



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH ZMĚN SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

PROPOSAL OF CHANGES IN THE SYSTEM OF EMPLOYEES AND EVALUATION AND REMUNERATION IN
A SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Tomáš Bízik

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	Tomáš Bízik
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.
Akademický rok:	2016/17

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

Návrh změn systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému, cíle práce a metod zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymežit problém, jasně stanovit cíle práce, metody a postup řešení. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Analyzovat současný stav systému hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému hodnocení a odměňování pracovníků. Ekonomicky zhodnotit navrhované změny.

Základní literární prameny:

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

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-14-8-2.

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.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Zmyslom tejto bakalárskej práce je vytvoriť návrh zmien systému hodnotenia a odmeňovania zamestnancov v konkrétnej spoločnosti. Jej prvá časť pozostáva z teoretických poznatkov z oblasti hodnotenia a odmeňovania zamestnancov. Ďalšia časť je zameraná na analýzu súčasného stavu vo vybranej spoločnosti a posledná časť obsahuje samotný návrh zmien v súčasnom systéme hodnotenia a odmeňovania pracovníkov a vyhodnocuje ekonomické dopady tohto návrhu.

Abstract

The importance of this bachelor's thesis is proposal of changes in the system of employee's evaluation and remuneration in a particular company. The first part consists of theoretical knowledge of evaluation and remuneration. Another part is focused on the analysis of the current conditions of the selected company and the last part contains of proposal of changes in the current evaluation and remuneration system and evaluate the economic impacts of the proposal.

Kľúčové slová

zamestnanec, motivácia, odmeňovanie zamestnancov, hodnotenie zamestnancov, mzdový systém, zamestnanecké benefity

Key words

employee, motivation, employee's remuneration, employee's evaluation, wage system, employee's benefits

Bibliografická citace

BÍZIK, T. *Návrh změn systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 119 s.

Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně, dne 1. června 2017

podpis studenta

Pod'akovanie

Moja veľká vďaka patrí v prvom rade pani Ing. Markéte Kruntorádovej, Ph.D. za odborné rady a informácie, ktoré mi vždy ochotne poskytovala po celý čas spracovávanía mojej bakalárskej práce. Ďalej by som chcel poďakovať spoločnosti SPEDOS ADS a.s. a špeciálne Jozefovi Rigerovi, výkonnému riaditeľovi, za spoluprácu. V neposlednom rade ďakujem aj mojej rodine a priateľom, ktorí ma morálne podporovali.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 VYMEDZENIE PROBLÉMU, CIEĽA PRÁCE A METÓD SPRACOVANIA....	13
1.1 Ciele práce.....	13
1.2 Metodika práce.....	14
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE.....	16
2.1 Riadenie ľudských zdrojov	16
2.1.1 Úlohy riadenia ľudských zdrojov	16
2.2 Hodnotenie pracovníkov	18
2.2.1 Podoby hodnotenia pracovníkov	18
2.2.2 Oblasť hodnotenia pracovníkov	19
2.3 Metódy hodnotenia.....	20
2.3.1 Metódy orientované na minulosť.....	20
2.3.2 Metódy orientované na budúcnosť	24
2.4 Chyby v procese hodnotenia	26
2.5 Odmeňovanie pracovníkov	27
2.5.1 Celková odmena	27
2.5.2 Zamestnanecké výhody.....	27
2.5.3 Mzda	28
2.5.4 Mzdové formy.....	28
2.6 Motivačný prístup	29
2.6.1 Typy motivácie	29
2.6.2 Teórie motivácie	29
3 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU	31
3.1 Základné údaje o spoločnosti SPEDOS ADS a.s.....	31
3.2 História obchodnej skupiny SPEDOS.....	32

3.3	Výrobný program	33
3.4	Analýza spoločnosti SPEDOS ADS a.s	34
3.4.1	Analýza 7S faktorov	34
3.4.2	Analýza ekonomickej situácie	47
3.4.3	Analýza hodnotenia zamestnancov	53
3.4.4	Analýza odmeňovania zamestnancov	54
3.4.5	Analýza pracovného poriadku	58
3.4.6	Riadený rozhovor	59
3.4.7	Analýza spokojnosti zamestnancov	61
3.4.8	Záver z internej analýzy	64
3.5	Porterova analýza 5 síl	65
3.6	Analýza trhu práce	69
3.6.1	Obyvateľstvo a nezamestnanosť	69
3.6.2	Vekové zloženie obyvateľstva	71
3.6.3	Uchádzači o zamestnanie podľa dosiahnutého vzdelania	72
3.6.4	Analýza ponuky a dopytu na trhu práce	72
3.6.5	Mzdové šetrenie	73
3.6.6	Legislatíva v oblasti zamestnávania	76
3.6.7	Daňové zmeny	78
3.6.8	Dotácie zamestnanosti	79
3.6.9	Záver z analýzy okolia spoločnosti	81
3.7	SWOT analýza	82
4	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA	89
4.1	Návrhy riešenia	89
4.1.1	Spolupráca a komunikácia medzi jednotlivými spoločnosťami skupiny SPEDOS	90

4.1.2	Komunikácia medzi vedením spoločnosti a robotníkmi.....	91
4.1.3	Úprava systému hodnotenia zamestnancov	92
4.1.4	Spolupráca so strednými a vysokými školami.....	96
4.1.5	Náborový príspevok.....	98
4.2	Harmonogram zavedenia navrhnutých zmien.....	99
4.3	Ekonomické zhodnotenie navrhnutých zmien	100
4.3.1	Teambuilding	101
4.3.2	Konzultačné hodiny	101
4.3.3	Porada s robotníkmi	102
4.3.4	Školenie zamestnancov	103
4.3.5	Spolupráca so strednými školami a s UTB.....	104
4.3.6	Náborový príspevok.....	105
4.3.7	Celkové zhodnotenie navrhovaných zmien	105
	ZÁVER	107
	ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	108
	ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV	114
	ZOZNAM GRAFOV	115
	ZOZNAM OBRÁZKOV	117
	ZOZNAM TABULIEK	118
	ZOZNAM PRÍLOH.....	119

ÚVOD

Úspech a konkurencieschopnosť každej spoločnosti závisí od mnohých faktorov, pričom jedným z nich sú aj ľudské zdroje. Zamestnanci tvoria srdce celej organizácie a bez nich by nebolo možné jej fungovanie. Avšak v mnohých prípadoch sa na zamestnancov ako základ spoločnosti zabúda alebo sa im nevenuje dostatočná pozornosť. A to je vážny nedostatok, pretože len spokojný a dobre motivovaný pracovník môže podať skutočne kvalitný výkon. Na to, aby bolo o zamestnancov dobre postarané a aby mali dostatočnú motiváciu vykonávať danú prácu slúži systém hodnotenia a odmeňovania zamestnancov, ktorý by mala mať každá spoločnosť. Je potrebné aby bol tento systém kvalitne spracovaný a najmä aby bol spravodlivý.

Jednou z najdôležitejších foriem odmien pracovníkov je mzda alebo plat, pretože by im mala pokryť životné náklady. Avšak v dnešnej dobe zamestnancovi nestačí len finančná odmena ale vyžaduje aj ďalšie výhody ako napríklad kolísavá pracovná doba, zdravotne nezávadné a príjemné pracovné prostredie, pracovný mobil, počítač či auto. Existuje množstvo rôznych benefitov, ktoré pri vhodnom využití a v spojení s finančnou odmenou vytvárajú podnetné a motivujúce pracovné prostredie pre zamestnancov.

Pre spoluprácu na bakalárskej práci bola vybraná spoločnosť SPEDOS ADS a.s., v ktorej v súčasnosti pracuje 28 zamestnancov, takže sa ešte stále radí medzi malé organizácie. Táto spoločnosť má dlhoročnú tradíciu a jej hlavnou činnosťou je výroba a montáž rôznych dverových systémov. Patrí do zoskupenia spoločností SPEDOS, ktoré pôsobia ako v Českej republike tak aj na Slovensku.

Bakalárska práca je rozdelená do troch hlavných častí. Tou prvou je faktografická rešerš, v ktorej budú objasnené najdôležitejšie pojmy potrebné ku komplexnému pochopeniu danej problematiky. Tieto poznatky vychádzajú z odbornej literatúry zaoberajúcej sa problematikou hodnotenia a odmeňovania zamestnancov.

V ďalšej, analytickej časti, je predstavená spoločnosť SPEDOS ADS a.s. Táto časť obsahuje zhodnotenie súčasného stavu spoločnosti vrátane analýzy ekonomickej situácie, analýzu pracovníkov, zhodnotenie systému hodnotenia a odmeňovania zamestnancov

na základe riadeného rozhovoru s riaditeľom spoločnosti a krátkeho dotazníka vyplneného zamestnancami. Okolie spoločnosti je popísané Porterovou analýzou 5 síl, analýzou trhu práce a mzdovým šetrením. Kapitulu uzatvára SWOT analýza. Získané informácie budú použité na vytvorenie celkového bližšieho pohľadu na deje prebiehajúce v danej spoločnosti. Analytická časť je teda zameraná predovšetkým na identifikáciu súčasného stavu a nájdenie nedostatkov v systéme hodnotenia a odmeňovania zamestnancov.

Posledná, tretia časť, obsahuje samotný návrh zmien v systéme hodnotenia a odmeňovania pracovníkov a zhodnotenie ich nákladov a prínosov. Na základe nedostatkov súčasného systému budú navrhnuté zmeny, ktoré by ich odstránili a v konečnom dôsledku zlepšili celkové hodnotenie, odmeňovanie a motiváciu zamestnancov.

1 VYMEDZENIE PROBLÉMU, CIEĽA PRÁCE A METÓD SPRACOVANIA

Prvá kapitola predstaví hlavné a čiastkové ciele bakalárskej práce a taktiež metodiku, ktorá bude využitá pri jej spracovaní.

Ako spolupracujúca spoločnosť pre bakalársku prácu bola vybraná spoločnosť SPEDOS ADS a.s. pôsobiaca v oblasti stavebníctva, konkrétne na trhu automatických dverových systémov. Nie len v stavebníctve ale aj v množstve iných odborov je problematické nájsť dostatočný počet kvalitných kvalifikovaných pracovníkov. Preto je dôležité nastaviť systém hodnotenia a odmeňovania zamestnancov na čo najkvalitnejšiu úroveň aby súčasní pracovníci nemali potrebu hľadať si nového zamestnávateľa a aby bol tento zamestnávateľ atraktívny aj pre nových zamestnancov.

Ďalším dôležitým dôvodom prečo organizácia SPEDOS ADS a.s. potrebuje zmeny v súčasnom systéme hodnotenia a odmeňovania zamestnancov je ten, že ho využíva bez zmeny už niekoľko rokov. A keďže sa s časom menia trendy v zamestnávaní aj nároky pracovníkov, je pre spoločnosť potrebné prispôbiť tento systém súčasným požiadavkám.

1.1 Ciele práce

Hlavným cieľom bakalárskej práce je navrhnuť zmeny súčasného systému hodnotenia a odmeňovania zamestnancov v spoločnosti SPEDOS ADS a.s. Je potrebné navrhnuť také zmeny, ktoré zlepšia tento systém tak, že bude dostatočne motivujúci pre zamestnancov a zároveň bude spĺňať požiadavky managementu spoločnosti. Výsledný návrh by mal byť prínosom pre celú spoločnosť tým, že sa zvýši motivácia zamestnancov pracovať pre danú spoločnosť, zvýši sa ich spokojnosť a priláka nové, kvalitné pracovné sily.

Aby bolo možné navrhnuť konkrétne zmeny je potrebné vykonať dôkladnú analýzu súčasného stavu v spoločnosti, ktorá bude hlavným východiskom pri samotnom návrhu.

Čiastkové ciele práce:

- na základe faktografickej rešerše spracovať teoretické východiská práce,
- analýza ekonomickej situácie na základe účtovných výkazov za posledných 5 rokov,
- analýza súčasného systému hodnotenia a odmeňovania zamestnancov v spoločnosti SPEDOS ADS a.s.,
- riadený rozhovor s výkonným riaditeľom,
- dotazníkové šetrenie u zamestnancov,
- analýza konkurencie na danom trhu,
- analýza trhu práce,
- zhodnotenie prínosov a nákladov navrhnutých zmien systému hodnotenia a odmeňovania zamestnancov.

1.2 Metodika práce

V teoretickej časti bakalárskej práce bude primárne využitá faktografická rešerš. Pre dosiahnutie vytýčených cieľov je potrebné zvoliť vhodné postupy a metódy spracovania informácií, preto boli zvolené nasledujúce metódy:

- analýza 7S faktorov,
- riadený rozhovor s výkonným riaditeľom spoločnosti SPEDOS ADS a.s.,
- dotazníkové šetrenie zamestnancov,
- Porterova analýza 5 síl,
- analýza trhu práce,
- mzdové šetrenie,
- SWOT analýza.

Analýza 7S poskytuje pohľad na vnútorné prostredie spoločnosti. Analyzuje viacero oblastí vnútropodnikových procesov, konkrétne stratégiu spoločnosti, organizačnú štruktúru, informačné systémy, štýl riadenia, vzťahy medzi spolupracovníkmi, schopnosti a zdieľané hodnoty.

Riadený rozhovor s výkonným riaditeľom poskytne informácie o súčasnom systéme hodnotenia a odmeňovania zamestnancov z pohľadu managementu spoločnosti. Pohľad z opačnej strany, konkrétne z pohľadu zamestnancov poskytne dotazníkové šetrenie.

Analýzu vonkajšieho prostredia organizácie popisuje Porterov model 5 síl, ktorý je zameraný na posúdenie odberateľov, dodávateľov, konkurentov a substitučných výrobkov, ktoré by mohli ohroziť činnosť spoločnosti.

Analýza trhu práce v Zlínskom kraji sa zaoberá informáciami o obyvateľstve z pohľadu počtu, veku, vzdelania a nezamestnanosti. Ďalej analyzuje ponuku a dopyt po kľúčových pracovných pozíciách, legislatívne zmeny a dotácie v oblasti zamestnanosti.

Mzdové šetrenie porovnáva údaje o celkovej priemernej hrubej mzde a priemernej hrubej mzde podľa NACE z roku 2015 pre Českú republiku a Zlínsky kraj a taktiež údaje o priemernej hrubej mzde podľa kľúčových pracovných pozícií v spoločnosti. Táto kapitola rovnako analyzuje poskytované benefity a systém odmeňovania z pohľadu konkurencie.

Záver analytickej časti je tvorený SWOT analýzou, ktorá je zo všetkých najkomplexnejšia, a ktorá tvorí súhrn všetkých predchádzajúcich analýz. Poukazuje na silné a slabé stránky spoločnosti a na jej potenciálne hrozby a príležitosti do budúcnosti.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

V nasledujúcej kapitole budú objasnené konkrétne pojmy súvisiace s témou bakalárskej práce, vďaka ktorým bude jednoduchšie pochopenie a špecifikovanie danej problematiky.

2.1 Riadenie ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov označuje sústavu manažérskych postupov, ktorých cieľom je získanie nových a udržanie si starých zamestnancov a súčasne zabezpečiť, aby podávali vysoký pracovný výkon a tým dopomáhali k dosahovaniu organizačných cieľov¹.

„Riadenie ľudských zdrojov sa stáva jadrom riadenia organizácie, jeho najdôležitejšou zložkou. Zdôrazňuje sa význam človeka, ľudskej pracovnej sily ako najdôležitejšieho výrobného vstupu a motora činnosti organizácie.“²

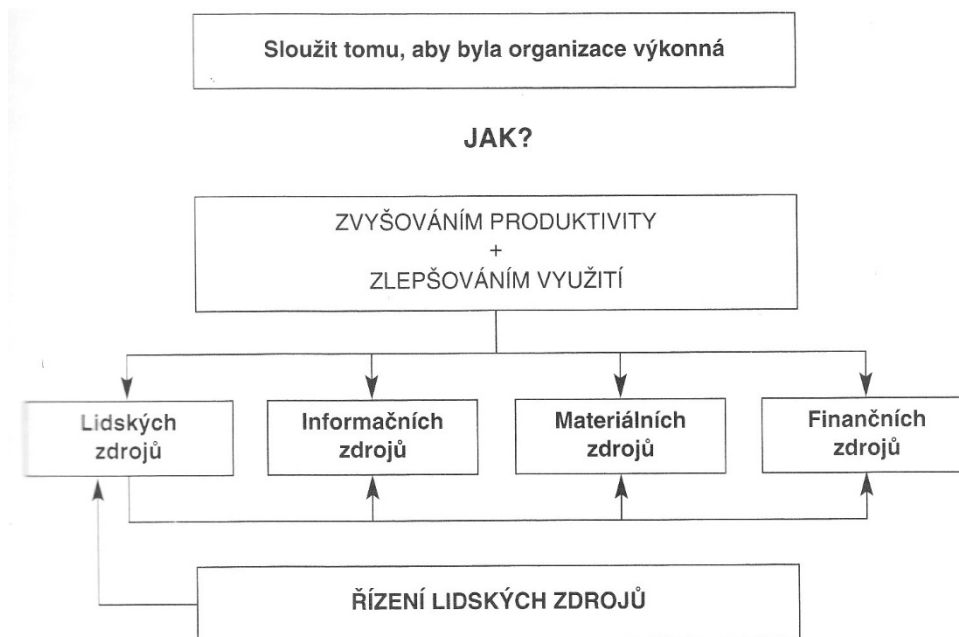
2.1.1 Úlohy riadenia ľudských zdrojov

Vo všeobecnosti je najdôležitejšou úlohou riadenia ľudských zdrojov zabezpečiť, aby bola organizácia výkonná a aby sa jej výkon stále zvyšoval. Túto úlohu je možné splniť len neustálym zvyšovaním efektívnosti využívania všetkých zdrojov, ktoré organizácia má. Jedná sa o materiálne, finančné, informačné a ľudské zdroje. Riadenie ľudských zdrojov prenesene rozhoduje aj o zlepšovaní využitia zvyšných zdrojov organizácie, nakoľko ľudské zdroje rozhodujú taktiež o využívaní materiálnych a finančných zdrojov³.

¹ BLÁHA, J., MATEICIUC A., KAŇÁKOVÁ Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*, s. 20

² MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*, s. 11

³ KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 16



Obr. 1: Všeobecná úloha řízení lidských zdrojů⁴

Riadenie ľudských zdrojov by sa malo zamerať na tieto hlavné úlohy:

- „usilovať sa o zaradovanie správneho človeka na správne miesto a snažiť sa o to, aby bol tento človek neustále pripravený prispôbovať sa meniacim sa požiadavkám pracovného miesta,
- optimálne využívanie pracovných síl v organizácii,
- formovanie tímov, efektívneho štýlu vedenia ľudí a zdravých medziludských vzťahov v organizácii,
- personálny a sociálny rozvoj pracovníkov organizácie,
- dodržiavanie všetkých zákonov v oblasti práce, zamestnávania ľudí a ľudských práv a vytváranie dobrej zamestnávateľskej povesti organizácie.“⁵

⁴ KOUBEK J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, s. 17

⁵ tamtéž, s. 16 - 17

2.2 Hodnotenie pracovníkov

Každý zamestnávateľ potrebuje mať prehľad o svojich zamestnancoch, aký podávajú pracovný výkon, či v dostatočnej miere prispievajú k hospodárskym výsledkom a či robia dobré meno svojej firme. A takisto je aj pre zamestnancov dôležité vedieť ako sa na nich pozerá zamestnávateľ a či je s ich prácou spokojný. Odpovede na tieto otázky poskytujú práve **hodnotenie pracovníkov**⁶.

Hodnotenie pracovníkov spočíva v:

- *„získovanie toho, ako pracovník vykonáva svoju prácu, ako plní svoje úlohy a požiadavky svojho pracovného miesta, aké sú jeho pracovné chovanie a vzťahy ku spolupracovníkom, zákazníkom či ďalším osobám, s ktorými v súvislosti s prácou prichádza do styku,*
- *oznamovanie zistených výsledkov jednotlivým pracovníkom a prejednávanie týchto výsledkov s nimi,*
- *hľadanie ciest ku zlepšeniu pracovného výkonu pracovníka a v realizácii opatrení, ktoré tomu majú napomôcť.“⁷*

2.2.1 Podoby hodnotenia pracovníkov

Neformálne - jedná sa o priebežné hodnotenie zamestnanca počas celého roka jeho nadriadeným. Tento typ hodnotenia prebieha na dennej báze pri komunikácii nadriadeného s podriadeným a na základe toho si vedúci vytvára obraz o pracovníkovi, ako plní svoje úlohy, či je aktívny pri hľadaní riešení a spolupráci so spolupracovníkmi⁸.

Formálne - na rozdiel od neformálneho hodnotenia je viac racionálne, štandardizované a systematické. Robí sa pravidelne a informácie z neho sa vo forme dokumentov zakladajú do spisu pracovníka⁹.

⁶ KOUBEK J. *Personální práce v malých podnicích*, s. 120

⁷ tamtéž, s. 120

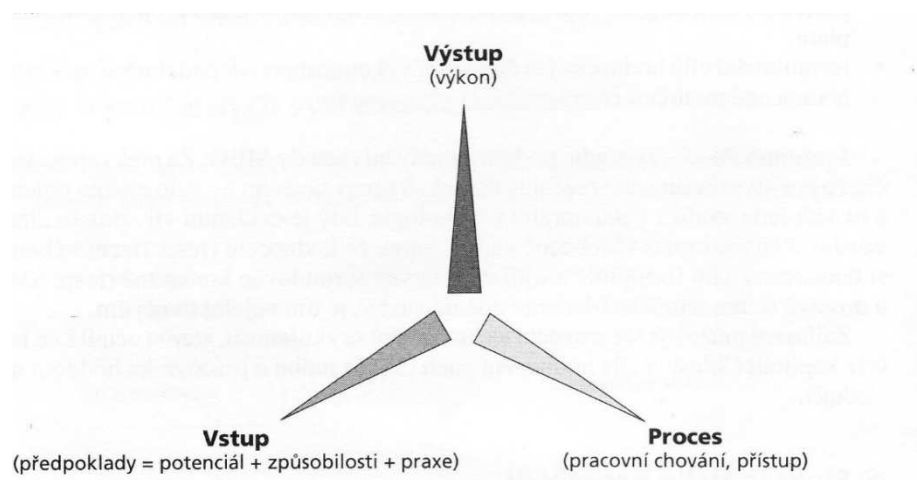
⁸ MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*, s. 79

⁹ tamtéž, s. 79

Príležitostné - využíva sa najmä pri ukončovaní pracovného pomeru alebo pri povyšovaní. Je podmienené okamžitou potrebou posudku pracovníka keď nie sú k dispozícii výsledky z pravidelného hodnotenia¹⁰.

2.2.2 Oblasti hodnotenia pracovníkov

Poznáme tri základné oblasti, ktoré môžeme u zamestnanca hodnotiť. Je samozrejmé že nebude na všetky oblasti kladený rovnaký dôraz ale bude prevažovať jedna alebo dve hlavné avšak hodnotiť ich musíme všetky tri ako celok¹¹.



Obr. 2: Tri oblasti hodnotenia¹²

Výstup - je to pravdepodobne najlepšie merateľná oblasť nakoľko ju tvoria konkrétne výsledky alebo výkony. Výstup ďalej môžeme hodnotiť **priamo**, prostredníctvom výkonu, ktorý je možné vyjadriť konkrétnym číslom. Je to napríklad obrat alebo počet chybných výrobkov. Alebo **nepriamo**, cez stupnicu, na ktorej sú výstupy hodnotené len odhadom¹³.

¹⁰ MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*, s. 79

¹¹ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, s. 20

¹² tamtéž, s. 20

¹³ tamtéž, s. 21

Vstup - predstavuje všetko čo zamestnanec do práce vkladá. Môžu to byť skúsenosti či kompetencie¹⁴.

Proces - hodnotí sa ako pracovník pristupuje k zadaným úlohám, ako rieši problémy a ako sa celkovo správa pri práci. Proces môžeme považovať za akýsi medzičlánok medzi vstupom a výstupom¹⁵.

2.3 Metódy hodnotenia

Pre hodnotenie pracovníkov existuje množstvo metód a tie môžu mať viacero variant. Tieto metódy nám vo všeobecnosti pomáhajú sledovať plnenie štandardov pracovného výkonu. Jedny z mnohých variant sú **varianty orientované na minulosť**, tzn. hodnotia už vykonanú prácu alebo **varianty orientované na budúcnosť**, ktoré majú za úlohu odhaliť rozvojový potenciál pracovníka¹⁶.

2.3.1 Metódy orientované na minulosť

Ako som už spomínal, nasledovné metódy hodnotia pracovný výkon, ktorý už bol vykonaný. Metód existuje veľa, a preto si v tejto časti predstavíme tie najviac používané.

Hodnotenie podľa stanovených cieľov

Ďalší názov pre túto metódu je MBO (Management by Objectives) a najčastejšie sa využíva pre hodnotenie manažérov alebo špecialistov. Jej princíp spočíva v tom, že sa vopred dohodne nadriadený s podriadeným na určitých cieľoch aj na čase dokedy majú byť splnené. Počas celej doby prebieha pravidelné hodnotenie či boli ciele

¹⁴ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, s. 21

¹⁵ tamtéž, s. 21

¹⁶ MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*, s. 85

dosiahnuté. Keď skončí dohodnutá lehota urobí sa záverečné vyhodnotenie o pracovnom výkone a v prípade spokojnosti je uzavretá dohoda na dlhšie obdobie¹⁷.



Obr. 3: Model procesu MBO¹⁸

Pri stanovovaní cieľov sa môžeme opierať o anglický výraz **SMART**, jeho jednotlivé písmená naznačujú správne formulovanie cieľov:

S (specific) – konkrétne, jasné, zrozumiteľné,

M (measurable) – merateľné, vyjadriteľné v jednotkách množstva,

A (achievable) – dosiahnuteľné, podnetné,

R (relevant) – relevantné, zodpovedajúce cieľom celej organizácie,

T (time-framed) – termínované, časovo ohraničené¹⁹.

„Opakom SMART (múdрых) cieľov sú DUMB (hlúpe) ciele.“²⁰

¹⁷ MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*, s. 86

¹⁸ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, s. 59

¹⁹ KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 220

²⁰ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, s. 60

Tab. 1: Pojatie DUMB²¹

D	Defective	Defektní, nedokonalé
U	Unrealistic	Nerealistické
M	Misdirected	Nesprávně zaměřené
B	Bureaucratic	Byrokratické

Hodnotenie na podklade noriem

Metóda sa využíva najmä na hodnotenie robotníkov, jej výhodou je, že výkon posudzujeme podľa jasných a objektívnych merítiek. Avšak jej najväčšou nevýhodou je skutočnosť že nie je možné porovnávať výkon rôznych kategórií pracovných miest²².

Pri hodnotení podľa noriem je potrebné dodržať nasledovný postup:

- „*Stanovenie noriem alebo očakávanej úrovne výkonu.*
- *Oboznámenie pracovníkov s normami, prejednanie s nimi a rozhodnutie sa na normách.*
- *Porovnávanie výkonu každého pracovníka s normami.*“²³

Voľný popis

Jedna z najpoužívanejších metód, využíva sa najmä pri hodnotení pracovného hodnotenia manažérov. Hodnotiteľ podľa predom daných položiek hodnotenia písomne popisuje pracovný výkon hodnoteného. Najvýraznejšia nevýhoda danej metódy je to, že nie je možné porovnávať hodnotenia rôznych hodnotiteľov nakoľko každý hodnotiteľ má iné vyjadrovacie schopnosti a takisto rôzny obsah popisu. Popis môže byť tiež skreslený a ovplyvnený osobným vzťahom k hodnotenému pracovníkovi²⁴.

²¹ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, s. 60

²² MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*, s. 86

²³ tamtéž, s. 86

²⁴ tamtéž, s. 87

Checklist

Checklist je v podstate dotazník, obsahuje určité formulácie pracovného chovania pracovníkov a posudzovateľ označuje či je istý typ chovania v pracovníkovom výkone prítomný, najčastejšie označuje odpoveď áno alebo nie. Tieto odpovede sú potom vyhodnocované personálnym útvarom, každej formulácii môže byť prisudzovaná iná váha. Pre každú skupinu pracovných miest musí byť iný formulár, preto je táto hodnotiaca metóda časovo náročná a vyžaduje si dôkladnú prípravu. Za nevýhodu checklistu môžeme považovať subjektivismus hodnotiteľa a to že výsledky môžu byť u rôznych hodnotiteľov rôzne interpretované²⁵.

Hodnotenie pomocou stupnice

Jedná sa o jednu z najstarších a najrozšírenejších foriem hodnotenia pracovníkov. Pri tejto technike sa vyhodnotenie vyjadruje bodovaním, známkovaním, grafickým znázornením apod.. Najväčšou výhodou je mnohostrannosť a operatívnosť keďže hodnotiace stupnice je možné využiť ako pri hodnotení sociálnych a pracovných vlastností pracovníka tak aj pri vyhodnotení výsledkov práce. Ďalšou výhodou je možnosť porovnávať výsledky s hodnotením ostatných zamestnancov a rýchla orientácia vo výsledkoch²⁶.

Číselná stupnice

Kritérium:
kvalita práce

1	2	3	4	5
Nízká				Vysoká

Grafická stupnice

Kritérium:
kvalita práce

			×	
Nízká				Vysoká

Slovní stupnice

Kritérium:
kvalita práce

Vynikající	Nadprůměrná	Průměrná	Podprůměrná	Špatná
------------	-------------	----------	-------------	--------

Obr. 4: Příklady posudzovacej (hodnotiacej) stupnice²⁷

²⁵ KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 223

²⁶ DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 84

²⁷ KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 222

Metóda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)

Jej cieľom je ohodnotiť chovanie, ktoré je požadované pre úspešné vykonávanie práce. Dá sa povedať že ide o určitú variantu checklistu alebo hodnotiacej stupnice. Je primárne zameraná na prístup k práci a na dodržiavanie postupov pri práci. Hlavná myšlienka tejto metódy je to, že vhodné pracovné správanie vedie aj k efektívnemu vykonávaniu práce.²⁸

Metóda kritických prípadov

Vedúci si po celý čas hodnotenia zamestnanca spracováva vlastné záznamy o pracovnom jednaní hodnoteného. Zaznamenáva aj negatívne aj pozitívne situácie. Tieto záznamy sú vhodné najmä pri hodnotiacom rozhovore²⁹.

Metódy založené na vytváraní poradí pracovníkov

Porovnávame výkon minimálne dvoch pracovníkov, k dispozícii je viacero metód porovnávaní³⁰.

Ako príklad uvediem tri najpoužívanejšie metódy porovnávaní:

- striedavé porovnávanie,
- párové porovnávanie,
- povinné rozdelenie³¹.

2.3.2 Metódy orientované na budúcnosť

Všetky tieto metódy hodnotia majú za úlohu odhaliť rozvojový potenciál pracovníka.

²⁸ KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 223

²⁹ BLÁHA, J., MATEICIUC A., KAŇÁKOVÁ Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*, s. 149

³⁰ MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*, s. 88

³¹ tamtéž, s. 88

Sebahodnotenie

V niektorých firmách je sebahodnotenie súčasťou prípravného hodnotiaceho rozhovoru. Vďaka sebahodnoteniu si zamestnanci zvyšujú sebavedomie a vedúci má možnosť porovnať jeho hodnotenie so sebahodnotením pracovníka. Taktiež je pri sebahodnotení odstránená subjektivita nadriadeného hodnotiteľa. Nevýhodou metódy je že pracovník sa môže nadhodnotiť alebo podhodnotiť³².

Assessment centre (AC)

Patrí k časovo aj finančne náročným metódam, uplatňuje sa najmä pri hodnotení top managementu. Táto metóda odhalí sociálne vlastnosti človeka. Jej výhodou je komplexnosť výsledkov. Využíva sa aj pri výbere zamestnancov, tréningu manažérskych a sociálnych schopností³³.

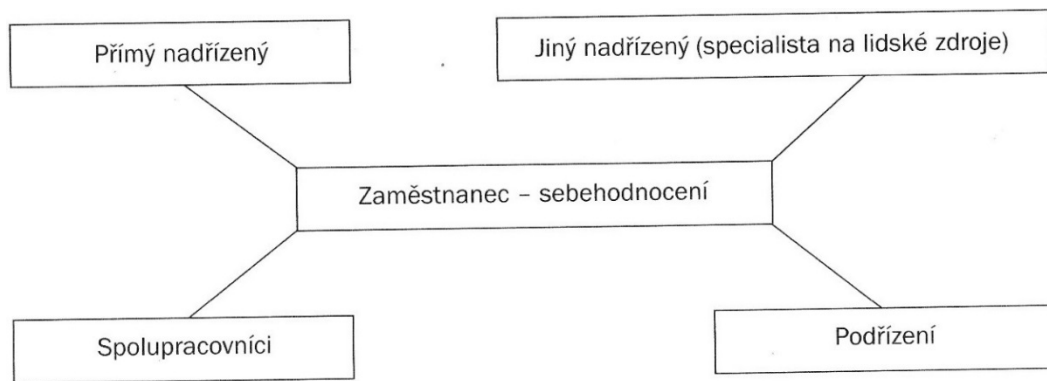
Hodnotenie 360°

Tento spôsob hodnotenia poskytuje nový pohľad na úroveň spolupráce a riadiaci štýl. Napríklad niekto na strednom stupni riadenia sa môže ku svojmu nadriadenému správať s úctou ale svojich spolupracovníkov si nevšima a k podriadeným sa správa povýšenecky. Táto metóda môže pomôcť odhaliť podobné nedostatky u pracovníka³⁴.

³² BLÁHA, J., MATEICIUC A., KAŇÁKOVÁ Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*, s. 144

³³ MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*, s. 88

³⁴ BLÁHA, J., MATEICIUC A., KAŇÁKOVÁ Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*, s. 143



Obr. 5: Pracovní hodnocení 360^{o35}

Hodnocení 540^o

V podstate sa vychádza z hodnotenia 360^o pridáme aj informácie z prostredia mimo firmy. Čiže požiadame o hodnotenie svojich zákazníkov alebo klientov. Výhodou je že zákazníci podávajú veľmi cenné informácie o tom ako sa zamestnanci správajú ku zákazníkom³⁶.

2.4 Chyby v procese hodnotenia

Tým že hodnotenie pracovníka vykonáva opäť človek, môže sa dopustiť niekoľkých chýb a tým negatívne ovplyvniť aj dôležité rozhodnutia v personálnej oblasti³⁷.

Najčastejšie chyby v procese hodnotenia:

- **zaujatost' hodnotiteľa** – nadriadený má hodnoteného pracovníka vopred zaradeného bez toho aby vzal do úvahy jeho súčasný pracovný výkon,
- **arogantný postoj** – hodnotiteľ nie je ochotný diskutovať o výsledkoch hodnotenia a nerešpektuje argumenty hodnoteného pracovníka,
- **zlatý stred efekt** – hodnotenie všetkých zamestnancov priemerne, nehodnotenie každého zamestnanca samostatne,

³⁵ BLÁHA, J., MATEICIUC A., KAŇÁKOVÁ Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*, s. 143

³⁶ tamtéž, s. 145

³⁷ DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 89

- **kumulatívna chyba** – hodnotiteľ prenáša svoj názor na pracovníka z minulosti bez ohľadu na jeho súčasné výkony,
- **prílišná zhovievavosť** – neprimerane pozitívne hodnotenia,
- **prílišná prísnosť** – hodnotiteľ hodnotí príliš detailne aj keď to nie je potrebné³⁸.

2.5 Odmeňovanie pracovníkov

V procese formovania ľudských zdrojov v organizácii zohráva významnú úlohu systém odmeňovania zamestnancov. Tento systém tvorí:

- **mzdový systém podniku** – obsahuje tvorbu a uplatňovanie mzdového systému a jeho jednotlivých nástrojov,
- **systém odmien mimomzdového charakteru** – pôsobí na pracovný výkon, správanie a postoje pracovníkov³⁹.

2.5.1 Celková odmena

Celková odmena obsahuje všetky typy odmien, ktoré sú navzájom prepojené - priame, nepriame, vnútorné, vonkajšie odmeny. Existujú dve hlavné kategórie odmien:

- **transakčné odmeny** – sú to hmotné odmeny plynúce od zamestnávateľa k zamestnancovi, týkajú sa peňažných odmien,
- **relačné (vzťahové odmeny)** – nehmotné odmeny, týkajú sa vzdelávania, rozvoja a zážitkov z práce⁴⁰.

2.5.2 Zamestnanecké výhody

Zamestnanecké benefity reprezentujú opatrenia zamestnávateľa, ktoré slúžia osobným potrebám zamestnancov a zároveň sú nástrojom zvyšovania ich oddanosti k organizácii.

³⁸ DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 89 - 90

³⁹ KLEIBL, J., E. HÜTTLOVÁ a Z. DVOŘÁKOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*, s.5

⁴⁰ ARMSTRONG M. *Odměňování pracovníků*, s. 42

Poskytujú sa navyše k peňažnej odmene a tvoria významnú časť celkového súboru odmien⁴¹.

Existuje veľké množstvo zamestnaneckých výhod, sú rozdelené do niekoľkých oblastí:

- **osobná bezpečnosť** – patrí sem napríklad zdravotná starostlivosť, poistenie, nemocenské dávky,
- **peňažná pomoc** – podnikové pôžičky, pomoc pri splácaní hypoték,
- **osobné potreby** – podnikové zľavy, voľno z osobných dôvodov, športové zariadenia, poradenské služby,
- **iné výhody** – služobné auto, telefón, pitný režim na pracovisku, vlastné parkovacie miesto⁴².

2.5.3 Mzda

Vo všeobecnosti sa dá povedať, že mzda predstavuje náklady, ktoré vznikajú spoločnosti v súvislosti s využívaním ľudských zdrojov ako výrobného faktora. A keďže by mzda mala v ideálnom prípade pokryť životné náklady zamestnancov, je jedným z najdôležitejších stimulačných nástrojov pre zamestnancov. Mzdu môžeme tiež označiť ako cenu práce, ktorá je kompenzáciou za vykonanú prácu u zamestnávateľa⁴³.

2.5.4 Mzdové formy

V podnikateľskej sfére sú mzdové formy plne v kompetencii samotnej organizácie. Rozlišujú sa formy podľa toho či sú poskytované za už dosiahnuté výsledky (**úkolová mzda, časová mzda, prémie, odmeny**) alebo za ešte len očakávané výsledky práce, tzv. penzumové mzdy (**zmluvná mzda, programová mzda, mzda s meraným denným výkonom**). Ďalšie formy mzdy sú **mzda za znalosti a schopnosti, mzda za prínos**.⁴⁴

⁴¹ ARMSTRONG M. *Odměňování pracovníků*, s. 382

⁴² tamtéž, s. 383 - 384

⁴³ ZIMERMANOVA, K. *Selected Actual Aspects of Employees Remuneration in Small and Medium-Sized Companies*, s. 33

⁴⁴ KLEIBL, J., E. HÜTTLOVÁ A Z. DVOŘÁKOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*, s. 92-94

2.6 Motivačný prístup

Najlepším motivátorom pracovníka je jeho práca, pokiaľ ho uspokojuje. Ak sú zamestnanci so svojou prácou spokojní, považujú ju za dôležitú a naplňa ich tak sú motivovaní vykonávať ju čo najlepšie. Preto ak chce firma dosahovať dobré výsledky mala by venovať dostatočnú pozornosť motivačnému prístupu vytvárania pracovných úloh⁴⁵.

2.6.1 Typy motivácie

Poznáme 2 typy motivácie:

- **vnútorná motivácia** – je to prakticky motivácia so samotného vykonávania práce. Tento typ motivácie nastáva keď pracovníka jeho práca naplňa, považuje ju za dôležitú, má určité právomoci ale aj zodpovednosť, voľnosť konať, prijímať rozhodnutia a príležitosť využívať a rozvíjať svoje schopnosti,
- **vonkajšia motivácia** – sú to všetky opatrenia, ktorými chceme motivovať pracovníkov. Patrí sem povýšenia, pochvala, zvýšenie platu ale takisto aj tresty ako napríklad disciplinárne konanie⁴⁶.

2.6.2 Teórie motivácie

Teórie motivácie sú rozdelené do troch hlavných kategórií.

- **Teórie inštrumentality** – podľa tejto teórie je najlepším nástrojom (inštrumentom) odmena a trest, ktoré sú priamo naviazané na pracovný výkon. Takže vyplácanie odmien je podmienené efektívne vykonanou prácou⁴⁷.

Patrí sem napríklad **Taylorizmus**⁴⁸.

⁴⁵ KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 59

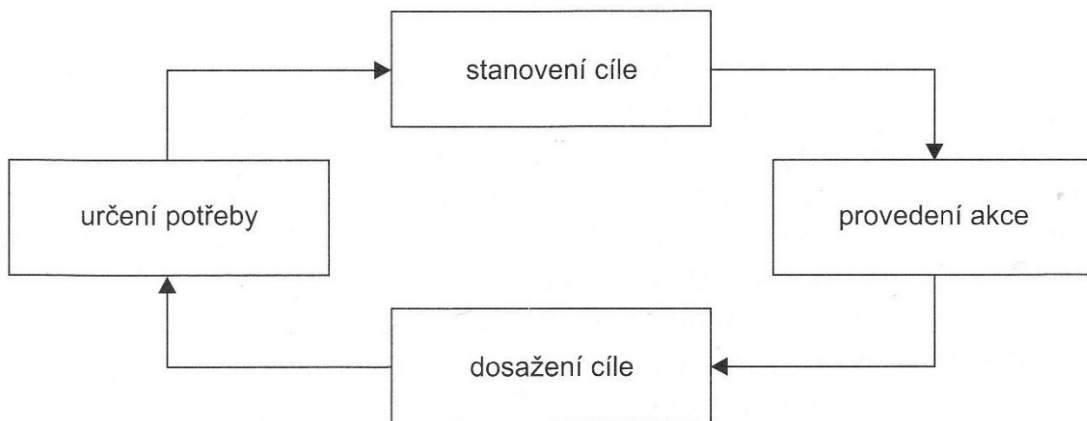
⁴⁶ ARMSTRONG M. *Odměňování pracovníků*, s. 110

⁴⁷ ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 219

⁴⁸ tamtéž, s. 226

- **Teórie zamerané na obsah** – takisto sa nazývajú aj teóriami potrieb a ich autormi sú Maslow, Alderfer, McClelland, Herzberg alebo Deci a Ryan. Tieto teórie sú založené na identifikácii faktorov, ktoré súvisia s motivovaním pracovníkov. Podľa nich sú práve potreby obsahom motivácie, neuspokojená potreba vnáša do pracovného výkonu napätie a nerovnováhu⁴⁹.

Patria sem: **Maslowova hierarchia potrieb, Alderferova teória ERG, McClellandova teória potrieb, Herzbergov dvojfaktorový model, Teória sebaurčenia**⁵⁰.



Obr. 6: Proces motivácie založený na uspokojovaní potrieb⁵¹

- **Teórie zamerané na proces** – označujú sa aj ako poznávacie (kognitívne) pretože skúmajú to, ako ľudia vnímajú svoje pracovné prostredie. Dôraz sa kladie na psychické procesy, ktoré ovplyvňujú motiváciu⁵².

Partia sem: **Teória posilovania, Teória očakávaní, Teória cieľ'a, Teória spravodlivosti, Teória sociálneho učenia a Teória kognitívneho určenia**⁵³.

⁴⁹ Armstrong M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 220

⁵⁰ tamtéž, s. 227

⁵¹ tamtéž, s. 220

⁵² tamtéž, s. 222

⁵³ tamtéž, s. 222

3 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

V nasledujúcej kapitole bakalárskej práce bude podrobne zanalyzovaná spoločnosť SPEDOS ADS a.s. z hľadiska vnútorných aj vonkajších aspektov. Analýza poskytuje potrebné základné informácie o spoločnosti, o pracovníkoch a o jej systéme hodnotenia a odmeňovania zamestnancov. Na základe výkazov zisku a strát z rokov 2011 až 2015 bude priblížená súčasná ekonomická situácia. Rovnako je v tejto časti využitá aj analýza 7S a Porterova analýza, analýza trhu práce a mzdové šetrenie. Kapitola je zakončená SWOT analýzou.

3.1 Základné údaje o spoločnosti SPEDOS ADS a.s.

Názov spoločnosti:	SPEDOS ADS a.s.
Právna forma:	akciová spoločnosť.
Sídlo:	Hranická 771, Krásno nad Bečvou, 757 01 Valašské Meziříčí.
Dátum zápisu do OR:	26.3.2007.
IČ:	27795357.
Spisová značka:	B 3195 vedená u krajského súdu v Ostrave.
Predmet podnikania:	výroba, inštalácia, opravy elektrických strojov a prístrojov, elektronických a telekomunikačných zariadení. Montáž, opravy, revízie a skúšky elektrických zariadení.
NACE kód:	25120.
Štatutárny orgán:	3 členovia.
Dozorná rada:	1 člen.
Počet zamestnancov:	28.
Základný kapitál:	2 010 000 Kč.
Splatené:	2 010 000 Kč.
Zisk v roku 2015:	2 808 000 Kč
Akcie:	kmeňové akcie na meno, hodnota: 10 000 Kč, 201 ks.
Platca DPH:	áno ⁵⁴ .

⁵⁴ MINISTERSTVO SPRAVODLIVOSTI ČESKEJ REPUBLIKY. Úplný výpis z obchodného registru, [online]

Spoločnosť SPEDOS ADS a.s. ako súčasť obchodnej skupiny SPEDOS kladie najväčší dôraz na trvalú starostlivosť o zákazníka a to spolu s kvalitnými výrobkami podporilo jej súčasnú vedúcu pozíciu na trhu dverových systémov. V oblasti zákazníckej starostlivosti sa skupina SPEDOS zameriava najmä na budovanie rozsiahlej servisnej a obchodnej siete, kvalifikovaného montážneho strediska a profesionálneho call centra dostupného nepretržite 24 hodín denne⁵⁵.



Obr. 7: Logo spoločnosti⁵⁶

3.2 História obchodnej skupiny SPEDOS

Spoločnosť SPEDOS s.r.o. bola založená v roku 1991. Spočiatku sa zaoberala pomerne širokou ponukou špeciálnych dodávkových stavieb. Skratkou týchto troch slov vznikol aj názov a logo spoločnosti (**SPE**ciální **DO**dávkové **Stav**by). Postupom času sa spoločnosť zamerala na užšiu skupinu sortimentu a tak sa začala špecializovať na priemyslové dverové systémy, vyrovnávacie mostíky a automatické dvere. V prvých rokoch spoločnosť SPEDOS s.r.o. úzko spolupracovala so zahraničnými dodávateľmi. Avšak neskôr s rastúcim počtom zákaziek organizácia začala svoju vlastnú výrobu a zaujala popredné miesta v oblasti výroby a montáže dverových systémov na českom a postupne aj na slovenskom trhu⁵⁷.

Pôvodná spoločnosť bola založená 17.7.1991 a od samotného počiatku sa zameriavala najmä na diaľkovo ovládané automatické dvere. V roku 1995 bol zahájený vývoj

⁵⁵ SPEDOS. O firmě, [online]

⁵⁶ tamtéž

⁵⁷ tamtéž

vlastných automatických dverí a bola založená dcérska spoločnosť SPEDOS SLOVENSKO s.r.o. V priebehu nasledujúcich rokov začala organizácia s vlastnou výrobou, vybudovala vlastnú obchodnú a servisnú sieť a dokončila certifikáciu podľa ISO 9001:2000. Neustále rozširovanie služieb vyvolalo potrebu rozdeliť tieto služby medzi viacero spoločností⁵⁸.

Preto v roku 2007 vznikla obchodná skupina SPEDOS pozostávajúca zo spoločností SPEDOS s.r.o., SPEDOS Vrata a.s., SPEDOS ADS a.s. a SPEDOS Slovensko, s.r.o. V roku 2016 obchodná skupina SPEDOS oslávila 25 rokov pôsobenia na trhu dverovej techniky⁵⁹.

3.3 Výrobný program

SPEDOS ADS a.s. sa zaoberá vývojom, vlastnou výrobou a montážou rôznych produktov z oblasti dverných systémov. Každá oblasť činnosti má pridelené číslo, ktoré slúži ako evidencia a napomáha k jednoduchšej orientácii.

- **Pohony automatických dverí (1)** – vlastný vývoj aj výroba.
- **Hliníkové konštrukcie (2)** – vlastná výroba ale z dodávateľských hliníkových systémov (Aluprof, Mepa).
- **Krídla posuvných dverí (3)** – vlastná výroba z vlastných aj dodávateľských systémov (Spedos, Aluprof, Mepa).
- **Náhradné diely na automatické posuvné dvere (4).**
- **Nakupované hliníkové konštrukcie (6)** – výroba spolupracujúcich spoločností (subdodávka).
- **Pohony automatických otočných dverí (7)** – nakupované od spolupracujúcej švédskej spoločnosti.
- **Turniketové dvere (8)** – nakupované od spolupracujúcej spoločnosti z Holandska.
- **Montáž (48)** – fyzická montáž u zákazníka.

⁵⁸ SPEDOS. O firmě, [online]

⁵⁹ tamtéž

- **Bezpečnostné dvere (55)** – nakupované od spolupracujúcej spoločnosti z Holandska.
- **Protipožiarne konštrukcie vlastné (70)** – vlastná výroba z hliníkových profilov Aluprof.
- **Protipožiarne konštrukcie nakupované (71)** – vzhľadom k nekompletnosti protipožiarnych stien z Aluprofu je spoločnosť SPEDOS ADS a.s. nútená kupovať protipožiarne dymotesné konštrukcie aj od iných subdodávateľov⁶⁰.

3.4 Analýza spoločnosti SPEDOS ADS a.s

V nasledujúcej kapitole sú pre pochopenie vnútorného fungovania spoločnosti využité rôzne metódy od analýzy 7S faktorov cez analýzu ekonomickej situácie a analýzu hodnotenia a odmeňovania zamestnancov až po riadený rozhovor a dotazníkové šetrenie spokojnosti pracovníkov. Posledné dve metódy poskytnú pohľad na deje v spoločnosti ako z pohľadu managementu tak aj z pohľadu samotných zamestnancov.

3.4.1 Analýza 7S faktorov

Pre analýzu spoločnosti bude ako prvá použitá analýza 7S faktorov – stratégia, organizačná štruktúra, informačné systémy, štýl riadenia, spolupracovníci, schopnosti a zdieľané hodnoty.

Stratégia

Hlavným pilierom stratégie spoločnosti je trvalá starostlivosť o zákazníka a naplnenie jeho potrieb v komplexnom, technicky vyspelom a spoľahlivom riešení vstupu osôb, materiálu a dopravných prostriedkov do objektu. Cieľom spoločnosti je byť silnou, konkurencieschopnou a dôveryhodnou spoločnosťou na európskom trhu. Zapojením zamestnancov do riadenia, podporou vývoja, vysokou úrovňou tímovej spolupráce,

⁶⁰ VÝKONNÝ RIADITEĽ SPEDOS ADS A.S. *Rozhovor*, 2016

„firemnej kultúry“ a kvality si spoločnosť SPEDOS ADS a.s. vybudovala dobrú povesť a v jednotlivých produktoch a službách sa stala neopomenuteľným dodávateľom na trhu dverovej techniky, zaujímavým pre významných obchodných partnerov⁶¹.

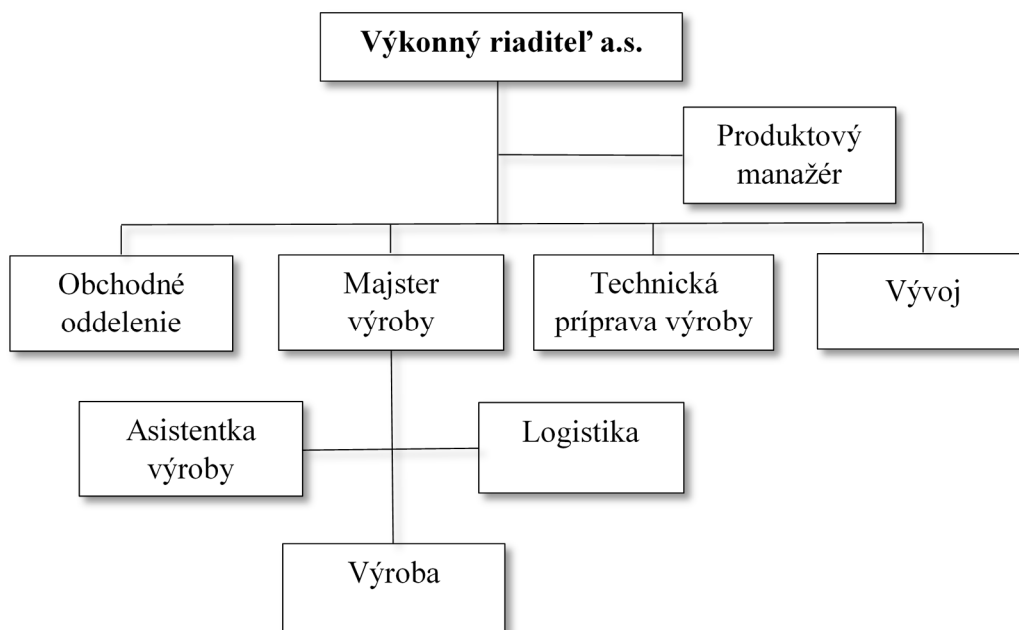
Spoločnosť SPEDOS ADS a.s. má do budúcnosti vypracovanú jasnú a zrozumiteľnú stratégiu. Pokiaľ ju bude naplňovať, má šancu stať sa jednou z najlepších spoločností na trhu automatických dverových systémov v Českej republike.

Organizačná štruktúra SPEDOS ADS a.s.

Spoločnosť má pomerne malú a jednoduchú funkcionálnu organizačnú štruktúru. Vďaka tomu je veľmi prehľadná a je dobre zrozumiteľné, kto je komu nadriadený resp. podriadený. Najvyššie postavený je výkonný riaditeľ, ktorý zodpovedá za správny chod spoločnosti. Druhý najvyššie postavený je produktový manažér. Má množstvo úloh a medzi tie najdôležitejšie patrí spolupráca s obchodným a technickým oddelením, tvorba obchodných riešení a reprezentovanie spoločnosti pri rokovaníach s obchodnými partnermi. Jeho podriadenými sú na rovnakej úrovni obchodné, technické a vývojové oddelenie a majster výroby. Majster zodpovedá za samotnú výrobu produktov. Pod ním je logistika a asistentka výroby. Najnižšie postavenie v štruktúre majú samotní výrobní pracovníci⁶².

⁶¹ VÝKONNÝ RIADITEĽ SPEDOS ADS A.S. *Rozhovor*, 2016

⁶² *tamtéž*



Obr. 8: Organizačná štruktúra⁶³

Tab. 2: Štruktúra zamestnancov podľa pracovných pozícií⁶⁴

<i>Pracovná pozícia</i>	<i>Počet zamestnancov</i>	<i>%</i>
<i>Manažér</i>	2	7,2 %
<i>THP</i>	18	64,4 %
<i>Robotník</i>	8	28,4 %
<i>Celkom</i>	28	100 %

Podľa tabuľky č. 2 sa zdá, že na výrobnú spoločnosť má SPEDOS ADS a.s. málo pracovníkov na výrobných robotníckych pozíciách, ktorých z celkového počtu 28 zamestnancov je len necelá tretina. Tento na prvý pohľad nevyrovnaný pomer robotníkov a THP zamestnancov spôsobuje fakt, že pracovníci vývoja a technickej prípravy výroby, aj keď sa podieľajú vo významnej miere na výrobnom procese, sú zaradení na technicko-hospodárskych pozíciách. V konečnom dôsledku sa dá konštatovať, že pracovné sily sú naprieč pracovnými pozíciami primerane rozložené.

⁶³ MINISTERSTVO SPRAVODLIVOSTI ČESKEJ REPUBLIKY. Výročná zpráva, [online]

⁶⁴ VÝKONNÝ RIADITEĽ SPEDOS ADS A.S. *Rozhovor*, 2016

Informačné systémy

Aj keď SPEDOS ADS a.s. patrí podľa počtu zamestnancov medzi malé spoločnosti do 50 ľudí, zamestnanci potrebujú medzi sebou neustále rýchlo a jednoducho komunikovať. Pre účely vnútropodnikovej komunikácie slúži najmä email a telefón. Každý servisný technik a obchodník je vybavený mobilným telefónom pre čo najefektívnejšie riešenie vzniknutých problémov a udalostí. Takisto majú služobný notebook slúžiaci najmä na emailovú komunikáciu. Spoločnosť platí za mobilné telefóny a hlasové služby základný balíček dát 1,5 GB pre prípad nutnosti okamžitého riešenia problému pomocou internetu. Ako účtovný a mzdový software využíva spoločnosť ABRA G3. Systém ABRA G3 je výhodný najmä pre svoje ucelené riešenia vďaka viac ako 30 modulom, ktoré pokrývajú všetky procesy od financií cez obchod, servis až po výrobu⁶⁵.

Spoločnosť využíva aj vlastný software, jeho názov je „Obchdní dokumentace“, ktorý slúži na vytváranie ponúk a objednávanie zákaziek. Ako tabuľkový a textový software využíva Open office a balík MS office pre komunikáciu s niektorými spolupracujúcimi spoločnosťami. Keďže spoločnosť vyvíja a vyrába aj vlastné produkty je pre ňu veľmi dôležitý kresliaci software, vďaka ktorému dokážu zamestnanci vymodelovať 3D návrh nového produktu. Na to využívajú software AutoCad, Solid Work a VariCad. Spoločnosť SPEDOS ADS a.s. si veľmi zakladá na servisných službách, a preto aby zabezpečili čo najrýchlejší a najprehľadnejší servis, využívajú ďalší software a to konkrétne „Servisnú knihu“, ktorý si spoločnosť sama vytvorila. Ako posledný aj keď nie menej dôležitý informačný systém spoločnosť využíva ako dochádzkový systém ASTEA⁶⁶.

Komunikácia vnútri spoločnosti medzi spolupracovníkmi je rýchla a efektívna, čo je pri dosahovaní kvalitných pracovných výsledkov kľúčovým faktorom. SPEDOS ADS a.s. využíva viacero softvérov vrátane tých, ktoré sama vytvorila. Takáto technická vybavenosť jej pomáha napredovať a neustále zlepšovať kvalitu služieb.

⁶⁵ VÝKONNÝ RIADITEĽ SPEDOS ADS A.S. *Rozhovor*, 2016

⁶⁶ *tamtéž*

Štýl riadenia

Manažérsky prístup ku zamestnancom je z väčšej časti ústretový a demokratický aj keď v niektorých situáciách je nutné direktívne riadenie. Samotná komunikácia v organizácii nie je problém, každý jeden zamestnanec má možnosť osloviť nadriadeného, vrátane produktového manažéra aj výkonného riaditeľa. Z ich strany nie je problém komunikovať, nikto neostane nevypočutý a dostane patričnú odpoveď⁶⁷.

Spolupracovníci

Vždy je lepšie keď na pracovisku prevláda uvoľnená a priateľská atmosféra. Táto skutočnosť sa potom prejaví aj na kvalite vykonanej práce. V spoločnosti SPEDOS ADS a.s. sa atmosféra na pracovisku do značnej miery odvíja od pracovnej pozície. Z celkového pohľadu sa dá povedať že na obchodných, technických a administratívnych pozíciách prevláda pozitívna, tímová a tvorivá atmosféra a vzťahy medzi jednotlivými zamestnancami sú neformálne. Na druhej strane manuálne pracujúci zamestnanci vo výrobe a logistike sú komunikatívny ale často s niečím nespokojní. Ich vzájomné vzťahy sú takpovediac pol na pol formálne aj neformálne⁶⁸.

Analýza zamestnancov

Analýza je zameraná na všetkých zamestnancov spoločnosti SPEDOS ADS a.s. v rokoch 2011 až 2015. Kapitola sa zaoberá rozborom zamestnancov podľa pohlavia, veku, najvyššieho dosiahnutého vzdelania a dĺžky zamestnania. Ďalej obsahuje vývoj celkového počtu zamestnancov za sledované obdobie, ich chorobnosť a mieru fluktuácie.

⁶⁷ VÝKONNÝ RIADITEĽ SPEDOS ADS A.S. *Rozhovor*, 2016

⁶⁸ *tamtéž*

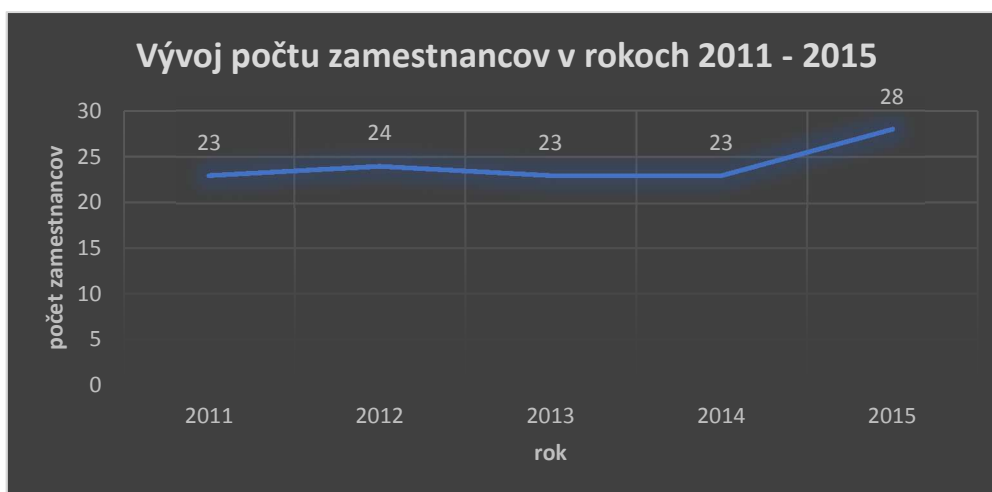
Štruktúra zamestnancov

Nasledujúca tabuľka znázorňuje zloženie zamestnancov podľa pohlavia a ich celkový počet v jednotlivých rokoch. Ten sa medziročne výrazne nemení, jediný výraznejší nárast nastal v roku 2015, keď oproti predchádzajúcemu roku pribudlo 5 nových zamestnancov. Počas celého sledovaného obdobia pre spoločnosť pracuje konštantný počet žien a to konkrétne 3.

Aj keď ženy tvoria v priebehu rokov len 10,7 % - 13 % z celkového počtu zamestnancov nie je to nič neprirodzené, nakoľko sa jedná o spoločnosť pôsobiacu v oblasti stavebníctva. Je logické že v tomto odbore a obzvlášť vo výrobných spoločnostiach je viac mužov ako žien.

Tab. 3: Vývoj počtu zamestnancov v rokoch 2011 – 2015 (Spracované podľa⁶⁹)

	2011		2012		2013		2014		2015	
Ženy	3	13%	3	12,5%	3	13%	3	13%	3	10,7%
Muži	20	87%	21	87,5%	20	87%	20	87%	25	89,3%
Celkom	23		24		23		23		28	



Graf 1: Vývoj počtu zamestnancov v rokoch 2011 – 2015 (Spracované podľa⁷⁰)

⁶⁹ VÝKONNÝ RIADITEĽ SPEDOS ADS A.S. *Rozhovor*, 2017

⁷⁰ tamtéž

Vekové zloženie zamestnancov

Vek zamestnancov je dôležitý údaj pretože mladý pracovník má iné požiadavky na hodnotenie a odmeňovanie ako starší pracovník s dlhoročnou praxou. Tento rozdiel by mal správny zamestnávateľ zohľadniť.



Graf 2: Zloženie zamestnancov podľa veku v roku 2015 (Spracované podľa⁷¹)

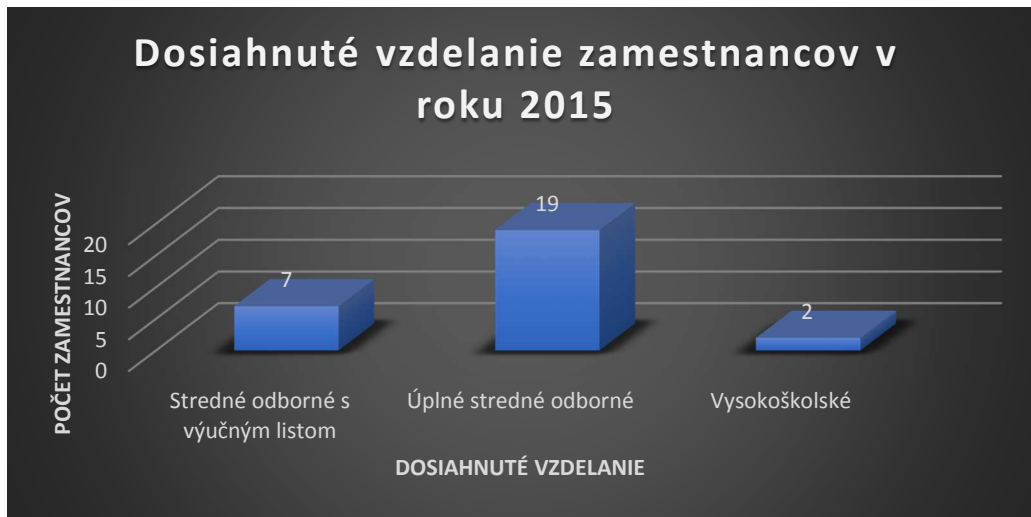
Z grafu možno pozorovať, že najväčšiu časť zamestnancov tvoria pracovníci vo veku 40 – 49 rokov a 50 – 59 rokov, pričom priemerný vek zamestnanca je 43 rokov. V súčasnosti takáto veková štruktúra nie je problematická, avšak do budúcnosti by mohol nastať problém, že množstvo zamestnancov odíde do penzie s približne rovnakom období. Preto by sa mala spoločnosť SPEDOS ADS a.s. priebežne zameriavať na hľadanie nových a mladších zamestnancov a to najmä na robotnícke pozície, pretože všetci súčasní výrobní robotníci sa nachádzajú práve v týchto dvoch vekových skupinách.

⁷¹VÝKONNÝ RIADITEĽ SPEDOS ADS A.S. *Rozhovor*, 2017

Zloženie zamestnancov podľa dosiahnutého vzdelania

Graf 3 poukazuje na to, že najväčšia časť zamestnancov je tvorená pracovníkmi, ktorí dosiahli úplné stredné odborné vzdelanie. Konkrétne tvoria 67,9 %, zamestnanci so stredným odborným vzdelaním s výučným listom tvoria 25 % a vysokoškolsky vzdelaní len 7,1 %.

Takýto pomer vzdelania u zamestnancov je v poriadku, pretože vysokoškolské vzdelanie je potrebné najmä vo vývoji nových produktov a technológií. Na ostatných THP pozíciách je stredoškolské vzdelanie dostačujúce. A to isté platí aj v prípade robotníckych pozícií.



Graf 3: Zloženie zamestnancov podľa dosiahnutého vzdelania v roku 2015 (Spracované podľa⁷²)

Dĺžka zamestnania

Z grafu nižšie vyplýva, že najväčšiu skupinu predstavujú zamestnanci pracujúci pre spoločnosť 10 a viac rokov. Z celkového počtu 28 zamestnancov až 60,7 % pracuje pre spoločnosť viac ako 5 rokov čo naznačuje že pracovníci sú so zamestnávateľom spokojní.

⁷² VÝKONNÝ RIADITEĽ SPEDOS ADS A.S. *Rozhovor*, 2017



Graf 4: Počet odpracovaných rokov zamestnancov k roku 2015 (Spracované podľa)⁷³

Chorobnosť zamestnancov

Čerpanie pracovného voľna sa od roku 2011 až do roku 2013 znižovalo, kde dosiahlo najnižšiu hodnotu 1,4 %. Odvtedy chorobnosť opäť každoročne stúpala a posledná hodnota z roku 2015 dosiahla 2,3 %.

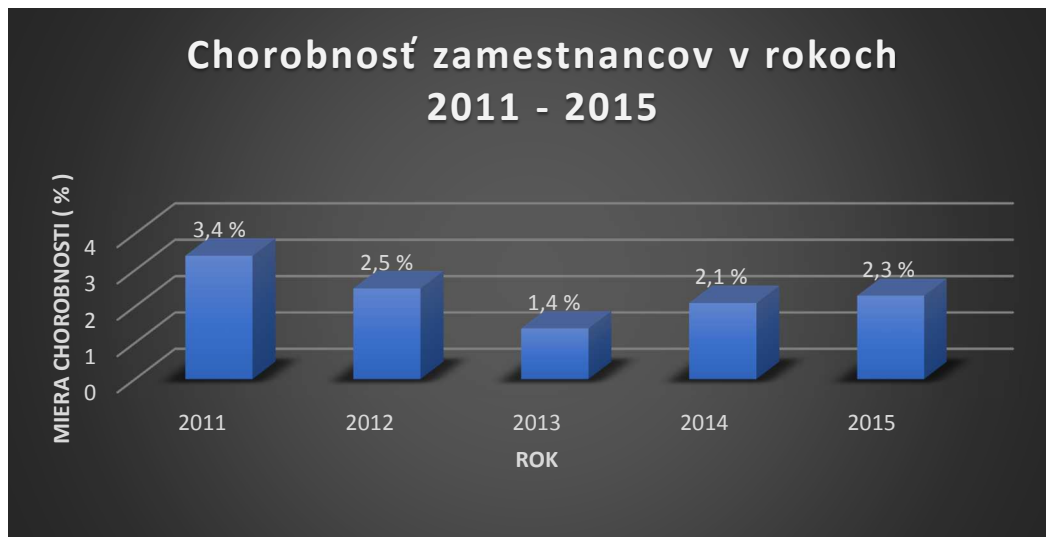
Tab. 4: Chorobnosť pracovníkov v Spedos ADS a.s., ČR a v stavebníctve v rokoch 2011 - 2015⁷⁴

	2011	2012	2013	2014	2015
SPEDOS ADS a.s.	3,4 %	2,5 %	1,4 %	2,1 %	2,3 %
Česká republika	3,6 %	3,5 %	3,6 %	3,7 %	4,1 %
NACE	4,8 %	4,6 %	4,2 %	4,1 %	4,3 %

Počas celého sledovaného obdobia sa chorobnosť u zamestnancov držala pod celorepublikovým aj odborovým priemerom, čo znamená, že zamestnanci sa nesnažia vyhýbať pracovným povinnostiam ale zostávajú doma len v skutočne potrebných prípadoch.

⁷³ VÝKONNÝ RIADITEĽ SPEDOS ADS A.S. *Rozhovor*, 2017

⁷⁴ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz, [online]



Graf 5: Chorobnosť zamestnancov SPEDOS ADS a.s. v rokoch 2011 – 2015 (Spracované podľa⁷⁵)

Miera fluktuácie zamestnancov

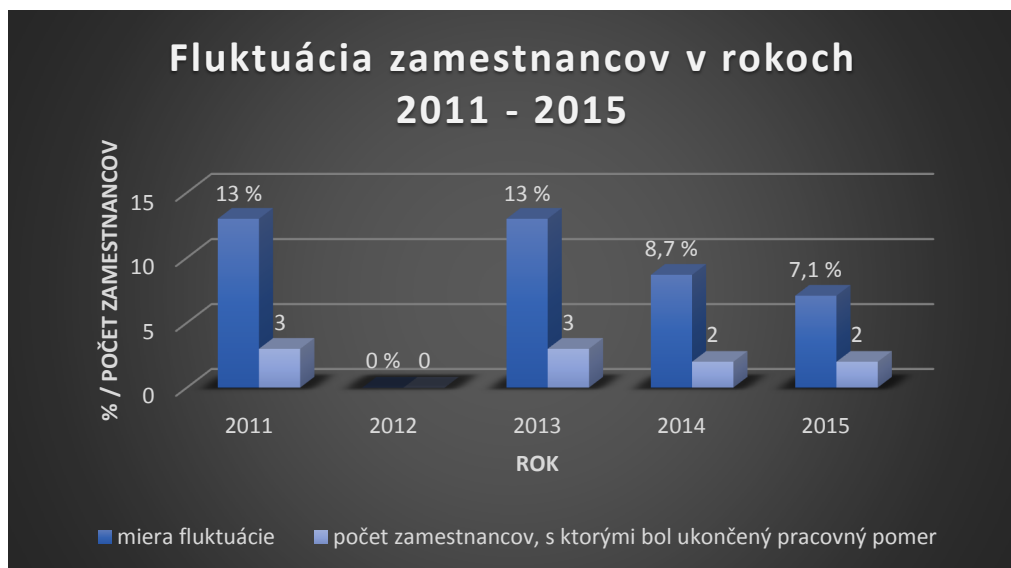
Miera fluktuácie zamestnancov vyjadruje podiel zamestnancov, ktorí odišli zo spoločnosti k tým, ktorí v nej ostali. Graf 6 znázorňuje mieru fluktuácie pre každý rok a k nej zodpovedajúci počet zamestnancov. Najnižšia bola v roku 2012, dosahovala 0 %, naopak najvyššia, až 13 %, bola v rokoch 2011 a 2013.

Vzhľadom k prirodzenej miere fluktuácie, ktorá sa udáva v rozmedzí 5 - 7 %⁷⁶, sa spoločnosť SPEDOS ADS a.s. v 3 z 5 sledovaných rokov dostala nad jej úroveň.

Aj keď miera fluktuácie v niekoľkých rokoch prevyšuje doporučené hodnoty, tento fakt zásadne neohrozuje samotnú činnosť organizácie, ktorá zamestnáva množstvo dlhoročných pracovníkov. V percentuálnom vyjadrení pôsobí hodnota 13 % fluktuácie ako vysoké číslo ale to je spôsobené tým, že SPEDOS ADS a.s. je malá spoločnosť s počtom zamestnancov menej ako 30. To znamená, že aj keď organizácia ukončí pracovný pomer len s 3 zamestnancami, v percentuálnom vyjadrení sa táto zmena prejaví ako vyššie číslo.

⁷⁵ VÝKONNÝ RIADITEĽ SPEDOS ADS A.S. *Rozhovor*, 2017

⁷⁶ PERSONALISTA. Pracovní prostředí, [online]



Graf 6: Miera fluktuácie zamestnancov v rokoch 2011 – 2015 (Spracované podľa⁷⁷)

Produktivita práce

Tab. 5: Vybrané ukazovatele produktivity práce v spoločnosti SPEDOS ADS a.s.⁷⁸

	<i>Podiel zisku na 1 zamestnanca</i>	<i>Mzdová rentabilita</i>	<i>Mzdová produktivita</i>	<i>Produktivita práce z pridanej hodnoty</i>	<i>Produktivita práce z tržieb</i>
2011	317 217 Kč	0,83 Kč	10,7 Kč	970 304,3 Kč	10,7 Kč
2012	62 083 Kč	0,17 Kč	8,3 Kč	621 250 Kč	8,3 Kč
% zmena	-80,4 %	-79,5 %	-22,4 %	-35,9 %	-22,4 %
2013	30 739 Kč	0,09 Kč	7,9 Kč	614 260,9 Kč	7,9 Kč
% zmena	-50,5 %	-47,1 %	-4,8 %	-1,1 %	-4,8 %
2014	122 304 Kč	0,3 Kč	8,2 Kč	744 304,3 Kč	8,2 Kč
% zmena	297,9 %	233,3 %	3,8 %	21,2 %	3,8 %
2015	100 286 Kč	0,24 Kč	7,7 Kč	690 392,9 Kč	7,7 Kč
% zmena	-18 %	-20 %	-6,1 %	-7,2 %	-6,1 %

⁷⁷ VÝKONNÝ RIADITEĽ SPEDOS ADS A.S. *Rozhovor*, 2017

⁷⁸ SPEDOS ADS A.S. Výkaz ziskov a strát, 2011 – 2015

Tabuľka vyššie poskytuje pohľad na vývoj vybraných ukazovateľov produktivity práce v rokoch 2011 až 2015. Mzdová rentabilita a produktivita reprezentuje podiel výsledku hospodárenia resp. tržieb na 1 Kč mzdových nákladov. Produktivita práce z pridanej hodnoty zobrazuje aký vysoký podiel pridanej hodnoty pripadá na 1 zamestnanca a posledný ukazovateľ produktivita práce z tržieb reprezentuje výšku podielu tržieb spoločnosti na 1 Kč mzdových nákladov.

V ideálnom prípade, keď sa spoločnosti darí, by mali ukazovatele v čase rásť. V spoločnosti SPEDOS ADS a.s. však hodnoty všetkých ukazovateľov do roku 2013 každoročne klesajú, v roku 2014 stúpili a v roku 2015 opäť klesli. Tieto údaje sú v značnej miere skreslené najmä v dôsledku ekonomickej krízy, ktorá zasiahla stavebníctvo najmä v rokoch 2012 a 2013. Vysoké hodnoty z roku 2011 sú ovplyvnené tým, že spoločnosť v tom roku získala lukratívnu zákazku pre významného investora. Dá sa predpokladať, že bez tejto zákazky by aj rok 2011 vykazoval omnoho nižšie hodnoty.

Schopnosti

Požadované schopnosti zamestnancov sa pochopiteľne menia s pracovnými pozíciami. Je logické že od produktového manažéra sú vyžadované iné schopnosti aj zodpovednosť ako od robotníka vo výrobe. Tieto rozdiely sú odzrkadlené aj v odmeňovaní každého zamestnanca. Medzi popredné schopnosti z celkového pohľadu patrí schopnosť flexibilne pristupovať k požiadavkám každého zákazníka a vytvoriť preňho unikátne riešenie⁷⁹.

Keďže spoločnosť SPEDOS ADS a.s. vyrába komplikované dverové systémy, musí pri svojej činnosti dodržiavať niekoľko nariadení a noriem:

- smernica EU - 2006/42/ES (pre strojné zariadenia),
- smernica EU - 89/106/EHS (o stavebných výrobkoch),
- n.v. č. 176/2008 zb. (o technických požiadavkách pre strojné zariadenia),
- n.v. č. 163/2002 zb., v znení n.v. č.312/2005 zb. (technické požiadavky na vybrané stavebné výrobky),

⁷⁹ VÝKONNÝ RIADITEĽ SPEDOS ADS A.S. *Rozhovor*, 2016

- ČSN EN 16005:2012 (Motoricky ovládané dvere - Bezpečnosť pri používaní),
- ČSN EN 60335-2-103 (Elektrické spotrebiče pre domácnosť a podobné účely - Bezpečnosť - Časť 2-103: Zvláštne požiadavky na pohony brán, dverí a okien),
- ČSN EN 61000-6-2 (Elektromagnetická kompatibilita (EMC)),
- EN ISO 13849-1 (Bezpečnosť strojných zariadení - Bezpečnostná časť ovládacích systémov - Časť 1: Všeobecné zásady pre konštrukciu),
- ČSN EN 14351-1+A1 (Okna a dvere - Norma výroby, funkčné vlastnosti - Časť 1: Okná a vonkajšie dvere bez vlastností požiarnej odolnosti a/alebo dymotesnosti).⁸⁰

Okrem toho získala spoločnosť SPEDOS ADS a.s. certifikát o splnení požiadaviek normy ČSN EN ISO 9001:2016 a celá skupina SPEDOS bola ocenená cenou Czech Business Superbrand 2017. Certifikát aj diplom sa nachádzajú v prílohách 1 a 2.

Medzi schopnosti je možné zaradiť aj vzdelávanie zamestnancov. Kompletná koncepcia vzdelávania pracovníkov je uvedená v kapitole Zamestnanecké benefity.

Organizácia vďaka svojim aktivitám, vzdelávaniu pracovníkov a neustálemu zlepšovaniu svojich produktov a služieb patrí medzi top spoločnosti v Českej republike o čom svedčí aj získané ocenenie Czech Business Superbrand 2017.

Zdieľané hodnoty

Skupina spoločností SPEDOS bola založená pred 25 rokmi, postupne sa rozširovala o ďalšie spoločnosti, pôsobí v Českej republike aj na Slovensku a podieľala sa stovkách významných projektov. To všetko je možné len vďaka prístupu a ideológii, ktorá je založená na kvalitnej starostlivosti o zákazníka, na kvalitných produktoch a službách a na flexibilitě pri riešení problémov⁸¹.

⁸⁰ VÝKONNÝ RIADITEĽ SPEDOS ADS A.S. *Rozhovor*, 2016

⁸¹ tamtéž

3.4.2 Analýza ekonomickej situácie

Všetky údaje uvedené v tejto kapitole pochádzajú z výkazov zisku a strát spoločnosti SPEDOS ADS a.s. za roky 2011 – 2015. Analýza sa zameriava na popis nákladov, nákladov na mzdy a na sociálne a zdravotné poistenie, výnosov, tržieb a výsledku hospodárenia.

Celkové náklady

Z grafu možno pozorovať že vývoj nákladov za roky 2011 až 2015 kopíruje tvar písmena U. Od roku 2011 náklady klesali až dosiahli minimálnu hodnotu cca 66,7 milióna Kč v roku 2013. Odvtedy každoročne narastali spolu s tržbami a výnosmi. Celkovo nie sú pozorovateľné nejaké extrémne výkyvy, zmeny pozvoľne kolísajú okolo 12 miliónov Kč.



Graf 7: Celkové náklady (Spracované podľa⁸²)

⁸² SPEDOS ADS A.S. Výkaz ziskov a strát, 2011 – 2015



Graf 8: Štruktúra nákladov za rok 2015 (Spracované podľa⁸³)

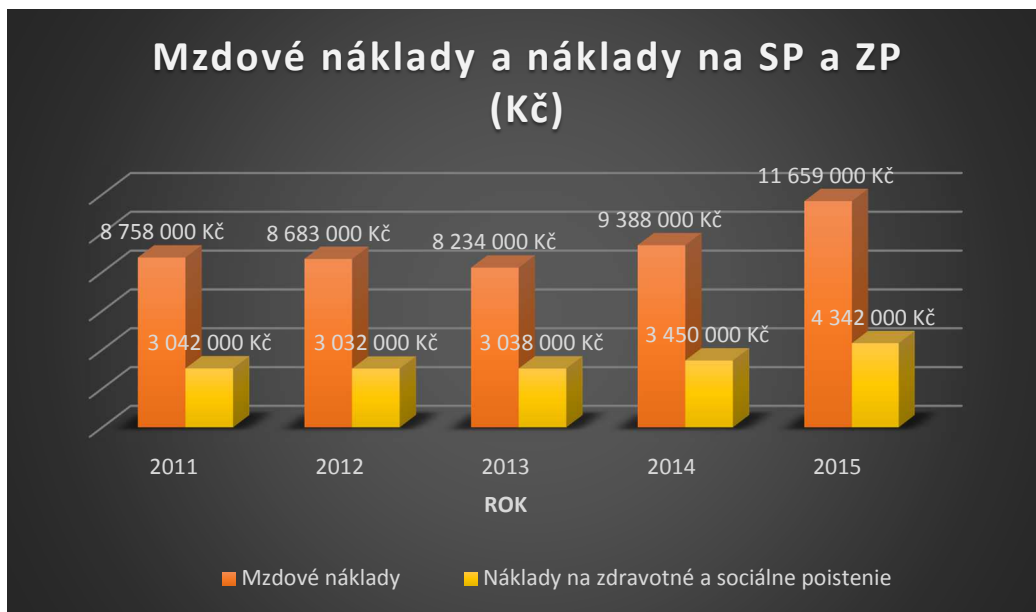
Absolútnu väčšinu nákladov tvorí výkonová spotreba s výškou nákladov 71 654 000 Kč. Druhou najväčšou položkou sú osobné náklady z čoho najväčšiu časť tvoria mzdové náklady, ktoré dosiahli v roku 2015 hodnotu 11 659 000 Kč, čo tvorí približne 12,49 % z celkových nákladov.

Náklady na mzdy a sociálne a zdravotné poistenie

Obe skupiny nákladov sú počas sledovaných rokov takmer vyrovnané, najväčšia zmena je pozorovateľná v roku 2015, kedy mzdové náklady oproti roku 2014 vzrástli približne o 24,2 %. S tým je pochopiteľne spojený aj nárast nákladov na sociálne a zdravotné poistenie. Tento jav spôsobilo zvýšenie počtu pracovníkov, konkrétne nárast

⁸³ SPEDOS ADS A.S. Výkaz ziskov a strát, 2015

o 5 zamestnancov oproti roku 2014. Je zrejmé, že výška mzdových nákladov a nákladov na sociálne a zdravotné poistenie sa vyvíja s meniacim sa počtom zamestnancov.



Graf 9: Mzdové náklady a náklady na SP a ZP (Spracované podľa⁸⁴)

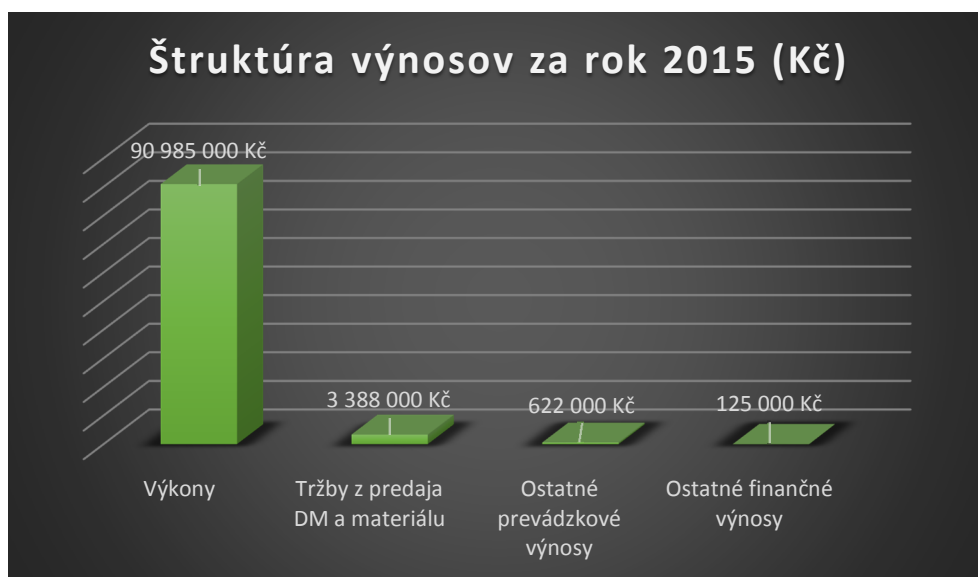
Celkové výnosy

Výnosy sa počas sledovaných rokov výrazne približujú hodnotám nákladov. Ich priemer je asi 83 miliónov Kč. Rovnako aj na výnosoch je zrejmé že rok 2013 bol vrcholom prehlbujúcej sa hospodárskej krízy, ktorá sektor stavebníctva ovplyvnila do značnej miery. Avšak je vidieť, že SPEDOS ADS a.s. je veľmi stabilnou spoločnosťou, ktorá sa dokáže vysporiadať aj s takto náročným obdobím a pokračovať vo svojej činnosti bez výraznejších strát.

⁸⁴ SPEDOS ADS A.S. Výkaz ziskov a strát, 2011 – 2015



Graf 10: Celkové výnosy (Spracované podľa⁸⁵)



Graf 11: Štruktúra výnosov za rok 2015 (Spracované podľa⁸⁶)

⁸⁵ SPEDOS ADS A.S. Výkaz ziskov a strát, 2011 – 2015

⁸⁶ tamtéž, 2015

Tržby

Tržby počas sledovaného obdobia mierne kolísali. V roku 2011 dosahovali najvyššiu hodnotu, takmer 94 miliónov Kč. Až do roku 2013 klesali na najnižšiu hodnotu cca 65,4 miliónov Kč. Najväčší prepád bol medzi rokmi 2011 a 2012, konkrétne -23,17 %. Avšak od roku 2013 nastáva každoročný nárast tržieb, v roku 2015 sa takmer vyrovnali tržbám z roku 2011. Najväčší nárast, až 18,23 % bol medzi rokmi 2013 a 2014. Toto kolísanie tržieb odráža zmeny v dopyte po produktoch a službách spoločnosti.



Graf 12: Tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb (Spracované podľa⁸⁷)

Výsledok hospodárenia

Z grafu vidieť že oproti nákladom a výnosom (tržbám) nebol najvýraznejšie zastávajúcim obdobím iba rok 2013 ale rovnako aj rok 2012, ktorý bol z dlhodobého hľadiska výrazne podpriemerný. Nepríjemný, veľmi výrazný prepád až približne 389,6 % nastal medzi rokmi 2011 a 2012. Táto situácia je zapríčinená tým, že v roku 2011 mala spoločnosť

⁸⁷ SPEDOS ADS A.S. Výkaz ziskov a strát, 2011 – 2015

neočakávané príjmy vďaka lukratívnej zákazke pre zahraničného investora. Ďalším dôležitým faktorom prečo nastal taký prepad je hospodárska kríza, ktorá naplno zasiahla stavebný priemysel v rokoch 2012 a 2013. Naopak v roku 2014 spoločnosť zaznamenala značný nárast o 297,9 % na približne 2,8 milióna Kč. Spôsobili to najmä vyššie tržby z predaja vlastných produktov a služieb a tržby z predaja dlhodobého majetku a materiálu.



Graf 13: Výsledok hospodárenia (Spracované podľa⁸⁸)

Spoločnosť sa aj v kritických rokoch hospodárskej krízy podarilo dosiahnuť pozitívny výsledok hospodárenia, čím dokázala že je stabilnou a konkurencie schopnou organizáciou.

⁸⁸ SPEDOS ADS A.S. Výkaz ziskov a strát, 2011 – 2015

3.4.3 Analýza hodnotenia zamestnancov

V spoločnosti SPEDOS ADS a.s. sa vykonáva hlavné hodnotenie všetkých zamestnancov aj na THP aj na robotníckych pozíciách jeden krát za 2 roky a to prostredníctvom hodnotiaceho dotazníku, ktorý sa nachádza v prílohe číslo 3. Ten pozostáva z dvoch častí. V tej prvej hodnotený zamestnanec vykoná sebahodnotenie a ďalej môže vyjadriť svoje pracovné ciele a akékoľvek pripomienky. Druhú časť dokumentu vyplňuje nadriadený hodnotiaci pracovník. Na konci je vyhodnotenie dotazníku, hodnotiteľ popíše slabé a silné stránky zamestnanca a odporučí zvýšenie, zníženie alebo žiadnu zmenu mzdy pracovníka. Po vyplnení hodnotiaceho dotazníka sa koná hodnotiaci pohovor medzi hodnoteným zamestnancom a hodnotiteľom o dosiahnutých výsledkoch⁸⁹.

Checklist (hodnotiaci dotazník), ktorý sám o sebe patrí medzi metódy hodnotenia orientované na minulosť, v sebe obsahuje sebahodnotenie zamestnanca a hodnotenie od vedúceho pracovníka. Obe tieto časti využívajú metódu hodnotenia pomocou bodovacej stupnice v rozmedzí štyroch bodov.

Hodnotenie robotníckych profesií prebieha prostredníctvom 8 kritérií, od ktorých sa odvíja výška ich mesačnej prémie. Detaily sú popísané v kapitole Analýza odmeňovania zamestnancov.

Okrem toho prebieha nepravidelné neformálne hodnotenie pracovníkov po ukončení významných projektov formou pochvaly robotníkov od majstra výroby, prípadne pochvalou THP zamestnancov od výkonného riaditeľa.

Dá sa povedať, že do hodnotenia patria aj pracovné porady. Tie sa konajú dve, pravidelne každý týždeň. Porada manažmentu samostatne pre spoločnosť SPEDOS ADS a.s. sa koná vždy v pondelok o 10:00. Prejednáva sa tam celkový plán a najdôležitejšie úlohy pre daný týždeň. Ďalšia porada je taktiež v pondelok ale o 12:00 a zúčastňujú sa jej majitelia skupiny SPEDOS, výkonní riaditelia z jednotlivých spoločností a hlavný finančný riaditeľ. Prejednáva sa tam najmä koordinácia a vzájomná spolupráca na spoločných projektoch medzi jednotlivými spoločnosťami⁹⁰.

⁸⁹ VÝKONNÝ RIADITEĽ SPEDOS ADS A.S. *Rozhovor*, 2016

⁹⁰ tamtéž

Spoločnosť sa snaží o hodnotenie svojich zamestnancov čo najspravodlivejším spôsobom, avšak nie vždy je to možné. Preto v oblasti hodnotenia zamestnancov spoločnosti SPEDOS ADS a.s. existuje ešte priestor na jeho zlepšenie.

3.4.4 Analýza odmeňovania zamestnancov

Pre systém odmeňovania pracovníkov sú vytvorené vnútorné smernice, ktoré platia pre všetky spoločnosti skupiny SPEDOS vrátane SPEDOS ADS a.s. Mzda za vykonanú prácu je vyplácaná v 13. deň nasledujúceho kalendárneho mesiaca, pričom spôsob jej vyplácania je stanovený v pracovnej zmluve zamestnanca⁹¹.

Mzdový systém

Jednotlivé pracovné pozície sú rozdelené do ôsmich skupín prác, ku ktorým je priradená príslušná tarifná trieda. Tento systém bol vytvorený v súlade so zákonníkom práce.

1. skupina prác zahŕňa práce v 1.a 2. tarifnej triede.
2. skupina prác zahŕňa práce v 3.a 4. tarifnej triede.
3. skupina prác zahŕňa práce v 5. tarifnej triede.
4. skupina prác zahŕňa práce v 6 a 7. tarifnej triede.
5. skupina prác zahŕňa práce v 8.a 9. tarifnej triede.
6. skupina prác zahŕňa práce v 10. tarifnej triede.
7. skupina prác zahŕňa práce v 11. tarifnej triede.
8. skupina prác zahŕňa práce v 12. tarifnej triede⁹².

Tarifné stupne a k nim priradené tarifné sadzby sú odvodené z katalógu prác pre zamestnancov skupiny SPEDOS. Ten je však prístupný len riaditeľom spoločností a v rozsahu popisu konkrétneho pracovného miesta zamestnancom zaradeným na túto pozíciu.

⁹¹ VÝKONNÝ RIADITEĽ SPEDOS ADS A.S. *Rozhovor*, 2016

⁹² SPEDOS. *Zásady pro odměňování zaměstnanců skupiny firem SPEDOS*, 2016

Spôsob odmeňovania zamestnancov

Každému zamestnancovi prináleží tarifná mzda zodpovedajúca stupňu, do ktorého je zaradený. Pokiaľ zamestnanec neodpracoval v danom mesiaci stanovený počet zmien, jeho mzda sa úmerne kráti⁹³.

Zmluvnú mzdu tvoria:

- fixná zložka mzdy,
- pohyblivá zložka mzdy,
- prípadné ďalšie zložky mzdy⁹⁴.

Pre vyhodnotenie výšky mesačnej prémie (pohyblivej zložky mzdy) pre robotníkov sa využíva hodnotenie ich pracovného výkonu nadriadeným pracovníkom, ktoré schvaľuje výkonný riaditeľ. Zamestnanci sú hodnotení podľa 8 kritérií, ktoré majú rôznu váhu a každé kritérium je možné ohodnotiť podľa úspešnosti splnenia v 6 úrovniach. Maximálny počet bodov, ktoré môže robotník získať je 75 čo predstavuje najvyššiu možnú mesačnú prémie, konkrétne 45 % z jeho hrubej mesačnej mzdy. Dosiahnuté body sa sčítajú, pričom 1 bod predstavuje prémie 0,6 % z hrubej mesačnej mzdy. Hodnotiace kritéria robotníckych profesií sú uvedené v 4. prílohe⁹⁵.

Pohyblivú zložku mzdy pre THP zamestnancov tvorí motivačná výkonná prémie, ktorú individuálne stanovuje výkonný riaditeľ. Jej cieľom je motivovať pracovníka k pravidelnému vykonávaniu povinných administratívnych úkonov⁹⁶.

Rozdielne nastavenú pohyblivú zložku mzdy majú obchodníci. Pri uzatváraní obchodov prezentujú zákazníčkovi cenníkovú cenu produktu, avšak okrem nej majú stanovenú tzv. manažérsku cenu, ktorá je o 30 % nižšia ako cenníková cena. Takže obchodník má možnosť poskytnúť zákazníkovi zľavu do výšky 30 % z cenníkovej ceny. Tento cenový rozdiel poskytuje obchodníkovi priestor na vyjednávanie so zákazníčkovi a tá časť

⁹³ SPEDOS. *Zásady pro odměňování zaměstnanců skupiny firem SPEDOS*, 2016

⁹⁴ tamtéž

⁹⁵ VÝKONNÝ RIADITEĽ SPEDOS ADS A.S. *Rozhovor*, 2016

⁹⁶ tamtéž

rozdielu manažérskej a cenníkovej ceny, ktorú obchodník „ušetrí“ sa prepočítava a podľa nej sa stanoví jeho mesačná prémie⁹⁷.

Mzdové tarify

Mzdové tarify sú rozdelené do dvoch oblastí a to pre robotnícke funkcie vo výrobných strediskách a pre ostatné funkcie.

Mzdový tarif pre výrobné robotnícke funkcie

Pri robotníckych funkciách sa mzda skladá z fixnej a pohyblivej zložky mzdy (mesačná prémie). Tento systém je tak nastavený preto, aby sa robotníci usilovali o čo najlepší pracovný výkon každý mesiac, pretože od neho závisí celková výška ich mesačnej mzdy.

Tab. 6: Mzdový tarif pre výrobné robotnícke funkcie (Spracované podľa⁹⁸)

<i>Tarif</i>	<i>Sadzba za NH</i>
5	68,70 Kč / hod
6	76,00 Kč / hod
7	84,40 Kč / hod

⁹⁷ VÝKONNÝ RIADITEĽ SPEDOS ADS A.S. *Rozhovor*, 2016

⁹⁸ SPEDOS ADS A.S. *Zásady pro odměňování zaměstnanců v dělnických profesích SPEDOS ADS a.s.* 2016

Mzdový tarif pre ostatné funkcie

Tab. 7: Mzdový tarif pre ostatné funkcie (Spracované podľa⁹⁹)

<i>Tarifná trieda</i>	<i>Mesačný tarif s rozpätím</i>
3	6 700 - 7 490 Kč
4	7 810 - 8 650 Kč
5	8 920 - 9 790 Kč
6	10 040 - 10 930 Kč
7	11 150 - 12 080 Kč
8	12 270 - 14 320 Kč
9	14 460 - 16 580 Kč
10	16 640 - 19 710 Kč
11	19 770 - 22 290 Kč
12	Individuálny tarif

Odmeny k životnému jubileu

Pri príležitosti životného jubilea 50 rokov, 60 rokov a pri odchode na starobný dôchodok náleží zamestnancovi podľa počtu odpracovaných rokov nasledovná odmena:

- 1 rok 600 Kč,
- 2 roky 1 200 Kč,
- 3 roky 1 800 Kč,
- 4 roky 2 400 Kč,
- 5 a viac rokov 3 000 Kč¹⁰⁰.

⁹⁹ SPEDOS. *Zásady pro odměňování zaměstnanců skupiny firem SPEDOS*, 2016

¹⁰⁰ tamtéž

Zamestnanecké benefity

Zamestnávateľ v rámci motivácie poskytuje svojim zamestnancom niekoľko benefítov finančného aj nefinančného charakteru. Medzi tie peňažné patria odmeny k pracovnému výročiu – pri odpracovaní 5, 10, 15 a 20 rokov. Taktiež zamestnanci dostávajú poukážku Unišek v hodnote 1 000 Kč, príspevok na stravovanie a príspevok na penzijné pripoistenie 3,5 % z ich hrubej mzdy. Nepeňažné benefity reprezentujú Sick days – celkom 3 dni za rok, 2 dni dovolenky navyše – celkom 30 dní dovolenky za rok a zvýhodnené podmienky u operátora T-mobile spolu so služobným telefónom pre servisných technikov a obchodníkov¹⁰¹.

Vzdelávanie zamestnancov je rozpísané v schéme vzdelávania v smernici S-102/G, ktorá platí pre všetky spoločnosti skupiny SPEDOS.

Pri nástupe nových zamestnancov prebieha jednorazové školenie BOZP spolu so vstupným školením, ktoré sa odvíja od konkrétnej pracovnej pozície. Vrcholový, stredný aj základný manažment spolu s robotníckymi pozíciami sú školení podľa potreby metódou TQM (Total Quality Management), ktoré zabezpečuje predstaviteľ vedenia pre kvalitu alebo externá spoločnosť. Jedná sa o aktívny proces, v ktorom sú zapojení všetci zamestnanci s cieľom zvýšenia kvality smerom k zákazníkovi aj k samotným výrobkom a službám¹⁰².

3.4.5 Analýza pracovného poriadku

Pre pracovný poriadok je vytvorená samostatná smernica S-104/G, ktorá platí pre celú skupinu SPEDOS.

¹⁰¹ VÝKONNÝ RIADITEĽ SPEDOS ADS A.S. *Rozhovor*, 2017

¹⁰² SPEDOS. *Koncepcie vzdelávania, výcvik*, 2007

Pracovná doba

Dĺžka týždennej pracovnej doby je štandardných 40 hodín. Zamestnávateľ je povinný poskytnúť každému pracovníkovi najviac po šiestich hodinách nepretržitej práce prestávku na jedlo a odpočinok minimálne 30 minút. Výkonný riaditeľ môže na požiadanie zamestnanca schváliť pružnú pracovnú dobu, pokiaľ by rovnomerná pracovná doba na danom pracovnom mieste nebola dostatočne efektívna¹⁰³.

Čerpanie dovolenky

Dovolenka podľa smernice S-104/G za jeden kalendárny rok činí 4 týždne. Okrem toho má SPEDOS ADS a.s. zavedené aj tzv. sick days v rozsahu 3 dni za jeden kalendárny rok. Tieto sick days slúžia na preklopenie ľahkého ochorenia bez nutnosti doloženia potvrdenia od lekára. Poskytuje ich riaditeľ spoločnosti na žiadosť zamestnanca. Počas týchto dní náleží zamestnancovi náhrada mzdy vo výške priemerného zárobku¹⁰⁴.

K tomu majú zamestnanci spoločnosti v rámci nepeňažných benefitov 2 dni dovolenky za rok navyše, čo znamená celkovo 30 dní dovolenky plus 3 dni sick days¹⁰⁵.

Spoločnosť zaujala v oblasti dovolenky k zamestnancom ústretový postoj. Tým že im poskytuje 2 dni dovolenky navyše a k tomu ešte 3 dni sick days preukázala, že jej nie sú zamestnanci ľahostajní.

3.4.6 Riadený rozhovor

Riadený rozhovor prebehol 4.3.2017 a na otázky odpovedal výkonný riaditeľ SPEDOS ADS a.s. Jozef Riger. Výsledkom položených otázok by mal byť názor managementu spoločnosti na súčasný stav systému hodnotenia a odmeňovania zamestnancov a na súčasný celkový stav spoločnosti.

¹⁰³ SPEDOS. *Pracovní řád SPEDOS*, 2008

¹⁰⁴ tamtéž

¹⁰⁵ VÝKONNÝ RIADITEĽ SPEDOS ADS A.S. *Rozhovor*, 2017

1. Máte problém s hľadáním nových kvalifikovaných zamestnancov?

Áno. Je to veľký problém nájsť dostatok kvalifikovaných pracovníkov. Tento problém sa týka takmer všetkých pracovných pozícií.

2. Spolupracujete so školami za účelom nájdenia budúcich zamestnancov?

Zatiaľ nie.

3. Pociťujete konkurenčný boj o zamestnancov?

Áno, najmä na obchodníckych pozíciách.

4. Ste spokojný so súčasným systémom hodnotenia zamestnancov?

Zatiaľ nám vyhovuje aj keď nie je ideálny, zmeny zatiaľ neplánujeme ale ani do budúcnosti nevyklúčujeme.

5. Ste spokojný so súčasným systémom odmeňovania zamestnancov?

Skôr nie, privítal by som zohľadnenie odpracovaných rokov pre spoločnosť. Keď sa dostanú po niekoľkých odpracovaných rokoch nový a dlhoročný zamestnanec na svoj mzdový strop budú mať rovnakú mzdu a rozdiel v odpracovaných rokoch a skúsenostiach nebude nijako zohľadnený.

Robotnícke pozície by mohli byť motivované k vyššiemu výkonu napríklad úkolovou mzdou – jednoducho povedané čím viac odrobia tým viac zarobia.

6. Ako by ste ohodnotil vzťahy v spoločnosti?

Atmosféra na pracovisku aj vzťahy medzi spolupracovníkmi sa do značnej miery odvíjajú od pracovnej pozície. Z celkového pohľadu považujem vzťahy v spoločnosti za pozitívne. Problém nastáva skôr v komunikáciách a spolupráci medzi jednotlivými spoločnosťami SPEDOS.

7. Čerpáte eurodotácie? Prípadne nejaké úľavy na zamestnancov?

Dotácie sme využili zatiaľ len na školenia, na zamestnancov neuplatňujeme nijaké úľavy.

8. So zavedením ktorých nových benefitov by ste súhlasili?

Súčasný benefity sú viac menej vyhovujúce, avšak zamestnanci by privítali zvýšenie dovolenky zo súčasných 28 + 2 dni na 28 + 5 dní¹⁰⁶.

¹⁰⁶ VÝKONNÝ RIADITEĽ SPEDOS ADS A.S. *Rozhovor*, 2017

3.4.7 Analýza spokojnosti zamestnancov

Pre čo najdokonalejšie a najspravodlivejšie pochopenie procesov prebiehajúcich v spoločnosti nie je dostačujúce spoliehať sa len na informácie od vedenia spoločnosti, ale je potrebné zamerať pozornosť aj na názor samotných zamestnancov, ktorých prípadne zavedené zmeny podstatne ovplyvnia.

Ako prostriedok komunikácie so zamestnancami bol využitý dotazník, ktorý bol anonymný a obsahoval kombináciu celkom 31 uzavretých aj otvorených otázok. Pri každej otázke mali respondenti priestor na akékoľvek pripomienky alebo doplňujúce informácie. Dotazníkového šetrenia, ktoré prebiehalo od 2.1. do 13.1.2017 sa zúčastnilo 24 osôb z celkového počtu 28. Takto vysoká účasť na analýze naznačuje, že zamestnanci majú záujem vyjadriť sa k súčasnému stavu v spoločnosti SPEDOS ADS a.s. a nie je im jej budúcnosť ľahostajná.

Otázky v dotazníku boli zamerané na niekoľko podstatných oblastí. Úvodné otázky boli všeobecné, ako napríklad pohlavie, pracovné zaradenie, vzdelanie, vek a počet odpracovaných rokov v spoločnosti. Nasledovali otázky z oblasti odmeňovania zamestnancov, benefitov, hodnotenia zamestnancov, motivácie, pracovného prostredia a spokojnosti s vedením a spoločnosťou ako takou.

Nakoľko sa odpovede z dotazníkového šetrenia medzi robotníkmi a technicko-hospodárskymi pracovníkmi podstatne rozchádzajú a zamestnanci na robotníckych pozíciách tvorili až jednu tretinu všetkých respondentov, výsledky v tejto kapitole budú popísané samostatne pre obe skupiny. Samotný dotazník a graficky spracované výsledky sa nachádzajú v prílohách číslo 5 a 6.

Robotnícke pozície

Všetci 8 zamestnanci sú muži vo veku od 41 do 60 rokov, väčšina z nich pracuje pre spoločnosť viac ako 10 rokov a všetci majú stredoškolské vzdelanie s maturitou alebo s výučným listom.

Z otázok ohľadne odmeňovania zamestnancov vyplynulo, že aj keď 62,5 % zamestnancov je spokojných s výškou mzdy, systém odmeňovania zamestnancov je podľa nich spravodlivý a motivujúci, až 87,5 % opýtaných by privítalo zmenu súčasného systému odmeňovania. Ako hlavnú motiváciu uviedlo 75 % respondentov mzdu a zvyšných 25 % mzdu a kolektív, prípadne mzdu a pracovné prostredie. Rovnako 75 % opýtaných uviedlo že súčasný systém benefitov je dostatočne motivujúci.

S náplňou práce sú všetci spokojní, na pracovisku prevládajú formálne vzťahy, polovica zamestnancov označila stres ako primeraný a 37 % ako občas nadmerný.

Hodnotenie zamestnancov prebieha vo všetkých prípadoch zo strany majstra avšak frekvencia hodnotenia nie je rovnaká u všetkých. 50 % uviedlo že bývajú hodnotení jedenkrát za mesiac, 37,5 % jedenkrát za rok a 12,5 % jedenkrát za polrok. V oblasti hodnotenia zamestnancov by privítalo zmenu až 100 % pracovníkov.

Všetci respondenti vyjadrili spokojnosť so vzťahmi s vedením spoločnosti, avšak až 62,5 % z nich si myslí že nemá možnosť osloviť vedenie s pripomienkami a rovnaký počet si myslí, že nedostáva patričné vyjadrenie alebo že by ho nedostali v prípade pripomienok. 75 % opýtaných považuje štýl riadenia uplatňovaný v spoločnosti za demokratický. Rovnaký počet by odporučil spoločnosť ako dobrého zamestnávateľa a 25 % uvažuje o zmene zamestnania.

Z dotazníku vyplýva že takmer všetci opýtaní by privítali zmenu v súčasnom systéme hodnotenia aj odmeňovania zamestnancov. V oblasti hodnotenia je taktiež nejednotná frekvencia hodnotenia pracovníkov, preto by bolo vhodné zaviesť pravidelné hodnotenie pre všetkých rovnako. Odpovede sa rozchádzajú v tom že aj keď 75 % zamestnancov označuje benefity za dostatočne motivujúce tak rovnaký podiel opýtaných je motivovaných len mzdou čo znamená že nemajú záujem zlepšovať svoj pracovný výkon ale vykonávajú len to čo musia. Množstvo respondentov sa obáva aj toho, že nemôžu vyjadriť svoje pripomienky a dotazy vedeniu spoločnosti alebo že by nedostali odpoveď.

Technicko-hospodárski pracovníci

Zo všetkých respondentov má pracovné zaradenie THP 16 zamestnancov, z toho 2 ženy a 14 mužov. Väčšina z nich patrí do vekovej skupiny 41 – 50 rokov, má stredoškolské vzdelanie s maturitou a pracuje pre spoločnosť viac ako 10 rokov.

Z celkového pohľadu je so systémom odmeňovania spokojných 93,75 % opýtaných. 87,5 % respondentov považuje súčasný systém za spravodlivý, 62,5 % za dostatočne motivujúci avšak 50 % by privítalo zmenu súčasného systému odmeňovania. 68,75 % zamestnancov si myslí že ich mzda zodpovedá ich pracovnému výkonu.

Za zmeny v systéme odmeňovania sa vyjadrili obe ženy a 6 mužov. Všetci sú vo veku od 31 do 60 rokov a majú stredoškolské vzdelanie s maturitou alebo vysokoškolské vzdelanie 2. stupňa.

Benefity považuje za dostatočne motivujúce 75 % opýtaných. Ako hlavnú motiváciu mzdu uviedlo len 31,25 %, zvyšných 68,75 % motivuje tvorivosť, splnená práca, úspešný projekt, rôznorodosť či možnosť podieľať sa na vývoji nových produktov.

S náplňou práce je väčšina opýtaných spokojná, na pracovisku prevládajú neformálne vzťahy ku kolegom a formálne k nadriadeným. 68,75 % zamestnancov ohodnotilo stres ako občas nadmerný. Všetci sú spokojní s vedením spoločnosti, 87,5 % má podľa vlastného názoru možnosť osloviť vedenie a dostane patričnú odpoveď. Štýl riadenia je podľa 81,25 % demokratický, 12,5 % ho označuje za liberálny a 6,25 % za direktívny.

Ohľadne hodnotenia zamestnancov sa väčšina vyjadrila že bývajú hodnotený nadriadeným respektíve riaditeľom a to v 43,75 % každý mesiac, 31,25 % raz ročne, 18,75 % nepravidelne a 6,25 % polročne. Zmenu systému hodnotenia zamestnancov by podporilo 62,5 % zamestnancov.

Na otázku čo by ste v spoločnosti zmenili 50 % respondentov odpovedalo že by nič zásadne nezmenili, ostatní navrhli zmeny podľa individuálnych potrieb. Jednalo sa o zriadenie odborovej organizácie, relaxačnej zóny, niektorí by chceli aby sa rozšírila výroba a vývojové oddelenie. Ďalšie návrhy boli na zlúčenie jednotlivých divízií, voľbu

medzi obedmi a stravnými lístkami, niektorí respondenti vyjadrili nespokojnosť so správaním niektorých kolegov.

THP zamestnanci sa so zamestnancami na robotníckych pozíciách zhodujú v tom, že sú nepravidelne hodnotení. Preto by bolo vhodné aj na THP pozíciách hodnotiť všetkých pracovníkov v rovnakých intervaloch. Oproti robotníkom však len približne jedna tretina THP zamestnancov uviedla mzdu ako hlavnú motiváciu čo znamená, že majú záujem podávať čo najlepší pracovný výkon, niekedy aj nad rámec svojich povinností. THP pracovníci majú tiež lepšiu možnosť komunikovať s vedením spoločnosti a prezentovať mu svoje dotazy a pripomienky.

3.4.8 Závěry z internej analýzy

Interná analýza spoločnosti poskytuje bližší pohľad na vnútorné procesy, ekonomickú situáciu, ponúka informácie o systéme hodnotenia a odmeňovania zamestnancov a nakoniec aj informácie o spoločnosti z pohľadu manažmentu prostredníctvom riadeného rozhovoru s výkonným riaditeľom a z pohľadu zamestnancov prostredníctvom dotazníku.

Zo získaných poznatkov je možné zhrnúť nasledujúce pozitíva:

- jasná stratégia do budúcnosti,
- jednoduchá a prehľadná organizačná štruktúra,
- rýchla komunikácia vnútri spoločnosti vďaka vhodne zvoleným informačným systémom,
- vhodná štruktúra zloženia zamestnancov,
- nízka chorobnosť,
- dlhoroční zamestnanci,
- prekonaním ekonomickej krízy spoločnosť dokázala svoju stabilitu a spoľahlivosť,
- kvalitne spracovaný vlastný hodnotiaci dotazník,
- diferencovaný spôsob odmeňovania pre zaistenie čo najvyššej motivácie,
- vhodne nastavené zamestnanecké benefity.

Za negatíva zistené z internej analýzy spoločnosti možno považovať:

- vyšší vek zamestnancov na robotníckych pozíciách,
- nejednotná frekvencia hodnotenia zamestnancov,
- čiastočná nedôvera robotníkov k vedeniu spoločnosti.

3.5 Porterova analýza 5 síl

Porterov model 5 síl analyzuje konkurenčné prostredie spoločnosti na základe informácií o súčasných a potenciálnych konkurentoch, dodávateľoch, odberateľoch a substitučných výrobkoch.

Súčasní konkurenti

Na prvý pohľad sa zdá, že na trhu automatických dverových systémov sa nenachádza veľké množstvo konkurentov. Avšak opak je pravdou. V tomto odbore je veľmi silná konkurencia. Spoločnosť SPEDOS ADS a.s. má na českom trhu odhadovaný podiel 20 % až 25 % a preto musí neustále napredovať aby si svoju pozíciu udržala. Aj keď má spoločnosť pomerne veľkú výhodu v tom, že ponúka komplexné služby vrátane vlastnej výroby a vývoja, musí sa neustále snažiť presadiť v prostredí konkurencie¹⁰⁷.

ADAVSYS s.r.o.

ADAVSYS s.r.o. je relatívne malá a mladá spoločnosť založená v roku 2012, ktorá je napojená na malú rodinnú spoločnosť zameriavajúcu sa na hliníkové profily. Sídli v Prahe 9. Avšak aj napriek tomu že je to mladá organizácia, zvíťazila nad spoločnosťou SPEDOS ADS a.s. v aukcii na 5 kusov automatických dverí pre Výskumný ústav organických syntéz Agrofertu. Základná cena spoločnosti SPEDOS bola 502 750 Kč,

¹⁰⁷ VÝKONNÝ RIADITEĽ SPEDOS ADS A.S. *Rozhovor*, 2016

ADAVSYS s.r.o. stanovil základnú cenu na 430 599 Kč a nakoniec aj zväčšil s ponukou na 387 500 Kč. To len dokazuje že netreba podceňovať ani relatívne malých konkurentov¹⁰⁸.

ATA – RACCOON s.r.o.

Spoločnosť RACCOON s.r.o. sa 1.1.2016 spojila so spoločnosťou T.T.A. technik spol. s r.o. a patrí medzi tradičných tuzemských výrobcov automatických a turniketových dverí. Okrem toho vyrába aj priemyselné a garážové vráta, bezpečnostné vstupy, protipožiarne dvere a mreže. Taktiež ponúka záručný aj pozáručný servis¹⁰⁹.

Oproti SPEDOS-u vedie najmä na plzeňsku, v Prahe a objavuje sa aj na Morave prostredníctvom drobných predajcov, ktorí majú nízke ceny a špecializujú sa na celosklenené dverové systémy¹¹⁰.

GEZE ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o.

Najväčšia hrozba zo strany tohto konkurenta spočíva v jeho nízkych cenách, ktoré sú v niektorých prípadoch až o 45 % nižšie aké má spoločnosť SPEDOS ADS a.s. To dosahuje vďaka spolupráci s malými živnostníkmi, ktorí používajú jeho produkty. Približne od polovice roku 2014 je cítiť veľmi výrazný vplyv spoločnosti TELECON SERVIS s.r.o., zástupcu spoločnosti GEZE ČESKÁ REPUBLIKA s. r. o., ktorá má osobné väzby na nemocnicu MOTOL¹¹¹.

¹⁰⁸ VÝKONNÝ RIADITEĽ SPEDOS ADS A.S. *Rozhovor*, 2016

¹⁰⁹ RACCOON. Úvod, [online]

¹¹⁰ VÝKONNÝ RIADITEĽ SPEDOS ADS A.S. *Rozhovor*, 2017

¹¹¹ tamtéž

TRIDO s.r.o.

Spoločnosť sa najvýraznejšie presadzuje v oblasti Južnej Moravy a okolí. Úspešná je najmä kvôli veľmi nízkym cenám. Tie dosahujú tým, že do predaja automatických dverí zapojujú malé spoločnosti. V oblasti brněnska majú dvoch obchodníkov pre Brno a Brno venkov¹¹².

Potenciálni konkurenti

Vznik nových spoločností, ktoré by mohli ohroziť spoločnosť SPEDOS ADS a.s. je pomerne málo pravdepodobný, pretože novovzniknutá spoločnosť má nižšiu šancu získať významnú zákazku. Aj keby ponúkla nízku cenu nemá dôležité dlhoročné skúsenosti ani referencie z už vykonaných projektov. Príchod drobných živnostníkov, ktorí sa zameriavajú na malé zákazky pre súkromných užívateľov takmer nijako spoločnosť neohrozuje. Problémom by skôr mohlo byť spojenie niekoľkých menších spoločností, ktoré by tak získali väčší kapitál aj vyjednávaciu silu. Niečo podobné ako bolo spojenie RACCOON s.r.o. so spoločnosťou T.T.A. technik spol. s r.o.

Hrozbu môže predstavovať aj rastúci trend dovozu nekvalitných výrobkov z Ázie čo výrazným spôsobom tlačí cenu smerom nadol.

Dodávatelia

Aj keď spoločnosť SPEDOS ADS a.s. má vlastný vývoj aj výrobu je do značnej miery závislá na dodávateľoch. Či už ide o polotovary, ktoré len zostaví a namontuje alebo o materiál na samotnú výrobu, nie je úplne nezávislá. V súčasnosti medzi pravidelných možno zaradiť približne 38 dodávateľov. Spoločnosť ich dôkladne sleduje a hodnotí, aby zabezpečila čo najkvalitnejšie produkty. Dodávateľov hodnotí podľa viacerých kritérií ako napríklad objem a kvalita dodávok, plnenie termínov a zmluvných jednaní a vztriacnosť. Každé kritérium je ohodnotené podľa kvality plnenia 5 alebo 10 bodmi.

¹¹² VÝKONNÝ RIADITEĽ SPEDOS ADS A.S. *Rozhovor, 2017*

V súčte 30-40 bodov sú nadštandardné vzťahy, 20-25 bodov štandardné a 0-15 bodov nespôsobilé vzťahy. S 31 dodávateľmi udržuje nadštandardné vzťahy, čo tvorí 81,58 %, so zvyšnými 7 dodávateľmi udržuje štandardné vzťahy, čo tvorí 18,42 %¹¹³.

Približne 20 % dodávateľov má veľkú vyjednávaciu silu, so zvyšnými 80 % dokáže spoločnosť vyrokovať pomerne priaznivé podmienky. Tento stav je ovplyvnený najmä dodávateľom motorov. Je z Nemecka a ponúka veľmi vysokú kvalitu, ktorá by v prípade jeho nahradenia iným dodávateľom nebola už taká vysoká. Práve tento dodávateľ má najsilnejšiu vyjednávaciu pozíciu spomedzi všetkých dodávateľov¹¹⁴.

Odberatelia

Absolútnu väčšinu zákazníkov tvoria odberatelia z Českej republiky a zo Slovenska. SPEDOS ADS a.s. sa venuje najmä väčším projektom napríklad pre obchodné centrá, nemocnice alebo vstupuje do projektov ako subdodávateľ. Do budúcnosti sa plánuje spoločnosť zamerať vo väčšej miere na koncového zákazníka, nakoľko v tomto segmente vidí nenaplnený potenciál. V roku 2015 tvorilo 80 % celkových tržieb len 39 % všetkých zákazníkov. Preto spoločnosť vyvíja snahu o budovanie pozitívnych vzťahov s týmito významnými odberateľmi¹¹⁵.

Z celkového pohľadu majú veľmi silnú vyjednávaciu pozíciu veľké stavebné spoločnosti. Na stavebnom trhu je vysoká konkurencia a keďže je spoločnosť SPEDOS ADS a.s. v mnohých prípadoch len jedným zo subdodávateľov, musí sa prispôbiť cene, ktorú tieto veľké spoločnosti tlačia veľmi nízko v ich vlastný prospech¹¹⁶.

¹¹³ VÝKONNÝ RIADITEĽ SPEDOS ADS A.S. *Rozhovor*, 2017

¹¹⁴ *tamtéž*

¹¹⁵ *tamtéž*

¹¹⁶ *tamtéž*

Substitučné výrobky

Pri automatických dverových systémoch a turniketoch, ktoré tvoria hlavnú činnosť spoločnosti SPEDOS ADS a.s., môžu úlohu substitučného výrobku plniť klasické manuálne otvárateľné dverové systémy. Avšak toho sa spoločnosť neobáva nakoľko najmä vo verejných objektoch ako sú nemocnice či obchodné centrá alebo banky by bolo príliš nepraktické používať klasické dvere. Sú to miesta kde je neustály pohyb ľudí a bez automatického otvárania by vznikal v mnohých prípadoch chaos a zdržanie. Dá sa povedať že samotná myšlienka automatického pohonu dverí je jedinečná a nemá významné substitúty.

3.6 Analýza trhu práce

Keďže spoločnosť SPEDOS ADS a.s. pôsobí v okrese Vsetín v Zlínskom kraji, tak aj analýza trhu práce bude zameraná na túto oblasť. Vstupné dáta sú čerpané z internetových stránok Českého štatistického úradu a Ministerstva práce a sociálnych vecí. Analýza sa bude venovať obyvateľstvu z hľadiska počtu, veku a vzdelania. Ďalej bude rozobraná miera nezamestnanosti v Zlínskom kraji v porovnaní s Českou republikou, porovnanie ponuky a dopytu po kľúčových pracovných pozíciách pre spoločnosť v okrese Vsetín, mzdové šetrenie, legislatívne zmeny v oblasti zamestnávania a dotácie na zamestnancov.

3.6.1 Obyvateľstvo a nezamestnanosť

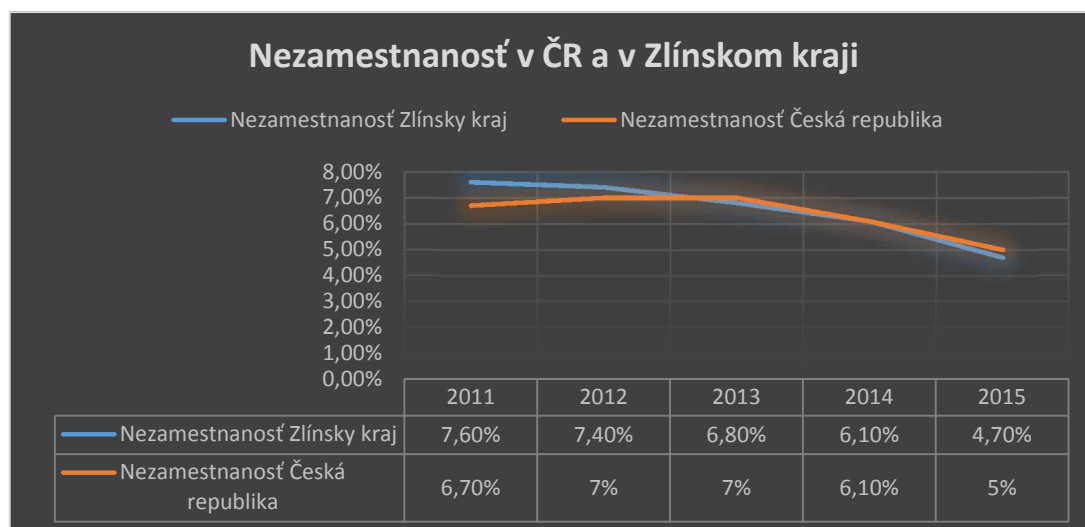
Nasledujúca tabuľka je zameraná na vývoj obyvateľstva v Zlínskom kraji a na porovnanie nezamestnanosti tohto kraja s Českou republikou v rokoch 2011 až 2015.

Podľa Českého štatistického úradu sa počet obyvateľov v Zlínskom kraji pohybuje okolo 586 000. Tento počet aj keď mierne ale každoročne klesá. Pre zamestnávateľa je však dôležitejší počet ekonomicky aktívnych obyvateľov, ktorých je priemerne 292 000. Tento počet na rozdiel od celkového počtu obyvateľov medziročne neklesá ale kolíše. V rokoch 2013 a 2015 oproti predchádzajúcemu roku stúpil, v rokoch 2012 a 2014 naopak klesal.

Za posledných 5 rokov nezamestnanosť v Zlínskom kraji neustále klesala a od roku 2012 neprekročila celorepublikový priemer. Pre samotných obyvateľov je tento údaj priaznivý avšak z pohľadu spoločnosti SPEDOS ADS a.s. to znamená menej potenciálnych zamestnancov, väčší boj o zamestnancov medzi konkurentmi a tým pádom sa stávajú zamestnanci drahší.

Tab. 8: Vývoj obyvateľstva a nezamestnanosti v ČR a Zlínskom kraji (Spracované podľa¹¹⁷)

	2011	2012	2013	2014	2015
Počet obyvateľov Zlínsky kraj	589 030	587 693	586 299	585 261	584 676
Percentuálna zmena	-	-0,23%	-0,24%	-0,18%	-0,10%
Počet ekonomicky aktívnych obyvateľov Zlínsky kraj	290 200	290 100	296 300	291 900	294 500
Percentuálna zmena	-	-0,03%	0,07%	-1,48%	0,89%
Nezamestnanosť Zlínsky kraj	7,60%	7,40%	6,80%	6,10%	4,70%
Nezamestnanosť Česká republika	6,70%	7%	7%	6,10%	5%



Graf 14: Vývoj nezamestnanosti (Spracované podľa¹¹⁸)

¹¹⁷ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Veřejná databáze, [online]

¹¹⁸ tamtéž

Miera nezamestnanosti v Zlínskom kraji medziročne klesá a od roku 2013 sa dokonca drží pod hranicu celkovej nezamestnanosti v Českej republike. Najnižšiu hodnotu dosahovala v roku 2015 a to konkrétne 4,7 %.

3.6.2 Vekové zloženie obyvateľstva

Ďalšia tabuľka znázorňuje vekové zloženie obyvateľstva v Zlínskom kraji za posledných 5 rokov. Je zrejme že najviac ľudí sa nachádza v produktívnom veku 15 – 64 rokov. Avšak počet osôb v tomto veku postupne klesá a naopak počet osôb vo veku do 14 a nad 65 rokov stúpa. Tento trend je prítomný aj pri pohľade na celkový vývoj obyvateľstva v Českej republike. Daná situácia nie je ekonomicky pozitívna, pretože to znamená málo „živiteľov“ a veľa „tých čo treba živiť“. Obyvateľstvo rýchlejšie starne ako sa rodia deti, čo pre spoločnosť do budúcnosti znamená možný nedostatok pracovnej sily. Preto by bolo vhodným krokom vo vyššej miere spolupracovať so školami aby mohli absolventi ihneď po ukončení vzdelávania nastúpiť do spoločnosti ako zamestnanci.

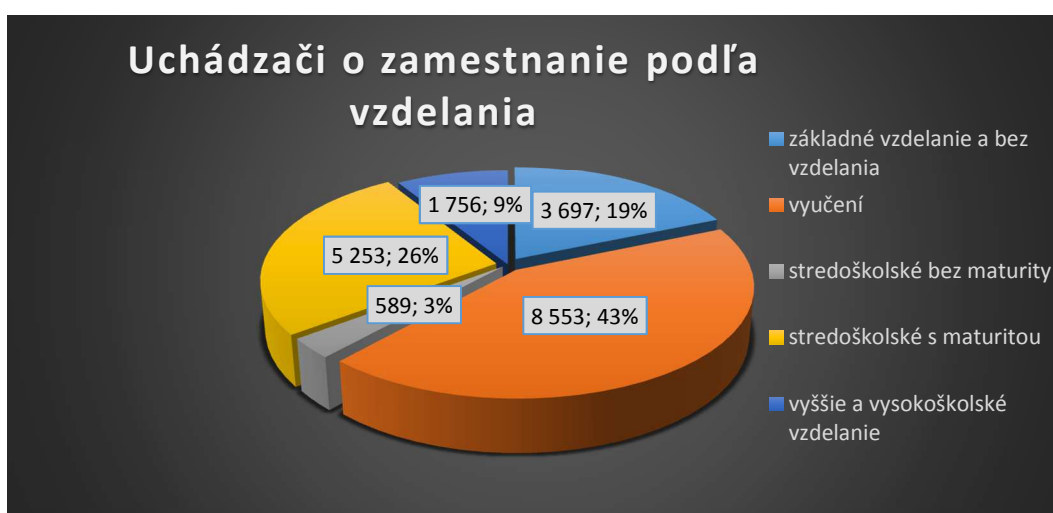
Tab. 9: Vekové zloženie obyvateľstva v Zlínskom kraji (Spracované podľa¹¹⁹)

Rok	0 - 14 rokov	15 - 64 rokov	65 a viac rokov	Priemerný vek
2011	83 903	406 257	98 870	41,7
2012	84 163	401 633	101 897	41,7
2012 % zmena	0,31 %	-1,14 %	3,06 %	
2013	84 554	397 208	104 537	42
2013 % zmena	0,46 %	-1,10 %	2,59 %	
2014	84 963	393 025	107 273	42,2
2014 % zmena	0,48 %	-1,05 %	2,62 %	
2015	85 652	388 916	110 108	42,5
2015 % zmena	0,81 %	-1,05 %	2,64 %	

¹¹⁹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Veřejná databáze, [online]

3.6.3 Uchádzači o zamestnanie podľa dosiahnutého vzdelania

Úrad práce eviduje za rok 2016 v Zlínskom kraji celkom 19 848 uchádzačov o zamestnanie. Najväčší podiel predstavujú uchádzači s výučným listom – 43 % a uchádzači so stredoškolským vzdelaním s maturitou – 26 %. Pre spoločnosť SPEDOS ADS a.s. je táto situácia na trhu práce priaznivá nakoľko zamestnáva aj pracovníkov na robotníckych pozíciách, ktoré sú najviac vhodné pre osoby so stredoškolským vzdelaním a osoby vyučené v odbore.



Graf 15: Uchádzači o zamestnanie podľa dosiahnutého vzdelania 2016 (Spracované podľa¹²⁰)

3.6.4 Analýza ponuky a dopytu na trhu práce

Všetky dáta boli čerpané z internetovej stránky Ministerstva práce a sociálnych vecí ČR. Za účelom analýzy boli vybrané najdôležitejšie pracovné pozície pre spoločnosť SPEDOS ADS a.s. Pre pozície robotníci a pracovníci v oblasti elektroniky sú ponuka a dopyt takmer vyrovnané. V druhom prípade dokonca dopyt preyšuje ponuku. V takýchto prípadoch je pre spoločnosť dôležité vytvoriť dostatočne ohodnotené a motivujúce pracovné podmienky aby prilákali tých najkvalitnejších uchádzačov.

¹²⁰ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Struktura uchazečů o zaměstnání, [online]

V ostatných pozíciách pre riadiacich pracovníkov, vodičov a pracovníkov vývoja ponuka niekoľkonásobne prevyšuje dopyt. Teoreticky by táto skutočnosť mala zabezpečiť, že sa na danú pracovnú pozíciu dostanú len tí najlepší a najkvalitnejší uchádzači.

Tab. 10: Analýza ponuky a dopytu práce pre okres Vsetín k decembru 2016 (Spracované podľa¹²¹)

<i>Pracovná pozícia</i>	<i>Ponuka pracovnej sily</i>	<i>Dopyt po pracovnej sile</i>
<i>Robotníci výrobkov a zariadení</i>	229	217
<i>Pracovníci v oblasti elektroniky a elektrotechniky</i>	57	58
<i>Riadiaci pracovníci v oblasti správy podniku, obchodných a administratívnych činností</i>	21	3
<i>Vodiči a obsluha pojazdných zariadení</i>	329	124
<i>Technickí a vedeckí pracovníci v oblasti vedy a techniky</i>	136	47

3.6.5 Mzdové šetrenie

Ako je vidieť z nasledujúcej tabuľky, priemerná hrubá mzda v Zlínskom kraji bola v roku 2015 pod úrovňou celoštátnej priemernej hrubej mzdy v Českej republike. Tento rozdiel bol približne 3230 Kč, podľa NACE v oblasti stavebníctva sa tento rozdiel znížil na približne 1240 Kč. V rovnakom roku dosahovala priemerná hrubá mzda v spoločnosti SPEDOS ADS a.s. necelých 34 700 Kč čo je vysoko nad celorepublikovým priemerom. Avšak tento údaj nie je úplne presný nakoľko je to priemerná hrubá mesačná všetkých pracovných pozícií v spoločnosti. Je samozrejmé, že zamestnanec na najnižšej pozícii takto vysokú mzdu nedosahuje.

¹²¹ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Nabídka a poptávka na trhu práce, [online]

Tab. 11: Priemerná hrubá mesačná mzda za rok 2015 (Spracované podľa¹²²)

	<i>Priemerná hrubá mesačná mzda</i>	<i>Priemerná hrubá mesačná mzda podľa NACE</i>
<i>Česká republika</i>	26 467 Kč	23 923 Kč
<i>Zlínsky kraj</i>	23 240 Kč	22 680 Kč

Tab. 12: Priemerná mesačná hrubá mzda v Zlínskom kraji za rok 2015 podľa klíčových pracovných pozícií (Spracované podľa¹²³)

<i>Pracovná pozícia</i>	<i>Priemerná mesačná hrubá mzda</i>
<i>Najvyšší riadiaci pracovník / výkonný riaditeľ</i>	63 204 Kč
<i>Špecialisti v oblasti technického vývoja</i>	39 686 Kč
<i>Majstri vo výrobe</i>	32 539 Kč
<i>Úradníci pre spracovávanie číselných údajov a v logistike</i>	21 109 Kč
<i>Robotníci výrobkov a zariadení</i>	19 594 Kč

Spoločnosť nie je ochotná zverejniť presnú výšku mesačnej hrubej mzdy svojich zamestnancov ale dá sa povedať, že hodnoty z tabuľky 13 sú porovnateľné s reálnou mesačnou mzdou len majster výroby dosahuje nižšiu a robotníci o niečo vyššiu mzdu¹²⁴.

Zamestnanecké benefity

Nasledovná tabuľka znázorňuje najčastejšie poskytované zamestnanecké benefity za rok 2015. V konkurenčnom boji o zamestnancov zohrávajú benefity veľkú rolu, pretože pracovníci sa často nerozhodujú len na základe ponúkanej mzdy ale aj na základe zamestnaneckých výhod.

¹²² ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Mzdy, náklady práce – kraj, [online]

¹²³ INFORMAČNÍ SYSTÉM O PRŮMĚRNÉM VÝDĚLKU. Výsledky šetření ISPV, [online]

¹²⁴ VÝKONNÝ RIADITEĽ SPEDOS ADS A.S. *Rozhovor*, 2017

Prieskum, ktorého sa zúčastnilo 110 českých spoločností zo všetkých krajov, odvetví a veľkostí, vykonala poisťovňa NN v spolupráci so Svazem průmyslu a dopravy. Z prieskumu vyplynulo, že tromi najčastejšími zamestnaneckými benefitmi sú služobný mobilný telefón, vzdelávanie a pitný režim na pracovisku. Každú z týchto výhod poskytuje viac ako 80 % skúmaných zamestnávateľov.

Tab. 13: Najčastejšie poskytované benefity v roku 2015 (Spracované podľa¹²⁵)

<i>Typ benefitu</i>	<i>Koľko % spoločností benefit poskytuje</i>
<i>Mobilný telefón</i>	88 %
<i>Vzdelávanie</i>	83 %
<i>Pitný režim</i>	81 %
<i>Lekárske prehliadky</i>	77 %
<i>Príspevok na penzijné pripoistenie</i>	77 %
<i>Služobné auto</i>	73 %
<i>Stravné lístky</i>	72 %
<i>Vecné dary</i>	66 %
<i>Príspevok na životné poistenie</i>	60 %
<i>Trinásty plat</i>	47 %
<i>Kultúra</i>	42 %
<i>Zamestnanecké pôžičky</i>	40 %
<i>Šport</i>	35 %
<i>Dni voľna (sick days)</i>	33 %
<i>Príspevok na dovolenku</i>	30 %
<i>Príspevok na cestovanie</i>	14 %

SPEDOS ADS a.s. z tabuľky vyššie poskytuje svojim pracovníkom niekoľko benefitov. Servisní technici sú vybavení služobným mobilným telefónom, ktorý je medzi zamestnávateľmi najčastejšie poskytovaným benefitom.

¹²⁵ AKTUÁLNE.CZ. Ekonomika – Stravenky jako samozřejmost. Nový žebříček benefitů k práci, [online]

Druhý najčastejší benefit je vzdelávanie zamestnancov. Okrem zo zákona povinného vzdelania BOZP vzdeláva spoločnosť svojich zamestnancov na všetkých pracovných pozíciách. Detaily sú popísané v kapitole Analýza odmeňovania.

Z tabuľky 13 spoločnosť SPEDOS ADS a.s. poskytuje ešte príspevok na penzijné pripoistenie, konkrétne 3,5 % z hrubej mzdy zamestnanca, príspevok na stravovanie a sick days. Z benefitov, ktoré nie sú v tabuľke poskytuje unišek v hodnote 1000 Kč a finančnú odmenu za určitý počet odpracovaných rokov pre spoločnosť.

Spoločnosti SPEDOS ADS a.s. záleží aj na mimomzdovej motivácii svojich pracovníkov, o čom svedčia aj vyvážené zostavené peňažné a nepeňažné zamestnanecké výhody.

Analýza konkurencie z hľadiska odmeňovania

Pre úplnosť mzdového šetrenia bola vyvinutá snaha o analýzu produktivity práce, priemernej mzdy a benefitov najvýznamnejších konkurentov spoločnosti SPEDOS ADS a.s. Avšak z verejne dostupných informácií na internete nebolo možné zistiť potrebné údaje a rovnaký výsledok priniesla aj snaha o zistenie informácií prostredníctvom emailu a telefonického rozhovoru.

3.6.6 Legislatíva v oblasti zamestnávania

Každá spoločnosť v Českej republike, ktorá zamestnáva ľudí sa musí riadiť mnohými predpismi a zákonmi. Hlavným zákonným ustanovením v oblasti zamestnávania je zákonník práce. V ňom sú zakotvené práva a povinnosti ako zamestnanca tak aj zamestnávateľa pri výkone závislej práce. Najdôležitejším zákonom na úseku pracovného práva je zákon č. 262/2006 Sb., zákonníka práce, v znení neskorších predpisov¹²⁶.

Zákony sa neustále vyvíjajú, upravujú a pribúdajú nové. Preto nie je prekvapujúce že Ministerstvo práce a sociálnych vecí zaviedlo niekoľko zmien platných od 1.1.2017.

¹²⁶ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Práce a právo, [online]

Medzi tie najdôležitejšie patrí zmena minimálnej a zaručenej mzdy, nová dávka pre otcov a zmeny v poistnom na sociálne zabezpečenie.

Vyššia minimálna a zaručená mzda

Ministerstvo práce a sociálnych vecí vyvíja snahu zvýšiť minimálnu mzdu tak, aby dosahovala 40 % priemernej mzdy. Preto je od januára tohto roku výška minimálnej mzdy stanovená na **11 000 Kč** a minimálna hodinová mzda vzrastie z pôvodných **58,70 Kč** na **66 Kč**.

„V nadväznosti na tento fakt sa zvyšujú aj sadzby najnižších úrovní zaručenej mzdy. Zároveň sa zrušila zvláštna sadzba minimálnej mzdy aj zvláštne sadzby najnižších úrovní zaručenej mzdy pre zamestnancov s invalidným dôchodkom. To znamená že už platí iba jedna sadzba minimálnej mzdy a najnižších úrovní zaručenej mzdy pre všetkých zamestnancov.“¹²⁷

S týmito zmenami súvisí aj zvýšenie príspevku na zamestnávanie osôb so zdravotným postihnutím o **700 Kč**¹²⁸.

Dávka pre otcov

Otcovia novorodencov budú môcť využiť tzv. dávku otcovskej popôrodnej starostlivosti. To znamená, že otec dieťaťa bude dostávať jeden týždeň 70 % vymeriavacieho základu svojho zárobku. Nástup bude možný v období 6 týždňov od narodenia potomka a týždenné otcovské voľno nebude možné prerušiť. Táto nová dávka by v prípade bezproblémového priebehu legislatívneho konania mohla vstúpiť do platnosti koncom roku 2017¹²⁹.

¹²⁷ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Novinky, [online]

¹²⁸ tamtéž

¹²⁹ tamtéž

3.6.7 Daňové zmeny

21.7.2016 bol predložený vládny návrh novely zákona o dani z príjmov pre rok 2017, ktorá by mala priniesť niekoľko zmien pre fyzické aj právnické osoby v daňovej oblasti.

Vyššia daňová zľava na dieťa

Od roku 2017 stúpila výška daňovej zľavy na dieťa. Pre prvé vyživované dieťa v rodine síce zostáva na 13 404 korunách ročne, ale pri druhom dieťati sa zvýši o 200 korún mesačne na 19 404 korún ročne, pri treťom a každom ďalšom dieťati potom o 300 korún mesačne na 24 204 korún ročne¹³⁰.

Nasledujúca tabuľka porovnáva vývoj výšky daňovej zľavy za roky 2014 až 2017.

Tab. 14: Vývoj daňovej zľavy na dieťa v rokoch 2014 až 2017 (Spracované podľa¹³¹)

	2014	2015	2016	2017
Zľava na 1. dieťa	13 404 Kč	13 404 Kč	13 404 Kč	13 404 Kč
Zľava na 2. dieťa	13 404 Kč	15 804 Kč	17 004 Kč	19 404 Kč
Zľava na 3. a každé ďalšie dieťa	13 404 Kč	17 004 Kč	20 604 Kč	24 204 Kč

Zrážková daň pri príjmoch zo závislej činnosti malého rozsahu

Novela zavádza zjednodušený systém zdaňovania drobných príjmov zo závislej činnosti priamo zrážkou u zamestnávateľa, a to za účelom odbúrania administratívnej náročnosti. Zrážková daň vo výške 15 % by tak mala byť uplatňovaná nielen pri príjmoch vyplývajúcich z dohôd o vykonaní práce do 10 000 Kč za mesiac, ale po novom aj pri zvyšných druhoch príjmov zo závislej činnosti do 2 500 Kč za mesiac¹³².

¹³⁰ HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. Byznys – Daňové změny v roce 2017, [online]

¹³¹ tamtéž

¹³² BUSINESSINFO.CZ. Nejdůležitější změny v daňové oblasti v roce 2017, [online]

Zvýšení limitu pre odpočet dôchodkového a životného poistenia

Limit pre odpočet dôchodkového a životného poistenia od základu dane sa zvyšuje na dvojnásobok - v oboch prípadoch stúpne zo súčasných 12 000 Kč na 24 000 Kč. Túto výhodu ale pôjde prvýkrát využiť až za príjmy roku 2017¹³³.

Na samotnom dôchodkovom pripoistení tak človek môže dostať od štátu až 6 360 Kč za rok. Maximálny priamy príspevok aj najvyšší daňový odpočet ale získa len v prípade, že sporí aspoň 3 000 Kč mesačne.

Poistné na sociálne zabezpečenie

Od 1. januára 2017 platia nasledujúce sadzby:

- *„u zamestnávateľa 25 % z vymeriavacieho základu, z toho 2,3 % na nemocenské poistenie, 21,5 % na dôchodkové poistenie a 1,2 % na štátnu politiku zamestnanosti,*
- *u zamestnanca 6,5 % z vymeriavacieho základu,*
- *u osoby samostatne zárobkovo činnnej*
 - *29,2 % z vymeriavacieho základu, z toho 28 % na dôchodkové poistenie 1,2 % na štátnu politiku zamestnanosti, pokiaľ ide o osobu samostatne zárobkovo činnú účastnú na dôchodkovom poistení,*
 - *2,3 % z vymeriavacieho základu, pokiaľ ide o osobu samostatne zárobkovo činnú účastnú na nemocenskom poistení.“¹³⁴*

3.6.8 Dotácie zamestnanosti

Jedným zo základných cieľov hospodárskej a sociálnej politiky štátu je dosiahnutie plnej, produktívnej a slobodne zvolenej zamestnanosti. Postup k dosiahnutiu týchto cieľov stanovuje zákon č. 435/2004 Sb., o zamestnanosti¹³⁵.

¹³³ AKTUÁLNĚ.CZ. Ekonomika – daňové zmeny 2017, [online]

¹³⁴ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNICH VĚCÍ. Novinky, [online]

¹³⁵ INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV. Aktivní politika zaměstnanosti, [online]

Štátna politika zamestnanosti usiluje o tieto ciele:

- dosiahnutie rovnováhy medzi ponukou a dopytom po pracovných silách,
- produktívne využitie zdrojov pracovných síl,
- zabezpečenie práva občanov na zamestnanie¹³⁶.

Aktívna politika zamestnanosti

Súčasťou štátnej politiky zamestnanosti je podpora a zriaďovanie nových pracovných miest poskytovaním príspevkov zamestnávateľom pri zamestnávaní uchádzačov o zamestnanie, aj uchádzačom samotným. Jedná sa najmä o nasledujúce opatrenia (nástroje):

- rekvalifikácia,
- investičné stimuly,
- verejnoprospešné práce,
- spoločensky účelné pracovné miesta,
- príspevok na zapracovanie,
- príspevok pri prechode na nový podnikateľský program¹³⁷.

Dotácie z eurofondov

V programovom období 2014 – 2020 je podpora z fondov EU prerozdeľovaná prostredníctvom operačných programov. Jedným z nich je aj operačný program Zamestnanosť, ktorého riadiacim orgánom je Ministerstvo práce a sociálnych vecí ČR. Celková hlavná alokácia prostriedkov pre rok 2017 z ESF je vo výške 286 091 771 Kč s rezervou 18 261 177 Kč¹³⁸.

¹³⁶ INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV. Aktivní politika zaměstnanosti, [online]

¹³⁷ tamtéž

¹³⁸ EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND. Op Zaměstnanost 2014-2020, [online]

OP Zamestnanosť pokrýva nasledujúce oblasti:

- podpora zamestnanosti,
- rovnaké príležitosti žien a mužov,
- adaptabilita zamestnancov a zamestnávateľov,
- ďalšie vzdelávanie,
- sociálne začleňovanie a boj s chudobou,
- modernizácia verejnej správy a verejných služieb,
- podpora medzinárodnej spolupráce a sociálnych inovácií v oblasti zamestnanosti, sociálneho začleňovania a verejnej správy¹³⁹.

3.6.9 Závěry z analýzy okolia spoločnosti

Externá analýza poskytla informácie o hlavných konkurentoch spoločnosti, o jej dodávateľoch a odberateľoch. Nasledoval rozbor trhu práce z pohľadu nezamestnanosti, zloženia obyvateľstva a potenciálnych uchádzačov o zamestnanie. Analýza taktiež obsahuje mzdové šetrenie, prehľad zamestnaneckých benefitov, legislatívne zmeny a možnosti čerpania dotácií.

Zo získaných informácií možno medzi pozitíva zaradiť:

- vysoký tržný podiel spoločnosti SPEDOS ADS a.s.,
- nezamestnanosť v Zlínskom kraji dlhodobo pod celorepublikovým priemerom,
- pravidelný medziročný nárast počtu ekonomicky aktívnych obyvateľov v Zlínskom kraji,
- vhodné zloženie uchádzačov o zamestnanie pre potreby spoločnosti SPEDOS ADS a.s.,
- nadpriemerná mzda v spoločnosti v porovnaní so Zlínskym krajom, ČR a s NACE,
- pozitívne daňové zmeny platné od roku 2017,
- dotácie zamestnanosti.

¹³⁹ EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND. Op Zaměstnanost 2014-2020, [online]

Zistené negatíva predstavujú:

- silná a rastúca konkurencia,
- starnutie obyvateľstva v Zlínskom kraji - medziročne rastie počet osôb v dôchodkovom veku niekoľkonásobne rýchlejšie ako počet novonarodených detí,
- časté legislatívne zmeny v oblasti zamestnávania.

3.7 SWOT analýza

SWOT analýza poukazuje na silné a slabé stránky organizácie spolu s možnými hrozbami a príležitosťami do budúcnosti, čím vytvára základ pre opatrenia na celkové zlepšenie činnosti organizácie. Táto SWOT analýza predstavuje zhrnutie čiastkových analýz z popisu súčasného stavu spoločnosti.

Silné stránky

Tou najvýznamnejšou je pravdepodobne **dlhoročná zavedená obchodná sieť** a **bohaté skúsenosti**. SPEDOS je na trhu už úctyhodných 25 rokov. Za ten čas zrealizovala táto skupina stovky projektov a získala si dôveru mnohých významných zákazníkov. Prekonala svetovú hospodársku krízu, čím dokázala že je **finančne stabilnou** a konkurencie schopnou spoločnosťou na trhu automatických dverových systémov.

Ďalšou podstatnou výhodou spoločnosti v konkurenčnom prostredí je jej **vlastná výroba**. To, že sa nezaobrá len skladaním produktov z dovezených polotovarov ale najpredávanejší produkt sama vyrába, jej dáva náskok pred konkurenciu. Ďalšou silnou stránkou je vlastný **vývoj**. SPEDOS ADS a.s. očakáva, že vývojom nového pohonu je možné získať nahraditeľnosť dodávateľov a súčasne tým odstrániť vysoký podiel ručnej práce. V dobe keď nie je toľko práce sa môže spoločnosť venovať výrobe polotovarov a v dobe, kedy bude zvýšený dopyt po týchto pohonoch ich bude len montovať.

Ako už bolo spomenuté, spoločnosť si zakladá na kvalitnom a trvalom zákazníckom servise. Jej ponuka je skutočne široká a zákazníkovi poskytuje **komplexnú realizáciu zákazky** od ponuky cez sprostredkovanie až po montáž a následný servis.

Množstvo ľudí sa často rozhoduje nie len podľa cenovej ponuky ale pri výbere dodávateľa zohľadňuje aj skúsenosti, prax, kvalitu a povesť spoločnosti. SPEDOS ADS a.s. nie je žiaden nováčik ale je to skúsená spoločnosť a **zavedená značka**. Logo SPEDOS si môžeme často všimnúť v každodennom živote na automatických dverách v obchodných a zdravotníckych centrách, bankách a podobne. Pojem SPEDOS si za tie roky vybudoval u zákazníkov dôveru a symbolizuje kvalitné a trvajúce produkty. Vďaka **pozitívnym interpersonálnym vzťahom** môže SPEDOS ADS a.s. poskytovať svojim zákazníkom kvalitné služby a využívať svoj potenciál naplno.

Spoločnosť má vytvorenú **jasnú stratégiu do budúcnosti**, ktorú sa snaží naplňovať a posúvať sa tak k vytýčenému cieľu. K dosiahnutiu tohto cieľa jej napomáha aj **jednoduchá funkcionálna organizačná štruktúra**, v ktorej každý pozná svoju pozíciu a je jasné kto je komu nadriadený. Vhodne zvolené **informačné systémy**, ktoré organizácia používa, rovnako napomáhajú k tvorbe kvalitných výkonov.

V spoločnosti sa pri riadení využíva najmä **demokratický štýl riadenia**, kedy sú niektoré právomoci a rozhodnutia ponechané na zamestnancov, čo podporuje uvoľnenejšiu atmosféru na pracovisku. Zamestnanci tak majú väčší podiel sebarealizácie na procesoch v spoločnosti ako keby mali všetko nariadené direktívne bez možnosti prispieť vlastnými riešeniami. Odrazom týchto vzťahov sú aj **dlhoroční zamestnanci**, ktorí pracujú pre spoločnosť v mnohých prípadoch aj viac ako 10 rokov.

Nízka chorobnosť pracovníkov naznačuje, že zamestnanci sa nesnažia vyhýbať pracovným povinnostiam ale zostávajú doma len v skutočne potrebných prípadoch.

Vhodne **vyvážené peňažné a nepeňažné benefity**, ku ktorým patria aj **dni voľna navyše spolu s nadpriemernou mzdou** robia zo spoločnosti SPEDOS ADS a.s. kvalitného a atraktívneho zamestnávateľa v Zlínskom kraji. Tým pádom sú **zamestnanci motivovaní** a často podávajú pracovný výkon aj nad ich povinnosti. To sa týka najmä THP pracovníkov.

Hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov je veľmi dôležitá a citlivá téma. Preto sa dá fakt, že má spoločnosť vypracovaný **vlastný, veľmi kvalitný hodnotiaci dotazník** považovať za jednu z jej silných stránok. Ten jej poskytuje potrebné výstupné informácie o konkrétnom zamestnancovi.

Spoločnosť podľa odhadov dosahuje **tržný podiel** na trhu automatických dverových systémov v ČR približne 20 – 25 %. To znamená, že je významnou spoločnosťou so stovkami realizovaných projektov. K tomu potrebuje množstvo dodávateľov, s ktorými udržiava **veľmi dobré obchodné vzťahy**.

Tab. 15: Silné stránky¹⁴⁰ (Vlastné spracovanie)

<i>Silné stránky</i>	<i>Dôležitosť</i>	<i>Súčasný stav</i>
<i>Dlhoročná zavedená obchodná sieť</i>	5	5
<i>Bohaté skúsenosti</i>	4	4
<i>Finančná stabilita</i>	4	3
<i>Vlastná výroba</i>	3	2
<i>Vlastný vývoj</i>	5	4
<i>Komplexná realizácia zákazky</i>	4	4
<i>Zavedená značka</i>	4	4
<i>Pozitívne interpersonálne vzťahy</i>	3	2
<i>Jasná stratégia do budúcnosti</i>	4	4
<i>Jednoduchá organizačná štruktúra</i>	3	3
<i>Informačné systémy</i>	3	2
<i>Demokratický štýl riadenia</i>	3	2
<i>Dlhoroční zamestnanci</i>	3	2
<i>Nízka chorobnosť zamestnancov</i>	4	3
<i>Vyvážené zamestnanecké benefity</i>	4	3
<i>5 dní voľna k zákonnej dovolenke</i>	2	2
<i>Nadpriemerná mzda</i>	4	3
<i>Motivovaní THP zamestnanci</i>	5	4
<i>Hodnotiaci dotazník</i>	4	4
<i>Vysoký tržný podiel</i>	5	4
<i>Nadštandardné vzťahy s väčšinou dodávateľov</i>	5	4
Priemerná hodnota	13,1	

¹⁴⁰ Vlastné spracovanie, 2016

Slabé stránky

Jednou zo slabých stránok spoločnosti je možný **odchod kľúčových zamestnancov**. To je možné do značnej miery eliminovať vytvorením pracovného prostredia tak, aby k odchodom nedochádzalo. To znamená zisťovať a plniť individuálne potreby zamestnancov. Pokiaľ je zamestnanec spokojný s hodnotením, odmeňovaním, je motivovaný svojou prácou a pracuje vo vyhovujúcom prostredí nemá významný dôvod hľadať prácu u iného zamestnávateľa.

Keďže SPEDOS je rozdelený na niekoľko samostatných spoločností nastáva problém v komunikácii. Aj keď sa jednotlivé spoločnosti zaoberajú rozličnými oblasťami, je potrebná vzájomná spolupráca a to bez komunikácie nefunguje. Tým sa spomaľuje celkový chod a znižuje sa kvalita ponúkaných služieb. Preto **nedostatočná spolupráca medzi spoločnosťami a interpersonálne vzťahy** je jednou z veľmi významných oblastí, na ktoré sa treba zamerať a odstrániť nedostatky, nakoľko sa tým znižuje celková výkonnosť spoločnosti. Jedným z riešení by mohlo byť zapojenie zamestnancov naprieč spoločnosťami do teambuildingov a vytváranie tímov na riešenie rozsiahlejších projektov. Z dotazníku vyplynulo, že najmä pracovníci na robotníckych pozíciách si myslia že **nemajú možnosť vyjadriť svoje pripomienky a návrhy vedeniu spoločnosti** a sú **motivovaní len mzdou** čo môže znižovať ich produktivitu. Slabou stránkou spoločnosti je aj **nejednotná frekvencia hodnotenia zamestnancov**. Z dotazníka vyplynulo, že množstvo zamestnancov má problém so správnym pochopením systému hodnotenia a niektorí dokonca nepoznajú rozdiel medzi hodnotením a odmeňovaním.

Tab. 16: Slabé stránky¹⁴¹ (Vlastné spracovanie)

<i>Slabé stránky</i>	<i>Dôležitosť</i>	<i>Súčasný stav</i>
<i>Odchod kľúčových zamestnancov</i>	4	1
<i>Vysoký podiel ručnej práce</i>	4	3
<i>Nedostatočná spolupráca medzi jednotlivými spoločnosťami</i>	3	2
<i>Nedostatočná komunikácia medzi vedením spoločnosti a robotníkmi</i>	3	2
<i>Nízka motivácia zamestnancov na robotníckych pozíciách</i>	4	2
<i>Nejednotná frekvencia hodnotenia zamestnancov</i>	3	2
Priemerná hodnota	7	

Príležitosti

Veľkou príležitosťou môže byť **nenaplnený trh**. Znamená to, že existuje ešte podstatné množstvo potencionálnych zákazníkov. S tým súvisí aj ďalšia príležitosť a to **orientácia na segment konečných zákazníkov**, pretože spoločnosť sa v podstatnej miere zaoberá dodávateľskými službami pri komplexnejších výstavbách ale málo sa orientuje na konkrétneho koncového zákazníka. Rovnako dlhodobou záležitosťou a príležitosťou do budúcnosti je **rozšírenie pôsobenia spoločnosti aj na trh v ďalšej susednej krajine**. V súvislosti s tým môže byť problém v komunikácii v cudzom jazyku a v personálnej otázke. Bolo by potrebné získať nových pracovníkov, zaškoliť ich a v konečnom dôsledku vybudovať ďalšiu spoločnosť. Preto je to skôr možný cieľ do budúcnosti.

Ďalšou príležitosťou by mohlo byť rozšírenie ponuky služieb o **protipožiariene zariadenia vlastnej výroby**. Spoločnosť minulý rok začala s výrobou protipožiarnych konštrukcií, ale ešte stále jej chýba certifikát na výrobu dymotesných dverí. Avšak podľa informácií od dodávateľa materiálu na konštrukcie sa tento certifikát pripravuje, takže potom by mala byť výroba týchto dverí reálna. Okrem toho sa spoločnosť pokúša vlastnou cestou získať certifikát na výrobu dymotesných dverí podľa vlastného technického riešenia.

¹⁴¹ Vlastné spracovanie, 2016

Príležitosťou do budúcnosti by mohla byť **spolupráca s technickými školami v regióne**. Tým by sa mohla potlačiť hrozba nedostatku kvalitných pracovníkov. Predsa len je výhoda spolupracovať sa študentom už počas štúdia a pomôcť mu vyprofilovať sa tak, aby čo najlepšie spĺňal požiadavky konkrétneho pracovného miesta.

Možnú príležitosť v podobe **dotácií na zamestnancov** spoločnosť v súčasnej dobe nevyužíva.

Tab. 17: Príležitosti¹⁴² (Vlastné spracovanie)

<i>Príležitosť</i>	<i>Dôležitosť</i>	<i>Súčasný stav</i>
<i>Nenaplnený trh</i>	4	3
<i>Orientácia na segment konečného zákazníka</i>	3	2
<i>Rozšírenie spoločnosti do susednej krajiny</i>	4	1
<i>Výroba protipožiarnych zariadení</i>	5	4
<i>Spolupráca s technickými školami</i>	3	2
<i>Dotácie na zamestnancov</i>	3	0
Priemerná hodnota	8	

Hrozby

Niektoré hrozby spoločnosť dokáže eliminovať a iné nedokáže vôbec ovplyvniť. Jediná možnosť je byť na ne pripravený, napríklad na **stagnáciu stavebníctva a obmedzenie investícií**. Pripraviť sa dá na takú situáciu úsporou v nákladoch a zoštíhlením výroby. Hrozbu **dovozu z Ázie, tlak na cenu alebo novo vzniknuté spoločnosti** musí SPEDOS ADS a.s. eliminovať pridanou hodnotou pre zákazníka, ako je vlastná montáž, vlastný servis, skúsenosti a referencie na už zrealizované zákazky.

Hrozbu **nedostatku kvalifikovaných pracovníkov** je možné eliminovať spolupracou s technickými školami. Za ďalšiu hrozbu sa dá považovať **závislosť na jedinečnom dodávateľovi** a takisto **časté legislatívne zmeny**, ktoré by mohli zvýšiť náklady spoločnosti, prípadne spôsobiť dočasné obmedzenie výroby niektorých výrobkov.

¹⁴² Vlastné spracovanie, 2016

Tab. 18: Hrozby¹⁴³ (Vlastné spracovanie)

<i>Hrozby</i>	<i>Dôležitosť</i>	<i>Súčasný stav</i>
<i>Stagnácia stavebníctva a zníženie investícií</i>	5	1
<i>Dovoz z Ázie</i>	4	3
<i>Tlak na cenu</i>	4	2
<i>Vznik nových spoločností</i>	3	1
<i>Nedostatok kvalifikovaných pracovníkov</i>	3	1
<i>Závislosť na jedinečnom dodávateľovi</i>	5	1
<i>Časté legislatívne zmeny</i>	3	1
Priemerná hodnota	5,6	

Vyhodnotenie SWOT analýzy

Aby bolo možné vyhodnotiť výsledky SWOT analýzy bolo potrebné každému parametru priradiť číslo 1 – 5. V oblasti dôležitosti znamená 5 najvyššiu dôležitosť a 1 najnižšiu. V oblasti súčasného stavu označuje 5 maximálnu úroveň súčasného stavu a 1 minimálnu. Priemerná hodnota sa vypočíta vynásobením hodnoty dôležitosti a súčasného stavu pre každý parameter, sčítaním jednotlivých výsledkov a následným vydelením počtom parametrov. Z daného výpočtu vznikli nasledovné priemerné hodnoty:

- **silné stránky:** 13,1
- **slabé stránky:** 7
- **príležitosti:** 8
- **hrozby:** 5,6

Výsledky poukazujú na to, že v spoločnosti prevažujú pozitívne ukazovatele nad tými negatívnymi. Vhodne využíva svoje silné stránky, ktoré prevažujú nad tými slabými. Aj keď príležitosti rovnako prevažujú nad hrozbami, ten rozdiel už nie je taký výrazný. Spoločnosť SPEDOS ADS a.s. je stabilnou a silnou spoločnosťou, ktorá dostatočne využíva svoj potenciál. Avšak pokiaľ si chce svoje postavenie na trhu udržať aj v budúcnosti, musí neustále napredovať a zlepšovať svoju ponuku služieb a produktov, rozvíjať sa a využívať príležitosti, ktoré sa jej naskytnú.

¹⁴³ Vlastné spracovanie, 2016

4 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA

Nasledujúca kapitola obsahuje popis nájdených nedostatkov v oblasti hodnotenia a odmeňovania zamestnancov, návrhy na ich odstránenie, harmonogram zavedenia zmien a ich ekonomické zhodnotenie. Vstupné informácie o spoločnosti SPEDOS ADS a.s. pre účely vytvorenia návrhov zlepšenia poskytuje predošlá, analytická časť bakalárskej práce, v ktorej prebehli analýzy vnútorných procesov spoločnosti, analýza zamestnancov, ekonomickej situácie, okolia spoločnosti a analýza trhu práce. Výsledky jednotlivých analýz sú zhrnuté vo SWOT analýze.

Cieľom návrhovej časti je poskytnúť riešenia pre odstránenie nasledovných nedostatkov:

- nedostatočná spolupráca a komunikácia medzi jednotlivými spoločnosťami skupiny SPEDOS,
- nedostatočná komunikácia vedenia spoločnosti so zamestnancami na robotníckych pracovných pozíciách,
- nejednotná frekvencia hodnotenia zamestnancov a ich nízka znalosť systému hodnotenia pracovníkov,
- problémy s nedostatkom kvalifikovaných zamestnancov.

4.1 Návrhy riešenia

Kapitola predstavuje konkrétne návrhy zmien, ktoré by mali vyriešiť popísané nedostatky. Základný systém hodnotenia a odmeňovania zamestnancov má spoločnosť SPEDOS ADS a.s. pomerne kvalitne navrhnutý, väčšina pracovníkov je so súčasným systémom odmeňovania spokojná, menšie nedostatky sa nachádzajú skôr v systéme hodnotenia zamestnancov, preto sú navrhnuté zmeny zamerané predovšetkým na túto oblasť.

4.1.1 Spolupráca a komunikácia medzi jednotlivými spoločnosťami skupiny SPEDOS

Obchodná skupina SPEDOS pozostáva zo 4 samostatných spoločností. Aj keď každá z nich funguje ako samostatná jednotka, často medzi sebou spolupracujú na spoločných projektoch. Preto je dôležité, aby zamestnanci jednotlivých spoločností boli v kontakte, aby sa poznali, dôverovali si a dokázali efektívne spolupracovať. Realitou však je, že v mnohých prípadoch sa nepoznajú tak dobre ako s kolegami z ich vlastnej spoločnosti.

Návrhom ako túto bariéru odstrániť je pravidelné, každoročné usporiadanie teambuildingu, ktorý je ideálnym riešením pre stmelenie vzťahov a tréning spolupráce, nakoľko sa koná v neutrálnom a neformálnom prostredí mimo sídla spoločnosti.

Bolo by vhodné usporiadať takýto teambuilding jedenkrát za rok a zaužívať si to ako pravidelnú každoročnú akciu konanú počas víkendu. Ideálny čas konania sú letné, prípadne prvé jesenné mesiace, kedy sa dá tráviť čas v prírode a prevláda stabilné a príjemné počasie.

Takáto akcia by bola prioritne zameraná na THP pracovníkov z Česka a zo Slovenska, ktorí medzi sebou spolupracujú v omnoho vyššej miere ako zamestnanci na robotníckych pozíciách. Účasť by bola samozrejme dobrovoľná.

Keďže existuje predpoklad, že by sa takéhoto stmelenia vzťahov zúčastnilo viac ako 20 osôb, pre dosiahnutie určitej kvalitatívnej úrovne akcie by sa na zorganizovanie teambuildingu objednala externá spoločnosť, ktorých pôsobí na českom trhu celá rada.

Vhodným organizátorom by bola spoločnosť **AGS Trade s.r.o.**, ktorá má širokú ponuku teambuildingov a rozvojových programov, ktoré sa skladajú z odborného semináru a následných tematických aktivít. Preto by bolo prospešné spojiť takéto voľnejšie vzdelávanie vo forme semináru na tému **Efektívna tímová spolupráca** spolu s tematickým teambuildingom, ktorých má AGS Trade s.r.o. vo svojej ponuke veľké množstvo. Ponúka napríklad Tímové hry, Deň na vode, Zabíjačkové hody, Deň s vinárom, Geocashing, Army day, Škola šmyku a mnohé ďalšie.

Výber programu by sa odvíjal od počtu a zloženia prihlásených zamestnancov. Riaditeľ spoločnosti by všetkým pracovníkom vopred poslal mail s prihláškou a tematickými variantami programu. Zamestnanci by potvrdili resp. odmietli svoju účasť a zahlasovali by za tému teambuildingu, pričom by sa objednal ten program, za ktorý by hlasovala väčšina osôb.

Pre nezáväznú ponuku a ďalšie informácie je možné požiadať cez formulár na webovej stránke **www.teambuilding-cz.cz** alebo emailom na **info@teambuilding-cz.cz** prípadne na telefónnom čísle **+420 731 657 582**.

4.1.2 Komunikácia medzi vedením spoločnosti a robotníkmi

V dotazníkovom šetrení sa nadpolovičná väčšina zamestnancov na robotníckych pracovných pozíciách vyjadrila, že nemá možnosť prezentovať svoje návrhy a pripomienky vedeniu spoločnosti alebo že si myslia, že by nedostali odpoveď. Majú pocit, že ich názor nie je pre manažment spoločnosti dôležitý. Riaditeľ však tvrdí, že všetci zamestnanci môžu kedykoľvek vyjadriť svoje pripomienky a dostanú k nim adekvátnu odpoveď.

Jedným z dôvodov, prečo majú robotníci takýto pocit z komunikácie s výkonným riaditeľom môže byť skutočnosť, že obe strany nie sú často v osobnom kontakte. Naznačuje to aj fakt, že THP zamestnanci, ktorí sú pravdepodobne s najvyšším manažmentom spoločnosti častejšie v kontakte, sa vo väčšine prípadov vyjadrili, že majú možnosť osloviť vedenie spoločnosti so svojimi pripomienkami. Je tak potrebné ukázať všetkým zamestnancom, vrátane robotníkov, že ich názor je dôležitý a že majú možnosť viesť aj s najvyšším manažmentom spoločnosti osobný dialóg.

Návrhom ako vyriešiť tento komunikačný problém by bolo zavedenie konzultačných hodín pre všetkých zamestnancov, prioritne však pre robotnícke pozície. Riaditeľ spoločnosti SPEDOS ADS a.s. by si vyhradil 2 hodiny mesačne, kedy by zamestnanci vedeli že za ním môžu osobne prísť, prezentovať mu svoje návrhy a otázky, pričom by vedeli, že dostanú okamžitú odpoveď. Čas by si zvolil sám riaditeľ kedy by to jemu aj zamestnancom najviac vyhovovalo, napríklad každý posledný piatok v danom mesiaci

od 9:00 do 11:00. Tento vyhradený čas by ho nijako extra neobmedzoval, venoval by sa svojim povinnostiam len by musel byť počas daného časového úseku vo svojej kancelárii.

Ako termín konzultačných hodín je navrhnutý koniec mesiaca preto, aby sa mohli obe strany vyjadriť k celému uplynulému mesiacu. Nemusí to byť práve v piatok, ale bolo by vhodné stanoviť vždy rovnaký deň v týždni. Na jednej strane preto, aby sa termín ľahko zapamätal a na druhej aby sa predišlo zbytočnému zmätku, ktorý by mohol vzniknúť keby sa konzultácie menili vždy podľa posledného dňa v príslušnom mesiaci.

4.1.3 Úprava systému hodnotenia zamestnancov

Z dotazníkového šetrenia vyplynulo, že ako u robotníkov tak aj u THP zamestnancov neprebíha hodnotenie u všetkých rovnako pravidelne, čo môžu niektorí zamestnanci vnímať ako nespravodlivé. Robotníci bývajú priebežne hodnotení majstrom výroby, aj keď to nebýva veľmi pravidelne, THP zamestnanci nadriadeným pracovníkom resp. riaditeľom spoločnosti. Za riešenie tohto problému formou zmeny systému hodnotenia sa vyjadrilo všetkých 8 robotníkov pracujúcich pre SPEDOS ADS a.s. a viac ako polovica opýtaných THP pracovníkov.

Prvá časť návrhu sa týka všetkých zamestnancov. Aby bolo možné presnejšie sledovať výkony pracovníka počas roka, hodnotenie prostredníctvom hodnotiaceho dotazníka by prebiehalo namiesto súčasného jedenkrát za 2 roky každý rok. Vedenie spoločnosti by tak malo podrobnejšie informácie o medziročných zmenách vo výkonoch svojich zamestnancov.

Druhá časť návrhu spočíva v menšej porade v rámci spoločnosti, ktorej by sa zúčastnili robotníci a výkonný riaditeľ. Každý zo zamestnancov by dostal vytlačené hodnotiace kritéria prémievej zložky robotníckych profesií, ktoré by si všetci spoločne prečítali a vysvetlili si, na čo je potrebné sa zamerať. Pracovníci by tak zistili, kde môžu svoje pracovné výkony zlepšiť. Bolo by vhodné aby sa tejto porady zúčastnil aj majster výroby, ktorý by mal takisto poznať všetky hodnotiace kritériá. Zároveň by mu riaditeľ vysvetlil

ako hodnotiť robotníkov nie len po úspešnom ukončení významného projektu, ale aj priebežne, minimálne slovnou pochvalou. Pretože aj obyčajná neformálna pochvala môže povzbudiť zamestnanca a motivovať ho tak k lepším a stabilnejším výkonom. Táto porada by bola jednorazovou záležitosťou.

Tretia časť návrhu sa týka THP zamestnancov personálneho oddelenia prípadne ďalších hodnotiacich zamestnancov, ktorí by sa zúčastnili odborného školenia v oblasti hodnotenia zamestnancov. Na toto odborné školenie by mohla spoločnosť využiť dotácie z projektu **Podpora odborného vzdelávania zamestnanců II (POVEZ II)**, ktorý je realizovaný v období 1. 12. 2015 – 30. 11. 2020. Tento projekt je spolufinancovaný z Európskeho sociálneho fondu v rámci operačného programu Zamestnanosť a štátneho rozpočtu Českej republiky. Pre daný projekt boli alokované zdroje vo výške 1 miliarda Kč. Žiadosť o dotácie je možné podať elektronicky na webovej adrese **www.povez.uradprace.cz**¹⁴⁴.

V súčasnej dobe sú k dispozícii prostriedky ešte vo výške približne 500 miliónov Kč. Zamestnávateľovi bude podľa pravidiel projektu uhradená určitá časť nákladov vynaložených na odborný rozvoj zamestnancov a ich mzda počas školenia.

Ako uznateľný náklad bude pre organizáciu vzdelávanie:

- externým vzdelávacím zariadením,
- internými lektormi zamestnávateľa¹⁴⁵.

Pre bližšie informácie o postupe pri podávaní žiadosti o dotácie sa môže SPEDOS ADS a.s. obrátiť na najbližšiu pobočku Úradu práce ČR, ktorá sa nachádza v Zlíne na adrese Čiperova 5182, alebo na emailovú adresu **povez@uradprace.cz**¹⁴⁶.

Do úvahy pripadajú 2 spoločnosti, ktoré ponúkajú odborné vzdelanie v oblasti hodnotenia zamestnancov. Tou prvou je Spoločnosť **Gradua-CEGOS s.r.o.**, ktorá ponúka kurz **Systém hodnocení zaměstnanců - praktický workshop**.

¹⁴⁴ INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV. Projekty v realizaci. [online]

¹⁴⁵ tamtéž

¹⁴⁶ tamtéž

Cieľom kurzu je :

- „poskytnúť účastníkom informácie o zmysle a prínosoch systému hodnotenia zamestnancov,
- vysvetliť čo, ako a koho hodnotiť,
- zoznámiť účastníka kurzu s najčastejšie používanými modelmi hodnotenia,
- vyskúšať si vytvoriť fiktívnu organizáciu "roadmap", ako do organizácie zaviesť tento nástroj riadenia pracovného výkonu, aké dokumenty je potrebné vytvoriť a čo všetko je pre efektívne zavedenie procesu potrebné urobiť.“¹⁴⁷

Kurz je určený manažérom na všetkých úrovniach riadenia a personalistom. Tento kurz je vedený formou workshopu s modelovými situáciami, ktoré môžu nastať v reálnej spoločnosti. K tomu budú účastníci spracovávať prípadovú štúdiu, pri ktorej si overia získané vedomosti v praxi.

Celý kurz je jednodňový, začína 24.10.2017 prezentáciou od 8:45 do 9:00 a pokračuje programom od 9:00 do 16:00. Koná sa v Prahe a cena je 4598 Kč s DPH na osobu. Pri účasti viacerých osôb z rovnakej organizácie spoločnosť Gradua-CEGOS s.r.o. poskytuje individuálnu zľavu¹⁴⁸.

V prípade záujmu by sa mohli zástupcovia SPEDOS ADS a.s. pre doplnenie vedomostí zúčastniť aj kurzu **Systémy odměňování a benefitů v praxi** u rovnakého školiteľa. Cena je rovnaká ako pri predchádzajúcom kurze, 4598 Kč s DPH na osobu, koná sa rovnako v Prahe v dvoch termínoch, 6.9.2017 alebo 23.11.2017¹⁴⁹.

Obidva kurzy je možné objednať priamo na webovej stránke spoločnosti **www.gradua.cz**.

¹⁴⁷ GRADUA-CEGOS S.R.O. Vzdělávání Gradua. [online]

¹⁴⁸ tamtéž

¹⁴⁹ tamtéž

Druhou alternatívou je personálne vzdelávacia a poradenská spoločnosť **PROFI-MEN s.r.o.**, ktorá poskytuje rozsiahlejší 13 dňový vzdelávací program s názvom **Specialista hodnocení a odměňování zaměstnanců**, ktorý je rozdelený do 6 dvojdenných workshopov. Ďalší jeden deň je vyhradený pre záverečnú skúšku, vďaka ktorej získa účastník kurzu profesijnú kvalifikáciu „Špecialista hodnotenia a odmeňovania zamestnancov“ podľa národnej sústavy kvalifikácií (kód:62-012-R)¹⁵⁰.

Štruktúra tém programu:

- *„využívání hodnotiacich systémov,*
- *orientácia v problematike hodnotenia,*
- *orientácia v problematike hodnotenia,*
- *vytváranie systémov odmeňovania,*
- *vytváranie a udržiavanie systémov zamestnaneckých výhod,*
- *využívání moderných poznatkov,*
- *záverečná skúška.*“¹⁵¹

Cena za celý kurz je 36 300 Kč s DPH na osobu, pričom každý ďalší účastník z rovnakej spoločnosti dostane zľavu 40 %. Miestom konania je sídlo spoločnosti PROFI-MEN s.r.o., konkrétne Jižní 870, Hradec Králové. Prihlášku na školenie je možné podať na internetovej stránke **www.profinen.cz**. Termíny konania sú nasledovné:

- 10.10.2017 - 11.10.2017,
- 14.11.2017 - 15.11.2017,
- 12.12.2017 - 13.12.2017,
- 24.01.2018 - 25.01.2018,
- 20.02.2018 - 21.02.2018,
- 20.03.2018 - 21.03.2018,
- 24.04.2018¹⁵².

¹⁵⁰ EDUMENU S.R.O. Vzdělávací společnosti, [online]

¹⁵¹ tamtéž

¹⁵² tamtéž

Spoločnosť SPEDOS ADS a.s. si môže sama zvoliť, ktoré školenie by najviac vyhovovalo jej požiadavkám, ale podľa zistených informácií o oboch školeniach by som odporučil využiť druhý navrhovaný kurz organizovaný spoločnosťou PROFI-MEN s.r.o.

4.1.4 Spolupráca so strednými a vysokými školami

Keďže mnoho zamestnancov SPEDOS ADS a.s. je vo veku 50 a viac rokov, začína byť čoraz aktuálnejšou témou hľadanie budúcich pracovníkov. Veľký potenciál sa nachádza v spolupráci so školami, pretože si spoločnosť môže postupnou spoluprácou so študentmi „vychovať“ budúcich zamestnancov, ktorí sa už počas štúdia budú profilovať pre účely spoločnosti, ktorá potom nemusí nových pracovníkov preškolovať.

Na robotnícke pracovné pozície, kde nie je vyžadované vysokoškolské vzdelanie, sú vhodní najmä študenti zo stredných škôl, ktorých je v Zlínskom kraji pomerne veľké množstvo. Návrh na spoluprácu je s nasledujúcimi strednými školami:

- **Stredná priemyselná škola strojnícka Vsetín.**
- **Stredná priemyslová škola stavebná Valašské Meziříčí.**
- **Stredná škola informatiky, elektrotechniky a remesiel Rožnov pod Radhoštěm.**

Všetky školy sú obsahom výučby zamerané na oblasť, v ktorej pôsobí aj SPEDOS ADS a.s. Zároveň by sa zamestnaním ich absolventov podporila zamestnanosť v regióne sídla spoločnosti. O konkrétnych podmienkach spolupráce a prezentácie zamestnávateľa je potrebná komunikácia zástupcu spoločnosti s vedením jednotlivých škôl. Kontakty na vybrané stredné školy poskytuje tabuľka nižšie.

Tab. 19: Kontakt na vybrané stredné školy (Spracované podľa¹⁵³)

	<i>Telefonický kontakt</i>	<i>Emailový kontakt</i>	<i>Internetová adresa</i>
<i>Stredná priemyselná škola strojnická Vsetín</i>	571 428 910	spss@spssvsetin.cz	www.spssvsetin.cz
<i>Stredná priemyslová škola stavebná Valašské Meziříčí</i>	571 612 118, 728 831 633	skola@spsstavvm.cz	www.spsstavvm.cz
<i>Stredná škola informatiky, elektrotechniky a remesiel Rožnov pod Radhoštěm</i>	571 752 311	info@roznovskastredni.cz	www.roznovskastredni.cz

U ostatných THP pracovníkov sa požiadavka vysokoškolského vzdelania mení v závislosti na konkrétnej pracovnej pozícii. Napríklad u pracovníkov v oblasti vývoja je vysokoškolské vzdelanie nutnosťou. V celom Zlínskom kraji sa nachádza len jedna vysoká škola – **Univerzita Tomáša Baťu v Zlíne**, ktorá má niekoľko fakúlt rôzneho zamerania - technologická, manažmentu a ekonomiky, multimediálnych komunikácií, aplikovanej informatiky, humanitných štúdií, logistiky a krízového riadenia. Z toho vyplýva, že SPEDOS ADS a.s. má možnosť nájsť spomedzi študentov vhodných potenciálnych zamestnancov pravdepodobne pre všetky pracovné pozície.

Pre sprostredkovanie spolupráce medzi zamestnávateľmi a študentmi má univerzita zriadené **kariérne a poradenské centrum – Job centrum**, ktoré poskytuje radu služieb pre zviditeľnenie spoločnosti na univerzitnej pôde prostredníctvom online inzercie pracovných ponúk a účasti na pracovných veľtrhoch¹⁵⁴.

Návrhom pre spoločnosť by bolo uzatvorenie zmluvy o partnerstve s Univerzitou Tomáša Baťu. Takáto dlhodobá spolupráca by spoločnosti uľahčila hľadanie kvalifikovaných

¹⁵³ STŘEDNÍ PRŮMYSLOVÁ ŠKOLA STROJNICKÁ VSETÍN. Kontakty, [online]
STŘEDNÍ PRŮMYSLOVÁ ŠKOLA STAVEBNÍ VALAŠSKÉ MEZIRÍČÍ. Kontakt, [online]
STŘEDNÍ ŠKOLA INFORMATIKY, ELEKTROTECHNIKY A ŘEMESEL ROŽNOV POD
RADHOŠTĚM. Kontakty, [online]

¹⁵⁴ JOB CENTRUM UTB. Obecné informace, [online]

zamestnancov a zabezpečila tak postupné omladzovanie pracovného kolektívu. Vzorová zmluva o partnerstve s UTB sa nachádza v prílohe číslo 7.

Spoločnosť SPEDOS ADS a.s. by takouto spoluprácou získala nasledovné benefity:

- „prístup na web univerzity, kde môže zverejňovať svoje pracovné ponuky, brigády, odborné praxe, vložiť článok alebo video,
- prístup k CV absolventov a študentov, ktorí sú registrovaní v Job Centre a hľadajú prácu, brigádu (v registri je možnosť vybrať si aj zo zahraničných študentov, ktorí by radi pri štúdiu v ČR i pracovali),
- informácie a pozvánky na zaujímavé akcie organizované Job Centrom.“¹⁵⁵

4.1.5 Náborový príspevok

Posledným návrhom je zavedenie náborového príspevku pre nového zamestnanca. Takáto motivácia vo forme finančnej odmeny navyše ku mzde by mala zvýšiť atraktivitu zamestnávateľa pre potenciálnych zamestnancov a uľahčiť tak spoločnosti nájdenie kvalitných pracovníkov.

Tento príspevok je navrhnutý vo výške 7 500 Kč. Zamestnanec by ho však nedostal jednorazovo ale bol by rozdelený na dve časti. Prvá, nižšia časť, by predstavovala 2 500 Kč. Tá by mu bola vyplatená po ukončení skúšobnej trojmesačnej lehoty. Ďalšiu časť príspevku vo výške 5 000 Kč by pracovník dostal po odpracovaní 6 mesiacov.

Takéto rozdelenie je navrhnuté preto, aby sa predišlo špekuláciám zo strany nových zamestnancov. Existuje riziko, že v prípade vyplatenia celého príspevku ihneď po ukončení 3 mesačnej skúšobnej lehoty, by niektorí uchádzači o zamestnanie mohli po jeho vyplatení ukončiť pracovný pomer. Preto je druhá časť príspevku vyššia, aby mali noví zamestnanci motiváciu zostať u zamestnávateľa, nakoľko sa predpokladá, že po odpracovaní 6 mesiacov bude zamestnanec zapracovaný a zníži sa tak riziko jeho odchodu zo zamestnania.

¹⁵⁵ JOB CENTRUM UTB. Spolupráce s UTB, [online]

4.2 Harmonogram zavedenia navrhnutých zmien

Nasledujúci časový harmonogram by mal uľahčiť spoločnosti SPEDOS ADS a.s. časovú organizáciu zavedenia zmien. Časové údaje sú len orientačné, nakoľko treba brať do úvahy aktuálnu situáciu v spoločnosti, prebiehajúce projekty a fakt, že so zmenami je potrebné oboznámiť zamestnancov.

- **3.7.2017 až 7.7.2017** – oboznámenie sa manažmentu spoločnosti s navrhovanými zmenami a rozposlanie emailov zamestnancom s informáciami o zmenách.
- **10.7.2017 až 14.7.2017** – porada výkonného riaditeľa SPEDOS ADS a.s. s robotníkmi a majstrom výroby.
- **28.7.2017** – prvé konzultačné hodiny výkonného riaditeľa.
- **Júl 2017** – kontaktovanie spoločnosti AGS Trade s.r.o. ohľadom usporiadania teambuildingu, zistenie potrebných informácií a dohodnutie sa v rámci spoločností skupiny SPEDOS na konkrétnom termíne.
- **August 2017** – výber vhodného kurzu v oblasti hodnotenia pracovníkov a samotných zamestnancov, ktorí sa školenia zúčastnia.
- **September 2017** – naviazanie kontaktu s vybranými strednými školami a s job centrom UTB.
- **December 2017** – zavedenie pravidelného každoročného hodnotenia zamestnancov prostredníctvom hodnotiaceho dotazníka.

Časový plán zmien sa odvíja od okamihu kedy spoločnosť SPEDOS ADS a.s. získa prístup k tejto záverečnej práci. Prvý týždeň bol zvolený ako zoznamovací čas manažmentu s celým dokumentom. Následne prostredníctvom emailu vedenie spoločnosti oboznámi svojich zamestnancov s plánovanými zmenami, samozrejme len v prípade ak sa ich rozhodne realizovať.

Druhý týždeň je vyčlenený na poradu výkonného riaditeľa s robotníkmi a majstrom výroby, nakoľko na tento úkon nie je potrebná nijaká zvláštna príprava. Stačí vytlačiť hodnotiace kritéria prémievej zložky robotníckych profesií a viesť spolu konštruktívny dialóg. Táto porada by nemala trvať dlhšie ako 1 hodinu. Koncom mesiaca, konkrétne posledný piatok v júli by zaviedol riaditeľ spoločnosti prvé konzultačné hodiny pre zamestnancov spoločnosti, čas by si zvolil on sám.

V júli by sa začala organizácia teambuildingu. Výkonný riaditeľ by poveril konkrétneho zamestnanca, prípadne on sám by mohol nadviazať kontakt so spoločnosťou AGS Trade s.r.o. a začať organizovať túto akciu. Na tento úkon je vyčlenený väčší časový interval keďže bude pravdepodobne zdĺhavé zjednotiť zamestnancov všetkých spoločností na spoločnú udalosť.

V priebehu augusta by sa mali vybrať vhodní pracovníci, ktorí sa zúčastnia školenia a zároveň by sa mal vybrať správny kurz spolu s vybavením žiadosti o dotácie. Aj keď školenia začínajú až 10.10.2017 resp. 24.10.2017 treba počítať s časovou rezervou pre vybavenie dotácií a včasného podania prihlášky do kurzu. V prípade zvolenia druhého navrhovaného školenia je potrebné nájsť a zarezervovať ubytovanie pre zamestnancov, ktorí sa školenia zúčastnia, a to na všetkých šesť termínov školenia. Rezervácie je treba spraviť čo najskôr z dôvodu kapacity ubytovacích zariadení.

September je vhodný čas na začatie komunikácie so školami, keďže sa začína na stredných školách nový školský rok a zimný semester na univerzite.

December bol zvolený pre začiatok pravidelného každoročného hodnotenia zamestnancov hodnotiacim dotazníkom z logického dôvodu konca kalendárneho roku.

4.3 Ekonomické zhodnotenie navrhnutých zmien

Navrhnuté zmeny v spoločnosti SPEDOS ADS a.s. nevyžadujú žiadne zásadné zmeny, skôr sa jedná „doladenie“ súčasného systému hodnotenia a odmeňovania zamestnancov. Nie je potrebné zavádzať výrazne nákladné alebo rozsiahle úpravy.

Najnákladnejšími zmenami sú zorganizovanie teambuildingu, ktorého by sa pravdepodobne zúčastnil väčší počet zamestnancov a školenie pracovníkov spoločnosťou PROFI-MEN s.r.o.

4.3.1 Teambuilding

Prvým finančne náročnejším návrhom je usporiadanie teambuildingu pre rozvoj spolupráce a komunikácie medzi zamestnancami spoločností skupiny SPEDOS. Určenie odhadovaných finančných nákladov momentálne nie je možné, nakoľko spoločnosť AGS Trade s.r.o. nestihla do odovzdania tejto záverečnej práce poslať predbežnú kalkuláciu akcie. Preto by musel poverený zamestnanec spoločnosti SPEDOS ADS a.s. kontaktovať spomínanú spoločnosť a zistiť odhadovanú výšku nákladov.

Prínosom takejto akcie, v prípade dostatočného záujmu zo strany zamestnancov, by bolo stmelenie pracovných tímov naprieč jednotlivými spoločnosťami, a to nie len v rámci Českej republiky ale aj na Slovensku. Novovzniknuté kontakty medzi pracovníkmi by mohli zjednodušiť a možno aj zrýchliť vzájomnú spoluprácu na spoločných projektoch.

4.3.2 Konzultačné hodiny

Tento návrh si nevyžaduje nijaké reálne finančné investície ani výrazné obmedzenia. Treba však počítať s implicitnými nákladmi, pretože je logické, že robotníci počas konzultácie nemôžu vykonávať svoju prácu. Nedá sa dopredu povedať, v akej miere budú robotníci využívať tento priestor na komunikáciu s výkonným riaditeľom a ani to, koľko času takýmto dialógom jednotliví zamestnanci strávia. Preto pre odhad implicitných nákladov konzultačných hodín budem brať do úvahy plné využitie tohto časového úseku robotníkmi, čiže 2 hodiny.

Presnú mzdu zamestnancov spoločnosť SPEDOS ADS a.s. odmietla zverejniť. Avšak podľa mzdového šetrenia pracovníci na robotníckych pozíciách v Zlínskom kraji dosahujú priemernú hrubú mzdu 19 594 Kč, pričom sa výkonný riaditeľ SPEDOS ADS a.s. vyjadril, že ich robotníci dosahujú o niečo vyššiu mzdu. Preto pre výpočet použijem odhadovanú mesačnú hrubú mzdu 21 000 Kč. Mzda výkonného riaditeľa je rovnako odhadovaná podľa priemernej hrubej mesačnej mzdy na rovnakej pracovnej pozícii v Zlínskom kraji. Táto mzda dosahuje 63 204 Kč.

Pri odpracovaní 160 hodín mesačne vychádza hodinová mzda pracovníka na robotníckej pozícii približne 131,3 Kč / hodinu a hodinová mzda výkonného riaditeľa približne 395 Kč / hodinu.

Výpočet:

$$131,3 \text{ Kč} \times 2 \text{ hodiny} = 262,6 \text{ Kč.}$$

$$395 \text{ Kč} \times 2 \text{ hodny} = 790 \text{ Kč.}$$

$$\text{Súčet} = 1\,052,6 \text{ Kč.}$$

Implicitný náklad teda pri plnom využití konzultačných hodín predstavuje približne 1 053 Kč / mesiac.

Zavedenie konzultačných hodín by napomohlo k zlepšeniu vzťahov najmä medzi pracovníkmi na robotníckych pozíciách a vedením spoločnosti. Postupom času v prípade znižujúceho sa záujmu o tento priestor na komunikáciu s výkonným riaditeľom by sa mohli konzultačné hodiny konať napríklad len jeden krát za tri mesiace.

4.3.3 Porada s robotníkmi

Jednorazová porada výkonného riaditeľa s robotníkmi a majstrom by mala odhadom trvať asi 1 hodinu. Mesačná mzda majstra výroby je podľa rovnakého postupu ako u robotníkov odhadovaná na približne 31 000 Kč. To znamená hodinovú mzdu približne 193,8 Kč / hodinu.

Výpočet:

$$131,3 \text{ Kč} \times 1 \text{ hodina} \times 8 \text{ robotníkov} = 1\,050,4 \text{ Kč}$$

$$193,8 \text{ Kč} \times 1 \text{ hodina} = 193,8 \text{ Kč}$$

$$395 \text{ Kč} \times 1 \text{ hodina} = 395 \text{ Kč}$$

$$\text{Súčet} = 1\,639,2 \text{ Kč.}$$

Takáto porada by predstavovala implicitný náklad vo výške 1 639 Kč.

Porada by mala prispieť k napraveniu vzájomných vzťahov riaditeľa spoločnosti s robotníkmi a majstrom výroby. V otvorenom dialógu by si všetci zúčastnení vysvetlili

vzájomné nezrovnalosti. Robotníci by tak mali väčší pocit spolupodieľania sa na chode spoločnosti a to spolu s pravidelnejším hodnotením zo strany majstra výroby by ich mohlo motivovať ku kvalitnejším pracovným výkonom.

4.3.4 Školenie zamestnancov

Náklady na školenie v prípade, že by sa ho zúčastnili 2 osoby, napríklad hlavný personálny pracovník a riaditeľ spoločnosti, reprezentuje nasledujúca tabuľka.

Tab. 20: Náklady na 1 dvojdňové školenie zamestnancov¹⁵⁶ (Vlastné spracovanie)

	<i>Náklady na dopravu</i>	<i>Náklady na ubytovanie</i>	<i>Cestovné náhrady</i>	<i>Celkové náklady</i>
<i>1. osoba</i>	-	-	342 Kč	-
<i>2. osoba</i>	-	-	342 Kč	-
<i>Spolu</i>	950 Kč	2 000 Kč	684 Kč	3 634 Kč

Časť nákladov na školenie a mzdu zamestnancov by v prípade schválenia žiadosti o dotáciu bola financovaná z projektu POVEZ II. Náklady na dopravu a ostatné náklady ako je ubytovanie a strava by musela hradiť spoločnosť z vlastných prostriedkov.

Vzdialenosť Valašského Meziříčí a Hradce Králové je približne 220 Km, čo je zaokrúhlene spolu so spätnou cestou 450 Km. Pri priemernej spotrebe nafty 7 l / 100 Km a cene cca 30 Kč / l dosahujú náklady na dopravu približne 950 Kč.

Keďže by bolo neefektívne pre zamestnancov dochádzať na školenie z Valašského Meziříčí, je potrebné započítať do kalkulácie aj ubytovacie náklady. Tie pri dvojlôžkovej izbe v Hradci Králové dosahujú približne 2 000 Kč / noc / izbu¹⁵⁷.

¹⁵⁶ Vlastné spracovanie, 2017

¹⁵⁷ TRIVAGO. Úvod, [online]

Nakoľko pracovná cesta by trvala viac ako 18 hodín, podľa § 163 odst. 1 zákonníka práce náleží za každý kalendárny deň zamestnancovi stravné najmenej vo výške 171 Kč¹⁵⁸.

Odhadované náklady na jedno dvojdnové školenie pre 2 zamestnancov teda dosahujú 3 634 Kč bez ceny samotného školenia. Takúto cestu by museli zamestnanci absolvovať celkom sedem krát, pričom posledný deň kurzu je určený na konanie záverečnej skúšky. To znamená, že by sa do poslednej, siedmej cesty počítali len náklady na cestu (950 Kč) a jednodňové cestovné náhrady vo výške 72 Kč / osobu. Stravné je v tomto prípade nižšie, pretože táto posledná pracovná cesta by sa odhadom dostala do intervalu 5 až 12 hodín, kedy podľa § 163 odst. 1 zákonníka práce náleží za každý kalendárny deň zamestnancovi stravné najmenej vo výške 72 Kč¹⁵⁹.

Z kalkulácie vyplýva, že odhadované celkové náklady bez ceny samotného školenia dosahujú pri účasti 2 zamestnancov spoločnosti SPEDOS ADS a.s. **22 898 Kč**.

Absolvovanie školenia by napomohlo rozšíriť znalosti vybraných pracovníkov z oblasti hodnotenia a odmeňovania zamestnancov, prípadne by sa v spoločnosti mohli zaviesť nové metódy hodnotenia a odmeňovania pracovníkov. Okrem toho by zúčastnení zamestnanci získali profesijnú kvalifikáciu „Špecialista hodnotenia a odmeňovania zamestnancov“ podľa národnej sústavy kvalifikácií (kód:62-012-R).

4.3.5 Spolupráca so strednými školami a s UTB

Náklady na spoluprácou so školami s cieľom nájdenia budúcich zamestnancov by sa odvíjali od dohodnutých konkrétnych podmienok s jednotlivými školami.

Najväčším prínosom pre spoločnosť by bola možnosť „vychovať si“ kvalifikovaných zamestnancov, ktorí by sa už počas štúdia profilovali pre konkrétne potreby spoločnosti. Odstránili by sa tak problémy s nedostatkom kvalifikovaných pracovníkov a prípadné náklady na preškolenie uchádzačov o zamestnanie, ktorí nemajú potrebné znalosti pre potreby spoločnosti.

¹⁵⁸ BUSINESSINFO. Cestovní náhrady v roce 2017: Vše, co potřebujete vědět, [online]

¹⁵⁹ tamtéž

4.3.6 Náborový príspevok

Z tohto príspevku zamestnávateľ odvádza 34 % na sociálne a zdravotné poistenie zamestnanca. Z toho vyplýva, že pre zamestnávateľa predstavuje zavedenie náborového príspevku na jedného nového zamestnanca 3 350 Kč po trojmesačnej lehote a ďalších 6 700 Kč po 6 mesiacoch.

Výpočet:

$$2\,500 \text{ Kč} \times 1,34 = 3\,350 \text{ Kč.}$$

$$5\,000 \text{ Kč} \times 1,34 = 6\,700 \text{ Kč.}$$

$$\text{Spolu} = 10\,050 \text{ Kč.}$$

4.3.7 Celkové zhodnotenie navrhovaných zmien

Nasledujúca tabuľka zhrňa celkové náklady pre zamestnávateľa pri zavedení navrhnutých zmien.

Tab. 21: Celkové ročné náklady navrhovaných zmien¹⁶⁰

	<i>Celkové náklady</i>
<i>Teambuilding</i>	-
<i>Konzultačné hodiny</i>	12 636 Kč (implicitný náklad)
<i>Porada s robotníkmi</i>	1 639 Kč (implicitný náklad)
<i>Školenie zamestnancov</i>	22 898 Kč (+ časť ceny školenia)
<i>Spolupráca so školami</i>	-
<i>Náborový príspevok</i>	20 100 Kč
<i>Spolu</i>	42 998 Kč

V súčasnosti sa nedajú hodnoverne vyjadriť náklady na teambuilding keďže cena sa odvíja od množstva faktorov ako je počet dní trvania akcie, vekové zloženie účastníkov, počet účastníkov atď. Rovnako momentálne nie je možné určiť náklady vzniknuté v súvislosti so spoluprácou so školami. Do celkového súčtu nákladov som

¹⁶⁰ Vlastné spracovanie, 2017

nezaradil implicitné náklady, keďže nevyjadrujú reálne vynaložené finančné prostriedky. Výška náborového príspevku je počítaná na dvoch nových zamestnancov.

Celkové náklady v roku 2015 dosiahli **92 312 000 Kč**, mzdové náklady **11 659 000 Kč**. Pri zavedení navrhovaných zmien by podľa vypočítaných nákladov týchto zmien celkové náklady spoločnosti vzrástli približne o **0,05 %** a mzdové náklady približne o **0,37 %**. Tieto hodnoty však nie sú úplne presné nakoľko v nich nie sú zahrnuté náklady na teambuilding a náklady na školenie zamestnancov, ktoré budú pravdepodobne spolufinancované z fondov EÚ. Dá sa však predpokladať, že aj potom bude nárast celkových aj mzdových nákladov zanedbateľný čo naznačuje, že návrhy by bolo možné realizovať.

Prínosy návrhov

Teambuilding – stmelenie pracovných tímov naprieč spoločnosťami skupiny SPEDOS a zlepšenie vzájomnej komunikácie.

Konzultačné hodiny – zlepšenie vzťahov medzi robotníkmi a vedením spoločnosti.

Porada s robotníkmi – rovnako zlepšenie vzájomných vzťahov medzi robotníkmi a vedením spoločnosti.

Školenie zamestnancov – rozšírenie znalostí v oblasti hodnotenia a odmeňovania zamestnancov.

Spolupráca so školami – zjednodušenie hľadania nových kvalitných zamestnancov.

Náborový príspevok – zatriktívnenie zamestnávateľa.

Momentálne nie je možné kvantitatívne zhodnotiť prínosy navrhovaných zmien. Možné to bude až po určitom časovom úseku napr. po 1 hospodárskom roku, keď sa zmeny prejaví. Úspechom by bolo, keby tempo rastu produktivity práce bolo vyššie než tempo rastu nákladov na zamestnancov.

ZÁVER

Hlavným cieľom tejto bakalárskej práce bolo navrhnúť zmeny súčasného systému hodnotenia a odmeňovania zamestnancov vo vybranej spoločnosti, konkrétne v spoločnosti SPEDOS ADS a.s.

Mať v spoločnosti spokojných a dostatočne motivovaných zamestnancov je jedným z najdôležitejších aspektov v konkurenčnom prostredí. Avšak táto skutočnosť automaticky neznamená, že daná spoločnosť bude aj úspešná. Preto je potrebné zamerať sa na všetky oblasti riadenia organizácie.

Záverečná práca je rozdelená do troch hlavných častí. Prvú časť tvorili teoretické východiská, ktoré bližšie špecifikovali a objasnili dôležité pojmy a definovali celkovú problematiku hodnotenia a odmeňovania pracovníkov.

Ďalšia časť, analytická, predstavila vybranú spoločnosť, začala analýzou jej vnútorného prostredia prostredníctvom analýzy 7S, ktorá obsahovala aj analýzu zamestnancov. Pre analýzu ekonomickej situácie spoločnosti boli využité účtovné výkazy z rokov 2011 až 2015. Ďalej bola zisťovaná spokojnosť zamestnancov prostredníctvom dotazníkového šetrenia a pohľad vedenia na súčasný vývoj spoločnosti prostredníctvom riadeného rozhovoru s výkonným riaditeľom SPEDOS ADS a.s. Informácie o okolí spoločnosti poskytla Porterova analýza 5 síl spolu s analýzou trhu práce a mzdovým šetrením. SWOT analýza, ktorá kapitolu ukončila, predstavuje súhrn všetkých predošlých analýz.

Tretia a zároveň posledná časť predstavila samotné návrhy zmien súčasného systému hodnotenia a odmeňovania zamestnancov. Konkrétne návrhy predstavovali spoločný teambuilding zamestnancov naprieč spoločnosťami skupiny SPEDOS, konzultačné hodiny a porada vedenia spoločnosti a robotníkmi. Školenie zamestnancov by malo zlepšiť ich znalosti v oblasti hodnotenia a odmeňovania zamestnancov a problém s hľadaním nových a kvalitných pracovníkov rieši navrhovaná spolupráca so školami a náborový príspevok. Kapitola ďalej obsahuje časový harmonogram zavedenia zmien zhodnotenie ekonomického dopadu prípadného zavedenia týchto zmien.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

AKTUÁLNĚ. Ekonomika – daňové změny 2017. *aktualne.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-3-23]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/danove-zmeny-2017-danove-priznani/r~fef6b7b6c91c11e6a8cb002590604f2e/?redirected=1490214414>.

AKTUÁLNĚ. Ekonomika – Stravenky jako samozřejmost. Nový žebříček benefitů k práci. *aktualne.cz* [online]. 2015 [cit. 2017-3-21]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/stravenky-jako-samozrejmost-novy-zebricek-benefitu-k-praci/r~ff695ec64a7711e5b440002590604f2e/>.

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

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

BUSINESSINFO. Cestovní náhrady v roce 2017: Vše, co potřebujete vědět. *businessinfo.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-5-29]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/cestovni-nahrady-v-roce-2017-vse-co-potrebuje-vedet-85286.html>.

BUSINESSINFO. Nejdůležitější změny v daňové oblasti v roce 2017. *businessinfo.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-3-23]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nejdulezitejsi-zmeny-v-danove-oblasti-v-roce-2017-85284.html>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Katalog produktů. *czso.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-3-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/casove-rady-zakladnich-ukazatelu-statistiky-prace-unor-2017>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Mzdy, náklady práce - kraj. *czso.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-3-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/prumerna-mzda-ve-zlinskem-kraji-v-roce-2015-byla-druha-nejnizsi-mezi-kraji>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Obyvatelstvo. *czso.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=statistiky#katalog=30845>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz. *czso.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-5-1]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&pvo=zdr01&sp=A&pvokc=&katalog=30849&z=T>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Struktura uchazečů o zaměstnání. *czso.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-1-17]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM10&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&str=v175&c=v3~3__RP2016&v=v166__null__null__null&u=v175__VUZEMI__100__3131.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Zaměstnanost, nezaměstnanost. *czso.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=statistiky#katalog=30853>.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: KEY Publishing, 2008. 126 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

EDUMENU S.R.O. Vzdělávací společnosti. *kurzy.edumenu.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-5-18]. Dostupné z: <https://kurzy.edumenu.cz/kurzy/238765/specialista-hodnoceni-a-odmenovani-zamestnancu-kurz-hradec-kralove#terms>.

EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND. OP Zaměstnanost 2014-2020. *esfcr.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-5-5]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/programy/op-zamestnanost>.

GRADUA-CEGOS S.R.O. Vzdělávání Gradua. *gradua.cz* [online]. 2015 [cit. 2017-5-18]. Dostupné z: <http://www.gradua.cz/katalog-kurzu/rizeni-lidskych-zdroju/system-hodnoceni-zamestnancu---prakticky-workshop.html>.

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. Byznys – Daňové změny v roce 2017. *ihned.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-3-23]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65569270-danove-zmeny-v-roce-2017-vyssi-slevy-pro-rodice-vyhodnejsi-sporeni-i-prisnejsi-bonus>.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

INFORMAČNÍ SYSTÉM O PRŮMĚRNÉM VÝDĚLKU. Výsledky šetření ISPV. *ispv.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-5-2]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni.aspx>.

INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV. Aktivní politika zaměstnanosti. *portal.mpsv.cz* [online]. 2012 [cit. 2017-3-22]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/zamest/dotace/apz>.

INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV. Projekty v realizaci. *portal.mpsv.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-5-18]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/esf/projekty_v_realizaci/celorep/povez-ii.

JOB CENTRUM UTB. Obecné informace. *jobcentrum.utb.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-5-19]. Dostupné z: https://jobcentrum.utb.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=157&lang=cz.

JOB CENTRUM UTB. Spolupráce s UTB. *jobcentrum.utb.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-5-19]. Dostupné z: https://jobcentrum.utb.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=24&Itemid=160&lang=cz.

KLEIBL, J., E. HÜTTLOVÁ A Z. DVOŘÁKOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. 218 s. ISBN 80-7079-202-7.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: CERM, 2014. 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Nabídka a poptávka na trhu práce. *portal.mpsv.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-17-17]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh?stat=2000000000055&obdobi=L&rok=2016&uzemi=172000&send=send&piref37_1298287_37_241130_241130.pohled=1&piref37_1298287_37_241130_241130.xslselect=prof_text&piref37_1298287_37_241130_241130.xslorder=1&piref37_1298287_37_241130_241130.xslmapatag=&piref37_1298287_37_241130_241130.xslmapasloupec=&piref37_1298287_37_241130_241130.usr1=2.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Novinky. *mpsv.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-17-18]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/28924/TZ_-_Novinky_MPSV_v_roce_2017.pdf.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Práce a právo. *mpsv.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-17-18]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/6>.

MINISTERSTVO SPRAVODLIVOSTI ČESKEJ REPUBLIKY. Úplný výpis z obchodného registra. *obchodnirejstrik.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-12-7]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/spedos-ads-a-s-27795357/>.

MINISTERSTVO SPRAVODLIVOSTI ČESKEJ REPUBLIKY. Výroční zpráva 2015. *or.justice.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=45552591&subjektId=249067&spis=818686>.

PERSONALISTA. Pracovní prostředí. *personalista.com* [online]. 2014 [cit. 2017-5-12]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/odbornici-spokojeni-a-motivovani-zamestnanci-to-jsou-verni-zamestnanci/?poslat=1>.

RACCOON. Úvod. *raccoondoors.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-12-16]. Dostupné z: <http://www.raccoondoors.com/>.

REFERÁT PROREKTOROV, JOB CENTRUM UTB V ZLÍNE. *Rozhovor*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Náměstí T. G. Masaryka 5555, Zlín. 22.5.2017.

SPEDOS. *Koncepce vzdělávání SPEDOS*. Valašské Meziříčí: SPEDOS, 2007.

SPEDOS. O firmě. *spedos.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-12-12]. Dostupné z: <http://www.spedos.cz/o-nas.php>.

SPEDOS. *Pracovní řád SPEDOS*. Valašské Meziříčí: SPEDOS, 2008.

SPEDOS. *Zásady pro odměňování zaměstnanců skupiny firem SPEDOS*. Valašské Meziříčí: SPEDOS, 2016.

SPEDOS ADS a.s. *Výkaz ziskov a strát 2011 – 2015*. Valašské Meziříčí: SPEDOS ADS a.s., 2016.

SPEDOS ADS A.S. *Zásady pro odměňování zaměstnanců v dělnických profesích SPEDOS ADS a.s.* Valašské Meziříčí: SPEDOS ADS a.s., 2016.

STŘEDNÍ PRŮMYSLOVÁ ŠKOLA STAVEBNÍ VALAŠSKÉ MEZIŘÍČÍ. Kontakt. *spsstavvm.cz* [online]. 2009 [cit. 2017-5-19]. Dostupné z: <http://www.spsstavvm.cz/cs/kontakt/>.

STŘEDNÍ PRŮMYSLOVÁ ŠKOLA STROJNICKÁ VSETÍN. Kontakty. *spssvsetin.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-5-19]. Dostupné z: <http://www.spssvsetin.cz/kontakty.html>.

STŘEDNÍ ŠKOLA INFORMATIKY, ELEKTROTECHNIKY A ŘEMESEL ROŽNOV POD RADHOŠTĚM. Kontakty. *roznovskastredni.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-5-19]. Dostupné z: <http://www.roznovskastredni.cz/kontakty>.

TRIVAGO. Úvod. *trivago.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-5-22]. Dostupné z: <https://www.trivago.cz/?cpt=9560803&iRoomType=7&iPathId=95608&aDateRange%5Barr%5D=2017-06-11&aDateRange%5Bdep%5D=2017-06-12&iGeoDistanceItem=0&iViewType=0&bIsSeoPage=false&bIsSitemap=false&>.

VÝKONNÝ RIADITEL. *Rozhovor*. SPEDOS ADS a.s., Hranická 771, Valašské Meziříčí. 12.12.2016.

VÝKONNÝ RIADITEĽ. *Rozhovor*. SPEDOS ADS a.s., Hranická 771, Valašské Meziříčí. 12.5.2017.

ZIMERMANOVA, Katarina. Selected Actual Aspects of Employees Remuneration in Small and Medium-Sized Companies. *E M Ekonomie a Management / E M Economics* [online]. 2010, 13(3), 33-44 [cit. 2016-11-16]. ISSN 12123609. Dostupné z: <http://search.proquest.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/docview/752062920>.

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV

ESF	Európsky sociálny fond
EÚ	Európska únia
MBO	Management by objectives
NH	Normohodina
UTB	Univerzita Tomáša Baťu v Zlíne

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1: Vývoj počtu zamestnancov v rokoch 2011 – 2015	39
Graf 2: Zloženie zamestnancov podľa veku v roku 2015.....	40
Graf 3: Zloženie zamestnancov podľa dosiahnutého vzdelania v roku 2015.....	41
Graf 4: Počet odpracovaných rokov zamestnancov k roku 2015	42
Graf 5: Chorobnosť zamestnancov SPEDOS ADS a.s. v rokoch 2011 – 2015.....	43
Graf 6: Miera fluktuácie zamestnancov v rokoch 2011 – 2015.....	44
Graf 7: Celkové náklady	47
Graf 8: Štruktúra nákladov za rok 2015.....	48
Graf 9: Mzdové náklady a náklady na SP a ZP	49
Graf 10: Celkové výnosy (Spracované podľa)	50
Graf 11: Štruktúra výnosov za rok 2015.....	50
Graf 12: Tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb	51
Graf 13: Výsledok hospodárenia	52
Graf 14: Vývoj nezamestnanosti.....	70
Graf 15: Uchádzači o zamestnanie podľa dosiahnutého vzdelania 2016	72
Graf 16: Zloženie zamestnancov podľa pohlavia	ix
Graf 17: Vek zamestnancov.....	ix
Graf 18: Vzdelanie zamestnancov	ix
Graf 19: Počet odpracovaných rokov	x
Graf 20: Pracovné zaradenie.....	x
Graf 21: Spokojnosť so systémom odmeňovania	x
Graf 22: Výška mzdy	xi
Graf 23: Spravodlivosť výšky mzdy.....	xi
Graf 24: Pomer pevnej a pohyblivej zložky mzdy	xi
Graf 25: Spravodlivosť systému odmeňovania.....	xii
Graf 26: Motivácia systémom odmeňovania	xii
Graf 27: Zmena systému odmeňovania	xii
Graf 28: Motivácia zamestnaneckými benefitmi.....	xiii
Graf 29: Význam zamestnaneckých benefitov	xiii
Graf 30: Motivácia v práci.....	xiv

Graf 31: Náplň práce.....	xiv
Graf 32: Vzťahy na pracovisku.....	xiv
Graf 33: Pracovné prostredie	xv
Graf 34: Stres v práci	xv
Graf 35: Vedenie spoločnosti	xv
Graf 36: Vzťahy s vedením spoločnosti	xvi
Graf 37: Možnosť oslovenia vedenia spoločnosti	xvi
Graf 38: Vyjadrenie k pripomienkam	xvi
Graf 39: Štýl riadenia spoločnosti	xvii
Graf 40: Uznanie od nadriadeného	xvii
Graf 41: Frekvencia hodnotenia	xvii
Graf 42: Spôsob hodnotenia	xviii
Graf 43: Zmena systému hodnotenia	xviii
Graf 44: Odporúčenie zamestnávateľa	xviii
Graf 45: Zmena zamestnania	xix

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1: Všeobecná úloha riadenia ľudských zdrojov.....	17
Obr. 2: Tri oblasti hodnotenia.....	19
Obr. 3: Model procesu MBO	21
Obr. 4: Príklady posudzovacej (hodnotiacej) stupnice	23
Obr. 5: Pracovné hodnotenie 360°	26
Obr. 6: Proces motivácie založený na uspokojovaní potrieb.....	30
Obr. 7: Logo spoločnosti	32
Obr. 8: Organizačná štruktúra.....	36

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1: Pojatie DUMB	22
Tab. 2: Štruktúra zamestnancov podľa pracovných pozícií.....	36
Tab. 3: Vývoj počtu zamestnancov v rokoch 2011 – 2015	39
Tab. 4: Chorobnosť pracovníkov v Spedos ADS a.s., ČR a v stavebníctve v rokoch 2011 - 2015	42
Tab. 5: Vybrané ukazovatele produktivity práce v spoločnosti SPEDOS ADS a.s.	44
Tab. 6: Mzdový tarif pre výrobné robotnícke funkcie.....	56
Tab. 7: Mzdový tarif pre ostatné funkcie.....	57
Tab. 8: Vývoj obyvateľstva a nezamestnanosti v ČR a Zlínskom kraji	70
Tab. 9: Vekové zloženie obyvateľstva v Zlínskom kraji	71
Tab. 10: Analýza ponuky a dopytu práce pre okres Vsetín k decembru 2016	73
Tab. 11: Priemerná hrubá mesačná mzda za rok 2015	74
Tab. 12: Priemerná mesačná hrubá mzda v Zlínskom kraji za rok 2015 podľa kľúčových pracovných pozícií.....	74
Tab. 13: Najčastejšie poskytované benefity v roku 2015	75
Tab. 14: Vývoj daňovej zľavy na dieťa v rokoch 2014 až 2017	78
Tab. 15: Silné stránky	84
Tab. 16: Slabé stránky	86
Tab. 17: Príležitosti.....	87
Tab. 18: Hrozby	88
Tab. 19: Kontakt na vybrané stredné školy	97
Tab. 20: Náklady na 1 dvojdnové školenie zamestnancov	103
Tab. 21: Celkové ročné náklady navrhovaných zmien.....	105

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha 1: Certifikát o splnení požiadaviek normy ČSN EN ISO 9001:2016	i
Príloha 2: Diplom Czech Business Superbrand 2017	ii
Príloha 3: Hodnotiaci dotazník	iii
Príloha 4: Hodnotiace kritériá prémievej zložky robotníckych profesií.....	iv
Príloha 5: Dotazník	v
Príloha 6: Grafické vyhodnotenie dotazníka	ix
Príloha 7: Vzorová zmluva o spolupráci s UTB	xx

F 540-019-2 (2016-06-01) (FS40 019_2)

ZERTIFIKAT ◆ CERTIFICATE ◆ CERTIFICADO ◆ CERTIFICAT ◆
CERTIFIKAT ◆ СЕРТИФИКАТ ◆ 認証証書 ◆ CERTIFICATE ◆



CERTIFIKÁT

Certifikační orgán systémů managementu č. 3053
TUV SÚD Czech s.r.o.
potvrzuje, že společnost

SPEDOS ADS a.s.
Hranická 771
CZ - 757 01 Valašské Meziříčí - Krásno nad Bečvou
IČ: 27795152

zavedla a používá
systém managementu kvality v oboru

**vývoj, výroba a prodej
automatických dveřních systémů**

Na základě vykonaného auditu, zpráva č. 10.595.798
bylo prokázáno splnění
požadavků normy

ČSN EN ISO 9001:2016

Tento certifikát je platný do **06.02.2020**
Registrační číslo certifikátu **10.595.656**



Praha, 13.02.2017

TUV SÚD Czech s.r.o. • Novodvorská 994 • 142 21 Prague 4 • Czech Republic • certification@tuv-sud.cz TUV®

¹⁶¹ VÝKONNÝ RIADITEĽ SPEDOS ADS A.S. *Rozhovor*, 2017



¹⁶² VÝKONNÝ RIADITEĽ SPEDOS ADS A.S. *Rozhovor*, 2017

Príloha 4: Hodnotiace kritériá prémieovej zložky robotníckych profesií¹⁶⁴

Hodnoticí kritéria prémieovej zložky - dělnické profese								
Váha	Kritéria hodnocení	Zdroj	Podklad přípravi	Body				
				1	2	3	4	6
				% Úspěšnost				
1	1. Pracovní výkonnost, plnění norem.	Přímý nadřizený	Přímý nadřizený	Nizký výkon, neplní stanovené normy. Plnění 90%	Normy plní s obtížemi. Plnění 95%	Plní stanovené výkonové normy. Na 100%	Stanovené výkonové normy běžně překračuje. Plnění do 120%	Stanovené výkonové normy běžně překračuje, narhuje vylepšení prac. Postupů. Plnění do 130%
				1	2	3	4	6
0,5	2. Dodržení plánované přidané hodnoty střediska.	Porovnání plánu a skutečnosti	Přímý nadřizený	Cíl splněn na méně než 90%	Cíl splněn na 95%	Cíl splněn na 100%	Cíl splněn na 105%	Cíl překročen o více než 110%
				0,5	1	1,5	2	3
2	3. Pracovní morálka, využití pracovní doby	Přímý nadřizený	Přímý nadřizený	Pracovní dobu většinou dodržuje, pozdní příchody na pracoviště	Pracovní dobu i morálku dodržuje pouze pod tlakem nadřizeného.	Pracovní dobu i morálku dodržuje i bez pravidelné kontroly nadřizeným.	Pracovní dobu i morálku dodržuje i bez pravidelné kontroly nadřizeným, je ochoten k práci navíc.	Pracovní dobu i morálku dodržuje i bez pravidelné kontroly nadřizeným, je ochoten k práci navíc bez příkazu nadřizeného.
				2	4	6	8	12
2	4. Disciplinovanost, pořádek na pracovišti, bezpečnost práce, péče o svěřené zařízení.	Přímý nadřizený	Přímý nadřizený	Bezpečnost práce s drobnými přestupky, péče je minimální.	Bud plní pouze bezpečnost práce a nebo pouze pečuje o svěřené zařízení	Dodržuje disciplínu a pořádek na pracovišti, dodržuje zásady bezpečnosti práce, pečuje o svěřené zařízení.	Dodržuje disciplínu a pořádek na pracovišti, dodržuje zásady bezpečnosti práce, upozorňuje na nedostatky.	Dodržuje disciplínu a pořádek na pracovišti, dodržuje zásady bezpečnosti práce, navrhuje řešení nedostatků.

1	5. Tvůrčí přístup k práci, nápaditost, návrhy na vylepšení, podněty k lepšímu technickému	Přímý nadřizený	Přímý nadřizený	2	4	6	8	12
				Pasivně vykonává svěřené úkoly.	Dodržuje pracovní postupy, bez významných pochybení.	Do řešení nových úkolů se zapojuje pod tlakem vedoucího a spolupracovníků.	Při práci přemýšlí, hledá nová řešení, podává podněty k lepšímu technickému řešení.	Tvůrčí přístup k práci, navrhuje nová řešení, aktivně se účastní zavedení nových řešení do praxe.
3	6. Pracovní ochota, spolupráce, spolehlivost.	Přímý nadřizený	Přímý nadřizený	1	2	3	4	6
				Slabá ochota přizbůsobit se zájmům firmy, méně jisté jednání, opatrný ve výrocích, citlivý na kritiku své osoby, drobné neplnění úkolů.	Je ochoten přizbůsobit pracovní dobu požadavkům firmy až pod tlakem vedoucího, korektní vystupování, na kritiku reaguje přiměřeně, spolehlivý.	Je ochoten přizbůsobit pracovní dobu požadavkům firmy, dostatečně jistý v jednání, zdvořilý, přijímá věcnou kritiku, záleží mu na vyrovnaných vztazích mezi lidmi, spolehlivý.	Aktivně přizbůsobí pracovní dobu požadavkům firmy, pomáhá vedoucímu při řešení nečekaných situací, vzbuzuje důvěru, je přístupný ke kritice, lze se vždy spolehnout.	Mimořádně aktivně přizbůsobí pracovní dobu požadavkům firmy, aktivně pomáhá vedoucímu při řešení nečekaných situací, vystupuje s jistotou a taktem, vzbuzuje důvěru.
2	7. Kvalita odváděné práce, pracovní univerzálnost, znalost více prac. postupů, úroveň odborných znalostí.	Přímý nadřizený	Přímý nadřizený	3	6	9	12	18
				S výhradami odváděná kvalita práce, základní znalosti pracovních postupů, základní úroveň odborných znalostí.	Dobře odváděná kvalita práce, dobrá znalost složitějších pracovních postupů, dobrá úroveň odborných znalostí.	Velmi dobrá kvalita práce, bez reklamací, znalost pracovních postupů pro různé druhy zařízení, velmi dobrá úroveň odborných znalostí.	Velmi dobrá kvalita práce, bez reklamací, výborná znalost složitějších pracovních postupů pro různé druhy zařízení, velmi dobrá úroveň odborných znalostí.	Výborná kvalita práce, 100% bez reklamací, výborná znalost složitějších pracovních postupů pro všechny druhy zařízení, znalost postupů pro speciální zařízení, aktivně a efektivně zaučuje ostatní kolegy.
1	8. Efektivita odváděné práce.	Přímý nadřizený	Přímý nadřizený	2	4	6	8	12
				Základní znalost o nákladech spojených s přidělenou činností.	Dobrá znalost nákladů spojených s přidělenou činností.	Výborná znalost všech nákladů spojených s přidělenou činností.	Výborná znalost všech nákladů spojených s přidělenou činností. Aktivně se podílí na zefektivnění činnosti a na snižování nákladovosti.	Výborná znalost všech nákladů spojených s přidělenou činností a s energiemi. Aktivně se podílí na zefektivnění činnosti a na snižování nákladovosti.
				1	2	3	4	6
	Spolu			12,5	25	37,5	50	75
		Max	Max bodů					
		45,00%	75					
	Procento prémie n:	0,60%	1					
	Výpočet prémie	30,00%	50					

¹⁶⁴ VÝKONNÝ RIADITEĽ SPEDOS ADS A.S. Rozhovor, 2016

Dotazník pre zamestnancov SPEDOS ADS a.s.

Dobrý deň,

som študentom 3. ročníka Fakulty podnikateľskej na Vysokom učení technickom v Brne a spracovávam bakalársku prácu na tému „Návrh systému hodnotenia a odmeňovania pracovníkov“. Chcel by som Vás touto cestou požiadať o spätnú väzbu formou anonymného dotazníku. Jeho vyplnenie vám bude trvať len pár minút a všetky výsledky budú použité len pre účely záverečnej práce.

Vopred Vám ďakujem za spoluprácu.

ZAKRÚŽKUJTE ODPOVEĎ, KTORÁ SA NAJVIAC PRIBLIŽUJE K VÁŠMU NÁZORU. V PRÍPADE ŽE OZNAČÍTE ODPOVEĎ „SKÔR NIE“ ALEBO „NIE“ PROSÍM STRUČNE UVEĎTE DÔVOD.

1. Pohlavie.

Žena Muž

2. Vek.

menej ako 20 rokov 21 – 30 rokov 31 – 40 rokov 41 – 50 rokov
51 – 60 rokov 61 a viac rokov

3. Najvyššie dosiahnuté vzdelanie.

základné vzdelanie stredoškolské s VL stredoškolské s maturitou
vyššie odborné vysokoškolské 1. stupňa vysokoškolské 2. stupňa
vysokoškolské 3. stupňa

4. Ako dlho pracujete pre spoločnosť?

menej ako 1 rok 1 – 5 rokov 6 – 10 rokov 10 a viac rokov

Pracovné zaradenie (Technicko-hospodársky pracovník / dělník)

THP D

¹⁶⁵ Vlastné spracovanie, 2016

5. Ste spokojný / spokojná so súčasným systémom odmeňovania?

áno skôr áno skôr nie nie

Dôvod.....

6. Ste spokojný / spokojná s výškou Vašej mzdy?

áno skôr áno skôr nie nie

Dôvod.....

7. Zodpovedá výška Vašej mzdy odvedenému pracovnému výkonu?

áno skôr áno skôr nie nie

Dôvod.....

8. Ste spokojný / spokojná s pomerom pevnej (základná mzda) a pohyblivej (odmeny, príplatky...) zložky mzdy?

áno skôr áno skôr nie nie

Dôvod.....

9. Je podľa Vás systém odmeňovania spravodlivý?

áno skôr áno skôr nie nie

Dôvod.....

10. Je pre Vás súčasný systém odmeňovania dostatočne motivujúci?

áno skôr áno skôr nie nie

Dôvod.....

11. Privítal / privítala by ste zmenu systému odmeňovania?

áno skôr áno skôr nie nie

Dôvod.....

12. Považujete súčasné zamestnanecké výhody za dostatočne motivujúce?

áno skôr áno skôr nie nie

Dôvod.....

13. Zoraďte podľa dôležitosti pre Vás nasledujúce zamestnanecké výhody číslami 1-9 (1- najmenej dôležité, 9 – najviac dôležité).

___ odmena k životnému jubileu / odchodu na dôchodok

___ mobilný telefón

___ pitný režim na pracovisku

___ príspevok na dopravu

___ príspevok na firemnú rekreáciu

- _____ príspevok na stravu
_____ príspevok na Vianoce
_____ príspevok na vzdelávanie
_____ sick days (deň voľna bez nutnosti navštíviť lekára)

14. Čo Vás najviac motivuje vo Vašej práci?

.....

15. Ste spokojný / spokojná s náplňou Vašej práce?

áno skôr áno skôr nie nie

Dôvod.....

16. Aké vzťahy prevládajú na pracovisku ?

formálne ku všetkým formálne len k nadriadeným neformálne ku
všetkým

Iné.....

17. Ste spokojný / spokojná s Vaším pracovným prostredím (osvetlenie, klimatizácia, hlučnosť, dostatočné vybavenie potrebné k práci...)?

áno skôr áno skôr nie nie

Dôvod.....

18. Ako by ste ohodnotil / ohodnotila stres na Vašej pracovnej pozícii?

zanedbateľný primeraný občas nadmerný nadmerný

19. Ste spokojný / spokojná s vedením spoločnosti?

áno skôr áno skôr nie nie

Dôvod.....

20. Ste spokojný / spokojná so vzťahom medzi Vami a vedúcimi pracovníkmi?

áno skôr áno skôr nie nie

Dôvod.....

21. Máte možnosť osloviť vedenie spoločnosti s Vašimi pripomienkami alebo návrhmi?

áno skôr áno skôr nie nie

Dôvod.....

22. Dostávate zo strany vedenia spoločnosti patričné vyjadrenie k Vaším pripomienkam?

áno skôr áno skôr nie nie

Dôvod.....

23. Aký štýl riadenia je v spoločnosti uplatňovaný?

direktívny – vedúci o všetkom rozhoduje, zadáva úlohy a zameriava sa len na vlastný názor, nenechá si poradiť

demokratický – vedúci je aktívny ale vypočuje si aj názor ostatných, avšak pri rozhodovaní má posledný slovo

liberálny – podriadení sami rozhodujú o postupe práce, majú „voľnú ruku“, malá kontrola zo strany vedúceho

Iný.....

24. Dostáva sa Vám pochvaly / uznania od nadriadeného?

áno skôr áno skôr nie nie

Dôvod.....

25. Ako často bývate hodnotený / hodnotená?

každý deň každý týždeň každý mesiac raz za štvrt'rok raz za polrok raz za rok

Iný interal.....

26. Akým spôsobom a od koho bývate hodnotený / hodnotená?

.....

27. Privítal / privítala by ste zmenu systému hodnotenia?

áno skôr áno skôr nie nie

Dôvod.....

28. Čo najzásadnejšie by ste zmenili v spoločnosti?

.....

29. Odporučil / odporučila by ste spoločnosť ako dobrého zamestnávateľa?

áno skôr áno skôr nie nie

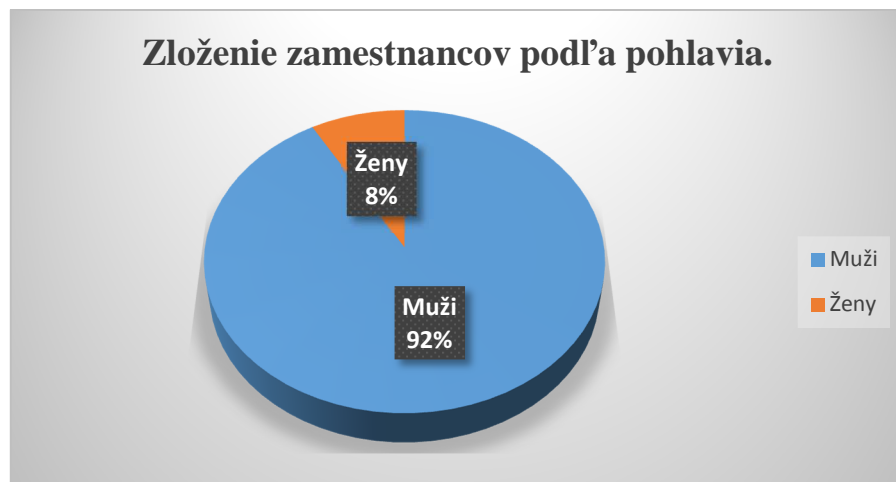
Dôvod.....

30. Premýšľal / premýšľala ste v poslednej dobe nad zmenou zamestnania?

áno skôr áno skôr nie nie

Dôvod.....

Príloha 6: Grafické vyhodnotenie dotazníka



Graf 16: Zloženie zamestnancov podľa pohlavia (Vlastné spracovanie)

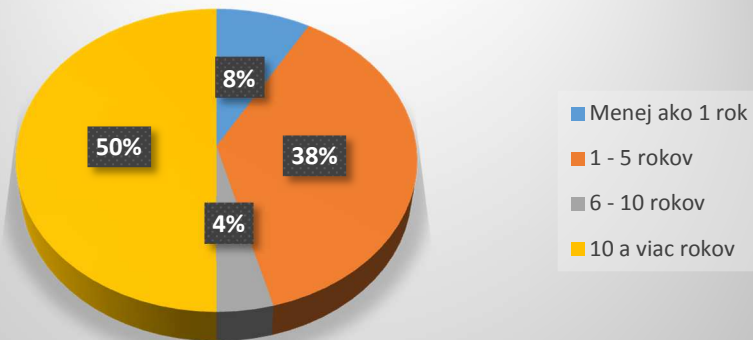


Graf 17: Vek zamestnancov (Vlastné spracovanie)



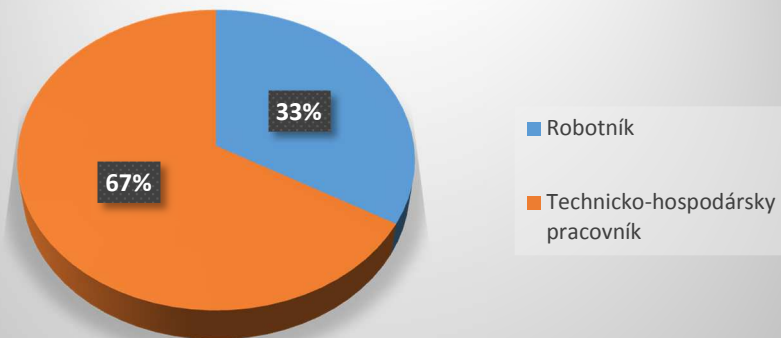
Graf 18: Vzdelanie zamestnancov (Vlastné spracovanie)

Počet odpracovaných rokov pre spoločnosť.



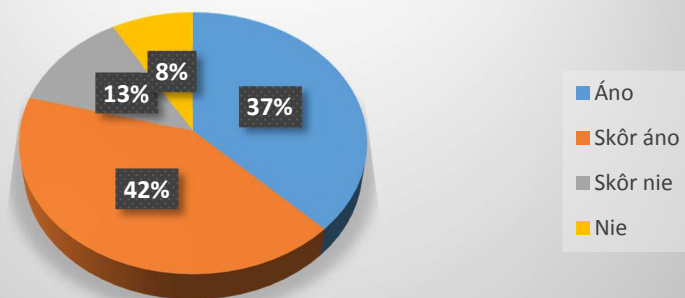
Graf 19: Počet odpracovaných rokov (Vlastné spracovanie)

Pracovné zaradenie.



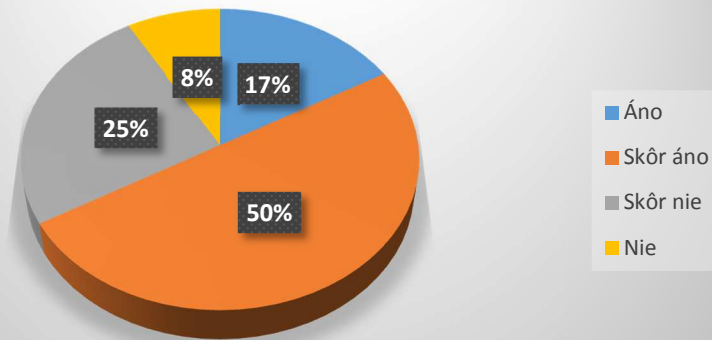
Graf 20: Pracovné zaradenie (Vlastné spracovanie)

Ste spokojný / spokojná so súčasným systémom odmeňovania?



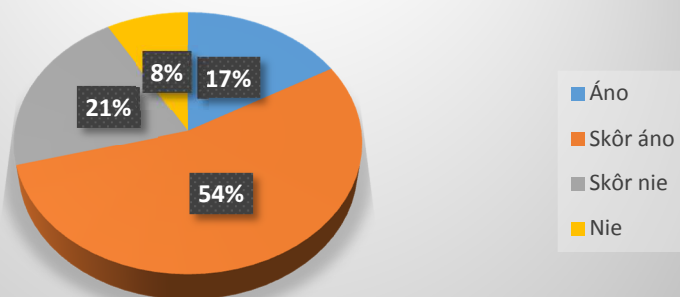
Graf 21: Spokojnosť so systémom odmeňovania (Vlastné spracovanie)

Ste spokojná / á s výškou Vašej mzdy?



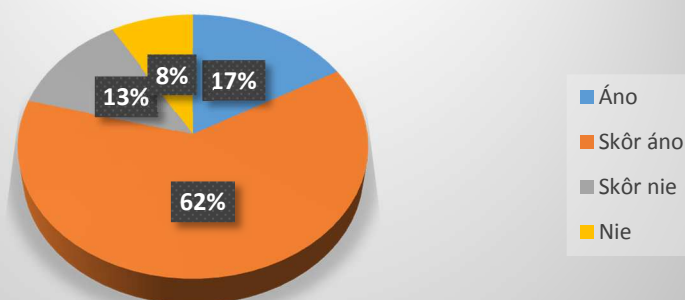
Graf 22: Výška mzdy (Vlastné spracovanie)

Zodpovedá výška Vašej mzdy Vášmu pracovnému výkonu?

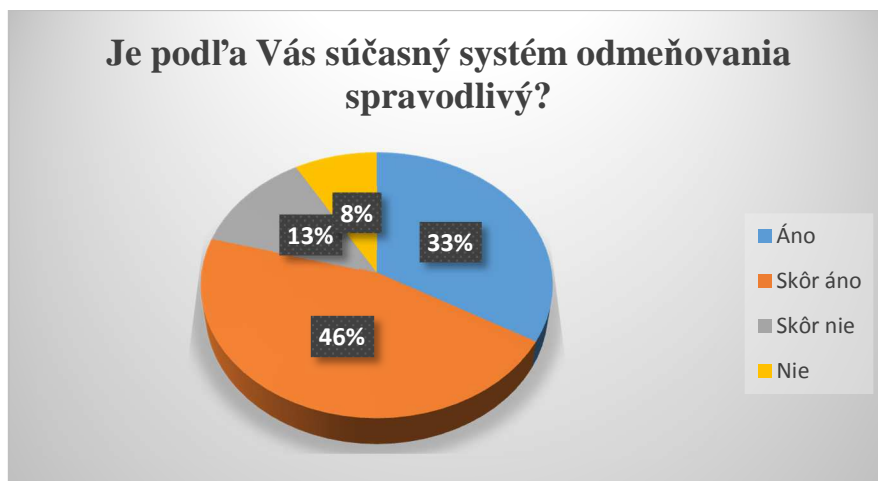


Graf 23: Spravodlivosť výšky mzdy (Vlastné spracovanie)

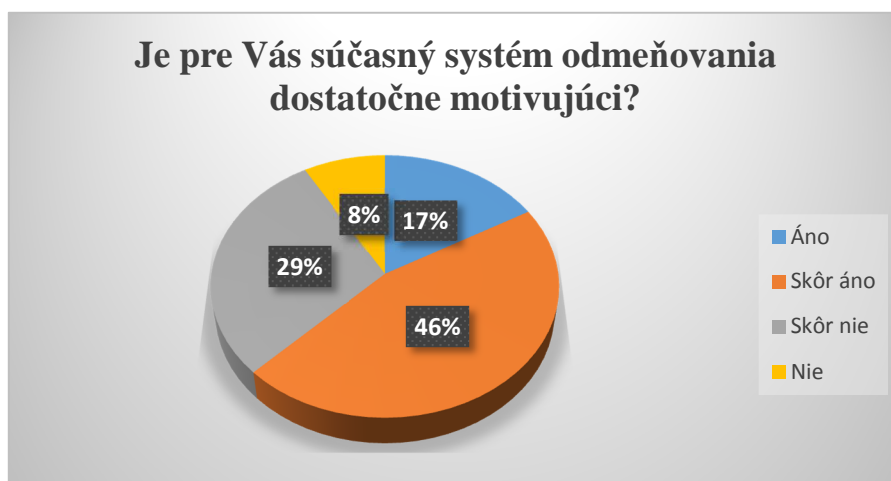
Ste spokojný / á s pomerom pevnej a pohyblivej zložky Vašej mzdy?



Graf 24: Pomer pevnej a pohyblivej zložky mzdy (Vlastné spracovanie)



Graf 25: Spravodlivosť systému odmeňovania (Vlastné spracovanie)



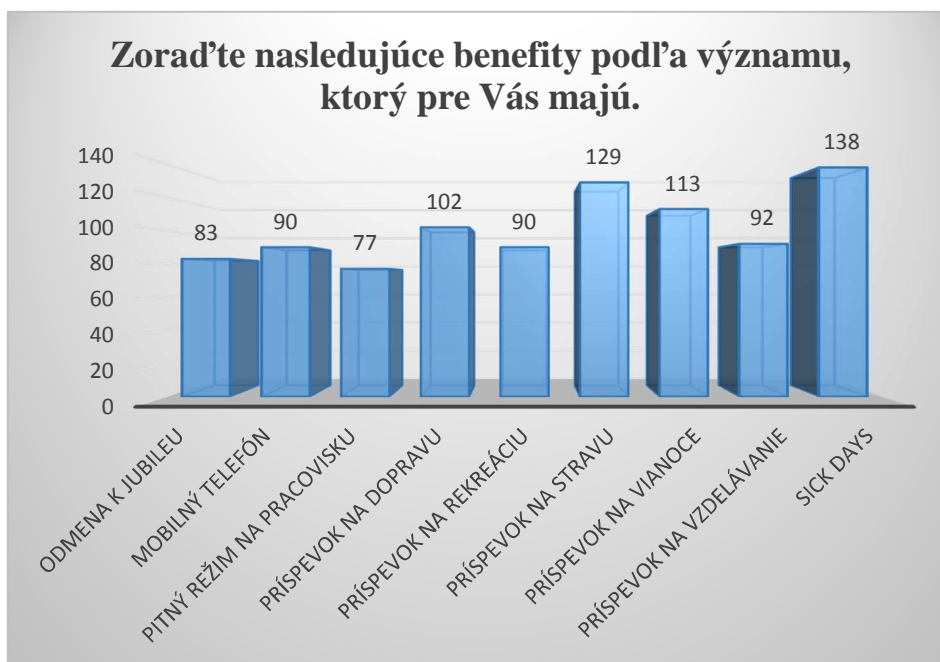
Graf 26: Motivácia systémom odmeňovania (Vlastné spracovanie)



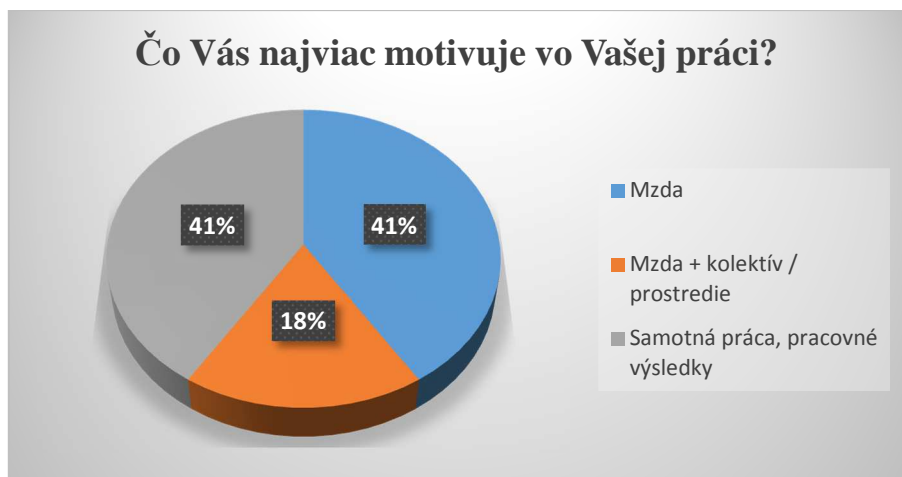
Graf 27: Zmena systému odmeňovania (Vlastné spracovanie)



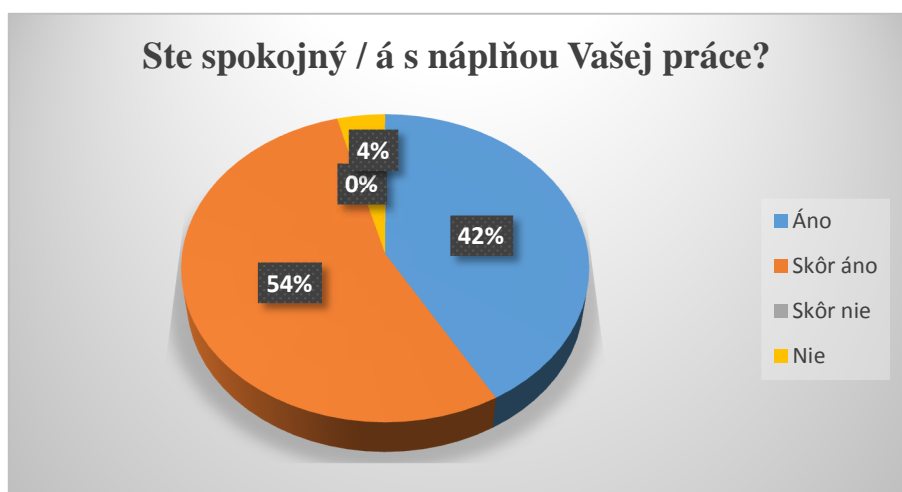
Graf 28: Motivácia zamestnaneckými benefitmi (Vlastné spracovanie)



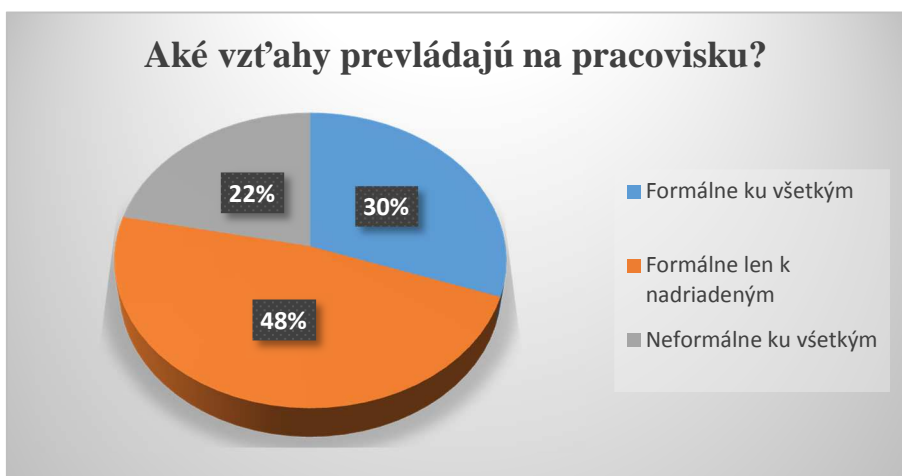
Graf 29: Význam zamestnaneckých benefitov (Vlastné spracovanie)



Graf 30: Motivácia v práci (Vlastné spracovanie)



Graf 31: Náplň práce (Vlastné spracovanie)



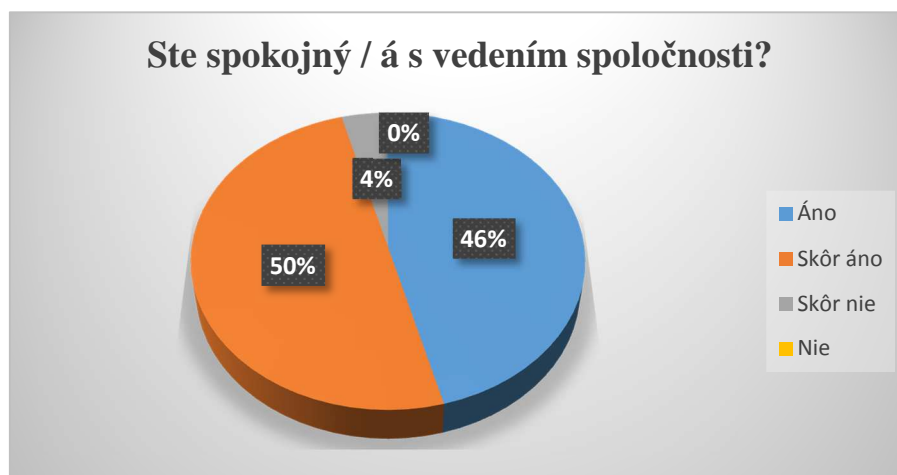
Graf 32: Vzťahy na pracovisku (Vlastné spracovanie)



Graf 33: Pracovné prostredie (Vlastné spracovanie)



Graf 34: Stres v práci (Vlastné spracovanie)



Graf 35: Vedenie spoločnosti (Vlastné spracovanie)



Graf 36: Vzťahy s vedením spoločnosti (Vlastné spracovanie)

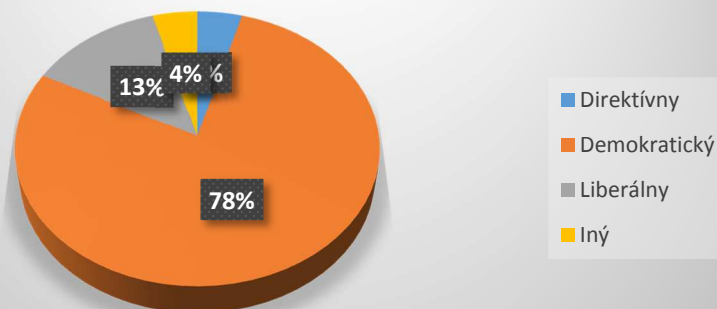


Graf 37: Možnosť oslovenia vedenia spoločnosti (Vlastné spracovanie)



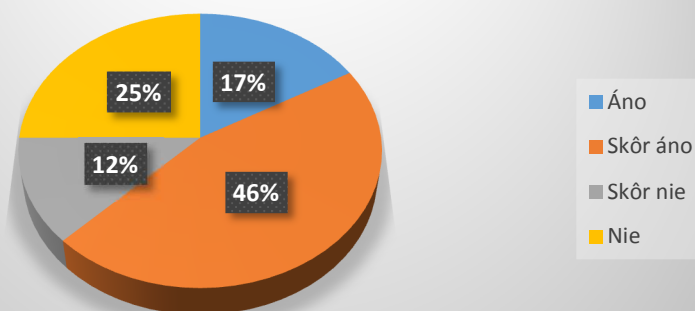
Graf 38: Vyjadrenie k pripomienkam (Vlastné spracovanie)

Aký štýl riadenia je v spoločnosti uplatňovaný?



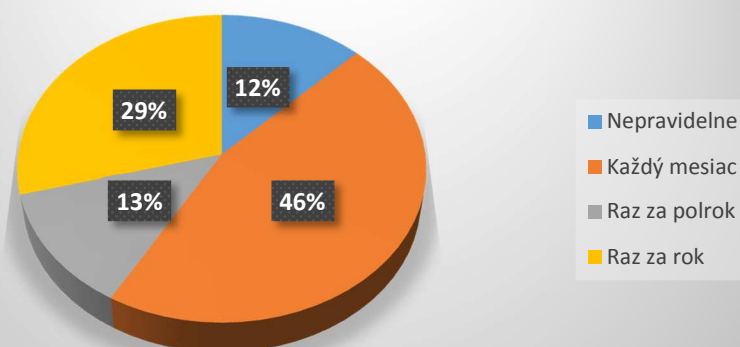
Graf 39: Štýl riadenia spoločnosti (Vlastné spracovanie)

Dostáva sa Vám pochvaly / uznania od nadriadeného?

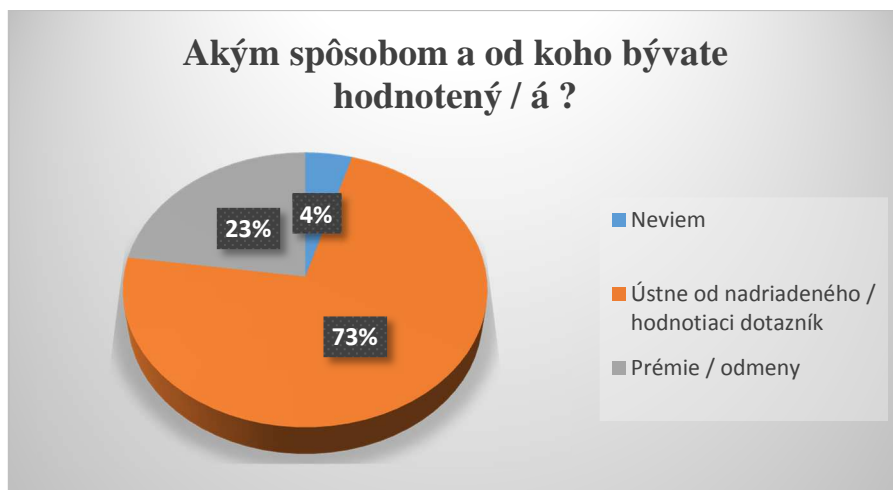


Graf 40: Uznanie od nadriadeného (Vlastné spracovanie)

Ako často bývate hodnotený / á ?



Graf 41: Frekvencia hodnotenia (Vlastné spracovanie)



Graf 42: Spôsob hodnotenia (Vlastné spracovanie)



Graf 43: Zmena systému hodnotenia (Vlastné spracovanie)



Graf 44: Odporúčenie zamestnávateľa (Vlastné spracovanie)

**Premýšľal / a ste v poslednej dobe nad
zmenou zamestnania?**



Graf 45: Zmena zamestnania (Vlastné spracovanie)



Prováděcí smlouva č.1 ke Smlouvě o partnerství

Smlouva o zajištění odborné praxe

uzavřená podle § 1746 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „občanský zákoník“), mezi smluvními stranami, kterými jsou:

- Název společnosti -

Se sídlem: - adresa - , PSČ: -psč-

IČ - ičo -

zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem , oddíl , vložka

jednající - jméno zástupce -

(dále jen „**poskytovatel**“)

a

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně,

veřejná vysoká škola, subjekt nezapisovaný do obchodního rejstříku,

se sídlem nám. T. G. Masaryka 5555, 760 01 Zlín,

IČ 70883521

zastoupená prof. Ing. Petrem Sáhrou, CSc., rektorem UTB ve Zlíně

za věcné plnění odpovídá: doc. Ing. Adriana Knápková, Ph.D.

(dále jen „**univerzita**“)

t a k t o :

I. Úvodní ujednání

- 1) Smluvní strany shodně konstatují, že spolu dne dd.mm.rrrr uzavřely Smlouvu o partnerství, jehož hlavním účelem a cílem je realizace společného zájmu smluvních stran, tj. zajištění vlastního trvalého rozvoje a prosperity, udržení a zvyšování konkurenceschopnosti v tuzemsku a v zahraničí, jakož i společný zájem podílet se na širším obecném prospěchu aktivní účastí na vědeckovýzkumných činnostech, na inovačních procesech a na rozvoji vědních oborů v rámci své působnosti.

¹⁶⁶ REFERÁT PROREKTOROV, JOB CENTRUM UTB V ZLÍNE. *Rozhovor*. 2017

- 2) V souladu s článkem 6. odst. (1) shora uvedené Smlouvy o partnerství uzavírají smluvní strany tuto prováděcí smlouvu, jejímž předmětem je úprava práv a povinností smluvních stran při zajištění odborné praxe studentů univerzity vykonávané u poskytovatele, a to v návaznosti na čl. 4. odst. (1) předmětné Smlouvy o partnerství.

II. Předmět smlouvy

- 1) Předmětem této smlouvy je závazek poskytovatele za podmínek níže sjednaných umožnit ročně čtyřem vybraným studentům UTB (dále jen „**studenti**“) vykonání studentských odborných praxí (dále jen „**praxe**“). Pro účely této smlouvy se smluvní strany dohodly tak, že výše uvedené roční období počíná běžet dnem podpisu této smlouvy oprávněnými zástupci obou smluvních stran.
- 2) Účelem této smlouvy je umožnit studentům vykonání praxí a získání praktických zkušeností.
- 3) Smluvní strany se dohodly, že konkrétní studenty bude dle svého uvážení vybírat poskytovatel, přičemž jejich jména popř. další nezbytné údaje sdělí poskytovateli v dostatečném předstihu před navrženým začátkem konkrétní praxe.
- 4) Univerzita je povinna poskytnout poskytovateli (i studentům) součinnost nezbytnou pro řádný a účelný průběh praxí.
- 5) Studenti budou konat u poskytovatele praxi dohodnutého obsahu a rozsahu dle svých nejlepších schopností a znalostí, a to v souladu s účelem této smlouvy.

III. Podmínky praxe

- 1) Konkrétní okruhy činností, které budou studenti v rámci praxí vykonávat, zařazení studentů v rámci praxí, jakož i délka praxí, jsou uvedeny v příloze č. 1 této smlouvy – Podmínky praxe.
- 2) Konkrétní den nástupu na praxi a dobu výkonu praxe v rámci pracovního dne určí poskytovatel po dohodě se studentem před započítáním výkonu praxe.
- 3) Praxi bude student vykonávat v sídle poskytovatele uvedeném v záhlaví této smlouvy (nedohodnou-li se strany jinak).
- 4) Smluvní strany se dohodly, že praxe studentů u poskytovatele je bezúplatná. Univerzitě ani poskytovateli nevzniká z tohoto titulu nárok na jakoukoliv peněžitou či nepeněžitou odměnu. Studentům však může být poskytovatelem vyplacena finanční odměna a to po vzájemné dohodě studenta a poskytovatele.
- 5) Bližší podmínky výkonu praxe si mohou poskytovatel a konkrétní student dohodnout ve zvláštní smlouvě, jejíž obsah však nesmí odporovat zásadám uvedeným v této smlouvě.

IV. Práva a povinnosti smluvních stran

- 1) Poskytovatel se zavazuje zajistit bezpečnost a ochranu zdraví studentů při praxi s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, která se týkají výkonu praxe. Poskytovatel se zavazuje studenty před započítím výkonu praxe proškolit a seznámit je s předpisy o bezpečnosti a ochraně jeho zdraví při výkonu praxe a dále poskytnout studentům potřebné informace a upozornit je na možná rizika. Poskytovatel je povinen seznámit studenty i s jinými právními předpisy, skutečnostmi a informacemi, které jsou z hlediska praxe relevantní.
- 2) Univerzita je povinna seznámit studenty s obsahem této smlouvy a zavázat je formou písemného prohlášení k dodržování těch povinností, které jsou z hlediska výkonu praxe považovány za nezbytné. Smluvní strany se dohodly, že se jedná zejména o tyto povinnosti:
 - Student se v rámci výkonu praxe zavazuje dbát pokynů poskytovatele a jím určeného odpovědného vedoucího, nejsou-li tyto v rozporu s příslušnými právními předpisy.
 - Student se zavazuje vykonávat praxi u poskytovatele podle svého nejlepšího vědomí a svědomí, schopností, dosažených zkušeností a znalostí, a to v souladu s účelem této smlouvy.
 - Student se zavazuje zachovávat mlčenlivost o skutečnostech zpřístupněných mu poskytovatelem v souvislosti s výkonem praxe, které poskytovatel označí za důvěrné.
- 3) Smluvní strany se zavazují zachovávat mlčenlivost o skutečnostech zpřístupněných jim druhou smluvní stranou v souvislosti s plněním této smlouvy, které druhá smluvní strana označí za důvěrné.
- 4) Smluvní strany se zavazují neprodleně informovat o veškerých závažných skutečnostech, ke kterým došlo v průběhu praxe, nebo v přímé souvislosti s ní.

V. Kontaktní osoby

- 1) Smluvní strany sjednávají, že kontaktními osobami pro další věcná jednání, poskytování informací a vedení praxí (v případě poskytovatele) jsou:
za poskytovatele:
- jméno - , - e-mail - , - telefon - , - zastávaná funkce -
a za univerzitu:
doc. Ing. Adriana Knápková, Ph.D., knapkova@fame.utb.cz, **mobil:** 739 329 960,
tel. 576 032 216, prorektorka pro sociální záležitosti, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
- 2) V případě změny bude nová kontaktní osoba sdělena druhé smluvní straně bez zbytečného odkladu písemně. Ke změně kontaktní osoby se nevyžaduje uzavření dodatku.

VI. Právní rámec

- 1) Právní vztahy mezi smluvními stranami vzniklé na základě této smlouvy a výslovně neupravené jejím zněním se řídí občanským zákoníkem a souvisejícími předpisy, zejména zákonem č. 111/1998 Sb. o vysokých školách v platném znění (dále jen „ZVŠ“) a zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníku práce v platném znění (dále jen „ZP“).
- 2) V souladu s ustanovením § 62 odst. 2 ZVŠ se na studenta, který vykonává praktickou výuku a praxi, vztahují obecné předpisy o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a pracovních podmínkách žen.
- 3) V souladu s ustanovením § 391 odst. 1 ZP odpovídají studenti vysoké školy vysoké škole nebo právnické nebo fyzické osobě za škodu, kterou jí způsobili při teoretickém nebo praktickém vyučování anebo v přímé souvislosti s ním.
- 4) V souladu s ustanovením § 391 odst. 4 ZP odpovídá právnická nebo fyzická osoba studentům vysokých škol za škodu, která jim vznikla porušením právních povinností nebo úrazem, a ke škodě došlo při praktickém nebo teoretickém vyučování u této právnické nebo fyzické osoby.

VII. Závěrečná ustanovení

- 1) V případě, že některé ustanovení této smlouvy je nebo se stane neplatným, zůstávají ostatní ustanovení této smlouvy v platnosti. Smluvní strany se zavazují takovéto neplatné ustanovení nahradit ustanovením novým, platným, které svým obsahem a smyslem odpovídá nejlépe obsahu a smyslu ustanovení původního.
- 2) Tato smlouva se vyhotovuje ve 2 vyhotoveních, z nichž každý účastník obdrží po jednom.
- 3) Případné změny či doplňky této smlouvy mohou být činěny pouze formou písemných číslovaných dodatků podepsaných oprávněnými zástupci obou smluvních stran. Změna smlouvy provedená jinou nežli výše uvedenou formou je neplatná. Výjimkou z tohoto ujednání je změna kontaktních osob dle čl. V. této smlouvy.
- 4) Smluvní strany prohlašují, že se pečlivě seznámily s obsahem této smlouvy, smlouvě rozumí, souhlasí se všemi jejími částmi a jsou si vědomy veškerých práv a povinností, z této smlouvy vyplývajících, na důkaz toho připojují své podpisy.
- 5) Tato smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oprávněnými zástupci obou smluvních stran.
- 6) Nedílnou součástí této smlouvy je příloha č. 1 – Podmínky praxe.

Ve Zlíně dne: dd.mm.rrrr za společnost:	Ve Zlíně dne: dd.mm.rrrr za univerzitu:
..... - jméno statutárního zástupce - - uvést druh statutárního zástupce/ na základě plné moci - prof. Ing. Petr Sába, CSc. rektor UTB ve Zlíně

