



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

ANALÝZA MOTIVAČNÍHO PROGRAMU SPOLEČNOSTI S.N.O.P. CZ A.S. A NÁVRH JEHO ZMĚN

ANALYSIS OF S.N.O.P. CZ LTD COMPANY'S MOTIVATION PROGRAM AND PROPOSAL OF ITS
CHANGES

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

MARTIN HŮSEREK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. MARKÉTA KRUNTORÁDOVÁ,
Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Martin Hůserek

Daňové poradenství (6202R006)

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

Analýza motivačního programu společnosti s.n.o.p. cz a.s. a návrh jeho změn

v anglickém jazyce:

Analysis of s.n.o.p. cz Ltd Company's Motivation Program and Proposal of its Changes

Pokyny pro vypracování:

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

Seznam odborné literatury:

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.

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 18.05.2014

Abstrakt

Tato bakalářská práce je spjata s analýzou současného systému odměňování a motivačního programu společnosti s. n. o. p. cz a.s.. Pomocí dotazníkového šetření zjišťuje efektivnost nynějšího motivačního programu. Po analýze následují navrhované změny ve stávajícím motivačním programu, které by měly vést k vyšší produktivitě práce.

Abstract

This thesis is linked with the analysis of the current system of remuneration and the incentive program of the s. n. o. p. cz. a.s. company. The effectiveness of the current incentive program is identified by a questionnaire. After the analysis, there follow proposed changes to the existing incentive program, which should lead to higher labor productivity.

Klíčová slova

Motivace, potřeby, motivační program, benefity, příplatky, zaměstnanci.

Keywords

Motivation, needs, incentive programme, benefits, bonuses, employees.

Bibliografická citace

HŮSEREK, M. *Analýza motivačního programu společnosti s.n.o.p. cz a.s. a návrh jeho změn*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 89 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová , Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně pod vedením vedoucího práce. 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

.....

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce paní Ing. Markétě Kruntorádové Ph.D. za cenné rady, ochotu a odborné vedení práce. Dále pak také vedoucí personálního oddělení paní Zuzaně Kovačičové bc. a zaměstnancům společnosti s. n. o. p. cz a.s.. Také musím poděkovat rodinným příslušníkům a mým blízkým za velkou podporu.

Obsah

ÚVOD.....	10
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
2.1 Motivace.....	12
2.1.1 Pojmy motiv a motivace	12
2.1.2 Typy motivace	13
2.2 Motivační teorie	13
2.2.1 Teorie zaměřené na obsah.....	13
2.2.2 Teorie zaměřené na průběh.....	16
2.3 Pravidla motivace.....	18
2.4 Odměňování pracovníků	20
2.4.1 Hlavní způsoby odměňování pracovníků	21
2.4.2 Nástroje odměňování	22
2.5 Zaměstnanecké benefity.....	23
2.5.1 Cafeteria systém.....	26
2.5.2 Současné trendy v nabídce zaměstnaneckých benefitů	28
2.6 Motivační program organizace	28
2.6.1 Postup tvorby motivačního programu.....	29
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	31
3.1 Charakteristika společnosti	32
3.1.1 Základní údaje o s. n. o. p. cz a.s.	32
3.1.2 Skupina FSD	32
3.1.3 Předmět podnikání	33
3.1.4 Historie společnosti.....	35

3.1.5	Organizační struktura společnosti s. n. o. p. cz a.s.	37
3.2	Hlavní cíle společnosti pro rok 2013/2014	39
3.2.1	RAKETA	40
3.2.2	Zákazníci.....	40
3.2.3	Dodavatelé	41
3.3	Konkurence	42
3.4	Vnitřní analýza společnosti.....	43
3.4.1	Počet zaměstnanců.....	43
3.4.2	Fluktuace.....	44
3.4.3	Přehled o hospodaření společnosti za posledních sedm účetních období.	45
3.4.4	Produktivita práce	46
3.4.5	Dotazníkové šetření	48
3.5	Systém odměňování	56
3.5.1	Kolektivní smlouva.....	56
3.5.2	Příplatky.....	60
3.5.3	Sociální a kulturní výdaje	62
3.5.4	Analýza konkurence	64
3.6	Analýza trhu práce	67
3.6.1	Míra nezaměstnanosti	68
3.6.2	Míra zaměstnanosti v automobilovém průmyslu.....	69
3.6.3	Průměrná hrubá nominální mzda.....	70
3.6.4	SWOT analýza.....	71
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	74
4.1	Kariérní růst	74
4.2	Vytváření sociálního zázemí pro zaměstnance	75
5	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ	77

5.1	Firemní náklady spojené s návrhem.....	77
5.2	Očekávané přínosy spojené s návrhem	77
	ZÁVĚR	79
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	81
	SEZNAM OBRÁZKŮ	88
	SEZNAM TABULEK	88
	SEZNAM GRAFŮ	88
	SEZNAM PŘÍLOH.....	89

ÚVOD

Tato práce pojednává o analýze motivace ve společnosti s. n. o. p. cz a.s. a návrhu případných změn. Společnost s. n. o. p. cz a.s. se zabývá lisováním a svařováním ocelových dílů pro automobilový průmysl. Zákazníci ze sektoru automobilového odvětví se dělí do dvou skupin. První skupinou jsou samotné automobilky všech světových značek. Druhou skupinu reprezentují dodavatelé pro automobilový průmysl, kteří součástky od společnosti s. n. o. p. cz a.s. ještě dále dotvářejí (s. n. o. p. cz a.s., 2013a).

Co se týče motivace a s ní spojeným motivováním musí se podotknout, že pokud chce jakákoliv společnost zvýšit svoji produktivitu práce, chtě nechtě se s touto problematikou setká. Pro vedení společnosti je tato problematika považována poměrně za levný způsob zvýšení produktivity práce, ale na druhou stranu není lehkou záležitostí. A to z toho důvodu, že každý zaměstnanec je specifický a na každého působí jiné motivační faktory. Výsledkem není nejen zvýšení produktivity ale i budování kultury firmy, která je v dnešní době poměrně důležitá.

Tato práce se dělí na tři hlavní části, a to na část teoretickou, analytickou a část návrhovou. V teoretické části je uvedeno, co to vlastně motivace je, jak se dělí a další důležité faktory potřebné pro pochopení problematiky jako jsou například hodnocení produktivity práce a sestavení motivačního programu. Analytická část se zaměřuje na vnější a vnitřní vlivy, které působí na motivaci společnosti s. n. o. p. cz a.s. Hlavní pozornost je kladena na personální oblast uvnitř podniku a trh práce. Následná návrhová část se zaměřuje na návrhy změn motivačního programu, které by měly po implementaci vést ke zvýšení produktivity práce.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

V dnešní době musí podnikatelské subjekty pro dosažení předem naplánovaných výsledků překonat celou řadu problémů. Pro překonání těchto problémů je nutné věnovat se mnoha faktorům ovlivňující plánovaný výsledek. Jedním z těchto faktorů je mzdová politika a s ní spojená motivace, která je pro tuto práci stěžejním tématem. Dobře zvládnutá motivace vede ke spokojeným zaměstnancům, což je v dnešní době čím dál více klíčovým mezníkem mezi prosperující a upadající společností.

Hlavním cílem této práce je analýza motivačního programu společnosti s. n. o. p. cz a.s., jeho následné zhodnocení spojené s návrhem změn programu, které by měly vést ke zlepšení produktivity práce. K dosažení tohoto cíle bude použita řada dílčích cílů.

Nejdříve se tato práce bude věnovat analýze společnosti jako celku, to znamená, že práce poukáže na historii společnosti, její základní údaje, předmět podnikání, tržní umístění, analýzu trhu práce a s ní spojené porovnání mezd v podniku vůči průměrným mzdám.

V následující části bude na základě dotazníkového šetření provedena analýza spokojenosti zaměstnanců se současnou situací. Na základě výsledků této analýzy a s tím spojeným zjištěním nedostatků, bude proveden návrh změn motivačního programu, na který se váže i odměňování ve společnosti. Toto vše povede k naplnění hlavních cílů této práce.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Motivace

2.1.1 Pojmy motiv a motivace

Existuje obrovské spektrum definicí usilujících o objasnění pojmů motiv a motivace, jejich podstata se však nijak výrazně neliší. Adair (2004, s. 14), jeden z nejvýznamnějších autorů zabývajících se vedením lidí, uvádí, že *„slovo motiv je odvozeno od latinského slova movere, což znamená hýbat, pohybovat. Takže motiv, zcela jednoduše, je něco, co vás uvede do pohybu“*.

Armstrong (2007, s. 219) pojem motiv vysvětluje jednoduše jako *„důvod pro to, abychom něco udělali.“* A dále uvádí, že *„motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali“*.

Čáp (2001, s. 145) chápe motivaci jako *„souhrn hybných momentů v osobnosti a v činnosti: souhrn toho, co člověka pobízí, aby něco dělal, nebo co mu v tom zabraňuje“*. Hartl a Hartlová (2000, s. 328) uvádí, že motivace je proces usměřování, udržování a energetizace chování, který vychází z biologických zdrojů. Rozlišují motivaci primární (danou vrozenými potřebami) a sekundární (naučenou) a dále motivaci vnitřní (vychází z organismu jedince – např. hlad) a vnější (závislou na různé době či přítomnosti a absenci různých lidí).

Dvořáková (2004, s. 51) udává, že *„motivace a stimulace pracovníků je cílené využití stimulů a motivů pro vyvolání určitého jednání při vedení pracovníků. Vychází z předpokladu, že motivace je řízena potřebami podřízených. Potřeba dává vzniknout přáním nebo cílům: ty vytváří napětí a vyvolávají aktivitu zaměřenou na dosažení cílů, což vede k pocitu uspokojení“*.

Poslední definice vyjadřuje pojetí motivace zaměstnanců, jak jej budeme chápat v této práci.

2.1.2 Typy motivace

Na základě Herbergovy teorie zmíněné níže v kapitole Motivační teorie popisuje Armstrong (2007, s. 220) dva základní typy motivace:

Vnitřní motivaci si lidé vytvářejí sami a motivují tak sami sebe, jedná se o faktory, jako jsou odpovědnost, autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet schopnosti a dovednosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.

Vnější motivaci, kterou nazýváme také jako **stimulaci**, vytváří vnější prostředí, tedy management firmy, tvoří ji odměny, jako jsou zvýšení platu, pochvala, povýšení, ale i tresty, jako disciplinární řízení, odepření platu, kritika atd.

Vnější motivace má většinou bezprostřední a výrazný účinek, avšak je vynucená a nemusí působit dlouhodobě. Vnitřní motivace je oproti tomu hlubší a má dlouhodobější účinek, jelikož vychází z jedince samotného.

2.2 Motivační teorie

Procesem motivace, jejím utvářením a především objasňováním chování jedince se zabývají motivační teorie. Ty lze rozdělit na teorie zaměřené na obsah, které se snaží odhalit motivační příčiny, a teorie zaměřené na proces, zvané také kognitivní, které vysvětlují, jak je chování vyvoláváno, řízeno, udržováno a ukončeno (ADAIR, 2004, s. 29).

2.2.1 Teorie zaměřené na obsah

2.2.1.1 Maslowova teorie hierarchie lidských potřeb

Jednou z nejnámější teorií a zároveň teorií s největším vlivem na myšlení manažerů je Maslowova hierarchie potřeb. Jejím základem je totiž myšlenka, že člověk není motivován vnějšími podněty, jako je odměna nebo trest, ale vnitřní hierarchií potřeb (ADAIR, 2004, s. 29).

Ve své práci Motivace a osobnost Maslow (1954) zdůraznil hierarchické uspořádání potřeb, kdy níže položené potřeby jsou významnější a jejich alespoň částečné uspokojení

je podmínkou pro vznik méně naléhavých a vývojově vyšších potřeb. Nejnižší položené jsou v Maslowově pyramidě fyziologické potřeby. Teprve po uspokojení těchto potřeb přichází na řadu naplnění potřeby bezpečí a dále sounáležitosti (potřeba lásky, přátelství, obecně potřeba člověka začlenit se do větší skupiny). Následuje potřeba uznání, která v sobě zahrnuje ocenění, respekt a uznání jednotlivce ze strany ostatních i sebeocenění. Ocenění může být reprezentováno formou finanční odměny, pochvaly nebo jiného uznání okolí. Nejvyšší lidskou potřebou je podle Maslowa potřeba seberealizace, což je potřeba jedince využít své schopnosti (KOUBEK, 2002, s. 154). Ačkoliv byla Maslowova teorie kritizována z důvodu neověření empirickým výzkumem a nezohlednění individuálních priorit člověka (KOCIÁNOVÁ, 2010, s. 28), její význam je nesporný, jelikož se jedná o první teorii, která se zabývá hierarchizací lidských potřeb.

2.2.1.2 Alderferova teorie tří kategorií potřeb

Clayton P. Alderfer zveřejnil svou ERG teorii v roce 1969 ve článku pojmenovaném *An Empirical Test of a New Theory of Human Need* (Empirické testování nové teorie lidských potřeb) v časopise *Psychological Review* (ALDERFER, 1969, s. 142-175) jako reakci na Maslowovu hierarchii potřeb. Teorie rozlišuje podobně jako teorie Maslowova několik úrovní potřeb. Na rozdíl od Maslowa však netrvá na posloupnosti uspokojování potřeb dle pyramidy, ale záleží na struktuře konkrétní osobnosti. Definuje tři motivy, podle jejichž počátečních písmen bývá teorie označována jako ERG:

- E (existence) – existenční potřeby, představuje nutnost uspokojení základních lidských potřeb – fyziologických a potřeby bezpečí,
- R (relations) – potřeba mezilidských vztahů a spolupráce,
- G (growth) – potřeby dalšího osobního, profesního rozvoje.

2.2.1.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb

Další významnou prací vztahující se k motivaci je práce Fredericka Herzberga publikovaná v roce 1959 v knize *Motivace k práci* (ADAIR, 2004, s. 52). Herzbergova teorie je založena na předpokladu, že *„člověk má dvě skupiny protikladných potřeb: svým charakterem subhumánní, živočišná potřeba vyhnout se bolesti, a naproti tomu*

typicky a výhradně lidská, kulturní potřeba psychického růstu“ (HERZBERG 1991 in BEDRNOVÁ, NOVÝ 2002, s. 269).

První skupina je označována jako **tzv. udržovací, hygienické faktory (dissatisfactory)**, které souvisejí s pracovním prostředím, a jedná se o vnější faktory motivace. Nepřítomnost, nedostatek nebo nízká kvalita těchto faktorů je zdrojem nespokojenosti, avšak jejich přítomnost na spokojenost přímý vliv nemá, jedná se o tzv. ne-nespokojenost. K těmto faktorům patří:

- politika organizace a vedení,
- kontrola,
- plat,
- mezilidské vztahy,
- pracovní podmínky.

Druhá skupina označovaná jako **motivátory** úzce souvisí s pracovní spokojeností a vztahuje se k práci samé. Motivuje jedince k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí. Motivátory mohou způsobit na jedné straně spokojenost a příznivou pracovní motivaci, na straně druhé nespokojenost a slabou motivovanost. Mezi motivační faktory patří např.:

- práce a její obsah,
- prožitek výkonu a úspěchu,
- uznání,
- odpovědnost.

Odpůrci Herzbergovy práce kritizují obdobně jako u Maslowa zjednodušení reální situace a uvádí, že spokojenost a výkon jsou relativně nezávislé proměnné (WAGNEROVÁ, 2008, s. 15).

2.2.1.4 McClellandova teorie získaných potřeb

McClellandova teorie získaných potřeb (Need for Achievement, N-Ach), někdy též Teorie tří potřeb, nebo Teorie naučených (osvojených) potřeb byla zveřejněna americkým psychologem Davidem McClellandem v roce 1958. Teorie slouží

k identifikaci potřeb manažerů a zahrnuje tři úrovně motivace ovlivněné třemi druhy potřeb:

- společenství, vztahy – potřeba někam patřit, potřeba vztahů s ostatními spolupracovníky,
- moc, kontrola a vliv, tzn. prosazení se a poziční vliv – potřeba moci – dominantního, významnějšího či silnějšího postavení,
- výkon (úspěch) – potřeba něčeho dosáhnout, rozhodování, tvůrčí práce a inovace (KOCIÁNOVÁ, 2010, s. 29)

2.2.2 Teorie zaměřené na průběh

2.2.2.1 Vroomova teorie očekávání (expektace)

Tato teorie je založena na přesvědčení, že čím je cíl přitažlivější, hodnotnější nebo atraktivnější, tím intenzivnější úsilí bude vynaloženo k jeho dosažení (WAGNEROVÁ, 2008, s. 15).

Teorie poukazuje na to, že motivace je možná jen v tom případě, kdy existuje jasný a použitelný vztah mezi výkonem a výsledkem a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb. Např. možnost peněžní odměny motivuje pracovníky jen tehdy, jestliže je zřetelně propojena s úsilím a hodnota odměny stojí za vynaložené úsilí (ARMSTRONG, 2007, s. 305–306). Vroomova teorie chápe motivaci rozdílně od předchozích teorií, považuje ji za proces kalkulace (NAKONEČNÝ, 1992, s. 67).

2.2.2.2 Adamsova teorie spravedlnosti (rovnováhy)

Adamsova teorie spravedlnosti je založena na sociálním srovnávání a tendenci udržování rovnováhy. Teorie se zabývá tím, jak lidé vnímají, jakým způsobem se s nimi zachází v porovnání s jinými lidmi. Spravedlivé zacházení pak v tomto pojetí znamená, že je s člověkem jednáno stejně jako s jinou skupinou lidí či jinou odpovídající osobou (ARMSTRONG, 2007, s. 226). Adams (1965, in ARMSTRONG 2007, s. 226) rozlišuje **dvě formy spravedlnosti:**

- **distributivní** - jak se lidé cítí, že jsou odměňováni dle svého přispění a v porovnání s ostatními,

- **procedurální** - jak zaměstnanci vnímají spravedlnost postupů používaných v podniku v oblastech povyšování, hodnocení aj.

Pojem spravedlnost obsahuje pocity a vnímání a jde vždy o proces porovnávání. Má-li pracovník pocit, že jeho vklad je vyšší a zisk nižší než u ostatních, vzniká motiv k odstranění této nerovnosti snížením svého příspěvku nebo snahou zvýšit svůj zisk (WAGNEROVÁ, 2008, s. 16).

2.2.2.3 Porterův a Lawlerův model očekávání

Vroomovu teorii očekávání významně doplnili Porter a Lawler. Na rozdíl od Vrooma (ARMSTRONG, 2007, s. 225) tato teorie chápe **pojem očekávání ve dvou významech**:

- **Výsledek prvního stupně** – hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace.
- **Výsledek druhého stupně** – pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci, tzn. očekávání jako pravděpodobnost, že výsledkem určitého výkonu bude dosažení určité odměny. Čím větší je tedy hodnota odměn a čím vyšší je pravděpodobnost jejich získání v závislosti na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno.

Dle Armstronga (2007, s. 225) ovlivňují splnění úkolu kromě úsilí ještě **dvě proměnné** a to:

- **Schopnost** – individuální charakteristiky jedince (inteligence, manuální dovednosti, znalosti atd.).
- **Vnímání role** – to, co si jedince přeje dělat, nebo si myslí, že by měl dělat. Pro organizaci je stěžejní, aby se představy jedince a organizace shodovali.

2.2.2.4 Teorie cíle

Teorie cíle autorů Lathama a Locka je založena na tom, že motivace a výkon jsou vyšší, jestliže jsou jednotlivcům stanoveny konkrétní cíle, v případě, že jsou tyto cíle náročné,

ale přijatelné a existuje zpětná vazba na výkon. Přitom je důležitá účast jedinců na stanovování cíle, neboť je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů (ARMSTRONG, 2007, s. 226).

Mezi **typické stimuly pracovní motivace** patří dle Růžičky a Drázké (1992, in KOCIÁNOVÁ, 2010, s. 38):

- finanční odměna,
- pracovní hodnocení (ocenění výkonu a člověka, stanovení pracovních perspektiv atd.),
- pracovní podmínky a režim práce,
- hodnocení skupinou (uznání, respekt, vážnost),
- porovnání výkonu s výsledky druhých (sebehodnocení, sebeocenění a z něj vyplývající aspirace a cíle),
- možnost samostatné práce a participace na rozhodování,
- úroveň sociálních výhod.

2.3 Pravidla motivace

Na základě různých motivačních teorií a praktických zkušeností sestavil Plamínek (2010, s. 14-26) devatero pravidel, kterými by se mělo řídit motivování zaměstnanců v praxi:

- 1) **Pravidlo stimulace a motivace** – Motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí. Všude, kde není nutný samostatný výkon a nevádí nutnost stálé kontroly, můžeme místo vnitřní motivace použít její jednodušší alternativu – stimulaci (tzv. vnější motivaci).
- 2) **Zlaté pravidlo motivace** – Toto pravidlo vysvětluje autor slovy: Nepřizpůsobuj lidi úkolům, ale úkoly práci. Podle tohoto pravidla by manažer měl zadat formu, která zaměstnanci vyhovuje a přizpůsobit podmínky pro plnění úkolu jeho požadavkům a dát tak přednost motivaci před stimulací.
- 3) **Pravidlo motivační kotvy** vyjadřuje věta, že lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím. Ne vždy je pro člověka práce zábavou, proto je důležité, abychom v celkovém úkolu našli alespoň nějakou část, která zaměstnance zajímá –

tzv. motivační kotvu. Člověk, který se chytne motivační kotvy, má poměrně velkou naději, že se smíří i se zbytkem povinností.

- 4) **Pravidlo diferencovaných podnětů** – Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy. Je třeba si to uvědomit a najít takové podněty, které jsou pro daného konkrétního člověka důležité nebo příjemné.
- 5) **Pravidlo dvojí cesty** – Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném. Pokud k vytvoření motivace nestačí jen dávat, je možné také brát. Možným způsobem je vytvoření nejistoty, např. možnosti snížení již zvýšeného platu, čímž zvyšujeme hodnotu dosaženého. Bez této nejistoty přichází po fázi spokojenosti touha po dosažení další mety.
- 6) **Pravidlo snadnějších alternativ** – Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit. Poměrně často se stává, že lidé nedělají to, co je od nich požadováno jen z důvodu, že jim to důkladně nikdo nevysvětlil, popř. se neztotožňují s firemními cíli. V prvním případě stačí poskytnout úplné a podstatné informace o úkolu, jeho významu, žádoucím výsledku, žádoucím způsobu provedení a v provedení zpětné vazby. V druhém případě je stěžejní úprava cílů tak, aby obsahovaly i pro zaměstnance motivující podněty.
- 7) **Pravidlo diagnostické triády** říká, že pod „nechci“ se může skrývat „neumím“ nebo „nemohu“. Máme-li dosáhnout toho, aby lidé byli motivováni a tedy dělali to, co po nich chceme, měli bychom si ověřit, zda to vykonat umějí a mohou. Může se také stát, že lidem v motivaci brání nepříznivá firemní kultura, špatné vztahy na pracovišti, neznámé firemní hodnoty a strategie nebo způsob hodnocení a odměňování a poté je nutný zásah do systému.
- 8) **Zaměření na člověka** nám ukládá při motivaci myslet na druhého, ne na sebe. Lidský přístup obvykle dokáže více než nacvičená motivační technika.
- 9) **Pravidlo struktury motivačního pole** – Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace. Ke konkrétnímu člověku je však vždy potřeba přistupovat individuálně v závislosti na jeho osobnosti, prostředí a také na motivačním naladění vyplývajícím z daného okamžiku.

2.4 Odměňování pracovníků

Účelem odměňování pracovníků je spravedlivé ocenění skutečně odvedeného výkonu pracovník a efektivní stimulace zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (ŠIKÝŘ, 2012, s. 124). Řízení odměňování pracovníků je spojeno se strategiemi, politikou organizace, ale i procesy potřebnými k zabezpečení, aby lidé přispívající organizaci, byli náležitě odměněni a to jak peněžní, tak nepeněžní formou. Proces se však netýká pouze peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod hmotné povahy. Týká se rovněž nehmotného a nepeněžního odměňování, jako jsou pochvala a uznání, příležitosti k osobnímu rozvoji, růstu pravomocí a odpovědnosti při vykonání práce (ARMSTRONG, 2009, s. 20).

(KOUBEK, 2001, s. 301-302) zdůrazňuje, že odměňování nemá vliv pouze na motivaci, ale i na ostatní personální činnosti a od některých se přímo odvíjí. Systém odměňování má vliv už na získávání a výběr pracovníků do podniku. Pokud systém funguje, mělo by být získávání pracovníků bezproblémové. Naopak, jsou-li se získáváním nových pracovníků problémy, může existovat chyba v systému odměňování. Systém odměňování vychází z analýzy pracovních míst, důležitá je tato analýza obzvlášť pro hodnocení práce, které je měřítkem pro odměňování. Tyto personální činnosti jsou spolu propojeny a zefektivňování systému odměňování a potřeby hodnocení práce vytvářejí velké požadavky právě na analýzu pracovních míst. Odměňování hraje roli i při plánování pracovníků. Je to faktor, který musí být uvažován při plánování počtu pracovníků a omezit jejich počet možnostem, které podnik je schopen adekvátně odměnit.

Aby systém odměňování efektivně fungoval, měl by splňovat následující cíle (HORVÁTOVÁ, ČOPÍKOVÁ, 2007, s. 25):

- transparentní – systém musí být pochopitelný pro všechny zaměstnance, aby nedocházelo k případným omylům.
- motivační – měl by být srovnatelný s odměnami, které jsou nabízeny i v jiných podnicích. Systém odměňování se stává pro mnohé pracovníky důležitým činitelem volby zaměstnání a zároveň při jejich stabilizaci v organizaci,

- spravedlivý – měl by zajišťovat stejné finanční výhody a každý zaměstnanec by měl být odměňován podle svých zásluh.

2.4.1 Hlavní způsoby odměňování pracovníků

Hlavní způsoby odměňování pracovníků dle Salzbrunna a Pobořila (2005, s. 125-128) jsou následující:

Odměňování podle vykonávané práce (pracovního místa, funkce)

Tato tradiční metoda odměňování pracovníků poskytuje objektivní systém vnímaný jako vnitřně logický i jako „spravedlivý“ z hlediska rozdílů mezi různými pracovními místy. Odměňováno je pracovní místo bez ohledu na to, kdo danou funkci vykonává.

Metoda se snaží zajistit měření relativní hodnoty jedné práce v porovnání s jinou a na základě toho ji přiřadit plat.

Odměňování podle osobních charakteristik

Tato metoda naopak ohodnocuje osobní vlastnosti jednotlivých pracovníků. Oceňuje hodnotu pro organizaci u takových kvalit, jako jsou znalosti (pomocí vzdělání, přípravy na povolání), užitečné nebo nutné dovednosti (pomocí jejich vnitropodnikového či vnějšího uznání), všeobecná praxe (věk, délka praxe), loajalita (doba zaměstnání v organizaci), přítomnost v zaměstnání (prostřednictvím záznamů o absencích, pozdních příchodech atd.), doba strávená v práci (prostřednictvím píchaček a jiných záznamů). Pracovníci jsou odměňováni tak, že zaměstnavatel vyjadřuje hodnotu těchto jednotlivých charakteristik. Tento přístup je často používán jako dodatečný nástroj při odměňování práce určitého pracovního místa.

Odměňování podle výkonu

Tato metoda místo orientace na hodnotu práce, dobu zaměstnání či kvalifikaci odměňuje hodnotu příspěvku způsobeného výkonem jedince či skupiny jedinců. Jedná se např. o úkolovou sazbu mzdy, normovanou práci, provizi, podíl na zisku apod.

Týmové odměňování

Existují různé typy týmové práce, které mohou být odměňovány různými způsoby:

- Organizační týmy kryjící se např. s oddělením mohou být odměňovány podílem na zisku či výnosech.
- U stálých pracovních týmů, jejichž členové jsou jasně zaměřeni na kolektivní cíle, a u kterých výsledky záleží na tom, jak všichni pracují společně, je kolektivní odměňování vhodné jen, když mohou být stanoveny cíle a je možné efektivně měřit výkon.
- Dočasné projektové týmy sdružují lidi různých povolání a různé kvalifikace, kteří pracují společně na určitém úkolu (projektu). Po uspokojivém vyřešení projektu mohou být vyplaceny peněžní odměny (prémie).
- Týmy pro řešení určité záležitosti (ad-hoc týmy) se obvykle skládají z pracovníků stejného funkčního útvaru a jsou vytvořeny, aby se krátkodobě zabývaly určitým bezprostředním problémem. Poté se tým zruší. U tohoto typu týmů není pravděpodobné, aby se členům vyplácela kolektivní odměna.

2.4.2 Nástroje odměňování

Existuje různé dělení nástrojů odměňování zaměstnanců. Pro představu uvádím některé z nich.

Jednoduché dělení forem odměňování uvádí Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001, s. 214):

- peněžní formy odměňování – do této skupiny patří mzda, příplatky, podíly na zisku, jednorázová zvýhodnění (příspěvek na stravování, dopravu, bydlení, vzdělávání),
- nepeněžní formy odměňování
 - odměny hmotné povahy (naturální požitky, služební vůz, mobilní telefon)
 - odměny nehmotné povahy (uznání spolupracovníků, podnikové ocenění, delegování pravomoci, rozvoj dovedností).

Koubek (2004, s. 297-300) dělí zaměstnanecké požitky na tři skupiny:

- sociální povahy (půjčky, jesle, mateřské školy),

- výhody mající vztah k práci (stravování, výhodnější prodej produktů)
- a výhody spojené s postavením v organizaci (podnikový automobil pro manažery, nárok na oděv a jiné náklady na reprezentaci organizace, bezplatné bydlení).

Sakslová a Šimková (2005, s. 93-94) zavádí následující typologii zaměstnaneckých výhod:

- výhody týkající se důchodů pracovníků (př. důchodové a penzijní připojištění),
- výhody týkající se pojištění zaměstnanců (př. příspěvek na životní a úrazové pojištění),
- výhody týkající se placení neodpracované doby (př. placené přestávky v práci),
- ostatní (př. zaměstnanecké slevy na výrobky a služby produkované organizací; stravenky, dotované nebo bezplatné stravování).

Armstrong (2007, s. 595-596) dělí výhody na:

- penzijní systémy,
- osobní jistoty (např. zdravotní, úrazové nebo životní pojištění),
- finanční výpomoc (např. bezúročné půjčky),
- osobní potřeby (např. dovolená na zotavenou nad rámec zákonem stanovené dovolené, péče o děti, posilovny a rekreační zařízení),
- podnikové automobily a pohonné hmoty,
- jiné (např. dotované stravování, příplatky na ošacení, mobilní telefony),
- nehmotné (charakteristika organizace, atraktivní místo).

2.5 Zaměstnanecké benefity

Podle Koubka (2007, s. 319) jsou zaměstnanecké benefity formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že jsou jejími zaměstnanci. Na rozdíl od mezd a platů a dalších forem odměňování tedy nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Někdy se ale při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a k zásluhám.

Pelc (2011, s. 8) udává, že „*benefitem je libovolné zvýhodnění vlastních zaměstnanců zaměstnavatelem ve srovnání se třetími osobami – „nezaměstnanci“, zvýhodnění, jež plyne v souvislosti s výkonem závislé činnosti, z důvodu existence této závislé činnosti“.*

Podnik poskytuje zaměstnanecké výhody z několika důvodů (KOUBEK, 2004, s. 90):

- Růst pracovního výkonu zaměstnanců. – Poskytování zaměstnaneckých benefitů posiluje v zaměstnancích růst důvěry k organizaci a ovlivňuje pozitivně vůli k pracovnímu výkonu.
- Připoutání zaměstnanců k podniku. – Pracovníci při změně zaměstnání musí vynakládat dodatečné výdaje např. na odstěhování z podnikového bytu. To je může motivovat k setrvání na současném pracovním místě, podnik tak nepřichází o již zaškolené pracovníky.
- Argument při získávání pracovníků. – Při náboru nových zaměstnanců má společnost s širokou škálou zaměstnaneckých výhod co novému uchazeči o práci nabídnout.
- Vytvoření možnosti ovlivňovat zaměstnance. – Dobré vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli omezují vliv odborových organizací a tím usnadňují spolupráci s pracovníky.
- Úspory daní a daňové předpisy. – Pro firmy je lepší poskytování např. penzijního připojištění zaměstnancům než zvýšení mezd o danou částku a to proto, že firma si může odečíst ze svého daňového základu až do výše 3 % vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet zdravotního a sociálního pojištění. A příspěvek je na rozdíl od mzdy osvobozen od sociálního a zdravotního pojištění.

Dle Kleibla, Dvořákové a Šubrt (2001, s. 168-169) zaměstnanecké benefity vykazují tyto charakteristiky:

- nejsou závislé na zásluhách, ale často se jejich rozsah a struktura zlepšuje se statusem zaměstnance a délkou trvání pracovního poměru,
- zpravidla nestimulují ke krátkodobému výkonu,
- nemusí být vnímány jako výhody všemi zaměstnanci (penzijní připojištění u mladých pracovníků),

- někdy jsou zavedeny proto, že kopírují konkurenci, demonstrují morální závazky a nejsou podloženy racionální analýzou,
- jsou velmi rozmanité a u velkých organizací nalezneme širokou škálu benefitů oproti malým firmám, které nabízejí jen omezený počet,
- jakmile jsou zavedeny, je obtížné je zrušit a zaměstnanci je vnímají spíše jako přirozenou součást pracovních podmínek než jako nadstandardní péči,
- nelze předložit jasný důkaz o tom, že benefity přitahují uchazeče o zaměstnání, je však pravděpodobné, že odrazuje zaměstnance, aby ukončili pracovní poměr,
- mohou pozitivně působit na spokojenost s prací, ale vždy podněcují nespokojenost, jestliže je jejich poskytování spravováno nesystémově a ledabyle tak, že to vyvolává pocity nespravedlnosti, obvinění z nadřazování nebo favorizování,
- benefity mohou být poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy či jiné smlouvy, popř. vnitřního předpisu.

V dnešní době nejčastěji poskytovanými benefity jsou dle Macháčka (2010, s. 1-2):

- příspěvky na stravování, nejčastěji formou stravenek,
- příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců (prohloubení a zvýšení kvalifikace),
- příspěvky na rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků,
- příspěvky na sportovní a kulturní vyžití zaměstnanců,
- příspěvky na penzijní pojištění se státním příspěvkem,
- příspěvky na soukromé životní pojištění,
- příspěvky na masážní, rehabilitační a posilovací služby,
- nákup vitamínových přípravků,
- očkování proti chřipce,
- zvýhodněné půjčky zaměstnancům,
- dary k životním a jiným výročím,
- podpora při neštěstí v rodině, při živelní pohromě, při dlouhodobé nemoci,
- při nepříznivé finanční a sociální situaci zaměstnance,
- prodej výrobků nebo služeb firmy za cenu nižší, než je cena obvyklá (tržní),

- poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti, občerstvení na pracovišti,
- bezplatné poskytnutí služebního auta i pro soukromé účely (manažerské auto),
- zajišťování nebo hrazení dopravy do a ze zaměstnání,
- poskytnutí bezplatného přechodného ubytování,
- opční akciové programy pro manažery, poskytování zaměstnaneckých akcií,
- podpora přátelských vztahů na pracovišti,
- zřizování firemních školek,
- umožnění práce z domova, resp. zvláštní úprava pracovní doby,
- delší dovolená nad rámec zákonné výměry,
- příspěvky na hlídání dětí,
- nadstandardní lékařská péče atd.

2.5.1 Cafeteria systém

Cafeteria systém je flexibilní způsob poskytování zaměstnaneckých benefitů, kdy zaměstnavatel stanoví firemní balíček benefitů a stanoví také roční limit bodů pro každého zaměstnance. Zaměstnanec si pak z tohoto balíčku zvolí ty benefity, jež mu nejlépe vyhovují. Při výběru benefitů vychází zaměstnanec z bodově ohodnocené příslušné zaměstnanecké výhody a z celkové výše přidělených bodů zaměstnanci k čerpání benefitů. Cílem systému je, aby zaměstnanec mohl v rámci stanoveného bodového limitu optimalizovat čerpání výhod podle vlastních preferencí (MACHÁČEK, 2010, s. 2)

Dle Koubka (2007, s. 321) je volitelný systém zaměstnaneckých výhod výhodný pro organizaci i pro zaměstnance a to hned z několika důvodů:

- Je úspornější a poskytuje možnost větší kontroly nákladů.
- V důsledku vývoje ve společnosti i v hodnotových orientacích lidí se potřeba některých tradičních výhod snížila a lze na nich ušetřit. Naopak se objevily nové potřeby a zaměstnanecké výhody, které je pomohou uspokojovat, mohou mít silný motivační náboj a náklady na ně jsou vynakládány tudíž efektivněji.

- Systém tím, že je hospodárnější, umožňuje účelněji vynakládat prostředky, ale tím zároveň rozšířit škálu zaměstnaneckých benefitů, stává se pestřejším a přitažlivějším.
- Tím, že systém vyžaduje, aby si pracovník zvolil svůj blok výhod, jsou zaměstnanci mnohem lépe informováni o zaměstnaneckých výhodách.
- Nabízí-li organizace výhody šité na míru, stává se přitažlivější pro potenciální i současné pracovníky.
- Volitelný systém může mít pozitivní dopad na postoje a chování pracovníků, lidé si jej více váží, neboť mají pocit, že jsou rovnoprávnějšími partnery než při tradičním systému zaměstnaneckých výhod.
- Volitelné systémy poskytují organizaci i pracovníkům možnost lepší kontroly nad rozdělováním výhod, protože volba každého pracovníka je registrována a může být evidováno i čerpání výhod.
- Některé zaměstnanecké výhody bývají zdanitelné a jiné nikoliv. I z těchto důvodů mohou volit příslušný blok.

Za hlavní nevýhodu naopak Koubek (2007, s. 321) považuje administrativní náročnost. Zaměstnanci také nemusejí vždy rozpoznat své aktuální potřeby a vyberou si nevhodně, což se může odrazit v jejich spokojenosti.

Existuje **několik variant cafeteria systému**. Horváthová a Čopíková (2007, s. 96) nazývají tyto varianty následně:

Systém „bufetu“

Tímto systémem se myslí zaměstnanecký účet, kde si zaměstnanci vybírají zaměstnanecké výhody podle svého uvážení.

Systém „jádra“

V tomto systému je přesně definováno jádro zaměstnaneckých výhod shodné pro všechny zaměstnance a ostatní zaměstnanecké výhody jsou volitelné.

Systém „bloků“

Systém obsahuje přesně určené kategorie zaměstnanců (př. muži, ženy, mladí zaměstnanci atd.). Pro každou kategorii je vytvořena nabídka zaměstnaneckých výhod.

2.5.2 Současné trendy v nabídce zaměstnaneckých benefitů

V červenci 2013 byl realizován anketní výzkum týkající se zaměstnaneckých benefitů ING Pojišťovnou ve spolupráci se Svazem průmyslu a dopravy ČR (ŠTĚRBOVÁ, 2013, s. 6-10). Do tohoto průzkumu bylo zapojeno 155 firem z České republiky.

Z průzkumu vyplynuly následující skutečnosti:

- 99 % společností nabízí nějakou formu zaměstnaneckých benefitů.
- Firmy průměrně poskytují 10 benefitů, přičemž platí, že čím větší firma, tím větší počet benefitů.
- Nejoblíbenějšími benefity jsou mobilní telefon (nabízí je 87 % firem), vzdělávání (85 %), pitný režim a stravenky (82 %).
- Do nabídky se stále častěji dostávají méně tradiční benefity typu zdravotní prohlídky a sick days.
- Firmy také rozšiřují nabídku výhod o méně časté benefity. Nejvíce stoupá zájem o flexibilní benefity – ty nabízí o 12 % více firem než v roce 2012.

2.6 Motivační program organizace

Motivační program organizace má za úkol ovlivňovat pracovní ochotu lidí, jejich výkonnost, spokojenost a stabilizaci. Zahrnuje nástroje stimulace pracovníků v souladu s personální strategií a s personální a sociální politikou organizace (KOCIÁNOVÁ, 2010, s. 39).

Dle Adaira (2004, s. 175) musí být přizpůsobený podnikové kultuře, možnostem podniku a dále musí splňovat zásadu individuálního motivačního přístupu, ne celoplošného působení motivačních nástrojů.

Podnikový management může při tvorbě motivačního programu využít následující stimuly (ADAI, 2004, 33 s.):

- Hmotná ocenění, mezi která patří
 - finanční ocenění (mzda, plat, prémie),
 - naturální ocenění,
 - zaměstnanecké výhody, resp. benefity.
- Nehmotná ocenění, mezi něž patří morální ocenění pracovního výkonu, jež může být spojeno s hmotným oceněním.

Motivační program by měl obsahovat následující části (SALZBRUNN, POBOŘIL, 2005, s. 110):

- Konkrétní formulaci cílů, jím odpovídající metody a prostředky řízení práce.
- Vytvoření kompletních podmínek práce a pracovního prostředí.
- Stanovení způsobu ovlivňování pracovního jednání a chování zaměstnanců k dosažení stanovených cílů.
- Plán (harmonogram) postupného vytváření podmínek pro realizaci motivačního programu.

2.6.1 Postup tvorby motivačního programu

Dle Dvořákové (2007, s. 182) jsou možnosti postupu při tvorbě motivačního programu následující:

- Zjištění stavu a účinnosti základních faktorů motivace k práci např. formou dotazníkového šetření či osobních rozhovorů, jejich analýza a vyhodnocení. V této fázi je pro většinu organizací nezbytná odborná pomoc psychologů a poradců na vedení lidí.
- Charakteristika motivačního klimatu na základě zjištění v předchozím kroku.
- Stanovení cílů motivačního programu, tj. určení žádoucího stavu.
- Určení opatření a postupů, které mají za cíl zvýšit výkonnost organizace prostřednictvím rozvoje aktivity a zájmů zaměstnanců. Zahrnuje opatření nejen v oblasti působení hmotných podnětů (odměňování a zaměstnaneckých výhod), ale i v oblasti výběru, hodnocení pracovníka, rozmíst'ování zaměstnanců

(motivování pracovními funkcemi), zvyšování odborných znalostí, pracovních schopností a posilování vědomí osobních perspektiv spojených s organizací.

Navrhovaná opatření jsou dělena na tyto oblasti:

- zkvalitnění výběru a hodnocení zaměstnanců pro další plánování profesního rozvoje a kariéry,
- tvorba účinného mzdového systému a zaměstnaneckých výhod akceptující pracovní výkon zaměstnance na základě objektivních metod hodnocení,
- systémy péče o sociální rozvoj zaměstnance včetně volnočasových aktivit,
- opatření v oblasti rozvoje zaměstnanců (sociální schopnosti a dovednosti),
- opatření v oblasti utváření vztahů k zaměstnavateli (organizační kultura),
- zpracování systému účasti na výsledcích organizace a spoluúčasti na rozhodování o zásadních otázkách organizačního rozvoje.
- Zpracování uceleného koncepčního dokumentu – motivačního programu vč. stanovení postupu realizace, časového harmonogramu a odpovědnosti za jeho realizaci.

I přes poměrně jednotnou metodiku tvorby motivačního programu je třeba říci, že motivační program nemůže být nikdy univerzální. Salzbrunn a Pobořil (2005, s. 114) upozorňují na to, že jde vždy o konkrétní, na daný podnik nebo dokonce specifickou profesní skupinu zaměřený personální projekt. V žádném případě nikdy nemůže jít jen o dokument pro dokument. Jen konkrétní motivační program, najde-li odezvu u zaměstnanců a manažerů, se stává životaschopným a může přispět k vyšší výkonnosti podniku.

Konkrétním motivačním programem společnosti s. n. o. p. cz a.s. a doporučeními změn pro co největší efektivnost a životaschopnost programu se zabývá praktická část práce.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Pro praktickou část práce byla vybrána firma s. n. o. p. cz a.s., která je jedním z dvaadvaceti výrobních závodů francouzské společnosti s. n. o. p. GROUPE FSD. Skupina s. n. o. p. GROUPE FSD se zabývá lisováním a svařováním kovových dílů pro automobilový průmysl. Firma s. n. o. p. cz a.s. je situována v Pohořelicích, v místní průmyslové zóně, má rozlohu 10 000 m² a je certifikována ISO TS 16 949, ISO 14 001 a OHSAS 18 001. V České republice se nachází i druhý výrobní závod společnosti s. n. o. p., a to v Písku, kde se nachází centrální závod pro Českou republiku. Pracovníci centrály zabezpečují prodej, finanční a mzdovou účtárnu a zabývají se strategickým plánováním, správou finančních zdrojů a informačními technologiemi. Závody mají vlastní útvary výroby, nákupu, logistiky, personálního oddělení a technologie. Analytická část práce se bude zabírat detailně pouze českou divizí této firmy, konkrétněji pobočkou v Pohořelicích (S. N. O. P. CZ., 2013a).



Obrázek 1: Logo společnosti (Zdroj S. N. O. P. CZ, 2013f)

3.1 Charakteristika společnosti

Jak bylo již uvedeno, předmět této práce, tedy výrobní závod firmy s. n. o. p. cz a.s. v Pohořelicích, je součástí divize pro Českou republiku. Z tohoto důvodu vypovídají níže uvedené informace o České divizi jako celku, jelikož základní údaje o výrobním závodu v Pohořelicích neexistují, respektive jsou zahrnuty v celorepublikové divizi, tedy společnosti s. n. o. p. cz a.s.

3.1.1 Základní údaje o s. n. o. p. cz a.s.

Obchodní společnost:	s. n. o. p. cz a.s.
Soud:	Krajský soud v Českých Budějovicích.
Spisová složka:	B 760.
Právní forma:	Akciová společnost.
Identifikační číslo:	63998203.
Sídlo:	Stanislava Maliny 452, 39701 Písek.
Stav subjektu:	Aktivní subjekt.
Datum zápisu:	8. 9. 1995.
Jméno:	základní.
Vklad:	845 000 000 Kč.
Splaceno:	845 000 000 Kč.
Akcie:	Kmenové akcie na jméno, hodnota: 1 000 000 Kč.
Počet akcií:	845 ks , akcie v listinné podobě.
Počet zaměstnanců:	263 stálých zaměstnanců + 8 agenturních zaměstnanců.
Obrat:	V předchozím období se obrat společnosti zvýšil z 2 520 790 tis. Kč na 2 615 505 tis. Kč (S. N. O. P. CZ, 2013a).

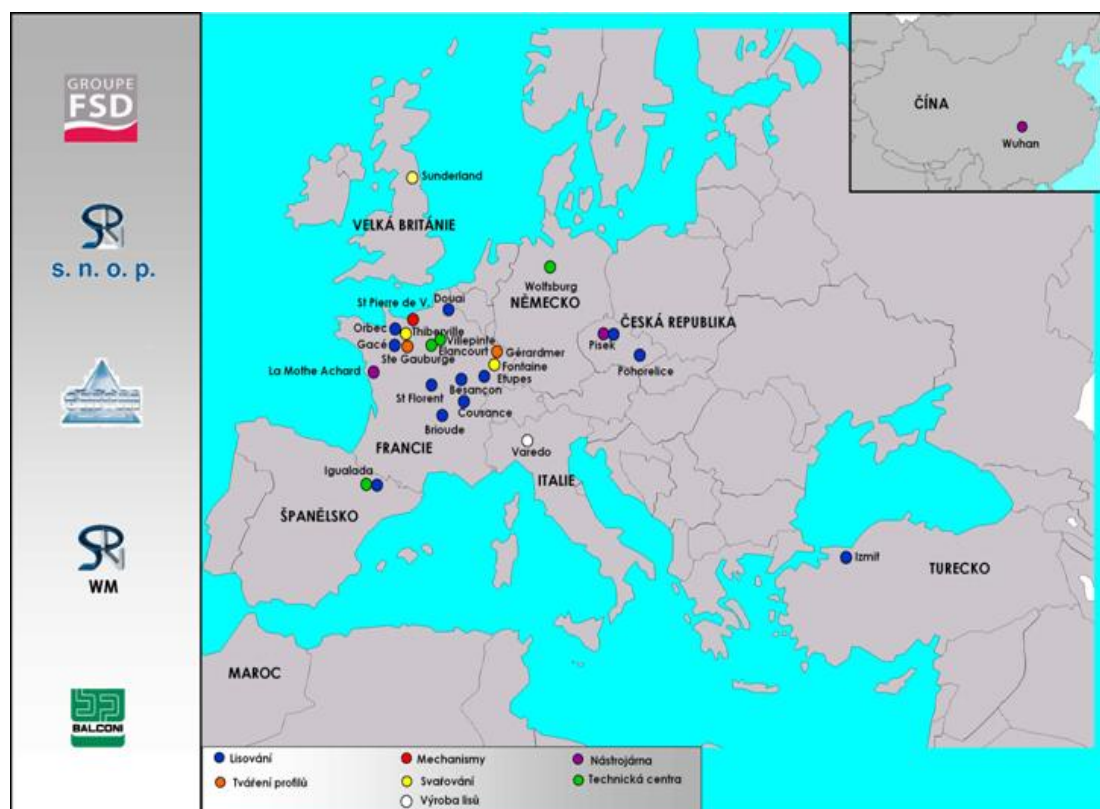
3.1.2 Skupina FSD

Společnost s. n. o. p. patří spolu se společností SMOM (konstrukce a výroba lisovacích nástrojů) a společností WAGON MANUFACTURING (WM) (lisování, svařování, tváření profilů, mechanismy) do finanční skupiny FSD. Společnost SMOM byla

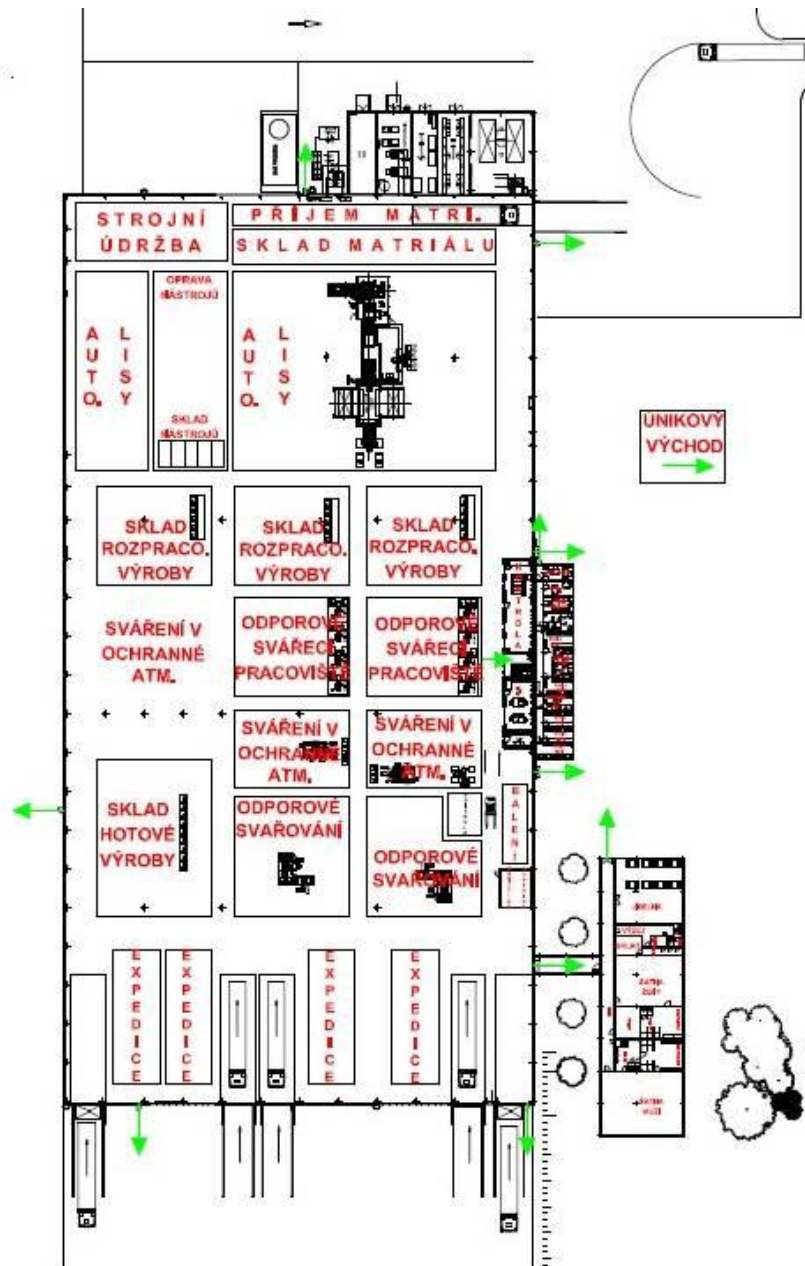
skupinou FSD odkoupena v polovině roku 2008, společnost WAGON MANUFACTURING v polovině roku 2009. Skupina FSD dále vlastní 75 % akcií italské společnosti BALCONI (výroba lisů) (S. N. O. P. CZ, 2013a).

3.1.3 Předmět podnikání

Hlavní činností francouzské společnosti s. n. o. p. je lisování a svařování ocelových dílů pro automobilový průmysl. Společnost má ke konci roku 2013 celkem 22 výrobních závodů, a to ve Francii (Thiberville, Gacé, Brioude, Besançon, Cousance, Etupes, Sin le Noble, Sain-Pierre-de-Varengeville, La Vespiere-orbec, La Monte, Garardmer), ve Španělsku (Igalada, Barcelona, Vigo), v České republice (Písek, Pohořelice), ve Velké Británii (Washington), v Maroku (Tanger), v Číně (Wuham), v Itálii (Varedo) a v Turecku (Izmit) a pět technických center - v Německu (Wolfsburg), v Číně (Shanghai), ve Francii (Villepinte, Poissy) a ve Španělsku (Igalada) (UVÍTACÍ KNIHA, 2013f).



Obrázek 2: Závody společnosti s. n. o. p. GROUPE FSD (Zdroj S. N. O. P. CZ, 2013c).



Obrázek 4: Orientační plán Pohořelického závodu (Zdroj UVÍTACÍ KNIHA, 2013f).

3.1.4 Historie společnosti

Co se týče hlavního subjektu této práce, tak závod v Pohořelicích byl otevřen v měsíci září 2006 ve výměře 4 000 m². V listopadu 2007 došlo k prvnímu rozšíření tohoto závodu o 4 600 m². K druhému rozšíření na nynějších 10 000 m² došlo v červenci 2008. Z pohledu zastoupení společnosti s. n. o. p. cz v celé České republice bylo prvním krokem zakoupení lisovny a nástrojárny v prosinci 1995 v Písku, kde v říjnu 1997 započala první výroba pro automobilový průmysl. Září 2000 byl měsíc, kdy došlo

k otevření nového závodu v Písku pro koncern VW a Škoda. K prvnímu rozšíření tohoto závodu došlo v prosinci 2002, druhé a třetí rozšíření se uskutečnilo v roce 2004 (S. N. O. P. CZ, 2013e).

Historie samotné společnosti s. n. o. p. GROUP FSD je pro lepší přehlednost zobrazena v níže uvedené tabulce.

1981	Založení společnosti SNOP NOISY.
1987	Založení společnosti SNOP Brioude.
1991	Po zakoupení francouzské společnosti Dunois SA byla vytvořena společnost s. n. o. p. GROUP FSD.
1993	Zakoupení francouzské společnosti MODEL
1995	Expanze do zahraničí koupí již výše zmíněné společnosti v Písku.
1996	Založení SNOP ESTAMPACION ve Španělsku.
1998	Založení SNOP Systems GmbH v Německu.
1999	Po koupi francouzské společnosti EURODEC, založen SNOP Étupes.
2006	Založení již druhého závodu na území české republiky, a to v Pohořelicích
2008	Založení společnosti SNOP IZMIT v Turecku. Zakoupení česko francouzské společnosti SMOM, vznik společnosti JV SMOM WUHAM v Číně.
2009	Zakoupení francouzské společnosti Wagon Automotive, a její následná transformace na SNWM. Vstup do základního kapitálu italské společnosti BALCONI.
2010	Založení společností SNOP UK a SNOP MANAGEMENT CONSULTING v Číně.
2011	Založení společnosti SNOP Tanger v Turecku.
2012	Založení SNOP Vigo ve Španělsku a SNOP Guangzhou v Číně.

Graf 1: Historie FSD (Zpracováno dle S. N. O. P. CZ, 2013e).

3.1.5 Organizační struktura společnosti s. n. o. p. cz a.s.

- **Představenstvo**

Předseda představenstva: Michel Henri Yves Pinaire.

Členové představenstva: Enrique Cerdan Orcoyen,
Petr Pechek (S. N. O. P. CZ, 2013a).

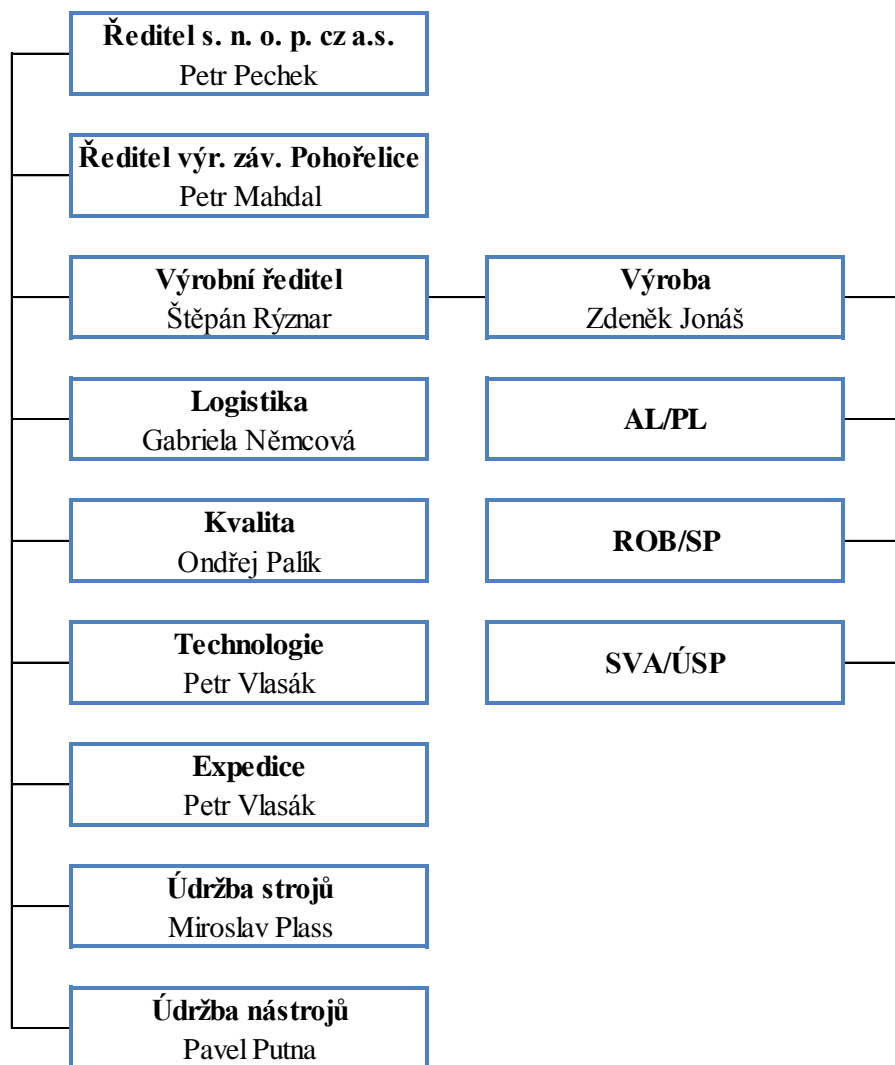
- **Dozorčí rada**

Předseda dozorčí rady: Michel Paul Marcel Pinaire.

Členové dozorčí rady: Marc Arie Andries Francois,
Jiří Kuřátko (S. N. O. P. CZ, 2013a).

Statutární orgánem je představenstvo, které má tři členy. Za společnost jedná každý člen představenstva samostatně. Podepisování za společnost se děje tak, že k napsanému nebo otištěnému jménu společnosti připojí svůj podpis kterýkoliv člen představenstva. Kontrolní funkci zaujímá dozorčí rada, která má rovněž 3 členy. Jediným akcionářem je společnost FINANCIERE SNOP - DUNOIS S.A. akciová společnost založená dle francouzského práva, se sídlem Avenue d'Auvergne, 431 00 Brioude, Francie, zapsaná v obchodním rejstříku v LE PUY EN VELAY. Jedná se o finanční a obchodní skupinu, která se zabývá zejména výrobou nástrojů a kovoobráběním (S. N. O. P. CZ, 2013a).

Společnost s. n. o. p. GROUPE FSD má jako celek velmi složité organizační schéma. Každá dceřiná firma této společnosti má své organizační schéma, které je samo o sobě u většiny případů rozsáhlé, samozřejmě s přihlédnutím na předmět podnikání dané firmy. Například v technických centrech v městech Poissy, Villepinte, Wolfsburg a Shanghai, které plní funkci sídla managementu, není organizační struktura rozsáhlá, jako v jiných pobočkách společnosti, kde dochází buď k výrobě dílů, nebo samotné montáži jednotlivých komponentů. Z organizační struktury české pobočky, jmenovitě pobočky v Pohořelicích, o které je tato práce, lze vyčíst, že organizační struktura je poměrně obsáhlá, a to zdaleka není největším závodem společnosti s. n. o. p. GROUPE FSD.



Obrázek 5: Organizační schéma vedení Pohořelického závodu společnosti s. n. o. p. cz a.s. (Zpracováno dle S. N. O. P. CZ, 2013a).

V níže uvedené tabulce je zobrazeno rozložení zaměstnanců v jednotlivých úsecích společnosti. Rozložení je zobrazeno sestupně dle hierarchie. Je zde rozřazeno 281 kmenových zaměstnanců do sedmi oddělení, jimiž jsou logistika, kvalita, technologie, expedice, údržba strojů, údržba nástrojů a výroba. Výroba se dále dělí na úseky AL/PL (lisování), ROB/SP (robotické svařování) a SVA/ÚSP (ruční svařování). Nejsou zde uvedeni agenturní zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti, jelikož nemají pevné pracovní místo (KOVAČIČOVÁ, Z, 2014a).

	Výroba AL/PL	Výroba ROB/SP	Výroba SVA/ÚSP	Logistika	Kvalita	Technologie	Expedice	Údržba strojů	Údržba nástrojů
THP	3	3	3	3	3	4	2	3	3
Výrobní dělníci	58	58	54	12	8	7	7	0	0
Režijní dělníci	0	0	0	2	4	0	3	23	18
Celkem	61	61	57	17	15	11	12	26	21

Graf 2: Organizační schéma Pohořelického závodu společnosti s. n. o. p. cz a.s. (Zpracováno dle KOVAČÍČOVÁ, Z., 2014a).

3.2 Hlavní cíle společnosti pro rok 2013/2014

V účetním období 2013/2014 společnost předpokládá pokles obratu a hospodářský výsledek v hodnotě 210 349 tis. Kč před zdaněním. Tento pokles bude způsoben zejména přestavbou výrobních linek u významného zákazníka TPCA Kolín. Tato přestavba výrobních linek pro nový projekt B3B4 bude probíhat v dubnu a květnu 2014 a výrazně ovlivní obrat daných měsíců. Pokles hospodářského výsledku dále souvisí i s ukončením projektu X44 u zákazníka Renault a odstartováním nového projektu X07. V daném účetním období společnost také plánuje instalaci druhé profilovací linky a přechod z testovacího režimu na předsériovou výrobu (S. N. O. P. CZ, 2013a).

Během roku 2012/2013 společnost kladla důraz na vzájemný vztah s odběrateli a hledání nových trhů a výrobních technologií. Oproti roku 2011/2012 dosáhla společnost vyššího obratu než v předchozích letech a předčila tak v době celosvětové hospodářské krize očekávání. To bylo docíleno i tím, že byly otevřeny nové projekty: Volkswagen – VW370/372, VW428, MQB; Keiper – NFZ.

3.2.1 RAKETA

RAKETA je program neustálého zlepšování ve společnosti s. n. o. p. Výsledky jsou měsíčně aktualizovány a zaměstnanci se s nimi mohou seznámit na galerii v odpočinkové zóně.

oRganizace

nÁkup

Kvalita

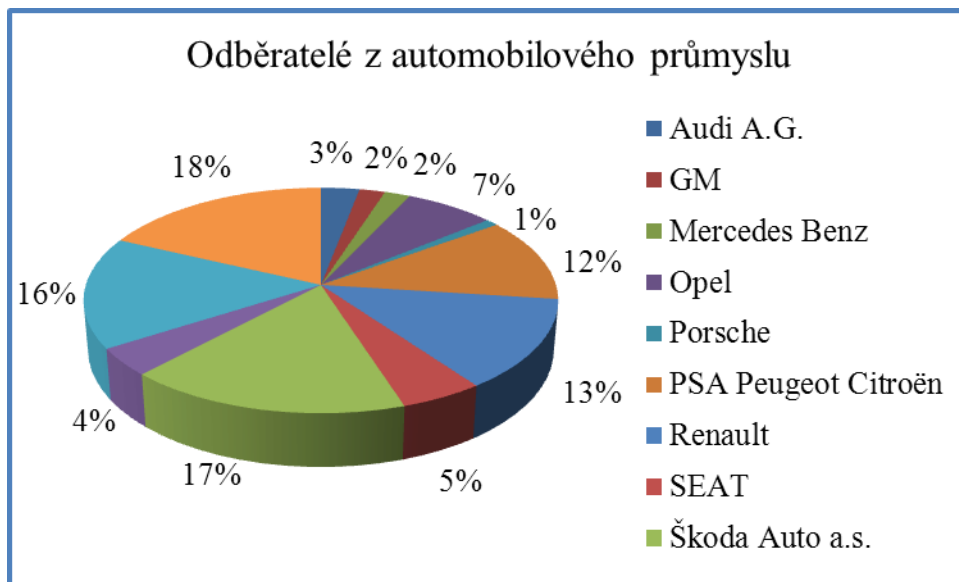
prostřEdí

Technologie

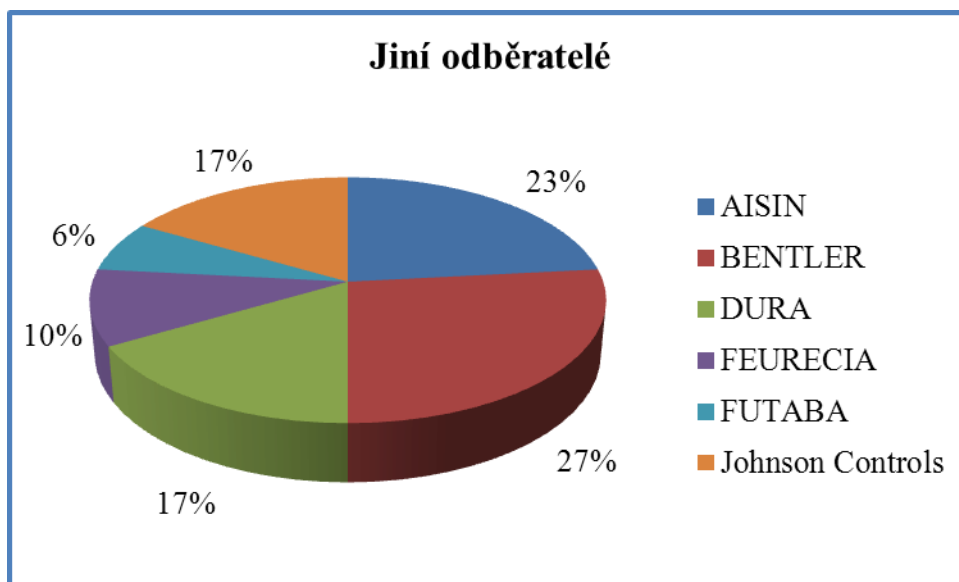
logistikA (S. N. O. P. CZ, 2013a).

3.2.2 Zákazníci

Jak bylo již výše uvedeno, hlavním předmětem podnikání společnosti s. n. o. p. cz a.s. je lisování a svařování ocelových dílů pro automobilový průmysl. Společnost má dvě skupiny zákazníků. První skupina, jejíž odběr je 85 % společnosti, je samotný automobilový průmysl, jež zastupují skoro všechny největší automobilky na světovém automobilovém trhu (Audi A.G. , GM, Mercedes Benz, Opel, Porsche, PSA Peugeot Citroën, Renault, SEAT, Škoda Auto a.s. a Toyota), jejichž procentuální odběr je zobrazen v níže uvedeném grafu. Druhou skupinou s 15 % odběru jsou jiní dodavatelé pro automobilový průmysl (AISIN, BENTELER, DURA, FAURECIA, FUTABA, Johnson Controls). Procentuální odběr je uveden v následujícím grafu (KOVAČIČOVÁ, Z , 2014b).



Graf 3: % podíl odběratelů z automobilového průmyslu (Zpracováno dle KOVAČIČOVÁ, Z., 2014b).



Graf 4: % podíl jiných odběratelů (Zpracováno dle KOVAČIČOVÁ, Z., 2014b).

3.2.3 Dodavatelé

Nejdůležitějšími dodavateli jsou společnosti General Weld a Gore, kteří dodávají plechové role, které se v Pohořelickém závodě zpracovávají jak formou lisování, tak i svářením. Dalšími dodavateli jsou jmenovitě ANIXTER, AURIOL, AVDEL, A. RAYMOND, BAUMGARTEN, BITCHE, BÜLTE, CALISTE, CGR, DEFI, ITEM, MAGNA, MARTIN METAL, MATRIX, MAUGO, MOELSI, NEDSCHROEF, NELSON, PRECISION, RICHARD BERGER, RESTAGRAF, SCHMITTENBERG,

SNOP ESTAMPACION, SNOP BESANCON, SNOP GACE, SNWM ORBEC, kteří dodávají komponenty (šrouby, matice a díly určené k další montáži) potřebné pro výrobu dílů, určených pro zákazníky. Materiál potřebný pro provoz a údržbu výrobních strojů dodávají firmy Verco FR, Fronis a ABB. Pracovní oděvy dodává české společnost Švec. Dodavatel olejů, hlavně tedy hydraulických olejů, jsou společnosti Total ČR a Reo Amos (KOVAČIČOVÁ, Z , 2014b).

3.3 Konkurence

Postavení společnosti s. n. o. p.cz a.s. lze po dlouholetém působení na trhu definovat jako velmi dobře zavedenou společnost. Z pohledu zahraničního trhu tato zavedenost, tedy konkurenceschopnost roste a to z několika důvodů. Prvním důvodem je samotná historie, a to z toho důvodu že mateřská společnost s. n. o. p. GROUPE FSD vykonává svoji činnost v tomto odvětví od roku 1981. Oproti konkurenci je to poměrně mladá společnost, ale za dobu své existence zaznamenala velkou expanzi, díky které patří ke špičce ve svém odvětví. Dalším faktorem je velikost skupiny, která se skládá z dvaadvaceti výrobních podniků, které jsou umístěny v devíti zemích ležících na Asijském, Africkém a hlavně Evropském kontinentu (KOVAČIČOVÁ, Z , 2014c).

Z pohledu společnosti s. n. o. p. cz a.s. je postavení na tomto trhu velmi dobré. Společnost se řadí mezi největší tuzemské dodavatele pro světový automobilový průmysl v rámci lisování a svařování karoserií. Mezi hlavní konkurenci působící na tuzemském trhu patří společnosti: Benteler ČR s.r.o., DURA Automotive CZ k.s., ESSA CZECH s.r.o., FUTABA CZECH s.r.o., Klein & Blažek s.r.o., Linde + Wiemann CZ s.r.o. (KOVAČIČOVÁ, Z , 2014c).

Zahraniční konkurence je obrovská, jelikož společností, které nevystupují na tuzemském trhu a věnují se stejnému předmětu podnikání jako s. n. o. p. cz a.s. je nepřehledné množství. Ale jak bylo již zmíněno, k hlavním konkurenčním společnostem patří výše zmíněné podniky.

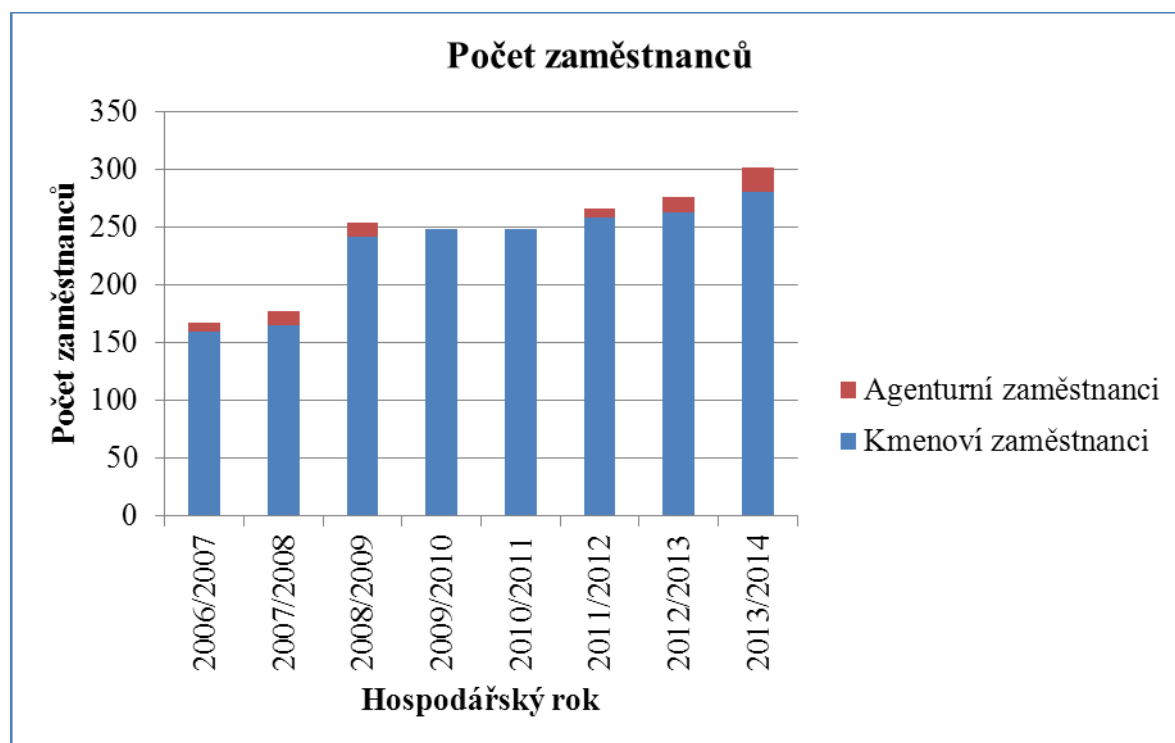
Konkurence ve formě nehomologovaných součástek dovážených z Čínské lidové republiky zde nehraje žádnou roli, jelikož zákazníci tohoto odvětví dodavatelů

pro automobilový průmysl jsou samotné automobilové společnosti. Tyto automobilové společnosti musí mít všechny součástky homologovány.

3.4 Vnitřní analýza společnosti

V této části je práce zaměřena na personální a ekonomickou situaci společnosti. Nejdříve je provedena analýza vývoje počtu zaměstnanců. Dále následuje vyhodnocení, do jaké míry zatěžují mzdové prostředky hospodářský výsledek. Nakonec je provedena analýza produktivity a to z přidané hodnoty.

3.4.1 Počet zaměstnanců



Graf 5: Počet zaměstnanců (KOVÁČIČOVÁ, Z, 2014 a).

Nejdříve je nutné uvést, že zaměstnanci společnosti s. n. o. p. cz a.s. se dělí na kmenové zaměstnance a na zaměstnance, kteří zde pracují přes agentury práce. Společnost využívá agenturních zaměstnanců z důvodu, že vedení společnosti FSD sídlící ve Francii určí strop kmenových zaměstnanců. Pokud ale firma nestíhá plnit svůj

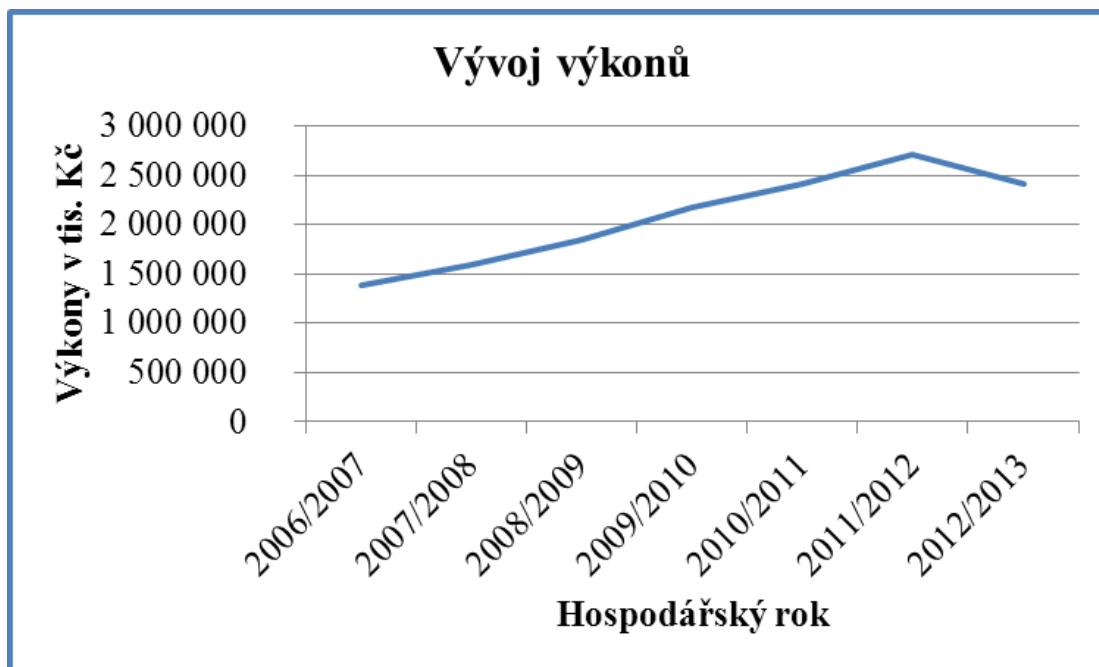
výrobní plán nebo dostane nové zakázky, využije agenturních zaměstnanců (KOVAČIČOVÁ, Z , 2014a).

Na výše uvedeném grafu lze vidět, že počet zaměstnanců má od roku 2006, kdy byl závod otevřen, stoupavý trend. V roce 2008 je evidentní nárůst zaměstnanců, důvodem je rozšíření výrobní haly. Od roku 2008 až do roku 2011 nastala stagnace nárůstu počtu zaměstnanců. Na tuto stagnaci měla velký význam hospodářská krize. Následující období, tedy rok 2011 až rok 2013, je spojeno s pravidelným nárůstem zaměstnanců. V roce 2013 společnost zaměstnávala 281 kmenových zaměstnanců a 21 agenturních zaměstnanců, to je nárůst oproti roku 2012 o 18 u kmenových, tedy o 6,8 %. Agenturních zaměstnanců přibylo celkově 8, to je nárůst o 62 %. Tento nárůst má na svědomí získání nových zakázek. Tyto zakázky trvají čtyři až pět let.

3.4.2 Fluktuace

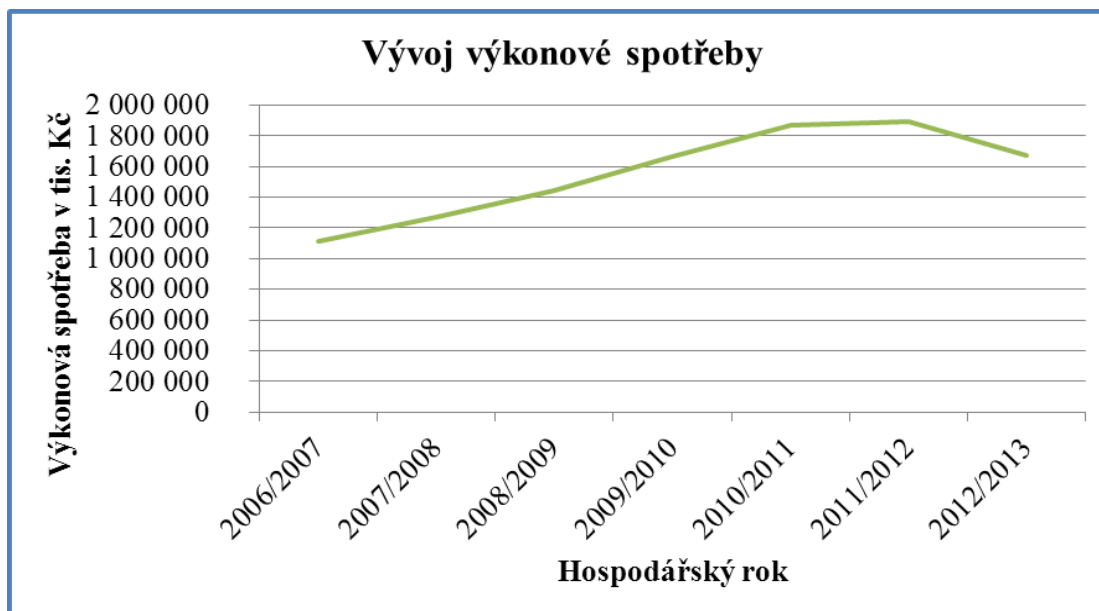
Společnost si nevede evidenci o příchodech a odchodech zaměstnanců, tudíž se fluktuace nedá vyčíslit. Nabízí se zde doporučení pro podnik, aby evidenci této problematiky zavedl.

3.4.3 Přehled o hospodaření společnosti za posledních sedm účetních období.



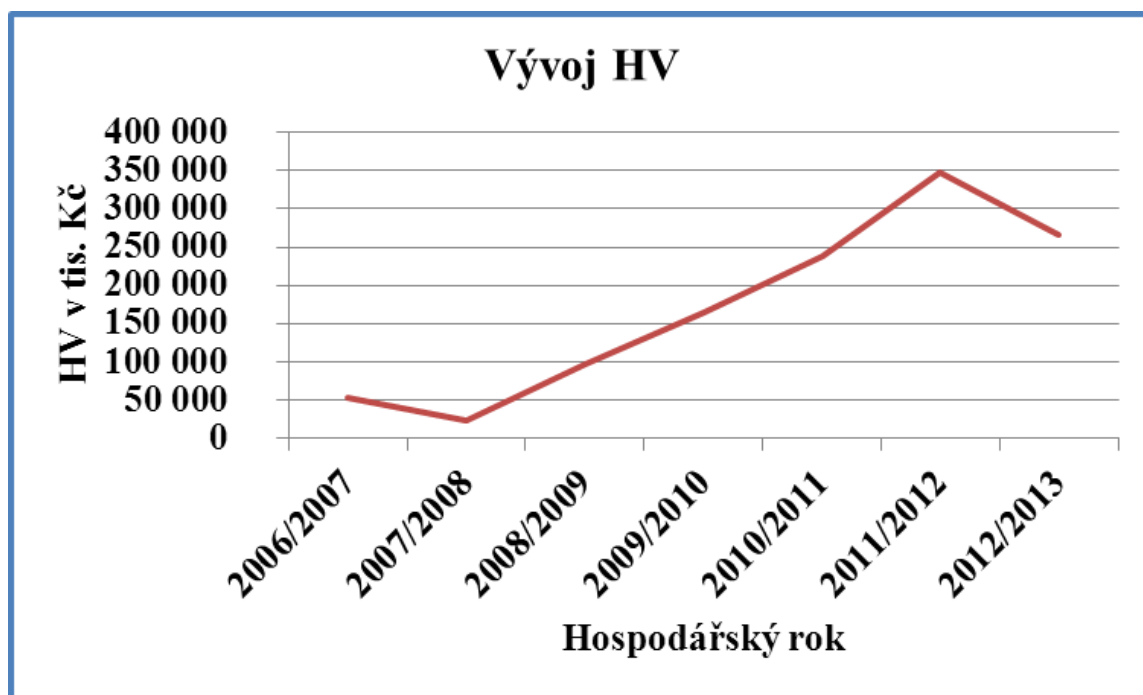
Graf 6: Vývoj výkonů v čase (Upraveno dle S. N. O. P. CZ, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013a).

Výkony mají od hospodářského období 2006/2007 stoupající tendenci, tato tendence je podpořena rozšířením výrobní haly v roce 2008. Hospodářský rok 2012/2013 zaznamenal pokles výkonů oproti roku 2011/2012 a to 299 942 tis. Kč, tedy o 9,8 %. Tento propad byl způsoben dozvuky hospodářské krize, přesněji vypovězením zakázky od automobilové společnosti Opel.



Graf 7: Vývoj výkonové spotřeby v čase (Upraveno dle S. N. O. P. CZ, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013a).

Vývoj výkonové spotřeby kopíruje vývoj výkonů. Do hospodářského roku 2010/2011 lze vidět stoupající tendenci, od tohoto roku výkonové spotřeby začaly klesat vlivem ukončení tří zakázek, které byly nahrazeny pouze jednou zakázkou. Hospodářský rok 2011/2012 je spojen s poklesem výkonové spotřeby.

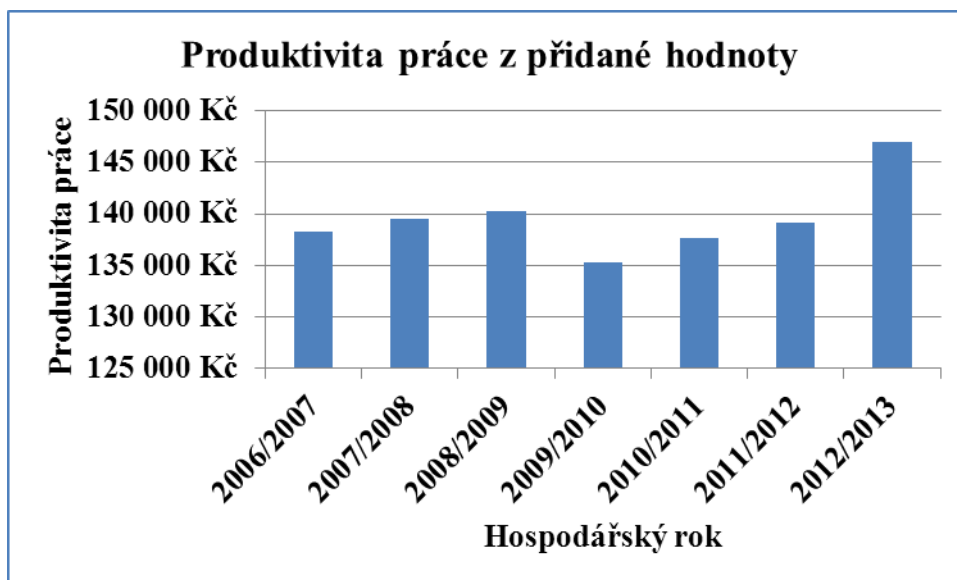


Graf 8: Vývoj HV v čase (Upraveno dle S. N. O. P. CZ, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013a).

Rapidní snížení HV v hospodářském roce 2007/2008 bylo zapříčiněno nejen globální hospodářskou krizí, ale i vznikem nákladů spojených s rozšířením výrobní haly. I přes tato všechna úskalí se společnost dokázala udržet v ziskovosti. Od hospodářského roku 2007/2008 měl vývoj HV rostoucí tendenci, která vyvrcholila v roce 2011/2012, kdy HV pokořil hranici 350 mil. Kč. Nicméně od této události začal HV rapidně klesat dolů a vrátil se na stav k roku 2010/2011.

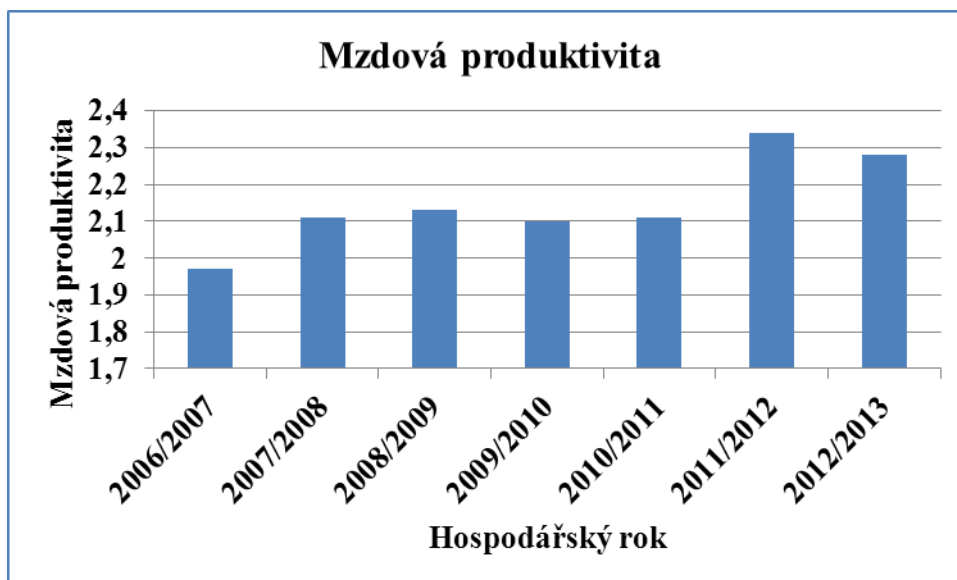
3.4.4 Produktivita práce

Z níže uvedeného grafu lze vidět, že produktivita práce z přidané hodnoty má rostoucí tendenci. Tento růst je spojen s rozvojem výroby a neustálou modernizací strojů a technologií. Jediný pokles byl zaznamenán v hospodářském období 2009/2010, kdy s poklesem tržeb klesla i produktivita z přidané hodnoty.

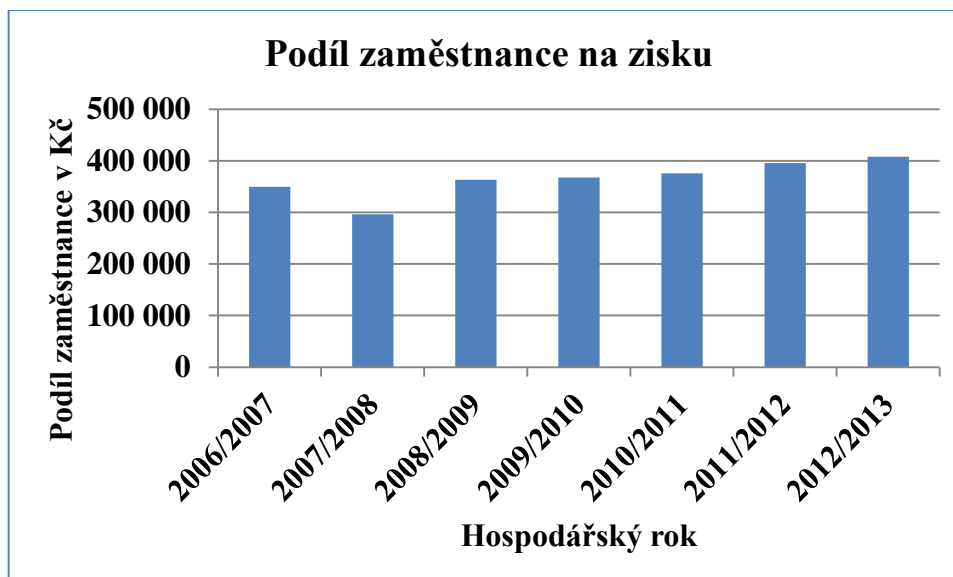


Graf 9: Produktivita práce z přidané hodnoty (Upraveno dle S. N. O. P. CZ, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013a).

Mzdová produktivita zaznamenala od otevření závodu, tedy od hospodářského roku 2006/2007 do hospodářského roku 2008/2009 stoupající tendenci. Hospodářským rokem 2009/2010 tato produktivita klesla a začala stagnovat až do roku 2011/2012. V hospodářském roku 2011/2012 zaznamenala mzdová produktivita nárůst, který byl pouze dočasný, jelikož v následujícím období produktivita opět klesla.



Graf 10: Mzdová produktivita (Upraveno dle S. N. O. P. CZ, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013a).



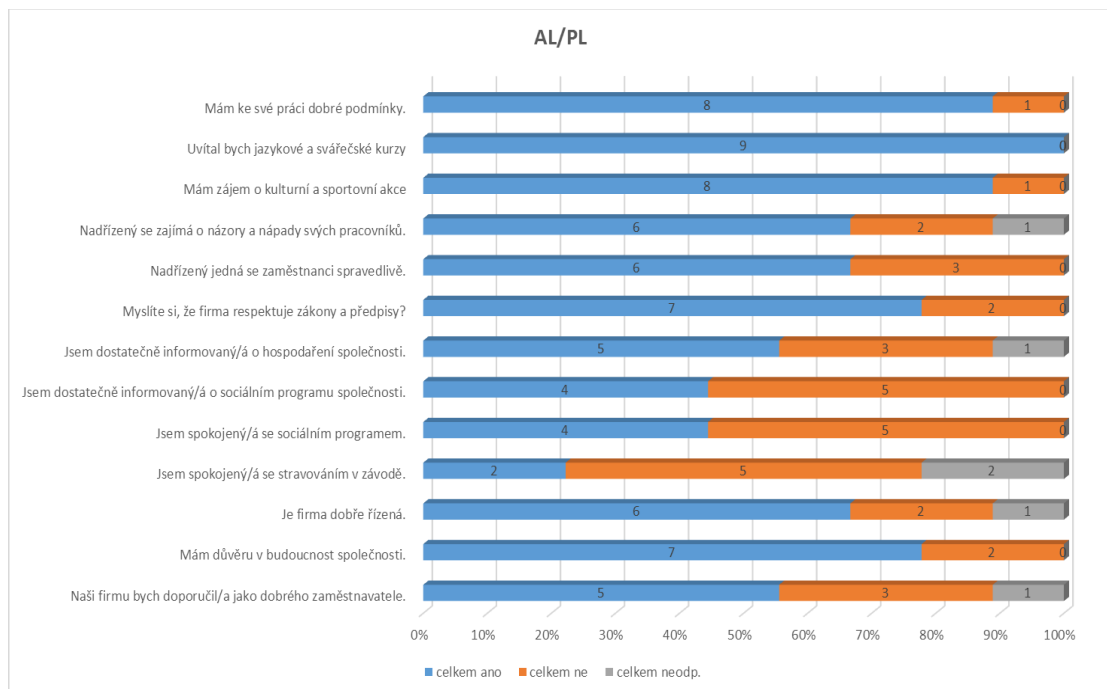
Graf 11: Podíl zaměstnance na zisku (Upraveno dle S. N. O. P. CZ, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013a).

Ve výše uvedeném grafu lze vidět, že ihned po zahájení výroby následoval v hospodářském roce 2007/2008 pokles podílu zaměstnance na zisku způsobený poklesem HV. Od tohoto hospodářského roku měl podíl zaměstnance na zisku stoupající tendenci až do hospodářského roku 2012/2013, kdy tento podíl dosahoval hodnoty 405 127 Kč.

3.4.5 Dotazníkové šetření

Z 281 zaměstnanců se zúčastnilo 85 pracovníků, což představuje 30 % z celkového počtu zaměstnanců. Dotazníkové šetření probíhalo anonymně a přímo v prostorách společnosti a to od 7. dubna 2014 až 14. dubna 2014. Cílem šetření bylo zjistit jak spokojenost zaměstnanců, tak i případné návrhy změn vedoucích k větší spokojenosti zaměstnanců. Dotazník se zaměstnance nejdříve ptá, v jakém sektoru společnosti pracuje a následně jak dlouho pracuje ve společnosti. Stěžejní částí je 13 otázek, na které korespondenti měli na výběr odpověď ANO či NE. Na konci dotazníku je vynechaný prostor, pro návrhy na zlepšení. Pouze 17 respondentů odpovědělo na otázku týkající se doby jejich zaměstnání. Z tohoto důvodu nejsou tyto informace zahrnuty v grafech. Níže jsou uvedené výsledky šetření v jednotlivých úsecích.

Výrobní úsek AL/PL.



Graf 12: Spokojenost výrobního úseku AL/PL (Zdroj: vlastní tvorba).

V tomto úseku odpovědělo: **9 zaměstnanců.**

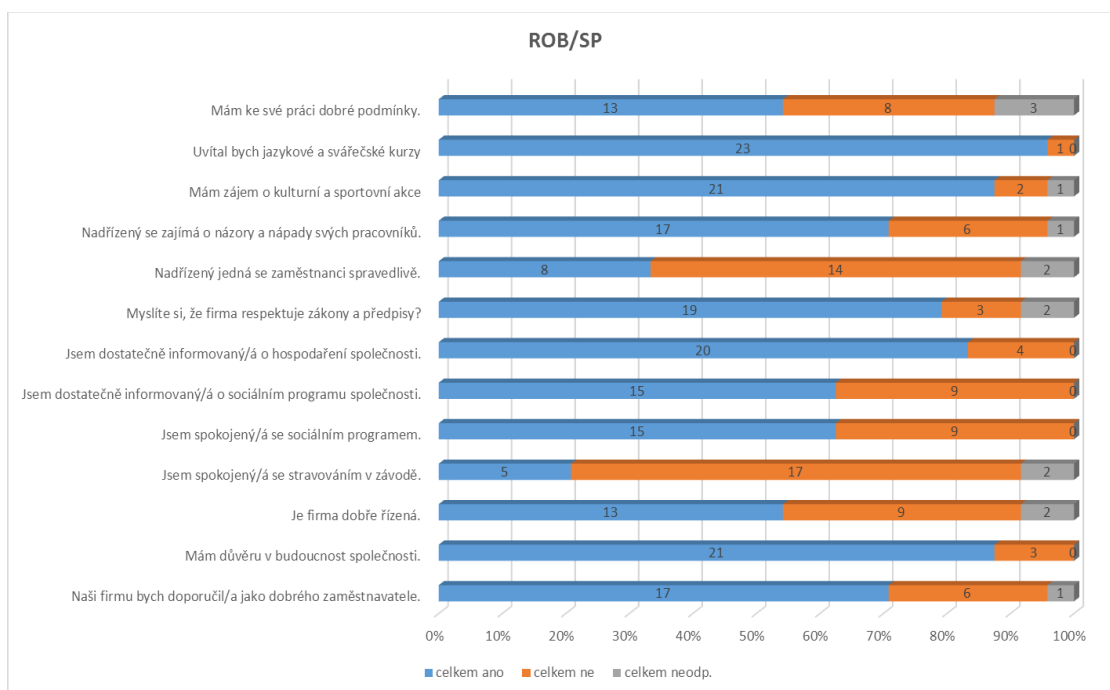
Nejméně spokojeni jsou s problematikou: **stravování.**

Ze všech otázek vyplnilo odpověď “ANO“ : **méně než 60 %.**

Do písemných sdělení zaměstnanci uvedli následující:

- zastřešení nad venkovní odpočívárnou (4x)

Výrobní úsek ROB/SP.



Graf 13: Spokojenost výrobního úseku ROB/SP (Zdroj: vlastní tvorba).

V tomto úseku odpovědělo: **24 zaměstnanců.**

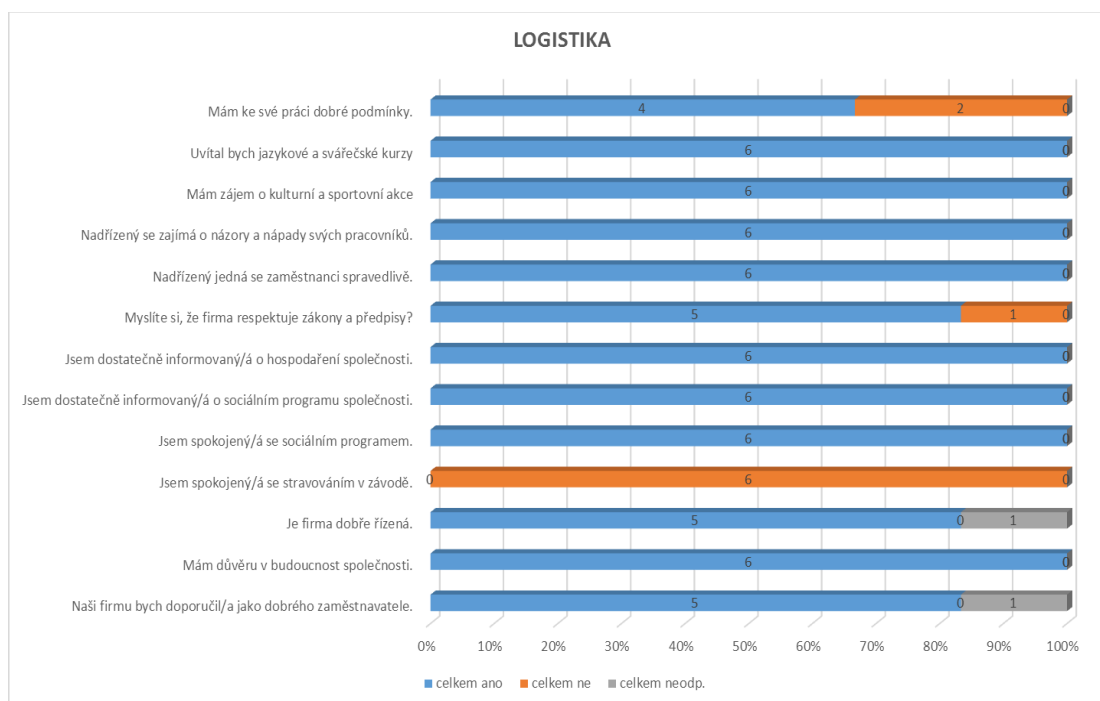
Nejméně spokojeni jsou s problematikou: **stravování a jednání zaměstnance s nadřízeným.**

Ze všech otázek vyplnilo odpověď “ANO“ : **méně než 60 %.**

Do písemných sdělení zaměstnanci uvedli následující:

- Motivační platy pro výrobu (3x),
- nepřehazovat směny,
- klimatizace,
- lepší odsávání,
- zvýšit podíl osobního hodnocení ve mzdě zaměstnance,
- změnit systém dohledatelnosti dílů ve výrobě,
- změnit systém docházky – zavést počítání alespoň po 15 min. ,

Úsek logistiky.



Graf 14: Spokojenost úseku logistiky (Zdroj: vlastní tvorba).

V tomto úseku odpovědělo: **6 zaměstnanců.**

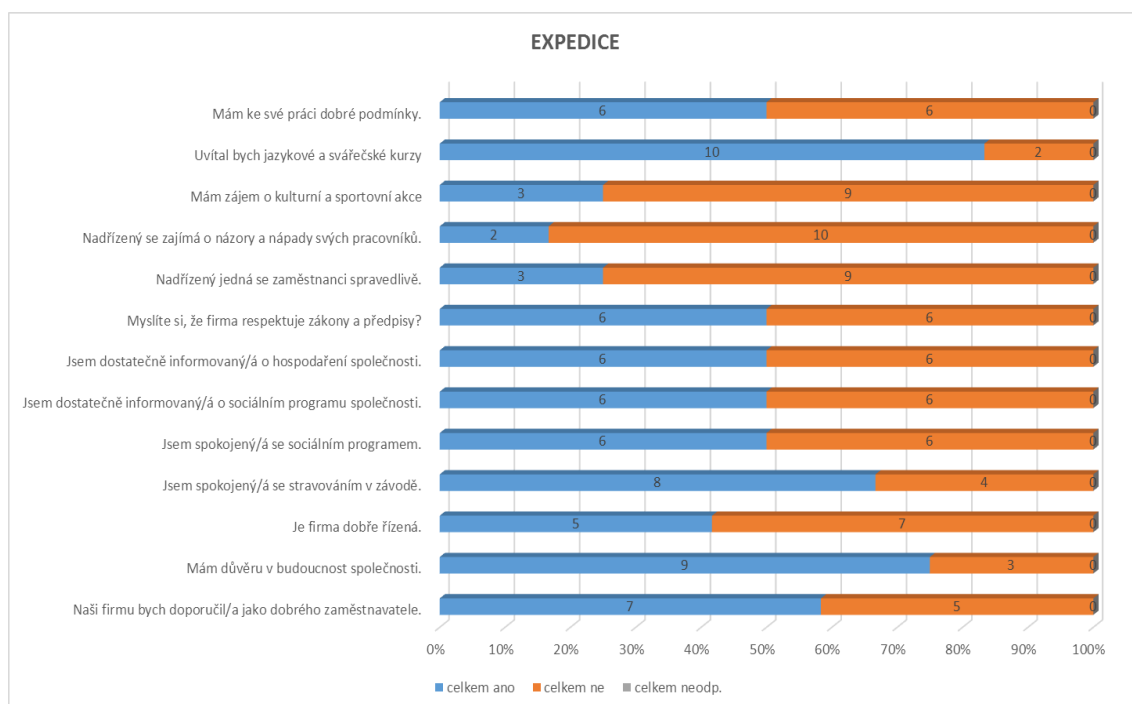
Nejméně spokojeni jsou s problematikou: **stravování.**

Ze všech otázek vyplnilo odpověď “ANO“ : **méně než 60 %.**

Do písemných sdělení zaměstnanci uvedli následující:

- Dodržovat přestávky,
- namontovat odsávání do kuřácké zóny na odpočívárně,
- zákaz kouření v celém areálu (3x),
- zákaz kouření v budově firmy,
- změna dodavatele stravování,

Úsek expedice.



Graf 15: Spokojenost úseku expedice (Zdroj: vlastní tvorba).

V tomto úseku odpovědělo: **12 zaměstnanců.**

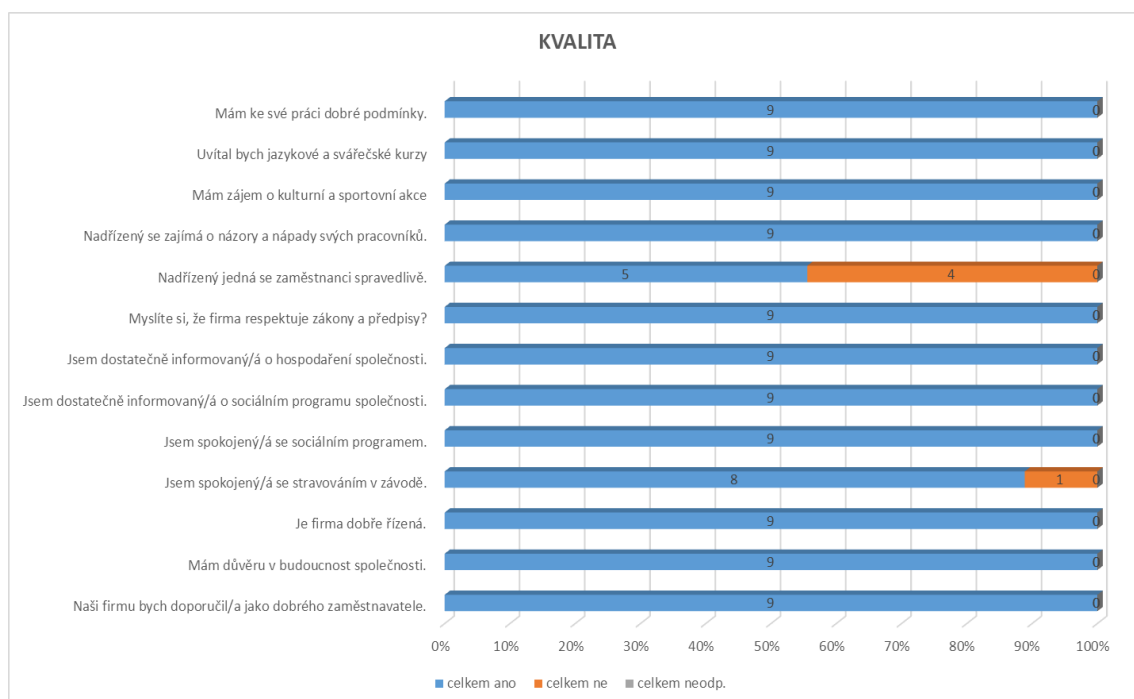
Nejméně spokojeni jsou s problematikou: **vztah nadřízený vs. zaměstnanec.**

Ze všech otázek vyplnilo odpověď “ANO“ : **méně než 60 %.**

Do písemných sdělení zaměstnanci uvedli následující:

- lepší platové podmínky,

Úsek kvality.



Graf 16: Spokojenost úseku kvality (Zdroj: vlastní tvorba).

V tomto úseku odpovědělo: **9 zaměstnanců.**

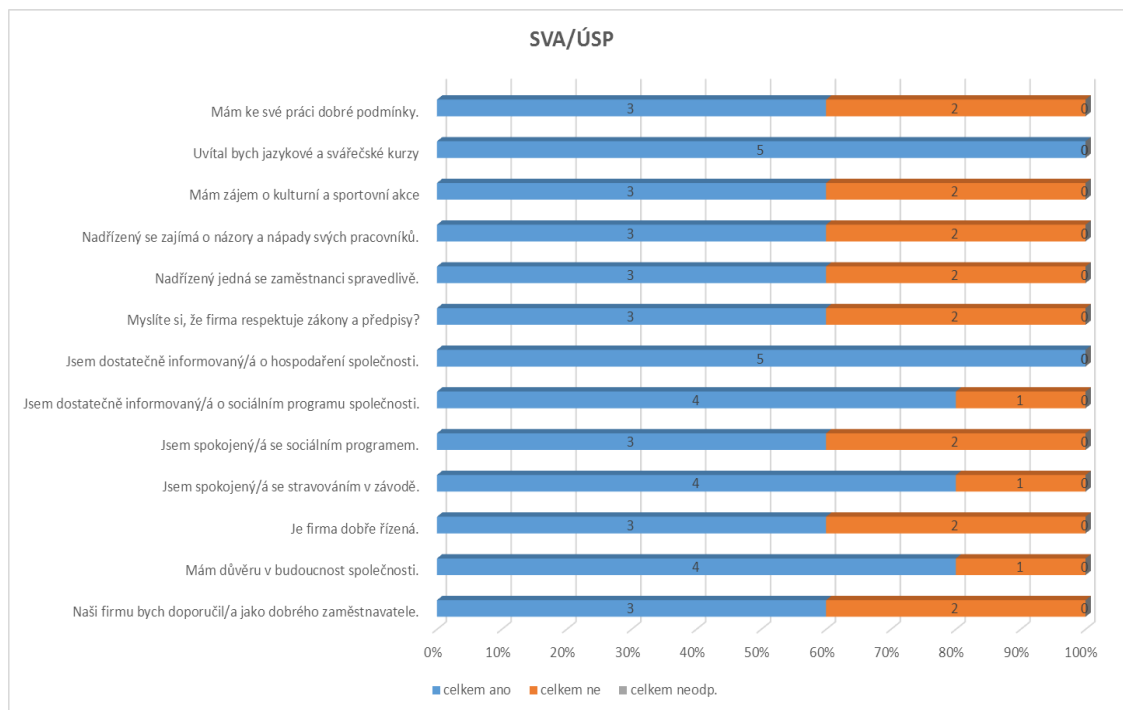
Nejméně spokojeni jsou s problematikou: **X.**

Ze všech otázek vyplnilo odpověď "ANO" : **méně než 60 %.**

Do písemných sdělení zaměstnanci uvedli následující:

- zastřešení nad venkovní odpočívárnou (2x)
- zvýšit počet kmenových zaměstnanců, byla by to pro ně lepší motivace a bylo by to levnější,

Výrobní úsek SVA/ÚSP.



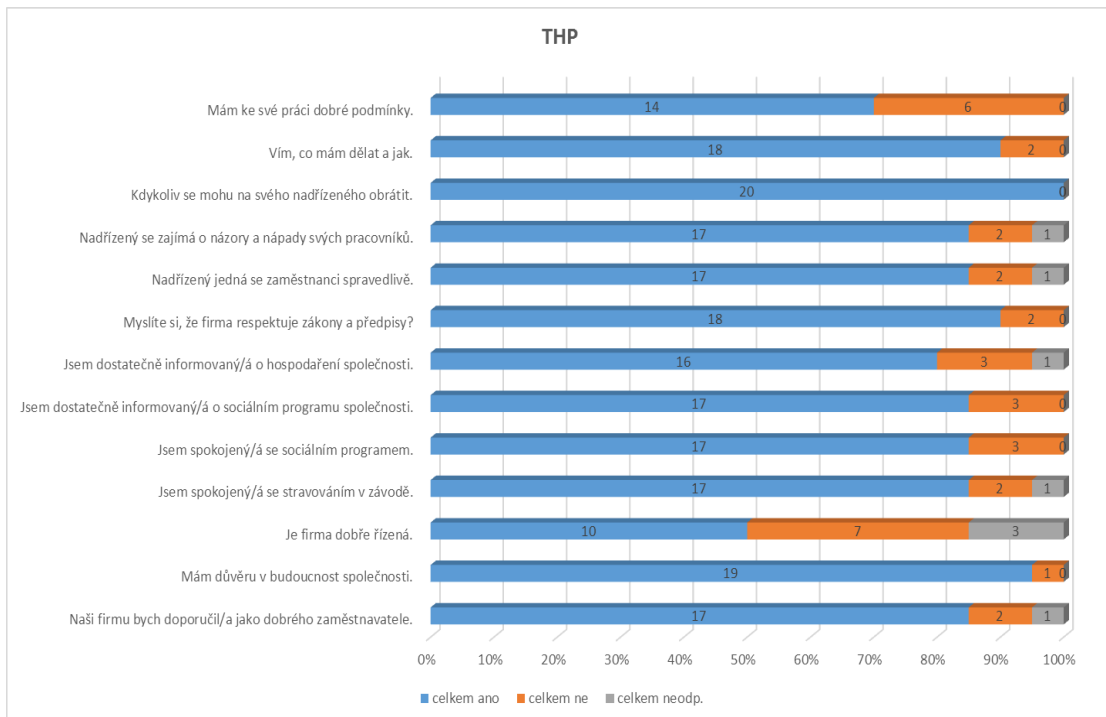
Graf 17: Spokojenost úseku SVA/ÚSP (Zdroj: vlastní tvorba).

V tomto úseku odpovědělo: **5 zaměstnanců.**

Nejméně spokojeni jsou s problematikou: **X.**

Ze všech otázek vyplnilo odpověď "ANO" : **méně než 60 %.**

THP



Graf 18: Spokojenost úseku THP (Zdroj: vlastní tvorba).

V tomto úseku odpovědělo: **20 zaměstnanců.**

Nejméně spokojeni jsou s problematikou: **zařízení firmy.**

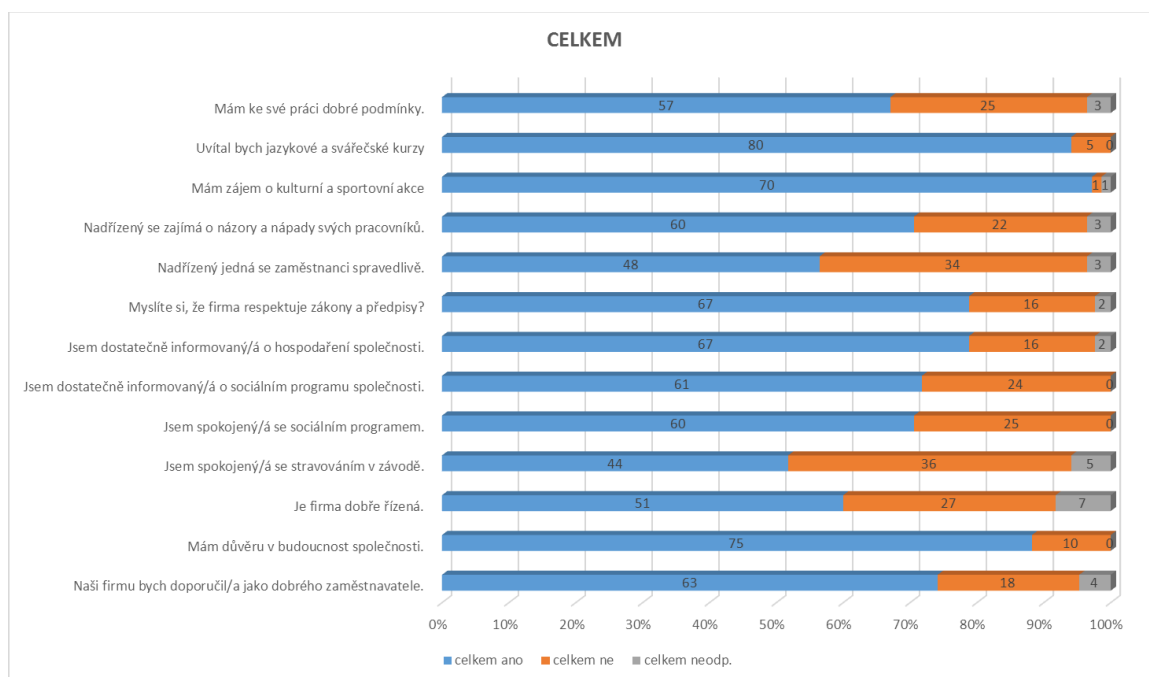
Ze všech otázek vyplnilo odpověď "ANO" : **méně než 60 %.**

Do písemných sdělení zaměstnanci uvedli následující:

- drahý doplňkový prodej v kantýně,
- vybudování přístřešku nad venkovní odpočívárnou (5x)
- větší dohled místů na své podřízené,
- úklid v jinou dobu a lépe (2x),
- zlepšit jídla v jídelně, změnit systém objednávání obědů a kontrolu výdejů na obědy,
- postavit kanceláře.

Zaměstnanci z úseku údržba nástrojů a údržba strojů tento dotazník nevyplnili.

Shrnutí dotazníkových údajů pro všechny úseky.



Graf 19: Celkem za všechny úseky (Zdroj: vlastní tvorba).

Ze shrnutí dotazníkových údajů vyplývá, že zaměstnanci jsou nejméně spokojeni se stravováním v závodě. Velkou neznámou je důvod, proč se nezúčastnili zaměstnanci údržby strojů a údržby nástrojů. V době, kdy byl dotazník k dispozici, neprobíhaly žádné školení ani žádné nahodilé situace. Řešení problému se stravováním je obtížné, jelikož má společnost s dodavatelem stravy uzavřenou smlouvu na další tři roky, tudíž změna dodavatele by s sebou nesla další náklady spoje s vypovězením smlouvy. Nejvíce návrhů ve sdělení bylo ohledně vybudování zastřešení venkovní odpočinkové zóny.

3.5 Systém odměňování

3.5.1 Kolektivní smlouva

Kolektivní smlouva je uzavřená mezi zaměstnavatelem s. n. o. p. cz a.s., se sídlem Stanislava Maliny 452, 397 01 Písek, IČ 63998203, zastoupeným panem Petrem Pechkem, ředitelem společnosti, dále jen „zaměstnavatel“ a Základní organizací OS

KOVO při Schneider Electric a.s., se sídlem Čížovská 447, 39701 Písek, IČ 12895521, zastoupenou panem Zdeňkem Nejedlým, předsedou ZO, dále jen „odborová organizace“. Účelem je úprava a určení individuálních a kolektivních vztahů mezi zaměstnanci zastoupeným odborovou organizací na straně jedné a zaměstnavatelem na straně druhé (S. N. O. P. CZ, 2013d).

3.5.1.1 Minimální základní mzda

Tabulka 1: Minimální základní mzda (čerpáno z S. N. O. P. CZ, 2013d).

Pozice	Min. zákl. mzda
Výrobní úsek	
Technik dílny/údržba strojů	15 500 Kč
Technik dílny/údržba strojů s dlouholetou praxí	19 500 Kč
Odborníci výroby	
Seřizovač úroveň 1-2	13 500 Kč
Seřizovač úroveň 3-4	15 500 Kč
Administrativa/ THP pracovníci	
Technici specialisti	17 000 Kč
Technici specialisti s dlouholetou praxí	25 000 Kč
Technici/administrativa	14 500 Kč
Technici/administrativa s dlouholetou praxí	16 500 Kč
Pracovníci skladů a kvalita	11 000 Kč
Pracovníci skladů a kvalita s dlouholetou praxí	13 500 Kč
Management/vedoucí pracovníci	
Vrcholový management	30 000 Kč
Střední management - směnový mistr	24 500 Kč
Střední management - vedoucí provozních úseků	16 000 Kč

3.5.1.2 Odstupné

V případě hromadného propouštění dle § 62 ZP náleží každému zaměstnanci odstupné v závislosti na délce zaměstnání u společnosti. Toto odstupné bude vypláceno nad rámec zákonného nároku. Podmínkou je odpracování alespoň 2 let při délce zaměstnání od 3 - 5 let, 3 let při délce zaměstnání od 5 - 10 let a 5 let při délce zaměstnání od 10 – více let (S. N. O. P. CZ, 2013d).

Tabulka 2: Výše odstupného při hromadném propouštění (Zdroj: S. N. O. P. CZ, 2013d).

Délka zaměstnání u společnosti:	Výše odstupného:
Od 3 – do 5 let	trojnásobek průměrné mzdy zaměstnance
Od 5 – do 10 let	pětinásobek průměrné mzdy zaměstnance
Od 10 a více let	desetinásobek průměrné mzdy zaměstnance

V případě výpovědi dané zaměstnavatelem dle § 52 písm. a – e ZP, náleží každému zaměstnanci odstupné v závislosti na délce zaměstnání u společnosti. Toto odstupné bude vypláceno nad rámec zákonného nároku. Podmínkou je odpracování alespoň 3 let při délce zaměstnání od 5 – 10 let a 5 let při délce zaměstnání od 10 – více let (S. N. O. P. CZ, 2013d).

Tabulka 3: Výše odstupného při výpovědi dané zaměstnavatelem (Zdroj: S. N. O. P. CZ, 2013d).

Délka zaměstnání u společnosti:	Výše odstupného:
Od 5 – do 10 let	trojnásobek průměrné mzdy zaměstnance
Od 10 a více let	pětinásobek průměrné mzdy zaměstnance

Zaměstnavatel má možnost využít agenturní zaměstnanců. V případě potřeby hromadného propouštění zaměstnanců budou přednostně uvolňováni agenturní zaměstnanci.

3.5.1.3 Mzdový předpis

Zaměstnanci jsou zařazeni dle katalogu funkcí zaměstnavatele. Na základě dohody zaměstnavatele a odborové organizace vzniklo navýšení mezd zaměstnanců níže uvedeným způsobem.

- K 1. 6. 2012 dojde k navýšení základní mzdy zaměstnanců o 1,5 % v průměru na základě osobního ohodnocení a o další 2,5 % z důvodů inflace. U vedoucích zaměstnanců dojde od 1. 6. 2012 k navýšení základní mzdy o 2,0 % v průměru na základě osobního ohodnocení a o další 2,0 % z důvodů inflace.

- Bonus za dosažené výsledky bude činit 8 % ze základních mezd zaměstnanců. Bude vyplácen každému zaměstnanci měsíčně dle fondu odpracované základní pracovní doby.
- Bonus za přítomnost pro zaměstnance, kteří svou přítomností v pracovním procesu vytváří hodnoty společnosti, náleží vyplácení měsíčního bonusu vždy po skončení měsíce, v němž zaměstnanec nebyl přítomen, ve výši: 1. měsíc 200 Kč, 2. měsíc 350 Kč, 3. měsíc a další 500 Kč. V měsíci se max. 0,5 dne omluvené nepřítomnosti v pracovním procesu nepovažuje za nepřítomnost a neovlivní bonus (S. N. O. P. CZ, 2013d).

Tabulka 4: Bonus za nepřítomnost (Zdroj: S. N. O. P. CZ, 2013d).

Doba za	Podmínka	Bonus v Kč
měsíc	Nepřítomnost (více než 0,5 dne)	0,00 Kč
1. měsíc	Bez nepřítomnosti (max 0,5 dne)	200,00 Kč
2. měsíc	Bez nepřítomnosti (max 0,5 dne)	350,00 Kč
3. měsíc a další měsíce	Bez nepřítomnosti (max.0,5 dne)	550,00 Kč
Nová nepřítomnost	Více jak 0,5 dne	0,00 Kč

Do odpracovaných dní se nepočítá:

- Dovolená.
 - Neplacené volno = sanitární volno.
 - Technická nezaměstnanost – prostoj.
 - Propuštění dle § - pohřeb, svatba, odběr krve.
 - Obecní zájem.
 - První nasmlouvaný termín preventivní prohlídky (S. N. O. P. CZ, 2013d).
- Individuální měsíční prémie bude ve výši 150 Kč na zaměstnance pro sektory výrobních a skladovacích hal. Tato prémie slouží vedoucímu k individuálnímu ocenění práce jednotlivce (S. N. O. P. CZ, 2013d).

3.5.2 Příplatky

Výplata jednotlivých příplatků jen na sobě závislá.

- **Příplatky za práci přesčas.**

Za přesčasovou práci, která bylo vykonána v pracovní dny je příplatek 25 % průměrného hodinového výdělku. Pokud přesčasová práce byla vykonána v sobotu, neděli, ve svátek nebo v ostatních dnech pracovního klidu, činí příplatek 100 % průměrného hodinového výdělku.

- **Příplatek za práci v sobotu a v ostatních dnech pracovního klidu v rámci stanovené týdenní pracovní doby.**

Za dobu práce v sobotu přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku. Za dobu práce v ostatních dnech pracovního klidu přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 50 % průměrného výdělku.

- **Příplatek za směnnost a za práci v noci.**

Zaměstnanci přísluší za každou odpracovanou hodinu v třísměnném režimu ráno nebo odpoledne příplatek ve výši 3 Kč, nebo za každou hodinu odpolední směny v nepravidelném směnování ve výši 6 Kč. Zaměstnanci přísluší za dobu noční práce příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku, minimálně však 10 Kč za hodinu odpracovanou v noci a při trvalé práci v noci nařízené vedoucím se vyplácí tento příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku, minimálně však 13 Kč za hodinu, tj. v době mezi 22.00 hodinou a 6.00 hodinou.

- **Příplatky za práci ve ztíženém pracovním prostředí.**

Zaměstnanci přísluší dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % minimální mzdy, minimálně však 6 Kč za hodinu.

- **Odměna za pracovní pohotovost.**

Odměna činí 10 % průměrného výdělku minimálně však 15 Kč na hodinu (S. N. O. P. CZ, 2013d).

3.5.2.1 Příspěvek na dojíždění

Příspěvek na dojíždění náleží i za práci ve dnech pracovního klidu a ve svátek. Ovšem není vyplácen v době nemoci, po dobu dovolené, v době čerpání neplaceného volna a v ostatních případech, kdy zaměstnanec nekoná práci, nebo se pro výkon práce do místa

výkonu práce nedostavuje. Příspěvek se poskytuje měsíčně ve výši 1 Kč na 1km, min. 300 Kč a max. 600 Kč za odpracovaný celý měsíc (S. N. O. P. CZ, 2013d).

3.5.2.2 Věrnostní program a odměny za významná pracovní a životní jubilea

Při pracovním jubileu nepřetržitého trvání pracovního poměru zaměstnance u zaměstnavatele, nebo jeho právní předchůdce, finanční odměna k datu nástupu ve výši:

5 let	1 500 Kč	10 let	2 000 Kč
15 let	3 150 Kč	20 let	4 500 Kč
25 let	5 700 Kč	30 let	8 200 Kč
35 let a více	10 200 Kč		

Při životním jubileu 50ti a 60ti let věku a:

5 – 10 let nepřetržité práce u zaměstnavatele	1 800 Kč
10 – 15 let	2 950 Kč
15 – 20 let	4 200 Kč
20 a více let	5 250 Kč

Při prvním skončení pracovního poměru po vzniku nároku na starobní nebo invalidní důchod obdrží zaměstnanec při nepřetržitém trvání pracovního poměru:

5 – 10 let	3 700 Kč
10 – 15 let	6 300 Kč
15 – 20 let	8 400 Kč
20 – 30 let	2 x průměrná měsíční mzda
30 let a více	3 x průměrná měsíční mzda

V situaci, kdy dojde k souběhu životního a pracovního jubilea nebo při odchodu na důchod (i invalidní) budou přiznané odměny vypláceny nezávisle na sobě (S. N. O. P. CZ, 2013d).

3.5.2.3 Minimální mzda

Výše minimální základní mzdy je 10 000 Kč měsíčně pro zaměstnance odměňovaného měsíční mzdou. Zaměstnanci, který má sjednanou nebo povolenou kratší pracovní dobu, náleží minimální mzda ve výši odpovídající odpracované době (S. N. O. P. CZ, 2013d).

3.5.2.4 Splatnost mzdy

Mzda je vyplácena nejpozději 12-tý den měsíce následujícího po příslušném měsíci, v němž zaměstnanci vzniklo právo na mzdu (S. N. O. P. CZ, 2013d).

3.5.3 Sociální a kulturní výdaje

3.5.3.1 Rekreační a jiné léčebné pobyty

Příspěvek na rekreaci, lázeňské, rehabilitační a jiné rekondiční programy jsou poskytovány zaměstnancům závodu a jejich rodinným příslušníkům, dále důchodcům a jejich rodinným příslušníkům. Každý zaměstnanec může požádat o příspěvek pouze 1x v kalendářním roce. Důchodcům je možno přispět 1 x za dva roky ve výši 50 % ceny rekreace, max. 2 000 Kč na osobu (S. N. O. P. CZ, 2013d).

Výše příspěvku pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky se řídí:

- a) Výši jeho aktuální základní mzdy a dle následující tabulky. Pokud jsou zaměstnanci oba manželé, řídí se příspěvek výší nižší základní mzdy.

Tabulka 5: Výše příspěvku na rekreaci dle aktuální mzdy (Zdroj: S. N. O. P. CZ, 2013d).

Výše základní mzdy:	Příspěvek:
Do 13 000 Kč	60 %
Do 15 700 Kč	50 %
Do 18 500 Kč	40 %
Do 21 500 Kč	30 %
Nad 21 500 Kč	20 %

Maximální výše příspěvku na osobu je 7 000 Kč a na rodinu 15 000 Kč ročně.

- b) Délkou nepřetržitého zaměstnání žadatele u zaměstnavatele. Tento příspěvek se vztahuje pouze na zaměstnance a nikoli na rodinné příslušníky. Nově nastoupivším zaměstnancům může být poskytnut příspěvek po jednom roce zaměstnání u zaměstnavatele.
- Více než 10 let – příspěvek dle bodu a) se zvyšuje o 2 000 Kč.
 - Více než 20 let – příspěvek dle bodu a) se zvyšuje o 4 000 Kč
- (S. N. O. P. CZ, 2013d).

3.5.3.2 Dětské tábory

Podkladem pro poskytnutí příspěvku je předem podaná žádost a faktura pořadající firmy vystavená na zaměstnavatele. Každé dítě může dostat příspěvek pouze jednou ročně. Pokud jsou zaměstnanci oba manželé, řídí se příspěvek výší nižšího příjmu. Výše příspěvku se řídí výší základní mzdy žadatele a dle následující tabulky (S. N. O. P. CZ, 2013d).

Tabulka 6: Výše příspěvku na dětské tábory dle aktuální mzdy (Zdroj: S. N. O. P. CZ, 2013d).

Výše základní mzdy:	Příspěvek:
Do 12 000 Kč	70 %
Do 14 700 Kč	60 %
Do 17 500 Kč	50 %
Do 19 900 Kč	40 %
Nad 19 900 Kč	30 %

Maximální výše příspěvku na jedno dítě je 3 000 Kč ročně.

3.5.3.3 Lázeňská péče

Příspěvky se poskytují na základě podané žádosti pouze zaměstnancům na příspěvkovou lázeňskou léčbu. Důchodcům, bývalým zaměstnancům, kteří do důchodu odešli přímo po ukončení zaměstnaneckého poměru, případně jeho právního předchůdce, možno přispět jednou za dva roky. Každý zaměstnanec musí

požádat o tento příspěvek předem, pokud si sám lázně zaplatí, již není možno přispět (S. N. O. P. CZ, 2013d).

3.5.3.4 Zájezdy

Jestliže skupina zaměstnanců (skupinou se rozumí minimálně 10 zaměstnanců) chce organizovat společný zájezd, maximálně dvoudenní, požádá písemně o poskytnutí příspěvku ve výši 50 % nákladů na dopravu. Příspěvek se poskytuje i rodinným příslušníkům. Tento příspěvek je možno poskytnout jednou ročně (S. N. O. P. CZ, 2013d).

3.5.3.5 Úmrtí zaměstnance

Při úmrtí zaměstnance bude zakoupen věnec a poskytnuta podpora rodině zemřelého ve výši 6 000 Kč (S. N. O. P. CZ, 2013d).

3.5.4 Analýza konkurence

Na tuzemském trhu je postavení společnosti s. n. o. p. cz a.s. již několik let bráno jako dobře postavenou společnost. Přesto zde existuje nebezpečí, že konkurenti této společnosti by mohli přetáhnout zkušené a kvalifikované zaměstnance do svých společností.

Největší hrozbou v podobě odchodu kvalifikovaného personálu mohou způsobit konkurenční společnosti z automobilového průmyslu Benteler ČR s.r.o., FUTABA CZECH s.r.o. a Klein & Blažek s.r.o. Odchod kvalifikovaného personálu také mohou zapříčinit lepší podmínky pro zaměstnance v podnicích, které sice nejsou z automobilového průmyslu, ale věnují se stejnému předmětu podnikání. Těchto podniků je v blízkém okolí, tedy v okrese Brno-venkov celá řada. Pro porovnání jsou vybrány tyto společnosti: Družstvo Drukocel Rosice, OMNITECH spol. s r.o. a SW-MOTECH s.r.o.

Benteler ČR s.r.o.

Společnost Benteler ČR s.r.o. je dceřiná firma skupiny Benteler International AG. Tato společnost vznikla v Německu pod názvem Benteler Deutschland GmbH. Vznik této společnosti je vázán k roku 1953. Společnost zaměstnává ke konci roku 2013 1 242 pracovníků. Svoji činnost provozuje ve výrobních závodech ve Stráži nad Nisou a v Chrastavě. Společnost také disponuje najatým výrobním prostorem v Jablonci nad Nisou. Pro rok 2013 činí průměrná mzda 26 158 (VÝROČNÍ ZPRÁVA, 2013a).

FUTABA CZECH s.r.o.

FUTABA CZECH s.r.o. je dceřiná společnost skupiny Futaba Industrial Co, Ltd., která vznikla v roce 1936. Skupina vznikla v Japonsku a v současné době má osmnáct zahraničních poboček. Česká pobočka, která vznikla v roce 2004, je jedním z nejnovějších závodů. Pobočka zaměstnává 821 pracovníků. Pro rok 2013 činí průměrná mzda 21 120 Kč (VÝROČNÍ ZPRÁVA, 2013b).

Klein & Blažek s.r.o.

Jediná konkurenční společnost, která je ryze Českým podnikem, je Klein & Blažek spol. s r.o., který je již více než 30 let dodavatelem obráběných a tvářených kovových dílů pro automobilový průmysl. Firma sídlí na severní Moravě blízko hranice České republiky s Polskem v malém městečku Štítý a zaměstnává 564 pracovníků. Výše uvedení dodavatelé pro automobilový průmysl sídlí převážně v Jihočeském a Moravskoslezském kraji. Pro rok 2013 činí průměrná mzda 23 237 Kč (VÝROČNÍ ZPRÁVA, 2013c).

Družstvo Drukocel Rosice

Společnost se zabývá kovoobráběním, svařováním lisováním a povrchovou úpravou práškovými barvami. Společnost sídlí, jak již z názvu vyplívá v Rosicích. Podnik má 62 zaměstnanců. Pro rok 2013 činí průměrná mzda 19 599 Kč (VÝROČNÍ ZPRÁVA, 2013d).

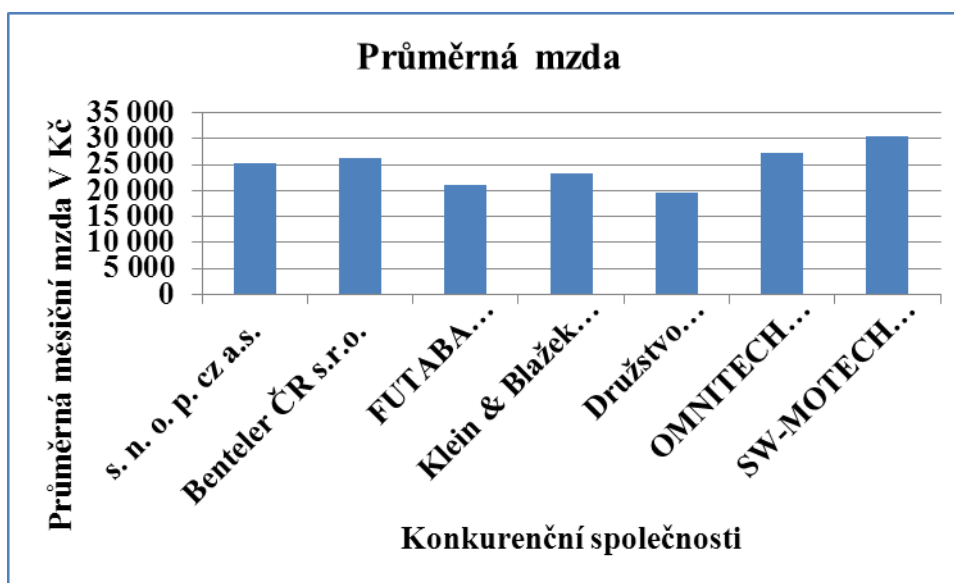
OMNITECH spol. s r.o.

Společnost se zabývá převážně svařováním. Mimo svařování ručního, provádí i svařování automatické. Společnost má své sídlo v Tetčicích. Společnost má 7 zaměstnanců. Pro rok 2013 činí průměrná mzda 27 215 Kč (VÝROČNÍ ZPRÁVA, 2013e).

SW-MOTECH s.r.o.

Předmětem podnikání této firmy je zpracování trubek a plechů z oceli, nerezů a hliníku. Dále pak řezání laserem, CNC ohraňování, lisování, ohýbání, svařování a nýtování. Sídlo se nachází ve Vojkovicích. Ve společnosti pracuje 78 zaměstnanců. Pro rok 2013 činí průměrná mzda 30 454 Kč (VÝROČNÍ ZPRÁVA, 2013f).

3.5.4.1 Zhodnocení konkurence pro rok 2013 z hlediska průměrné mzdy



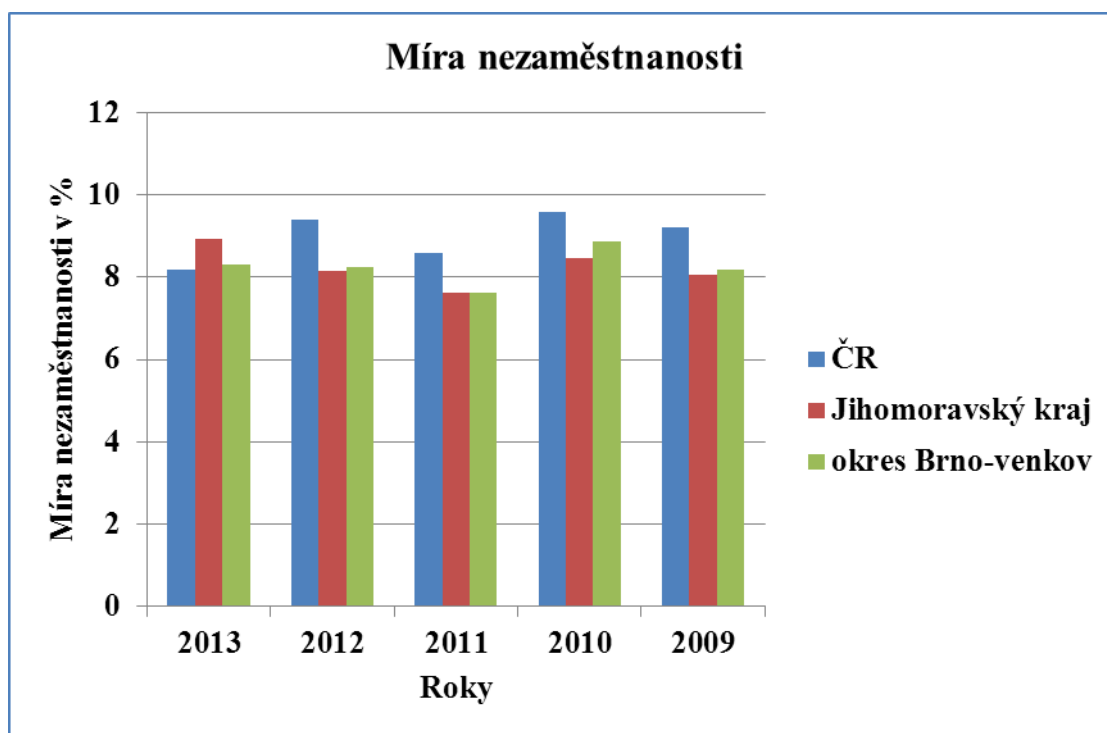
Graf 20: Porovnání průměrné mzdy s konkurencí (Čerpáno z S. N. O. P. CZ, 2013a; VÝROČNÍ ZPRÁVA, 2013a, 2013b, 2013c, 2013d, 2013e, 2013f).

Z výše uvedeného grafu lze usoudit, že největší hrozbu z hlediska odchodu kvalifikovaných zaměstnanců představují společnosti Benteler ČR s.r.o., OMNITECH s.r.o a SW-MONTECH s.r.o., jelikož tyto společnosti mají vyšší průměrné mzdy. Z tohoto důvodu je zde předpoklad, že by byl kvalifikovaný zaměstnanec v těchto podnicích lépe ohodnocen.

3.6 Analýza trhu práce

Nejdříve bude zdokumentován vývoj míry nezaměstnanosti v klíčových oblastech – Česká republika, Jihomoravský kraj a okres Brno-venkov za posledních 5 let. Bude ukázána i zaměstnanost v dodavatelském sektoru pro automobilový průmysl a poptávka vůči nabídce po práci. Dále následuje zaměření na vývoj průměrných mezd v obdobných oblastech.

3.6.1 Míra nezaměstnanosti

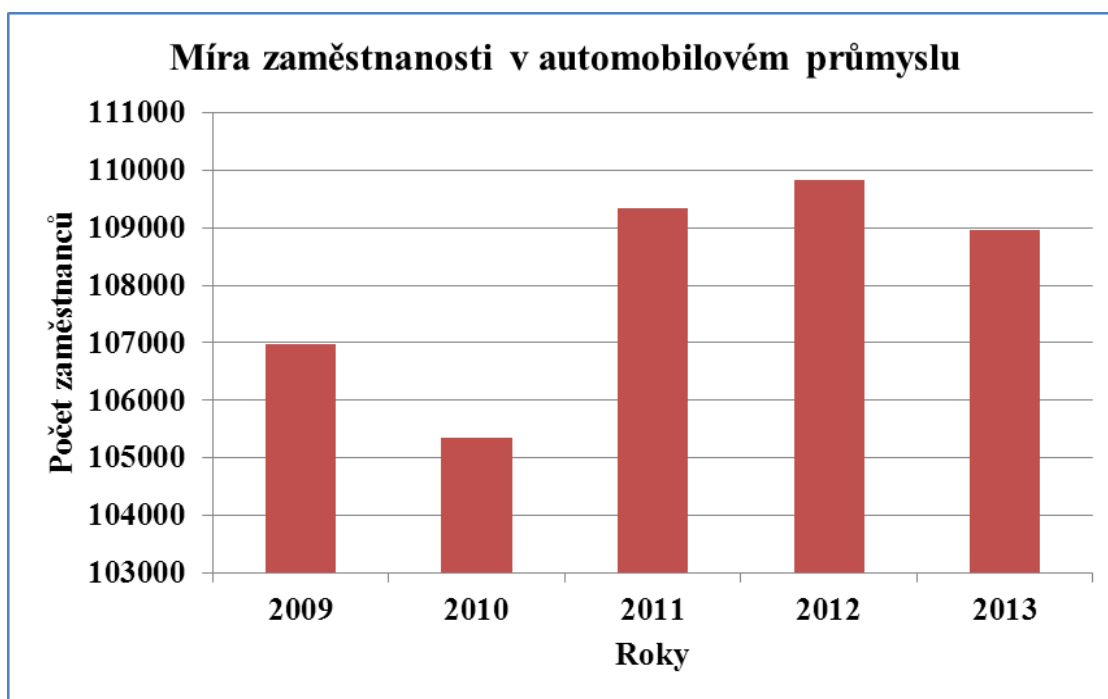


Graf 21: Míra nezaměstnanosti ekonomicky aktivních obyvatel z pohledu ČR, Jihomoravského kraje a okresu Brno-venkov (Čerpáno z ČSÚ, 2014a, 2014b, 2014c).

Z výše uvedeného grafu lze odvodit, že celorepubliková míra nezaměstnanosti je vyšší jak míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji. Důvodem tohoto rozdílu je geografická poloha Jižní Moravy, jelikož se zde více podniká v zemědělství jak v průmyslu, který byl hospodářskou krizí v roce 2008 postižen nejvíce. V letech 2007 a 2008 se míra nezaměstnanosti držela na šesti procentech. Vlivem hospodářské krize od roku 2009 rapidně stoupla míra nezaměstnanosti na hodnoty uvedené v grafu. Po srovnání míry nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji a jeho části okresu Brno-venkov lze konstatovat, že obě míry jsou v letech vyrovnané.

Vývoj celorepublikové nezaměstnanosti má od roku 2012 klesající charakter, způsobený oživením průmyslového a stavebního odvětví. V prvním kvartálu roku 2014 míra nezaměstnanosti dokonce klesla pod 8 %. Dlouhodobým problémem zůstává uplatňování uchazečů o volná místa s nižším vzděláním. Počet uchazečů bez vzdělání nebo se základním vzděláním ke konci roku 2013 meziročně vzrostl z 25,4 % na 26,2 % z celkového počtu uchazečů. Podíl uchazečů se vzděláním středního stupně má naopak klesající tendenci.

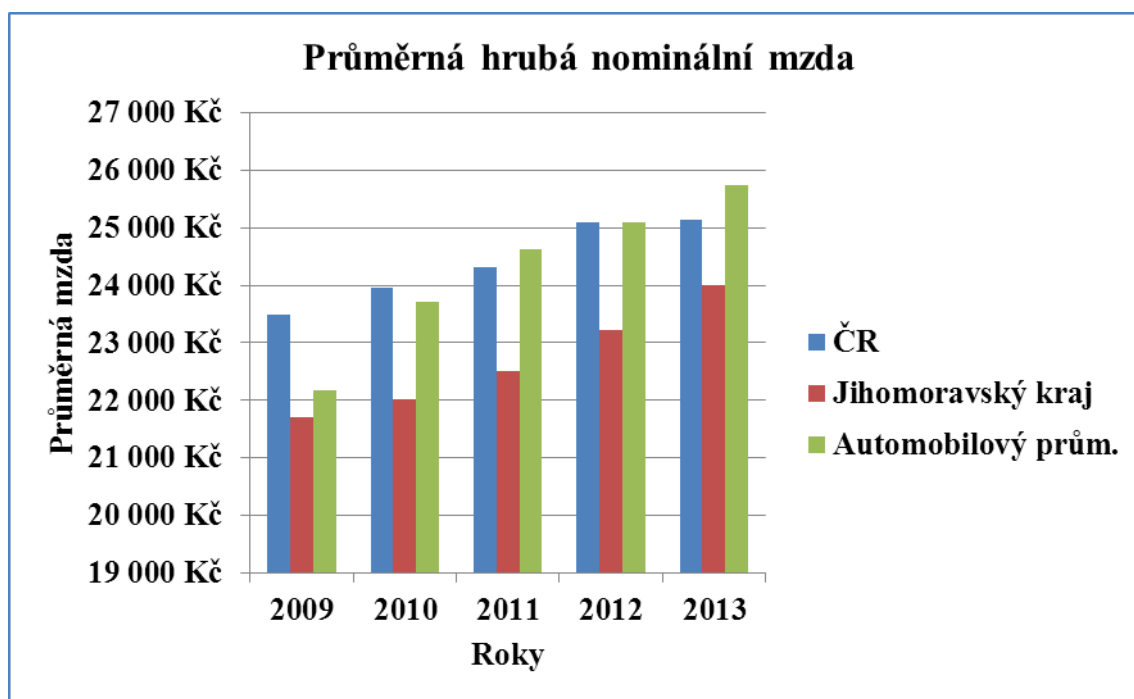
3.6.2 Míra zaměstnanosti v automobilovém průmyslu



Graf 22: Míra zaměstnanosti v automobilovém průmyslu (Čerpáno z AUTOSAP, 2014).

V celorepublikové míře zaměstnanosti v automobilovém průmyslu lze opět vidět zásah hospodářské krize v roce 2008, díky níž byl počet zaměstnanců v roce 2009 a 2010 klesajícího charakteru. Velký nárůst je zaznamenán v roce 2011 a to o 3987 zaměstnanců což je nárůst oproti roku 2010 o 3,78 %. Rok 2012 zaznamenal také nárůst, i když nebyl tak značný jak v roce 2011. Rozdíl činí 491 zaměstnanců, tedy nárůst o půl procenta. V roce 2013 byl zaznamenán pokles počtu zaměstnanců o 868 osob.

3.6.3 Průměrná hrubá nominální mzda



Graf 23: Průměrná hrubá mzda (Čerpáno z ČSÚ, 2014b, 2014d; AUTOSAP, 2014).

Dle výše uvedeného grafu je vidět, že průměrná hrubá nominální mzda má v ČR pozvolný a stabilizovaný růst. Meziroční nárůst průměrné mzdy je pro rok 2009 o 4 %, pro rok 2010 o 2 %, pro rok 2011 o 2,2 %, pro rok 2012 o 2,7 % a pro rok 2013 o 0,05 %. Z grafu také vyplývá, že průměrné mzdy v automobilovém průmyslu jsou od roku 2011 vyšší jak průměrné mzdy ČR. V roce 2009 a 2010 jsou průměrné mzdy v automobilovém průmyslu nižší a to z již mnohokrát zmiňovanému důvodu, tedy hospodářské krizi. Hospodářskou krizí byl automobilový průmysl poškozen nejvíce.

Průměrná měsíční mzda byla v roce 2013 v Jihomoravském kraji 24 006 Kč, což je nárůst oproti roku 2012 o 790 Kč, tedy o 3,4 %. Tento nárůst je oproti celorepublikovému nárůstu vyšší o 3 %. Nárůst průměrných mezd v Jihomoravském kraji se pohybuje i pro ostatní roky okolo 2 až 3 %. Tento nárůst má stoupající tendenci. Průměrná měsíční hrubá mzda byla v roce 2013 v Jihomoravském kraji čtvrtou nejnižší průměrnou mzdou v konfrontaci s ostatními kraji.

Průměrná měsíční mzda v automobilovém průmyslu má také stoupající tendenci. V roce 2013 byla tato mzda 25 748 Kč. Oproti roku 2012, kdy byla tato mzda 25 083 Kč, je to nárůst o 665 Kč, tedy o 2,6 %. Tento nárůst je v poměru s nárůstem v Jihomoravském kraji nižší.

3.6.4 SWOT analýza

V této části práce budou zhodnoceny silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti společnosti s. n. o. p. cz a.s.

Silné stránky

Důležitost (5 – velmi důležitý, 1 – nejméně důležitý)

Stav (5 – velmi dobrý, 1 – velmi špatný)

Tabulka 7: Silné stránky (Zdroj: vlastní tvorba).

Silné stránky	Důležitost	Stav
Osobní odborný rozvoj	3	2
Produktivita práce	4	3
Průměrná mzda	5	2
Smysluplnost a náročnost práce	3	2
Spokojenost pracovníků	4	2
Stabilní zaměstnavatel	4	1
Vztah mezi pracovníky	5	1
Zaměstnanecké benefity	4	3

Slabé stránky

Důležitost (5 – velmi důležitý, 1 – nejméně důležitý)

Stav (5 – velmi dobrý, 1 – velmi špatný)

Tabulka 8: Slabé stránky (Zdroj: vlastní tvorba).

Slabé stránky	Důležitost	Stav
Dojíždění za prací	3	2
Kariérní růst	4	3
Odchod kvalifikované pracovní síly	3	4
Stravování v závodě	4	2
Pracovní prostředí	4	4

Příležitosti

Důležitost (5 – velmi důležitý, 1 – nejméně důležitý)

Stav (5 – velmi dobrý, 1 – velmi špatný)

Tabulka 9: Příležitosti (Zdroj: vlastní tvorba).

Příležitosti	Důležitost	Stav
Neustálá modernizace technologií	4	2
Počet uchazečů o 1 volné místo v Pohořelicích	3	2
Příznivé podmínky na trhu	4	3
Dotace na zaměstnance z EU	4	3

Hrozby

Důležitost (5 – velmi důležitý, 1 – nejméně důležitý)

Stav (5 – velmi dobrý, 1 – velmi špatný)

Tabulka 10: Hrozby (Zdroj: vlastní tvorba).

Hrozby	Důležitost	Stav
Daňové změny a SP a ZP	3	2
Odchod kvalifikované pracovní síly	3	1
Úpadek automobilového průmyslu	4	1
Zvýšení konkurenčního tlaku	4	3

Výsledky analýzy

Tabulka 11: Výsledky SWOT analýzy (Zdroj: vlastní tvorba).

Ukazatel	Důležitost x stav
Silné stránky	9
Slabé stránky	7,2
Příležitosti	9,5
Hrozby	6,3

Z výsledku SWOT analýzy vyplívá, že společnost s. n. o. p. cz a.s. má více silných stránek jak slabých. Co se týče budoucnosti, společnost má více příležitostí jak hrozeb.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Je důležité neustále obnovovat motivační program firmy, jelikož je třeba brát v potaz současné problémy a počítat s problémy budoucími. Výsledkem je, že společnost funguje na trhu již několik desítek let a je stále perspektivní pro zaměstnance. Z toho vyplývá, že zaměstnanci jsou z větší části spokojeni a nemají problémy se svou prací.

4.1 Kariérní růst

Dle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci by uvítali realizaci individuálního školení a vytvoření malého plánu školení na jednotlivých úsecích. Co se týče individuálního školení, zaměstnanci by uvítali nabídku **kurzů cizích jazyků**. Velký zájem je tradičně o anglický a německý jazyk. Zájem projevilo 80 zaměstnanců. Náklady spojené s realizací nabídky jazykových školení nepředstavují pro společnost velké náklady. Lektor by na tyto hodiny dojížděl do sídla společnosti. Kurz by byl v intenzitě jedné vyučovací hodiny týdně, ovšem s omezením 30 vyučovacích hodin za rok. V níže uvedené tabulce jsou nabídnuty kurzy od tří brněnských jazykových škol.

Tabulka 12: Nabídka jazykových škol a jejich cena za hodinu bez DPH (Zpracováno dle PELIKAN, 2014; SLI INTERNATIONAL, 2014; P.A.R.K., 2014).

Jazyková škola	Cena bez DPH k 1.1.2014	Výuka v sídle firmy	Maximální počet studentů
SLI International	400	ANO	8
P.A.R.K.	500	ANO	10
Pelikán	400	NE	8

Pro společnost se jeví jako nejvýhodnější varianta nabízená jazykovou školou SLI International. Nejenže provádí výuku v sídle firmy, ale nabízí i přiměřenou cenu. Samozřejmě vše záleží na tom, kolik zaměstnanců by se do kurzu opravdu přihlásilo.

Velký zájem, a to u 80 dotazovaných zaměstnanců, je také o **svářecí průkazy**. Svářecí kurzy trvají 20 vyučovacích hodin na konci kurzu jsou spojeny se státními zkouškami. Kurz ČSN 050705 ZK 11 nabízí svařování na tupo horkým tělesem trubky, kurz ČSN 050705 ZK 15 nabízí polyfúzní svařování, kurz ČSN 050705 ZK 16 nabízí

svařování elektrotvarovkou, kurz **ČSN 050705 ZK 31** nabízí svařování horkým plynem s přídavným materiálem a kurz **ČSN050705 ZK 912 W31** nabízí pájení mědi. Mnoho zaměstnanců již svářecí průkaz vlastní, jelikož společnost tyto průkazy při nabírání nových zaměstnanců vyžadují. Potenciál je v tom, že málokterý zaměstnanec má všechny svářecí průkazy a čím více těchto průkazů zaměstnanec má, tím stoupá jeho kvalifikace a s tím spojený personální růst. Příkladem může být zaměstnanec, který pracuje na pozici technika. Tato pozice vyžaduje svářecí průkaz ČSN 050705 ZK 11. Jeho minimální měsíční mzda bez příplatků činí 16 500 Kč. Pokud by tento zaměstnanec disponoval k již nabytému průkazu ještě průkazem ČSN 050705 ZK 15 a ČSN 050705 ZK 31 měl by kvalifikaci na pozici technika dílny, jehož měsíční minimální mzda bez příplatků činí 19 500 Kč. Níže uvedená tabulka nabízí cenovou nabídku tří svářečských škol (WELDING, 2014)

Tabulka 13: Nabídka svářečských škol a jejich cenová nabídka bez DPH (Zpracováno dle WELDING, 2014; ACADEMIUM, 2014; TDS BRNO, 2014).

Druh kurzu	Cena bez DPH k 1.1.2014		
	WELDING spol. s r.o.	TDS Brno	ACADEMIUM, spol. s r.o.
ZK 11	7 350 Kč	7 350 Kč	7 500 Kč
ZK 15	7 200 Kč	7 150 Kč	7 200 Kč
ZK 16	7 350 Kč	7 350 Kč	7 340 Kč
ZK 31	9 750 Kč	9 800 Kč	9 800 Kč
ZK 912 W31	9 700 Kč	9 850 Kč	9 800 Kč

Ceny nabízených kurzů svařování u uvedených firem se příliš neliší. Nejlevnější kurzy má svářečská škola společnosti WELDING spol. s.r.o., z tohoto důvodu se pro společnost s. n. o. p. cz a.s. doporučuje tato společnost.

4.2 Vytváření sociálního zázemí pro zaměstnance

Z dotazníkového šetření dále vyplývá, že zaměstnanci mají zájem o zlepšení sociálního zázemí vybudováním **přístřešku u venkovní odpočívárny**. Tato odpočívárna slouží jako prostor vyhrazený pro kouření. Náklady na vybudování tohoto přístřešku se odvíjí od materiálů, ze kterých by tento přístřešek měl být vybudován. Jelikož je celá výrobní

hala oplášťována trapézovým plechem, nejpravděpodobnější materiálem pro vybudování přístřešku by byl trapézový plech. Půdorys přístřešku je 10 x 10 metrů, výška 3 metry. V níže uvedené tabulce jsou vyčísleny náklady na vybudování tohoto přístřešku. Jedná se pouze o ceny za materiál. Záleží na firmě, zda si přístřešek vybuduje sama, nebo tento úkol zadá stavební firmě. Lacinější bude samozřejmě vybudování svépomocí, proto je tato varianta i doporučena.

Tabulka 14: Ceny za materiál potřebný k výstavbě přístřešku (Zpracováno dle FERONA, 2014).

Nákladové položky	Cena
Kovová konstrukce	5 300 Kč
Spojovací materiál	500 Kč
Plech	4 500 Kč
Barva	2 000 Kč

Velký nedostatek zaměstnanci vidí v organizování **společenských akcí**, jako jsou například sportovní hry a kulturní akce. Jelikož město Pohořelice, kde společnost sídlí, disponuje sportovním areálem, ve kterém se nachází sportovní hala pro sportování v zimních měsících, dále tenisové kurty a umělé hřiště, není problém s místem pořádání těchto akcí. Nájem za jednotlivé sportovní části je 350 Kč za hodinu. V ceně nájmu je i zahrnuto pronajmutí veškerého sportovního náčiní. V městě Pohořelice se také nachází kuželková dráha. Tento druh sportu je velmi oblíbený a dobrý pro teambuilding. Nevýhodou je omezený počet zúčastněných osob. Pronájem jedné dráhy stojí 400 Kč na hodinu. V oblasti kulturních akcí je také velký potenciál. Město Pohořelice například disponuje kulturním domem, kde vystupuje ochotnické divadlo. Cena vstupného je 50 Kč. Je zde i otázka, zda by se našel dostatečný počet uchazečů o vybudování firemního ochotnického divadla. Měsíční náklad společnosti na jednoho zaměstnance by činil 300 Kč (POHOŘELICE, 2014)

Z důvodů fluktuace se tvoří **kolektiv s novými pracovníky**, proto je třeba sledovat a dbát na adaptaci nových pracovníků, aby probíhala co nejlépe. Je zapotřebí pokračovat ve vzájemné komunikaci a organizovat schůzky s podřízenými.

5 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ

5.1 Firemní náklady spojené s návrhem

Tabulka 15: Firemní náklady na zaměstnance pro rok 2015 (Zdroj: Vlastní tvorba)

Osobní náklady	Náklady na zaměstnance Kč/měsíc	Počet zaměstnanců	Celkové náklady v tis. Kč
Mzdové náklady	24 885	281	83 913
Náklady na SZ a ZP	8 357		28 183
Sociální náklady	1 457		4 914
Celkem	XXX		117 010
Návrhy	Náklady na zaměstnance Kč/rok	Počet zaměstnanců	Celkové náklady v tis. Kč
Jazykové kurzy	6 000	281	1 686
Svářecí průkazy	10 000	50	500
Společenské akce	3 600	281	1 012
Celkem	XXX		3 198
CELKEM			120 208

Výše uvedená tabulka zaznamenává plánované náklady společnosti na zaměstnance pro rok 2015. Propočty jsou pouze orientační, jelikož odhad jednotlivých položek je obtížný. Proto byla zvolena maximální výše nákladů. Náklady jsou vykalkulovány na 281 kmenových zaměstnanců. Tyto náklady vycházejí ze mzdových propočtů za několik předcházejících let, respektive z let 2009 až 2013. Celkové náklady by vzrostly oproti roku 2013 o 3 198 tis. Kč, to je nárůst o 2,7 %. Roční mzdové náklady by vzrostly v tomto případě oproti roku 2014 o 19 600 Kč, tedy o 6,5 %. Náklady spojené s budováním přístřešku činí 12 300 Kč za materiál.

5.2 Očekávané přínosy spojené s návrhem

Z úprav motivačního programu společnosti je očekáváno zvýšení vzdělanosti stávajících pracovníků v podobě jazykových a technických znalostí. Tyto znalosti jsou důležité pro zaměstnancův kariérní růst. Zavedení společenských aktivit, ať už kulturních nebo sportovních, povede ke stmelení kolektivu a přinese lepší sociální zázemí pro

zaměstnance, které by mělo následně vést k lepší produktivitě práce. Vlivem těchto změn mzdová produktivita práce vzroste o 6,5 %. Zvýšení produktivity obnáší sociální jistoty, loajálnost a vůli pracovat s větším nasazením. Tyto aspekty zajistí, že se náklady spojené s návrhem nejen pokryjí, ale budou tvořit další hodnoty.

Zavedením přehledu o odchodech a příchodech nových zaměstnanců společnost získá údaje potřebné k vyčíslení fluktuace, která je potřebná k porovnávání s údaji republikovými, krajskými či odvětvovými.

ZÁVĚR

Tématem této práce byla analýza motivace společnosti s. n. o. p. cz a.s. a návrh jeho změn. Hlavním cílem této práce bylo navrhnout motivační program, který povede ke zlepšení motivace zaměstnanců v dané společnosti.

Nejprve proběhla analýza celkové situace podniku, tedy základní údaje o podniku a jeho historie. Dále byla charakterizována obsazenost zaměstnanců v jednotlivých úsecích. Následně byla provedena ukázky výrobního sortimentu v podniku, odběratelsko – dodavatelských vztahů a zároveň proběhla analýza konkurence. Na základě těchto údajů se práce dále věnovala systémem hodnocení a odměňování na základě kolektivní smlouvy. Praktická část je ukončena vnitřní a vnější analýzou podniku, konkurencí se stejným oborovým zaměřením a situací na trhu práce. Poslední částí bylo dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců v podniku.

Počet zaměstnanců se neustále zvyšuje. Firma zaměstnává i krom kmenových zaměstnanců, agenturní zaměstnance. Tyto aspekty mají za následek pokles mzdových nákladů a následné zvýšení produktivity práce. Hospodářský výsledek má v čase rostoucí tendenci, tento růst začal v hospodářském roce 2008/2009. V dřívějších obdobích společnost zaznamenávala pokles způsobený přístavbou výrobní haly, která se promítla v HV. Analýza míry nezaměstnanosti byla provedena pro Českou republiku, Jihomoravský kraj a okres Brno-venkov. Z analýzy vyplynulo, že míra nezaměstnanosti je pro minulý rok v okrese Brno-venkov vyšší jak v Jihomoravském kraji, ale zároveň nižší než v ČR. Analýza míry zaměstnanosti byla provedena pro automobilový průmysl. Míra zaměstnanosti má v letech kolísavou tendenci. Nejmenší míra zaměstnanosti byla v letech 2009 a 2010, důvodem byla hospodářská krize, která zasáhla automobilový průmysl. Od roku 2011 zaměstnanost stoupá. Posléze následoval vývoj průměrných mezd v ČR, Jihomoravském kraji a automobilovém průmyslu. Pro rok 2013 je největší hrubá průměrná mzda v automobilovém průmyslu, naopak nejnižší je v Jihomoravském kraji, který má čtvrtou nejnižší průměrnou mzdu v ČR.

V dotazníkovém šetření se nejvíce projevila nespokojenost zaměstnanců se stravováním a komunikací s nadřízenými. Toto dotazníkové šetření bylo provedeno pro všechny úseky společnosti a zúčastnilo se jej 85 zaměstnanců. Z dotazníku vyplynulo,

že zaměstnanci by měli zájem o jazykové vzdělávání a kurzy svářečství. Dále mají zájem o vybudování přístřešku nad venkovní odpočinkovou zónou a o kulturní a společenské akce. Řešení problému se stravováním je obtížné, jelikož má společnost s dodavatelem stravy uzavřenou smlouvu na další tři roky, tudíž změna dodavatele by s sebou nesla další náklady spoje s vypovězením smlouvy.

Po návrzích proběhlo jejich ekonomické zhodnocení. Propočet plánovaných nákladů na zaměstnance činí pro rok 2015 120 mil. Kč, což je nárůst oproti roku 2014 o cca 3 mil. Kč, tedy nárůst o 2,7 %.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ACADEMIUM, 2014. Svářečské kurzy. *svarecska-skola-brno.eu* [online]. ©2014 [cit. 2014-06-04]. Dostupné z www: <http://www.svarecska-skola-brno.eu/11-svesk-kurzy/>

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

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M., 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

AUTOSAP, 2014. Základní přehledy a údaje. *autosap.cz* [online]. ©2013 [cit. 2014-06-01]. Dostupné z www: <http://www.autosap.cz/zakladni-prehledy-a-udaje/>

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

BĚLOHLÁVEK, František, 2010. *15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 121 s. ISBN 978-80-247-3001-1.

ČÁP, Jan, 2001. *Psychologie pro učitele*. Praha: Portál, 655 s. ISBN 80-7178-463-X.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014a . Zaměstnanost a nezaměstnanost od roku 1993. *czso.cz* [online]. ©2014 [cit. 2014-06-01]. Dostupné z www: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vua=tabulka&cislotab=PRA1010CU&&kapitola_id=3

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014b . Dlouhodobý vývoj Jihomoravského kraje v letech 2004 - 2013. *czso.cz* [online]. ©2014 [cit. 2014-06-01]. Dostupné z www:

http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/2_cast_trh_prace_nezamestnanost_organizacni_struktura_zemedelstvi

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014c . Vybrané ukazatele za okres Brno-venkov. *czso.cz* [online]. ©2014 [cit. 2014-06-01]. Dostupné z [www](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/cr_vybranych_ukazatelu_brno_venkov):
http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/cr_vybranych_ukazatelu_brno_venkov

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014c . Mzdy, náklady práce. *czso.cz* [online]. ©2014 [cit. 2014-06-01]. Dostupné z [www](http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/mzdy-xb):
<http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/mzdy-xb>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FERONA, 2014. *Sortimen Ferony*. *Ferona.cz* [online]. ©2014 [cit. 2014-06-01]. Dostupné z [www](http://www.ferona.cz/cze/sortiment/sortiment.php): <http://www.ferona.cz/cze/sortiment/sortiment.php>

HARTL, P. a H. HARTLOVÁ, 2000. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 774 s. ISBN 80-7178-303-x.

HORVÁTHOVÁ, P. a A. ČOPÍKOVÁ, 2007. *Systéme odměňování v organizacích*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a B. ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

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

KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 3. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

- KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOVAČIČOVÁ, Z., 2014a. *Interview: Rozvržení zaměstnanců v organizační struktuře*. Pohořelice, 15. 1. 2014, 13:30.
- KOVAČIČOVÁ, Z., 2014b. *Interview: Dodavatelé a odběratelé*. Pohořelice, 15. 1. 2014, 13:50.
- KOVAČIČOVÁ, Z., 2014c. *Interview: Konkurence*. Pohořelice, 18. 2. 2014, 10:10.
- KOVAČIČOVÁ, Z., 2014d. *Interview: Počet zaměstnanců a jejich mzdy*. Pohořelice, 18. 2. 2014, 10:30.
- MACHÁČEK, Ivan, 2010. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C.H. Beck, 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.
- NAKONEČNÝ, Milan, 1992. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 258 s. ISBN 80-453-554-23-5.
- P.A.R.K., 2014. Firemní a individuální kurzy. *jspark.cz* [online]. ©2014 [cit. 2014-06-04]. Dostupné z www: <http://www.jspark.cz/kurzy-anglictiny/firemni-a-individualni-kurzy/>
- PELC, Vladimír, 2011. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 240 s. ISBN 978-80-87212-66-0.

PELIKÁN, 2014. Cenová nabídka pro firemní klienty. *jazykova-skola-pelikan.cz* [online]. ©2008 [cit. 2014-06-04]. Dostupné z www: <http://www.jazykova-skola-pelikan.cz/firemni-jazykove-kurzy-36/cenik-pro-firmy-13.html>

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

POHOŘELICE, 2014. Zájmy a sport. *pohorelice.cz* [online]. ©2012 - 2014 [cit. 2014-06-04]. Dostupné z www: <http://www.pohorelice.cz/zajmy-a-sport>

SAKSLOVÁ, V. a E. ŠIMKOVÁ, 2005. *Základy řízení lidských zdrojů : systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 154 s. ISBN 80-7041-187-2.

SALZBRUNN, R. a M. POBOŘIL, 2005. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 174 s. ISBN 80-86764-32-X.

SLI INTERNATIONAL, 2014. Jazykové kurzy. *slibrno.cz* [online]. ©2014 [cit. 2014-06-04]. Dostupné z www: <http://slibrno.cz/anglictina-jazykova-skola-brno/>

S. N. O. P. CZ, a.s., 2006. *Výroční zpráva*. Pohořelice: s. n. o. p. cz a.s.

S. N. O. P. CZ, a.s., 2007. *Výroční zpráva*. Pohořelice: s. n. o. p. cz a.s.

S. N. O. P. CZ, a.s., 2008. *Výroční zpráva*. Pohořelice: s. n. o. p. cz a.s.

S. N. O. P. CZ, a.s., 2009. *Výroční zpráva*. Pohořelice: s. n. o. p. cz a.s.

S. N. O. P. CZ, a.s., 2010. *Výroční zpráva*. Pohořelice: s. n. o. p. cz a.s.

S. N. O. P. CZ, a.s., 2011. *Výroční zpráva*. Pohořelice: s. n. o. p. cz a.s.

- S. N. O. P. CZ, a.s., 2012. *Výroční zpráva*. Pohořelice: s. n. o. p. cz a.s.
- S. N. O. P. CZ, a.s., 2013a. *Výroční zpráva*. Pohořelice: s. n. o. p. cz a.s.
- S. N. O. P. CZ, a.s., 2013b. Zákazníci společnosti s. n. o. p. cz a.s.. *snop.cz* [online]. ©2013 [cit. 2013-06-10]. Dostupné z www: <http://www.snop.cz/zakaznici.html>
- S. N. O. P. CZ, a.s., 2013c. Historie společnosti s. n. o. p. GROUPE FSD. *snop.eu* [online]. ©2013 [cit. 2013-06-10]. Dostupné z www: http://www.snop.eu/historique_p_117.html
- S. N. O. P. CZ, a.s., 2013d. *Kolektivní smlouva*. Pohořelice: s. n. o. p. cz a.s.
- S. N. O. P. CZ, a.s., 2013e. Historie společnosti s. n. o. p. cz a.s.. *snop.cz* [online]. ©2013 [cit. 2013-06-10]. Dostupné z www: <http://www.snop.cz/historie.html>
- S. N. O. P. CZ, a.s., 2013f. *Uvítací knížka*. Pohořelice: s. n. o. p. cz a.s.
- S. N. O. P. CZ, a.s., 2013g. Závody společnosti s. n. o. p. GROUPE FSD. *snop.eu* [online]. ©2013 [cit. 2013-06-10]. Dostupné z www: http://www.snop.eu/implantation_p_100.html
- ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- ŠTĚRBOVÁ, Ludmila, 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. Století*. 1. vyd. Praha: Grada, 364 s. ISBN 978-80-247-4694-4.
- TDS BRNO, 2014. Nabízené služby. *tdssms.cz* [online]. ©2014 [cit. 2014-06-04]. Dostupné z www: <http://www.tdssms.cz/sluzby/>

VÝROČNÍ ZPRÁVA, 2013a. Benteler ČR s.r.o. *justice.cz* [online]. ©2014 [cit. 2014-06-01]. Dostupné z www: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a100545&dokumentId=C+22895%2fSL45%40KSUL&partnum=0&variant=1&klic=eswnqz>

VÝROČNÍ ZPRÁVA, 2013b. Futaba Czech s.r.o. *justice.cz* [online]. ©2014 [cit. 2014-06-01]. Dostupné z www: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a525835&dokumentId=C+19574%2fSL28%40KSHK&partnum=0&variant=1&klic=08h09s>

VÝROČNÍ ZPRÁVA, 2013c. Klein & Blažek spol. s.r.o. *justice.cz* [online]. ©2014 [cit. 2014-06-01]. Dostupné z www: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a305189&dokumentId=C+4776%2fSL38%40KSOS&partnum=0&variant=1&klic=awdsml>

VÝROČNÍ ZPRÁVA, 2013d. Omnitech spol. s.r.o. *justice.cz* [online]. ©2014 [cit. 2014-06-01]. Dostupné z www: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a180919&dokumentId=C+2711%2fSL30%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=6414di>

VÝROČNÍ ZPRÁVA, 2013e. SW-MONTECH s.r.o. *justice.cz* [online]. ©2014 [cit. 2014-06-01]. Dostupné z www: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a462238&dokumentId=C+40154%2fSL20%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=0la4o3>

VÝROČNÍ ZPRÁVA, 2013f. Družstvo Drukocel Rosice. *justice.cz* [online]. ©2014 [cit. 2014-06-01]. Dostupné z www: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a198683&dokumentId=Dr+2309%2fSL34%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=83q98e>

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti..* Praha: Grada, 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

WELDING, spol. s.r.o., 2014. Nabídka služeb. *svareckaskolaindra.cz* [online]. ©2010
[cit. 2014-06-04]. Dostupné z www:
http://www.svareckaskolaindra.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=37

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Logo společnosti	31
Obrázek 2: Závody společnosti s.n.o.p. GROUPE FSD	33
Obrázek 3: Orientační plán Pohořelického závodu	35
Obrázek 4: Organizační schéma vedení závodu společnosti s. n. o. p. cz a.s.	38
Obrázek 5: Organizační schéma Pohořelického závodu společnosti s.n.o.p. cz a.s.	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 6: Ukázka komponentů vyráběných v Pohořelicích pro Citroën	Chyba! Záložka není definována.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Minimální základní mzda	57
Tabulka 2: Výše odstupného při hromadném propouštění	58
Tabulka 3: Výše odstupného při výpovědi dané zaměstnavatelem	58
Tabulka 4: Bonus za nepřítomnost.	59
Tabulka 5: Výše příspěvku na rekreaci dle aktuální mzdy	62
Tabulka 6: Výše příspěvku na dětské tábory dle aktuální mzdy	63
Tabulka 7: Silné stránky.	71
Tabulka 8: Slabé stránky.....	72
Tabulka 9: Příležitosti.....	72
Tabulka 10: Hrozby	72
Tabulka 11: Výsledky SWOT analýzy	73
Tabulka 12: Nabídka jazykových škol a jejich cena za hodinu bez DPH	74
Tabulka 13: Nabídka svářečských škol a jejich cenová nabídka bez DPH.	75
Tabulka 14: Ceny za materiál potřebný k výstavbě přístřešku	76
Tabulka 15: Firemní náklady na zaměstnance pro rok 2015	77

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Historie FSD	36
----------------------------	----

Graf 2: Organizační schéma Pohořelického závodu společnosti s. n. o. p. cz a.s.	39
Graf 3: % podíl odběratelů z automobilového průmyslu.....	41
Graf 4: % podíl jiných odběratelů.....	41
Graf 5: Počet zaměstnanců	43
Graf 6: Vývoj výkonů v čase	45
Graf 7: Vývoj výkonové spotřeby v čase.....	45
Graf 8: Vývoj HV v čase	46
Graf 9: Produktivita práce z přidané hodnoty.....	47
Graf 10: Mzdová produktivita	47
Graf 11: Podíl zaměstnance na zisku	48
Graf 12: Spokojenost výrobního úseku AL/PL	49
Graf 13: Spokojenost výrobního úseku ROB/SP.....	50
Graf 14: Spokojenost úseku logistiky.....	51
Graf 15: Spokojenost úseku expedice.....	52
Graf 16: Spokojenost úseku kvality.....	53
Graf 17: Spokojenost úseku SVA/ÚSP	54
Graf 18: Spokojenost úseku THP	55
Graf 19: Celkem za všechny úseky.....	56
Graf 20: Porovnání průměrné mzdy s konkurencí.....	67
Graf 21: Míra nezaměstnanosti ekonomicky aktivních obyvatel z pohledu ČR, Jihomoravského kraje a okresu Brno-venkov.....	68
Graf 22: Míra zaměstnanosti v automobilovém průmyslu	69
Graf 23: Průměrná hrubá mzda.....	70

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Formulář – dotazník

Příloha 2 – Výroční smlouva společnosti s. n. o. p. cz a.s. pro hospodářský rok
2012/2013