



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# NÁVRH ZMĚN MOTIVAČNÍHO PROGRAMU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

PROPOSAL OF CHANGES IN MOTIVATION PROGRAM OF A SELECTED COMPANY

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Lenka Doležálková

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2017

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	<b>Bc. Lenka Doležálková</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.</b>
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 diplomovou práci s názvem:

## **Návrh změn motivačního programu 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 motivačního programu ve společnosti. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny motivačního programu. Ekonomicky zhodnotit navrhované řešení.

### **Základní literární prameny:**

ADAIR, J. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

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

KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-5.

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

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

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

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

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zaměřuje na motivační program ve společnosti Šroubárny Kyjov s.r.o. V teoretické části práce jsou vysvětleny základní myšlenky a pojmy, které se týkají dané problematiky. V praktické části diplomové práce je krátce představena společnost Šroubárny Kyjov, s.r.o., dále je analyzován současný stav společnosti. Výsledkem návrhové části je vytvoření efektivnějšího motivačního programu, aby došlo ke zvýšení spokojenosti a produktivity pracovníků.

## **Abstract**

The main focus of this diploma thesis is motivation program in Šroubárny Kyjov company. The theoretical part explains the basic ideas and concepts related to the topic. The practical part of this work is presented Šroubárny Kyjov company, s.r.o. It analyses the contemporary state of motivational programme in the company. The result of last part is creating more effective motivation program, which would improve satisfaction and increase in the efficiency of work of staff.

## **Klíčová slova**

Motivace, stimulace, motivační program, odměňování, zaměstnanci, zaměstnanecké benefity.

## **Key Words**

Motivation, stimulation, motivation program, remuneration, employees, fringe benefits.

Bibliografická citace

DOLEŽÁLKOVÁ, L. *Návrh změn motivačního programu ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 108 s.  
Vedoucí diplomové práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D..

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 26. 5. 2017

.....

podpis studenta

## Poděkování

Touto cestou děkuji především vedoucí mé diplomové práce Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky. Dále děkuji výrobnímu řediteli a pracovníkům společnosti Šroubárny Kyjov spol. s r.o. za spolupráci a poskytnuté informace.

Úvod .....	11
1 Vymezení problému, cíle práce a metod zpracování.....	13
2 Teoretická východiska práce .....	14
2.1 Pojem motivace.....	14
2.2 Proces motivace .....	15
2.3 Typy motivace .....	16
2.4 Zdroje motivace .....	18
2.5 Teorie pracovní motivace .....	20
2.5.1 Teorie instrumentality .....	20
2.5.1.1 Teorie „cukru a biče“ .....	20
2.5.2 Teorie zaměřená na obsah .....	21
2.5.2.1 Maslowova hierarchie potřeb .....	21
2.5.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model .....	23
2.5.2.3 Alderferova teorie – teorie potřeb ERG .....	24
2.5.3 Teorie zaměřená na proces .....	24
2.5.3.1 Teorie očekávání (expektační teorie) .....	24
2.5.3.2 Dosahování cílů (teorie cíle) .....	25
2.5.3.3 Pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti) .....	25
2.6 Motivační program společnosti .....	26
2.7 Stimulace .....	27
2.8 Odměňování pracovníků .....	28
2.8.1 Úkoly odměňování .....	29
2.8.2 Mzdové formy .....	30
2.8.2.1 Peněžní .....	30
2.8.2.2 Nepeněžní.....	31
2.8.2.3 Odměňování dle zákoníku práce .....	32



2.9	Shrnutí teoretické části.....	33
3	Analýza současného stavu .....	34
3.1	Představení společnosti ŠK.....	34
3.1.1	Charakteristika společnosti.....	35
3.1.2	Současné postavení společnosti.....	35
3.2	Výrobní program.....	36
3.3	Ekonomické výsledky .....	37
3.4	Analýza interních faktorů společnosti (7S).....	39
3.4.1	Strategie .....	39
3.4.2	Systemy .....	40
3.4.3	Styl řízení.....	40
3.4.4	Schopnosti .....	40
3.4.5	Spolupracovníci .....	41
3.4.6	Struktura .....	44
3.4.7	Sdílené hodnoty .....	46
3.4.8	Shrnutí analýzy .....	47
3.5	Současný motivační program společnosti.....	48
3.5.1	Odměňování pracovníků.....	48
3.5.2	Fondy pro výplatu odměn.....	49
3.5.3	Poskytování příspěvku na rekondičně rehabilitační péči .....	50
3.5.4	Pracovní doba a přestávky .....	50
3.5.5	Dovolená.....	51
3.5.6	Stravování.....	51
3.5.7	Životní pojištění a penzijní připojištění.....	51
3.5.8	Mzdové příplatky.....	52
3.5.9	Vzdělávání .....	52

3.5.10	Informovanost a komunikace se zaměstnanci .....	52
3.5.11	Zdravotní péče .....	53
3.5.12	Pracovní prostředí.....	53
3.5.13	Zhodnocení současného motivačního programu .....	53
3.6	Dotazníkové šetření .....	54
3.6.1	Základní informace.....	54
3.6.2	Práce s dotazníky .....	55
3.6.3	Výsledky dotazníkového šetření.....	55
3.6.4	Struktura respondentů.....	55
3.6.5	Shrnutí dotazníkového šetření .....	58
3.7	Řízený rozhovor s generálním ředitelem .....	59
3.8	Analýza vnějšího prostředí (Porterův model).....	61
3.8.1	Stávající konkurence.....	61
3.8.2	Nová konkurence .....	64
3.8.3	Vliv odběratelů .....	64
3.8.3.1	Export výrobků.....	65
3.8.4	Vliv dodavatelů .....	66
3.8.5	Substituční výrobky .....	67
3.8.6	Shrnutí analýzy .....	67
3.9	Analýza trhu práce .....	68
3.9.1	Nezaměstnanost.....	69
3.9.1.1	Volná pracovní místa v Jihomoravském kraji.....	70
3.9.1.2	Možnosti dotací – aktivní politika zaměstnanosti ÚP .....	71
3.9.1.3	Možnosti dotací – od Evropské unie .....	71
3.9.2	Analýza tržních sazeb .....	72
3.9.3	Oblíbenost benefitů v ČR .....	74

3.9.4	Nezaměstnanost .....	76
3.9.4.1	Volná pracovní místa v Jihomoravském kraji.....	77
3.9.4.2	Možnosti dotací – aktivní politika zaměstnanosti ÚP .....	78
3.9.4.3	Možnosti dotací – od Evropské unie .....	78
3.9.4.4	Legislativní změny .....	79
3.10	SWOT analýza .....	80
3.11	Shrnutí analytické části .....	83
4	Návrh změn motivačního programu .....	85
4.1	Zavedení benefitu v podobě sick days .....	85
4.2	Zlepšení mezilidských vztahů.....	87
4.2.1	Návrh na zlepšení komunikace mezi zaměstnanci .....	87
4.2.1.1	Krátké meetingy se zaměstnanci .....	88
4.2.1.2	Pochvala .....	89
4.3	Zavedení příspěvků v podobě flexipass poukázek.....	90
4.4	Návrh na zlepšení pracovního prostředí .....	91
4.5	Příspěvek na dopravu.....	93
4.6	Vzdělávací kurzy .....	94
4.7	Harmonogram změn .....	95
4.8	Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn.....	96
4.8.1	Náklady na návrh změn .....	96
4.8.2	Přínosy navrhovaných změn.....	97
	Závěr.....	99
	Seznam použitých zdrojů.....	101
	Seznam obrázků, grafů a tabulek.....	106

## Úvod

Nejpodstatnějším posláním každé organizace je dosahovat předem určených cílů, co nejlepších výsledků a je nadmíru nezbytné, aby výkonnost zaměstnanců byla co nejefektivnější. Každá organizace by si měla uvědomit, že právě jejich zaměstnanci hrají ve společnosti velmi podstatnou roli a nahradit dobře kvalifikovaného pracovníka je v dnešní době relativně velký problém. Společnost by tedy měla usilovat o sestavení motivačního programu na takové úrovni, aby si udržela své kvalifikované a dlouhodobé pracovníky. K dlouhodobé úspěšnosti společnosti přispívá spokojený zaměstnanec, který podává znamenité výkony, a proto by měla společnost do jejich motivace více investovat. Správné nastavení motivačního programu závisí právě na informacích a požadavcích získaných od zaměstnanců. Motivace je u každého člověka do jisté míry velmi individuální, proto je potřeba dát této problematice náležitou pozornost, trpělivost a péči.

Motivace personálu není automatická, a proto patří k významným povinnostem a odpovědnostem vedoucího. Vedoucí zaměstnanci by měli pravidelnými průzkumy zjišťovat spokojenost pracovníků, jejich vnitřní potřeby a následně zjištěné příčiny problémů vyhodnotit a současnou situaci zlepšit.

Diplomová práce se zabývá problematikou motivace a návrhu změn motivačního programu ve vybrané společnosti. Tato práce je rozdělena do několika částí.

V teoretické části jsou charakterizovány základní pojmy dané tematiky, kterými jsou motiv, motivace, pracovní spokojenost, motivační program, hodnocení a odměňování zaměstnanců.

V praktické části práce je představena společnost, její historie, organizační struktura, výrobní program a seznámení s konkurenty a zákazníky společnosti. Následně se diplomová práce věnuje rozboru současného motivačního programu organizace, dále pak analýzou spokojenost zaměstnanců formou dotazníkového šetření. Zjištěné

výsledky, které z analýz vyplynou, by měly pomoci ke zlepšení výkonů zaměstnanců a jejich motivovanosti.

Poslední návrhová část je založena na představení různých návrhů a doporučeních, které se týkají zlepšení současného motivačního programu.

# 1 Vymezení problému, cíle práce a metod zpracování

Společnost Šroubárny Kyjov jsou největším zaměstnavatelem na Kyjovsku. Jestliže si chce tato organizace udržet svoji stávající pozici na zahraničním i tuzemském trhu je velmi podstatné, aby více rostla spokojenost jejich zaměstnanců a zabránila tak odchodu pracovníků ke konkurenci. Hlavním problémem, který vede ke ztrátě produktivity v organizaci je podcenění významu motivace a neporozumění jejich nástrojů. Je tedy třeba zefektivnit motivační program ve společnosti, poněvadž prostřednictvím motivace může organizace zlepšit jednotlivé výkony pracovníků a také zvýšit svůj zisk. Motivaci je potřeba stále podporovat, optimálně okamžitou nebo dlouhodobou odměnou.

Hlavním cílem diplomové práce je návrh na změnu motivačního programu ve společnosti Šroubárny Kyjov, spol. s r.o., který přispěje k zesílení spokojenosti, výkonnosti a vyšší motivaci zaměstnanců. Je nezbytně nutné, aby organizace na základě motivace zvýšila jak výkonnost, tak i její výnosnost. Cílem změny motivačního programu je efektivněji motivovat zaměstnance k jejich lepším výsledkům a zvýšit tak i jejich spokojenost s prací.

Dílčí cíle práce jsou především zaměřeny na faktografickou rešerši na téma motivace. Dále na seznámení se společností Šroubárny Kyjov, s.r.o., zanalyzování současné situace společnosti. K dosažení potřebných výsledků budou použity výzkumné metody dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a řízený rozhovor s výrobním ředitelem společnosti. Dílčím cílem je také ekonomické zhodnocení navrhovaných změn.

Použitými metodami jsou:

- Faktografická rešerše.
- Výzkumné metody: dotazníkové šetření, řízený rozhovor, pozorování.
- Analytické metody: 7S, Porter, analýza trhu práce SWOT analýza, mzdové šetření, analýza nákladů, výnosů a hospodářského výsledku.

## **2 Teoretická východiska práce**

Tato část diplomové práce se seznamuje se základními pojmy v oblasti motivace pracovníků. Do několika podkapitol se v této části popisuje proces, typy motivace, stimulace a její význam a rozdělení jednotlivých teorií pracovní motivace. V neposlední řadě je tato část zaměřena také na motivační program a odměňování zaměstnanců.

### **2.1 Pojem motivace**

Na otázku, co to je motivace, odpovídá mnoho autorů odborné literatury. Slovo motivace pochází z latinského slova „movere“ a znamená to hýbati, pohybovati. Jestliže jsou motivy uváděny jako vnitřní podněty, potom pojem motivace znamená souhrn všech těchto motivů, které vedou k určitému jednání či aktivitě člověka. Existuje velká řada teorií na téma motivace, nicméně ji můžeme označit jako vůli k nějakému výkonu. Nejlepší formou motivace je, když se lidé mohou motivovat sami od sebe, ale většina však potřebuje být motivována a popoháněna z vnějšku (FORSYTH, 2000).

Většina společností se zaměřuje zejména na to, co by se mělo provést, aby bylo dosaženo stále vysoké úrovně pracovního výkonu lidí. Je tedy nezbytné věnovat zvýšenou pozornost nejúčelnějším stylům a způsobům motivování pracovníků prostřednictvím jednotlivých nástrojů. Mezi tyto nástroje patří například odměny, styl řízení, stimuly a obsah práce, protože každého člověka ovlivňuje jiný nástroj motivace různou intenzitou (ARMSTRONG, 2007).

Motivace lidí samozřejmě souvisí s jejich spokojeností. Každé chování jakéhokoliv člověka je motivované, i když si to sám neuvědomuje. Člověk si neuvědomuje motivy, které ho podněcují nebo naopak odrazují. Projevy motivace se můžou lišit v rámci odlišných kultur a to díky jiným tradicím či náboženským představám (VÝROST, 2008).

Hlavním cílem efektivního managementu je motivovaný pracovník, s cílem zajistit maximální výsledky, zvýšit efektivitu a produktivitu vykonané práce. Spokojený pracovník je nejvyšším cílem pro každou společnost a tedy pro spokojenost pracovníků by každá organizace měla udělat vše. Motivaci v současné době chápeme jako velmi podstatný faktor k dalším úspěchům. Dobrovolné snažení záleží na chtění každého pracovníka, avšak to může být velmi podstatnou součástí pro výkon celé společnosti (NAKONEČNÝ, 2005).

## 2.2 Proces motivace

Motivace se zabývá tím, co vede lidi k motivaci za účelem dosažení nějaké výsledku. Model procesu motivace objasňuje faktory, které lidé vkládají do své práce dle svého úsilí. Mezi faktory ovlivňující motivační proces patří:

- Jde o vnitřní instinkty, které mohou být silné a jindy slabší, to záleží na našem vnitřním napětí či uvolnění.
- Jde o různou intenzitu vnitřního přesvědčení a schopnost znázorňovat a prožívat svůj život podle vlastního posouzení a uvážení.
- Psychologické hledisko určuje, které z cílů mohou individuálně u každého člověka získávat větší či menší důležitost na základě toho, jakého dosáhl vzdělání, jaké získal zkušenosti a v neposlední řadě také záleží na životní fázi každého člověka.
- Naše citění a emoce, které můžou sloužit jako tzv. vnitřní rádci (NIERMEYER, SEYFFERT, 2005).

Tyto faktory jsou součástí komplexní struktury, která rozhoduje o úspěchu či neúspěchu (NIERMEYER, SEYFFERT, 2005).

*„Armstrong soudí, že motivace se týká faktorů, které nás ovlivňují, abychom se chovali určitým způsobem“ (Armstrong, 2009, str.219).*





Obrázek 1: Proces motivace  
(Zdroj: ARMSTRONG, M., 2009)

## 2.3 Typy motivace

Na motivace se lze dívat ze dvou pohledů. V prvním případě mohou být lidé motivováni vedením organizace, aby se podíleli na plnění cílů společnosti například tedy metoda odměňování, pochvala, benefity, prémie, příplatky, povyšování aj. V druhém případě lidé vykonávají činnosti, které uspokojují jejich potřeby a motivují tak sami sebe (ARMSTRONG, 2007).

Dle Herzberga rozlišujeme dva typy motivace:

- Vnitřní motivace – neboli „motivace vycházející z práce samé“. Tato vnitřní motivace vzniká, když lidé cítí, že práce, kterou dělají, je baví, je pro ně zajímavá, naučná či důležitá. Podstatná je důležitost, že lidé mají kontrolu nad svými možnostmi, dále rozvíjet svoje schopnosti nebo kariérně růst. Vnitřní motivátory jsou součástí jedince a mají dlouhodobější účinek.
- Vnější motivace – stav, kdy se jednatel učí věcem pod vlivem vnějších motivačních podnětů. Odměnou je pak např. zvýšení platu, povýšení nebo uznání, ale mohou to být různé tresty či kritika. Vnější motivátory naopak

od vnitřních nemusejí působit dlouhodobě, avšak mají zřetelný účinek (HERZBERG, 1971).

### Další typy motivace lze rozdělit dle:

- Dle přístupu v práci:

Pozitivní motivace – vede k tomu, že každý jedinec tu práci **chce** dělat. Je založena na odměně za pracovní výkony (morální ocenění, seberealizace, hmotná zainteresovanost).

Negativní motivace – vede k tomu, že každý jedinec tu práci dělat **musí**. Je založena na silových faktorech (obava o pracovní místo).

- Dle doby působení:

Krátkodobá motivace – je intenzivnější, ale vydrží krátkou dobu. Je příznakem rychlého výděлку např: dostání finanční odměny.

Dlouhodobá motivace – je specifikována spíše na dlouhodobé cíle a není možné je uskutečnit dříve. Je to motivace hluboko v nás, která dlouhodobě přetrvává např: koupě auta, založit firmu aj.

- Dle druhu poskytnuté odměny:

Motivace hmotná – jsou to obvykle různé finanční prémie, zaměstnanecké benefity, příspěvky na stravování, příspěvky na důchodové pojištění, příspěvky na lázeňský pobyt či služební automobil.

Motivace nehmotná – tato motivace nemá finanční charakter, což může být možnost profesionálního růstu, osobní sekretářka, pochvala, parkovací místo aj.

- Dle znalosti důvodů, proč to člověk dělá:

Motivace vědomá – každý člověk si uvědomuje, co a proč dělá.

Motivace nevědomá – opravdové příčiny chování jsou odlišné, než si myslíme, tudíž si tento člověk neuvědomuje motivy svého chování (TURECKIOVÁ, 2004).

## 2.4 Zdroje motivace

### Potřeby

Jde o pocit nedostatku něčeho nezbytného, který vede člověka k samotnému uspokojení tohoto pocitu nějakého nedostatku. Každý člověk má odlišné potřeby, jsou tedy nekonečné a k uspokojení jedné potřeby se vytváří potřeby další. Potřeba vychází z vnitřního duševního napětí, které nás ovlivňuje k určitému chování, jehož záměrem je uspokojení potřeby. Frustrace či deprivace je název pro neuspokojení potřeby (TURECKIOVÁ, 2004).

Potřeby se rozdělují na dva druhy

- *Přímé nebo vnitřní* – jedná se o motivy, které jsou ve vztahu se samotnou prací.

Např:

- potřeba práce,
- potřeba kontaktu s jinými lidmi,
- potřeba seberealizace,
- potřeba vlastního rozhodování,
- potřeba určitého výkonu,
- potřeba touha po moci,
- potřeba smyslu života aj.

- *Nepřímé nebo vnější* – jedná se o motivy, kde je práce prostředkem k uspokojení různých potřeb. Např:

- potřeba mzdy,

- potřeba uplatnění se,
- potřeba jistoty,
- potřeba sebepotvrzení aj. (TURECKIOVÁ, 2004).

### Návyky

Jedná se o opakovaná (stereotyp) stabilní jednání v určitých situacích. Návyky člověk získává během svého života. Jestliže danému člověku určitý způsob chování vyhovuje, tak ho bude používat také v budoucnosti. (VYSEKALOVÁ, 2011).

### Emoce

Uspokojení či nespokojení potřeb je vyjádřeno příjemnými nebo nepříjemnými emocemi. Emoce jsou maximálně subjektivní vyjádření a jsou těžko vyjádřitelná, protože neumíme jejich zážitkový obsah slovy vysvětlit. Emoce mají jasný cíl, logiku a charakterizují reakci jedince na určitou situaci (VYSEKALOVÁ, 2011).

Emoce dělíme podle jejich povahy či nálady na *primární* (základní) a *sekundární* (složitě). Mezi základní emoce patří např: strach, smutek, radost a překvapení, mezi složitě emoce patří např: zklamání, závist, pýcha, aj (VYSEKALOVÁ, 2011).

### Zájmy, ideály a hodnoty

Jsou něco významného, čeho si člověk cení a zároveň ovlivňuje jeho chování. Hodnoty jsou vytvářeny výchovou, příkladem nějakého člověka (rodina) či vzděláním a vytváří se během procesu socializace člověka (VYSEKALOVÁ, 2011).

Všechny tyto uváděné zdroje motivace jsou u každého jedince odlišné, tudíž na něj v určitém čase a místě působí různé kombinace jednotlivých typů motivace (VYSEKALOVÁ, 2011).

## 2.5 Teorie pracovní motivace

Společným východiskem následujících pojetí motivace je vyzdvihnout význam motivace pro výkon, pracovní úsilí, pracovní spokojenost aj. Teorie motivace sleduje utváření motivace a motivování jako celek. Tento proces je velmi složitý, protože každý člověk má jiné potřeby a stanovené cíle. Existuje mnoho teorií motivace, protože jeden přístup motivování nebude vhodný pro všechny lidi. První řada motivačních teorií se zabývá tím, co motivuje chování člověka v zaměstnání. Druhá řada teorií se zabývá tím, jaký má obsah motivace vliv na chování. Třetí a tedy poslední řada teorií obsahuje speciální metody nebo přístupy, které jsou vyhovující pro různorodé manažerské aplikace (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 2009).

### 2.5.1 Teorie instrumentality

Typické pro tuto teorii je, že lidé budou pracovat určitým žádoucím způsobem, poté co budou vedoucí pracovníci využívat odměny a tresty. Dle Armstronga je motivování stavěno na systému kontroly a neuznává velké množství dalších lidských potřeb. Teorie instrumentality je tedy založena na systému kontroly a na systému řízení, který vymyslel Američan Taylor. Tento systém motivování je nejstarší, ale v současné době stále používán (CEJTHAMR, 2010).

#### 2.5.1.1 Teorie „cukru a biče“

Nejrozšířenější a nejstarší teorie na světě. Tato teorie dává mnohdy zajímavá východiska pro řídicí pracovníky, kteří zjišťují jak efektivně řídit své zaměstnance. McGregorova teorie vychází z empirických rozborů a skládá se ze dvou přístupů vedoucích pracovníků ke svým spolupracovníkům. Mezi vnější stimuly patří jak cukr, tak i bič. Stimuly mohou být pozitivní i negativní. Mezi pozitivní stimuly řadíme nějaké lákadlo či nabídku odměny a mezi negativní stimuly patří hrozba děsivými následky, pokud se něco nezmění (CEJTHAMR, 2010).

**Teorii X** můžeme říci, že má člověk nechut' k práci a po zajištění obživy se jí snaží vyhýbat. K vykonání nějakého výkonu je třeba pracovníka neustále nutit a často ho

kontrolovat, lze využít i hrozbu trestu. Tento člověk nemá žádné pracovní ambice, chce být neustále popoháněn a nevyvíjí žádnou aktivitu. Pro vedení pracovníků typu X je třeba používat autoritativní styl řízení (BLAŽEK, 2011).

**Teorie Y** je úplný protiklad předchozí teorie. Tento člověk nemusí být řízen vedoucími pracovníky, má dobrý vztah k zaměstnání a pracovní aktivita se stává místem jeho seberealizace. Manažeři usilují o zapojení zaměstnanců do jejich práce, a aby byl systém odměňování co nejlehčí a nejsrozumitelnější. Hlavním motivátorem je v teorii Y tvůrčí práce (BLAŽEK, 2011).

### **2.5.2 Teorie zaměřená na obsah**

Podstatným zaměřením těchto teorií je, že se snaží rozeznat důvody lidského jednání. Tato teorie říká, že se motivace vztahuje na realizaci těch kroků, jejímž účelem je uspokojování potřeb. Základním úmyslem teorií zaměřené na obsah je, že všichni lidé jsou motivováni svými potřebami, a to vědomě nebo podvědomě. Tyto potřeby tedy ovlivňují jednání a chování lidí. Představitelé této teorie jsou Maslow a Herzberg (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 2009).

#### **2.5.2.1 Maslowova hierarchie potřeb**

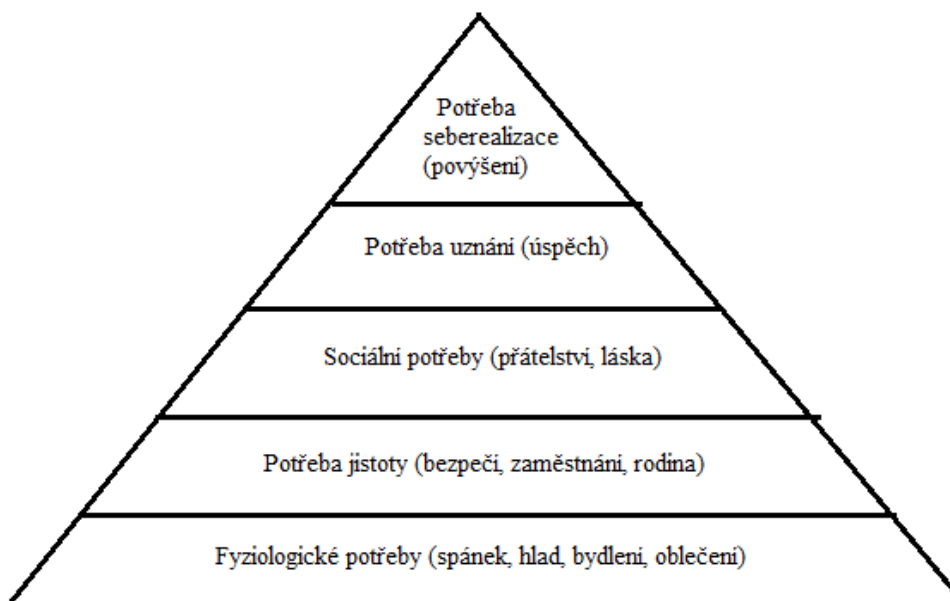
Autorem této teorie je americký psycholog a univerzitní profesor Abraham Harold Maslow, která popisuje, že neuspokojené potřeby produkují napětí a stav nerovnováhy. Maslow usiluje o seřazení potřeb jednotlivců, charakterizoval tedy pět hlavních souborů potřeb, které následně seřadil dle významnosti do pyramidy. Jestliže se vyskytne nějaká potřeba ve vyšší skupině, musí být nejprve uspokojena potřeba v nižší skupině. Jednu stejnou potřebu lze uspokojit pomocí řady různých cílů (FORSYTH, 2000).

Maslow uspořádal lidské potřeby takto:

- 1) **Fyziologické potřeby** – jedná se o základní potřeby, které jsou pro nás přednostní. Jsou to potřeby nezbytné pro přežití a jejich opatření nebývá problém. Jestliže jsou tyto základní potřeby uspokojeny, následně už žádné jiné potřeby

jedince nemotivují. Patří sem potřeba spánku, rozmnožování, hlad, žízeň, bydlení, potrava, odstraňování rizika, oblečení a další.

- 2) **Pocit jistoty a bezpečí** – jde o to, že se lidé potřebují cítit v bezpečí a mít pocity jistoty. Naplněním fyziologických potřeb narůstají potřeby jistoty a bezpečí. Patří sem potřeba ochrany, zdraví, rodiny, zaměstnání, morální jistota a další).
- 3) **Sociální potřeby** – jedná se o potřeby relativně dynamické a chápeme jako vztah s okolím. Snaží se vytvářet dobré vztahy mezi zaměstnanci prostřednictvím firemních soutěží či kulturních akcí. Patří sem pocit sounáležitosti, přátelství, láska, rodina a další.
- 4) **Potřeby uznání** – těmito potřebami má každý jedinec vysoké ambice, aby měli o něm ostatní vysoké mínění a úsudek. Tito lidé touží po uznání, získání pochvaly či prestiže. Řadí se sem potřeba ocenění, respekt, sebedůvěra, veřejného uznání a jiné.
- 5) **Potřeby seberealizace** – tyto potřeby jsou uspokojovány v poslední řadě a jsou tedy na vrcholu pyramidy. Člověk má potřebu být lepší, než sám je a potřebuje zcela použít své předpoklady a schopnosti. V zaměstnání to může znamenat dobře zorganizovaný pracovní výkon. Do těchto potřeb patří růst, povýšení, estetické zážitky, porozumění a další (BĚLOHLÁVEK, 2000).



Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb  
(Upraveno dle: ADAIR, 2004)

### 2.5.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Autorem této dvou faktorové teorie je americký psycholog Frederick Herzberg. Tato teorie vychází ze zkoumání příčin spokojenosti (faktory motivační) či nespokojenosti (faktory hygienické) a říká, že jsou to dva různé na sobě nezávislé faktory. Mají-li **hygienické faktory** příznivou formu, působí pouze na to, že pracovníci nepocítují žádnou pracovní nespokojenost. Pokud se tyto faktory pohybují pro zaměstnance na přijatelné úrovni, tak si jich spíše nevšímají, ale pokud upadnou pod uspokojující úroveň, následně vyvolávají pocit nespokojenosti. Mezi hygienické faktory řadíme firemní benefity, plat, osobní život nebo pracovní podmínky. Mají-li **motivační faktory** nepříznivou formu, má to vliv na to, že zaměstnanci společnosti nejsou spokojeni ani motivováni k pracovnímu výkonu. Mezi motivační faktory patří odpovědnost, uznání, náplň práce či osobní rozvoj. Všechny tyto motivátory ovlivňují psychiku každého pracovníka a působí na motivaci pracovníka dlouhodobě. Z této teorie tedy vyplývá, že



je třeba plnit hygienické faktory a také dávat pracovníkům něco, co je popohání dopředu a těmi jsou právě motivační faktory (BEDRNOVÁ, 2012).

### **2.5.2.3 Alderferova teorie – teorie potřeb ERG**

Jedná se o úpravu hierarchie Maslowa potřeb, které jsou rozděleny do tří úrovní:

- Existence (E) – patří sem základní lidské potřeby.
- Relations (R) – zde patří mezilidské vztahy a spolupráce.
- Growth (G) – tato úroveň zahrnuje další osobní a profesní rozvoj (BEDRNOVÁ, 2012).

### **2.5.3 Teorie zaměřená na proces**

Tyto teorie zaměřené na proces mohou být také nazývány jako kognitivní (poznávací) teorie, jelikož se zabývají tím, jak lidé chápou a vnímají pracovní prostředí okolo sebe. Tyto teorie kladou důraz na psychologické procesy, které mají vliv na motivaci a na základní potřeby. Teorie zaměřené na proces mohou být užitečnější, jelikož dávají reálnější návod pro různé metody motivování lidí. Do těchto teorií řadíme:

- *Teorie očekávání (expektační teorie).*
- *Dosahování cílů (teorie cíle).*
- *Pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti).*

#### **2.5.3.1 Teorie očekávání (expektační teorie)**

Mezi představitele této teorie patří V. Vroom, L. W. Porter a E. E. Lawler. Síla očekávání může být stavěna na dosavadních zkušenostech, ale někteří lidé se obvykle dostávají do nových situací, tzn. změna zaměstnání, změna pracovních podmínek, což znamená, že může dojít k poklesu motivace. Cíle musí být reálné, žádané a každý člověk si dosažení určitého cíle musí zasloužit (ARMSTRONG, 2007).

Dvě hodnoty, které mají vliv na splnění úkolu a na doplňující snahu, jsou:

- **Schopnost** – znalosti a manuální dovednosti.
- **Vnímání role** – to, co si člověk přeje dělat nebo měl (ARMSTRONG, 2007).

### **2.5.3.2 Dosahování cílů (teorie cíle)**

Latham a Lock, kteří tuto teorii zformulovali, říkají, že pracovní výkon a motivace jsou vyšší, pokud jsou jednotlivcům stanoveny specifické individuální cíle. Náročné cíle musejí být konzultovány a jejich plnění musí být schváleno a podporováno vedoucími pracovníky. Důležitou podstatou je zpětná vazba od pracovníků, která nám poskytuje konkrétní informace o tom, jak a jakým postupem dosáhli stanovených cílů. Při navrhování cílů je klíčové postupovat dle metody SMART, a tedy cíle musí být:

- S – specifické, konkrétní.
- M – měřitelné.
- A – přijatelné.
- R – realistické.
- T – časově specifické (KOCIÁNOVÁ, 2010).

### **2.5.3.3 Pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti)**

Teorie spravedlnosti je také nazývána jako **teorie ekvity**, tzn. teorie spravedlivé odměny a představitelem je J. Stacy Adams. Tato teorie se zabývá tím, že pracovník porovnává své vynaložené úsilí a snahu s jinými lidmi, kteří vykonávají srovnatelné činnosti. Lidé porovnávají hlavně finanční ohodnocení za odvedenou práci jednotlivých pracovníků a svých spolupracovníků, může tedy dojít ke snížení pracovního úsilí či snahy. Požadavkem zaměstnanců je, aby byly poměry mezi pracovními výkony stejné jako u ostatních lidí s totožným pracovním zaměřením. Pociťovaná nespravedlnost může mít negativní dopad na výkonnost každého člověka (ARMSTRONG, 2007).

## 2.6 Motivační program společnosti

Hlavním cílem motivačního programu je pozitivně působit na jednotlivé pracovníky a to pomocí stimulů a motivačních faktorů. Manažer nebo vedoucí pracovník musí mít přehled o jednotlivých motivačních faktorech, které berou v úvahu pro daný kolektiv. Každého jedince motivuje něco jiného a v jiné míře než toho druhého, a proto je nezbytné k tomu přistupovat individuálně. Úkolem motivačního programu podniku je ovlivňování pracovní snahy lidí, jejich spokojenosti a výkonnosti. Tento program by měl přispívat ke zvyšování výkonnosti pracovníků a k přijetí změn (KOCIÁNOVÁ, 2010).

Motivační program by měl uznávat obecné poznatky o motivaci a stimulaci a měl by vycházet z konkrétních podmínek ve společnosti. V každé společnosti by měl být přinejmenším nějaký motivační program, protože správně motivovaní pracovníci vykonávají danou práci lépe a to vede k dosažení jednotlivých cílů podniku. Motivační program musí projít kvalifikovaným rozbohem, kterým zjistíme, zda jsou nějaká kritická místa ve společnosti (URBAN, 2003).

System motivace se opírá o dva základní nástroje:

- System odměn – jedná se o soubor pravidel, které umožňují pracovníkům zajistit odměnu za dosažení určitých cílů.
- Pracovní prostředí – podporuje motivaci zaměstnanců (URBAN, 2003).

### Tvorba a realizace motivačního programu

7 kroků při tvorbě a realizaci motivačního programu:

- 1) *Identifikace motivační struktury pracovníků společnosti* – touto základní fází přípravy zjistíme kritická místa v oblasti motivace.
- 2) *Stanovení cílů motivačního programu* – v této fázi je třeba určit oblasti, na které je potřeba se zaměřit v rámci motivačního programu.

- 3) *Zpracování charakteristik současné výkonnosti společnosti* – zde je potřeba stanovit problémy, které jsou nezbytné k řešení v motivačním programu.
- 4) *Vymezení potenciálních simulačních prostředků* – významem této fáze je upřesnění možností stimulace potřebných podob pracovního jednání a vytvoření optimálního výběru určitých podob simulace.
- 5) *Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování* - konkrétním krokem v této fázi je vymezení podmíněnosti.
- 6) *Vlastní sestavení motivačního programu* – významným dokumentem pro společnost je právě vlastní motivační program, lze ho charakterizovat také jako směrnice, která upravuje činnosti pracovníků.
- 7) *Seznámení všech pracovníků s motivačním programem* – jedná se o nejvýznamnější fázi, ve které je třeba zvolit vhodnou publikaci motivačního programu, aby byl přístupná všem zaměstnancům spolu s uchazeči o zaměstnání (BEDRNOVÁ, 2002).

## 2.7 Stimulace

Stimulace může charakterizována jako nějaká aktivita či proces, který povzbuzuje člověka k nějakému chování nebo činnosti pomocí podnětů (stimulů). Mezi pracovní stimuly patří například zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, důvěra v podnik, ekonomická jistota, možnost postupu, péče o pracovníky či pocit bezpečí. Jedná se tedy o vnější působení na psychiku člověka. V případě, že navodíme úsilí něco udělat prostřednictvím vnějších stimulů, jedná se o stimulaci. Ovšem, když k tomuto úsilí použijeme vnitřních motivů, jedná se o motivaci (PLAMÍNEK, 2010).

Stimulace je rozdělena na hmotnou a nehmotnou. **Hmotná stimulace** je uskutečňována podle hmotných předmětů, jako jsou mzdy, provize, příplatek na stravování, příspěvky na pojištění aj. Tyto finanční výhody zaměstnanec dostane, pokud splní svoji povinnost podle očekávání. Naopak **nehmotná stimulace** tvoří nehmotnou formu odměn, jedná se tedy o udílení pochval, volná pracovní doba, zvyšování kvalifikace, ocenění aj. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 1994).

Podstatné je, aby pracovníci věděli a znali, které z firemních benefitů a výhod mohou získat v rámci svých obvyklých pracovních schopností a zároveň i nadstandardů. Veškeré organizace by měly brát ohled na odměny, které musí být v předem ujednané pracovní smlouvě a naopak. Účinnost jednotlivých nástrojů pracovní stimulace je u různých skupin pracovníků odlišná. Znamená tedy, že je stimulace závislá na struktuře potřeb zaměstnance a jejich intenzitě (DVOŘÁKOVÁ, 2012).

## 2.8 Odměňování pracovníků

Mezi nejefektivnější nástroje motivace pracovníků patří odměňování. Systém odměňování patří mezi důležité personální oblasti pro společnost i pracovníka. Nejdůležitějším faktorem odměňování je vytváření harmonických vztahů ve společnosti. Odměny mohou být vázány na úroveň vykonané práce nebo na pracovní výkon zaměstnance a ovlivňují i práci budoucí (KOUBEK, 2007).

Rozdělujeme odměny na dvě skupiny:

**Vnitřní** - jsou pocity a dojmy, které nás ovlivňují:

- Sebeúcta.
- Uznání.
- Porozumění.
- Pocit úspěšnosti.
- Seberealizace (THOMSON, 2007).

**Vnější** - jsou statky hmotné, které každého jedince ovlivňují:

- Peníze.
- Povýšení.
- Zaměstnanecké výhody.
- Dobré pracovní podmínky.
- Rozmanitost práce.
- Osobní rozvoj (THOMSON, 2007).

Společnost chce prostřednictvím systému odměňování získat:

- Vytvořit si konkurenční výhody pro opatření pracovníků.
- Udržet si pracovníky.
- Docílit konkurenceschopné produktivity.
- Dosáhnout potřebné kvality a technické úrovně výroby.
- Dosáhnout žádoucí úrovně kreativity a flexibility.
- Podporovat rozvoj pracovního kolektivu, který by mohl realizovat cíle organizace.
- Podporovat rozvoj o pozitivní pracovní a přátelské vztahy ve společnosti (KOUBEK, 2011).

Pracovníci nejčastěji potřebují:

- Zajisti uspokojování svých potřeb.
- Možnost seberealizace.
- Dobré mezilidské vztahy na pracovišti.
- Zaměstnání, které by je uspokojovalo.
- Uznání a pochvala za odvedenou práci.
- Spravedlnosti udílení odměn.
- Sociální jistotu a stabilitu (KOUBEK, 2011).

### **2.8.1 Úkoly odměňování**

Všechny uvedené odměny tvoří takzvanou celkovou odměnu:

- Přispívat k rozvoji zaměstnanců.
- Upevňovat konkurenční postavení zaměstnanců na trhu práce.
- Spravedlivě odměňovat zaměstnance ve vztahu k jejich výkonu.
- Být v souladu s právními normami.
- Stimulovat schopnosti zaměstnanců.
- Akceptace ze strany zaměstnanců.
- Zajistit zaměstnance v požadovaném počtu a kvalitě.
- Být kontrolovatelné s ohledem na celkové náklady a příjmy (STÝBLO, 1992).

## 2.8.2 Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je ocenit výsledky pracovního výkonu každého pracovníka včetně jeho chování a schopností. Dělí se do skupiny **peněžní** a **nepeněžní** (ZLÁMAL, MENDL, 2007).

### 2.8.2.1 Peněžní

Formu a druh mzdy si může mezi sebou rozhodnout zaměstnavatel a zaměstnanec dle charakteru práce. Mezi tyto druhy patří:

- Časová mzda a plat – jde o nejpoužívanější mzdovou formu. Používá se tam, kde není možné jasně a striktně určit výkon. Klíčovým úkolem je vytvořit strukturu a systém pro odměňování pracovníků, který je podmíněný na jejich pracovním výkonu. Časová mzda je stanovená suma za časovou jednotku (hodinu).
- Úkolová mzda – je vhodná pro odměňování nejčastěji ve stavebnictví (dělnická práce). Pracovník je odměňován na základě pracovního tempa a je placen určitou částkou za určitý výkon. Je důležité dbát na kvalitu odvedené práce, je třeba ji kontrolovat.
- Podílová mzda – pracovník dostane určitý podíl ze zisku, je tedy zcela nebo z části závislá na prodaném množství (provize). Výhodou je motivující forma odměny.
- Kombinace přechozích mezd – jedná se o kombinaci časové a podílové mzdy nebo úkolové a časové mzdy. Tato kombinace má výhodu pro ty pracovníky, kteří mají jistotu v časové složce mzdy, a současně dle snahy bude odměněno jeho pracovní tempo formou úkolové či podílové složky mzdy.

- Mzdy za očekávané výsledky práce – jedná se o odměny za dohodnutý výkon, který zaměstnanec musí ve společnosti odvést v odpovídajícím množství a dané kvalitě. Mezi tyto mzdy patří například programová a smluvní mzda.
- Mzdy za dovednosti a znalosti – odměna je vyplácena tehdy, pokud je zaměstnanec schopen efektivně a kvalifikovaně vykonávat různé úkoly na jednotlivých pracovních místech.
- Mzdy za přínos – tato odměna je dána dovednostmi a schopnostmi každého zaměstnance (ZLÁMAL, MENDL, 2007).

- **Další motivační složky mzdy (pohyblivé):**

*Prémie* – jedná se o jednorázové prémie nebo opakující se prémie za určité období s vazbou za odvedený pracovní výkon.

*Odměny* – vyplácí se jednorázově za provedený úkol.

*Osobní ohodnocení* – jedná se o vyplácení příplatku na základě náročnosti práce, kdy je velikost dána určitým procentem.

*Příplatky* – tyto příplatky mohou být zákonné nebo nepovinné, na kterých se společnost domluvila.

*Životní připojištění zaměstnance.*

*Důchodové připojištění zaměstnance.*

*Ostatní výplaty* – jedná se o dodatečnou odměnu, jsou to tzv. vánoční příspěvky, příspěvky k životnímu a jinému výročí (ZLÁMAL, MENDL, 2007).

### 2.8.2.2 Nepeněžní

Peněžní formy jsou doplněny nepeněžními odměnami například:

- Uznání – odměna za vykonanou práci a za dosažené úspěchy. Formální způsob uznání může motivovat pracovníky k výrazně lepšímu pracovnímu výkonu.



- Zahraniční cesty – jedná se o formu nepeněžní odměny pro zvýšení snahy týmu např: na určitém projektu. Odměnou je tedy výlet celého týmu do zahraničí.
- Dárky – jde o odměnu v podobě např: spotřební zboží, odchod na mateřskou, narozeniny aj.
- Volná pracovní doba – jedná se o možnost chodit do zaměstnání dle svých možností.
- Stravenky – jde o příspěvek od zaměstnavatele na stravování v pracovní době nebo příspěvek na nákup v potravinových řetězcích atd. (FOOT, HOOK 2001).

### **2.8.2.3 Odměňování dle zákoníku práce**

Z hlediska zákonů o stanovení minimální výše mzdy, která je v roce 2017 v České republice 11 000 Kč za měsíc hrubého nebo 66 Kč na hodinu. Zákonem je stanovena povinnost maximální pracovní délky týdenní pracovní doby 40 hodin. Maximální počet nařízených přesčasů je 8 hodin týdně, avšak více přesčasových hodin může zaměstnavatel žádat po zaměstnanci pouze na základě dohody (MPSV, 2017).

Při určení výše odměny musí společnost brát ohled na způsob odměňování v konkurenčních podnicích a také na úroveň mzdy v daném regionu. Z hlediska ekonomických podmínek společnost především ovlivňuje úroveň zdanění a také míra inflace. Společnost musí kromě toho zohledňovat jednotlivé náklady na životní styl.

Dle nového zákoníku vznikl v roce 2017 nový pojem **zaručená mzda**. Mzda bere v úvahu ohled na náročnost a namáhavost vykonávané práce a podle toho určí nejnižší cenu. Tato zaručená mzda nejde uplatnit u dohody provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti, ale jen u pracovního poměru. Výše zaručené mzdy je rozdělena do 8 skupin, s tím že v 1. skupině se zaručená mzda rovná minimální a v 8. skupině činí

zaručená mzda zhruba dvojnásobek minimální mzdy. Tato mzda nesmí být nižší než minimální a mají na ni nárok všichni zaměstnanci (MPSV, 2017).

### **Příplatky tarifní povahy**

- Mzda za práci přesčas – příplatek nejméně ve výši 25 % výdělku.
- Mzda za práci ve svátek – náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku (100 %).
- Mzda za práci v noci – příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku.
- Mzda ve ztíženém pracovním prostředí – příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku.
- Mzda za práci o víkendu – příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku.
- Mzda za pracovní pohotovost – příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku (VYPLATA, 2017).

## **2.9 Shrnutí teoretické části**

Tato kapitola diplomové práce se zabývá teoretickými poznatky ohledně motivace, stimulace, odměňování zaměstnanců a popisu motivačního programu ve společnosti. Základem pro tuto teoretickou kapitolu byla především odborná literatura a odborné články, které se týkaly motivování zaměstnanců.

Motivace je důležitou součástí každé společnosti a je individuální pro každého člověka. Pokud jsou pracovníci úspěšně motivováni, jejich pracovní výkony jsou výrazně lepší.

### 3 Analýza současného stavu

Tato část diplomové práce se zabývá analýzou strojírenské společnosti Šroubárny Kyjov, spol. s r.o. (dále jen ŠK). Tato práce byla konzultována s jednatelem společnosti a výrobním ředitelem a následovalo seznámení s motivačním programem společnosti. V první části je popsána charakteristika organizace, její historie, oblast podnikání, výrobní program a nejnovější technologie společnosti. V další části se budu zabývat analýzou současného motivačního programu, analýzou trhu práce, Porter a 7S analýzou, dále analýzou zaměstnanců spokojenosti pomocí dotazníkového šetření. Výsledky analytické části budu aplikovat do jednotlivých návrhů, které by měly sloužit ke zlepšení motivace zaměstnanců ve společnosti.

#### 3.1 Představení společnosti ŠK

**Název:** Šroubárny Kyjov, spol. s r.o.

**Sídlo:** Kyjov, okres Hodonín.

**Datum vzniku:** rok 1950.

**IČO:** 422 93 588.

**DIČ:** CZ42293588.

**Právní forma:** společnost s ručením omezeným.

**Základní kapitál:** 140 mil. Kč.

**Jednatelé společnosti:** Ing. František Červenka, Ing. Januš Pindur.

**Počet zaměstnanců:** 345.

**Předmět podnikání:**

- Provozování dráhy.
- Nástrojařství, zámečnictví.
- Obráběčství.
- Silniční motorová doprava.
- Montáž, opravy a revize elektrických zařízení.
- Výroba, obchod a služby (ŠROUBÁRNY KYJOV, 2016a).



Obrázek 3: Logo společnosti  
(Zdroj: ŠROUBÁRNÝ KYJOV, online)

### 3.1.1 Charakteristika společnosti

ŠK je dlouhodobě úspěšnou stabilní společností, která má vedoucí postavení na trhu železničních šroubů a výkovků osově symetrických dílů v Evropě. Tato společnost je výrobcem spojovacího materiálu tvářením za tepla. Společnost se orientuje na tuzemské a z větší části i na zahraniční trhy, což je představováno 75 % podílem exportu. Společnost ŠK vznikla v roce 1950 a zaměřovala se pouze na výrobu železničního sortimentu (ŠROUBÁRNÝ KYJOV, online).

### 3.1.2 Současné postavení společnosti

Rok 2016 patřil pro tuto společnost k těm pracovníě náročnějším. Po dvou mimořádně úspěšných letech se organizace musela vyrovnávat s poklesem zakázek v oblasti železničního sortimentu, který byl způsoben nižšími investicemi do výstavby železnic v ČR i v zahraničí. Přesto řekněme, že očekávaný hospodářský výsledek je uspokojivý. Za rok 2016 společnost vyrobila 18 521 tun výrobků, avšak oproti minulému roku objem prodaných výrobků klesl o 11 %. V oblasti výroby vaček od začátku roku 2016 společnost prodala 25,3 mil. ks vaček, což je oproti roku 2015 nárůst o 69 %. Výrobou ložiskových kroužků společnost za současný rok dosáhla prodeje ve výši 1,5 mil.ks. (ŠROUBÁRNÝ KYJOV, 2016a).

Společnost dosahuje rentability z tržeb (ROS= 9,5 %) a vykazuje růst průměrné prodejní ceny výrobků ve srovnání s minulým obdobím, čímž lze vyvodit, že výrobků ve hmotných jednotkách organizace vyrábí méně, ale prodává draž s vyšší přidanou hodnotou. V současné době má společnost dostatek finančních prostředků na krytí provozních potřeb, jakou jsou vstupní materiál, služby, mzdy a ostatní náklady, a také na nezbytně nutné investice. Negativní dopady poklesu železničního sortimentu se organizace snaží eliminovat zejména novými investicemi do strojního zařízení vyrábějícího výrobky pro automobilový průmysl, u kterých je v současné době stabilnější poptávka. V roce 2016 společnost proinvestovala před 120 mil. Kč (ŠROUBÁRNY KYJOV, 2016b).

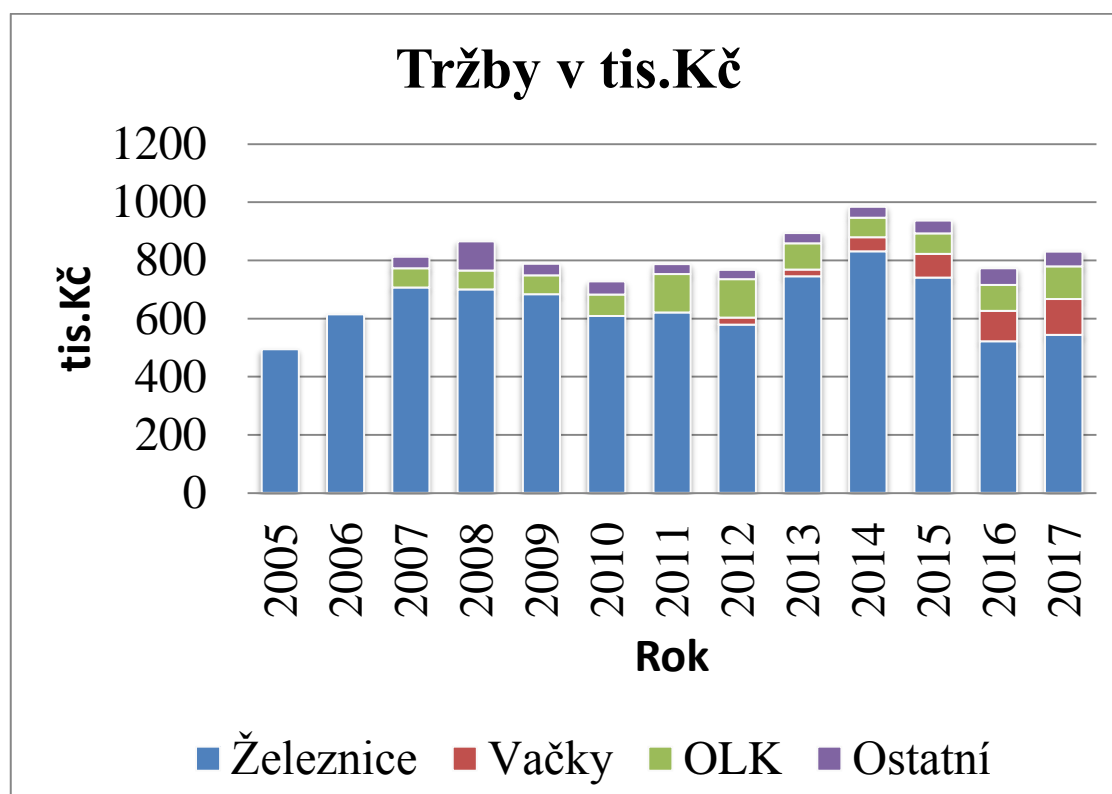
Společnost ŠK je bez úvěru a cash flow je dlouhodobě přebytkové také díky pečlivé kontrole dodržování lhůt splatností u odběratelů a dodržováním pravidel poskytování záloh (ŠROUBÁRNY KYJOV, 2016a).

### 3.2 Výrobní program



Obrázek 4: Výrobní program společnosti  
(Zdroj: ŠROUBÁRNY KYJOV, online)

### 3.3 Ekonomické výsledky



Graf 1: Vývoj obratu

(Zdroj: Zpracováno dle ŠROUBÁRNY KYJOV, 2016b)

Výroba vlastních výrobků zaznamenala v roce 2016 pokles. Bylo zpracováno 17 328 tun výrobního materiálu, což představovalo meziroční snížení objemu od roku 2015 o 4 926 tun. Produkce se odvíjela v návaznosti od počtu zakázek. V průběhu roku 2016 výrazně vzrostla poptávka po železničním sortimentu, především po zinkovaných výrobcích. V roce 2015 byly zavedeny do výroby nové typy kuželových vrtulí, které jsou stanoveny především pro francouzský trh. V minulém roce proběhly zkoušky u vrtulí SS NG. Jedná se o spojovací díl, který se bude postupem času uplatňovat na vysokorychlostních tratích (ŠROUBÁRNY KYJOV, 2016a).

Tabulka 1: Ukazatelé

(Zdroj: ŠROUBÁRNÝ KYJOV, 2016b)

Ukazatel	Jednotka	2013	2014	2015	2016	FP2017
<b>Řízení</b>						
HV před zdaněním	tis. Kč	91 208	101 245	112 357	<b>93 100</b>	<b>93 928</b>
Běžná likvidita	%	4,3	4,8	2,5	<b>3,9</b>	<b>2,5</b>
Zadluženost	%	11,7	15,3	18,4	<b>14</b>	<b>18</b>
<b>Partnerství</b>						
ROS před zdaněním	%	9,3	11	14,4	<b>9,5</b>	<b>8,7</b>
Tržby za vlastní výroby	tis. Kč	894 871	984 852	939 019	<b>773 680</b>	<b>837 021</b>
Průměrná realizační cena	Kč/t	33 892	37 554	40 595	<b>41 553</b>	<b>40 929</b>
<b>Technologie</b>						
Investice do nových technologií	tis. Kč	62 038	23 578	74 521	<b>99 258</b>	<b>154 299</b>
Náklady na opravy	tis. Kč	15 478	26 985	41 000	<b>19 256</b>	<b>24 056</b>
Zpracovací náklady	Kč/t	12 598	12 478	21 547	<b>14 258</b>	<b>19 526</b>
Objem výroby celkem	t	24 526	21 143	19 623	<b>15 427</b>	<b>21 698</b>
<b>Produktivity práce</b>						
Produktivita práce	Kč	351 768	374 129	331 674	<b>489 320</b>	<b>570 549</b>
Mzdová produktivita práce	%	5,3	6,1	4,9	<b>7,4</b>	<b>8,9</b>
Mzdová rentabilita	%	0,5	0,8	0,3	<b>1,1</b>	<b>1,5</b>
Podíl zisku na zaměstnance	Kč	45 628	52 989	59 165	<b>89 129</b>	<b>123 981</b>
Průměr.pocet zaměstnanců	Kč	291	302	318	<b>324</b>	<b>345</b>

Společnost má v plánu na konci roku 2017 dosáhnout HV před zdaněním 93 928 000 Kč, což je oproti minulému roku 2016 srovnatelné. Nicméně organizaci stoupne zadluženost ze 14 % na 18 %. Tržbami za prodané výrobky společnost získá 837 021 000 Kč, zatímco v minulých letech byla tržba za produkty vyšší než nyní. Plánované investice na rok 2017 činí v součtu 154 299 000 Kč. Celkový objem výroby se rapidně zvýšil oproti minulému roku 2016 o 6 271 tun (ŠROUBÁRNY KYJOV, 2016a).

Produktivita práce byla spočítána jako poměr přidané hodnoty a průměrný počet zaměstnanců. Dále ukazatel mzdová produktivita práce byla vypočítána poměrem tržeb z prodeje vlastních výrobků a mzdových nákladů. Rentabilita mzdové práce je poměr výsledku hospodaření a mzdových nákladů. Jako posledním ukazatelem je podíl zisku na zaměstnance, který udává poměr výsledku hospodaření a průměrného počtu zaměstnanců a tedy vyjadřuje podíl, který připadá právě na jednoho pracovníka (ŠROUBÁRNY KYJOV, 2016a).

### **3.4 Analýza interních faktorů společnosti (7S)**

Model 7S je určen k analýze vnitřního prostředí společnosti a zahrnuje v sobě 7 základních aspektů, které rozhodují o tom, jak bude strategie naplněna.

#### **3.4.1 Strategie**

Chce-li společnost uspět na trhu a projít tak konkurenčním bojem musí mít správně zvolenou strategii. Nutností je tak si uvědomit, jaké má zaměstnavatel cíle, vize a co je pro společnost prioritou. Úkolem je také zatraktivnit nabízené produkty, poté se rozmyslet a určit, jaké výrobky dále vyvíjet či zdokonalovat. Konkrétní strategií firmy rozvíjet výrobu vaček a ložiskových šroubů do automobilového průmyslu. Hlavní cílem, kterého chce organizace dosáhnout, je větší spokojenost s pracovním prostředím ze strany zaměstnanců, se systémem odměňování a tedy, jak efektivněji motivovat



zaměstnance k jejich lepším výsledkům. Podstatným cílem personální politiky je zajistit odbornou úroveň zaměstnanců, jejichž pomocí lze vytvořit kvality, které jsou záštitou konkurenceschopnosti a prosperity společnosti. Organizace těmito činnostmi směřuje ke stvoření podmínek pro rozvoj dovedností a znalostí všech zaměstnanců (ŠROUBÁRNY KYJOV, 2016b).

### **3.4.2 Systémy**

Zvyšováním produktivity výroby společnost využívá informační systémy SAP, Delfin a VIS. VIS obsahuje všechna podstatná zařízení a detailní analýzy, které se pak využívají ke zlepšení využití z hlediska času. Ke zlepšení procesu hospodářství byl na hlavním skladě zaveden systém čárových kódů. Čárové kódy slouží k inventarizaci majetku a k identifikaci zásob na skladu (ŠROUBÁRNY KYJOV, 2016b).

### **3.4.3 Styl řízení**

Výkonný ředitel společnosti má rozhodující slovo a nejdůležitější odpovědnost v jednotlivých odvětvích, které se týkají společnosti. Každý ze zaměstnanců má nárok se podílet na chodu organizace a říct tak svůj vlastní názor. Ve společnosti Šroubárny Kyjov, s.r.o. je využíván demokratický styl řízení. V tomto stylu řízení jsou vedoucí pracovníci vysoce aktivní, ale nechává prostor k vyjádření i druhých, avšak při rozhodování má největší váhu slovo manažera (ŠROUBÁRNY KYJOV, 2016b).

### **3.4.4 Schopnosti**

Zaměstnavatelé požadují od svých pracovníků schopnosti v oblasti vytvoření týmové práce, komunikační dovednosti a loajalitu. Společnost chce své zaměstnance neustále vzdělávat v rámci školicích programů. Pro pracovníky společnost nabízí kurzy zdarma na vysokozdvížném vozíku, jeřábech a ještěrkách, dále také kurzy na vazačské práce, soustružení a na zlepšení komunikace mezi zaměstnanci především pro vedoucí pracovníky a mistry. Lidé jsou základním faktorem každé společnosti a prostřednictvím

nich organizace dosahuje svých stanovených cílů. Tato společnost využívá také různých veletrhů, které slouží k navázání nových kontaktů a komunikace se vzdělavateli a snažit se potenciálním zaměstnancům nabídnout vzdělání s následujícím uplatněním (ŠROUBÁRNY KYJOV, 2016b).

Společnost vlastní několik certifikátů systémů, mezi které patří ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, ISO/TS 16949:2009, ISO 50001:2011, Výrobkový certifikát DB AG a Moravia Steel Deutschland certifikát Q1. Společnost nevlastní žádné patenty, avšak nyní vyjednává o licenci na pražcový šroub, která je zatím v před schvalovací fázi (ŠROUBÁRNY KYJOV, online).

### 3.4.5 Spolupracovníci

V následujících tabulkách jsou informace o věkové struktuře zaměstnanců, dosaženém vzdělání, dle délky zaměstnání, dle nemocnosti a fluktuace (ŠROUBÁRNY KYJOV, 2016b).

Tabulka 2: Věková struktura zaměstnanců

(Zdroj: zpracováno z dotazníkového šetření, 2017)

Věk	Počet		Celkem	Průměrný věk		Celkem	%
	Muži	Ženy		Muži	Ženy		
18-25	27	2	29	22,86	22,73	22,85	8,7
25-30	24	1	25	27,2	27,76	27,22	7,5
30-35	14	3	17	31,81	32,45	31,92	5,1
35-40	20	5	25	37,96	37,56	37,88	7,5
40-45	39	6	45	41,94	42,3	41,99	13,5
45-50	45	8	53	47,82	47,79	47,82	15,9
50-55	49	13	62	52,43	52,39	52,42	18,6
55-60	34	13	47	58,24	57,52	58,05	14,1
60-80	26	4	30	62,46	61,06	62,27	9
<b>Celkem</b>	<b>278</b>	<b>55</b>	<b>333</b>	<b>44,96</b>	<b>48,33</b>	<b>45,49</b>	<b>100</b>

Analýza dle věkové struktury říká, že nejvíce mužů je ve společnosti zaměstnáno ve věku 50-55 let a nejvíce žen v rozmezí 50-60 let. Společnost spolupracuje i s několika středními školami a učiteli, proto do zaměstnání dojíždí mladí pracovníci ve věku od 18 do 25 let.

Tabulka 3: Vzdělání zaměstnanců

(Zdroj: ŠROUBÁRNÝ KYJOV, 2017)

	základní vzdělání	vyučen	střední bez maturity	vyučen s maturitou	střední s maturitou	bakalářské	vysokoškolské	Celkem
<b>Muži</b>	16	168	0	32	35	1	17	<b>278</b>
<b>Ženy</b>	6	30	1	1	13	0	3	<b>55</b>
%	6,6	59,5	0,3	9,9	14,4	0,3	6	100

Nejvíce lidí zaměstnaných, což tvoří 59,5 % má vzdělání ukončeno výučním listem v určitém oboru. Následně pouze 48 pracovníků tedy 14,4 % má střední vzdělání s maturitou, 33 lidí tedy 9,9 % je vyučeno s maturitou, 20 osob 6 % dosahuje vysokoškolského vzdělání, 22 osob tedy 6,6 % má pouze základní vzdělání.



Graf 2: Statistika vzdálenosti od místa bydliště k místu pracoviště

(Zdroj: ŠROUBÁRNÝ KYJOV, 2017)

Tabulka 4: Fluktuace zaměstnanců společnosti

(Zdroj: zpracováno dle ŠROUBÁRNY KYJOV, 2016)

Důvody Fluktuace	2014	2015	2016
odchod do důchodu	14	19	10
výpověď ze strany zaměstnavatele	5	6	2
nezvladatelnost práce	8	3	5
fluktuace v %	8 %	9 %	5 %

Když porovnám fluktuaci zaměstnanců společnosti Šroubárny Kyjov, s.r.o., která dosahovala v roce 2016 hodnoty 5 % a přirozenou míru fluktuace v České republice v roce 2016 dosahovala 14,8 %. Fluktuace ve společnosti tedy dosahuje velmi dobrých hodnot. Doporučená míra fluktuace dosahuje 5 – 10 %.

Na konci roku 2016 v České republice odešlo do starobního důchodu 18 499 obyvatel. Dle statistiky v roce 2015 odešlo do důchodu celkem 21 739 osob a v roce 2014 celkem 14 823 obyvatel.

Tabulka 5: Přehled pracovní neschopnosti

(Zdroj: zpracováno dle ŠROUBÁRNY KYJOV, 2016b)

Pracovní neschopnost ve dnech	2014	2015	2016
pro nemoc	85	101	76
pracovní úrazy	14	16	10
průměr nemocnosti v %	4,56 %	3,92 %	5,12 %

Za rok 2016 bylo ve společnosti Šroubárny Kyjov, s.r.o. nemocných celkem 76 zaměstnanců, pracovních úrazů za rok 2016 bylo celkem 10. V České republice bylo v roce 2016 celkem prostonaných dnů 66 849 574, zatím co v roce 2015 jich bylo 63 186 245. V Jihomoravském kraji bylo prostonaných 7 440 444 dní v roce 2016 a v přechozím roce celkem 7 107 252, tedy méně než v roce 2016.

Tabulka 6: Délka zaměstnání pracovníků

(Zdroj: ŠROUBÁRNY KYJOV, 2016)

	<b>Absolutně</b>	<b>Relativně (v %)</b>
Méně než 1 rok	31	10,3 %
1-3 roky	49	16,3 %
3-5 let	68	22,6 %
5-7 let	87	29,0 %
7-10 let	40	13,2 %
Nad 10 let	26	8,6 %
<b>Celkem</b>	<b>301</b>	<b>100 %</b>

V následující tabulce můžeme vidět, že 153 zaměstnanců v této společnosti pracuje více jak 5 let. Během 5 let bylo přijato 148 zaměstnanců, z toho 49 pracovníků zde pracuje od 1 do 3 let a za poslední rok bylo přijato 31 nových pracovníků.

### 3.4.6 Struktura

Ve společnosti v současně době pracuje 345 zaměstnanců a pravomoci jsou zde jednoznačně rozčleněny.

Tabulka 7: Struktura pracovníků

(Zdroj: zpracováno dle (ŠROUBÁRNY KYJOV, 2016a).

<b>Lidé</b>		<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>FP2018</b>
Počty zaměstnanců	počet	302	318	324	<b>345</b>	<b>357</b>
Průměrná mzda	Kč	23 452	23 988	24 300	<b>25 804</b>	<b>26 796</b>
Změna (narůst)	%	-	2,29	1,30	<b>6,19</b>	<b>3,84</b>

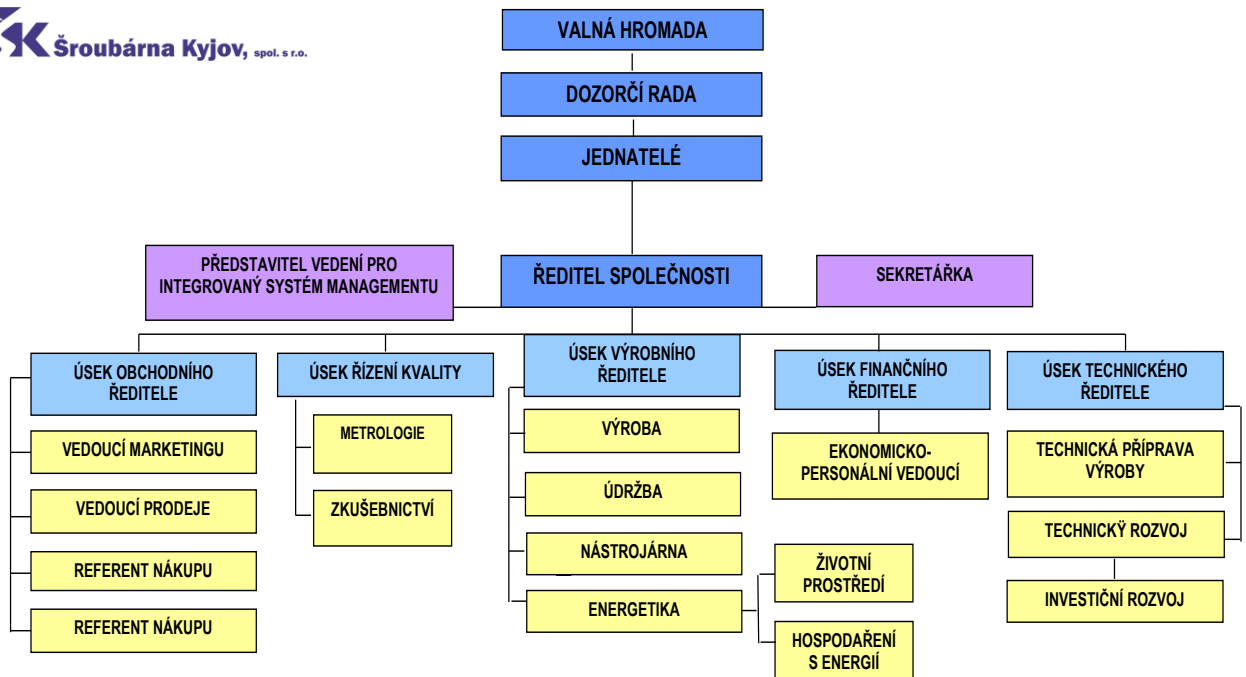
Každoročně společnost nabírá nové pracovníky a také se zvyšuje průměrná mzda. Organizace má v plánu v příštím roce přijmout alespoň 12 nových zaměstnanců. V roce 2017 průměrná mzda zaměstnanců dosahuje 25 804 Kč. V následujícím roce 2018 má v plánu společnost zvýšit průměrnou mzdu až na 26 796 Kč. Největší nárůst průměrné mzdy byl v roce 2017 a to o 4,89 % oproti předešlému roku.

Tabulka 8: Přehled zaměstnanců

(Zdroj: zpracováno dle (ŠROUBÁRNY KYJOV, 2016a)

2017	Zaměstnanci			
	JV	RV	RS	THP
Celkem	111	75	95	64
v %	33	21	28	18

V této společnosti jsou převážně výrobní dělníci mužského pohlaví – obráběči, konstruktéři, zaměstnanci nástrojárny, údržby, balírny, expedice atd. Pracuje zde cca 64 TPH pracovníků, režijních servisních pracovníků 95, režijních výrobních dělníků 75, a jednicových výrobních dělníků 111.



Obrázek 5: Organizační struktura

(Zdroj: zpracováno dle ŠROUBÁRNY KYJOV, 2016a)

Jedná se tedy o utřídění vztahů mezi jednotlivými pracovními pozicemi v rámci určitých organizačních útvarů. Tato organizační struktura zahrnuje poměr nadřízenosti a podřízenosti a je tedy nezbytná pro řízení velkého počtu zaměstnanců. V čele struktury vystupují jednatelé společnosti společně s valnou hromadou a dozorčí radou. Pod ředitele celé společnosti spadají jednotliví ředitelé úseku obchodního, řízení kvality, výrobního, finančního a technického. Jedná se o funkcionální organizační strukturu a ve společnosti je využíván demokratický styl řízení (ŠROUBÁRNY KYJOV, 2016b).

### 3.4.7 Sdílené hodnoty

Ve společnosti je platný organizační řád pro všechny pracovníky, kterým se musí řídit. Všichni zaměstnanci mají stejný cíl a vedení společnosti se jim snaží říci, aby svou práci vykonávali v co nejlepší kvalitě.

Sdílené hodnoty společnosti:

- Mluvit s každým člověkem otevřeně a srozumitelně.
- Komunikovat s každým.
- Dodržovat dané slovo a důležité je být důsledný v plnění dohod.
- Posilovat týmovou práci.
- Přinášet nápady, zlepšovat, inovovat.
- Podpoření společnosti při vzdělávání a osobním růstu.
- Pracoviště každého je jeho vlastní vizitka (ŠROUBÁRNY KYJOV, 2016b).

### **3.4.8 Shrnutí analýzy**

Z této analýzy plyne, že podstatnou a konkrétní strategií personální politiky je zajistit odbornou úroveň zaměstnanců, jejichž pomocí lze vytvořit kvality, které jsou záštitou konkurenceschopnosti společnosti. Organizace těmito činnostmi směřuje ke stvoření podmínek pro rozvoj dovedností a znalostí všech zaměstnanců. Z analýzy vyplývá, že ve společnosti je využíván demokratický styl řízení. Organizace nabízí zaměstnancům kurzy zdarma na různé jeřáby, ještěrky, soustružení a na vazačské práce. Šroubárny Kyjov vlastní taky několik certifikátů a licencí. Analýzou byla popsána organizační struktura, která se dělí na jednotlivé úseky a jedná se v tomto případě o výrobkovou organizační strukturu.



### **3.5 Současný motivační program společnosti**

V této části zde bude za pomoci různých analýz zkoumána oblast motivace zaměstnanců, jejich odměňování, pracovní doba, výše odměn, vzdělávání a péče o zaměstnance. V současné době společnost využívá různých podob motivace, avšak úplně kompletní motivační program v této společnosti není zcela zpracován. Účelem programu je tedy záměrně a komplexně působit na pracovníky a ostatní členy této společnosti. Nutností je, aby byl motivační program funkční a obsahoval tak všechny důležité skutečnosti.

Vedení si svých zaměstnanců váží a věnuje pozornost péči o zdraví pracovníků a zlepšování pracovního prostředí. Společnost rozšířila spolupráci s Českou průmyslovou zdravotní pojišťovnou a navýšila počet jejich pojištěnců na 78 % z celkového stavu zaměstnanců. V lázeňském městě Luhačovice mají zaměstnanci k dispozici rekondičně – rehabilitační pobyty a vitamínové balíčky.

#### **3.5.1 Odměňování pracovníků**

Odměny se poskytují za splnění významných úkolů, které jsou předem stanoveny ředitelem nebo vedením společnosti. Tyto cílové odměny se můžou v této společnosti poskytovat všem zaměstnancům. Tento typ odměny se stanovuje vždy písemně za plnění určitého úkolu (ŠROUBÁRNY KYJOV, 2016a).

Další typ mimořádných odměn se poskytují zaměstnancům společnosti za dosahování dobrých pracovních výsledků a plnění hospodářských výsledků dle finančního plánu. Výše této odměny může být stanovena absolutní částkou na jednoho zaměstnance nebo procentuální částkou z měsíční mzdy, a to na základě rozhodnutí vedení společnosti (ŠROUBÁRNY KYJOV, 2016a).

Základní mzda – základní mzda společnosti činí k prvnímu čtvrtletí 17 400 Kč.

Pevná složka mzdy – 70 % mzdy tvoří základní mzda a 30 % mzdy tvoří prémie.

Pohyblivá složka mzdy – mezi pohyblivé složky mzdy společnost zahrnuje prémie a odměny, povinné příplatky za práci v noci, přesčas, ve svátek, o víkendu a ve ztíženém pracovním prostředí. Tyto odměny se vyplácejí jednorázově a jsou stanoveny v procentech (ŠROUBÁRNÝ KYJOV, 2017).

Další formou odměn jsou odměny poskytované zaměstnanců v rámci určitých výročí. Za ocenění dlouholeté práce a za dosahování dobrých pracovních výsledků jsou pracovníkům poskytovány tyto odměny:

1. Při příležitosti jubilea 50 let věku náleží zaměstnanci odměna ve výši 2 500 Kč. Odměny jsou vypláceny v měsíci, kdy pracovník dosáhne 50 let věku, a to ve výplatním termínu daného měsíce.
2. Při příležitosti skončení pracovního poměru zaměstnanců odcházejících do starobního důchodu ve výši 10 000 Kč, pokud je pracovní poměr rozvázán dohodou a pracovník neobdrží odstupné.
3. Při příležitosti skončení pracovního poměru po nabytí nároku na invalidní důchod, náleží zaměstnanci odměna ve výši 10 000 Kč, pokud je pracovní poměr rozvázán dohodou a pracovník neobdrží odstupné (ŠROUBÁRNÝ KYJOV, 2017).

Podmínkou pro vyplacení těchto odměn, je trvání pracovního poměru ve společnosti nepřetržitě 5 let (ŠROUBÁRNÝ KYJOV, 2017).

### **3.5.2 Fondy pro výplatu odměn**

Odměny se také vyplácejí za plnění mimořádných pracovních úkolů, úkolů zvlášť náročných nebo splněných ve zkrácených termínech. Fondy pro výplatu odměn jsou:

1. Fond vedoucího – finanční prostředky obdrží všichni vedoucí úseků v měsíci lednu a použijí tyto odměny při plnění úkolů menšího rozsahu. Tento fond tvoří 500 Kč ročně na jednoho zaměstnance a vedoucí pracovník je tak může i nemusí uplatnit.

2. Fond vedení společnosti – výše fondu je limitována ročním plánovaným objemem mzdových prostředků. Z tohoto fondu jsou hrazeny odměny za splnění úkolu většího rozsahu stanovené vedením společnosti (ŠROUBÁRNY KYJOV, 2017).

### **3.5.3 Poskytování příspěvku na rekondičně rehabilitační péči**

Zaměstnavatel poskytuje vybraným zaměstnancům společnosti v daném roce příspěvek na rekondičně – rehabilitační péči (dále jen RRP) v délce trvání 6 dnů ve výši 2 190 Kč. Zaměstnavatel také poskytuje účastníkům RRP v lázeňských zařízeních 3 dny pracovního volna s náhradou mzdy. Návrh zaměstnanců, kteří se zúčastní RRP provedou vedoucí jednotlivých vedoucích úseků, a to s přihlédnutím na:

- Na náročnosti vykonané práce.
- Na ztížené pracovní prostředí.
- Na výkon práce s vysokým nárokem na organizační schopnosti a vysokou míru odpovědnosti (ŠROUBÁRNY KYJOV, 2017).

### **3.5.4 Pracovní doba a přestávky**

Ve společnosti je zaveden třisměnný provoz, výjimečně při velkém množství zakázek se zavádí nepřetržitý provoz. V této společnosti je stanovena základní pracovní doba 7,5 hodin denně. Přestávka na jídlo a oddech je v délce trvání 30 minut, v letních měsících při vysokých teplotách na pracovišti je v průběhu směny povolena 15 minut přestávka, ve které se mají možnost zaměstnanci osprchovat (ŠROUBÁRNY KYJOV, 2017).

### **3.5.5 Dovolená**

Ze zákona je stanoven nárok na čtyři týdny dovolené ročně. Zaměstnavatel může také určit hromadné čerpání dovolené maximálně na dva týdny. Pokud si zaměstnanec nestihne vybrat dovolenou do konce kalendářního roku, může si ji ještě vybrat v následujícím kalendářním roce. Tato dovolená není zaměstnancům proplácena (ŠROUBÁRNY KYJOV, 2017).

### **3.5.6 Stravování**

Organizace z vlastních nákladů hradí každému zaměstnanci příspěvek ve výši 55 % ceny jednoho hlavního jídla v průběhu jedné pracovní směny. V areálu společnosti je zajištěno závodní stravování, kam mohou chodit zaměstnanci na oběd. Pracovníci mají výběr ze dvou polívek a pěti hlavních jídel. Ostatní stravování je zajištěno kantýnou, která je naproti závodní jídelny a její otvírací doba je od 5:30 do 16:00 (ŠROUBÁRNY KYJOV, 2017).

### **3.5.7 Životní pojištění a penzijní připojištění**

Zaměstnavatel se zavazuje přispívat zaměstnancům na životní pojištění, a to měsíčně částkou ve výši 400 Kč na jednoho zaměstnance. Také na penzijní připojištění, a to měsíčně částkou ve výši 300 Kč na jednoho zaměstnance. Podmínkou pro poskytnutí těchto příspěvků je pracovní poměr sjednaný na dobu neurčitou. U zaměstnanců, kterým skončí smlouva na životní pojištění (po 60 - ti letech věku), může zaměstnavatel se souhlasem zaměstnance převést příspěvek ze životního pojištění na penzijní připojištění, pokud to bude pro zaměstnance výhodnější (ŠROUBÁRNY KYJOV, 2017).

### **3.5.8 Mzdové příplatky**

Mezi mzdové příplatky v této společnosti jsou ve výši, kterou určuje zákon a patří zde:

- za práci přesčas,
- za práci ve svátek,
- za práci v noci,
- za práci v odpoledních směnách,
- za práci o sobotách a nedělích,
- za práci ve ztíženém pracovním prostředí,
- za pracovní pohotovost (ŠROUBÁRNY KYJOV, 2017).

### **3.5.9 Vzdělávání**

V dnešní době je důležité, aby se organizace starala o rozvoj a další vzdělání svých pracovníků za účelem získání vyšší kvalifikace. Mezi pravidelně opakující se povinné školení patří bezpečnosti práce, první pomoc a požární ochrana. Těchto školení se účastní jednou za dva roky všichni zaměstnanci společnosti. Ve strojírenském průmyslu jsou důležitá a potřebná oprávnění na vazačský stroj, vysokozdvizné vozíky nebo posuvné jeřáby. Těchto školení se účastní pouze dělníci, kteří potřebují tato oprávnění k vykonávání práce. Školení probíhá jednou za dva roky a hradí je zaměstnavatel, nikoli pracovníci. Každoročně do školení společnost investuje 500 000 Kč (ŠROUBÁRNY KYJOV, 2017).

### **3.5.10 Informovanost a komunikace se zaměstnanci**

Každý den probíhá od 8:00 do 8:30 porada výrobního ředitele spolu s vedoucími pracovníky jednotlivých dílen, jako je např.: nástrojárna, expedice, matkárna, kalírna aj. Během této porady jsou probírány veškeré důležité informace a novinky týkající se výroby. Každý týden se uskutečňuje porada obchodu spolu s výrobním, technickým i finančním ředitelem (ŠROUBÁRNY KYJOV, 2017).

### **3.5.11 Zdravotní péče**

Společnost se drží zásady, že vykonávané činnosti zaměstnanců nemůžou být realizována na úkor zdraví. Podmínkou je tedy vyřadit všechny nebezpečné pracovní postupy. Cílem společnosti je zabránit poškození zdraví, vzniku nehoda poranění jakéhokoliv zaměstnance či zákazníka. V podobě instruktáží a školení se organizace aspiruje o zvyšování vědomí za vlastní zdraví, což přispívá k poklesu pracovních úrazů (ŠROUBÁRNÝ KYJOV, 2017).

Dvakrát za rok musí zaměstnanci chodit na pravidelnou periodickou zdravotní prohlídku. Všichni zaměstnanci se musí této zdravotní prohlídce podrobit, jinak bude považován za zdravotně nezpůsobilého a zaměstnavatel tak může z takového důvodu rozvázat pracovní poměr (ŠROUBÁRNÝ KYJOV, 2017).

### **3.5.12 Pracovní prostředí**

Organizace zajišťuje také pracovní podmínky, které poskytují pracovníkům bezpečný výkon práce, dále zajišťuje také uzamykatelné šatny k úschově osobních věcí. Zaměstnavatel také poskytuje vybavení všem pracovníkům v podobě sanitárního zařízení, sprchy se nachází v samostatných místnostech hned za dveřmi šatny. Vzhledem k povaze znečištění práce a práce převážně s oleji je nutnou podmínkou poskytnout zaměstnancům tato sanitární zařízení (ZÁKONÍK PRÁCE, 2016).

### **3.5.13 Zhodnocení současného motivačního programu**

Společnost používá motivační program, který se týká zaměstnanců a skládá se z několika výhod a benefitů. Jsou to například příspěvky na stravování od zaměstnavatele, příplatky za práci ve svátek, přesčas, víkendy nebo noční směny, příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění, příspěvky různými formami odměn a další. Společnost má zájem, aby došlo k rozšíření a zdokonalení současného

motivačního programu. Tento návrh na zlepšení by měl vést k posílení loajality pracovníků, ke zvýšení spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců. Podstatné je, aby motivační program obsahoval veškeré skutečnosti, které jsou pro pracovníky velmi důležité. Pro úspěšnost tohoto programu je také nutná znalost vnitřních motivů člověka.

### **3.6 Dotazníkové šetření**

Pomocí anonymního dotazníkového šetření byly zjištěny nedostatky, které se týkají motivace a spokojenosti zaměstnanců společnosti Šroubárny Kyjov, s.r.o. Výsledky z této analýzy na téma motivace slouží z velké části k reálnému zobrazení situace ve společnosti. Na základě informací, získané z dotazníků lze navrhnout změny ve stávajícím motivačním programu společnosti.

#### **3.6.1 Základní informace**

Než zaměstnanci začali vyplňovat anonymní dotazníky, bylo jim sděleno, že dotazník je součástí diplomové práce, jejímž cílem je zajistit větší spokojenost všech zaměstnanců a nalézt řešení jak motivační program změnit k lepšímu. Dotazníky byly všem zaměstnancům rozdány v papírové podobě na konci měsíce dubna. Na vyplnění měli všichni pracovníci týden, poté byly dotazníky vybrány zpět k vyhodnocení vyplněných informací. Podle výsledků odpovědí bude společnost rozhodovat o dalších opatřeních v rámci motivace a k dosažení lepších pracovních výkonů pracovníků.

Dotazník obsahoval 21 otázek, které byly rozděleny do několika částí, aby bylo možné zjistit, jak jsou jednotliví pracovníci spokojeni a motivováni. První část dotazníku se týká obecných informací o zaměstnanci, v druhé části budou vyvozeny informace z oblasti vedení společnosti a možnosti osobního rozvoje. V další části pak zaměstnanci sdělí informace ohledně mzdy za vykonanou práci, ve čtvrté části bude úkolem zjistit, jak moc jsou pracovníci motivováni k výkonu práce. Poslední pátá část tohoto

dotazníku ukazuje, jak jsou na tom zaměstnanci v komunikaci a spolupráci mezi sebou a vedoucími pracovníky.

### **3.6.2 Práce s dotazníky**

Nejdůležitějším základním krokem je si stanovit cíl. Jednodušší otázky byly situovány na začátek dotazníku, složitější otázky byly umístěny spíše do střední části. Dalším krokem při vytváření dotazníku je design, aby byl psán přehledným čitelným písmem a odevzdán k vyplnění na čistém papíře. Sběr dotazníků po provedení dotazníkového šetření je dalším postupem při realizaci průzkumu. Je třeba si otázky roztřídit a vyhodnotit odpovědi, které respondenti odpověděli. K vyhodnocení jsem zvolila podobu ve formě grafů a četnosti odpovědí.

V dotazníku jsou použity obecně známé pojmy a termíny, žádné dlouhé složité věty, ve kterých se respondenti mohou ztratit. Otázky nepůsobí sugestivně a formulují je co nejsrozumitelněji.

### **3.6.3 Výsledky dotazníkového šetření**

Dotazník byl dán k vyplnění 345 zaměstnancům. Po týdnu se mi jich vrátilo 301 vyplněných, celková návratnost tedy dosahovala 87,2 %. Návratnost vyplněných dotazníků přesahuje 80 %, je tedy návratnost vysoká (MAREŠ, 2006).

### **3.6.4 Struktura respondentů**

Šetření prostřednictvím dotazníku se zúčastnilo 270 mužů, což představuje 89,7 % zaměstnanců a 31 žen.



Tabulka 9: Poměr dotazovaných mužů a žen

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pohlaví	Absolutně	Relativně (v %)
Muž	270	89,7 %
Žena	31	10,3%
<b>Celkem</b>	<b>301</b>	<b>100 %</b>

Z tabulky je patrné, že do věkové kategorie 35-45 let spadá nejvíce zaměstnanců, do věkové kategorie 18-25 spadá 35 lidí, do kategorie 25-35 let patří 79 zaměstnanců, v letech 45-55 je 55 lidí dotazovaných a ostatní patří do skupiny nad 55 let.

Tabulka 10: Věk dotazovaných zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Absolutně	Relativně (v %)
od 18-25 let	35	11,7 %
od 25-35 let	79	26,2%
od 35-45 let	100	33,2 %
od 45-55 let	55	18,3 %
nad 55 let	32	10,6 %
<b>Celkem</b>	<b>301</b>	<b>100 %</b>

### Další obecné informace o respondentech

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvíce pracovníků pracuje ve společnosti mezi 5 – 7 lety, dále 22,6 % v rozmezí 3 – 5 let a nejmenší počet lidí pracuje ve společnosti déle jak 10 let. V dotazníkovém šetření odpovědělo 89,1 % dělníků a 10,9 % TH pracovníků.

## **Způsoben vedení společnosti a možnost osobního rozvoje**

Většina zaměstnanců odpověděla, že vedoucí zaměstnanci mají pozitivní vliv na další rozvoj a růst společnosti. Pouhých 12,9 % odpověděla spíše ne a necelé jedno procento zvolilo odpověď, že nemá vliv pozitivní. Z otázky, zda přenáší vedoucí pracovníci informace o cílech společnosti na další zaměstnance, vyplynulo, že 70,3 % odpovědělo ano a spíše ano, a 19,6 % odpovědělo ne či spíše ne. Na otázku, zda by zaměstnanci uvítali porady s nadřízenými zaměstnanci, odpovědělo 84,7 %, že ano. Ve společnosti více než polovina dotazovaných zaměstnanců odpověděla, že existuje důvěra mezi podřízeným a nadřízeným pracovníkem. O jazykové kurzy, případně další školení by mělo zájem 38,9 % zaměstnanců

## **Mzda a odměny**

Na otázku, zda jsou pro zaměstnance důležité finanční odměny a prémie odpovědělo 96 % lidí, z toho pouze 4 % s odpovědí spíše ne. Ukázalo se, že 66,8 % zaměstnanců je s nabízenými výhodami spokojeno nebo spíše spokojeno a 33,2 % spíše nespokojeno nebo nespokojeno. Většina zaměstnanců tedy 76,5 % si myslí, že jejich mzdové ohodnocení odpovídá náplni a náročnosti práce. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že velmi motivovaných zaměstnanců je 12 %, motivovaných 37,1 %, spíše nemotivovaných 35,9 % a vůbec nemotivovaných se cítí 15 % zaměstnanců. Pouze pro 24,5 % pracovníků je mzda jediným stanoviskem, které je důležité. 16 % zaměstnanců odpovědělo, že je pro ně důležité vzdělání, 19 % lidí je pro dobrý pracovní kolektiv, pro 14 % lidí je důležitým stanoviskem pracovní prostředí, pro 25 % je důležitá samostatnost, pro 12 % pracovníků informovanost a pro 13 % pochvala od nadřízeného.

## **Motivace a benefity**

Z výsledků vyplývá, že 42,2 % zaměstnanců není ohodnoceno pochvalou nadřízeným pracovníkem za kvalitně a dobře odvedenou, 36,8 % je ohodnoceno pouze zřídka, 4,7 % je ohodnoceno pravidelně a 16,3 % pouze občas. 31,2 % pracovníků by uvítalo nový benefit v podobě krátkodobé nemoci, tedy využití možnosti sick day. 19,6 % by mělo

zájem o poukázky flexi pass, 14,3 % by chtělo získat příspěvek na dopravu do zaměstnání, 18,3 % příspěvky na sportovní a kulturní vyžití. Nejvíce zaměstnanců preferuje příspěvky na stravování, 17,6 % pracovníků preferuje mzdové příplatky, 13,6 % možnost třináctého platu, 13 % příspěvek k životnímu jubileu, 10 % lidí upřednostňuje příspěvek na životní pojištění. Příspěvek na rekondičně rehabilitační péči preferuje pouze 8,9 % a 4,7 % upřednostňuje mimořádné odměny za pracovní výkony.

### **Komunikace a spolupráce**

Většina zaměstnanců je ve společnosti spokojena s komunikací s nadřízeným. Pouze 7 % dotazovaných pracovníků není s jejich vzájemnou komunikací spokojena. Z šetření vyplynulo, že 29,6 % zaměstnanců si myslí, že má jejich nadřízený dostatečné komunikační a organizační schopnosti. 48,8 % odpovědělo, že má spíše dostatečné tyto schopnosti. Pracovníci, kteří odpověděli, že spíše nemá nebo vůbec nemá dostatečné komunikační a organizační schopnosti bylo 21,6 %. Na otázku, že jsou na pracovišti ve společnosti dobré mezilidské vztahy, odpovědělo 41,5 % pracovníků. 58,5 % tedy odpovědělo, že na pracovišti nejsou dobré vztahy mezi lidmi. Pro 88,7 % zaměstnanců jsou velmi důležité vztahy na pracovišti. Pro 10,3 % lidí odpověděli spíše ano a pouhé 1 % pracovníků odpovědělo, že vztahy na pracovišti pro ně jsou spíše nedůležité.

#### **3.6.5 Shrnutí dotazníkového šetření**

Z dotazníkového šetření zaměstnanců ve společnosti Šroubárny Kyjov, s.r.o. vyplynulo, že by uvítali pořádání krátkých porad s nadřízenými zaměstnanci. Dále vyplynulo, že více zaměstnanců by mělo zájem o vzdělávání pomocí jazykových kurzů angličtiny. Více než polovina zaměstnanců je spokojena s nabízenými výhodami, nicméně je nutné, aby byla spokojena většina pracovníků, tedy je potřeba navrhnout některé nové benefity pro pracovníky společnosti. Většina lidí v organizaci by uvítala příspěvek na dopravu, alespoň podle kilometrů vzdálených od bydliště do zaměstnání. Také by si zaměstnanci přáli, aby bylo zkulturněné jejich prostředí k odpočinku a obědové pauze.

### 3.7 Řízený rozhovor s generálním ředitelem

Řízený rozhovor poskytl generální ředitel společnosti Ing. František Červenka, který slouží pro účely diplomové práce. Rozhovor byl veden v kanceláři ředitele společnosti. Díky tomuto rozhovoru, byly získány další informace ohledně návrhu změn v motivačním programu zaměstnanců. Hlavním tématem rozhovoru bylo, jaký je současný motivační program a v čem spatřuje nedostatky, které by tak mohly být odstraněny vhodným návrhem na změny tohoto motivačního programu.

1. Domníváte se, že jsou vztahy mezi zaměstnanci kladné?

**Odpověď:** Myslím si, že ve společnosti panuje pozitivní atmosféra, avšak vztahy mezi pracovníky by chtělo určit zlepšit. Nebylo by špatné zavést porady se všemi zaměstnanci, aby všichni věděli o změnách, které se chystají nebo o jakýchkoliv informacích, které pracovníků týkají. Určitě by zde mohl každý z pracovníků říct svůj názor nebo připomínky k projednávaným věcem.

2. Myslíte si, že jsou dobré vztahy zaměstnanců na pracovišti důležité?

**Odpověď:** Určitě jsou dobré vztahy důležité, jsou charakterizovány respektem druhých, slušností a také zdvořilostí. Je potřeba, aby zaměstnanci měli mezi sebou vzájemnou podporu a dobré vztahy. Důležitou dovedností je schopnost se domluvit a předat informace. Taky příjemné prostředí zmírňuje stres a napětí. Jestliže umí zaměstnanci mezi sebou efektivně komunikovat, zlepšuje se i jejich produktivita.

3. Jak byste reagoval na zlepšení odpočinkové místnosti využívané k přestávkám či obědové pauze?

**Odpověď:** Nové pracovní prostředí klade na člověka vždy jednotlivé specifické požadavky. Nad tímto nedostatkem jsme uvažovali již na předchozí poradě a uvolnili bychom na tuto přeměnu 20 000 Kč.

4. Jak byste ohodnotil možnost rozvoje formou jazykových kurzů či jiných odborných školení?

**Odpověď:** Naše společnost má stanoveny jednotlivé zaměstnance určené pro proškolení nových či stávajících pracovníků. To tedy ale neznamená, že bychom nevyužívali jiných vzdělávacích možností ve společnosti. Vzdělávání formou jazykových kurzů naše organizace také podporuje, avšak v současné době je malý zájem ze strany zaměstnanců. Pokud by se na tyto vzdělávací jazykové kurzy přihlásilo více zaměstnanců, určitě by nebyl problém toto vzdělání zafinancovat. Volné peněžní prostředky jsou k dispozici.

5. Víte o nějakých nedostatcích na pracovišti, které by zaměstnanci uvítali?

**Odpověď:** Ano, v zadní výrobní hale, kde pracuje zhruba 40 zaměstnanců, by určitě uvítali barely s pitnou vodou a s horkými nápoji. Tito pracovníci to mají do společné místnosti „kuchyňky“ nejdál ze všech a kvůli ušetření času, by bylo potřeba zařídit nějaké automaty na jejich pracoviště. Víím, že to není úplně levná záležitost, zkuste tedy prosím nadhodit Váš návrh na tuto změnu.

## **Shrnutí řízeného rozhovoru**

Z řízeného rozhovoru s ředitelem společnosti vyplynulo, že ve společnosti panuje pozitivní atmosféra, ale že by bylo potřeba interní vztahy mezi zaměstnanci zlepšit. Důležitostí je se tedy domluvit a respektovat druhé zaměstnance. Se zkulturněním pracovní prostředí zaměstnanců ředitel společnosti souhlasí a stanovil na úpravy určité náklady. Na otázku ohledně vzdělávání pomocí jazykových kurzů odpověděl kladně a není tedy problém ze strany společnosti tyto kurzy zaměstnancům zafinancovat.

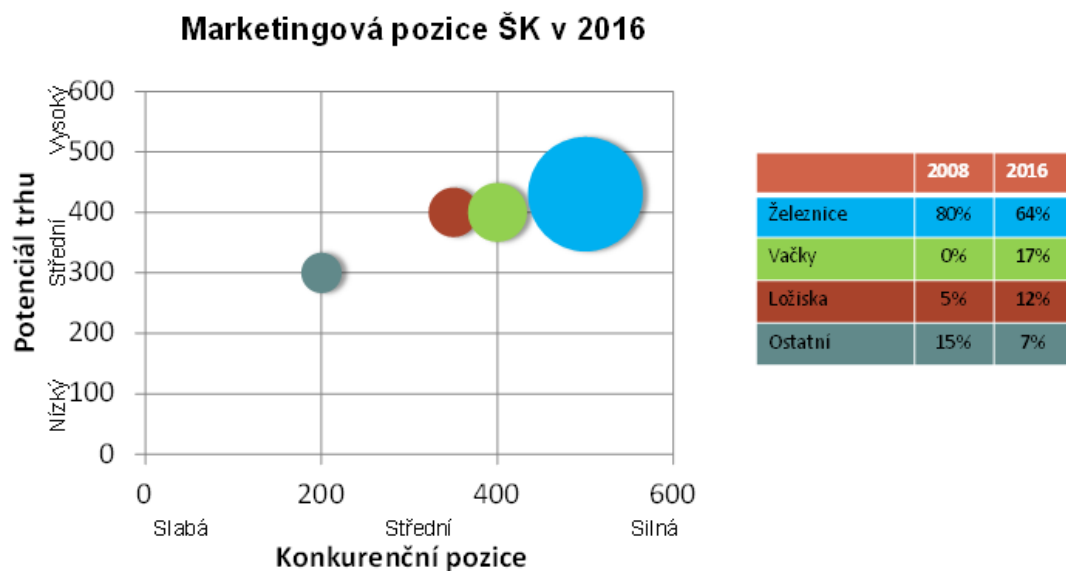
### 3.8 Analýza vnějšího prostředí (Porterův model)

#### 3.8.1 Stávající konkurence

Konkurence se představuje jako jedna z největších hrozeb pro společnost. Se vstupem do EU se zvýšil tlak konkurence, který samozřejmě ovlivňuje dění v celé organizaci.

Výroba spojovacího sortimentu ŠK je v takovém objemu, že jí tuzemský trh nestačí a je nucena se zaměřit na zahraniční zákazníky. Na těchto trzích je konkurence širší, tudíž záleží na dobré kvalitě produktů a výhodné ceně pro zákazníky.

Společnost patří mezi největší evropské výrobce železničních šroubů, má tedy silnou konkurenční pozici na trhu. Mezi ostatní výroby patří matice, obráběné díly, výkovky a ostatní železniční šrouby. Šrouby do železnic mají střední až velký potenciál na trhu (ŠROUBÁRNY KYJOV, 2016a).



Obrázek 6: Situace na trhu

(Zdroj: zpracováno dle ŠROUBÁRNY KYJOV, 2016)

Mezi největší konkurenty na zahraničním trhu patří:

- ZERBST Německo.
- ARS Francie.
- NOR DCO USA.
- MAHAJ AK Thajsko.
- LANEKO Španělsko (ŠROUBÁRNY KYJOV, 2016a).

V následující tabulce jsou zobrazeny společnosti, které jsou pro ŠK největší konkurencí.

Legenda: stupnice důležitosti ( 1- nejméně, 10 - nejvíce)

Tabulka 11: Přehled konkurence společnosti

(Zdroj: Doležalková, 2015)

Konkurenční výhoda	Význam- nost	ŠK ČR	ZERBST Německo	ARS Francie	LANEKO Španělsko	SRUBENA Polsko	NORDCO USA	MAHAJ AK Thajsko
Podíl na trhu	5	5	5	3	2	2	1	1
Rozsah sortimentu	10	10	10	8	8	6	6	8
Zákazníci a prodejní síť	8	8	10	8	6	6	6	6
Kapacita výroby	10	10	8	6	6	10	8	6
Technologie	10	10	10	8	6	6	6	8
Produktivita a výroby	10	10	8	8	8	6	8	8
Dodavatelé (vstup.mater.)	10	10	8	8	6	6	8	8
Inovace a vývoj	10	10	6	6	6	6	8	8
Konkurenční schopnost nákladů	10	9	10	8	8	6	8	7
Kvalita	5	5	5	5	5	3	4	4
Lidské zdroje	2	2	2	2	2	2	2	2
Strategie a řízení firmy	3	3	3	3	3	2	3	2
Distribuce	5	4	5	5	5	3	5	5
Image	2	2	2	2	1	1	2	1
Body 2014	100	98	92	80	72	65	75	74
Pořadí 2014		1.	2.	3.	6.	7.	4.	5.



### **3.8.2 Nová konkurence**

Veškeré společnosti brání svůj trh a vytváří takové pokroky a aktivity, aby předcházeli vstupu na trh dalším společnostem. Rozšíření trhu z hlediska inovace produktů je největším potenciálem vzniku nové konkurence. Je nezbytné konkurenci neustále monitorovat a rychle reagovat na nové inovační taktiky spojené s růstem trhu.

Pravděpodobnost vzniku nově vstupujících organizací se v dohledné době neočekává. Aby mohla nová organizace vstoupit na domácí trh, musela by mít vysoký počáteční kapitál, který by musel být investován do velkých výrobních hal, skladů, technologických strojů a zařízení jako jsou například Lis Sakamura, žíhací linky, válcovačky závitů, fosfátovací linky a další. Zajistit vozový park k distribuování výrobků, zakoupit měřidla a laboratorní rozborů, zajistit personální obsazení a další spoustu potřebných postupů, aby mohla nově vzniklá společnost konkurovat společnosti Šroubárny Kyjov, s.r.o. (ŠROUBÁRNÝ KYJOV, 2016a).

### **3.8.3 Vliv odběratelů**

Vliv odběratelů záleží na velikosti a pravidelnosti jejich objednávek. Díky těmto předpokladům společnost poskytuje odběratelům různé množstevní slevy a další výhody pro stále odběratele. Jiné subjekty nejsou schopny ovlivnit cenu a ani organizace nemůže vyhlašovat velké slevové akce na veškeré produkty.

K zákazníkům se produkty dopravují pomocí předem sjednané dopravy. Společnost vlastní vozový park o kamionových vozech a dodávkách. Protože z větší části jde o export výrobků, je nejčastěji využívána doprava po železnici. Někteří odběratelé se vyskytují na jiných kontinentech, proto společnost využívá i lodní dopravu. Méně častá avšak velmi vysoce nákladná doprava je letecká (ŠROUBÁRNÝ KYJOV, 2016a).

### 3.8.3.1 Export výrobků

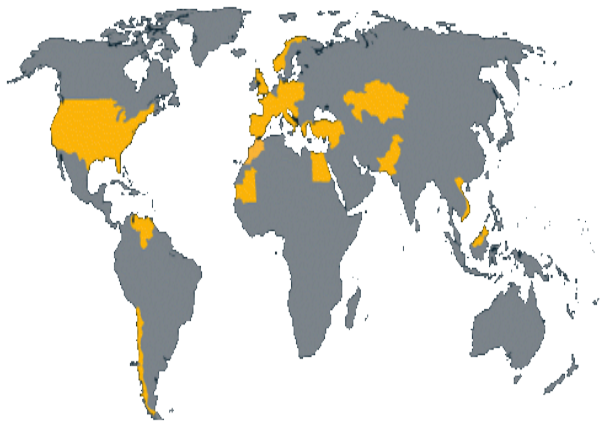
Železniční sortiment a výkovky jsou exportovány do 57 zemí.

**Evropa** - Německo, Slovensko, Belgie, Polsko, Rakousko, Francie, Španělsko.

**Amerika** – USA, Brazílie, Mexiko, Venezuela, Argentina, Chile.

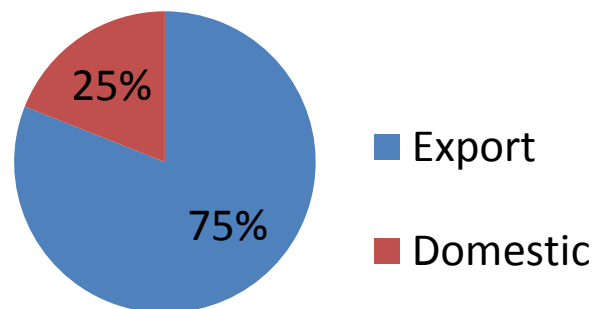
**Afrika** – Mauritánie, Maroko, Alžírsko Egypt.

**Asie** – Kazachstán, Pákistán, Malajsie, Vietnam, Saudská Arábie (ŠROUBÁRNÝ KYJOV, 2016).



Obrázek 7: Export produktů

(Zdroj: ŠROUBÁRNÝ KYJOV, online)



Graf 3: Prodej výrobků

(Zdroj: ŠROUBÁRNÝ KYJOV, 2016a)

Tabulka 12: Reference

(Zdroj: Zpracováno dle ŠROUBÁRNÝ KYJOV, 2016a)

Společnost	Dráhy
DB AG	německé
SNCF	francouzské
RENFE	španělské
SBB	švýcarské
CD	české
ZSR	slovenské
NETWORK RAIL	britské
OBB	rakouské
MAV	maďarské

K nejvýznamnějším odběratelům patří:

- Vossloh Německo.
- VAPE Sncf Francie.
- SERCOMET Španělsko.
- Metalcom Kutná Hora.
- MAHLE Německo (ŠROUBÁRNY KYJOV, 2016a).

#### **3.8.4 Vliv dodavatelů**

Válcový a tažený materiál je nakupován za běžných obchodních podmínek od mateřské organizace Třinecké železárny. Od tuzemských i zahraničních dodavatelů je pro výrobu pořizován výrobní a režijní materiál. Ohledně režijních materiálů a surovin jsou uskutečňovány nákupy od dodavatelů, kteří musí obstát v řádném výběrovém řízení. Dodavatelská síla v tomto odvětví je velmi nízká.

Nejdůležitější dodavatelé:

- Třinecké železárny (materiál).
- Ferromoravia Staré Město (materiál).
- OSKOL Rusko (materiál).
- Energetika Třinec (energie).
- Classic Oil Kladno (oleje) (ŠROUBÁRNY KYJOV, 2016a).

Dodavatelé a zákazníci jsou partnery společnosti. Podstatou partnerských vztahů s touto zainteresovanou skupinou je spolupráce na trvalém zlepšování námi vyráběné produkce tak, aby maximální měrou vyhovovala nejen současným potřebám našich zákazníků, ale i jejich budoucím požadavkům a očekáváním (ŠROUBÁRNY KYJOV, 2016a).

### **3.8.5 Substituční výrobky**

V této situaci jde o nahrazení železničních svršků, které budou splňovat stejný význam. Organizace neustále sleduje nejnovější trendy v tomto odvětví a je tedy nutné, aby zvládli svižným pohybem zareagovat. Na trhu se jen tak neobjevují nové postupy výroby a dosud není možné jakkoliv nahradit zmiňovaný produkt (ŠROUBÁRNÝ KYJOV, 2016a).

### **3.8.6 Shrnutí analýzy**

Jednotlivé síly v Porterově modelu velmi podstatné, protože ze vše vlivů, které působí na společnost jsou tyto síly nejvlivnější. Intenzita jednotlivých Porterových sil působí na organizaci a určuje tak ziskovost společnosti. Největší konkurencí je společnost ZERBST Německo a ARS Francie. Společnost vyváží své produkty až do 57 zemí celého světa. K nejvýznamnějším odběratelům se řadí Vossloh Německo a dodavatelům mateřská společnost Třinecké Železářny v České republice. Organizace by měla usilovat o analyzování jednotlivých sil a organizovat si připravené scénáře opatření při jejich změně.

### 3.9 Analýza trhu práce

Společnost Šroubárny Kyjov, s.r.o. leží v okrese Hodonín rozlohou 63,05 km<sup>2</sup> v Jihomoravském kraji. V roce 2016 bylo v okrese Hodonín evidováno 154 873 obyvatel. V Jihomoravském kraji o rozloze 7 195km<sup>2</sup> bylo v roce 2016 evidováno 1 175 023 obyvatel. Průměrný věk v Jihomoravském kraji je 42 let. Ekonomicky aktivních obyvatel v tomto kraji je 561 089 ve věku od 15 do 64 let, což je 69,4 %, z toho muži 304 257 a ženy 256 832 (ČSÚ, online).

Tabulka 13: Počet obyvatel okresu Hodonín dle vzdělání

(Zdroj: Zpracováno dle ČSÚ, online)

	<b>Celkem</b>	<b>Muži</b>	<b>Ženy</b>
<b>Celkem</b>	<b>154 873</b>	<b>76 342</b>	<b>78 531</b>
základní včetně neukončeného	41 008	13 654	27 354
učňovské bez maturity	31 421	19 546	11 875
střední odborné bez maturity	27 816	15 698	12 118
učňovské s maturitou	2 945	2 243	702
středoškolské	35 135	15 670	19 465
vyšší odborné	5 363	2 098	3 265
vysokoškolské	9 630	6 543	3 087
bez vzdělání	1 555	890	665

Tabulka 14: Obyvatelé Jihomoravského kraje dle věku

(Zdroj: Zpracováno dle ČSÚ, online)

Věková struktura v Jihomoravském kraji	Ženy	Muži
0-10 let	68 439	71 697
10-20 let	49 240	51 997
20-30 let	70 826	73 596
30-40 let	90 279	96 209
40-50 let	84 042	88 459
50-60 let	73 712	74 005
60-70 let	80 888	69 987
70-80 let	53 038	37 533
80-90 let	26 433	12 975
90-100+let	4 186	1 265
<b>Celkem</b>	<b>601 083</b>	<b>577 723</b>

### 3.9.1 Nezaměstnanost

Mezi důvody nezaměstnanosti patří:

- mladí nechtějí pracovat v nepřetržitém provozu,
- u mladých hrozí odchod do větších měst za vyšší mzdou,
- problémy s nedostatkem CNC operátorů a pracovníků s technických oborů (ŠROUBÁRNY KYJOV, 2016b).

Podíl nezaměstnaných osob v Jihomoravském kraji je k poslednímu dni v měsíci únoru roku 2017 ve věku 15 až 64 let **6,06 %**. Podíl nezaměstnaných v Jihomoravském kraji v roce 2016 činil u žen 6,23 %, u mužů 5,98 %. Volných pracovních míst v roce 2016 bylo k dispozici 11 228. Počet uchazečů na jedno pracovní místo je 4,4. Na jihu Moravy je nejvyšší nezaměstnanost, v okrese Hodonín činí 8,65 %. V okrese Hodonín

v roce 2016 bylo evidováno celkem 9 362 uchazečů o zaměstnání, z toho 5 118 mužů, volných pracovních míst v minulém roce bylo 1 074. Celkově tedy od roku 2000 se podíl zaměstnaných osob v odvětví strojírenské výroby zvýšil o 20 %, v roce 2016 bylo v průmyslu v okrese Hodonín zaměstnáno 7 500 osob (MPSV, online)

Tabulka 15: Míra nezaměstnanosti v roce 2016 v %

(Zdroj: zpracováno dle KURZY, online)

	<b>Míra nezaměstnanosti</b>
Evropská unie	8,6 %
Česká republika	5,2 %
Jihomoravský kraj	6,06 %
Hodonín	8,65 %

Česká republika patří v současnosti mezi strojírensky vyspělé země, avšak nyní je hlavním problémem najít dostatečně kvalifikované pracovníky. Uplatnění ve strojírenství najdou lidé i se středoškolským vzděláním, to jsou seřizovači, mistři a obsluha výrobního zařízení, i s vysokoškolským vzděláním a to jsou konstruktéři nebo technologové (ŠROUBÁRNY KYJOV, 2016b).

### ***3.9.1.1 Volná pracovní místa v Jihomoravském kraji***

Společnost Šroubárny Kyjov vyžaduje takové profese, které nejsou zcela typické, jedná se z velké části o výrobní dělníky, např: frézař, soustružník, nástrojář, kovář kovacího lisu, metrolog, technolog, strojírenský dělník a kontrolor. Organizace díky velkým zakázkám neustále nabírá nové pracovníky především do části výroby.

Tabulka 16: Nabídka a poptávka po práci v JM kraji

(Zdroj: zpracováno dle MPSV, online)

	2014	2015	2016	k 28.2.2017
Počet reg. uchazečů o zaměstnání	66 036	56 032	57 124	48 859
Nabídka pracovních míst	4 523	8 536	9 489	12 667
Počet uchazečů na 1 prac.místo	14,6	6,06	6,02	3,9

V dnešní době je hlavní problém najít dostatečně kvalifikované pracovníky. Na každou pozici jsou vyžadovány jiné schopnosti a požadavky, jak danou práci vykonávat (ŠROUBÁRNÝ KYJOV, 2016b).

### **3.9.1.2 Možnosti dotací – aktivní politika zaměstnanosti ÚP**

Součástí politiky zaměstnanosti je podpora v získávání příspěvků zaměstnavatelům a zaměstnancům i samotným uchazečům o zaměstnání. Jedná se o různé rekvalifikace, investiční pobídky, společensky účelová pracovní místa, příspěvky na zapracování nebo příspěvky v rámci zahájení podnikatelské činnosti.

Formy vzdělávání:

- Rekvalifikace ve vzdělávacích programech.
- V programu k získání pracovních zkušeností.
- Ve vzdělávacích aktivitách uvnitř mezinárodních programů.
- Ve školních vzdělávacích programech.
- V programech, které směřují k získání nové kvalifikace nebo rozšíření stávající aj. (MPSV, online).

### **3.9.1.3 Možnosti dotací – od Evropské unie**

Posláním Evropského sociálního fondu je snižovat nezaměstnanost, rozvíjet trh práce nebo podporovat začleňování osob a různých příležitostí.



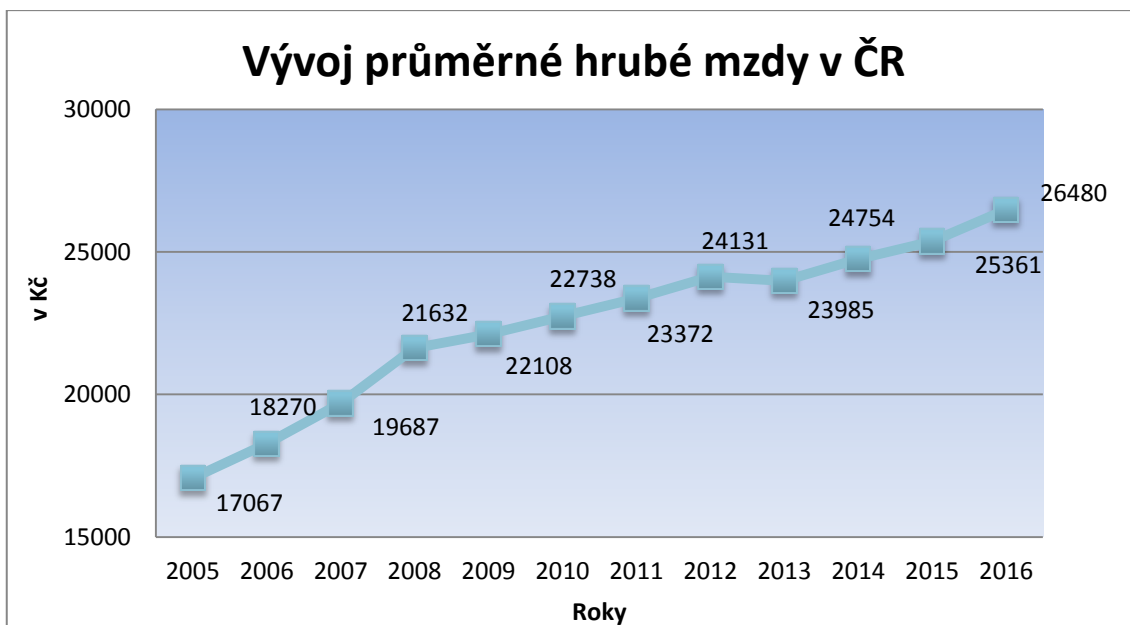
Jsou podporovány z Evropského fondu:

- Rekvalifikace zaměstnání.
- Programy pro zdravotně postižené.
- Podpora začínajících OSVČ.
- Zvyšování kompetence vedoucích pracovníků.
- Rozvoj různých institucí.
- Operační program životního prostředí.
- Mezinárodní programy, stáže.
- Program rozvoje společnosti aj. (MPSV, online).

### **3.9.2 Analýza tržních sazeb**

Následující graf zobrazuje vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy v České republice. Průměrná měsíční hrubá mzda neustále roste. Nejvyšší prozatímní mzda v roce 2016 dosahuje 26 480 Kč. Oproti minulému roku tato průměrná hrubá mzda vzrostla o 1 119 Kč tedy o 4,4 % (ČSÚ, online).

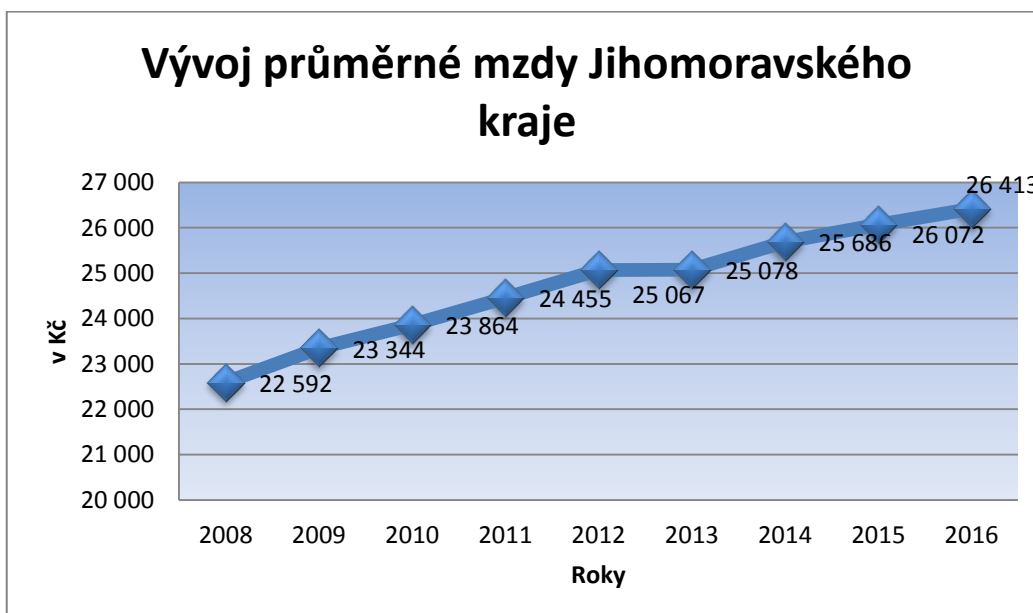
Průměrná hrubá měsíční mzda tvoří základní mzdy, platy, odměny, příplatky ke mzdě, náhrady mezd nebo jiné složky, které byly zúčtovány k výplatě pracovníkům. Z vypočítané hrubé mzdy jsou ještě zaměstnavatelem za pracovníky odvedeny sumy za všeobecné zdravotní pojištění, sociální zabezpečení a zálohy na daně z příjmu (zpracováno dle PENIZE, online).



Graf 4: Vývoj průměrné hrubé mzdy v ČR

(Zdroj: zpracováno dle EPREHLEDY, online)

V Jihomoravském kraji má průměrná mzda neustále zvyšující tendenci. V roce 2016 činí průměrná mzda 26 413 Kč, která se zvedla oproti minulému roku o 341 Kč.



Graf 5: Vývoj průměrné mzdy Jihomoravského kraje

(Zdroj: Zpracováno dle EPREHLEDY, online)

Ve strojírenském průmyslu měli v roce 2016 výrobní dělníci průměrnou hrubou mzdu 29 527 Kč, v roce 2015 činila 28 246 a v roce 2014 dosahovala 27 924 Kč. Záleží jakou má pracovník konkrétní pozici, jaké jsou vysoké nároky na danou pozici a velká je zde zodpovědnost při práci (EPREHLEDY, 2016).

Tabulka 17: Mzdy pro klíčové pozice

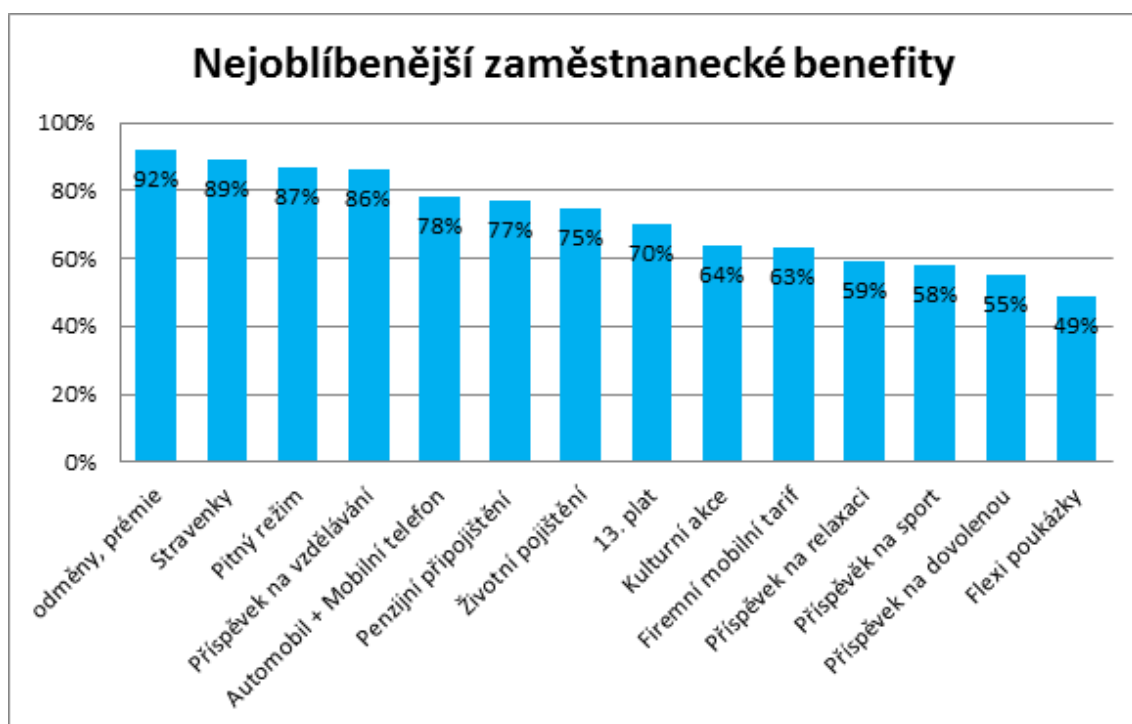
(Zdroj: Zpracováno dle PLATY, online)

Klíčové pozice	Průměrná hrubá mzda
Brusič	21 192 Kč
Frézař	21 773 Kč
Konstruktér	28 041 Kč
Programátor CNC	25 809 Kč
Seřizovač strojů	23 218 Kč
Soustružník	21 215 Kč
Strojní zámečnick	20 471 Kč
Svářeč	22 203 Kč
Technik	24 363 Kč
Technik údržby	26 243 Kč
Technolog	27 152 Kč

### 3.9.3 Oblíbenost benefitů v ČR

Z průzkumu ohledně zaměstnaneckých benefitů vyplynulo, že nejvíce finančních prostředků na benefity dávají společnosti na Moravě. Některé benefity jsou určeny pro řadové pracovníky, např: flexi pasy, stravenky, příspěvky na penzijní pojištění a pro zaměstnance na vyšších pozicích jsou to např: firemní telefony nebo automobily (FINANCE, online).

Společnosti čím dál častěji bojují s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků pro určitou profesní skupinu. Nabídka zaměstnaneckých výhod se neustále rozšiřuje a to z důvodu nalákání nových zaměstnanců. Na Moravě organizace nabízejí až 13 druhů výhod, naopak v Praze společnosti nabízejí jen okolo 10 forem benefitů. Avšak příčinou může být výrazně lepší platové ohodnocení v hlavním městě. V dnešní době je snahou dát lidem najevo, že zaměstnavateli na nich záleží a myslí na ně i do budoucna (PROFESIA, online).



Graf 6: Škála nejoblíbenějších benefitů

(Zdroj: Zpracováno dle PROFESIA, online)

### 3.9.4 Nezaměstnanost

Mezi důvody nezaměstnanosti patří:

- mladí nechtějí pracovat v nepřetržitém provozu,
- u mladých hrozí odchod do větších měst za vyšší mzdou,
- problémy s nedostatkem CNC operátorů a pracovníků s technických oborů (ŠROUBÁRNY KYJOV, 2016b).

Podíl nezaměstnaných osob v Jihomoravském kraji je k poslednímu dni v měsíci únoru roku 2017 ve věku 15 až 64 let 6,06 %. Podíl nezaměstnaných v Jihomoravském kraji v roce 2016 činil u žen 6,23 %, u mužů 5,98 %. Volných pracovních míst v roce 2016 bylo k dispozici 11 228. Počet uchazečů na jedno pracovní místo je 4,4. Na jihu Moravy je nejvyšší nezaměstnanost, v okrese Hodonín činí 8,65 %. V okrese Hodonín v roce 2016 bylo evidováno celkem 9 362 uchazečů o zaměstnání, z toho 5 118 mužů, volných pracovních míst v minulém roce bylo 1 074. Celkově tedy od roku 2000 se podíl zaměstnaných osob v odvětví strojírenské výroby zvýšil o 20 %, v roce 2016 bylo v průmyslu v okrese Hodonín zaměstnáno 7 500 osob (MPSV, online)

Tabulka 18: Míra nezaměstnanosti za rok 2016 v %

(Zdroj: zpracováno dle KURZY, online)

	<b>Míra nezaměstnanosti</b>
Evropská unie	8,6 %
Česká republika	5,2 %
Jihomoravský kraj	6,06 %
Hodonín	8,65 %

Česká republika patří v současnosti mezi strojírensky vyspělé země, avšak nyní je hlavním problémem najít dostatečně kvalifikované pracovníky. Uplatnění ve strojírenství najdou lidé i se středoškolským vzděláním, to jsou seřizovači, mistři a obsluha výrobního zařízení, i s vysokoškolským vzděláním a to jsou konstruktéři nebo technologové (ŠROUBÁRNY KYJOV, 2016b).

### 3.9.4.1 Volná pracovní místa v Jihomoravském kraji

Společnost Šroubárny Kyjov vyžaduje takové profese, které nejsou zcela typické, jedná se z velké části o výrobní dělníky, např. frézař, soustružník, nástrojář, kovář kovacího lisu, metrolog, technolog, strojírenský dělník a kontrolor. Organizace díky velkým zakázkám neustále nabírá nové pracovníky především do části výroby.

Dle úřadu práce bylo v roce 2016 nabídnuto 19 981 míst na pozice dělníka do výroby, soustružníka, frézaře, brusiče, metrologa a konstruktéra a další. Na vyšší pozice jako jsou mistři, technologové, vedoucí kvality, vývojáři, manažeři, personální pracovníci ve výrobním oboru bylo vypsáno 11 830 míst. Poptávky po práci je značně méně, protože v současné době ubývá osob s dostatečně kvalifikovanými schopnosti pro výkon dané práce. Za rok 2016 na pozice výrobního dělníka trh práce zaznamenal celkem 9 621 poptávek po práci. Můžeme tedy říci, že v tomto výrobním oboru je značně větší nabídka práce než poptávka po práci (MPSV, online).

Tabulka 19: Nabídka a poptávka po práci v JM kraji

(Zdroj: zpracováno dle MPSV, online)

	2014	2015	2016	k 28.2.2017
Počet reg. uchazečů o zaměstnání	66 036	56 032	57 124	48 859
Nabídka pracovních míst	4 523	8 536	9 489	12 667
Počet uchazečů na 1 prac.místo	14,6	6,06	6,02	3,9

V dnešní době je hlavní problém najít dostatečně kvalifikované pracovníky. Na každou pozici jsou vyžadovány jiné schopnosti a požadavky, jak danou práci vykonávat (ŠROUBÁRNY KYJOV, 2016a).

#### **3.9.4.2 Možnosti dotací – aktivní politika zaměstnanosti ÚP**

Součástí politiky zaměstnanosti je podpora v získávání příspěvků zaměstnavatelům a zaměstnancům i samotným uchazečům o zaměstnání. Jedná se o různé rekvalifikace, investiční pobídky, společensky účelová pracovní místa, příspěvky na zapracování nebo příspěvky v rámci zahájení podnikatelské činnosti.

Formy vzdělávání:

- Rekvalifikace ve vzdělávacích programech.
- V programu k získání pracovních zkušeností.
- Ve vzdělávacích aktivitách uvnitř mezinárodních programů.
- Ve školních vzdělávacích programech.
- V programech, které směřují k získání nové kvalifikace nebo rozšíření stávají aj. (MPSV, online).

#### **3.9.4.3 Možnosti dotací – od Evropské unie**

Posláním Evropského sociálního fondu je snižovat nezaměstnanost, rozvíjet trh práce nebo podporovat začleňování osob a různých příležitostí.

Jsou podporovány z Evropského fondu:

- Rekvalifikace zaměstnání.
- Programy pro zdravotně postižené.
- Podpora začínajících OSVČ.
- Zvyšování kompetence vedoucích pracovníků.
- Rozvoj různých institucí.
- Operační program životního prostředí.
- Mezinárodní programy, stáže.
- Program rozvoje společnosti aj. (MPSV, online).

#### 3.9.4.4 *Legislativní změny*

Na začátku února roku 2017 došlo v poslanecké sněmovně k několika legislativním změnám. Jedná se tedy o:

- Zvýšení minimální mzdy – z 9 900 Kč se mzda zvýšila na 11 000 Kč, jde tedy o největší navýšení za několik let.
- Zvýšení důchodů – lidé v důchodu si přilepší průměrně až o 300 Kč měsíčně.
- Zvýšení dotací na sociální služby – tyto dotace se zvýšily o 85 mil. Kč než v předchozím roce.
- Porodné i na druhé dítě – u druhého dítě je v současné době nově 10 tis. Kč a u prvního dítěte zůstává porodné ve výši 13 tis. Kč.
- Zvýšení příspěvku na podporu zaměstnání osob se zdravotním postižením – zvýšil se tedy příspěvek v invalidních důchodech I., II. A III. stupně.
- Změna dohod – lepší se pracovní podmínky pracovníků, kteří pracují pouze na základě dohod. Zavádějí se nová pravidla, spravedlivější odměňování, vznik práva na dovolenou k určité odpracované době a také možnost převádění dovolené do dalšího kalendářního roku.
- Sazby pojistného na sociální zabezpečení a zdravotního pojištění – u zaměstnavatele tvoří 25 % z vyměřovacího základu, u zaměstnance 6,5 % z vyměřovacího základu. Na zdravotním pojištění je sráženo 4,5 % a 9 % platí zaměstnavatel.
- Zákon o daních z příjmů – zvýší se částky daňového zvýhodnění na dítě. Jsou zde připraveny i další novely, ale ty vyjdou v platnosti nejspíše v roce 2018 (MPSV, online).



### 3.10 SWOT analýza

Cílem této analýzy je konkrétně charakterizovat současný stav organizace a stanovit vhodnou strategii společnosti. Výsledky SWOT analýzy dávají vedoucím informace o tom, jak si organizace stojí a vede v dílčích ukazatelích analýzy. Společnost by měla využívat co nejvíce svých silných stránek, následně také využívat příležitosti k eliminaci slabých stránek a vyhýbat se nebezpečí hrozeb.

Silné stránky (Strengths):

- Spokojenost zaměstnanců s pracovní náplní.
- Nízká fluktuace zaměstnanců.
- Spokojenost se zaměstnaneckými benefity.
- Informovanost a srozumitelnost systému odměňování.
- Spolupráce se středními a vysokými školami.
- Vztahy ve společnosti.
- Demokratický styl řízení.
- Dobrý pracovní kolektiv.
- Dlouholeté zkušenosti.
- Rostoucí výsledek hospodaření.
- Rostoucí ukazatele produktivity.
- Stabilní a největší zaměstnavatel v regionu.
- Rostoucí průměrná měsíční mzda.

Slabé stránky (Weakness):

- Nedostatečná motivace ze strany vedoucích pracovníků.
- Nedostatečná komunikace mezi zaměstnanci i vedoucími pracovníky.
- Menší míra informovanosti zaměstnanců o strategii ve společnosti.
- Nespokojenost s pracovním prostředím.
- Absence zaměstnaneckých benefitů.

#### Příležitosti (Opportunities):

- Nové dotační možnosti.
- Investování do motivačního programu.
- Investování do technologií.
- Lepší pracovní prostředí.
- Příznivé legislativní změny.

#### Hrozby (Threats):

- Vývoj nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji.
- Velká zahraniční konkurence.
- Nedostatek kvalifikované pracovní síly.
- Legislativní změny.

Všechny body SWOT analýzy jsou určovány podle váhy a charakteristiky současného stavu. Důležitost dle stupně 1 – nejméně důležitý a 5 – velmi důležitý

Tabulka 16: Shrnutí SWOT analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování).

<b>Silné stránky</b>	<b>Důležitost</b>	<b>Současný stav</b>
Spokojenost zaměstnanců s pracovní náplní	3	4
Nízká fluktuace zaměstnanců	4	5
Spokojenost se zaměstnaneckými benefity	5	3
Informovanost a srozumitelnost systému odměňování	4	3
Spolupráce se středními a vysokými školami	4	4
Vztahy ve společnosti	4	2
Demokratický styl řízení	4	4
Dobrý pracovní kolektiv	4	3
Dlouholeté zkušenosti.	5	4
Rostoucí výsledek hospodaření	5	5
Rostoucí ukazatele produktivity	5	5
Stabilní a největší zaměstnavatel v regionu	5	4
Rostoucí průměrná měsíční mzda	4	4

<b>Silné stránky</b>	<b>Důležitost</b>	<b>Současný stav</b>
Nedostatečná motivace ze strany vedoucích pracovníků	5	2
Nedostatečná komunikace mezi zaměstnanci i vedoucími pracovníky	4	2
Malá míra informovanosti zaměstnanců o strategii	4	3
Nespokojenost s pracovním prostředím	3	3
Absence zaměstnaneckých benefitů	4	3
<b>Příležitosti</b>	<b>Důležitost</b>	<b>Současný stav</b>
Nové dotační možnosti	4	1
Investování do motivačního programu	5	3
Investování do technologií	4	3
Lepší pracovní prostředí	4	3
Příznivé legislativní změny	3	2
<b>Hrozby</b>	<b>Důležitost</b>	<b>Současný stav</b>
Vývoj nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji	4	3
Velká zahraniční konkurence	4	3
Nedostatek kvalifikované pracovní síly	5	3
Legislativní změny	4	2

Vynásobení důležitosti se současným stavem, sečtením všech částí daného ukazatele a dělením celkovým počtem získáme výslednou hodnotu pro jednotlivé ukazatele.

#### **Výsledky:**

Silné stránky 16,6

Slabé stránky 10,2

Příležitosti 9,8

Hrozby 11,75

Z tabulky vychází, že silné stránky převažují nad těmi slabými, což je pro společnost pozitivním faktorem a že hrozby převažují nad příležitostmi. Na druhé pozici jsou

hrozby silných. Společnost by měla využívat všech silných stránek a příležitostí k eliminaci stránek slabých a hrozeb.

### **3.11 Shrnutí analytické části**

V analytické části je charakterizována společnost Šroubárny Kyjov s.r.o., její předmět podnikání, výrobní program, export výrobků a zhodnocení ekonomických výsledků. V této části byl popsán současný motivační program společnosti, byla provedena analýza 7S, Porterova analýza, analýza trhu práce a závěrečná SWOT analýza. V této části je zahrnuto šetření pomocí dotazníku a řízený rozhovor s generálním ředitelem společnosti.

Šroubárny Kyjov spol. s r.o. patří mezi největší zaměstnavatele v regionu Kyjovsko. Zaměstnává v současné době 345 zaměstnanců, z toho je 281 dělníků výrobního úseku a 64 THP pracovníků. Průměrný počet zaměstnanců se od roku 2010 zvyšoval díky velkému počtu zakázek a vysokému postavení na zahraničním trhu.

Všichni pracovníci společnosti jsou odměňováni peněžní i nepeněžní formou odměn. K vyplácení mzdy jsou všem zaměstnancům vypláceny i příplatky za práci přes čas, v noci, ve svátek, o víkend, za ztížené pracovní prostředí a za pracovní pohotovost. Mimořádnou odměnu dostávají ti pracovníci, kteří dosahují výborných pracovních výsledků. Další finanční odměnou jsou příspěvky za dlouholetou spolupráci a při příležitosti životního jubilea, při příležitosti odchodu do starobního důchodu a při příležitosti skončení pracovního poměru a nabytí nároku na invalidní důchod. Další subvencí nepeněžních odměn od zaměstnavatele jsou příspěvky na penzijní připojištění, životní pojištění, vzdělání a stravování.

V Jihomoravském kraji je evidováno 1 175 023 obyvatel a míra nezaměstnanosti je 6,06 %. Česká republika patří v současné době mezi strojírensky vyspělé země, avšak hlavním problémem je najít dostatečně kvalifikované pracovníky. Na jižní Moravě je nejvyšší nezaměstnanost, konkrétně v okrese Hodonín činí 8,65 %.

Mezi největší zahraniční konkurenční společnosti patří ZERBST Německo a ARS Francie. Zvýšení tlaku konkurence způsobil vstup do Evropské Unie, protože na zahraničních trzích je konkurence o dost větší.

V analytické části bylo prostřednictvím dotazníkového šetření odhaleno mínění pracovníků o současném motivačním programu ve společnosti. Zpracováním výsledků získaných z dotazníků lze usuzovat možné návrhy ke zlepšení motivačního programu. Po shrnutí analytické části se projevila slabá místa organizace ať už z analýzy konkurence, trhu práce nebo ze samotného dotazníku mezi zaměstnanci. Tyto slabší místa ve společnosti omezují konkurenceschopnost, z tohoto důvodu je třeba se soustředit na zjištěné nedostatky a snažit se o jejich napravení.

## **4 Návrh změn motivačního programu**

Cílem zlepšení motivačního programu je nejen přínos pro tuto společnost, ale i získání větší spokojenosti a motivace pracovníků. Je třeba porozumět potřebám zaměstnanců a vytvořit změny v současném motivačním programu. Návrh celistvého motivačního programu jednak zvýší spokojenost, ale i výkonnost celé společnosti. Tato část bude spočívat ve zlepšení dosavadního motivačního programu a budou k němu připojeny nové prostředky motivace podle zjištěných nedostatků. Navrhované změny budou vyjádřeny pomocí nákladů.

### **Problematické oblasti ze strany zaměstnanců:**

- nemotivující benefity,
- nedostatečná komunikace mezi zaměstnanci,
- zlepšení mezilidských vztahů,
- návrh na zlepšení pracovního prostředí,
- vylepšení vzdělávání zaměstnanců – školení.

### **4.1 Zavedení benefitu v podobě sick days**

Tento benefit je nový a nejžádanější pro tuto společnost. Poskytování sick days se týká všech pracovníků na základě pracovní smlouvy, bez ohledu na pracovní skupinu, dobu či nepřetržitý provoz. Jedná se o tři dny, které si může zaměstnanec libovolně během roku vybrat a nepotřebuje k tomu potvrzení o neschopnosti od lékaře. Společnost Šroubárny Kyjov s.r.o. toto volno bude proplácet a to 100 % výdělku. Toto placené zdravotní volno se při nevyčerpání během roku nemůže převádět do dalšího roku. Benefit je tedy primárně určen k uzdravení zaměstnance po dobu krátkodobé nemoci pracovníka. Výsledkem tedy je, že v případě krátkodobé virózy je třeba z hlediska

zdraví sick days využít a nepřecházet žádné nemoci. Pravidla o poskytování budou sepsána do vnitřní směrnice společnosti. Jedná se o daňově neuznatelný náklad.

Pravidla poskytování benefitu:

- Vždy musí být jasně stanoveno, o kolik dnů může zaměstnanec žádat.
- Zaměstnanci náleží v den volna 100 % mzda.
- Musí být stanoveno, že se to týká všech zaměstnanců ve společnosti, kteří mají písemně sjednaný pracovní poměr.
- Dalším pravidlem je, že nevyčerpané volno nebude proplaceno ani převedeno do následujícího roku.
- Tato pravidla musí být sepsána v kolektivní smlouvě.

Dejme tomu, že tři dny zdravotního volna za rok využijí všech 345 zaměstnanců. Částka se počítá z průměrné měsíční mzdy ve společnosti, která v tomto roce dosahuje **26 796 Kč**.

Tabulka 20: Náklady na zavedení benefitu v podobě sick days

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Výpočet</b>	
26 796 Kč * 12 měsíců	321 552 Kč = roční mzda
321 552 Kč / 243 počet pracovních dní	1 323 Kč = náklady na 1 zaměstnance / 1 den
1 323 Kč * 3 dny volna	3 969 Kč * 34 %
5 318 Kč * 345 zaměstnanců	<b>1 834 710 Kč</b>

## **4.2 Zlepšení mezilidských vztahů**

Na základě dotazníkového šetření vyplynulo, že na pracovišti nepanují úplně pozitivní a přátelské vztahy mezi zaměstnanci. Chladné vztahy mezi zaměstnanci efektivitu příliš nezvyšují. Nicméně přátelská atmosféra je rozhodně přínosnější a důvěryhodnější. Faktem je, že práce v přátelském prostředí poskytuje zaměstnancům učit se něco nového a výkon může být pro pracovníky také méně stresující. Nevýhodou však může být tvoření úzkých skupin přátel, které mohou znepříjemnit i tu nejlepší práci. Pokud bude každý pracovník jednat upřímně a otevřeně, nemusí docházet k pomluvám nebo kritickým situacím. Přepokládám, že zrealizováním návrhů ohledně zlepšení komunikace mezi zaměstnanci, zavedením meetingů a případných osobních pochval, se promítnou změny i v této oblasti mezilidských vztahů. Tato navrhovaná změna společnost z hlediska finančních nákladů nezatíží.

### **4.2.1 Návrh na zlepšení komunikace mezi zaměstnanci**

Z dotazníkového šetření se objevil nedostatek v rámci interní komunikace ve společnosti. Interní komunikace musí mít mezi zaměstnanci smysl a také musí sloužit k podpoře obchodu společnosti. Vedoucí pracovníci považují interní komunikaci za podstatnou a také stěžejní. Je třeba si uvědomit, že nedostatek času, absence různých diskuzí nebo neobjasňování různých věcí vede většinou ke snižování pracovních výkonů až k úplné demotivaci. Především vedoucí zaměstnanci se budou soustředit jak na vnější komunikaci tak i na tu vnitřní a budou se zajímat o to, co zaměstnanci potřebují nebo chtějí vědět. Je potřeba, aby komunikace byla obousměrná a funkční. Interní komunikace ve společnosti, která správně funguje, dává najevo celkovou spokojenost s touto společností. Tato komunikace mezi zaměstnanci slouží k tomu, aby všichni pracovníci věděli, co mají dělat, aby dospěli ke společným cílům celé organizace. Do komunikace uvnitř společnosti bude také zahrnuto vyjasňování názorů a stanovisek všech pracovníků. Předávání informací bude fungovat mezi jednotlivými zaměstnanci a pracovními týmy, mezi vedoucími pracovníky a manažery navzájem a managementem. Správný manažer musí tedy pochopit, že pro společnost jsou velmi



podstatní zaměstnanci stejně jako zákazníci. Zlepšení a správné fungování komunikace mezi zaměstnanci bude změněna prostřednictvím krátkých porad či meetingů.

#### ***4.2.1.1 Krátké meetingy se zaměstnanci***

Základní podmínkou je, aby vedoucí zaměstnanci uměli motivovat ostatní pracovníky, tudíž je nezbytné, aby se systémem motivace seznámili do hloubky a přesvědčili zaměstnance k lepším pracovním výsledkům. Dalším návrhem je tedy pořádání pravidelných krátkých zasedání s ostatními zaměstnanci, kde budou probíhat diskuze ohledně plánovaných změn, vzniklých chyb či problémech na pracovišti. Z důvodu jakékoliv nepřítomnosti každého zaměstnance mu informace po návratu do práce bude sdělovat vedoucí pracovník v podobě osobního setkání na pracovišti. Těmito schůzkami se všem zaměstnancům změní nedostatky v jakékoliv oblasti. V současné době je třeba, aby byli vedoucí pracovníci dostatečně správně motivováni a aby dosáhli vysokých pracovních výsledků. Názory a připomínky zaměstnanců určitě zvýší i jejich vnitřní motivaci.

Tyto porady budou probíhat podle rozdělení na určité úseky, například úsek nástrojárna, energetika, technický rozvoj, investiční rozvoje, kvality, balírny, třídění, značení, expedice, ekonomicko personální úsek. Největší oddělení obsahuje 40 zaměstnanců. Schůze budou probíhat v zasedací místnosti, která má maximální kapacitu 80 lidí. Meeting povede vždy vedoucí pracovník popřípadě mistr daného úseku na začátku každého měsíce v rozmezí 30 minut. Ve společnosti je velmi důležité, aby vedoucí zaměstnanci splňovali tyto plánované porady, které vedou také k lepším vztahům na pracovišti. Vedoucí musí brát v potaz také návrhy a připomínky svých podřízených. Tyto zmiňované meetingy budou důsledně sepsány v příkazu výrobního ředitele a budou probíhat tak, aby zajištěna účast pracovníků dvou výrobních směn.

Z důvodu konání dílenských porad na začátku každého měsíce musíme počítat s implicitními náklady, kdy musíme počítat s ušlým ziskem a náhradou mzdy pro zaměstnance.

### **Výpočet:**

Účastní se 200 lidí (100 ranní, 100 odpolední), (100 osob noční směna).

Průměrná mzda na hodinu je 100 Kč.

$50 * 200 = 10\ 000$  Kč **implicitní náklad - mzda zaměstnanců, i když se neodvádí výkon.**

Průměrný měsíční zisk je 7 milionů.

Průměrný počet pracovních dní je 20.

24 hodin pracovní doba = třísměnný provoz.

$7\ 000\ 000/20 = 350\ 000/24 = 14\ 583$  Kč

$14\ 583/2 = 7\ 292$  Kč **implicitní náklad - ušlý zisk společnosti**

#### **4.2.1.2 Pochvala**

Se systémem motivace úzce souvisí i režim pochval a uznání za dobře vykonanou práci. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci chtějí vědět, že jsou důležitými členy pracovní skupiny a že i tento typ motivace pomáhá k jejich seberealizaci. Vedoucí zaměstnanci budou své podřízené chválit ideálně okamžitě při splnění daného úkolu. Pochvala bude také vyjádřena upřímně a konkrétně, co přesně pracovník udělal dobře ve své práci. Pochvala vyslovena ústně a mezi lidmi je vždy účinná a povzbuzující. Je podstatné, aby zaměstnanci své podřízené zaměstnance uměli pochválit za dobře odvedenou práci. Nutností je dát najevo, že je společnost s pracovníkem spokojena to vede také k růstu pracovní morálky. Ústní pochvala od vedoucího pracovníka bude probíhat na výše zmiňovaných schůzích před všemi pracovníky, aby měl daný pracovník pocit výjimečnosti a důležitosti pro společnost. Pochvaly budou následně vyvěšeny v odpočinkové místnosti pro zaměstnance, kde si je mohou pracovníci prohlédnout.

Tabulka 21: Náklady na zlepšení komunikace mezi zaměstnanci

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Zlepšení komunikace mezi zaměstnanci</b>		
	Finanční náklad/měsíc	Časové hledisko
Krátké porady	17 292 Kč	30 min
Osobní pochvala	0 Kč	5 min

### **4.3 Zavedení příspěvků v podobě flexipass poukázek**

Z dotazníkového šetření se ukázalo, že zaměstnanci postrádají příspěvky na jakákoliv sportovní a kulturní vyžití. Nejvhodnějším řešením je tedy příspěvek v podobě flexipass poukázek. Tyto poukázky mohou zaměstnanci využít na jakoukoliv volnočasovou aktivitu, např: kultura, sportovní vyžití, cestování, vzdělávání, nákup vitamínů či zdravotních potřeb, wellness pobyty, lázeňské pobyty a další. Tento typ poukázky je osvobozen od odvodů sociálního, zdravotního pojištění a daně z příjmů FO. Platnost poukázek je vždy 2 roky a jsou dostupné v hodnotách 50 Kč, 100 Kč, 200 Kč, 500 Kč a 1000 Kč. Pomocí internetu si můžou zaměstnanci zjistit několik míst, kde lze poukázky čerpat.

Velikost finanční částky na flexipass poukázkách se bude odvíjet dle počtu odpracovaných let ve společnosti. V následující tabulce jsou vypočítány náklady na odměňování formou poukázek flexipass, podle délky pracovního poměru ve společnosti. Náklady na rok činí **490 500 Kč**. Tento typ benefitu je taktéž popsán v kolektivní smlouvě a jedná se o daňově uznatelný náklad.

Tabulka 22: Náklady na odměnu formou flexi poukázky

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Délka PP</b>	<b>Částka za rok</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>	<b>Náklady</b>
Méně než 1 rok	0 Kč	31	0 Kč
1-3 roky	500 Kč	49	24 500 Kč
3-5 let	1000 Kč	68	68 000 Kč
5-7 let	2000 Kč	87	174 000 Kč
7-10 let	3000 Kč	40	120 000 Kč
Více jak 10 let	4000 Kč	26	104 000 Kč
<b>Celkem</b>			<b>490 500 Kč</b>

#### 4.4 Návrh na zlepšení pracovního prostředí

Právě pracovní prostředí velmi ovlivňuje jak spokojenost každého zaměstnance tak i jeho pracovní výkon. Je důležité, aby se společnost touto problematikou zabývala, aby prostředí mělo na člověka pozitivní dopad. Z řízeného rozhovoru spolu s generálním ředitelem vyplynulo, že dělníci by uvítali barely s pitnou vodou na všechna pracoviště a k němu také automat na horké nápoje. Zaměstnanci ze zadní části haly mají kuchyňku celkem daleko a pro ušetření času a zbytečného vypínání strojů, požadují tyto barely a automat blíže ke svému pracovišti. Jednalo by se o pořízení 3 barelů pitné vody včetně horké vody. Na toto občerstvení bude vytyčen prostor, aby nepřekáželi v provozu různým ještěrkám, či vozíkům. Ve společnosti tedy budou pořízeny barely i automaty na teplé nápoje, jen pro ty pracovníky, kteří mají svoje pracoviště daleko od společné kuchyňské místnosti. Jelikož zaměstnavatel již v současné době od společnosti Vodamarket barely odebírá do administrativních budov, získá tedy slevu a jeden barel včetně stojanu bude finančně vycházet na 1 000 Kč. Jeden 20l barel s pitnou vodou na doplnění stojí 100 Kč včetně DPH. Tento návrh bude sepsán v nařízení generálního ředitele a jedná se o daňově uznatelný náklad.

Tabulka 23: Náklady na pořízení barelů s pitnou vodou

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Ks</b>	<b>Celkem</b>
Barel s pitnou vodou + stojan	3 ks	3*1 000= 3 000 Kč
Barel na výměnu	960 ks	960*100= 96 000 Kč
<b>Celkem</b>		<b>99 000 Kč</b>

Dalším připomínkou ze strany pracovníků bylo zlepšit pohodlí v klidové místnosti, která je vhodná po dobu oběda nebo svačiny. Zaměstnanci mají v této místnosti plastové stoly a židle, které by chtěli vyměnit za pohodlnější křesla nebo gauče, aby si ve stanovené době mohli odpočinout. Organizace také nechá místnost vymalovat veselými barvami, aby měli pracovníci příjemnější prostředí pro odpočinek popřípadě oběd. Návrhem tedy je i zútulnění této místnosti pořízením pokojových květin a nástěnek pro novinky nebo plány ve společnosti.

Tabulka 24: Náklady na zútulnění obědové místnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Ks</b>	<b>Celkem</b>	<b>Zodpovědná osoba</b>
Gauč	2 ks	3 *3 000= 9 000 Kč	Pracovník nákupu
Výmalba	3 ks kyblíků barvy * 5l	5* 500= 2 500 Kč	Pracovník nákupu
Mzda za m <sup>2</sup>	50 Kč	50*15m <sup>2</sup> = 900 Kč	Pracovník nákupu
Nákup květin	3 ks	3* 350=1 050 Kč	Pracovník nákupu
Nákup nástěnek	2 ks * 600 Kč	1 200 Kč	Pracovník nákupu
<b>Celkem</b>		<b>14 650 Kč</b>	

Jedná se o změny, které nejsou závratně nákladné, ale určitě mohou jednoduše zvýšit spokojenost pracovníků, tedy jde o daňově uznatelný náklad. Výmalbu bude provádět firma, se kterou společnost již několikrát spolupracovala v rámci údržby celé společnosti včetně malby nových hal.

#### **4.5 Příspěvek na dopravu**

Zaměstnanci při vyplňování dotazníku sami navrhli další možnost benefitu zavedením příspěvku na dopravu. Z interních statistik, které Šroubárny Kyjov s.r.o. poskytly je zřejmé, že většina zaměstnanců se do práce dopravuje z okolních vesnic a městysů. V rámci velkých zakázek, tedy nepřetržitého provozu také zaměstnavatel vyžaduje, aby dělníci jezdili do práce i o víkendu nebo o svátcích. Autobusy a jiné hromadné dopravní prostředky jezdí v tuto dobu minimálně, a proto musí pracovníci volit náhradní způsob dopravy. V současné době při trvalém zvyšování cen pohonných hmot je jízda automobilem do práce příliš nákladná.

Návrhem tedy je, aby vzdálenost byla vypočítána od místa trvalého bydliště pracovníka k místu pracoviště. Všem pracovníkům bude do vyplácené mzdy započítán nový benefit příspěvek na dopravu. Někteří zaměstnanci do práce dojíždí i několik desítek kilometrů a s tím souvisí i vyšší finanční náklady. Díky tomuto příspěvku se alespoň odstraní rozdíl mezi těmi, co to mají do práce např: 5 km a těmi co jezdí denně 30 km. Nevýhodou tohoto příspěvku na dopravu je, že musí projít zdaněním příjmů fyzických osob.

Dle statistiky vzdálenosti do zaměstnání to má do 10 km 128 zaměstnanců, 10 - 20 km 110 pracovníků, 20 - 30 km 52 lidí, 30 - 40 km dojíždí 38 zaměstnanců a více jak 40 km jezdí za prací pouhých 17 lidí. V následující tabulce jsou vykalkulovány měsíční a roční náklady na příspěvek na dopravu.

Tabulka 25: Příspěvek na dopravu  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet km	Počet zaměstnanců	Příspěvek	Příspěvek/měsíc	Příspěvek /rok
0 – 10 km	128	100,-	12 800 Kč	153 600 Kč
10 – 20 km	110	200,-	22 000 Kč	264 000 Kč
20 – 30 km	52	300,-	15 600 Kč	187 600 Kč
30 – 40km	38	400,-	15 200 Kč	182 400 Kč
více jak 40 km	17	500,-	8 500 Kč	102 000 Kč
<b>Celkem</b>			<b>74 100 Kč</b>	<b>889 600 Kč</b>

Tento příspěvek na dopravu je daňově uznatelný náklad a za uplynulý kalendářní měsíc bude zdaněn společně se mzdou pracovníka. Ohledně příspěvku na dopravu bude psáno v kolektivní smlouvě. Avšak nevýhodou je, že tento příspěvek na dopravu musí projít zdaněním z příjmů FO a také musí být zaplacená záloha na zdravotní a sociální pojištění.

#### 4.6 Vzdělávací kurzy

Z dotazníkového šetření vychází, že zaměstnancům chybí možnost nových školení v podobě vzdělávacích jazykových kurzů. Ve společnosti Šroubárny Kyjov, s.r.o. jsou již vzdělávací kurzy anglického a německého jazyka zavedeny, ale pouze pro THP pracovníky. O tyto kurzy by měly zájem jak vedoucí, tak řadový zaměstnanci. V současné době, díky malému množství zájemců, dochází zaměstnanci na výuku do jazykové školy Presto v centru Kyjova. Většina zaměstnanců by tak měla zájem o účast na těchto školeních. Zvýšením zájmu lidí o výuku cizích jazyků, bylo by možné provádět tyto kurzy v prostorách společnosti. Výuka by mohla probíhat jednak od úplných základů jazyka nebo pro pokročilé například v oblasti obchodní angličtiny, němčiny nebo v oboru strojírenství. Nevýhodou takových kurzů může být, že je hradí

zaměstnavatel a někteří pracovníci si můžou říct, jestli v daný den na kurz půjdou nebo nepůjdou. Z tohoto důvodu je tedy varianta, že si každý zaměstnanec tento kurz uhradí sám z vlastních finančních prostředků. Následně na základě toho, zda zkoušky úspěšně splní, jim společnost tyto náklady uhradí. V tomto případě je možné zažádat o finanční dotaci právě k účelům vzdělávání zaměstnanců.

O jazykové kurzy bylo celkově z dotazníků vyhodnoceno 87 zájemců. Jazykový kurz bude probíhat 10 měsíců od září do června a to jednou týdně dvě hodiny v průměru tedy 4x za měsíc. Na hodinu si lektor jazykové školy od každé osoby bere 200 Kč za hodinu. Z důvodu velkého počtu zájemců lze udělat množstevní cenu a to 150 Kč za hodinu výuky jazyka. Odborná profesní školení poskytují vyškolení vedoucí zaměstnanci ostatním podřízeným zaměstnancům zdarma v rámci potřeby. Tyto kurzy budou zapsány v programu vzdělávání.

Tabulka 26: Náklady na vzdělávací kurz

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Vzdělávací kurz</b>	<b>Celkem v Kč</b>
87 zaměstnanců *300 Kč/2hod	104 400 Kč
<b>Celkem na 10 měsíců</b>	<b>1 044 000 Kč</b>

## **4.7 Harmonogram změn**

V následující tabulce jsou vypsány všechny návrhy změn společnosti Šroubárny Kyjov, s.r.o. Dále je určen termín, kdy dojde k zahájení plánovaných změn, dále pověřená osoba nebo oddělení, které se bude o průběh změn zajímat a v jakém předpisu bude tato změna zapsána.



Tabulka 27: Harmonogram změn

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrhy změn	Zahájení změn	Zodpovědná osoba	Předpis
Benefit sick days	říjen	Personální oddělení	Vnitřní směrnice
Krátké meetingy	září	Výrobní ředitel	Příkaz výr.ředitele
Příspěvky flexipass	říjen	Personální oddělení	Kolektivní smlouva
Zlepšení prac.prostředí	říjen	Personální oddělení	Příkaz gen.ředitele
Příspěvek na dopravu	leden	Finanční ředitel	Kolektivní smlouva
Zájem o jazykové kurzy	listopad	Personální oddělení	Vzdělávací program

## 4.8 Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn

### 4.8.1 Náklady na návrh změn

Pro zhodnocení celkové situace mnou navrhovaných změn motivačního programu je důležité finanční vyčíslení. Náklady jsou počítány odhadem, z tohoto důvodu se mohou v reálném čase lišit. V následující tabulce jsou sepsány celkové náklady, které společnost zhruba utratí při zahájení jednotlivých navrhovaných změn.

Celkové náklady byly vyčísleny na částku 4 579 964 Kč. Společnost zaměstnává 345 pracovníků. Na jednoho zaměstnance tedy připadá průměrná částka obsažená v benefitech na 13 275 Kč na rok, což lze hodnotit jako velmi pozitivní.

Tabulka 28: Celkové náklady navrhovaných změn

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Navrhované změny</b>	<b>Náklady /rok na 345 zaměstnanců</b>
Zavedení benefitu sick days	1 834 710 Kč
Krátké meetingy se zaměstnanci	207 504 Kč
Příspěvky v podobě flexipassů	490 500 Kč
Zajištění stojanů s pitnou vodou	99 000 Kč
Zlepšení pracovního prostředí	14 650 Kč
Příspěvek na dopravu	889 600 Kč
Zájem o jazykové kurzy	1 044 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>4 579 964 Kč</b>

#### 4.8.2 Přínosy navrhovaných změn

Na základě jednotlivých navrhovaných změn motivačního systému lze říci, že by návrhy mohly být velmi prospěšné a mohlo by dojít především ke zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců, neboť většina těchto návrhů padla právě ze stran zaměstnanců.

Protože navrhované změny odpovídají většině zjištěným požadavkům z dotazníkového šetření pracovníků, mělo by dojít ke **zvýšení spokojenosti**, k rozšíření návrhu benefitů, ke zvýšení celkové komunikaci mezi pracovníky a jednotlivými odděleními. Také návrh na zlepšení pracovního prostředí by měl vést ke zvýšení pracovního nasazení a zabránit tak náhlým odchodům pracovníků ke konkurenci. Výsledkem celkové spokojenosti

zaměstnanců **je narůst produktivity** a pracovního úsilí, respektive zvýšení výkonnosti celé společnosti. Pozitivním přínosem je také zavedení krátkých porad na začátku každého měsíce, kde se všichni pracovníci dozvědí potřebné informace od vedoucích zaměstnanců. Jedná se tedy o **zlepšení informovanosti** v organizaci. Také do těchto krátkých meetingů budou zařazeny i ústní upřímné pochvaly, které jsou pro každého člověka velkým motivačním faktorem. Velkým přínosem pro zaměstnance je prohlubování svých jazykových znalostí, které vedou k **větší kvalifikovanosti** jednotlivých pracovníků. Společnost může tyto přínosy plynoucí z navrhovaných změn kvantitativně hodnotit až po uplynutí jisté doby např. rok.

## Závěr

Cílem diplomové práce bylo prostřednictvím analýz současného motivačního programu společnosti Šroubárny Kyjov, s.r.o. navrhnout změny, které povedou ke zvýšení pracovní motivaci a produktivity pracovníků. Tato práce byla tedy zaměřena na zjišťování spokojenosti a pracovní motivace zaměstnanců.

První část diplomové se zabývala sumarizací teoretických východisek z odborné literatury. V této části jsou vysvětleny a popsány všechny základní pojmy, které se týkají motivace, motivačního programu apod. Jsou zde také popsány teorie pracovní motivace, odměňování pracovníků, úkoly odměňování a mzdové formy.

V druhé části diplomové práce byla provedena analýza současného stavu společnosti Šroubárny Kyjov, spol. s r.o. Nejdříve byly v analytické části popsány základní informace, předmět podnikání, ekonomické výsledky a výrobní program společnosti. Prostřednictvím dotazníkového šetření byla ve společnosti uskutečněna analýza motivačního programu z pohledu zaměstnanců. Z tohoto šetření analýzou dotazníků byly zjištěny jak silné stránky organizace, tak i několik slabých stránek, které byly stěžejní pro vypracování poslední návrhové části. Dále se práce zabývá analýzou interních faktorů společnosti, analýzou vnějšího a konkurenčního prostředí a mzdovým šetřením spolu s řízeným rozhovorem. Součástí analytické části byla také analýza trhu práce a nezaměstnanosti, která představuje jeden z dlouhodobých problémů. Závěrem této kapitoly byla zpracována SWOT analýza, jedná se o analýzu silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Podstatné je, aby společnost použila silných stránek k eliminaci hrozeb.

Na základě poskytnutých dokumentů organizace a výsledků z dotazníkového šetření byly navrženy jednotlivé změny, které povedou ke zlepšení motivačního programu ve společnosti. Mezi tato opatření v návrhové části spadá zlepšení v oblasti motivace, komunikace, zlepšení pracovního prostředí, mezilidských vztahů ve společnosti, rozšíření zaměstnaneckých benefitů a zlepšení informovanosti ze strany vedoucích

pracovníků. Tyto navrhované změny mohou, ale také nemusí být ve společnosti zavedeny. V poslední návrhové části byly vyčísleny roční náklady, které souvisí s navrhovanými změnami. Podstatou tedy je, aby výsledky navrhovaných řešení ve společnosti byly využívány především zaměstnanci a přispěly ke zlepšení pracovního prostředí, zvýšení pracovní motivace, produktivity a výkonnosti celé společnosti.

Současný motivační program organizace byl doplněn o návrhy na jeho zlepšení. Správná motivace ovlivňuje produktivitu všech zaměstnanců, kteří budou svůj pracovní výkon odvádět poctivěji. Lze předpokládat, že navrhované změny budou přispívat k pozitivnímu výsledku na téma motivace zaměstnanců.

## Seznam použitých zdrojů

ADAIR, J., 2004. *Efektivní motivace*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing. 184 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, M., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. 800 s. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I., 1994. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.

BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I., 2012. aj. *Manažerské psychologie a sociologie*. 1.vyd. Praha: Management Press. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš.vyd. Praha: Management Press. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, F., 2000. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 100 s. ISBN 80-7226-308-0.

BLAŽEK, L., 2011. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

CEJTHAMR, V., J. DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2017 a. Demografický vývoj v Jihomoravském kraji v roce 2017. *czso.cz* [online]. ©2017 [cit. 2017-05-12]. Dostupné z:

<http://www.czso.cz/csu/xb/demograficky-vyvoj-v-jihomoravskem-kraji-v-roce-2017>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2017 b. Míra registrované nezaměstnanosti v České republice podle krajů. *czso.cz* [online]. © 2017 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/cz/cr\\_1989\\_ts/0507.pdf](http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0507.pdf).

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2017 c. Průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji. *Czso.cz*. [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z [https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna\\_hrub\\_a\\_mesicni\\_mzda\\_v\\_jihomoravskem\\_kraji](https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna_hrub_a_mesicni_mzda_v_jihomoravskem_kraji).

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2017 d. Počty uchazečů o zaměstnání a podíl nezaměstnaných osob v okresech ČR. *vdb.czso.cz*. [online]. [cit. 2017-04-23]. Dostupné z [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=null&cislatab=PRA0100PU\\_OK&kapitola\\_id=15&voa=tabulka&go\\_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas\\_3\\_47=20141231](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=null&cislatab=PRA0100PU_OK&kapitola_id=15&voa=tabulka&go_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas_3_47=20141231).

DO PRÁCE, 2017. Zaměstnanecké výhody. *doprace.cz* [online]. [cit.2017-03-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.doprace.cz/zamestnanecke-vyhody/>>.

DUCHOŇ, B. a ŠAFRÁNKOVÁ, J., 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

EPREHLEDY. Průměrné platy dle profese. *eprehledy.cz* [online]. © 2016 [cit. 2017–05–25]. Dostupné z: [http://eprehledy.cz/prumerne\\_platy\\_podle\\_profese.php](http://eprehledy.cz/prumerne_platy_podle_profese.php).

FOOT, M., a HOOK, C., 2002. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. 1. vyd. Praha: Computer Press. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

FORSYTH, P., 2000. *Jak motivovat lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press. 124 s. ISBN 80-722-6386-2.

HÁJEK, M. 2017 Fluktuace bez závoje. *vedeme.cz* [online], 2017. [citováno 31. 3. 2017]. Dostupný na WWW: [http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=346:fluktuace&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=346:fluktuace&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181).

HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ, 2017. *novéslužby.cz* [online]. Cit. [2017-04-05]. Dostupné z <http://www.novesluzby.cz/zamestnani.211/hodnoceni-a-odmenovani-zamestnancu.20421.html>.

JIHOMORAVSKÝ KRAJ, 2016. Regionální rozvoj. *kr-jihomoravsky.cz* [online]. [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: [www.kr-jihomoravsky.cz](http://www.kr-jihomoravsky.cz).

KOČIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J., 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 1. rozš. vyd. Praha: Grada. 288 s. ISBN 9788024722023.

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-5.

KOUBEK, J., 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 1. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). 156 s. ISBN 978-80-247-3823-9.



MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2017. Nezaměstnanost. *mpsv.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-02-06] Dostupný z: <<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz>>.

MPSV: Nezaměstnanost v ČR, 2017 *mpsv.cz* [online]. [cit. 2013–11-13]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/13209/tz\\_110712a.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/13209/tz_110712a.pdf).

NIERMEYER, R. a SEYFFERT, M., 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1.vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.

PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ, 2017. *Interview*. Šroubárny Kyjov, s.r.o. Jiráskova 789, Kyjov, 12.4.2017.

PLAMÍNEK, J., 2007. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3.rosž. vyd. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

SODEXO, 2015. Zaměstnanecké benefity - Poukázky Flexi Pass. *sodexo.cz* [online]. [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <http://www.sodexo.cz/czcz/nasesluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/zamestnanecke-benefity/volny-cas/flexipass/flexi-pass.asp>.

STÝBLO, J., 1992. *Manažerská motivační strategie*. 1.vyd. Praha: Management Press. 238 s. ISBN 80-85603-05-5.

ŠROUBÁRNÝ KYJOV, 2016a. *Výroční zpráva 2016*. Kyjov: Šroubárny Kyjov, s.r.o. 2016.

ŠROUBÁRNÝ KYJOV, 2016b. *Kolektivní smlouva 2016*. Kyjov: Šroubárny Kyjov, s.r.o. 2016.

ŠROUBÁRNÝ KYJOV, 2016c. *Zpráva o společenské odpovědnosti 2016*. Kyjov: Šroubárny Kyjov, s.r.o. 2016.

ŠROUBÁRNY KYJOV, 2016d. *Interní materiály společnosti*. Kyjov: Šroubárny Kyjov, s.r.o.

ŠROUBÁRNY KYJOV, 2016 O firmě. *sroubk.cz*. [online]. [cit. 2017-05-10]. Dostupné <http://www.sroubk.cz/cs/o-firme-sroubarna-kyjov-srouby-matice-vykovky/sroubarna-kyjov-organizacni-struktura/>.

ŠROUBÁRNY KYJOV, 2017. *Interní materiály společnosti*. Kyjov: Šroubárny Kyjov, s.r.o. 2017.

THOMSON, R., 2007. *Řízení lidí*. 1. rozš.vyd. Praha: ASPI. 252 s. ISBN 978-80-7357-267-3.

TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada. Psyché (Grada). 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, J., 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: Aspi Publishing. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

URBAN, J., 2013 a. *Management lidských zdrojů*. 2. rozš. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy. 167 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O., 2009. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

VÝROST, J. a SLAMĚNÍK, I., 2008. *Sociální psychologie*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Psyché (Grada). 404 s. ISBN 978-80-247-1428-8.

VYSEKALOVÁ, J., 2011. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. 1. rozš. vyd. Praha: Grada. 360 s. ISBN 978-80-247-3528-3.

ZLÁMAL, J. a MENDL, Z., 2007. *Ekonomie nejen k maturitě - Ekonomika podniku*, Kralice na Hané: Computer Media. ISBN 80-8668-78-7.

## Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obrázek 1: Proces motivace .....	16
Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb .....	23
Obrázek 3: Logo společnosti .....	35
Obrázek 4: Výrobní program společnosti .....	36
Obrázek 5: Organizační struktura .....	46
Obrázek 6: Situace na trhu .....	61
Obrázek 7: Export produktů... ..	65
Graf 1: Vývoj obratu .....	37
Graf 2: Statistika vzdálenosti od místa bydliště k místu pracoviště .....	42
Graf 3: Škála nejoblíbenějších benefitů .....	75
Graf 4: Vývoj průměrné hrubé mzdy v ČR .....	73
Graf 5: Vývoj průměrné mzdy Jihomoravského kraje .....	73
Tabulka 1: Ukazatelé .....	38
Tabulka 2: Věková struktura zaměstnanců .....	41
Tabulka 3: Vzdělání zaměstnanců .....	42
Tabulka 4: Fluktuace zaměstnanců společnosti .....	43
Tabulka 5: Přehled pracovní neschopnosti .....	43
Tabulka 6: Délka zaměstnání pracovníků .....	44
Tabulka 7: Struktura pracovníků .....	44
Tabulka 8: Přehled zaměstnanců .....	45
Tabulka 9: Poměr dotazovaných mužů a žen (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	56
Tabulka 10: Věk dotazovaných zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	56
Tabulka 11: Přehled konkurence společnosti (Zdroj: Doležálková, 2015) .....	63
Tabulka 12: Reference (Zdroj: Zpracováno dle ŠROUBÁRNY KYJOV, 2016a) .....	65

Tabulka 13: Počet obyvatel okresu Hodonín dle vzdělání .....	68
Tabulka 14: Obyvatelé Jihomoravského kraje dle věku .....	69
Tabulka 15: Míra nezaměstnanosti v roce 2016 v % .....	70
Tabulka 16: Shrnutí SWOT analýzy.....	70
Tabulka 17: Nabídka a poptávka po práci v JM kraji .....	71
Tabulka 18: Mzdy pro klíčové pozice .....	74
Tabulka 19: Míra nezaměstnanosti za rok 2016 v %.....	76
Tabulka 20: Nabídka a poptávka po práci v JM kraji .....	77
Tabulka 21: Náklady na zavedení benefitu v podobě sick days .....	86
Tabulka 22: Náklady na zlepšení komunikace mezi zaměstnanci.....	90
Tabulka 23: Náklady na odměnu formou flexi poukázky .....	91
Tabulka 24: Náklady na pořízení barelů s pitnou vodou .....	92
Tabulka 25: Náklady na zútulnění obědové místnosti.....	92
Tabulka 26: Příspěvek na dopravu .....	94
Tabulka 27: Náklady na vzdělávací kurz.....	95
Tabulka 28: Harmonogram změn .....	96
Tabulka 29: Celkové náklady navrhovaných změn .....	97

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Vzor dotazníku .....	I
Příloha 2: Příloha obsahuje výsledky z dotazníkového šetření.....	VII

## Příloha 1: Vzor dotazníku

Dobrý den vážený respondente,

Moje jméno je Lenka Doležálková a jsem studentkou magisterského studia VUT v Brně. Z důvodu průzkumu pracovní motivace bych Vás chtěla požádat o pravdivé vyplnění dotazníku pro účely mé diplomové práce. Cílem tohoto dotazníku je zjistit základní data ohledně pracovní motivace. Vaši odpověď označte křížkem do příslušného políčka.

Dotazník je anonymní, proto nikde neuvádíte své jméno ani název provozu či pracovní pozice, na které pracujete. Dotazník obsahuje 21 otázek a jeho vyplnění vám zabere **5 - 10 minut**.

Křížkem prosím označte pouze jednu odpověď na každou z otázek.

Bc. Lenka Doležálková

### **Obecné informace o zaměstnanci**

#### 1. Pohlaví

- žena
- muž

#### 2. Věk

- 18 – 25 let
- 25 – 35 let
- 35 – 45 let
- 45 – 55 let
- nad 55 let

3. Délka pracovního poměru ve společnosti

- méně než 1 rok
- 1 – 3 roky
- 3 – 5 roků
- více než 5 roků

4. Jaké je Vaše současná pracovní pozice?

- dělník
- technicko-hospodářský pracovník

**Způsob vedení společnosti a možnost osobního rozvoje**

5. Myslíte si, že současné vedení společnosti má pozitivní vliv pro další růst a rozvoj společnosti?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

6. Přenáší vedení společnosti (vedoucí úseků) informace o cílech společnosti na další zaměstnance?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

7. Uvítali byste pravidelné porady se svými nadřízenými?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

8. Existuje vzájemná důvěra mezi podřízeným a nadřízeným.

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

9. Máte zájem o další rozvoj Vaší osobnosti formou jazykových kurzů, případně školení?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

### **Mzda a odměny**

10. Jsou pro Vás důležité finanční prémie a odměny?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne, proč?.....

11. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které jsou v této společnosti nabízeny?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne, proč?.....

12. Myslíte si, že Vaše mzdové ohodnocení odpovídá náplni a náročnosti Vaší práce?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne



13. Do jaké míry se cítíte motivován k tomu, abyste podával 100%ní výkon?

- velmi motivován
- motivován
- spíše nemotivován
- nemotivován, proč?.....

14. Je pro Vás mzda jediným stanoviskem Vaší práce, které je pro Vás podstatné?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

*Pokud ne, uveďte další stanoviska.*

- Pracovní prostředí
- Dobrý pracovní kolektiv
- Vzdělávání
- Informovanost o plánech
- Pochvala
- Samostatnost
- Nové technologie
- Jiné:.....

### **Motivace a benefity**

15. Ohodnotí přímý nadřízený Vaši kvalitně a dobře odvedenou práci ústní pochvalou?

- občas
- pravidelně
- zřídka
- vůbec

16. Které další zaměstnanecké benefity byste uvítal/a?

- odměňování dárců krve
- flexi passy
- týden dovolené navíc
- smluvní lékaři
- příspěvky na sportovní a kulturní vyžití
- sick days
- příspěvky na jazykové kurzy + školení
- příspěvek na dopravu
- jiné (jaké)?.....

17. Které zaměstnanecké výhody preferujete z těch stávajících, které poskytuje společnost pracovníkům? (seřad'te od 1=nejdůležitější po 9= nejméně důležité).

- příspěvek na životní pojištění
- příspěvek na obědy
- příspěvek k životnímu jubileu
- příspěvek na penzijní připojištění
- příspěvek na rekondičně – rehabilitační péči
- mzdové příplatky (přes čas, svátek, víkend, práce v noci, pohotovost, ztížené podmínky)
- třináctý plat
- mimořádné odměny za pracovní výkon

## **Komunikace a spolupráce**

18. Jste spokojen/a s komunikací s Vaším nadřízeným?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

19. Má Váš nadřízený dostatečně komunikační a organizační schopnosti?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

20. Jsou na Vašem pracovišti dobré mezilidské vztahy?

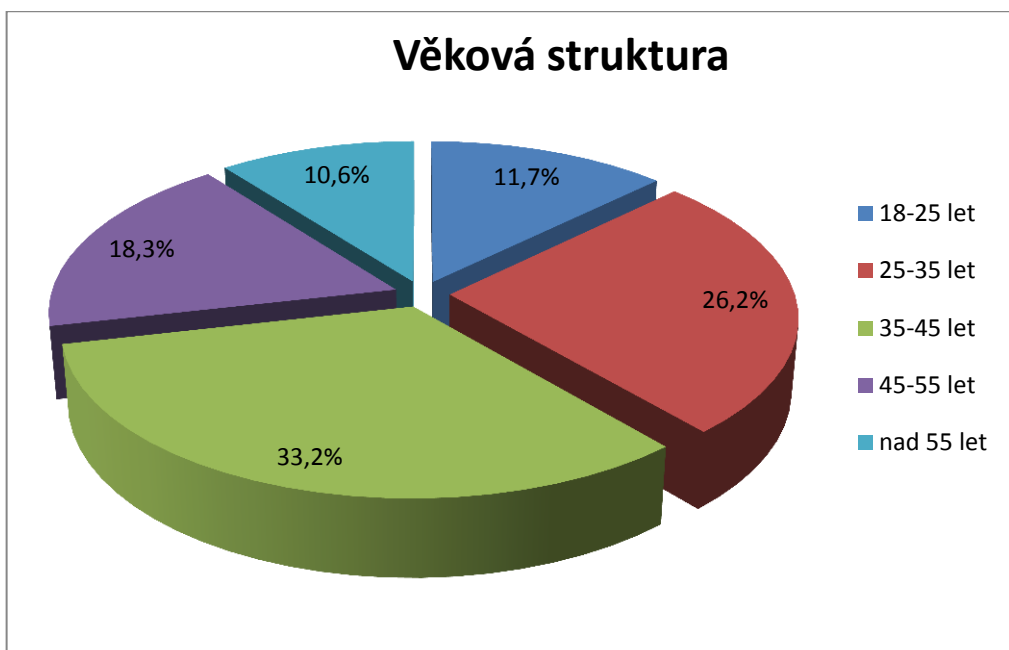
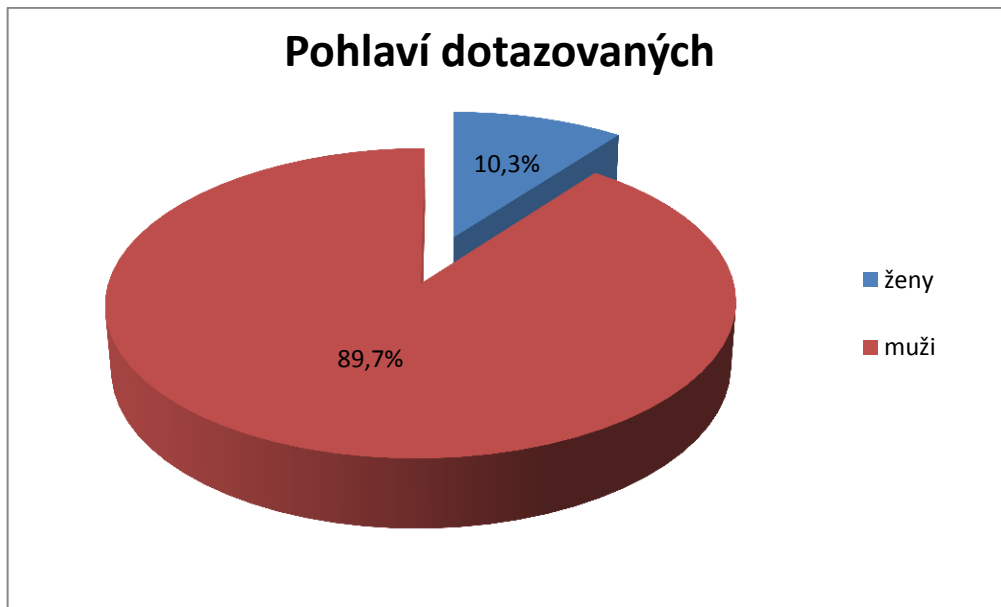
- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

21. Jsou pro Vás dobré vztahy na pracovišti důležité?

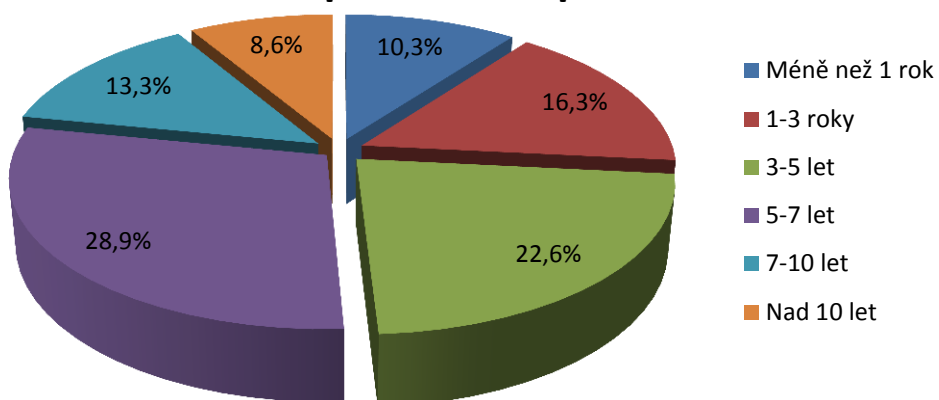
- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**DĚKUJI VÁM ZA VAŠI OCHOTU A ČAS STRÁVENÝ NAD VYPLŇOVÁNÍM  
TOHOTO DOTAZNÍKU.**

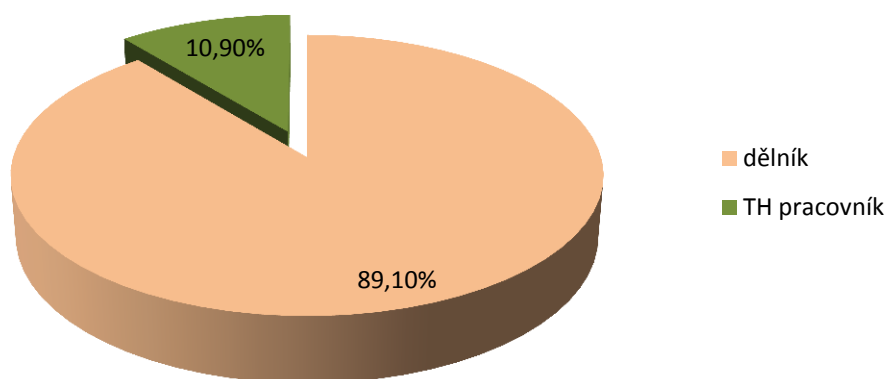
Příloha 2: Příloha obsahuje výsledky z dotazníkového šetření



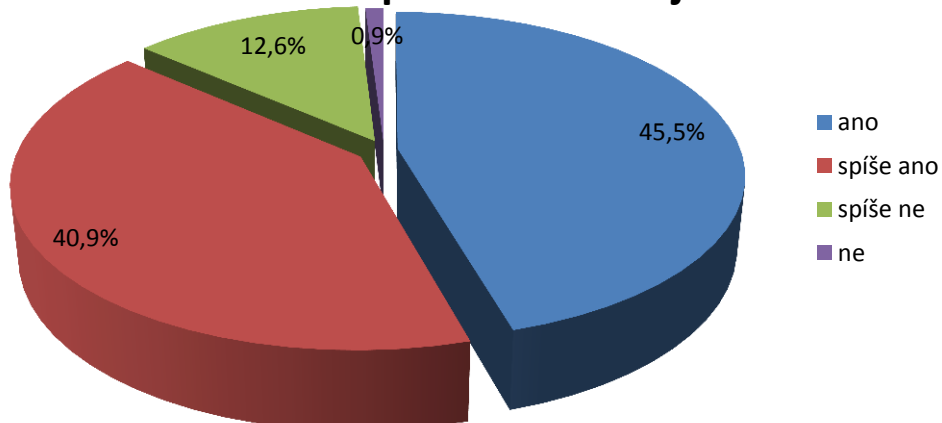
### Délka pracovního poměru



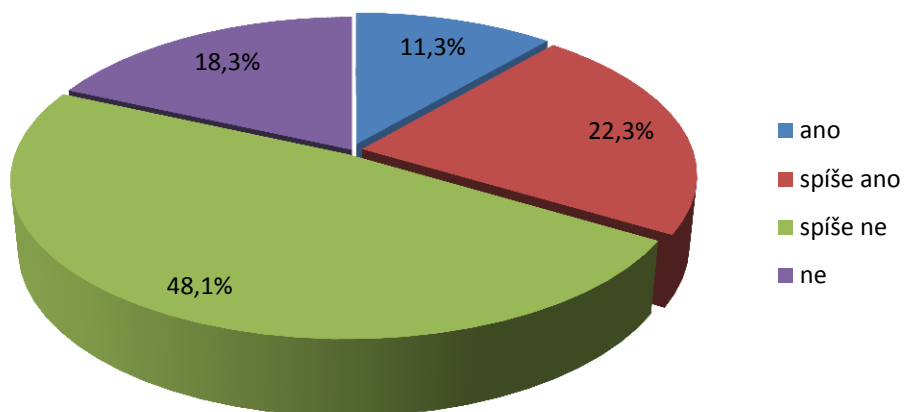
### Současné pracovní zařazení



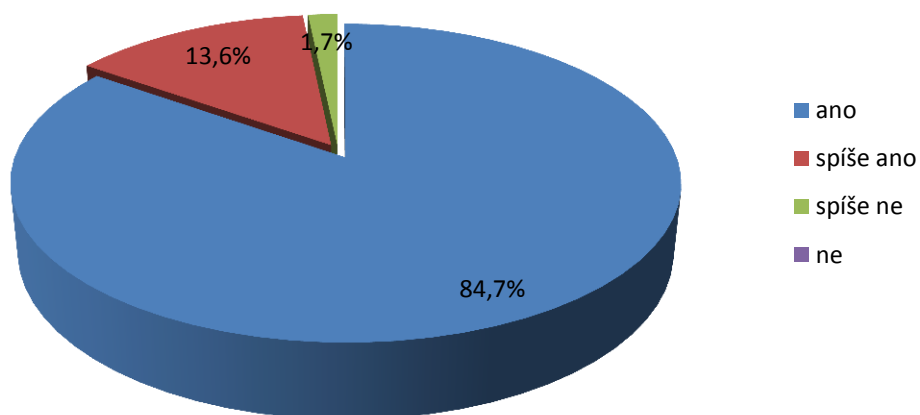
### Pozitivní vliv pro další rozvoj a růst



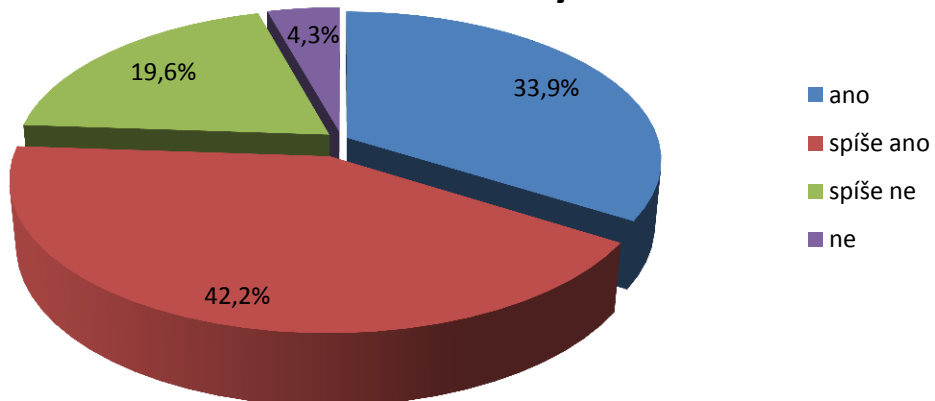
### Informovanost zaměstnanců



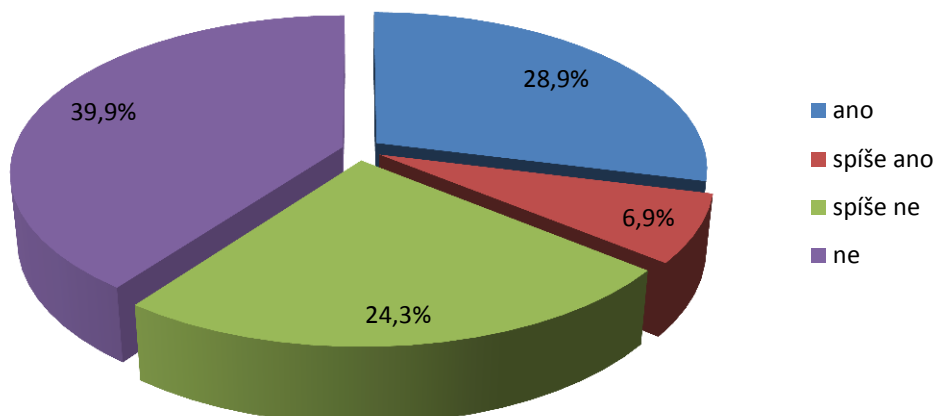
### Uvítali byste porady s nadřízenými?



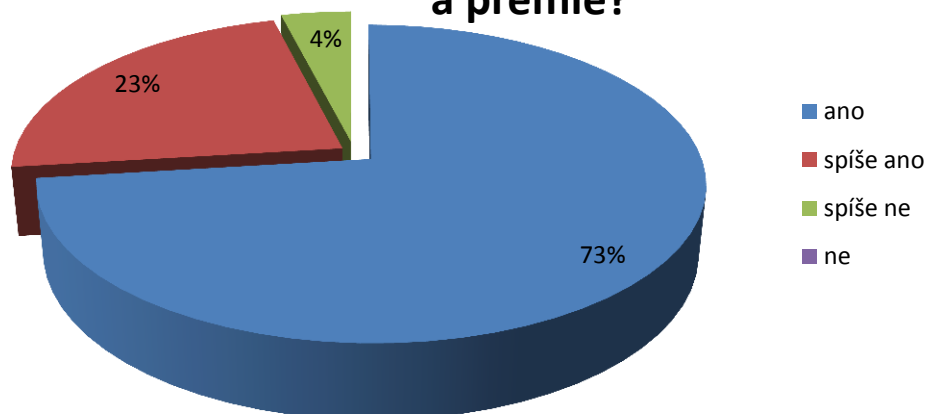
### Existuje důvěra mezi podřízeným a nadřízeným?



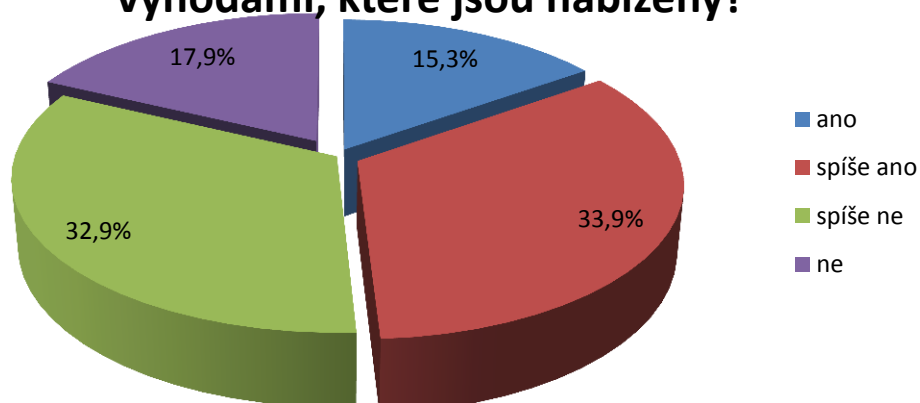
### Zájem o jazykové kurzy



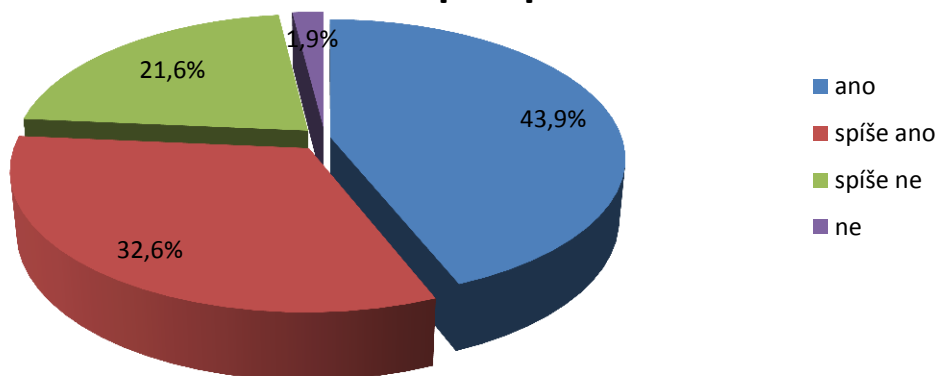
### Jsou pro Vás důležité finanční odměny a prémie?



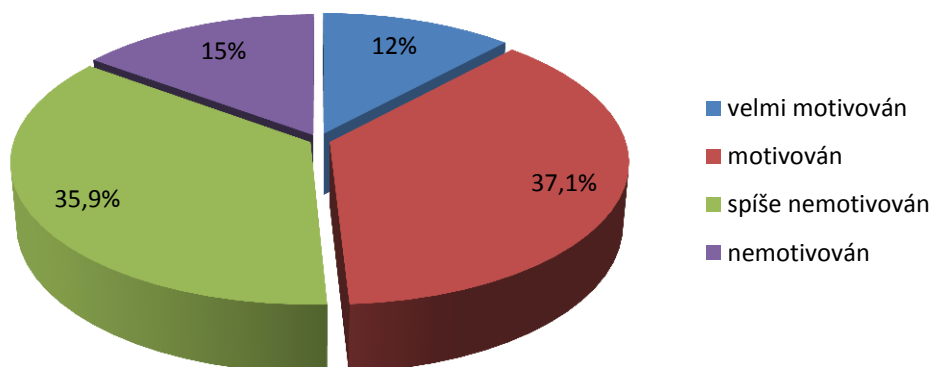
### Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami, které jsou nabízeny?



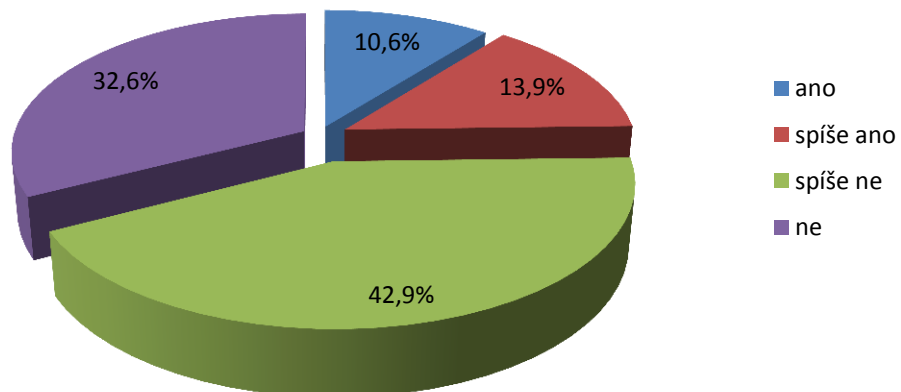
### Odovídá Vaše mzdové ohodnocení Vaší náplni práce?



### Do jaké míry se cítíte být motivován?

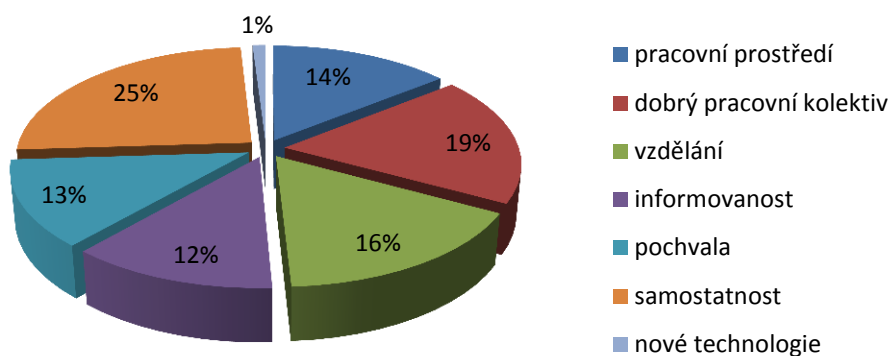


### Je mzda jediným stanoviskem, které je pro Vás podstatné?

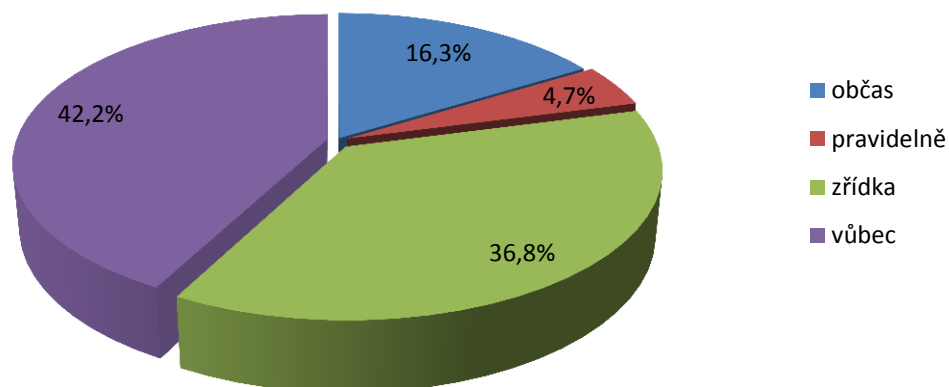




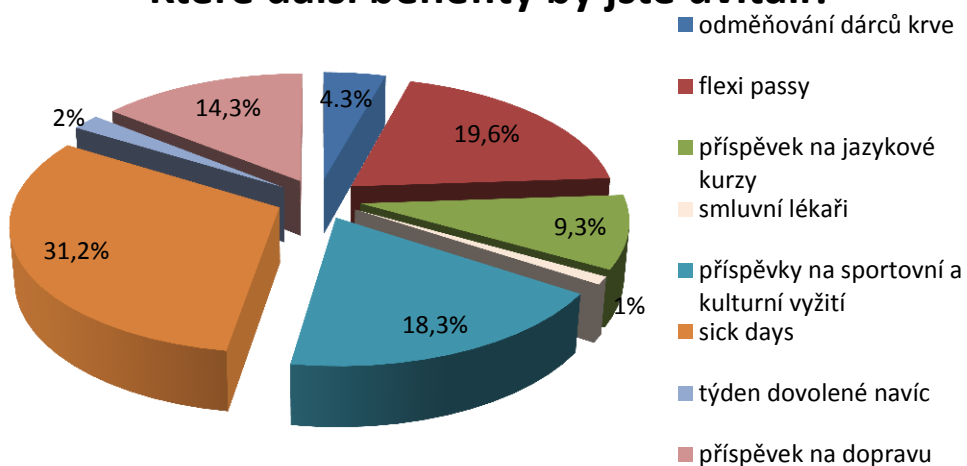
## Další podstatná stanoviska



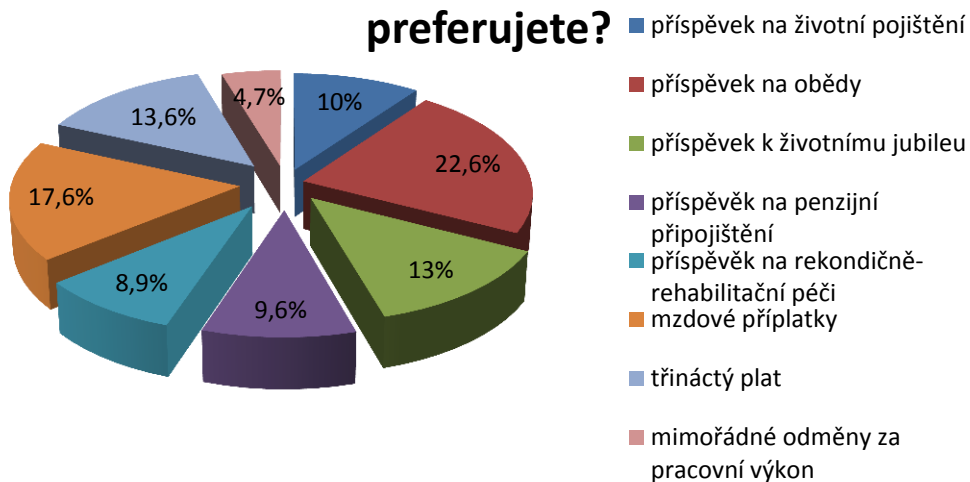
## Ohodnotí Váš nadřízený Vaši kvalitně a dobře odvedenou práci?



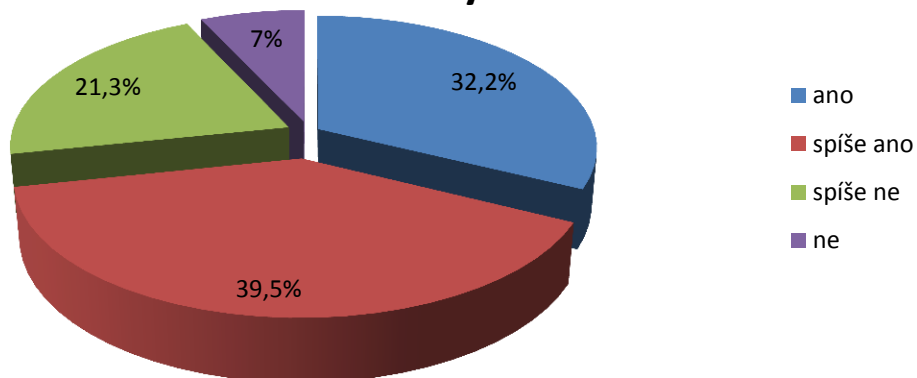
## Které další benefity by jste uvítali?



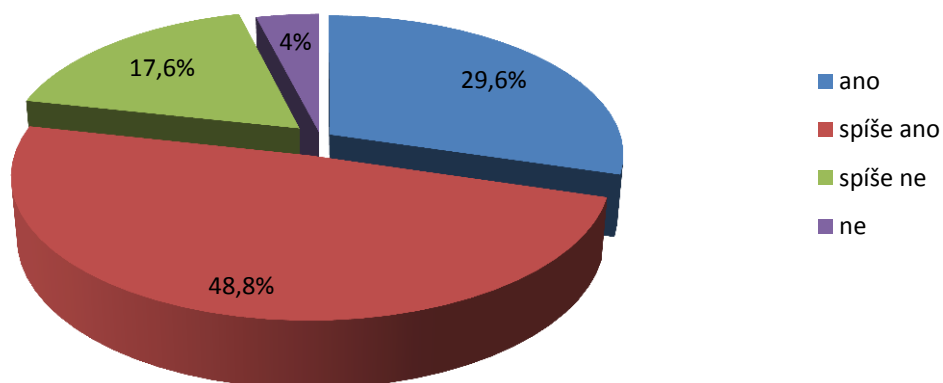
### Které současné výhody ve společnosti preferujete?



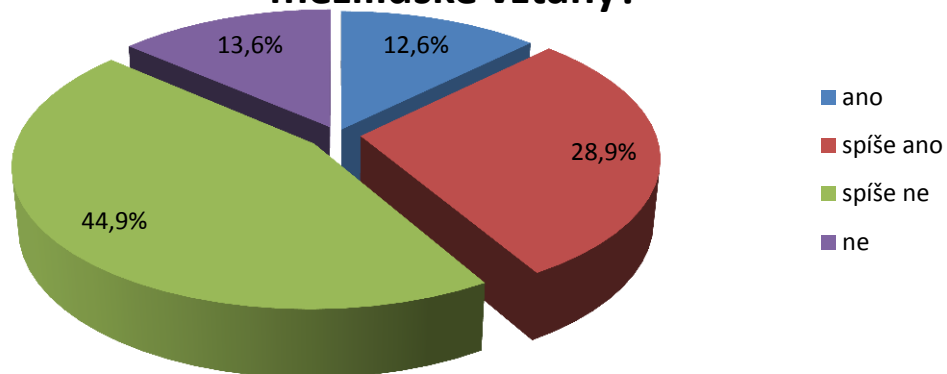
### Jste spokojeni s komunikací s Vaším nadřízeným?



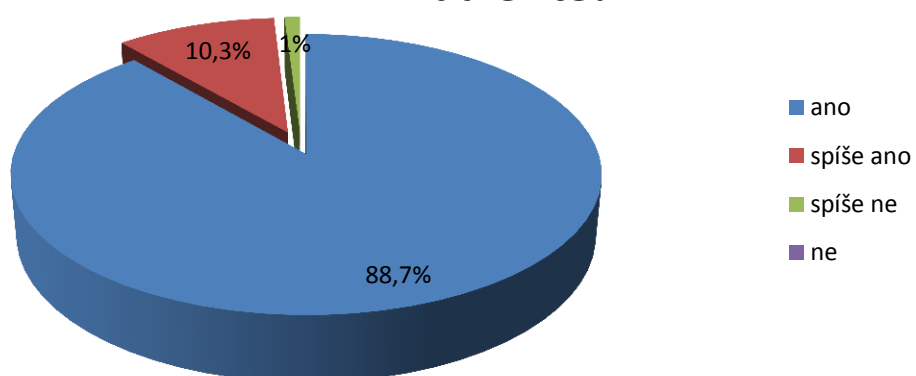
### Má Váš nadřízený dostatečné komunikační a organizační schopnosti?



### Jsou na Vašem pracovišti dobré mezilidské vztahy?



### Jsou pro Vás dobré vztahy na pracovišti důležité?



Příloha 3 - Letecký snímek společnosti Šroubárny Kyjov, s.r.o.

