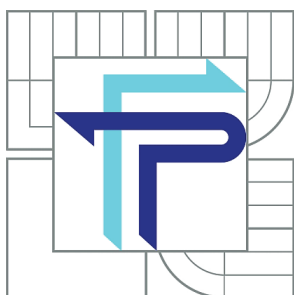


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF FINANCES

## ANALÝZA MOTIVACE A NÁVRH ZMĚNY VE SPOLEČNOSTI ČKD BLANSKO HOLDING, A.S.

ANALYSIS OF MOTIVATION AND PROPOSAL OF ITS CHANGE IN COMPANY ČKD BLANSKO  
HOLDING, A.S.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

KATEŘINA JANČÍKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. MARKÉTA KRUNTORÁDOVÁ

BRNO 2013

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Jančíková Kateřina**

---

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 motivace a návrh změny ve společnosti ČKD Blansko Holding, a.s.**

v anglickém jazyce:

**Analysis of Motivation and Proposal of its Change in Company ČKD Blansko Holding, a.s.**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Charakteristika problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problémů a současné situace

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

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

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

L.S.

---

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

---

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

V Brně, dne 01.05.2013

## **Abstrakt**

Bakalářská práce analyzuje současnou motivaci zaměstnanců ve společnosti ČKD Blansko Holding, a. s. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy motivace a odměňování zaměstnanců. V praktické části je zkoumán současný stav ve společnosti a provedeno je také dotazníkové šetření. Závěrečná část práce obsahuje návrh na zlepšení a celkové ekonomické zhodnocení návrhu změny.

## **Abstract**

This bachelor thesis analyses the current motivation of the staff in the company ČKD Blansko Holding, a. s. The theoretical part defined basic concepts of motivation and remuneration of employees. The practical part analyses the current situation in the company and questionnaire survey. The final part contains proposal to improve and overall economic assessment of the proposal.

## **Klíčová slova**

Motivace, motivační program, odměňování pracovníků, zaměstnanecké výhody, zaměstnanci, mzda, pracovní prostředí.

## **Keywords**

Motivation, motivation programme, employees remuneration, benefits, staff, wage, working conditions.

## **Bibliografická citace**

JANČÍKOVÁ, K. *Analýza motivace a návrh změny ve společnosti ČKD Blansko Holding, a. s.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 125 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová.

## Čestné prohlášení

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

V Brně dne 31. 5. 2013

.....

podpis

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat především Ing. Markétě Kruntorádové za její odbornou pomoc při tvorbě bakalářské práce. Chtěla bych také poděkovat panu F. Pořízkovi a dalším zaměstnancům firmy ČKD Blansko Holding, a. s., kteří mi poskytovali informace a byli nápomocni při tvorbě této bakalářské práce.

# OBSAH

ÚVOD.....	12
1 CÍLE PRÁCE A METODIKA.....	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....	15
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	15
2.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů.....	15
2.1.2 Péče o pracovníky.....	16
2.2 Motivace.....	17
2.2.1 Motivace x stimulace.....	18
2.2.2 Definice motivace.....	18
2.2.3 Deset základních kroků k dosažení vysoké úrovni motivovanosti dle ARMSTRONGA (2008, s. 70).....	18
2.2.4 Typy motivace .....	19
2.2.5 Model fungování motivace.....	19
2.2.6 Teorie motivace .....	20
2.3 Celková odměna.....	23
2.3.1 Výhody celkové odměny .....	24
2.3.2 Relační (vztahové) odměny .....	25
2.3.3 Stimulační prostředky, výkonnostní prémie.....	28
2.3.4 Mzdové formy .....	31
2.3.5 Zaměstnanecké benefity .....	34
2.4 Motivační program společnosti.....	36
2.4.1 Postup tvorby motivačního programu .....	36
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....	38
3.1 Popis společnosti.....	38



3.1.1	Majetková struktura holdingové skupiny .....	39
3.1.2	Výrobní program ČKD Blansko Holding, a.s. ....	42
3.1.3	Historie společnosti ČKD Blansko Holding, a. s. ....	44
3.1.4	Hospodaření společnosti ČKD Blansko Holding, a.s.....	46
3.1.5	Významné zahraniční aktivity .....	47
3.1.6	Organizační struktura ČKD Blansko Holding, a.s. ....	48
3.1.7	Rozložení zaměstnanců v rámci organizační struktury .....	49
3.1.8	Charakteristiky zaměstnanců .....	51
3.1.9	Orgány společnosti ČKD Blansko Holding, a.s. ....	53
3.1.10	Vývoj zaměstnanců v letech 2007 – 2012 .....	53
3.2	Analýza motivace zaměstnanců ve společnosti ČKD Blansko Holding, a.s. ..	59
3.2.1	Systém odměňování.....	60
3.2.2	Celková mzda .....	61
3.2.3	Příplatky poskytované zaměstnancům .....	67
3.2.4	Benefity .....	68
3.2.5	Oblast sociální a pracovně právní.....	69
3.3	Základní informace o dotazníkovém šetření .....	71
3.4	Analýza konkurence .....	72
3.4.1	Konkurenti z hlediska stejného předmětu podnikání .....	72
3.4.2	Další konkurenti společnosti v regionu Blanenska .....	74
3.4.3	Konkurenti z hlediska stejných profesí .....	75
3.5	Analýza trhu práce a nezaměstnanosti .....	76
3.5.1	Míra nezaměstnanosti .....	76
3.5.2	Míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji .....	78
3.5.3	Nezaměstnanost v okrese Blansko .....	79
3.5.4	Volná pracovní místa v okrese Blansko .....	80

3.5.5	Vývoj průměrné mzdy .....	80
3.5.6	Průzkum oblíbenosti benefitů v České republice .....	81
3.5.7	Využití daňově zvýhodněných benefitů zaměstnavateli v ČR a v JMK .....	82
3.6	Celkové zhodnocení analytické části .....	83
3.6.1	SWOT analýza.....	87
4	NÁVRHOVÁ ČÁST.....	90
4.1	Možnost volného výběru benefitů.....	91
4.1.1	Fixní benefity ve společnosti.....	91
4.1.2	Flexibilní benefity .....	92
4.1.3	Výčet benefitů, které si může zaměstnanec libovolně kombinovat .....	97
4.2	Určení váhy benefitů .....	99
4.3	Daňové dopady navrhované změny .....	101
4.4	Harmonogram změn.....	103
5	EKONOMICKÉ NÁKLADY A PŘÍNOSY NAVRHOVANÝCH ZMĚN.....	107
5.1	Přínosy navrhované změny .....	107
5.1.1	Zlepšení komunikace ve firmě .....	107
5.1.2	Poskytování zpětné vazby zaměstnancům.....	107
5.1.3	Zvýšení motivace zaměstnanců .....	107
5.1.4	Zvýšení produktivity práce.....	108
5.1.5	Snížení fluktuace zaměstnanců.....	108
5.1.6	Informovanost vedení společnosti.....	108
5.2	Náklady navrhovaných změn.....	108
5.2.1	Náklady na pravidelné porady.....	109
5.2.2	Náklady na fixní benefity .....	109
5.2.3	Náklady flexibilních benefitů .....	109
5.2.4	Zvýšení administrativních nákladů.....	110

5.2.5 Celkové roční náklady .....	110
ZÁVĚR .....	112
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	121
SEZNAM TABULEK .....	122
SEZNAM GRAFŮ .....	124
SEZNAM PŘÍLOH.....	125

## ÚVOD

Nejdůležitějším faktorem každého podniku je lidský faktor. Ten rozhoduje o úspěšnosti či neúspěšnosti každého podniku. Všechny ostatní faktory lze relativně snadno pořídit.

Kde ale získat odborně kvalifikované zaměstnance a jak si je ve firmě udržet? To by měla být základní otázka každého manažera. Proto péče o zaměstnance, jejich motivace a rozvoj patří mezi prvořadé úkoly.

Období 21. století dalo vzniknout novému pojmu – motivace. Dříve se lidé zabývali pouze dělbou práce, ale v současné době se stále více dbá na to, jak správně motivovat své zaměstnance, a zvýšit tak efektivitu. Každý personalista (majitel podniku) plní svoji knihovnu publikacemi o psychologii, odměňování pracovníků, personalistice a v neposlední řadě knihami o správné motivaci.

V teoretické části bakalářské práce jsou vymezeny základní pojmy motivace, možné přístupy k motivaci a nejznámější teorie motivace. Nastíněná je i problematika motivačního programu a celková odměna.

V praktické části je nejprve analyzovaný současný stav společnosti, a to jak z pohledu seznámení se se společností (historie, výrobní program, organizační struktura), tak především základní charakteristiky o zaměstnancích a jejich motivace. Dále je zanalyzován stav na trhu práce a nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji a zanalyzována je i konkurence v okrese Blansko, kde společnost sídlí. Chybět nebude ani SWOT analýza.

Na základě provedeného dotazníkového šetření budou provedeny návrhy na zlepšení motivace zaměstnanců. Snahou bude zajistit efektivnost celého procesu motivace a spokojenost zaměstnanců.

V poslední části bude provedeno ekonomické zhodnocení návrhu změny. Budou předloženy náklady provedené změny ale též její přínosy.

# 1 CHARAKTERISTIKA PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem práce je navržení změny ve stávajícím systému hodnocení a především v motivaci zaměstnanců. V současné době jsou zaměstnanci hodnoceni na základně složitosti vykonávané práce a na dosažených pracovních výsledcích. Je proto velice důležité, aby tento systém byl pro zaměstnance srozumitelný a především spravedlivý. Návrh možných změn by tak měl přispět ke zvýšení efektivnosti celkové motivace zaměstnanců a ke spokojenosti všech. Velkým přínosem pro společnost by bylo zvýšení produktivity práce.

Společnost ČKD Blansko Holding, a. s. byla oslovena ke spolupráci z toho důvodu, že je tradičním podnikem v okrese Blansko. Společnost v roce 2010 ztratila jednu z výrobních divizí, což se negativně odrazilo na dosahovaném výsledku hospodaření. Objem poskytovaných benefitů a výhod pro zaměstnance je nepostačující. Z tohoto důvodu je potřebné celý systém motivace zanalyzovat a provést možné návrhy na změnu, které by ocenili nejen zaměstnanci, ale také jejich zaměstnavatel.

Dílní cíle práce jsou následující:

- Nastudování literatury.
- Analýza současného stavu hodnocení a odměňování.
- Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců.

Použité metody k naplnění cílů:

- 1) Rešerše literatury – získané poznatky z odborné literatury se využijí při analýze motivace v konkrétním podniku.
- 2) Rozhovor – v případě, že ze získaných zdrojů o podniku nebudou zcela jasné určité informace, proběhne rozhovor s personalistou společnosti, který je zaměstnancem již dlouhou řadu let, a díky tomu je schopen poskytnout informace i z dob dřívějších, které měli částečný vliv na stávající motivaci zaměstnanců. Z rozhovorů budou získány základní informace o zaměstnancích, informace o systému odměňování a mzdových nákladech.
- 3) Dotazníkové šetření – dotazník bude koncipován tak, aby se každý zaměstnanec mohl vyjádřit ke stávajícímu motivačnímu systému a to anonymně. V dotazníku

bude také prostor pro vyjádření možné změny a svých připomínek. Informace, které z dotazníku vyplynou, by měli pomoci zjistit míru spokojenosti zaměstnanců firmy ČKD Blansko Holding, a. s. Při této metodě může dojít také k výběrové chybě vzorku zaměstnanců. V dotazníku budou osloveni všichni THP pracovníci a dělníci, neboť tyto zaměstnanci jsou zařazováni do jednotlivých mzdových tříd. Při celkovém vyhodnocení dotazníku je nutné brát v úvahu, že se nevyjádřili všichni oslovení zaměstnanci a tudíž vypovídací schopnost celého dotazníkového šetření není 100 %.

- 4) Vyvozování, dedukce – nejprve bude analyzována stávající motivace ve firmě, na jejímž základě bude proveden částečný návrh změny. K tomu bude využita také SWOT analýza, která vychází z již dříve zpracovaných analýz. Silné a slabé stránky vycházejí z analýzy motivace společnosti a dotazníkového šetření, příležitosti a hrozby pak vyplývají z analýzy konkurence a trhu práce.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Teoretická část bakalářské práce je zaměřena na řízení lidských zdrojů a především na motivaci zaměstnanců.

Teoretická část je rozdělena do několika podkapitol. Nejprve je obecná podkapitola zabývající se řízením lidských zdrojů, dále poté důležitá podkapitola motivace. V ní jsou rozebrány nejdůležitější typy motivace, teorie motivace a model fungování. Třetí podkapitola se zaměřuje na celkovou odměnu, její výhody, mzdové formy a zaměstnanecké benefity. Poslední částí teoretické práce je podkapitola zabývající se motivačním programem společnosti.

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

Armstrong (2007, s. 27) definuje řízení lidských zdrojů jako „ *strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“

#### 2.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Obecným cílem je zajištění schopnosti organizace prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Konkrétněji se jedná o řízení lidských zdrojů a plnění cílů ve vybraných následujících oblastech (ARMSTRONG, 2007).

#### EFEKTIVNOST ORGANIZACE

Jedná se o podporu programů pro zlepšování efektivnosti organizace tvorbou účinných postupů v oblastech řízení znalostí, talentů a vytváření tzv. „skvělého pracoviště“ (ARMSTRONG, 2007).

#### ŘÍZENÍ LIDSKÉHO KAPITÁLU

Lidský kapitál každé společnosti tvoří lidé zde pracující, na nichž závisí úspěšnost podnikání. Je to prvořadé bohatství, a jestliže si podnik chce zajistit své přežití a růst, měl by do tohoto bohatství také investovat. Hlavním cílem v této oblasti je získání

kvalifikovaných, oddaných a motivovaných pracovníků. Řízení lidského kapitálu je oblast, která je velmi úzce propojena s řízením lidských zdrojů. Nicméně řízení lidského kapitálu více využívá kvantitativních nástrojů (výsledky měření lidských zdrojů a výkonu pracovníků) (ARMSTRONG, 2007).

## ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ

Je to proces, ve kterém dochází k vytváření, získání či ovládnutí znalostí a jejich následnému rozvoji. Cílem je podporovat rozvoj znalostí a dovedností, které jsou pro firmu potřebné (ARMSTRONG, 2007).

## ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ

Souhrn kroků směřující ke zvyšování motivace, pracovní aktivity a oddanosti. Jsou to postupy zajišťující odměňování pracovníků nejen za jejich výkon, ale také za dovednosti a schopnosti, které mají, či které si osvojí (ARMSTRONG, 2007).

## ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY

Tvorba vhodného klimatu pro udržování produktivních a harmonických vztahů (ARMSTRONG, 2007).

### **2.1.2 Péče o pracovníky**

Tyto služby se poskytují z těch důvodů, které nesouvisí s vykonávanou prací, ale mohou obecně souviset s pracovištěm. Jedná se o individuální služby, jako například konzultace při osobních problémech, pomoc při problémech se zdravím nebo může jít o tzv. skupinové služby. Mezi ně řadíme společenské nebo sportovní aktivity, či stravovací zařízení (ARMSTRONG, 2007).

## PRACOVNÍ PODMÍNKY

*„Zákoník práce ukládá zaměstnavatelům povinnost (§ 139 ZPr) vytvářet pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, odstraňovat rizikové a namáhavé práce a zřizovat, udržovat a zlepšovat zařízení pro zaměstnance“ (KLEIBL, 2001, s. 159).*



Hygienické směrnice Ministerstva zdravotnictví ČR vymezují standardy nezávadného pracovního prostředí. Jsou zde vymezeny prostorové podmínky (dostatečná pracovní plocha, vzdušný prostor či dostatečná výška pracovních prostor) (KLEIBL, 2001).

#### REŽIM PRACOVNÍ DOBY

Délka pracovní doby v České republice je upravena zákoníkem práce. Přestávky na jídlo a oddech nebývají zahrnuty do celkového fondu pracovní doby – nejsou tedy zaměstnavatelem propláceny. Pracovní dobu je možné rozvrhnout buď rovnoměrně, či nerovnoměrně. Zákoník upravuje i formu pružné pracovní doby. V zákoně je vymezena maximální délka pracovní doby (KLEIBL, 2001).

#### BEZPEČNOST PRÁCE

Hlavním cílem je zajištění bezpečných podmínek práce, ochrana zdraví a zkvalitnění pracovního života. K tomu je zavazuje právní úprava v České republice. Základním předpokladem v této oblasti je pravidelné proškolení svých zaměstnanců o bezpečnosti práce (KLEIBL, 2001).

Výběr povinností zaměstnavatele v oblasti BOZP:

- Zajištění prevence rizik.
- Zajištění podmínek pro poskytnutí první pomoci zaměstnancům.
- Zajistit, aby technické práce vykonávali opravdu kvalifikovaní zaměstnanci.
- Poskytovat ochranné pomůcky, včetně pracovních oděvů a obuvi.
- Vést evidenci pracovních úrazů a následné vyšetření.
- Pravidelné školení pracovníků (KLEIBL, 2001).

## 2.2 Motivace

Pro člověka, který chce dosáhnout svého cíle, je charakteristická určitá snaha, kterou musí vynaložit a přesná zaměřenost na cíl. Pro dosažení svého cíle je zapotřebí i spousta

energie a to vše je řízeno motivací. Pojem motivace je tedy něco, díky čemuž je člověk aktivní a chová se určitým způsobem (PAUKNEROVÁ, 2012).

### **2.2.1 Motivace x stimulace**

Jestliže je úloha plněna na základě vnitřních pohnutek, jedná se o motivaci. Pokud splnění úkolu je spojeno se ziskem, jde o stimulaci. Základním rozdílem tedy je, zda touha splnit úkol vychází z nás, nebo jsme ovlivňováni zvenčí (PLAMÍNEK, 2010).

#### STIMULACE

Hlavním znakem stimulace je, že probíhá pouze po tu dobu, kdy jsou vypláceny odměny či prémie. Poté, kdy přestane manažer kompenzovat nepohodlí, které je spojené s výkonem, stimulace ztrácí na významu (PLAMÍNEK, 2010).

#### MOTIVACE

Při motivaci je velice obtížné trefit se do správných motivů, které člověk má. Pokud se to ale podaří, pracovník vykonává profesi i bez vnějších podnětů. Výkon provádí na základě toho, že jej práce baví, nebo že se domnívá, že je potřebná či důležitá. Nevýhoda spočívá ve složitosti. Je nutné vědět mnoho o člověku, pro kterého je motivace tvořena a mnoho i o samotném procesu motivování (PLAMÍNEK, 2010).

### **2.2.2 Definice motivace**

Teorii motivace popsal Michael ARMSTRONG ve své knize Odměňování pracovníků následovně:

*„Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle - hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů“ (ARMSTRONG, 2009, s.109).*

### **2.2.3 Deset základních kroků k dosažení vysoké úrovní motivovanosti dle ARMSTRONGA (2008, s. 70)**

- 1) *„Dohodnout se na náročných, ale dosažitelných cílech.*
- 2) *Vyjasnit očekávání toho, jak by se lidé při vykonávání své práce měli chovat.*

- 3) *Poskytovat zpětnou vazbu týkající se výkonu.*
- 4) *Nabízet za dosahování výsledků vhodné peněžní odměny.*
- 5) *Nabízet také vhodné nepeněžní odměny, jako je uznání a pochvala za úspěšné výsledky.*
- 6) *Upozorňovat na vazbu mezi výkonem a odměnami.*
- 7) *Vytvářet pracovní role, které poskytují lidem pocit a příležitosti k využívání jejich dovedností a schopností a k samotnému rozhodování.*
- 8) *Vybírat a rozvíjet vedoucí týmů, kteří budou schopni efektivně vést lidi a budou je umět motivovat.*
- 9) *Poskytovat lidem zkušenosti a vzdělání, které bude rozvíjet znalosti a dovednosti potřebné ke zlepšování výkonu.*
- 10) *Ukazovat lidem, co musejí dělat, aby rozvíjeli svou kariéru.“*

#### **2.2.4 Typy motivace**

Existují dva základní typy motivace:

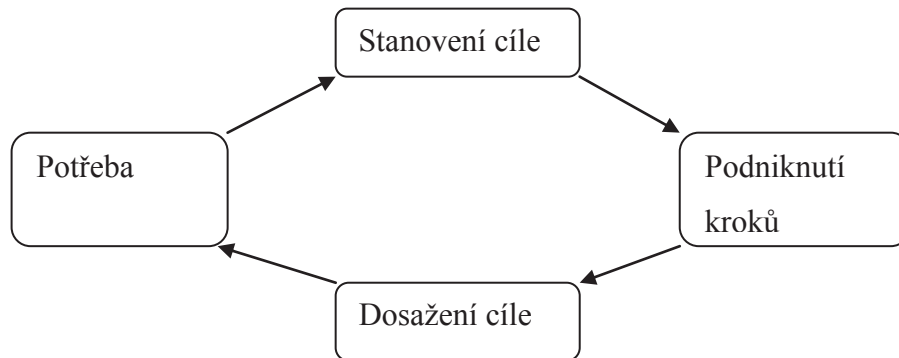
- 1) **Vnitřní motivace** – tato motivace vychází z lidí samotných, pokud mají dojem, že jejich práce je předmětná, důležitá a pokud jsou i zodpovědní za svoji práci. Příležitostí je pro takto motivované lidi možnost rozvíjet své vlastní dovednosti a schopnosti a možnost kariérního růstu (ARMSTRONG, 2007).
- 2) **Vnější motivace** – motivace ze strany zaměstnavatele. Ten se snaží formou zvýšení platu, pochvalou či uznáním vzbudit v zaměstnancích chuť do práce. V mnohých případech může vnější motivace povzbudit motivaci vnitřní (ARMSTRONG, 2007).

#### **2.2.5 Model fungování motivace**

Model dle ARMSTRONGA je založen na myšlence, že motivace je podněcována neuspokojenými potřebami. Tyto neuspokojené potřeby nás poté nutí něčeho dosáhnout či něco získat. Poté, co si zvolíme cíle, kterých má být dosaženo, volíme si i cesty, od nichž očekáváme, že nás k cíli dovedou. V případě, že jsme úspěšně dosáhli cíle, uspokojili jsme tím naši potřebu a je velmi pravděpodobné, že chování vedoucí k cíli se

zopakuje opět ve chvíli, kdy se objeví stejná či podobná potřeba. Pokud jsme cíle nedosáhli, není příliš pravděpodobné, že v budoucnu budeme postupovat stejně (ARMSTRONG, 2007).

Dle Michaela ARMSTRONGA je model motivace znázorněn následovně:



**Obrázek 1 Model motivace**

(Zdroj: ARMSTRONG, 2009).

### 2.2.6 Teorie motivace

Metod, jak správně motivovat své zaměstnance, existuje velké množství. Některé z nich mohou být přínosnější než ostatní. Vždy záleží na tom, jak je daný motivační program nastaven a jak důkladně je propracován. Pokud ve firmě pracuje velké množství zaměstnanců, vždy je dobré vypracovat motivační program pro užší skupiny zaměstnanců (skupinu administrativních pracovníků, skupinu dělníků,...).

Motivace a motivační program je nezbytnou součástí řízení společnosti. Nejdůležitějším faktorem motivace je zvyšování efektivity a zlepšení produktivity práce. Pokud management nemá správně nastavený motivační program, nejen že nemusí být dosaženo cílů, které si společnost vytyčila, ale také může docházet ke zbytečnému prodlužování výrobního procesu. Management ztrácí mnohem více času s tím, že neustále musí kontrolovat své podřízené a vybízet je k lepším výkonům. Zaměstnanci pak nemají důvod zvyšovat svoji produktivitu (FORSYTH, 2000).

V knize *Jak motivovat lidi* uvádí FORSYTH (2000, s. 2) následující:

*„Není – li skupina lidí pracovně motivována, odrazí se tento fakt v následujících oblastech:*

***Zvyšuje se:***

- *absence;*
- *plýtvání časem – přestávky, rozhovory (nesouvisející s prací) a vyřizování soukromých záležitostí (počínaje telefonováním přátelům a konče surfováním po Internetu);*
- *pomlouvání a v nejhorším případě také šíření fám či soustavné vyrušování ostatních od práce;*
- *odčerpávání financí z organizace (např. rozšiřováním požadavků na finanční výdaje);*
- *zpochybňování zaběhnuté politiky;*
- *byrokracie.*

***Snižuje se:***

- *zájem a tak i kvalita práce;*
- *tempo práce;*
- *ochota přijmout zodpovědnost;*
- *úroveň kreativních připomínek;*
- *dochvilnost (např. pozdní příchody na schůzky či hledání důvodů pro dřívější odchody domů);*
- *pozornost (např. k nařízením managementu, což vede k chybám);*
- *osobní účast na podporování kultury dané organizace.“*

Aby byl zaměstnanec co nejvíce motivován, je nutné správně kombinovat vnitřní a vnější odměny. Nejdůležitější peněžní odměnou pro zaměstnance je mzda či plat (vnější odměna). Pro každého zaměstnance je ale důležité dosahovat úspěchu a rozvíjet se, dále kvalita pracovního života a v neposlední řadě také rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem (ARMSTRONG, 2009).

**Tabulka 1 Přehled nejpoužívanějších metod motivace**

TEORIE „CUKRU A BIČE“	Nejstarší teorie na světě
Metoda je postavena na odměňování lidí za dobře provedený úkol („cukr“) a zároveň hrozba trestu při nedodržení pravidel či povinností („bič“)	
„Dvěma hlavními hybateli lidské mysli jsou touha po dobru a strach ze zla.“ Samuel Johnson	
MASLOWOVA HIERARCHIE POTŘEB	Abraham Maslow
V této teorii se snažil Maslow popsat, že každý člověk je hnán uspokojováním svých potřeb – od základních (fyziologických) až po svoji seberealizaci. Přitom každý z nás klade jiný důraz na určité potřeby. Jde o jednu z nejznámějších teorií.	
TEORIE X A Y	Douglas McGregor (vychází z Maslowovy hierarchie potřeb)
Zaměstnanci jsou podle jejich motivace rozděleni do dvou krajních skupin: X – zaměstnanci nemající zájem o organizaci (líný, nechce nést odpovědnost a musí být neustále kontrolovaný). Y – zaměstnanec je s organizací propojen a zajímá se o ni (snaží se o povýšení a svoji práci vykonává rád).	
DVOUFAKTOROVÁ TEORIE	Frederick Herzberg
Jedná se o motivačně–hygienický přístup, kde faktory, kterými je člověk ovlivňován, jsou rozděleny do 2 základních skupin: <u>Motivátory</u> (satisfactory) – pochvala, uznání, rozvoj. Jsou-li zcela naplněny, vede to ke spokojenosti zaměstnance Udržovací faktory (dissatisfactory) – pracovní podmínky, odměny, administrativa. Pokud jsou zcela naplněny, zaměstnanec je spokojený.	
TEORIE EKVITY	J. Stacy Adams
Spočívá ve shodném odměňování zaměstnanců za shodné výkony	
$\frac{\text{Výkon 1}}{\text{Výkon 2}} = \frac{\text{Odměna 1}}{\text{Odměna 2}}$	

(Převzato z ADAIR, 2004; ARMSTRONG, 2009)

**Tabulka 1.2 Přehled nepoužívanějších metod motivace**

TEORIE OČEKÁVÁNÍ	Victor Vroom
Metoda je založená na tom, že každý člověk porovnává nutný výdej energie na dosažení cíle s výsledky, kterých by dosáhl. Předpokládá se, že člověk tedy jedná racionálně.	
TEORIE INSTRUMENTALITY	F.W. Taylor
Ve své nejhlubší podstatě tato teorie tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Lidé budou o to více motivováni, pokud odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkony. Teorie je založena na principu přesvědčení lidí, kteří sami získávají zkušenosti s uspokojování potřeb – vidí, že některé kroky k cíli vedou a jiné nikoli. Teorie je výhradně založena na systému vnější kontroly.	
TEORIE CÍLE	Latham a Lock
Motivace zaměstnanců je založena na zadávání specifických a konkrétních cílů. Jsou-li tyto cíle náročné, ale zároveň přijatelné, motivace a výkon pracovníků je vyšší. Značnou roli zde hraje zpětná vazba, která zejména u náročnějších cílů je životně důležitá.	
TEORIE SPRAVEDLNOSTI	John Adams
Základním kamenem této teorie je spravedlnost. Vyšší motivace u zaměstnanců se dostaví tehdy, jestliže se všem bude zacházeno spravedlivě. Demotivace se dostaví tehdy, jestliže se objeví nespravedlnost. Spravedlnost se ale vždy musí měřit na stejné úrovni – tedy v referenční skupině.	

(Převzato z ADAIR, 2004; ARMSTRONG, 2009)

### 2.3 Celková odměna

Celková odměna v sobě zahrnuje základní typy odměn – přímé i nepřímé, vnitřní i vnější. Celková odměna v sobě zahrnuje odměny transakční i odměny relační, neboli vztahové. Celková odměna dbá na to, aby všechny možné přístupy k motivaci byly propojeny a vzájemně provázány (ARMSTRONG, 2009).

- **Transakční odměny** – hmotné, týkající se peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod.
- **Relační (vztahové) odměny** – nehmotné, jedná se o vzdělávání a rozvoj zkušeností (ARMSTRONG, 2009).

**Tabulka 2 Složky celkové odměny**

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

(Zdroj: ARMSTRONG, 2009, s. 42) [3]

### 2.3.1 Výhody celkové odměny

Mezi hlavní výhody celkové odměny dle ARMSTRONGA (2009) patří zejména:

- Větší vliv – efektivnost různých typů odměn ve spojení má dlouhodobější vliv na motivaci.
- Zlepšení zaměstnaneckých vztahů – vede k optimálnímu využití relačních i transakčních odměn.
- Flexibilita v uspokojování individuálních potřeb – relační odměny mohou zaměstnance více připoutat k organizaci.
- Úspěch ve válce o talenty – využití především na trhu práce při získávání pracovníků. Organizaci to může pomoci získat status „atraktivního zaměstnavatele“.



### **2.3.2 Relační (vztahové) odměny**

Dle ARMSTRONGA (2009) patří mezi hlavní relační odměny následující:

#### VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

##### **Učení se na pracovišti**

K samotnému učení dochází již tehdy, kdy zaměstnanec je nucen řešit každodenní úkoly, se kterými se potýká na pracovišti. Dochází tak k rozvíjení jejich dovedností a tím i ke zlepšení jejich zaměstnatelnosti.

##### **Vzdělávání a výcvik**

Nabídka aktivit systematického a plánovitého vzdělávání a rozvoje může pracovníkům umožnit nepřetržité zvyšování jejich kvalifikace a rozvoj jejich kariéry. Vzdělávání se může stát klíčovým prvkem celkového souboru odměňování. Výběr jedinců do prestižních vzdělávacích kurzů může být omezen požadavky, což by mělo u zaměstnanců vzbudit silnou motivaci.

##### **Řízení pracovního výkonu**

Zkoumání a posuzování pracovního výkonu může poskytnout informace pro plánování osobního rozvoje. Tím může docházet k podnětu samostatnému učení a vzdělávání. V případě potřeby pak pomáhá manažer či samotná organizace.

##### **Rozvoj kariéry**

Spojeno s procesem řízení talentů a poskytování odměn prostřednictvím pracovního prostředí. Talentovaným jedincům může být poskytnuto vedení a povzbuzení.

#### PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

##### **Základní hodnoty organizace**

Jedná se o tzv. „velkou myšlenku“ – organizace má jasnou vizi o souboru provázaných hodnot – zakořeněné, trvalé a kolektivní, týkající se udržování trvalého výkonu a flexibility.

## **Styl a kvalita vedení**

Klíčovou roli v celkové odměně hrají lídři, kteří zajišťují plnění úkolů a udržování pozitivních vztahů mezi lidmi ve skupině. Měli by motivovat své podřízené a zároveň udržovat jejich vysokou angažovanost. Jsou taktéž zdrojem mnoha relačních odměn – pochvala či uznání prostřednictvím zpětné vazby.

## **Právo pracovníků se vyjádřit**

Hlas pracovníků je stále více řazen mezi relační odměny, neboť pracovníci mají právo se svobodně vyjádřit jak k řízení společnosti, tak i k systému odměňování. Pokud společnost bude svým zaměstnancům dávat prostor k vyjádření jejich názorů a zároveň bude názorům nasloucháno, získá si tím jejich oddanost a zvýší se motivace.

## **Uznání**

Jedna z nejvýznamnějších metod motivace. Potřebu uznání popsal již Maslow ve své hierarchii potřeb. Lidé potřebují vědět, jak dobře splnili úkoly, které jim byly uloženy a zda jsou jejich úspěchy oceňovány. Uznání lze lehce zajistit ze strany manažerů bezprostřední zpětnou vazbou. Existují ale i jiné formy, např. potlesk, symboly postavení, zvláštní dovolená, pohoštění či cesty do zahraničí. K uznání lze připojit i hmatatelné odměny (peněžní odměny). Dochází pak k posilujícímu účinku peněžních a nepeněžních odměn.

## **Úspěch**

Potřeba úspěchu existuje snad u každého z nás. Odměnou pro mnohé je již samotné uznání úspěchu. Jestliže motivace dosáhnout úspěchu je vysoká, lidé se budou chovat více uvážlivě a cílevědomě. Lidé, kteří jsou hnáni potřebou úspěchu, budou více aktivní a iniciativní a budou vyhledávat příležitosti.

## **Vytváření pracovních míst a rolí**

Dva základní cíle:

- Uspokojení potřeb organizace týkající se provozní činnosti, kvality výrobků a služeb.
- Odměňovat jednotlivé pracovníky tím, že se budou uspokojovat jejich potřeby smysluplné a zajímavé práce.

Aby role opravdu vnitřně motivovaly, měly by v sobě zahrnovat zpětnou vazbu, využívání schopností a řízení sama sebe.

## **Kvalita pracovního života**

Odměnou může být i pracovní prostředí, vše ale záleží na vybavenosti pracovního prostředí a na tom, jak je práce organizována.

## **Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem**

Motivace u zaměstnanců se zvýší i tehdy, poskytne-li zaměstnavatel možnost volby mezi flexibilní pracovní dobou a fixní pracovní dobou. Při odměňování zaměstnanců je důležité pohlížet na to, jakých dosahují výsledků a nikoli jen na to, jak dlouho zůstanou po pracovní době.

## **Řízení talentů**

Pro organizaci je důležité přitahovat schopné a talentované pracovníky. Více talentovaných pracovníků se bude ucházet o pozici v organizaci, o které je známé, že vybavenost je na vysoké úrovni a pracovní prostředí je velice příjemné.

Řízení talentů znamená tvorbu procesů odměňování a pracovního prostředí zajišťující, že organizace se stane tím, pro koho lidé chtějí pracovat – tedy atraktivním zaměstnavatelem.

### 2.3.3 Stimulační prostředky, výkonnostní prémie

Název této kapitoly zahrnuje široké spektrum premií podporující motivaci zaměstnanců. Jde především o balíčky zaměstnaneckých výhod, finanční a nefinanční prémie, kafeteria systém, význam daní, udržování zájmů a neposlední řadě komunikace.

#### BALÍČKY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

Základním ohodnocením zaměstnance je mzda nebo plat. Lidé ovšem nepracují jen pro toto ohodnocení. Důležité jsou pro ně i další aspekty (důchodové zabezpečení, služební auto, prémie či bonusy, půjčky se speciálními podmínkami, slevy, atd.), které bývají zahrnuty v balíčku odměn. Ten by měl být sestaven s cílem motivace (FORSYTH, 2009).

Hlavní cíle balíčku (FORSYTH, 2009):

- Zájem budoucích kandidátů na pracovní místo a úspěšná realizace náboru a výběru.
- Udržení zaměstnanců na pracovních místech a snaha o udržení těchto zaměstnanců v organizaci.

Balíček, který je považován jako standard, musí být spravedlivý ke všem zaměstnancům. Existuje ovšem i variabilní složka, kterou by měl zaměstnavatel přizpůsobit každému zaměstnanci. Tato variabilní složka může výrazně posílit účinek balíčku (FORSYTH, 2009).

#### FINANČNÍ PRÉMIE

Odměny formou finančních premií můžou zaměstnanci velice brzy brát jako samozřejmost, čímž prémie přestávají být motivací. Peníze jako takové jsou ovšem výborným motivačním prostředkem a je výhodou, pokud je umí manažer správně uplatnit (FORSYTH, 2009).

Provize funguje nejlépe pokud:

- Je součástí balíčku, ve kterém je zahrnutý i plat.
- Jsou individuální (méně motivační je provize skupinová).
- Jsou umožněny pravidelné výplaty provizí.
- Schéma je jednoduché – zaměstnanec tedy má možnost rychlého výpočtu a představy jeho budoucího platu.
- Jsou správně načasovány – výplata provizí na počátku období může mít vliv na snížení motivace a v důsledku toho i výkonu zaměstnanců (FORSYTH, 2009).

## NEFINANČNÍ PRÉMIE

Jako zaměstnanecké výhody můžeme označit různé požitky, služby či zboží, ale také sociální péči. To vše může být poskytováno zaměstnancům ke mzdě. K nefinanční prémii bývá řazena péče o rodinu, dopravní služby, zdravotní služby a stravování. Tyto odměny mohou přímo ovlivňovat výkonnost pracovníků a stejně tak i produktivitu práce ve firmě. Některé z finančních odměn jsou podle mezinárodní úmluvy pro organizace povinné (KLEIBL, 2001).

Základní charakteristiky zaměstnaneckých výhod:

- Nebývají závislé na zásluhách.
- Zpravidla nestimulují ke krátkodobému výkonu.
- Mohou být velmi rozmanité a u velkých organizací tak existuje široká škála benefitů pro zaměstnance.
- Pokud jsou zavedeny, zaměstnanci je začínají vnímat spíše jako přirozenou věc a je velmi obtížné je zrušit.
- Zaměstnanecké výhody mohou být zaměstnancům poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy či vnitřního předpisu (KLEIBL, 2001).

První skupinou jsou služby pro zaměstnance, kam mimo jiné patří zdravotní péče, stravovací služby, poskytování ochranných pracovních pomůcek, dopravní služby, atd. Tyto služby mohou být poskytovány přímo s výkonem zaměstnání či pro podporu rodiny (péče o děti zaměstnanců) (KLEIBL, 2001).

Druhou skupinou jsou výhody sociálního charakteru. Do této skupiny patří penzijní systémy, zdravotní pojištění, poskytování zvýhodněných půjček, možnost předčasného odchodu do penze nebo zvýhodněný prodej produktů podniku (KLEIBL, 2001).

Do třetí skupiny pak patří ty výhody, které jsou spojené s délkou zaměstnání a pozicí ve firmě. K těmto výhodám pak patří služební vůz, mobilní telefon, zaměstnanecké (prioritní) akcie a mnoho dalších (KLEIBL, 2001).

## KAFETERIA SYSTÉM

V tomto systému jsou výhody nabízeny zpravidla v určité struktuře, a to podle jednotlivých skupin pracovníků. Někdy ale může být konstrukce tvořena základním jádrem nabídky, které je stejné pro všechny a k tomu je pak možné volit z dalšího menu (KLEIBL, 2001).

*„Největší přínos kafeteria systému spočívá v tom, že se ponechá na jednotlivém pracovníkovi, aby si vybral podle svého přání a v rozsahu předem daného rozpočtu, jaké složky odměny za práci, popř. služby, mu mají být firmou poskytovány“ (KLEIBL, 2001, s.170).*

## VÝZNAM DANÍ

Většina výhod obsažených v motivačním balíčku podléhá zdanění. Tento negativní jev pak může oslabit jejich hlavní funkci – motivování. Každý manažer by proto měl tyto důsledky do detailů prozkoumat. Některé finanční odměny mohou být strukturovány tím způsobem, aby jejich část šla právě na pokrytí daní (FORSYTH, 2009).

## UDRŽOVÁNÍ ZÁJMŮ

Žádný model netrvá věčně. Přitažlivost a zajímavost modelu postupně klesá a po nějakém čase přestává být tento model i motivující. Změna modelu by proto měla být chápána jako permanentní. Série modelů udržuje zájem účinně po dlouhou dobu.

Efektivitu lze zvýšit i překrýváním se jednotlivých motivačních modelů (FORSYTH, 2009).

## KOMUNIKACE

Celý proces zavádění modelů motivace vyžaduje dobrou komunikaci. Aby byl účinek co nejvyšší:

- Zavedení a vysvětlení musí být jasné a srozumitelné.
- S tím souvisí přesnost vysvětlení.
- Kolem celého procesu by měla být vytvořena zábava a nadšení.
- Musí být oznámen konečný výsledek (FORSYTH, 2009).

Důležitost celého schématu nespočívá pouze v jeho správném nastavení, ale také v dobré komunikaci. Důležité je to, co je řečeno – to může vést ke zvýšení účinku a ostatní to podnítl (FORSYTH, 2009).

### 2.3.4 Mzdové formy

Hlavním úkolem mzdových forem je správně ocenit výsledky práce i všechny ostatní aspekty výkonu pracovníka s přihlédnutím ke mzdovorným faktorům, které jsou velmi důležité pro práci ve firmě (KOUBEK, 2011).

Základní krok, který musí být vyřešen při vytváření systému odměňování pracovníků, je volba nejvhodnější mzdové formy, či případná kombinace více mzdových forem. Nejvhodnější systém je ten, který je zvolen po pečlivém uvážení, a vyhovující potřebám a zájmům firmy stejně jako zájmům jeho pracovníků. Měl by být akceptován všemi pracovníky bez ohledu na jejich pozici ve firmě (KOUBEK, 2011).

### ČASOVÁ MZDA NEBO PLAT = ZÁKLADNÍ

Zpravidla se tento druh mzdy stanovuje v podobě hodinové, týdenní či měsíční částky. Použití tohoto typu mzdové formy je výhodné především na pracovních pozicích, kde je obtížné měřit množství a kvalitu práce; kde tempo práce nemůže pracovník ovlivnit či kde potřeba práce není jednotná (KOUBEK, 2011).

**Tabulka 3 Výhody a nevýhody časové mzdy**

VÝHODY	NEVÝHODY
Jednoduchost a administrativní nenáročnost.	Nepodněcuje zaměstnance k vyššímu výkonu.
Srozumitelnost pro pracovníky.	Línější pracovníci mohou parazitovat na ostatních pracovnících či na firmě.
Snadnější zjištění mzdových nákladů.	Intenzivnější kontrola pracovníků.

(Upraveno dle KOUBEK, 2011)

### ZÁSLUHOVÉ MZDOVÉ FORMY

Jde o ty druhy mzdových forem, kde je pracovník odměňován podle výkonu, dovedností či schopností. Obecně se jedná o přínos nějaké jeho složky. Mohou být použity jako dodatek k časové mzdě či platu, nebo mohou existovat samostatně. Aby byla zaručena efektivnost, musí být odměňování pracovníků přesné a spravedlivé. Důraz je také kladen na přesně vymezené vztahy mezi výkonem a odměnou. Musí být jasné, jaký výkon je žádoucí, nadstandardní, přijatelný či nepřijatelný (KOUBEK, 2011).

**Tabulka 4 Výhody a nevýhody zásluhové mzdové formy**

VÝHODY	NEVÝHODY
Zvýšení kvantitativní stránky výkonu pracovníků, případně i zvýšení kvality jeho práce.	Obtížnost při zavádění a důkladná propracovanost, značná příprava.
Zvýšení pracovní morálky.	Rivalita a z ní plynoucí konflikty.
Vyšší spokojenost pracovníků – možnost vydělat si více.	Orientace na množství práce může ohrozit kvalitu.
Zefektivnění týmové práce.	Neustálé obměňování a vylepšování.
Zvýšení zájmu pracovníků na prosperitě firmy.	Obtížné plánování mzdových nákladů.

(Upraveno dle KOUBEK, 2011)



### **Jednotlivé podskupiny zásluhové mzdové formy:**

- Úkolová mzda – vhodná při odměňování dělnických profesí. Pracovník je placen za každou jednotku práce předem určenou částkou. Další formou je úkolová mzda skupinová nebo operační kolektivní úkolová mzda (KOUBEK, 2011).
- Podílová mzda – uplatnění nachází v obchodních činnostech nebo u služeb. Odměna pracovníka je závislá na prodaném množství. Dalšími formami je zálohová podílová mzda nebo podílová mzda s garantovaným základem (KOUBEK, 2011).
- Mzdy a platy za očekávané výsledky práce – odměna za dohodnutý soubor prací. Základním předpokladem je přesné a jasné vymezení očekávaných výsledků, jasné stanovení pracovních postupů a vytvoření vhodných podmínek pro pracovníka (KOUBEK, 2011).
- Mzda a plat za schopnosti – odměna je vázána na schopnosti pracovníka kvalifikovaně a efektivně plnit roli či vykonat úkoly řady různých pracovních prací nebo míst. Žádoucí chování pak směřuje k výsledkům plnění role manažera či vysoce kvalifikovaného specialisty (KOUBEK, 2011).
- Mzdy a platy za přínos – spojuje v sobě odměňování za výsledky s odměňováním za schopnosti. Jde o kombinaci odměňování za výkon a za budoucí úspěšnost (KOUBEK, 2011).

### **DODATKOVÉ MZDOVÉ FORMY**

Typickou formou je prémie. Bývají poskytovány k časové či úkolové mzdě. Vyskytují se ve dvou základních formách – periodicky se opakující prémie a jednorázová prémie. Nejčastěji užívané prémie v podnicích jsou třinácté platy, vánoční příspěvky, příspěvky na dovolenou, lokální příplatky, odměna za zvýšení kvalifikace či příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí (KOUBEK, 2011).

### 2.3.5 Zaměstnanecké benefity

V době ekonomické krize se snaží zaměstnavatelé omezovat množství benefitů, které poskytují svým zaměstnancům. To sice může vyvolat finanční úsporu, ale na druhou stranu dojde ke snížení motivace zaměstnanců a následnému odchodu kvalifikovaných a schopným pracovníků. Těchto schopných lidí je na trhu práce stále méně, a proto by se měl zaměstnavatel spíše snažit udržet si své zaměstnance. Dobře nastavený systém odměňování pracovníků spolu s balíčkem zaměstnaneckých výhod zvyšuje konkurenceschopnost zaměstnavatele na trhu práce (MACHÁČEK, 2010).

Mezi nejčastější benefity dle MACHÁČKA (2010), které jsou poskytovány zaměstnancům, patří:

- Různé formy příspěvku na stravování.
- Příspěvky na zvyšování kvalifikace zaměstnanců (rekvalifikace).
- Příspěvky na rekreační pobyty v tuzemsku i zahraničí.
- Příspěvky na penzijní připojištění se stáním příspěvkem.
- Příspěvky na masážní a rehabilitační služby.
- Příspěvky na očkování proti chřipce.
- Dary k životním a jiným významným jubileím.
- Prodej výrobků či služeb za nižší ceny.
- Poskytování občerstvení na pracovišti (nealkoholických nápojů).
- Poskytnutí bezplatného užívání firemního auta i pro soukromé účely.
- Příspěvky na dopravu do zaměstnání.
- Zřizování firemních školek.
- Podpora neformálních vztahů na pracovišti.

Zaměstnanecké benefity mohou mít následující dvě základní formy poskytování.

**Fixní způsob** – zaměstnanecké výhody jsou přesně vymezeny kolektivními smlouvami a záleží jen na zaměstnanci, zda dané benefity využije či nikoli. Nevýhoda spočívá ve špatné struktuře benefitů, kdy zaměstnavatel vynaloží nemalé finanční prostředky na zaměstnanecké výhody, a zaměstnanci o ně nemají zájem (MACHÁČEK, 2010).

**Flexibilní způsob** – zde dochází k sestavení firemního balíčku zaměstnaneckých výhod a rovněž je stanoven i roční bodový limit pro každého zaměstnance. Zaměstnanec si pak může libovolně vybrat z nabízených výhod ty, které mu vyhovují. Při výběru musí zaměstnanec vycházet z bodového ohodnocení každého benefitu a z celkového počtu disponibilních bodů. Zaměstnanec tak má možnost v rámci bodového limitu optimalizovat strukturu vlastních zaměstnaneckých výhod dle preferencí (MACHÁČEK, 2010).

V dnešním světě obecně platí, že čím atraktivnější bude volba služeb a volnočasových aktivit a čím větší bude mít zaměstnanec možnost volby, tím motivace u zaměstnance poroste a tím efektivnější motivační program bude.

Poskytované zaměstnanecké výhody dle MACHÁČKA (2010) mohou být:

#### U zaměstnance

- Osvobozeny od dané z příjmů za závislé činnosti.
- Nezahrnovány nebo zahrnovány do vyměřovacího základu zaměstnance pro stanovení odvodu pojistného na sociální a na zdravotní pojištění.
- Zdaňovány daní z příjmů ze závislé činnosti, z tzv. superhrubé mzdy.

#### U zaměstnavatele

- Poskytovány na vrub daňově uznatelných výdajů (nákladů).
- Poskytovány na vrub nedaňově uznatelných výdajů (nákladů).
- Poskytovány z FKSP, ze sociálního nebo obdobného fondu tvořeného ze zisku po jeho zdanění.
- Poskytovány ze zisku po jeho zdanění resp. z nerozděleného zisku z předchozího účetního období.

*„Za optimální lze považovat takové zaměstnanecké benefity, které jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů za závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní*

*pojištění a současně jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným výdajem (nákladem), který snižuje základ daně z příjmů.“ (MACHÁČEK, 2010, s. 3).*

## **2.4 Motivační program společnosti**

Motivační program je nesmírně důležitý v oblasti personálního řízení, neboť v něm jsou zahrnuty nástroje stimulace. Prolíná celý systém řízení ve společnosti. Hlavním úkolem motivačního programu je ovlivňování ochoty pracovníků, jejich výkonnost, stabilizace a spokojenost (KOCIÁNOVÁ, 2010).

Motivační program určuje základní pravidla pro užívání prostředků stimulace. Je to soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž základním posláním bývá dosažení motivace zaměstnanců a z toho plynoucí optimální přístup zaměstnanců k organizaci (KOCIÁNOVÁ, 2010).

K sociálně–ekonomickým informacím, které jsou významné při tvorbě motivačního programu organizace, patří:

- Informace technické a technologické.
- Informace sociálně-demografické a profesně-kvalifikační.
- Informace o charakteristice pracovního prostředí a pracovních podmínkách.
- Informace o systému hodnocení a odměňování pracovníků.
- Informace o personálním řízení a uskutečňované personální činnosti.
- Informace o charakteristice pracovní spokojenosti, atd. (KOCIÁNOVÁ, 2010).

### **2.4.1 Postup tvorby motivačního programu**

Motivační program organizace není přesně vymezen ani v teorii managementu, ani v manažerské praxi. Lze jej chápat jako dílčí, ale také ucelený soubor opatření v oblasti lidských zdrojů. Jeho základním cílem je ovlivnit pracovní výkon všech zaměstnanců organizace. Pokud má být motivační program účinný, měl by vycházet ze strategie organizace, ať už v oblasti lidských zdrojů, nebo strategie celkové (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

### **Možnosti postupu při tvorbě:**

- 1) Zjištění stávajícího stavu motivace a účinnost základních faktorů, zjištění pracovní spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců (dotazníkové šetření, osobní rozhovory).
- 2) Ze zjištěného stavu specifikovat příčiny pracovní spokojenosti či nespokojenosti a charakterizovat motivační klima (organizační identita).
- 3) Stanovit cíle motivačního programu (určit jednotlivé úrovně motivace).
- 4) Určit nástroje, které zabezpečí dosažení cílů v oblasti motivace. Jestliže má být motivační program účinný, musí v sobě zahrnovat všechny základní faktory, které ovlivňují výkonnost. Tvorba vhodného klimatu podporujícího výkonnost v sobě zahrnuje nejen systém odměňování, ale i oblast výběru vhodného pracovníka, zvyšování odborné kvalifikace a pracovních schopností, rozmisťování zaměstnanců a mnoho dalších oblastí. Jednotlivá opatření je možné rozdělit do následujících oblastí:
  - a. Oblast tvorby účinného mzdového systému společně se zaměstnaneckými výhodami, akceptující kvality osobnosti pracovníka.
  - b. Oblast rozvoje zaměstnance (sociální schopnosti a dovednosti).
  - c. Oblast výběru pracovníků, jejich hodnocení a plánování profesního rozvoje a kariéry.
- 5) Tvorba motivačního programu jako ucelený dokument, stanovení jednotlivých kroků k jeho realizaci – časové rozvržení a odpovědnost (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

### **3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE**

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na společnost ČKD Blansko Holding, a. s., která má bohatou historii, a její značka je proslavena v celém světě.

V této části bakalářské práce jsou obsaženy analýzy různých oblastí, které určitým způsobem ovlivňují analyzovaný podnik. Nejprve je zpracována analýza současného stavu podniku, jeho majetková struktura, výrobní program, historie podniku, jeho hospodaření a významné zahraniční aktivity. Následuje organizační struktura a podrobný popis základních charakteristik zaměstnanců společnosti.

Další analýzou je zjištění stavu motivace zaměstnanců ve společnosti. Jaké benefity jsou zaměstnancům poskytovány, jak je strukturována jejich mzda, jaké mají tarifní rozpětí a na jaké odměny mají ve společnosti nárok.

Zanalyzován je i stav konkurence v okrese Blansko, kde tato společnost sídlí. Analýza konkurence je provedena z pohledu stejného či obdobného předmětu podnikání i z pohledu využití stejných profesí, ale jiného předmětu podnikání.

Poslední analýzou je pak analýza trhu práce a nezaměstnanosti. V této části je porovnáván stav nejen s Českou republikou, ale také s Jihomoravským krajem.

Poslední podkapitolou je souhrnné hodnocení situace analyzovaného podniku a vytvoření SWOT analýzy.

#### **3.1 Popis společnosti**

Popis společnosti je zpracován dle SBÍRKA LISTIN (2012).

Obchodní jméno: ČKD Blansko Holding, a. s.

Sídlo: Gellhornova 2228/1, 679 18 Blansko, Česká Republika.

Rok vzniku: 24. 6. 2006.

IČ, DIČ: 277 04 271, CZ 27704271.

Právní forma: akciová společnost.

Základní kapitál: 102 000 000 Kč (splaceno 100 %).

Akcie společnosti: 10 ks kmenové akcie na majitele v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 200 000 Kč.  
10 ks kmenové akcie na majitele v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 10 000 000 Kč.

Obrat v roce 2011: 507 265 000 Kč.

Počet zaměstnanců: 421 (stav k 31. 12. 2012).

Předmět podnikání: Zámečnictví, nástrojařství, obráběčství, kovářství, podkovářství.  
Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence.  
Poskytování služeb v oblasti BOZP.

ČKD Blansko Holding, a. s. je společnost s dlouholetou tradicí sahající až do 17. století. Vždy se jednalo o společnost podnikající ve strojírenské a slévárenské činnosti. V posledních sto letech se její hlavní výrobní činnost orientuje na výrobu vodních turbín a příslušných komponentů. Dodává jak českým zákazníkům (Povodí Vltavy a Ohře), tak i po celém světě je proslavena svojí kvalitou českého strojírenství (ČKD BLANSKO, 2007e).

### **3.1.1 Majetková struktura holdingové skupiny**

ČKD Blansko Holding, a. s. je pokračovatelem společnosti, která má dlouholetou tradici v oblasti Blanenska. Je to významná společnost, která proslavila nejen oblast Blanenska, ale také celou Českou republiku. Produkty z firmy ČKD Blansko jsou prodávány do celého světa a nesou pečeť vysoké kvality (ČKD BLANSKO, 2007e).

ČKD Blansko Holding, a. s. je akciovou společností, která vznikla 24. 7. 2006 a jejím zakladatelem byl Galston Investments Limited. Společnost byla založena jednorázově, a to bez veřejné nabídky akcií (SBÍRKA LISTIN, 2012).

Zakladatel firmy se v tomtéž roce rozhodl zvýšit základní kapitál společnosti, a to z původních 2 000 000 Kč na 102 000 000 Kč (SBÍRKA LISTIN, 2012).

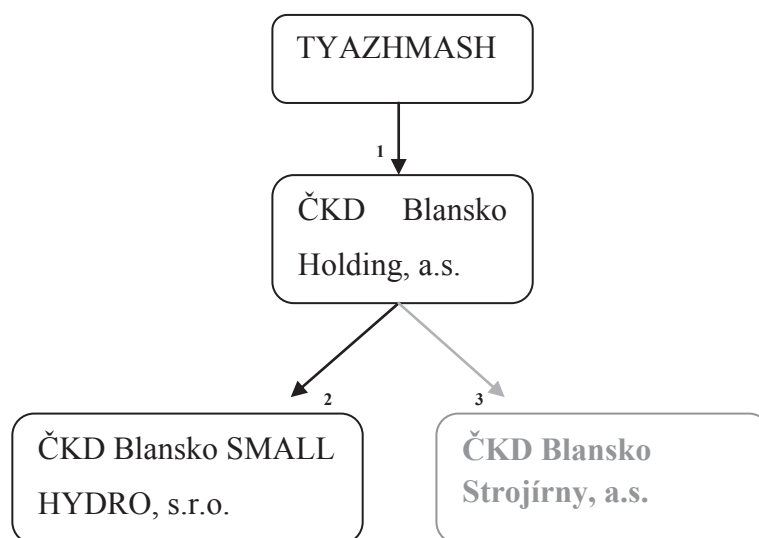
Určen byl také počet, druh, forma a podoba akcií:

- Počet akcií: 10 ks.
- Jmenovitá hodnota akcií: 10 000 000 Kč.

- Druh akcií: kmenové akcie.
- Forma akcií: akcie na majitele.
- Podoba akcií: listinná (SBÍRKA LISTIN, 2012).

Všechny akcie společnosti byly upsány jediným akcionářem – společností GALSTON INVESTMENTS LIMITED, Kyprská republika. Od října 2009 do března 2010 byla jediným akcionářem společnosti TERSI HOLDINGS LIMITED, Kyprská republika (SBÍRKA LISTIN, 2012).

Od března 2010 je prozatím posledním majitelem firmy ČKD Blansko Holding, a. s. ruská skupina „TYAZHMASH“ (SBÍRKA LISTIN, 2012).



**Obrázek 2 Majetková struktura společnosti ČKD Blansko Holding, a. s.**  
(Upraveno dle SBÍRKA LISTIN, 2012).

Do společnosti ČKD Blansko Holding, a. s., která vznikla v roce 2007, byly převedeny z ČKD Blansko Strojírny činnosti, které se rozdělily do dvou divizí (business unit Hydro a Karusely). V letech 2007 a 2008 byly založeny také nové firmy: ČKD Blansko Wind, a. s. (oblast větrných elektráren) a ČKD Blansko Small Hydro, s. r. o. (zabývající se výrobou malých vodních turbín). V této době tedy tvořily skupinu společností tyto 4 firmy (ČKD Blansko Holding, Strojírny, Wind a Small Hydro). V celé této skupině

<sup>1</sup> Kapitálový podíl: 100 % kapitálového podílu vlastní ruská skupina TYAZHMASH.

<sup>2</sup> Kapitálový podíl: 55 % kapitálového podílu vlastní ruská skupina TYAZHMASH a 45 % vlastní ČKD Blansko Holding, a. s.

<sup>3</sup> Všechny činnosti této společnosti byly převedeny do ČKD Blansko Holding, a. s.



bylo zaměstnáno přes 500 zaměstnanců a obrat skupiny se pohyboval kolem 1,2 mld. Kč. V roce 2010 správce majetku (J&T Banka) vyčlenil divizi Karusely a prodal ji společnosti ALTA. Postupem času byla tato divize připojena ke společnosti TOS Kuřim. J&T Banka si ponechala společnost ČKD Wind, a zbylé společnosti (ČKD Blansko Holding, Strojírny a Small Hydro) prodala nynějšímu ruskému majiteli, společnosti Tyazhmash (SVOBODOVÁ, 2013).

Vlivem vyčlenění a odprodání divize Karusely jinému majiteli společnost přišla o obrat, který se nepodařilo sjednanými kontrakty vyrovnat během jednoho roku. Proto v roce 2010 dochází k propadu hospodářského výsledku. Nový majitel, společnost Tyazhmash, se ale snaží do společnosti investovat a přesouvat sem část svých projektů z Ruska.

## **PŘEDSTAVENÍ MAJITELE SPOLEČNOSTI**

Společnost “TYAZHMASH” byla založena v roce 1941 a od 50. let se zabývá výrobou vodních turbín. Díky přidružené výrobě uhelných mlýnů a kulových mlýnů dosáhla společnost mezinárodní prestiže. Významní zahraniční odběratelé ruské skupiny „TYAZHMASH“ jsou země Čína, Polsko, Maďarsko, Spojené arabské emiráty, Vietnam, Kuba, Egypt či Jugoslávie a mnoho dalších. Na konci 50. let rozšířila společnost svoji výrobu i pro kosmický průmysl a v 80. letech pak pro jadernou energetiku (ČKD BLANSKO, 2007h).

Dnešní vývoj společnosti “TYAZHMASH” se zaměřuje na zlepšování kvality a vytváření nových typů zařízení (ČKD BLANSKO, 2007h).

*„Společnost vyrábí zařízení pro tepelné elektrárny, dopravníkové zařízení, drtící a mlecí zařízení, zařízení pro hydraulické turbíny, zařízení pro cementářský průmysl, jaderný průmysl a speciální zařízení.“ (ČKD BLANSKO, 2007h).*

Skupina firem “TYAZHMASH” dodává své produkty do celého světa, snad kromě Antarktidy. Mezi nejvýznamnější obchodní partnery patří Dassault Systemes, Federální kosmická agentura Roskosmos, Evropská kosmická agentura Babcock Borsig Service GmbH a mnoho dalších (ČKD BLANSKO, 2007h).

## PŘEDSTAVENÍ DCEŘINÉ SPOLEČNOSTI

**ČKD Blansko SMALL HYDRO, s. r. o.** je dceřinou společností ČKD Blansko Holding, a. s. Společnost ČKD Blansko SMALL HYDRO, s. r. o. vznikla na podzim roku 2007 a to ve spolupráci s firmou ČKD Blansko Holding, a. s. Dlouho přetrvávajícím impulzem pro založení této firmy byla absence výroby malých vodních turbín stávající firmou ČKD Blansko. Společnost se zabývá výrobou vodních turbín typu Kaplan, Francis a Pelton. Neboť v konstrukci pracuje zkušený tým odborníků, kteří disponují mnohaletou praxí, je firma schopna vyhovět i speciálním požadavkům zákazníků. Dbá se i na projekční řešení, které plně vyhovuje všem ekologickým aspektům (ČKD BLANSKO, 2007i).

**ČKD Blansko Strojírny, a. s.** byla společností, ze které transformací vznikla společnost ČKD Blansko Holding, a. s. Všechny činnosti byly převedeny do nově vzniklé společnosti ČKD Blansko Holding. Pouze někteří zaměstnanci jsou stále v evidenci na střediscích Strojíren.

### 3.1.2 Výrobní program ČKD Blansko Holding, a.s.

V blanenském závodě se vodní turbíny vyrábí již od roku 1904. Za tuto dobu si společnost stihla vydobýt ve světě silné postavení mezi dodavateli zařízení pro vodní elektrárny. Celkový výkon přesahuje 19 000 MW. Díky mnohaletým zkušenostem je podnik schopen nabídnout svým odběratelům vysokou kvalitu a je schopen vyhovět i velmi náročným požadavkům (ČKD BLANSKO, 2007j).

## TURBÍNY

Tabulka 5 Typy turbín

TYP TURBÍNY	PRŮMĚR (m)
Kaplan	2,5 – 10
Francis	1 – 7,5
Francis Reversible	1 – 7,5
Pelton	1 – 4
Deriaz	1 - 5

(Převzato z ČKD BLANSKO, 2007k).

## HYDROTECHNICKÁ ZAŘÍZENÍ

### 1) Uzávěry

- a. Kulové uzavěry (ČKD BLANSKO, 2007d).
  - i. Výroba od roku 1955.
  - ii. Hlavní uzavěry před turbínou.
  - iii. Zařízení je vybaveno speciálními hydraulickými prvky, které zajišťují automatické a bezpečné funkce.
- b. Klapkové uzavěry (ČKD BLANSKO, 2007c).
  - i. Výroba od roku 1962.
  - ii. Uzavěr tlakových přivaděčů vodních turbín.
- c. Ostatní uzavěry (ČKD BLANSKO, 2007f).
  - i. Synchronní ventily a zavzdušňovací ventily.
  - ii. Uzavěry typu – Poly Jet, Hollow Jet.
  - iii. Rozstříkovací uzavěry, segmentové uzavěry.

### 2) Hydrotechnická příslušenství:

- a. Jezové klapky a segmenty, stavidlové uzavěry.
- b. Vrata plavebních komor.
- c. Komorové uzavěry a rychlouzavěry.
- d. Česle, čistící stroje česlí.
- e. Nouzová hrazení, atd. (ČKD BLANSKO, 2007g).

## VÝZKUMNÝ ÚSTAV VODNÍCH STROJŮ

- 1) Vývoj hydraulických profilů turbín – společnost provádí hydraulické výpočty a návrhy profilů všech typů vodních turbín.
- 2) Hydraulická zkušebna – společnost disponuje vlastní zkušebnou, v níž se provádí modelové zkoušky vodních turbín a kalibrace průtokoměrů.
- 3) Kalibrace průtokoměrů - společnost nabízí kalibraci indukčních, ultrazvukových průtokoměrů a vodoměrů (ČKD BLANSKO, 2007m).

### 3.1.3 Historie společnosti ČKD Blansko Holding, a. s.

*„Vše se pozná srovnáním, a aby bylo možno správně ocenit přítomnost, je třeba znát i minulost.“*

(Maxim Gorkij)

Společnost má mnohasetletou historii. První zmínky o společnosti sahají až do 17. století. Společnost si prošla pestrým vývojem – dělníci bojovali za svá práva, několikrát si společnost prošla hospodářskou krizí a dvěma světovými válkami. Žádná z těchto událostí ale nezničila tuto společnost, výroba se nikdy nezastavila a díky tomu je značka ČKD Blansko známá po celém světě a znamená více než doporučující informaci (KREPS, 1983).

**Tabulka 6.1 Historie společnosti**

LETOPOČET	VÝZNAMNÉ UDÁLOSTI
1697	<ul style="list-style-type: none"><li>• Předpokládaný vznik železáren na Blanensku.</li><li>• Majitelem byl Arnošt Gellhorn.</li></ul>
1733 – 1734	<ul style="list-style-type: none"><li>• Výrazným způsobem omezena výroba, z důvodu špatného technického stavu budov a zařízení.</li></ul>
1766	<ul style="list-style-type: none"><li>• Blanenské železářny zakoupil rod Salmů.</li><li>• Zavádění nových strojů, pracovních postupů.</li></ul>
<b>1816</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Poprvé došlo k proslavení Blanenských železáren ve světě – prozatím ve střední Evropě.</li></ul>
1820	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prudce se rozvíjí strojírenská výroba.</li></ul>
1896	<ul style="list-style-type: none"><li>• Salmové prodali železářny a strojířny pražskému podniku Breitfeld – Daněk a spol.</li><li>• Začíná výstavba strojířen s vlastními slévárnami.</li></ul>
1901	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kritický rok – docházelo k masovému propouštění zaměstnanců.</li><li>• Zlepšení nastalo až v roce 1905.</li></ul>
<b>1904</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Začala výroba vodních turbín.</li></ul>
1907	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dělnické boje za zvýšení mezd.</li><li>• Snaha o zlepšení pracovních podmínek.</li></ul>

(Upraveno dle KREPS, 1983; ČKD BLANSKO, 2007b)

**Tabulka 6.2 Historie společnosti**

LETOPOČET	VÝZNAMNÉ UDÁLOSTI
1918-1927	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vývoj ovlivněn koncem 1. světové války – změna v ekonomické, obchodní a technické orientaci.</li> <li>• Strojírny ovládány německým kapitálem.</li> </ul>
1927	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Došlo k fúzi s firmou Českomoravská Kolben – Daněk, a. s.</li> <li>• Zaměření na vodní výrobu.</li> <li>• Společnost se stala vysoce konkurenceschopnou.</li> <li>• Zvýšen dosavadní kapitál společnosti.</li> </ul>
1939-1945	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V období války byly zbourány některé haly.</li> <li>• K bombardování našťastí nedošlo díky vhodné poloze závodu.</li> </ul>
1950	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ČKD Blansko se stává samostatným národním podnikem.</li> <li>• Specializace podniku na výrobu vodních strojů.</li> </ul>
1989	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vzniká samostatná akciová společnost ČKD Blansko, a. s.</li> <li>• Dochází k její privatizaci, která je dokončena až roku 1991.</li> </ul>
1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podnik je rozdělen na dvě části – část strojírenská a samostatná část slévárenská.</li> <li>• Slévárenský podnik od této chvíle datuje svoji samostatnou novodobou historii.</li> </ul>
2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nově vzniká společnost ČKD Blansko Strojírny, a. s.</li> <li>• Majitelem se stává FINNE SYSTEMS, a. s. se sídlem v Ostravě.</li> </ul>
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vzniká ČKD Blansko Holding, a. s.</li> <li>• Majitelem je GALSTON INVESTMENTS LIMITED, Kyperská republika.</li> <li>• Výroba zůstává zachována.</li> <li>• Počet zaměstnanců se výrazně nemění.</li> </ul>
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vznikla dceřiná společnost ČKD Blansko SMALL HYDRO, s. r. o.</li> <li>• Majitelem společnosti: ČKD Blansko Holding, a. s.</li> </ul>

(Upraveno dle KREPS, 1983; ČKD BLANSKO, 2007b)

**Tabulka 6.3 Historie společnosti**

LETOPOČET	VÝZNAMNÉ UDÁLOSTI
2010	<ul style="list-style-type: none"><li>• Přichází nový majitel společnosti – ruská skupina TYAZHMASH.</li><li>• Díky novému majiteli je na společnost pohlíženo jako na vysoce prestižní společnost.</li><li>• Změna vlastnictví obchodních podílů v dceřiné společnosti ČKD Blansko SMALL HYDRO, s. r. o.: 45 % obchodního podílu vlastní ČKD Blansko Holding, a. s. 55 % obchodního podílu vlastní TYAZHMASH, otevřená akciová společnost.</li></ul>

(Upraveno dle KREPS, 1983; ČKD BLANSKO, 2007b).

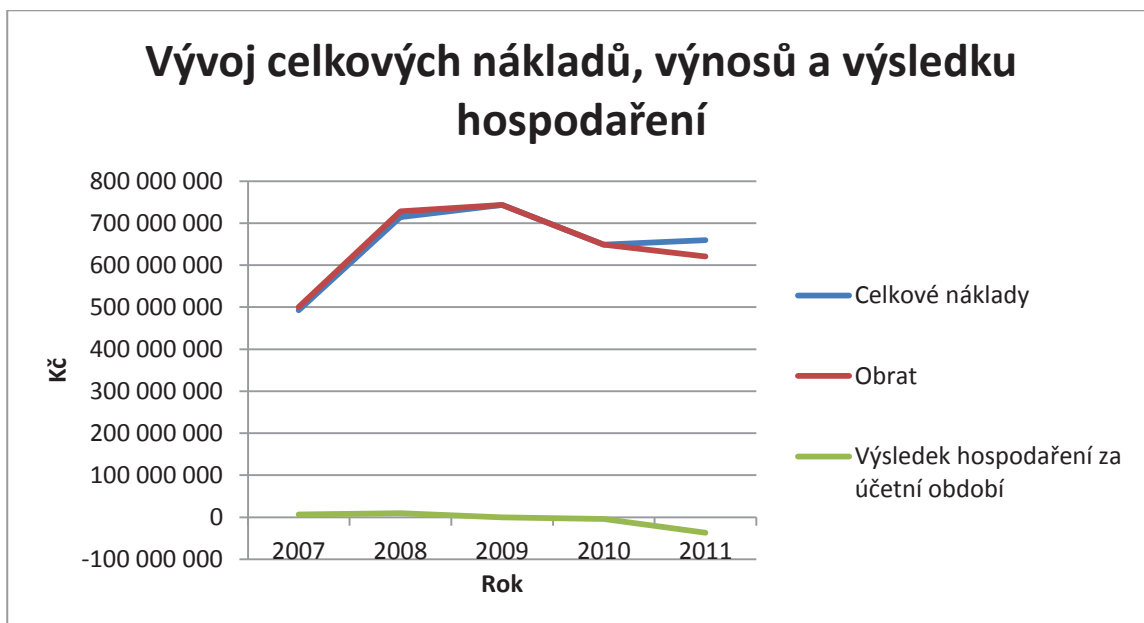
### **3.1.4 Hospodaření společnosti ČKD Blansko Holding, a.s.**

Jelikož společnosti každou účetní závěrku ověřuje auditor, ke dni odevzdání práce byly ověřeny pouze data z roku 2011.

Krátký přehled hospodaření společnosti (ČKD BLANSKO, 2011b).

- Obrat společnosti za účetní rok 2011 činil 565 912 000 Kč.
- Společnost v roce 2011 se vyrovnávala se změnou majitele a nepříznivou situací na trhu, a proto v tomto roce firma měla výraznou ztrátu ve výši - 37 171 000 Kč.
- Hodnota dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku činí 144 929 000 Kč.
- Vlastní kapitál společnosti činil v daném roce (2011) 74 986 000 Kč.
- Základní kapitál společnosti dle Obchodního rejstříku je splacen 100 % ve výši 102 000 000 Kč.
- Objem úvěrů, které společnost čerpala k 31. 12. 2011, činil 125 480 000 Kč.

ČKD Blansko Holding, a.s. má majetkový podíl v podniku ČKD Blansko SMALL HYDRO, s. r. o. s podstatným vlivem ve výši 4 500 000 Kč (ČKD BLANSKO, 2011b).



**Graf 1** Vývoj hlavních ukazatelů společnosti v letech 2007 – 2011

(Upraveno dle ČKD BLANSKO, Výroční zprávy, 2007I, 2008, 2009, 2010c; Účetní závěrka, 2011b)

Z uvedeného grafu je patrné, že celkové náklady podniku a celkový obrat mají velice podobný vývoj. Pouze v posledním roce začínají celkové náklady růst, zatímco obrat klesá. Růst nákladů je způsoben především nárůstem osobních nákladů, které se meziročně zvýšily o 14 mil. Kč. Výsledek hospodaření za účetní období je v porovnání s náklady a obratem zanedbatelný. Dokonce se od roku 2009 projevuje v záporných číslech. Nejnižší hodnoty dosahuje v roce 2011, kde ztráta činí 37 mil. Kč. Vzniklá ztráta je důsledkem prodeje divize Karusely.

### 3.1.5 Významné zahraniční aktivity

Na konci roku 2012 se podařilo ruské skupině TYAZHMASH, a. s., jejíž součástí je i ČKD Blansko Holding, a. s. uzavřít kontrakt v hodnotě více než 180 mil. Eur (4,6 mld. Kč). Tento kontrakt je uzavřen na výrobu vodních turbín pro nejseverněji položenou vodní elektrárnu na světě (elektrárna Ust – Khantaika). V rámci rekonstrukce a modernizace stávající elektrárny bude provedena výměna všech sedmi hydroagregátů ve strojovně této elektrárny. Vše se bude vyrábět v České republice, ve společnosti ČKD Blansko Holding, a. s. (ČKD BLANSKO, 2007a).

Tendr byl vyhlášen již v roce 2011 a zúčastnilo se jej 6 mezinárodních konsorcií. Za skupinu TYAZHMASH byly přípravy vedeny zástupcem generálního ředitele, který je současně i generálním ředitelem ve společnosti ČKD Blansko, panem Dmitrijem Sergejevičem Trifonovem (ČKD BLANSKO, 2007a).

Celý projekt bude realizován v několika etapách. První celek bude uveden do provozu v září 2015 a poslední v září 2021. Při výběrovém řízení uspěla ruská skupina především díky modernímu řešení rekonstrukce se zárukou kvality, kterou se společnost TYAZHMASH i ČKD Blansko mohou pyšnit již desítky let (ČKD BLANSKO, 2007a).

Toto vítězství je důležité nejen pro ruskou skupinu TYAZHMASH, ale především pro českou společnost ČKD Blansko Holding, a. s. Z výše analyzovaných ukazatelů je patrné, že společnost si v poslední době nevede nejlépe, a tomu odpovídá i výsledek hospodaření, který vykazuje. Zástupci společnosti i její zaměstnanci doufají, že tato zakázka přinese potřebné peníze, a společnost se dostane opět do expanze.

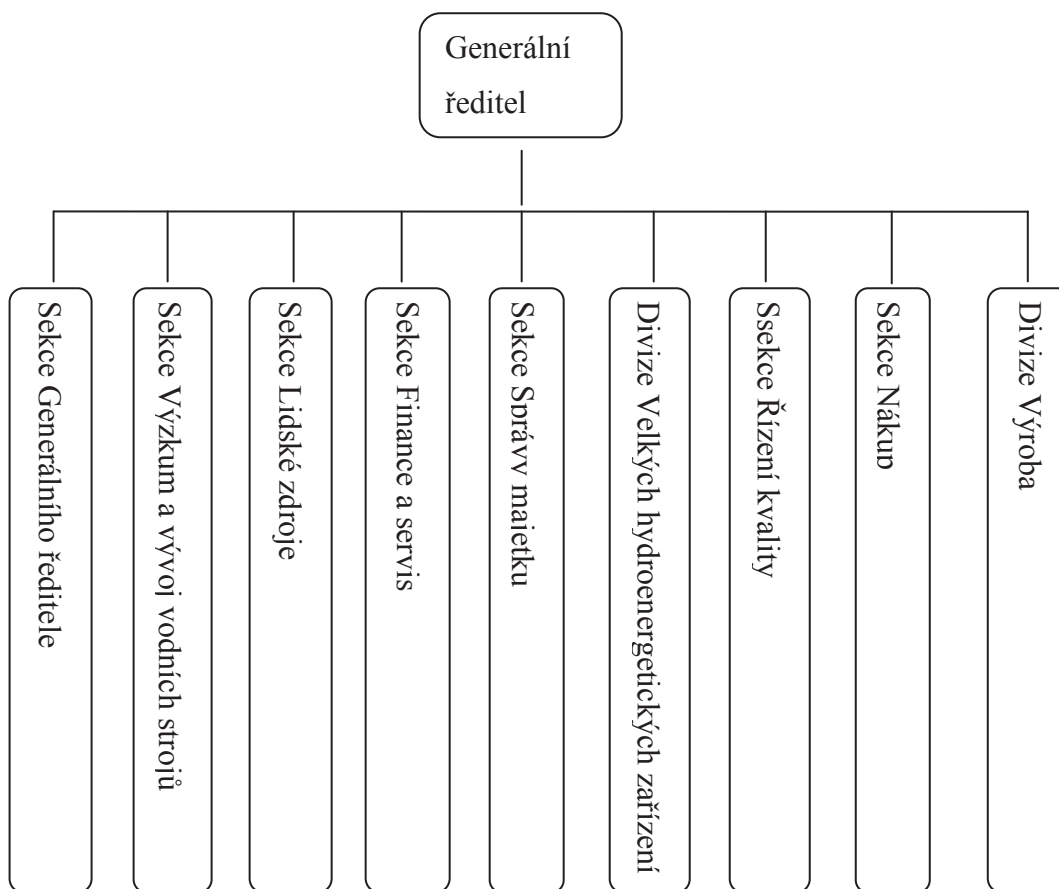
### **3.1.6 Organizační struktura ČKD Blansko Holding, a.s.**

V čele společnosti ČKD Blansko stojí generální ředitel – Dmitry Trifonov, který je současně i předsedou představenstva společnosti. Generálnímu řediteli jsou podřízeny všechny divize a sekce ve společnosti. Rozdíl mezi divizí a sekcí v této společnosti není, vedoucí pracovníci jsou vždy podřízeni generálnímu řediteli. Divize má pouze více zaměstnanců.

V následující podkapitole je pečlivě rozebrána organizační struktura společnosti s konkrétními údaji o počtu zaměstnanců v jednotlivých divizích a sekcích. Nejpočetnější jsou divize Výroby a Hydrotechnická zařízení, neboť tam je zaměstnáno nejvíce dělníků a dochází zde k výrobě vodních strojů.



Všechny činnosti společnosti se dají rozdělit na následující divize a sekce:



**Obrázek 3** Organizační struktura společnosti ČKD Blansko Holding, a. s.

(Upraveno dle ČKD BLANSKO, 2012c).

### 3.1.7 Rozložení zaměstnanců v rámci organizační struktury

Rozložení zaměstnanců společnosti ČKD Blansko Holding, a. s. je zpracováno na základě Organizační struktury společnosti k srpnu roku 2012 (ČKD BLANSKO, 2012c).

Počet zaměstnanců není stálý, aktuálnější organizační struktura nebyla personalisty společnosti prozatím zpracována.

ČKD BLANSKO HOLDING, a.s.

- Sekce Generálního ředitele – 6 pracovníků (generální ředitel, ředitel marketingu, specialista podnikové ekonomie, ředitel realizace projektů, 2 asistentky).

- Sekce Výzkum a vývoj vodních strojů – 12 pracovníků (2 vedoucí pracovníci, 6 provozních pracovníků, 4 zkušební technici).
- Sekce Lidské zdroje – 14 pracovníků (1 ředitel provozní sekce, 2 mzdové účetní, 2 personalisti, 2 recepční, 2 zástupci svářečské školy, 5 ostatních pracovníků).
- Sekce Finance a servis – 21 pracovníků (1 vedoucí odboru ekonomika a controlling, 1 vedoucí útvaru controlling, 2 pracovníci controllingu, 1 vedoucí odboru finance, 6 účetní, 1 vedoucí odboru IT, 8 pracovníků IT, ředitel technické sekce).
- Sekce Správy majetku – 50 pracovníků (Ředitel správy sekce majetku, 2 vedoucí odboru interních služeb, 11 technických pracovníků vč. řidičů, 13 topičů a obsluhovačů vodáren, 6 elektromontérů, 17 provozních údržbářů).
- Divize Velkých hydroenergetických zařízení – 53 pracovníků (2 ředitelé: Ředitel divize hydro + Ředitel technické sekce, 9 manažerů, 4 vedoucí útvaru konstrukce turbín, 38 konstruktérů).
- Sekce Řízení kvality – 21 pracovníků (1 Ředitel sekce jakosti, 7 vedoucích pracovníků kontroly a dokumentace, 13 pracovníků kontroly).
- Sekce Nákup – 18 pracovníků (1 Ředitel sekce nákupu, 3 účetní, 3 nákupčí, 11 dělníků – jeřábníci, skladníci rýsovači,...).
- Divize výroba - 236 pracovníků (10 pracovníků vedení divize a plánování, 31 pracovníků v technickém odboru, 4 pracovníci v kooperaci a svařence, 96 obráběčů, 41 montážníků, 10 pracovníků v tepelném zpracování a povrchové úpravě, 44 pracovníků kotlární).

**Tabulka 7 Rozložení zaměstnanců do základních skupin pracovníků**

POZICE	POČET ZAMĚSTNANCŮ	PROCENTUÁLNÍ VYJÁDRĚNÍ
Manažerská pozice	10	2,32 %
Pracovníci THP	191	44,32 %
Dělníci	230	53,36 %

(Zpracováno dle POŘÍZKA, 2012b).

Z předešlé tabulky je patrné, že nejpočetnější skupinou zaměstnanců ve společnosti ČKD Blansko jsou dělníci, kteří zastupují 53,36 % všech zaměstnanců. O něco méně je

pracovníků THP, kterých je necelých 45 %. Do této skupiny patří účetní, personalisté, asistentky, konstruktéři, pracovníci IT apod. Pouze malá část zaměstnanců se řadí do čistě manažerských rolí. V dané společnosti jsou to necelá 3 %. Tato data jsou získána po konzultaci s personalistou společnosti.

### **3.1.8 Charakteristiky zaměstnanců**

Při bližší analýze organizační struktury je zřejmé, že převládajícími pracovníky ve společnosti jsou muži. Podíl mužských pracovníků ve společnosti je kolem 80 % (tento podíl mírně kolísá vzhledem k propouštění a náboru nových pracovníků). Nejpočetnější skupinou zaměstnanců ve společnosti jsou muži vyučení bez maturity a následně potom zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou. Průměrný věk pracovníka této společnosti je přibližně 52 let.

Společnost se dlouhodobě potýká s problémem nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců. Nejvíce společnost postrádá kvalifikované obráběče a svářeče. Tyto pozice se nedaří obsadit českými občany, proto společnost zaměstnává i zahraniční pracovníky. Nejčastěji Slovinci, Bulhary a Ukrajince.

Česká legislativa ovšem nepodporuje tento nábor, je s ním spojeno velké množství byrokratických a legislativních překážek. Zaměstnanci musí každého půl roku odjíždět do svých rodných zemí, neboť v České republice nedostanou vízum delší, než na půl roku. Práce ve společnosti tak stojí.

Z následující tabulky je patrné, že 46 % pracovníků je pouze vyučeno bez maturity. Tito pracovníci zastávají dělnické profese a podílejí se na samotné výrobě. Naopak nejméně zaměstnanců má vyšší odborné vzdělání. Jsou to pouze 4 zaměstnanci.

**Tabulka 8 Dosažené vzdělání zaměstnanců**

VZDĚLÁNÍ	POČET PRACOVNÍKU CELKEM	Z TOHO	
		MUŽI	ŽENY
Základní a bez vzdělání	13	7	6
Vyučení bez maturity	194	177	19
Vyučení s maturitou	40	34	6
Střední s maturitou (všeobecné i odborné)	108	81	27
Vyšší odborné	4	2	2
Vysokoškolské	62	57	5
<b>CELKEM</b>	<b>421</b>	<b>358</b>	<b>63</b>

(Zdroj: ČKD BLANSKO, 2013)

Následující tabulka vyobrazuje, že nejpočetnější skupinou zaměstnanců jsou pracovníci ve věku 50 - 59 let, kteří tvoří téměř 35 % všech zaměstnanců ČKD Blansko. Je zřejmé, že společnost vyžaduje od svých pracovníků nejen kvalifikaci, ale i praxi, proto pracovníci mladší 30 let nejsou významnou skupinou zaměstnanců.

**Tabulka 9 Věková struktura zaměstnanců**

VĚKOVÁ SKUPINA	POČET ZAMĚŠTNANCŮ
Do 20 let	2
20 – 29 let	49
30 – 39 let	76
40 – 49 let	112
50 – 59 let	152
60 a více	44
<b>CELKEM</b>	<b>435</b>

(Zpracováno dle POŘÍZKA, 2012c).

### 3.1.9 Orgány společnosti ČKD Blansko Holding, a.s.

Statutární orgán – představenstvo:

- Dmitry Trifonov – předseda představenstva.
- Sergey Mikhaylov – člen představenstva.
- Anna Yashagina – člen představenstva (SBÍRKA LISTIN, 2012).

Dozorčí rada:

- Jiří Benák – člen dozorčí rady.
- Andrey Trifonov – člen dozorčí rady.
- Sergey Bezrukov – člen dozorčí rady (SBÍRKA LISTIN, 2012).

### 3.1.10 Vývoj zaměstnanců v letech 2007 – 2012

Tabulka 10 Vývoj počtu zaměstnanců

SPOLEČNOST	ČKD BLANSKO STROJÍRNY	ČKD BLANSKO HOLDING	CELKEM
ROK			
2007	427	114	541
2008	242	292	534
2009	215	289	504
2010	0	455	455
2011	0	461	461
2012	0	421	421

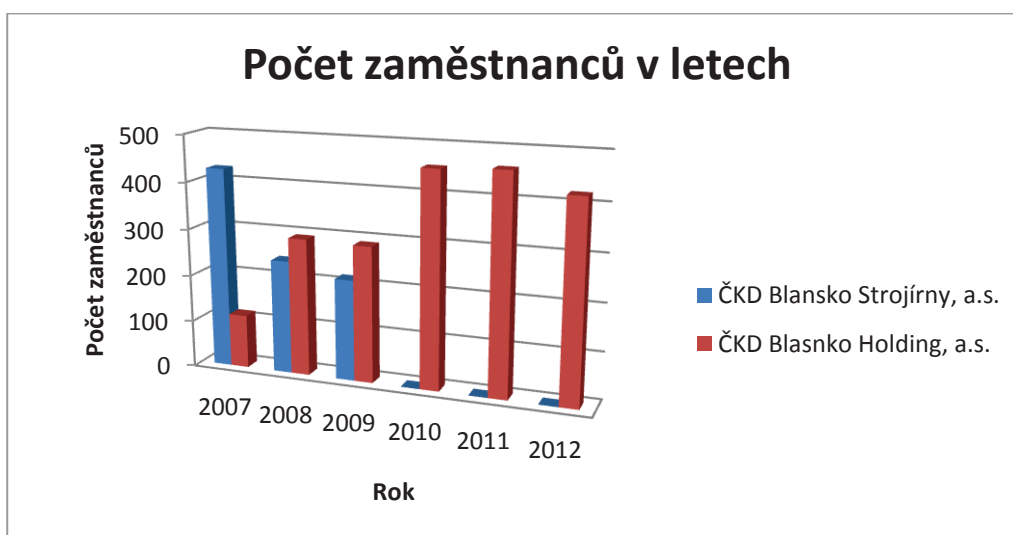
(Upraveno dle ČKD BLANSKO, 2013)

Druhý sloupec předcházející tabulky vystihuje vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti ČKD Blansko Strojírny, a. s. Počet zaměstnanců v letech klesá, neboť tito zaměstnanci přecházeli do společnosti ČKD Blansko Holding, a. s. V dnešní době již Strojírny jako samostatná společnost neexistují, proto v letech 2010 – 2012 nemají žádné zaměstnance. Popis počtu zaměstnanců je ale důležitý proto, že Strojírny byly předcházející společností ČKD Blansko Holding, a. s.

Třetí sloupec tabulky vykazuje počet zaměstnanců ve společnosti ČKD Blansko Holding, a. s. Počet pracovníků v letech narůstal. Část zaměstnanců přecházela ze Strojíren, část zaměstnanců byla přímo nově zaměstnána.

Ve čtvrtém sloupci tabulky je celkový počet zaměstnanců za Strojírny i za ČKD Blansko Holding, a. s. Je zde uveden z toho důvodu, že ČKD Blansko Holding, a. s. opravdu v daných letech zaměstnávalo daný počet zaměstnanců, i když někteří byli vedeni na střediscích Strojíren. Je patrné, že v průběhu let se celkový počet zaměstnanců snižoval. To bylo způsobeno restrukturalizací a nejvíce zaměstnanců odešlo v době, kdy část podniku byla prodána společnosti TOS Kuřim. I výroba se přesunula do Kuřimi. Pouze v období roku 2011 došlo k mírnému nárůstu zaměstnanců, přibližně asi 1,3 %.

Následující graf ještě jednou prezentuje vývoj zaměstnanců v ČKD Blansko Holding, a. s. a ve Strojárnách Blansko.



**Graf 2 Počet zaměstnanců v letech 2007 - 2011**  
(Upraveno dle ČKD BLANSKO, 2013)

## FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI

Od roku 2007, kdy tato společnost vznikla, zaznamenává pravidelný celkový úbytek zaměstnanců. Tento trend je znázorněn ve čtvrtém sloupci předcházející tabulky.

V dané společnosti se fluktuace zaměstnanců pohybuje okolo 5,5 % a to ve sledovaném období let 2007 – 2012. Nejnižší fluktuace (úbytek zaměstnanců) je evidována na rok 2008. V tomto roce opustilo společnost pouze 7 zaměstnanců. Ve vývoji se vyskytuje

i negativní hodnota, a to v roce 2011. Je to z toho důvodu, že podnik nabíral více nových zaměstnanců. Nejvyšší fluktuace pak připadá na rok 2010. Míra fluktuace je v daném roce rovna 10,77 %. Mohlo to být způsobeno jak vnějším, tak i vnitřním prostředím. V analyzovaném podniku to bylo způsobeno především úbytkem zakázek a prodejem části podniku konkurenční společnosti TOS Kuřim.

Doporučovanou hodnotou pro fluktuaci je 5 – 7 %. Tato hodnota znamená, že na 100 zaměstnanců dané společnosti ve sledovaném období (většinou jeden rok) opustí společnost 5 – 7 zaměstnanců (ERTL, 2013).

Analyzovaná společnost s vysokou mírou fluktuace tedy nemá problém. Pouze mezi léty 2009 – 2010 je míra fluktuace vyšší.

#### VÝVOJ MZDOVÝCH NÁKLADŮ VE SPOLEČNOSTI

Jak se v jednotlivých letech měnil počet zaměstnanců, měnil se samozřejmě i vývoj mzdových nákladů společnosti. Vývoj mzdových nákladů, počtu zaměstnanců a průměrné měsíční hrubé mzdy na jednoho zaměstnance je znázorněn v následující tabulce.

Počet zaměstnanců je zde uveden pouze za ČKD Blansko Holding, a. s. Zaměstnanci Strojíren a dceřiné společnosti zde nejsou, neboť účetnictví je vedeno odděleně. Prudký nárůst zaměstnanců je způsoben přechodem pracovníků ze Strojíren.

**Tabulka 11 Vývoj počtu zaměstnanců, mzdových nákladů a průměrné měsíční hrubé mzdy**

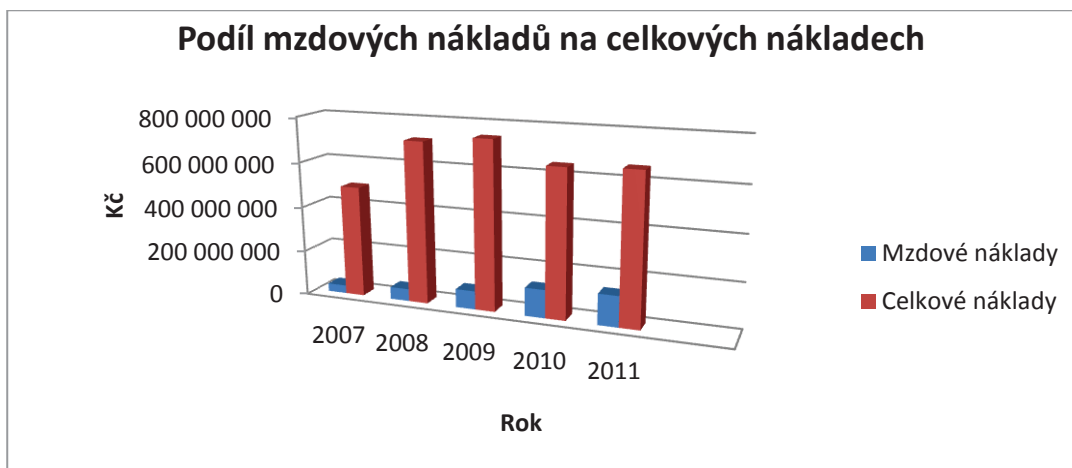
ZÁKLADNÍ UKAZATELE	2007	2008	2009	2010	2011
POČET ZAMĚSTNANCŮ	114	292	289	455	461
MZDOVÉ NÁKLADY (mil. Kč)	35,536	54,376	81,449	124,607	135,869
PRŮMĚRNÁ MĚSÍČNÍ HRUBÁ MZDA (Kč)	25 977	15 518	23 486	22 822	24 561

(Upraveno dle ČKD BLANSKO, Výroční zprávy, 2007l, 2008, 2009, 2010c; Účetní závěrka, 2011b)

Mzdové náklady přímo úměrně rostou v čase, stejně jako počet zaměstnanců. V roce 2007, kdy tato společnost vznikla, činily mzdové náklady 35 536 000 Kč a průměrná měsíční hrubá mzda na jednoho pracovníka činila 25 977 Kč. Propad ale nastal v roce 2008, kdy průměrná měsíční hrubá mzda klesla na pouhých 15 518 Kč (propad byl 40 %). Mohlo to být způsobeno změnou majitele, který se musel vyrovnat se snížením zakázek a zadlužeností společnosti. Dalším důvodem mohlo být to, že společnost se musela vyrovnat s hospodářskou krizí a špatným vývojem domácí měny. Z dlouhodobého hlediska ale hrubá měsíční mzda v podniku je vyšší než průměrná měsíční hrubá mzda v Jihomoravském kraji, kde se podnik nachází.

Následující graf zobrazuje poměr mzdových nákladů na celkových nákladech analyzované společnosti. Z celkového trendu je patrné, že mzdové náklady v čase rostou. Tento nárůst je způsoben růstem počtu zaměstnanců, kteří postupně přecházeli ze Strojíren. Celkové náklady v čase kolísají a nejnižší byly v roce 2007 (podíl mzdových nákladů na celkových nákladech byl 7,21 %). Hodnota celkových nákladů činila téměř 493 mil. Kč. V posledním sledovaném roce byly náklady společnosti ve výši 660 mil. Kč (z čehož mzdové náklady činily 20,6 %).





**Graf 3** Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech

(Upraveno dle ČKD BLANSKO, Výroční zprávy, 2007l, 2008, 2009, 2010c; Účetní závěrka, 2011b)

## PRODUKTIVITA PRÁCE VE SPOLEČNOSTI

Každý podnik musí sledovat vývoj hlavních ukazatelů produktivity a rentability, a to z toho důvodu, aby naplnil své hlavní strategické cíle a mohl sledovat důležitý vývoj lidských zdrojů podniku. Produktivita je ovlivňována jak vnějším, tak i vnitřním prostředím podniku. Faktory ovlivňující produktivitu se ale dají dělit i z jiných hledisek, například na faktory fyzikální a psychologické (HUČKA, 2011).

V následující tabulce jsou vypočítány některé ukazatele, které jsou pro podnik důležité. Nejvýznamnějším faktorem je produktivita práce, která je vypočítána jako poměr mezi přidanou hodnotou a průměrným počtem zaměstnanců daného roku. Dalším ukazatelem je mzdová produktivita. Opět se jedná o poměrový ukazatel, tentokrát jako poměr mezi tržbami a mzdovými náklady. Oba tyto poměrové ukazatele jsou vyjádřeny v korunách. Následující dva ukazatele – mzdová rentabilita zisková a podíl zisku na zaměstnance, jsou pro společnost důležité především v systému hodnocení.

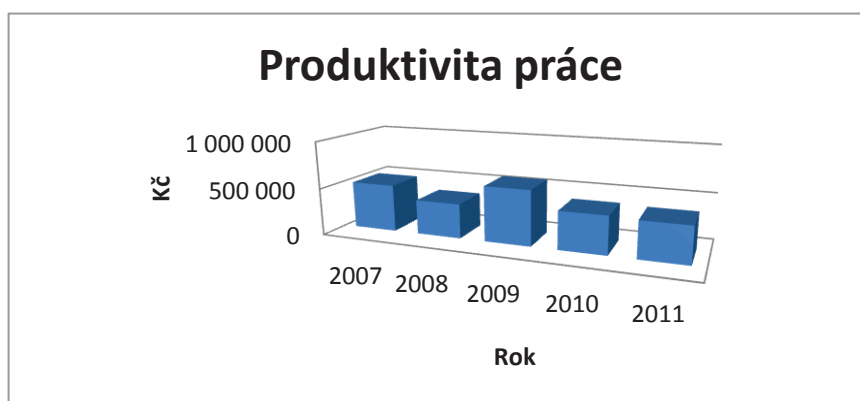
Mzdová rentabilita zisková a podíl zisku na zaměstnance v letech výrazně klesá, což je způsobeno prohlubující se ztrátou, se kterou se podnik musí vyrovnat. Jelikož do výpočtu vstupuje výsledek hospodaření, který je záporný, jsou i tyto ukazatele záporné.

**Tabulka 12 Produktivita práce**

UKAZATELE	2007	2008	2009	2010	2011
POČET ZAMĚSTNANCŮ	114	292	289	455	461
PRODUKTIVITA PRÁCE (Kč)	503 254	368 586	586 806	403 442	388 054
MZDOVÁ PRODUKTIVITA PRÁCE (Kč)	13,64	8,55	7,16	5,36	3,73
MZDOVÁ RENTABILITA ZISKOVÁ (%)	17,33	17,05	- 0,54	-3,43	-26,22
PODÍL ZISKU NA ZAMĚSTNANCE (Kč)	54 026	31 747	- 1 509	- 9 385	- 77 273

(Upraveno dle ČKD BLANSKO, Výroční zprávy, 2007l, 2008, 2009, 2010c; Účetní závěrka, 2011b)

Z tabulky je patrné, že produktivita práce v čase kolísá. Faktory, které mohou ovlivnit úroveň produktivity práce, jsou technologie používané ve firmě, kvalifikace pracovníků, nastavený systém odměňování či organizace řízení. Nejvyšší produktivitu dosáhl podnik v roce 2009, naopak nejnižší pak v roce 2008.

**Graf 4 Produktivita práce v letech**

(Upraveno dle ČKD BLANSKO, Výroční zprávy, 2007l, 2008, 2009, 2010c; Účetní závěrka, 2011b)

Zatímco produktivita práce v letech kolísala, mzdová produktivita práce klesala. Největší pokles je zaznamenán mezi lety 2007 a 2008. Způsobeno to bylo především změnou majitele a prodejem části podniku. Od té doby tržby nestoupily, přesto se zaměstnavatel snažil zachovat svým zaměstnancům životní úroveň a nedocházelo tak k rapidnímu snižování mezd.

Mzdová rentabilita zisková, která je jako jediná v tabulce vyjádřena v procentech, v letech výrazně klesala. V roce 2011 byla mzdová rentabilita –26,22 %, což je prozatím nejnižší hranice tohoto ukazatele. Jak již bylo zmíněno, v roce 2010 došlo k poslední změně majitele. Nynější majitel, ruská skupina TYAZHMASH, si je vědom vysoké ztrátovosti. Jelikož od roku 2009 společnost vykazuje ztrátu, je i tento měřený ukazatel záporný. Jedná se o poměr dosaženého výsledku hospodaření za běžnou činnost a mzdových nákladů.

Podíl zisku na zaměstnance je opět poměrovým ukazatelem, vyjádřeným v Kč. Vyjadřuje, jak vysoký podíl dosaženého VH za běžnou činnost připadá na jednoho pracovníka společnosti. I tento ukazatel od roku 2009 vykazuje záporné hodnoty, neboť do poměru opět vstupuje dosažený výsledek hospodaření.

### **3.2 Analýza motivace zaměstnanců ve společnosti ČKD Blansko Holding, a.s.**

Analýza motivace je velice důležitá pro dokreslení celé situace ve společnosti. Zanalyzovány již byly základní charakteristiky zaměstnanců, tedy jejich produktivita, fluktuace a mzdové náklady. Díky této analýze bude možnost posouzení, zda systém, který ve společnosti funguje, je efektivní a pro zaměstnance vyhovující. Pro zjištění stavu, zda jsou zaměstnanci s tímto systémem i spokojeni, poslouží dotazníkové šetření, které bude ve společnosti provedeno. Analýza motivace byla provedena k 31. 12. 2012.

### 3.2.1 Systém odměňování

Odměňování zaměstnanců ve společnosti se řídí vnitropodnikovými normami, konkrétně organizační směrnici Mzdová soustava. Ke stanovené mzdě pak zaměstnancům přísluší i příplatky a odměny, které jsou stanoveny v kolektivních smlouvách jednotlivých let. Kolektivní smlouvy jsou uzavírány na základě projednání mezi smluvními stranami ČKD Blansko Holding, a.s. a ZO Odborový svaz KOVO, ČKD, a.s.

Každému zaměstnanci společnosti náleží mzda za vykonanou práci, která je sjednána v pracovní smlouvě. Tato mzda může být sjednána hodinově nebo měsíčně. Stanovená mzda se odvíjí od zařazení pracovníka do tarifní třídy. Ke sjednané mzdě dále zaměstnancům přísluší příplatky, které jsou dohodnuté v kolektivních smlouvách společnosti. Mzda zaměstnanců, s výjimkou mezd managementu, se skládá ze základního tarifu a tzv. tarifního rozpětí. Zaměstnanci také může být přiznáno osobní ohodnocení. Smluvní mzdy jsou sjednávány pouze vrcholovému vedení společnosti (ČKD BLANSKO, 2012a).

Výši mzdy nejvíce ovlivňují následující aspekty:

- Složitost vykonávané práce.
- Odpovědnost a namáhavost za práci.
- Obtížnost pracovních podmínek.
- Dosažené pracovní výsledky (ČKD BLANSKO, 2011a).

### HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Postup provádění hodnocení zaměstnanců ve společnosti je dán interní směrnici Hodnocení zaměstnanců z roku 2010. V této směrnici je podrobně rozepsán postup hodnocení u řídicích pracovníků, THP pracovníků a dělníků.

Všeobecně u všech pozic ve společnosti probíhá hodnocení pracovního výkonu vždy k 31. 10. daného roku a musí být zajištěno jednotlivými vedoucími. Toto hodnocení se vždy vztahuje na všechny zaměstnance, kteří k danému datu vykonávají svoji funkci déle než 6 měsíců. Jestliže některý zaměstnanec vykonává svoji funkci kratší období, přímý nadřízený individuálně rozhodne o hodnocení pracovního výkonu tohoto

pracovníka. Hodnocení zaměstnanců je prováděno pomocí formulářů, ve kterých mají i zaměstnanci právo na vyjádření a posouzení svého výkonu a případného dalšího kariérního rozvoje. Tyto formuláře je pak přímý nadřízený nucen zadat do informačního systému a předat je na personální oddělení společnosti. Zde jsou tyto formuláře zanalyzovány a vyhodnoceny (ČKD BLANSKO, 2010a).

Smyslem hodnocení zaměstnanců je:

- Objektivní vyhodnocení pracovních výsledků.
- Stanovení cílů a úkolů zaměstnancům v souladu s cíli podniku.
- Stanovení rozvojových a vzdělávacích programů pro zaměstnance.
- Využití pro zvýšení motivace zaměstnanců (ČKD BLANSKO, 2010a).

### **3.2.2 Celková mzda**

Celková mzda zaměstnanců ve společnosti se skládá z nárokové složky mzdy a nenárokových částí (ČKD BLANSKO, 2011a).

#### **NÁROKOVÉ SLOŽKY MZDY**

Zaměstnavatel uplatňuje u zaměstnanců následující složky mzdy dle MZDOVÉ SOUSTAVY (ČKD BLANSKO, 2011a).

#### **Mzdové tarify**

Mzdový tarif je tvořen souborem pozic se srovnatelnou úrovní náročnosti a rozsahem odpovědnosti. Základní měsíční tarif je dělen 162,5 hodinami (týdenní časový fond je stanoven na 37,5 hodiny)

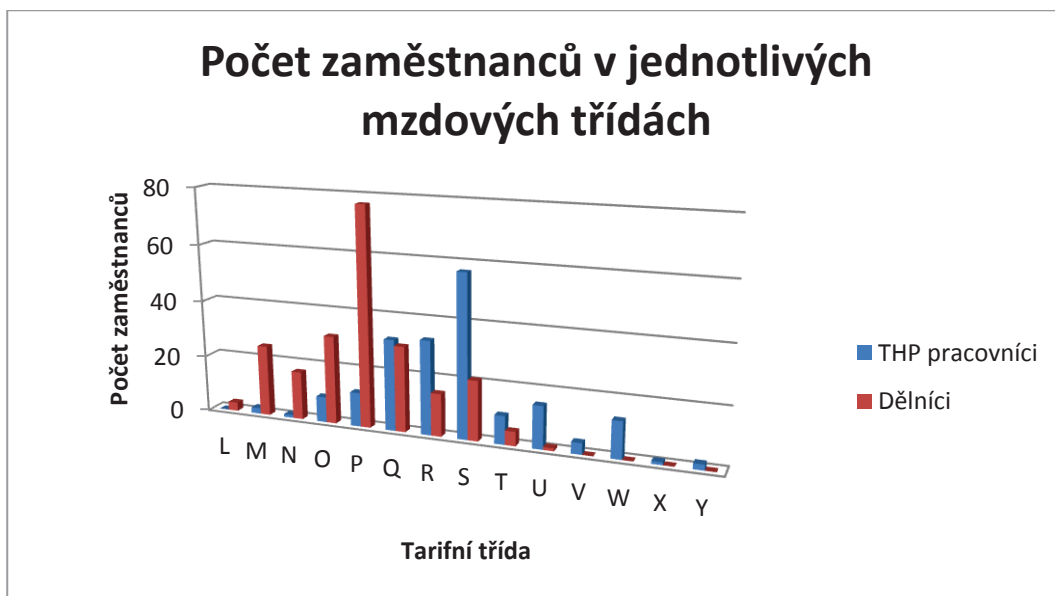
**Tabulka 13 Tarifní tabulky**

NÁZEV TŘÍDY	CELKOVÝ TARIF (Kč)		TARIFNÍ ZÁKLAD (Kč)		ROZPĚTÍ (Kč)	
	měsíční	hodinový	měsíční	hodinový	měsíční	hodinový
L	11 900	73	8 500	52	3 400	21
M	14 000	86	10 000	62	4 000	25
N	15 820	97	11 300	70	4 500	28
O	17 800	110	12 700	78	5 100	31
P	20 500	126	14 600	90	5 900	36
Q	23 500	145	16 700	103	6 800	42
R	26 900	166	19 100	118	7 800	48
S	28 500	175	20 500	126	8 000	49
T	30 800	190	22 000	135	8 800	54
U	34 700	214	24 800	153	11 000	68
V	37 800	233	27 000	166	10 800	66
W	42 300	260	30 500	188	11 800	73
X	52 170	321	31 370	193	20 800	128
Y	57 400	353	34 400	212	23 000	142

(Upraveno dle ČKD BLANSKO, 2011a).

Následující graf zobrazuje rozdělení zaměstnanců do jednotlivých mzdových tříd. U dělnických profesí je největší zastoupení zaměstnanců ve třídě P, kde měsíční celkový tarif činí 20 500 Kč. Ve mzdových třídách V – Y nejsou dělnické profese vůbec zastoupeny.

U THP pracovníků je rozložení do mzdových tříd odlišné. Nejvíce pracovníků se nachází ve mzdové třídě S, kde měsíční celkový tarif činí 28 500 Kč. Pracovníci THP jsou rozčleněni téměř do všech mzdových tříd, pouze ve třídě L není zařazen žádný THP pracovník.



**Graf 5 Rozdělení pracovníků do mzdových tříd**

(Zpracováno dle POŘÍZKA, 2013a).

Společnost ČKD Blansko má vytvořený katalog prací, který obsahuje všechny pozice ve firmě. U každé pozice je rozepsána náplň práce, jakou odpovědnost daný zaměstnanec má a základní požadavky na každou pozici.

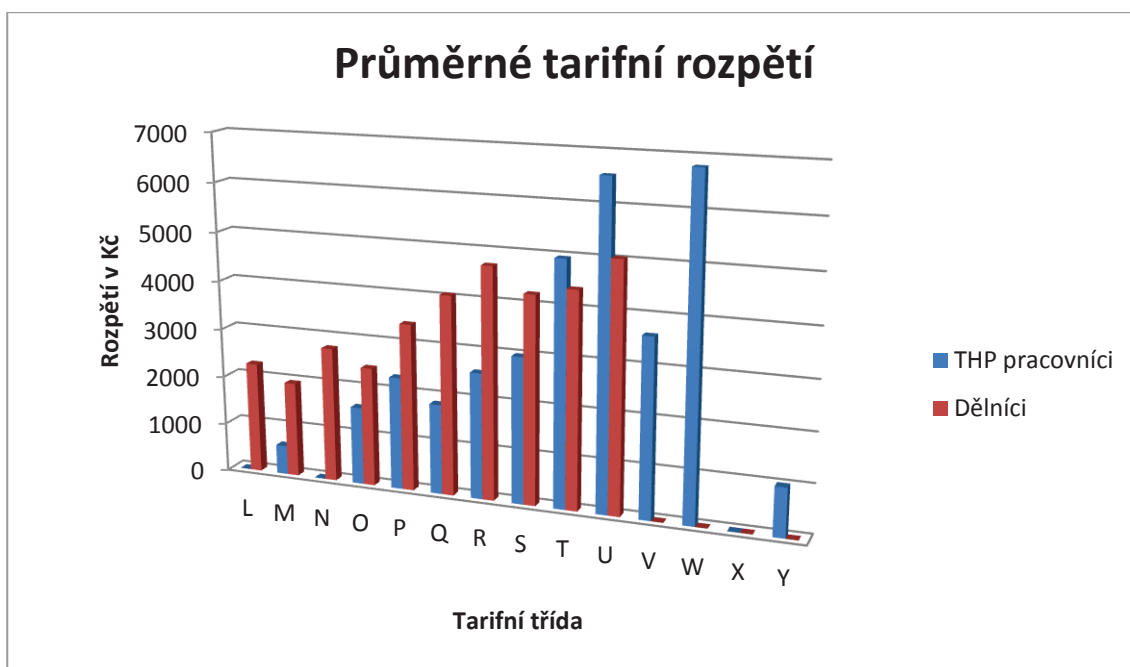
Dle katalogu prací jsou základními požadavky, dle kterých se přiřazují zaměstnanci do jednotlivých mzdových tříd, následující:

- Vzdělání / odbornost.
- Praxe.
- Jazykové znalosti.
- IT znalosti.
- Schopnosti a dovednosti (přesnost, pečlivost, orientace na výsledek).
- Odborná způsobilost.
- Ostatní požadavky (ČKD BLANSKO, 2012b).

## Tarifní rozpětí

Je složkou mzdy, která je sjednávána individuálně každému zaměstnanci. Podmínkou je splnění požadavků na danou pozici. Tarifní rozpětí odráží individuální schopnosti a kvalifikaci zaměstnance. Celková výše rozpětí závisí na finančních zdrojích podniku a možnostech pro navyšování mezd (ČKD BLANSKO, 2011a).

V následujícím grafu je zobrazené průměrné tarifní rozpětí v každé mzdové třídě. Zatímco dělníci mají nejvyšší průměrnou hodnotu tarifního rozpětí ve mzdové třídě U (neboť v této mzdové třídě se nachází pouze jeden zaměstnanec), THP pracovníci dosahují nejvyšší průměrné hodnoty tarifního rozpětí ve mzdové třídě W.



**Graf 6 Průměrné tarifní rozpětí zaměstnanců v jednotlivých tarifních třídách**  
(Zpracováno dle POŘÍZKA, 2013b).

## Smluvní mzda

Tento druh mzdy je sjednáván pouze členům vrcholového vedení společnosti (ČKD BLANSKO, 2011a).



## **NENÁROKOVÉ SLOŽKY MZDY**

Nenárokové složky jsou vymezeny ve směrnici Mzdová soustava (ČKD BLANSKO, 2011a) a v Kolektivní smlouvě pro rok 2012 (ČKD BLANSKO, 2012a):

### **Roční bonus**

Tato prémie náleží členům vrcholového vedení společnosti, tj. generálnímu řediteli a ředitelům jednotlivých divizí, a to za splnění bonusových ročních cílů. Vyhodnocení splnění cílů a výše prémie podléhá schválení generálního ředitele.

### **Osobní ohodnocení**

Je to pohyblivá složka mzdy, která umožňuje diferenciaci odměňování podle aktuálních dosažených výsledků. Posouzení je plně v kompetenci přímého nadřízeného. Osobní ohodnocení je vypláceno především na základě splnění následujících cílů:

- Plnění plánu výroby ve stanoveném objemu a kvalitě.
- Snížení materiálové náročnosti a pracnosti výrobků.
- Plnění termínů výroby.
- Snížení objemu rozpracované (nedokončené) výroby.
- Snížení výskytu a závažnosti pracovních úrazů a jejich prevence.
- Zvýšení výnosů z prodeje výrobků, prací a služeb a mnohé další.

### **Mimořádné odměny**

Mimořádné odměny tvoří zaměstnavatel dle plánu mzdových nákladů. V kolektivní smlouvě jsou ujednány mimořádné odměny za předpokladu příznivých hospodářských výsledků. Odměna jsou poskytovány ve 2. čtvrtletí na dovolenou a ve 4. čtvrtletí na Vánoce.

### **Odměny při významných pracovních a životních výročí**

Za dlouhodobě dosahované pracovní výsledky a jako uznání za celkové pracovní činnosti jsou poskytovány následující odměny:

- Při dosažení 50-ti roků věku obdrží zaměstnanec:

**Tabulka 14 Odměny zaměstnancům při dovršení 50ti roků věku**

<b>NEPŘETRŽITÁ DOBA ZAMĚSTNÁNÍ VE SPOLEČNOSTI</b>	<b>ODMĚNA (v Kč)</b>
5 – 9 roků	2 400
10 – 20 let	6 000
Nad 20 let	9 600

(Zpracováno dle ČKD BLANSKO, 2012a).

- Při prvním odchodu do starobního nebo plně invalidního důchodu obdrží zaměstnanec:

**Tabulka 15 Odměna zaměstnancům při odchodu do starobního či invalidního důchodu**

<b>NEPŘETRŽITÁ DOBA ZAMĚSTNÁNÍ VE SPOLEČNOSTI</b>	<b>ODMĚNA (v Kč)</b>
5 – 9 roků	3 000
10 – 19 let	6 000
20 – 25 let	9 600
Nad 25 let	12 000

(Zpracováno dle ČKD BLANSKO, 2012a).

- Při odchodu zaměstnance do plného invalidního důchodu z důvodu pracovního úrazu nebo nemoci z povolání je vyplacena jednorázová odměna ve výši 20 000 Kč, bez ohledu na délku zaměstnání (ČKD BLANSKO, 2012a).
- Při dovršení pracovního jubilea nepřetržité doby zaměstnání ve společnosti náleží pracovníkům odměna:

**Tabulka 16 Odměna zaměstnancům při dovršení pracovního jubilea**

<b>POČET ODPRACOVANÝCH LET</b>	<b>ODMĚNA (v Kč)</b>
20 let zaměstnání	6 000
25 let zaměstnání	7 200
30 let zaměstnání	9 600
35 let zaměstnání	12 000
40 let zaměstnání	14 400
45 let zaměstnání	16 800

(Zpracováno dle ČKD BLANSKO, 2012a).

### 3.2.3 Příplatky poskytované zaměstnancům

Jednotlivé příplatky jsou zaměstnancům poskytovány na základě Kolektivní smlouvy (ČKD BLANSKO, 2012a), kde jsou uvedeny konkrétní částky.

Zaměstnavatel poskytne svým zaměstnancům následující mzdové příplatky:

- Za práci ve ztížených pracovních podmínkách příplatek 10 Kč / hod, respektive 11 Kč / hod dle zařazení do skupin.<sup>4</sup>
- Za práci v odpolední směně příplatek ve výši minimálně 9 Kč / hod.
- Za práci v noční směně přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku.<sup>5</sup>
- Za práci přesčas v pracovní dny příplatek 25 % z průměrného výdělku. Za práci přesčas ve svátek příplatek ve výši 100 % průměrného výdělku.<sup>6</sup>
- Za dobu práce v sobotu a v neděli příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku k dosažené mzdě.
- Za vedení čety příplatek ve výši:
  - 4 – 8 členů 5 Kč / hod.
  - 9 – 14 členů 7 Kč / hod.
- Za práci ve výškách na 1,5 m příplatek 7 Kč / hod, za každou celou odpracovanou hodinu. Tento příplatek nepřísluší těm zaměstnancům, jimž tato povinnost plyne z pracovní smlouvy (jeřábníci).
- Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Za dobu čerpání náhradního volna zaměstnanci přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.<sup>7</sup>
- Za nařízenou pracovní pohotovost příplatek ve výši:<sup>8</sup>
  - 10 % průměrného hodinového výdělku za každou hodinu pracovní pohotovosti v pracovní den.

<sup>4</sup> Dle zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce, je zaměstnavatel povinen poskytnout příplatek ve výši 4,8 Kč / hod.

<sup>5</sup> Tento příplatek poskytuje zaměstnavatel přesně ve výši určené zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

<sup>6</sup> Tyto příplatky poskytuje zaměstnavatel přesně ve výši určené zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

<sup>7</sup> Zaměstnavatel se přesně řídí zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

<sup>8</sup> Dle zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce, je zaměstnavatel povinen poskytnout příplatek ve výši minimálně 10 % průměrného hodinového výdělku.

- 15 % průměrného hodinového výdělku za každou hodinu pracovní pohotovosti v sobotu a v neděli.
- 15 % průměrného hodinového výdělku za každou hodinu pracovní pohotovosti ve svátek.
- Za dobu externí montáže náleží pracovníkům následující příplatky:
  - Příplatek za práci v nestandardních klimatických podmínkách ve výši 10 Kč / hod. Nestandardními podmínkami jsou myšleny teploty v místě výkonu práce - 5 °C a méně, a + 35 °C a více.
  - Příplatek za montáž v ČR, zemích EU a v Evropě mimo země EU ve výši 15 Kč / hod., a v ostatních zemích 20 Kč / hod.

### 3.2.4 Benefity

Výhodným benefitem jsou pro zaměstnance zaměstnanecké SIM karty. Zaměstnanci mohou využít zvýhodněného tarifu od mobilního operátora T - Mobile, kterého využívá společnost ČKD Blansko Holding, a.s. Zaměstnanec má nárok na maximálně 2 SIM karty, které může využívat i pro soukromé účely. Tyto SIM karty může využívat jak zaměstnanec společnosti, tak i jeho rodinní příslušníci. Tento benefit sice není prozatím masově využíván, přesto je stále více oblíben a rozšiřován mezi zaměstnanci (ČKD BLANSKO, 2011a).

Měsíční paušál pro zaměstnanecké SIM karty je nulový, a zaměstnanci si mezi sebou na tyto SIM karty volají za haléřové položky. Tento balíček neobsahuje žádné volné minuty a SMS v rámci tohoto zvýhodnění stojí v řádu haléřů. Za volání v síti T –Mobile i do ostatních sítí není účtovaná částka vyšší, než 1 Kč / minutu.

Benefitem pro zaměstnance je i hrazené očkování proti chřipce (POŘÍZKA, 2012a).

Na konci roku 2012, v období před Vánoci, obdržel každý zaměstnanec dárkové poukazy v hodnotě 400 Kč. Tyto poukazy byly poskytnuty místo tradičního vánočního večírku. Lze je vyměnit za zboží v síti prodejen a za služby u poskytovatelů, jež tyto poukázky přijímají (POŘÍZKA, 2012a).

Významným benefitem, který zaměstnavatel poskytoval svým zaměstnancům, patřil příspěvek na penzijní a životní připojištění. Zaměstnancům, kterým začal pracovní poměr do 31. 12. 2006, přispíval zaměstnavatel na životní pojištění částku 666 Kč měsíčně. Výjimkou jsou zaměstnanci, kteří se narodili před rokem 1947. Jim je placen příspěvek na penzijní připojištění ve výši 3 % hrubé mzdy (ČKD BLANSKO, 2011a). Tento benefit byl k 31. 12. 2012 zrušen.

### **3.2.5 Oblast sociální a pracovně právní**

Zaměstnanec, stejně jako zaměstnavatel, musí dodržovat podmínky, které jim ukládá zákon či kolektivní smlouva. Následující oblasti sociální a pracovně právní vycházejí přímo z Kolektivní smlouvy (ČKD BLANSKO, 2012a).

#### **PRACOVNÍ DOBA**

Pracovní doba je u zaměstnanců stanovena na 40 hodin týdně. Pro účely výpočtu mzdy se ale užívá upravená pracovní doba, a to 37,5 hodiny týdně. Do pracovní doby se započítává i nezbytně nutná doba na osobní hygienu. Kolektivní smlouva přesně určí začátek i konec pracovní doby a možnosti přestávek na jídlo a oddech. Zaměstnavatel poskytne svým zaměstnancům přestávku na jídlo a oddech, a to v délce 30 minut. Tato přestávka je poskytována v různých intervalech a to s přihlédnutím ke konkrétní směně (viz rozvržení směn) a internímu rozhodnutí v úseku.

#### **ROZVRŽENÍ SMĚN**

Analyzovaná společnost také využívá možnosti více směnného provozu. Pracovní den je rozvržen do tří směn – ranní směna (od 6:00 do 14:00), odpolední směna (od 14:00 do 22:00) a noční směna (od 22:00 do 6:00).

#### **PRÁCE PŘESČAS**

Je fond odpracovaných hodin, které jsou nad rámec povinné směny. Z usnesení zaměstnavatele plyne, že práce přesčas nesmí překročit v průměru 8 hodin týdně po dobu delší, než 52 týdnů po sobě jdoucích.

## DOVOLENÁ

Protože náklady na rozjetí směny jsou poměrně vysoké, využívá zaměstnavatel právo stanovení celozávodní dovolené. Termín je dojednáván s odborovou organizací, a to nejpozději do 31. 5. daného roku. Zaměstnavatel také poskytne pracovní volno s náhradou mzdy v měsíci červenci a srpnu (mimo celozávodní dovolenou) v celkové délce 5 pracovních dní, a to osamělým ženám či mužům pečující o dítě. 5 pracovních dní volna s náhradou mzdy je také poskytováno těm zaměstnancům, kteří pečují o zdravotně postižené. Do odpracovaných dnů se započte řádná dovolená.

## STRAVOVÁNÍ

Pro zaměstnance ranní směny zajistí zaměstnavatel teplé obědy. Pro zaměstnance odpolední a noční směny bude zajištěno náhradní stravování formou balíčků. Zaměstnanci mají nárok na stravování v pracovní dny. Hodnota oběda je 55 Kč, přičemž zaměstnavatel přispívá 22 Kč (40 %).

## NÁHRADA MZDY

Nemůže-li zaměstnanec konat práci při prostoji a nebyl-li převeden na jinou práci, přísluší mu náhrada mzdy ve výši 80 % průměrného výdělku. Nemůže-li konat zaměstnanec práci pro nepříznivé povětrnostní vlivy a nebyl-li předen na jinou práci, přísluší mu náhrada mzdy ve výši 60 % průměrného výdělku.<sup>9</sup>

## ŠKOLENÍ A REKVALIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ

Zaměstnavatel zabezpečí možnost rekvalifikace zaměstnanců a jejich následné uplatnění u zaměstnavatele. Zaměstnavatel vytvoří podmínky pro další vzdělávání zaměstnanců.

Zaměstnavatel musí pravidelně školit své zaměstnance v oblasti BOZP, což je dáno legislativou naší země. Jedná se tedy o školení pracovníků pracujících ve výškách, poskytování první pomoci, preventivní požární hlídky, školení radiační ochrany (společnost vlastní rentgen na zkoušení svárů), školení při práci s nebezpečím výbuchu a jiné.

---

<sup>9</sup> Náhrada mzdy je v této výši stanovena zákonem č. 262/2002 Sb., zákoníkem práce.

Školení nad rámec nutné legislativy dále zaměstnavatel poskytuje jazykové kurzy ruského a anglického jazyka, školení legislativních změn v širokém spektru činností (mzdové účetní, personální, životní prostředí, kontroloři kvality, aj.), školení informačních systémů, školení pro získání dotací.

Zaměstnavatel také poskytne svému zaměstnanci pracovní volno, jestliže se účastní školení pořádané odborovou organizací, a to v rozsahu 5 pracovních dnů v kalendářním roce.

## BEZPEČNOST PRÁCE

Každý zaměstnanec je povinen absolvovat pracovně lékařské prohlídky v závodním zdravotním středisku podle požadavků zaměstnavatele. Tyto prohlídky i ušlá mzda budou hrazeny zaměstnavatelem. Zaměstnavatel má také povinnost zajistit každému zaměstnanci vhodné pracovní a ochranné pomůcky související s výkonem dané práce. Zaměstnavatel se také snaží předcházet úrazům na pracovišti – pravidelným proškolením zaměstnanců v oblasti BOZP.

### **3.3 Základní informace o dotazníkovém šetření**

Společnost ČKD Blansko Holding, a. s. zaměstnává přes 400 zaměstnanců. Aby bylo možné zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s nastaveným systémem odměňování a hodnocení pracovního výkonu, bylo vhodné zvolit metodu dotazníkového šetření.

Dotazník byl vytvořen v elektronické podobě pro ty zaměstnance, kteří mají přístup k počítačům, tedy především THP pracovníci. Pro ostatní zaměstnance byl dotazník vytvořen v papírové podobě a byl distribuován mezi všechny zaměstnance, především dělníky.

Dotazníkové šetření probíhalo na přelomu měsíce dubna a května. Z celkového počtu 421 zaměstnanců (aktuální počet zaměstnanců k 7. 5. 2013) dotazník vyplnilo 69. Procentuálně vyjádřeno se dotazníkového šetření zúčastnilo 16,39 % zaměstnanců (THP pracovníci se podíleli na dotazníkovém šetření 14,96 %, dělníci tvořili zbývající 1,43 %). Ze vzoru zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili, nelze zcela určitě vyvozovat

žádné důsledky, neboť ochota vyplnit dotazník a vyjádřit tím svůj názor byla velmi nízká. Mezi dělníky téměř nulová.

Dotazník obsahuje 5 částí (32 uzavřených otázek s možností uvést důvod nespokojenosti). První částí byly otázky týkající se vztahů a prostředí na pracovišti. Druhá část zkoumala prostředí firmy, ve třetí části se nacházely otázky týkající se mzdové oblasti. Tato část byla stěžejní a zaměstnanci měli možnost vyjádřit svoji spokojenost či nespokojenost se mzdou, hodnocením pracovního výkonu a nastaveným systémem benefitů. Čtvrtá část dotazníku se zaměřovala na oblast kariéry a osobního rozvoje zaměstnance. Poslední pátá část byla situována ke zjištění základních charakteristik zaměstnance (věk, pohlaví, počet odpracovaných let ve firmě, vzdělání).

Podrobný rozbor dotazníkového šetření je proveden v příloze č. 2 této práce. Souhrnné výsledky jsou součástí celkového shrnutí.

### **3.4 Analýza konkurence**

Přesto že výroba vodních strojů pro vodní elektrárny je dosti specifická a náklady vstupu do odvětví značně vysoké, existuje v České republice poměrně dost firem zabývajících se tímto předmětem podnikání.

#### **3.4.1 Konkurenti z hlediska stejného předmětu podnikání**

Hlavním konkurentem analyzované společnosti je firma ČKD Blansko Engineering, a. s. Hlavním konkurentem je především z toho důvodu, že sídlí taktéž ve městě Blansko. Dříve tyto společnosti tvořily jeden celek, ale v roce 1996 došlo k rozdělení a vznikly tak dvě samostatně fungující společnosti. ČKD Blansko Engineering, a. s. se ovšem nezabývá pouze výrobou vodních strojů, ale také jejich výzkumem a vývojem. ČKD Blansko Engineering, a. s. má výhodnější postavení ve smyslu počtu majitelů za dobu své existence. Od roku 1996 změnila majitele pouze jedenkrát, a to v roce 2006, kdy došlo k fúzi se společností Litostroj POWER, d. o. o. se sídlem ve Slovincu. Tato společnost se tedy nemusela tak často vyrovnávat se změnou majitele jako tomu bylo u konkurenčního podniku ČKD Blansko Holding, a. s. Vyšší průměrná mzda v ČKD Blansko Engineering je velmi relativní, neboť struktura profesí



v tomto podniku je odlišná. Tato společnost je inženýrsko–dodavatelskou společností. Díky fúzi se společností Litostroj POWER jsou ale schopni vyrobit a dodat zařízení pro vodní elektrárny, provést modernizace i generální opravy (ČKD BLANSKO ENGINEERING, 2009).

Z následující tabulky jsou patrné i rozdílné hodnoty základních ukazatelů obou společností. Negativní hodnoty u společnosti ČKD Blansko Holding, a. s. jsou způsobeny především negativní hodnotou výsledku hospodaření. Jak je uvedeno v rozboru struktury společnosti, v roce 2010 došlo k odprodeji části Karusely společnosti ALTA, a tímto odprodejem ztratila společnost ČKD Blansko Holding, a. s. tržby v částce téměř 400 mil. Kč. Společnosti se nepodařilo sjednat nové kontrakty v této výši, proto je ve společnosti od roku 2010 evidována ztráta.

**Tabulka 17 Analýza vybraných ukazatelů konkurenčních podniků k roku 2011**

UKAZATELE	ČKD BLANSKO HOLDING, A.S.	ČKD BLANSKO ENGINEERING, A.S.
PRŮMĚRNÝ POČET ZAMĚSTNANCŮ	461	143
MZDOVÉ NÁKLADY (Kč)	135 869 000	55 556 000
PRŮMĚRNÁ MĚSÍČNÍ HRUBÁ MZDA (Kč)	24 561	32 375
TRŽBY (Kč)	507 265 000	264 501 000
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ (Kč)	- 37 171 000	14 641 000
PRODUKTIVITA PRÁCE (Kč)	388 054	822 720
MZDOVÁ PRODUKTIVITA PRÁCE (Kč)	4,21	4,76
MZDOVÁ RENTABILITA ZISKOVÁ (%)	- 26,22	34,3
PODÍL ZISKU NA ZAMĚSTNANCE (Kč)	- 77 273	133 252

(Zpracováno dle ČKD BLANSKO HOLDING, a. s., 2011b; ČKD BLANSKO ENGINEERING, a. s., 2011)

Výčet výhod, které pro své zaměstnance poskytuje ČKD Blansko Engineering, a. s.:

- Příplatek za práce ve ztíženém pracovním prostředí a za noční práci.
- Příplatek za nařízenou přesčasovou práci.
- Příplatek za práci v sobotu a neděli.
- Příplatek za práci ve svátek.
- Příplatek za práci ve výškách.
- Příspěvek na stravování.
- Bezplatné vstupní, výstupní a preventivní prohlídky.
- Odborná preventivní vyšetření.
- Očkování proti chřipce a klíšťové encefalitidě.
- Odměny dárcům krve.
- Bezúročné půjčky na bytové účely.
- Zahraniční kapesné.
- Finanční příspěvek na speciální lékařské zákroky (ČKD BLANSKO ENGINEERING, 2011).

### **3.4.2 Další konkurenti společnosti v regionu Blanenska**

#### STROJÍRNY BRNO, a. s.

Tato společnost sídlí v Kuřimi. Průměrný počet zaměstnanců v této společnosti je 131 a byla založena roku 1998. Jedná se o inženýrsko–dodavatelskou firmu, která vyrábí vodní turbíny všech typů (Kaplan, Francis i Pelton), dále hydro–mechanická zařízení a zabývá se též opravami i generálními a modernizací. Společnost se orientuje jak na tuzemském trhu, tak i na zahraničním. Významnými odběrateli jsou Švédsko, Norsko, Rusko, Filipíny či Makedonie (STROJÍRNY BRNO, 2013).

Výše průměrné měsíční hrubé mzdy se pohybuje okolo 24 900 Kč, což je velmi podobná částka jako v analyzované společnosti. Pokud by společnost vykazovala stabilnější prostředí pro zaměstnance, je možné, že bude značným konkurentem

analyzované společnosti. Město Kuřim se nachází jen několik kilometrů od města Blansko (STROJÍRNY BRNO, 2011).

Výčet benefitů, které společnost poskytuje svým zaměstnancům, není uveden z důvodu nedostatečných informací o dané společnosti.

#### EXMONT – Energo, a. s.

Tato společnost sídlí v Brně a byla založena roku 1995. V současné době se zabývá kompletními službami v oboru vodních turbín. Velice prospěšnou pro společnost se jeví i spolupráce s katedrou vodních strojů při VUT v Brně. Od roku 2001 má také k dispozici vlastní výrobní areál (EXMONT, 2013a).

Společnost Exmont vyrábí všechny typy vodních turbín, včetně jejich příslušenství. Zaměřuje se též na zajišťování opravy a rekonstrukce již starších vodních turbín (EXMONT, 2013c).

Významnými zákazníky v České republice jsou především vodní elektrárny Nové Mlýny, Lipno, Mohelno, Štvanice či Kostelec nad Labem. Tato společnost se orientuje především na tuzemský trh (EXMONT, 2013b).

Průměrná měsíční hrubá mzda ve společnosti činí 24 620 Kč. I tato částka se velice blíží ostatním průměrným hrubým mzdám v konkurenčních podnicích (EXMONT, 2011).

Výčet benefitů, které společnost poskytuje svým zaměstnancům, není uveden z důvodu nedostatečných informací o dané společnosti.

### **3.4.3 Konkurenti z hlediska stejných profesí**

V oblasti Blanenska existují i společnosti, které společnosti ČKD Blansko Holding, a. s. nekonkurují stejným předmětem podnikání, ale zaměstnáváním stejných dělnických profesí. Celorepublikový problémem je stále se snižující počet vyučených a kvalifikovaných pracovníků různých profesí. Najít kvalifikovaného obráběče či svářeče s potřebnou praxí je obtížné.

ČKD Blansko Holding, a. s. je dominantní firmou v regionu Blanenska. Proto zaměstnává největší podíl dělnických profesí, jako jsou obráběči kovů, svářeči či zámečníci. Konkurence v této oblasti je nevýrazná, a stejné dělnické profese vyhledává jen několik firem, především v Brně.

ČKD Blansko Holding, a. s. dále zaměstnává také jeřábníky, zámečníky, skladníky, řidiče a další. O tyto běžnější profese je větší poptávka, ale také je dostatek kvalifikovaných zaměstnanců.

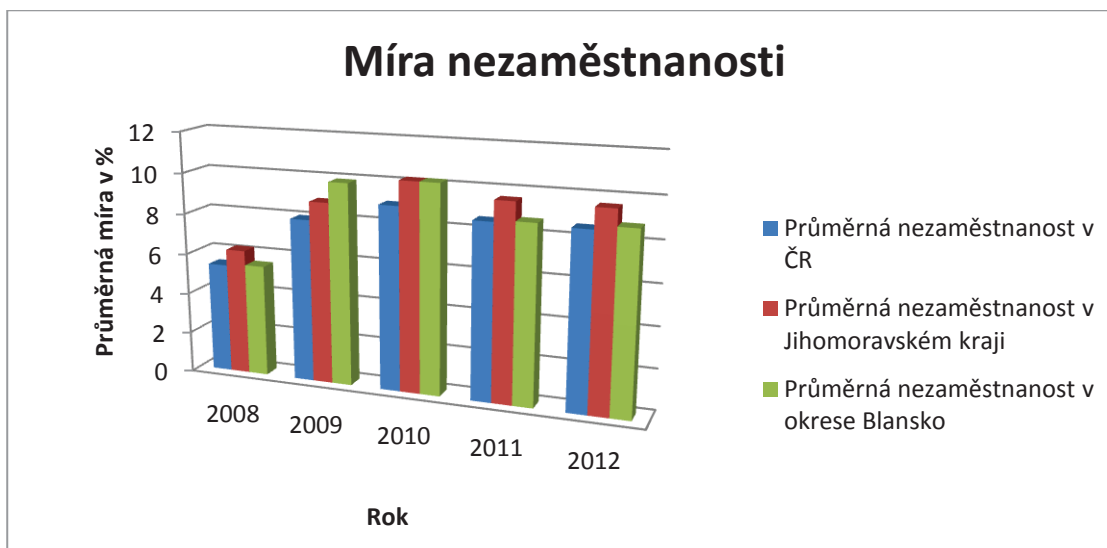
Konkurentem z tohoto pohledu může být i společnost DSB EURO, s. r. o. sídlící též v Blansku. Tato společnost se zabývá slévárenstvím a do roku 1996 tvořili tyto dvě společnosti jeden celek. DSB EURO, s. r. o. využívá ve svém provozu také obráběče, svářeče i jeřábníky, ale ne v takovém objemu, aby byla výrazným konkurentem. Navíc tato společnost se vyrovnává s velmi nepříznivou finanční situací a tak zřejmě nehrozí, že by dělníci zde měli lepší mzdové podmínky.

### **3.5 Analýza trhu práce a nezaměstnanosti**

Tato část práce v sobě nejprve obsahuje analýzu trhu nezaměstnanosti. Zanalyzována bude situace v celé České republice, ale také v Jihomoravském kraji a konkrétně poté i v okrese Blansko, kde má analyzovaná společnost ČKD Blansko Holding, a. s. své sídlo. Následně pak bude zjištěn stav nabídky a poptávky po volných místech v okrese Blansko. Tato část se bude také zabývat vývojem průměrné mzdy. Poslední částí bude průzkum oblíbenosti benefitů v České republice.

#### **3.5.1 Míra nezaměstnanosti**

Společnost ČKD Blansko Holding, a. s. má sídlo v Jihomoravském kraji, konkrétně v okrese Blansko. Počet obyvatel v kraji je přibližně 1,14 mil. obyvatel. Okres Blansko má téměř nejméně obyvatel z okresů v Jihomoravském kraji (ČSÚ, 2013d).



**Graf 7 Míra nezaměstnanosti**

(Zpracováno dle MPSV, 2013).

Vývoj průměrné míry nezaměstnanosti je analyzován za posledních 5 let. Údaje pro zpracování předcházejícího grafu jsou použity dle nové metodiky užívané Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR.

Z pohledu celorepublikové míry nezaměstnanosti je nejvyšší míra v roce 2010 a její hodnota činí 9 %. V následujících období pak průměrná míra nezaměstnanosti klesá a po obě zbylá sledovaná období její hodnota činí 8,6 % (MPSV, 2013).

V Jihomoravském kraji je nejvyšší míra nezaměstnanosti zaznamenána opět v roce 2010, kdy její hodnota je téměř 10,2 %. Největší podíl na této hodnotě má okres Hodonín. V porovnání s celorepublikovou nezaměstnaností je ta krajská vždy vyšší (MPSV, 2013).

Poslední sledovanou oblastí je pak okres Blansko. I zde je nejvyšší míra nezaměstnanosti zaznamenána v roce 2010. Od tohoto roku pak míra nezaměstnanosti klesá, v posledním sledovaném roce je hodnota míry nezaměstnanosti 8,8 % (MPSV, 2013).

Celkový pokles míry nezaměstnanosti mohl být způsoben celkovou stabilizací a vyrovnáním se se světovou krizí. Docházelo k obnově výroby v mnoha oblastech a odezníval postupně silný dopad hospodářské krize.

### 3.5.2 Míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji

Jihomoravský kraj se řadí v České republice mezi ty kraje, které obecně dosahují nejvyšší míru nezaměstnanosti.

Společnost ČKD Blansko Holding, a. s. přijímá kvalifikované pracovníky především na pozice obráběč kovů a svářeč. Lidé vyučení v tomto oboru s nabytými zkušenostmi mají uplatnění na Blanensku především v této firmě, zabývající se výrobou vodních turbín. Z předešlé analýzy konkurence je zřejmé, že v Jihomoravském kraji působí jen málo firem zabývajících se tímto předmětem podnikání. Kromě těchto profesí, které ale mají zastoupení ve společnosti více než 50 %, zaměstnává společnost také účetní, finanční ředitele a ředitele dalších divizí, konstruktéry, personalisty a mnoho dalších profesí.

Jihomoravský kraj, ve kterém sídlí analyzovaná společnost, ale nabízí mnoho dalších možností, kde mohou uchazeči o zaměstnání nalézt své uplatnění. Je to především školství, zdravotnictví a nyní perspektivně se rozvíjející stavebnictví.

Následující tabulka ukazuje základní ukazatele problematiky nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji. Nejhorší situace v rámci Jihomoravského kraje je v okresech Hodonín a Znojmo. Ve sledovaném období míra registrované nezaměstnanosti v čase kolísá, přičemž od roku 2009 do roku 2011 docházelo k jejímu poklesu. Tento kladný vývoj byl způsoben rozmachem v oblasti průmyslu po zásahu světovou hospodářskou krizí. Následný vývoj ukazuje, že nezaměstnanost v Jihomoravském kraji roste, což je negativní jev. Zaměstnavatelé jsou si vědomi skutečnosti, že na jedno volné místo čeká až 30 pracujících (ČSÚ, 2013c), a proto si kladou v některých případech až přílišné nároky.

**Tabulka 18 Ukazatele nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji**

<b>PŘEHLED UKAZATELŮ V JMK</b>	<b>12/2009</b>	<b>12/2010</b>	<b>12/2011</b>	<b>12/2012</b>	<b>3/2013</b>
<b>MÍRA REGISTROVANÉ NEZAMĚŠTNANOSTI (%)</b>	10,59	10,87	9,81	10,42 <b>8,15</b>	<b>8,6<sup>10</sup></b>
<b>UCHAZEČI O ZAMĚŠTNÁNÍ</b>	65 944	69 342	62 722	66 435	69 491
<b>POČET VOLNÝCH PRACOVNÍCH MÍST</b>	3 040	2 955	2 775	2 289	3 337
<b>POČET UCHAZEČŮ NA 1 VOLNÉ MÍSTO</b>	21,7	23,5	22,6	29,0	20,9

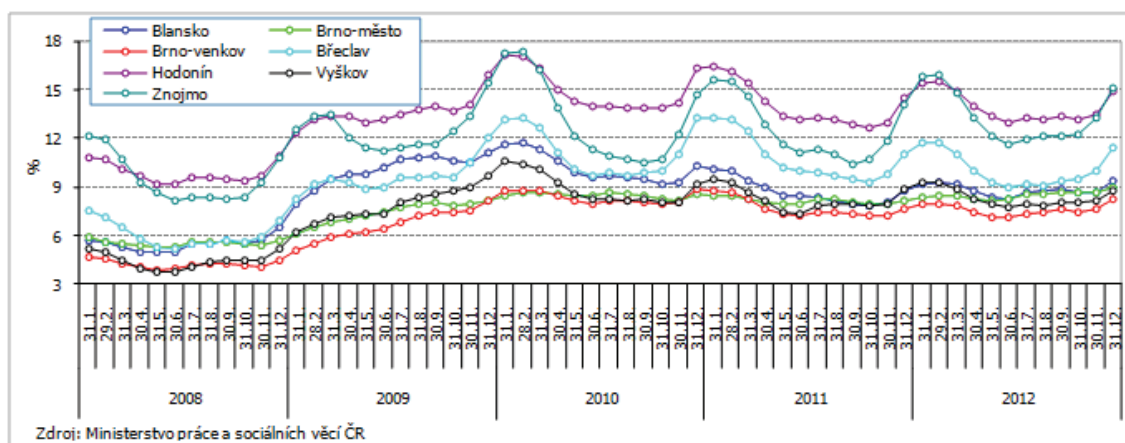
(Zpracováno dle ČSÚ, 2013b; ČSÚ, 2013c).

### **3.5.3 Nezaměstnanost v okrese Blansko**

Okres Blansko se rozkládá severně od města Brna. Je „srdcem“ Moravského krasu. Díky této poloze je v tomto regionu poměrně vyspělý cestovní ruch, a tak kromě průmyslu je možnost uplatnění i v tomto sektoru národního hospodářství.

V celkovém porovnání s ostatními okresy Jihomoravského kraje dosahuje okres Blansko průměrných hodnot. V posledních letech dochází k poklesu, což je velmi pozitivní pro obyvatelstvo. Nejvyšší registrovaná míra nezaměstnanosti je zaznamenána počátkem roku 2010, kdy hospodářská krize dolehla na všechna odvětví národního hospodářství. Od tohoto roku pak dochází ke zlepšení situace.

<sup>10</sup> Od 1. 1. 2013 došlo ke změně ukazatele, který nyní vyjadřuje podíl nezaměstnaných ve věku 15-64 let na všech obyvatelích ve věku 15-64 let. Dosud byl počet nezaměstnaných poměřován pouze s ekonomicky aktivními osobami. Sjednotilo se tedy vykazování ČSÚ a MPSV a hodnota ukazatele je oproti míře nezaměstnanosti vykazované v předchozích letech nižší (KR-JIHOMORAVSKY, 2013).



**Graf 8 Vývoj registrované míry nezaměstnanosti v jednotlivých okresech JMK**  
(Zdroj: ČSÚ, 2013a).

### 3.5.4 Volná pracovní místa v okrese Blansko

Společnost ČKD Blansko Holding, a. s. má nedostatek pracovníků především pro pozice svářeč a obráběč kovů. Jsou to současně ty nejdůležitější profese pro výrobu vodních strojů. Tato práce je velmi fyzicky náročná a vyžaduje odbornou kvalifikaci, praxi a zkušenosti s různými typy strojů. Tento nedostatek ale neřeší pouze analyzovaná společnost, ale také ostatní výrobní podniky, kteří pro svoji výrobu také potřebují kvalifikované odborné pracovníky. K datu 25. 4. 2013, ke kterému byla zjišťována situace na trhu práce, byly zjištěny následující informace:

**Tabulka 19 Aktuální nabídka volných pracovních pozic v okrese Blansko**

OKRES BLANSKO		ČKD BLANSKO HOLDING, a. s.	
POZICE	PRŮMĚRNÁ MZDA	NABÍZÍ POZICI	NABÍZENÁ MZDA
Svářeč	80 – 120 Kč / hod	ANO	140 – 150 / Kč
Obráběč kovů	90 - 130 Kč / hod	ANO	100 – 150 / Kč

(Zpracováno dle NABIDKY-PRÁCE, 2013).

### 3.5.5 Vývoj průměrné mzdy

V následující tabulce je uveden vývoj průměrných mezd v České republice, ale také v kraji Jihomoravském. Dále je znázorněn vývoj hrubých mezd dle klasifikace CZ



NACE. Dle této klasifikace spadá analyzovaný podnik ČKD Blansko do sekce C, kategorie 28.11 – Zpracovatelský průmysl. Trend vývoje je ve všech sledovaných oblastech pozitivní. Výjimkou je ale sledovaný stav v ČKD Blansko, kde v roce 2008 došlo k výraznému propadu. Způsobeno to bylo zřejmě úbytkem zakázek a dopadem hospodářské krize. V celkovém porovnání je mzda srovnatelná s ostatními ukazateli.

**Tabulka 20 Vývoj průměrných hrubých měsíčních mezd**

UKAZATELE	2007	2008	2009	2010	2011
<b>PRŮMĚRNÁ MĚSÍČNÍ HRUBÁ MZDA V ČR (Kč)</b>	20 957	22 592	23 344	23 864	24 436
<b>PRŮMĚRNÁ MZDA V JMK (Kč)</b>	19 252	20 763	21 703	22 026	23 477
<b>PRŮMĚRNÁ MZDA V JMK (dle klasifikace CZ NACE, Kč)</b>	19 027	20 853	21 401	21 963	22 656
<b>PRŮMĚRNÁ MZDA V ČKD BLANSKO (Kč)</b>	25 977	15 518	23 486	22 822	24 561

(Zpracováno dle ČSÚ, 2012a; ČSÚ, 2012b)

### 3.5.6 Průzkum oblíbenosti benefitů v České republice

Benefity, které zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům, se dají rozdělit do dvou základních skupin – daňově zvýhodněné a daňově nezvýhodněné zaměstnanecké benefity.

Mezi daňově uznatelné benefity patří penzijní pojištění, stravenky či příspěvky na životní pojištění. To jsou také nejčastěji poskytované benefity zaměstnancům. Do této kategorie ale spadá také očkování proti chřipce, příspěvek na dovolenou či příspěvky na cestování do zaměstnání (PWC, 2011).

Mezi daňově nezvýhodněné patří mobilní telefony, služební auta, věcně dary či tekutiny v rámci dodržování pitného režimu (PWC, 2011).

V poslední době mají kladný trend vývoje především benefity, které zaměstnancům napomáhají skloubit osobní život s tím pracovním. Jedná se tedy například o příspěvek na školné, chůvu či jesle (PWC, 2011).

Mezi nejoblíbenější benefity dle poslední provedené studie patří:

- Týden dovolené navíc.
- Stravování.
- Příspěvky na penzijní pojištění.
- Příspěvky na životní pojištění (PWC, 2011).

### **3.5.7 Využití daňově zvýhodněných benefitů zaměstnavateli v ČR a v JMK**

V následující tabulce je zaznamenáno využití daňově zvýhodněných benefitů zaměstnavateli jak v celé České republice, tak i v Jihomoravském kraji. Jedná se o výběr těch nejoblíbenějších benefitů u zaměstnavatelů. Šetření provádělo Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky a vychází ze vzorku 1 300 podnikových kolektivních smluv v podnikatelské sféře (MPSV, 2012).

Dle šetření provedené Ministerstvem práce a sociálních věcí v ČR byl v loňském roce (2012) nejoblíbenějším benefitem příspěvek zaměstnavatele na závodní stravování. Další oblíbený benefit je příspěvek na penzijní připojištění. Průměrná výše příspěvku se zvýšila oproti loňskému roku a činí přibližně 517 Kč za měsíc. Oblíbeným benefitem je pak také životní pojištění. Průměrná výše příspěvku ovšem oproti roku 2011 poklesla a činí 522 Kč za měsíc (MPSV, 2012).

Společnost ČKD Blansko svým zaměstnancům poskytuje z těchto nejoblíbenějších benefitů příspěvek na závodní stravování, dále příspěvek na penzijní pojištění byl ve společnosti zrušen.

**Tabulka 21 Využití nejoblíbenějších benefitů zaměstnavateli**

NEJOBĹIBENĚJŠÍ BENEFITY	POĀET KOLEKTIVNĹCH SMLUV OBSAHUJĹCĹ BENEFIT	POĀET KOLEKTIVNĹCH SMLUV OBSAHUJĹCĹ BENEFIT V JMK
PŘĹSPĚVEK NA ZÁVODNĹ STRAVOVÁNĹ	1 211	115
CENOVĚ ZVÝHODNĚNĚ STRAVOVÁNĹ	216	24
PŘĹSPĚVEK NA DOPRAVU DO/Z ZAMĚSTNÁNĹ	36	2
PŘĹSPĚVEK NA PENZIJNĹ POJIŠTĚNĹ	757	62
PŘĹSPĚVEK NA ŹIVOTNĹ POJIŠTĚNĹ	275	26

(Zpracováno dle MPSV, 2012).

### 3.6 Celkové zhodnocení analytické části

Společnost ĀKD Blansko je nestabilním podnikem zejména proto, Źe v minulosti Āastokrát mĚnila svĚho majitele a musela se vyrovnat i s prodejem Āásti podniku. VÝstavba nových vodních elektráren je omezená, a proto v tomto oboru podnikání je znaĀná kolísavost zakázek. JestliŹe společnost tak ztratĹ některé zakázky, Āi nevyhraje tendry na generální opravy Āi modernizace, výrazným způsobem se to projeví na její ekonomické a finanĀní situaci, coŹ se následně projeví na systému odměňování.

Z provedené internĹ analýzy vyplynulo, Źe obrat společnosti v Āase kolísá. V posledních letech dochází k negativnímu vývoji celkových nákladů, které pŹevyšují obrat společnosti. To se projevuje pomĚrnĚ vysokou ztrátou, se kterou se musí podnik vyrovnat. Do budoucna jsou ale podepsány rozsáhlĚ kontrakty na výrobu vodních turbĹn a výroba by mĚla probĹhat minimálně do roku 2021. Fluktuace ve společnosti se

v letech mění. V roce 2011 dokonce byla fluktuace záporná, neboť společnost pouze přijímala nové zaměstnance a stávající nepropouštěla. Průměrná fluktuace je kolem 7 % a způsobena je především odchodem zaměstnanců do penze, či odchodem zaměstnanců ke konkurenci. V čase počet zaměstnanců neustále klesá. Průměrná mzda ve sledovaném období roste, hluboký pokles byl zaznamenán pouze pro rok 2008, což bylo opět důsledkem již výše zmiňovaných faktorů. Produktivita práce klesá, což pro majitele není pozitivní jev. Záporné hodnoty se od roku 2009 projevují u mzdové rentability ziskové a u podílu zisku na zaměstnance. Společnost je od tohoto roku ve ztrátě, která se postupem času stále prohlubuje.

Provedena byla též analýza hodnocení a motivace zaměstnanců, která vycházela především z Kolektivní smlouvy a interní směrnice Mzdová soustava. Zanalyzovány byly jednotlivé složky mzdy, jak ty nárokové (tarifní základ a tarifní rozpětí), tak také složky nenárokové (roční bonusy, osobní ohodnocení, mimořádné odměny, atd.). Výčet benefitů v této společnosti není příliš rozsáhlý, přičemž nejrozšířenější benefit (příspěvky na penzijní pojištění) byl k 31. 12. 2012 zrušen. Rozbor byl proveden i u oblasti sociální a pracovní právní. V příloze je obsaženo dotazníkové šetření, které bylo provedeno ve společnosti. Jeho podstatou bylo zjištění spokojenosti zaměstnanců s nastaveným systémem hodnocení a odměňování. Na jeho základě pak bude proveden návrh změny, aby systém byl co nejefektivnější a zaměstnanci co možná nejvíce spokojeni. Na dotazník odpovědělo 69 zaměstnanců, přičemž 62 dotazníků bylo vyplněno elektronicky. Podrobnější analýza odhalila, že nejvíce dotazníků bylo vyplněno od mužů, ve věku 40 – 49 let, pracujících na pozici THP. Délka zaměstnání ve společnosti nepřekračuje 5 let a dosažené vzdělání je středoškolské s maturitou.

Z dotazníku vyplynulo, že společnost má několik silných stránek, které je nutné vyzvednout. Mezi důležitou silnou stránku společnosti patří dobré vztahy na pracovišti, a to jak mezi kolegy, tak i mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Pouze výjimečně se vyskytovaly negativní odpovědi. Další silnou stránkou je, že zaměstnanci ví, jak je jejich mzda konstruována. Jsou tedy dostatečně informováni a nedochází tak k nejasnostem. Většina zaměstnanců je také spokojena s rozvržením pracovní doby. Zaměstnanci také uvedli, že jsou od svého přímého nadřízeného pochváleni za dobře odvedenou práci. Toto zjištění je velmi pozitivní, protože i pochvala od nadřízeného

může motivovat zaměstnance. Většina zaměstnanců také uvedla, že jsou jim informace nutné pro výkon profese poskytovány včas. Zaměstnanci také mají prostor pro vyjádření svých názorů týkající se dění na pracovišti.

Nespokojenost někteří zaměstnanci vyjádřili se sociálním zázemím ve společnosti. V prostoru pro jejich vyjádření se vyskytovaly ostré připomínky ke stavu WC a sprch. Z jejich komentářů vyplynulo, že je potřebná rozsáhlá rekonstrukce.

Z dotazníku ale vyplynulo i několik slabých stránek, na které by se mělo vedení společnosti zaměřit a snažit se je eliminovat. Někteří zaměstnanci uvedli, že nejsou spokojeni se mzdou, kterou pobírají. Nejčastěji byli nespokojeni muži, ve věku 20 – 29 let, pracující jako THP. Tento problém můžou zaměstnanci řešit hledáním jiného zaměstnání, například u konkurenčních podniků. ČKD Blansko by tak mohlo ztratit kvalifikované zaměstnance.

Další oblastí, kde zaměstnanci reagovali negativně, byla oblast týkající se názoru zaměstnanců na situaci, jestli se kladné hodnocení jejich pracovního výkonu promítá do jejich mzdy. Negativně se k této otázce vyjádřilo 26 zaměstnanců, především muži ve všech věkových kategoriích. Tuto situaci by měli přímý nadřízený svým zaměstnancům vyjasnit a uvést na pravou míru. Jestliže by zaměstnancům bylo potvrzeno, že se kladné hodnocení do výše jejich mzdy promítá, mohla by vzrůst produktivita a také motivace zaměstnanců.

Zaměstnanci si také myslí, že v mnoha případech výše jejich mzdy neodpovídá jejich pracovnímu zařazení. Myslí si to především muži, ve věku 30 – 39 let a dále muži ve věku 50 – 59 let na pozici THP.

Slabou stránkou společnosti je fakt, že zaměstnanci nedostávají zpětnou vazbu o hodnocení jejich pracovního výkonu. Tento názor zastávají především muži, ve věku 40 – 59 let. Pokud by tak zaměstnanec udělal chybu či postupoval špatně, a nedostal by zpětnou vazbu od svého přímého nadřízeného, mohla by se tato chyba opakovat. V případě, že zaměstnanec pracuje dobře, je motivující slyšet chválu a uznání.

Zaměstnanci také nejsou příliš spokojeni s nastaveným systémem benefitů ve společnosti. Nejčastěji tak odpovídali opět muži ve věku 30 – 39 let. Následující

otázkou byl tedy zjišťován postoj k volnému výběru benefitů, tedy zavedení kafeteria systému. S touto možností zaměstnanci vyjádřili souhlas, a proto v následující návrhové části bude tato možnost dále rozpracována.

Analýzou konkurence bylo zjištěno, že ČKD Blansko se nemusí obávat výrazné ztráty zaměstnanců. V okrese Blansko působí jen málo firem zabývajících se obdobným předmětem podnikání. To, že společnost ČKD Blansko je nyní ve ztrátě, se neprojevalo ve výši mezd zaměstnanců. Výplata mezd zaměstnancům je stále pravidelná a včasná. Nespokojenost a plánovaný odchod zaměstnanců by tedy z tohoto důvodu hrozit neměl. Průměrná mzda je ve firmě ČKD Blansko Engineering sice vyšší, ale to z toho důvodu, že podíl dělnických profesí je zde nízký. Jedná se totiž o inženýrsko-dodavatelskou společnost. Při porovnání poskytovaných benefitů v analyzované společnosti a konkurenčním podniku ČKD Blansko Engineering, a. s. vyplynulo, že konkurence nabízí více benefitů svým zaměstnancům. Jako nadstandardní benefit mají odměny dárcům krve, bezúročné půjčky na bytové účely, zahraniční kapesné či finanční příspěvek na speciální lékařské zákroky.

Poslední provedenou analýzou byla analýza trhu práce. Z té vyplynulo, že průměrná hrubá měsíční mzda ve společnosti ČKD Blansko je srovnatelná s hrubou měsíční mzdou v České republice. Naopak při srovnání s hrubou mzdou v Jihomoravském kraji a dle klasifikace CZ NACE je průměrná mzda ve společnosti ČKD Blansko vyšší a to o několik sto korun. Nižší byla pouze v roce 2008. Blansko je bohaté i na cestovní ruch, neboť je srdcem Moravského krasu. V okrese Blansko čeká na jedno volné pracovní místo až 30 nezaměstnaných a míra registrované nezaměstnanosti zde neustále pomalu roste. Z nejoblíbenějších benefitů, které jsou všeobecně poskytovány zaměstnavateli, společnost ČKD Blansko Holding, a. s. poskytuje příspěvek na stravování. Příspěvky na penzijní pojištění byly zrušeny. Společnost dále poskytuje svým zaměstnancům SIM karty a vzdělávání (jazykové kurzy, semináře).

Při uvážení všech výše zmiňovaných faktorů je situace analyzovaného podniku nestabilní. V příloze je podrobně rozebráno dotazníkové šetření, ve kterém byl zjišťován názor zaměstnanců na prostředí firmy, jejich spokojenost se mzdovou oblastí, kariérní růst a další oblasti.

### 3.6.1 SWOT analýza

Pro vyhodnocení interní analýzy společnosti, analýzy konkurence a trhu práce a shrnutí dotazníkového šetření vhodně poslouží SWOT analýza.

Všeobecně se tato analýza člení do čtyř kategorií – silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky vyplývají z provedených interních analýz. V těchto stránkách jsou zohledněny všechny faktory, které na společnost působí. Slabé stránky pro společnost jsou negativním jevem, a proto je důležité jim věnovat pozornost a udržovat je pod kontrolou.

Silné i slabé stránky jsou v následující tabulce seřazeny od obecných (zjištěné z provedené analýzy společnosti) ke konkrétním silným stránkám společnosti (zjištěných především z dotazníkového šetření). Mezi silnými stránkami se objevují dobré vztahy na pracovišti, srozumitelnost konstrukce mzdy a celková spokojenost zaměstnanců jak s pracovní dobou, tak i se stravou. Tyto stránky jsou pro společnost dobrým ukazatelem.

Součástí SWOT analýzy je také rozčlenění jednotlivých příležitostí a hrozeb, které vychází z externích analýz. V tomto případě z analýzy konkurence a trhu práce. Podnik, faktory ovlivňující příležitosti a hrozby, nemá možnost ovlivnit, přesto je vhodné je sledovat a pravidelně vyhodnocovat.

Čísla ve sloupcích následující tabulky vyjadřují současný stav ve společnosti; 1 – velmi špatný stav; 5 – velmi dobrý stav.

**Tabulka 22 Silné a slabé stránky**

<b>SILNÉ STRÁNKY (důležitost 25 %)</b>		<b>SLABÉ STRÁNKY (důležitost 25 %)</b>	
Silná pozice na trhu (znalost značky ve světě)	5	Zadluženost podniku	2
Vyhovění požadavků klientů	4	Generovaná ztráta	2
Vysoká kvalita výrobků	4	Častá změna majitele	2
Získaný kontrakt pro výrobu vodních turbín pro nejsevernější elektrárnu na světě	5	Nastavený systém benefitů	3
Kvalifikovaní zaměstnanci	4	Nízký rozsah benefitů	2
Nízká fluktuace	3	Žádné benefity pro volný čas	1
Vysoká průměrná mzda	4	Vysoká průměrný věk zaměstnanců	3
Vztahy na pracovišti	4	Klesající produktivita	3
Spokojenost s pracovní dobou	4	Nespokojenost se mzdou	3
Spokojenost se stravou	4	Nesrozumitelnost hodnocení pracovního výkonu	3
Porozumění konstrukce mzdy	4	Neposkytování zpětné vazby	3
Komunikace na pracovišti	3		
Ochota zaměstnanců se vzdělávat	4		
<b>CELKEM</b>	<b>13</b>	<b>CELKEM</b>	<b>6,75</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Tabulka 23 Příležitosti a hrozby**

<b>PŘÍLEŽITOSTI (důležitost 25 %)</b>		<b>HROZBY (důležitost 25 %)</b>	
Využití dotací z EU pro vzdělávání zaměstnanců.	4	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků v regionu.	2
Vzdělávání zaměstnanců v oblasti cizích jazyků.	3	Konkurence v regionu.	3
Vytváření nových pracovních míst.	4	Větší výběr benefitů u konkurenčních podniků.	3
		Vývoj nezaměstnanosti v okrese.	2
		Špatná ekonomická situace.	2
<b>CELKEM</b>	<b>2,75</b>	<b>CELKEM</b>	<b>3</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)



## CELKOVÉ VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY

Pro vyhodnocení SWOT analýzy byla zvolena metoda přiřazení důležitosti jednotlivých částí – silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Jednotlivým položkám v rámci každé oblasti bylo přiděleno číslo 1 – 5 znázorňující situaci ve firmě. Číslo jedna vyjadřuje velmi špatný stav, číslo 5 vyjadřuje velmi dobrý stav. Následným pronásobením důležitosti oblasti s konkrétní položkou je vytvořeno celkové vyhodnocení.

**Tabulka 24** Vyhodnocení SWOT analýzy

KATEGORIE	DŮLEŽITOST KATEGORIE * SOUČASNÝ STAV
Silné stránky	13
Slabé stránky	6,75
Příležitosti	2,75
Hrozby	3

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z celkového shrnutí je patrné, že ve společnosti převažují silné stránky nad těmi slabými. Toho by mohla společnost využít a zaměřit se především na ně. Pozornost by měla také věnovat slabým stránkám a snažit se je eliminovat.

Při porovnání příležitostí a hrozeb převyšovaly hrozby nad příležitostmi. Z tohoto důvodu by společnost měla vést hrozby v patrnosti a pravidelně provádět jejich kontrolu, nebo alespoň průběžnou analýzu.

## 4 NÁVRHOVÁ ČÁST

Tato část práce vychází z provedené analýzy motivace ve vybrané společnosti ČKD Blansko Holding, a. s. Provedenou analýzou byly zjištěny některé nedostatky, proto bylo následně provedeno dotazníkové šetření v dané společnosti. Osloveni byli všichni THP pracovníci a dělníci. Procento zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, bylo nízké, necelých 16 %. V celkovém počtu zaměstnanců (435) toto šetření nemělo příliš vysokou vypovídací schopnost, přesto se projeví určité nedostatky a nesrozumitelnosti pro zaměstnance v systému hodnocení.

Následující návrhová část je inspirací pro vedení společnosti. Předložené možné změny v systému hodnocení a motivování zaměstnanců jsou jednou z možností, jak zvýšit efektivnost motivace a spokojenost nejen zaměstnanců, ale také zaměstnavatele.

Zjištěné nedostatky, na které by bylo vhodné se zaměřit:

- Nespokojenost zaměstnanců se sociálním zařízením ve firmě.
- Nespokojenost zaměstnanců s možností zakoupení občerstvení ve firmě.
- Nedostatečná zpětná vazba od nadřízeného týkající se pracovního výkonu.
- Zaměstnanci si nejsou jisti, zda kladné hodnocení, které dostávají od svého nadřízeného, se promítá do výše jejich mzdy.
- Nejsou příliš spokojeni s nastaveným systémem benefitů.

O prvním zmiňovaném problému (nevyhovující sociální zázemí ve firmě) vedení společnosti ví. Je to dlouhodobý problém a tyto prostory by potřebovaly rozsáhlou rekonstrukci. Záleží pouze na majiteli společnosti, kdy se odhodlá zrealizovat tuto rozsáhlou rekonstrukci, a vyčlenit na ni potřebné množství finančních prostředků.

Vyjádřenou nespokojenost zaměstnanců s možností zakoupení občerstvení ve společnosti musí taktéž řešit zaměstnavatel v rámci svých možností. Řešením pro spokojenost zaměstnanců by byla dohoda s provozovatelem bufetu o prodloužení pracovní doby, případně zavedení 2 směn.

Jednou z možností, jak odstranit nedostatky na straně komunikace, jsou pravidelné porady. Dle komentářů od zaměstnanců, které připsali do dotazníkového šetření, vyplynulo, že někdy dochází ke zmatenému systému řízení a poskytování informací. Z tohoto důvodu pak zaměstnanci dostanou špatné zadání a nedodrží se termín realizace. Tyto pravidelné porady by se mohly konat každý týden, měsíc nebo čtvrtletí. Pravidelnost by si muselo zvolit vhodné vedení společnosti na základě sjednaných zakázek.

Jestliže zaměstnanci uvedli, že se kladné hodnocení nepromítá do výše jejich mzdy (dle jejich názoru), bylo by vhodné zaměstnance informovat. Toto informování může proběhnout elektronickou formou pro ty zaměstnance, kteří mají přístup k počítačům. Krátký informativní mail, ve kterém by bylo přesně uvedeno, co ovlivňuje výši mzdy. Pro dělníky ve výrobě mohou být tyto informace vytištěny a vyvěšeny na nástěnkách.

## **4.1 Možnost volného výběru benefitů**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci nejsou zcela spokojeni s nastaveným systémem benefitů. I když procento zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, bylo malé, téměř 70 % z nich uvedlo, že by upřednostňovali možnost volného výběru benefitů.

Jestliže zaměstnavatel zvolí fixní způsob poskytování benefitů, nemusí být zajištěna plná efektivnost. Konkrétně v analyzovaném podniku jsou zaměstnáni lidé různých profesí. Jsou zde zaměstnáni dělníci (svářeči, obráběči, jeřábníci), konstruktéři, účetní, personalisti a mnoho dalších profesí. Každý zaměstnanec má také dosažený jiný stupeň vzdělání a pracují zde lidé všech věkových kategorií. Je tedy patrné, že každý zaměstnanec může preferovat jiné benefity.

### **4.1.1 Fixní benefity ve společnosti**

Nynější benefity, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům, by zůstaly i nadále. Možnost využití těchto benefitů by tak byla neomezená.

Výčet benefitů, které zaměstnavatel nyní poskytuje:

- Příspěvek na stravování. Současná hodnota jídla je 55 Kč, přičemž zaměstnavatel přispívá 22 Kč.
- Zaměstnanecké SIM karty.
- Očkování proti chřipce.
- Poukazy pro zaměstnance v období před Vánoci (místo vánočního večírku).
- Školení zaměstnanců (jazykové kurzy, školení v oblasti IT).

#### **4.1.2 Flexibilní benefity**

Tyto benefity budou poskytovány zaměstnancům na základě bodových hranic. Každý zaměstnanec bude pravidelně každý měsíc hodnocen pomocí formuláře.

Hodnotící formulář bude vytvořen pro každého zaměstnance a bude uložen v jeho osobní složce. Hodnotící formulář se bude skládat ze dvou částí. V první části bude podřízeného hodnotit přímý nadřízený. V této části bude vymezeno 10 kritérií. Každé kritérium bude mít bodovou hranici 0 – 25 bodů. Pokud nadřízený ohodnotí dané kritérium 0 body, znamená to, že zaměstnanec toto kritérium pro výkon profese nesplňuje. Jestliže se přímý nadřízený rozhodne pro udělení plného počtu bodů, tedy 25, má zaměstnanec nadprůměrné předpoklady v dané oblasti k výkonu profese.

V současné době již ve společnosti dochází k vyplňování formulářů, které jsou poté elektronicky zpracovány personálním oddělením. Nově vytvořené formuláře se ale stanou podkladem pro celý systém výběru flexibilních zaměstnaneckých výhod.

Hodnotící formulář je vytvořen na následující straně.

## HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ – 1. ČÁST

Jméno zaměstnance: \_\_\_\_\_

Pracovní pozice zaměstnance: \_\_\_\_\_

Jméno a příjmení přímého nadřízeného (hodnotícího): \_\_\_\_\_

Pracovní pozice přímého nadřízeného: \_\_\_\_\_

HODNOTÍCÍ KRITÉRIA	POČET BODŮ
Množství vykonané práce	0 – 5 – 10 – 15 – 20 – 25
Kvalita pracovního výkonu	0 – 5 – 10 – 15 – 20 – 25
Spolehlivost zaměstnance	0 – 5 – 10 – 15 – 20 – 25
Ochota k přesčasové práci	0 – 5 – 10 – 15 – 20 – 25
Samostatnost při řešení zadaného úkolu	0 – 5 – 10 – 15 – 20 – 25
Dodržování pracovní doby	0 – 5 – 10 – 15 – 20 – 25
Zájem o prohlubování znalostí v oboru	0 – 5 – 10 – 15 – 20 – 25
Mezilidské chování na pracovišti	0 – 5 – 10 – 15 – 20 – 25
Pečlivost při plnění úkolu	0 – 5 – 10 – 15 – 20 – 25
Přístup k řešení problémů	0 – 5 – 10 – 15 – 20 – 25

Důvody nesplnění kritéria (kritérií): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Celkový počet bodů: \_\_\_\_\_

Podpis hodnotícího nadřízeného: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

**Obrázek 4** Hodnotící formulář - 1. část

(Zdroj: vlastní zpracování)

Slovní hodnocení jednotlivých bodových hranic ve formuláři:

0 – zcela nevyhovující.

5 – velmi slabé.

10 – slabé.

15 – průměrné.

20 – vynikající.

25 – vysoce nadprůměrné.

Výše uvedený formulář bude přímý nadřízený vyplňovat pravidelně každý měsíc. Formulář bude následně uložen do osobní složky zaměstnance. Každého čtvrt roku dojde k dílčímu vyhodnocení těchto formulářů. U zaměstnanců, kteří budou mít podprůměrné výsledky nebo nevyhovující výsledky, se ihned provede hodnocení pomocí druhé části formuláře. U zaměstnanců, kteří budou dosahovat průměrných výsledků, se hodnocení pomocí druhé části formuláře bude provádět pololetně. Zaměstnanci, jejichž vyhodnocení v každém čtvrtletí bude nadprůměrné, pohovor s nadřízeným v rámci druhé části hodnotícího formuláře podstoupí jednou ročně.

Druhá část formuláře bude dávat prostor zaměstnanci pro vyjádření se k hodnocení. Tuto část vyplní přímý nadřízený společně se zaměstnancem. Hodnocení v této části může probíhat formou pohovorů. Zaměstnanec bude mít prostor obhájit svůj pracovní výkon a předložit nadřízenému možné změny v přístupu k jeho práci. Na konci pohovoru bude druhá část hodnotícího formuláře vyplněna přímým nadřízeným a celé hodnocení podepíše zaměstnanec i hodnotící nadřízený. Tato část hodnotícího formuláře nebude hodnocena body, nýbrž by měla zaměstnanci pomoci vytvořit si představu o jeho pracovním výkonu, případně poskytnout impulz pro zlepšení svého pracovního výkonu.

Jelikož z dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci mnohdy nedostanou zpětnou vazbu od svého přímého nadřízeného o provedeném hodnocení jejich pracovního výkonu, je tato část hodnotícího formuláře také vhodnou metodou k nápravě problému a poskytování zpětné vazby.

## HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ – 2. ČÁST

Jméno zaměstnance: \_\_\_\_\_

Pracovní pozice zaměstnance: \_\_\_\_\_

Jméno a příjmení přímého nadřízeného (hodnotícího): \_\_\_\_\_

Pracovní pozice přímého nadřízeného: \_\_\_\_\_

### Zhodnocení pracovního výkonu:

Podřízený: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nadřízený: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Návrhy na zlepšení pracovního výkonu:

Podřízený: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nadřízený: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Podpis podřízeného: \_\_\_\_\_

Podpis nadřízeného: \_\_\_\_\_

### Obrázek 5 Hodnotící formulář - 2. část

(Zdroj: vlastní zpracování)

2. část hodnotícího formuláře bude vyplněna na základě krátkého rozhovoru mezi podřízeným a jeho nadřízeným. Shrnuto bude zhodnocení pracovního výkonu

a následné změny pro zlepšení. Formulář bude opět uložen do osobní složky zaměstnance.

Po provedení hodnocení budou oba formuláře uloženy do osobní složky zaměstnance. Na konci roku budou všechny podklady předány personálnímu oddělení. Na personálním oddělení budou sečteny body za celý rok, přičemž zaměstnanec má možnost získat maximálně 3 000 bodů. Jelikož si společnost váží kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jsou věrni svému zaměstnavateli, bude možnost získat plusové body i za nepřetržitou dobu zaměstnání ve firmě.

**Tabulka 25 Počet bodů za nepřetržitou dobu zaměstnání**

POČET ODPRACOVANÝCH LET	POČET BODŮ
Pod 5 let	100
5 – 10 let	200
11 – 15 let	300
16 – 20 let	400
21 – 25 let	550
26 – 30 let	700
31 – 35 let	850
36 a více let	1 000

(Zdroj: vlastní zpracování)

K celkovým maximálním 3 000 bodů, které může zaměstnanec získat z hodnotícího formuláře, může navíc získat ještě maximálně 1 000 bodů za nepřetržitou dobu zaměstnání ve firmě. Celkově tak zaměstnanec může získat maximálně 4 000 bodů.

Po zpracování veškerých údajů na personálním oddělení bude zaměstnanec informován o získaném počtu bodů. Sdělení může probíhat ústně či prostřednictvím písemného sdělení. Sdělení o stavu bodů bude provádět přímý nadřízený, který vyplňoval hodnotící formuláře.



#### 4.1.3 Výčet benefitů, které si může zaměstnanec libovolně kombinovat

Následující benefity bude mít zaměstnanec možnost využít při dosažení určité bodové hranice, která bude stanovena konkrétně pro každý benefit.

Výčet benefitů pro volbu zaměstnance:

- Týden dovolené navíc pro zaměstnance (peněžní plnění).
- 3 dny dovolené navíc pro zaměstnance (peněžní plnění).
- 2 dny dovolené navíc pro zaměstnance (peněžní plnění).
- 1 den dovolené navíc pro zaměstnance (peněžní plnění).
- Příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání (peněžní plnění).
- Příspěvek na rekreační pobyty zaměstnance částkou 3 000 Kč (nepeněžní plnění).
- Příspěvek pro zaměstnance na kulturu (nepeněžní plnění).
- Poukazy pro zaměstnance na masáže a rehabilitační procedury ve zdravotnickém zařízení (nepeněžní plnění).
- Permanentky do lázní v Blansku pro zaměstnance a jeho dítě na 10 vstupů – možnost čerpat 3 měsíce od prvního vstupu (nepeněžní plnění).
- Příspěvek na penzijní pojištění (peněžní plnění).
- Příspěvek na přechodné ubytování zaměstnanců ve výši 300 Kč za měsíc (nepeněžní plnění).
- Příspěvek na vitamínové tablety pro zaměstnance (peněžní plnění).
- Náhrada mzdy poskytnutá zaměstnancům za první 3 dny pracovní neschopnosti (peněžní plnění).
- Poukaz pro zaměstnance na dětský tábor ve výši 1 200 Kč (nepeněžní plnění).
- Školení a rekvalifikace pro zaměstnance (nepeněžní plnění).

Předchozí výčet benefitů si bude moci každý zaměstnanec libovolně kombinovat, na základě dosaženého počtu bodů, které získal z jednotlivých hodnotících formulářů společně s plusovými body za počet odpracovaných let ve firmě. Každému z nově vytvořených benefitů bude přiřazena váha a bude záležet čistě na zaměstnanci, jak si jednotlivé benefity zkombinuje.

Samostatně existujícím benefitem bude týden dovolené navíc. U tohoto benefitu bude stanovena nejvyšší možná hranice počtu bodů, tj. 3000 bodů. Pokud zaměstnanec dosáhne po sečtení všech bodů tuto hodnotu, může si zvolit tuto zaměstnaneckou výhodu. Pro zaměstnance to ale znamená, že již nebude mít možnost volby žádného jiného benefitu, i kdyby disponoval ještě určitým počtem bodů. Tato výhoda je tedy zcela samostatná a bude ji moci využívat jen omezený počet zaměstnanců. Úkolem vedení společnosti je tak zajistit přísné a objektivní podmínky pro udělování bodů.

**Tabulka 26 Předpokládané hodnoty benefitů pro zaměstnance**

BENEFIT	PŘEDPOKLÁDANÉ ROČNÍ NÁKLADY / ZAMĚSTNANEC
Týden dovolené navíc	7 595 Kč <sup>11</sup>
3 dny dovolené navíc	4 557 Kč
2 dny dovolené navíc	3 038 Kč
1 den dovolené navíc	1 519 Kč
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	5 000 Kč <sup>12</sup>
Příspěvek na rekreační pobyty	3 000 Kč
Příspěvek na kulturu	1 000 Kč
Příspěvek na masáže a rehabilitace	1 500 Kč
Permanentky do lázní	600 Kč
Příspěvek na penzijní pojištění	2 400 Kč
Příspěvek na přechodné ubytování zaměstnanců	3 600 Kč
Příspěvek na vitamínové tablety	600 Kč <sup>13</sup>
Náhrada mzdy zaměstnance za první 3 dny pracovní neschopnosti	3 400 Kč
Příspěvek na dětský tábor	1 200 Kč
Školení a rekvalifikace	5 000 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

<sup>11</sup> Benefity týden dovolené navíc a ostatní dny dovolené navíc jsou kalkulovány včetně sociálního a zdravotního pojištění, které hradí zaměstnavatel.

<sup>12</sup> Hodnota benefitu je včetně sociálního a zdravotního pojištění, které hradí zaměstnavatel.

<sup>13</sup> Hodnota benefitu je včetně sociálního a zdravotního pojištění, které hradí zaměstnavatel.

## 4.2 Určení váhy benefitů

Váhy jednotlivých benefitů budou stanoveny na základě následujících kritérií:

- Daňové zatížení na straně zaměstnance.
- Daňový výdaj u zaměstnavatele.
- Nákladovost benefitu.

V posledním sloupci tabulky jsou vyjádřeny bodové hranice pro každý benefit. U zaměstnanecké výhody 1 týden dovolené navíc je stanovena maximální hranice bodů, tj. 3 000. Nastaveno je to z toho důvodu, aby tento benefit získal jen opravdu šikovný a schopný zaměstnanec, jehož předpoklady pro výkon profese jsou vysoce nadprůměrné. Pokud by zaměstnanec v určité oblasti „pokulhával“, je možné získat plusové body za počet odpracovaných let ve společnosti.

Váhy ostatních benefitů jsou přiřazeny dle hodnoty jednoho bodu. Z nejnákladnějšího benefitu (týden dovolené navíc) je následujícím propočtem určena hodnota jednoho bodu.

$$\frac{\text{Průměrná HM v podniku}}{162,5 \text{ hod}} = X * 37,5 = Y * 1,34 = Z / 3\,000 \text{ bodů} = 2,53 \text{ Kč / bod}$$

Vychází se z průměrné měsíční hrubé mzdy v podniku, která je podělena 162,5 hodinami, neboť to je časový fond zaměstnanců na měsíc. Výsledkem je X – průměrná hrubá měsíční mzda / hod. Následně dochází k pronásobení časovým fondem určeným na 1 týden pro zaměstnance a výsledkem je Y – hrubá průměrná mzda na týden. Poté dochází k pronásobení Y s hodnotou 1,34 (sociální (25 %) a zdravotní (9 %) pojištění, které hradí zaměstnavatel). Výsledkem je Z – superhrubá týdenní průměrná mzda, tedy celkový náklad zaměstnavatele na benefit týden dovolené navíc a zároveň hodnota benefitu. Tato hodnota je pak podělena počtem 3 000 bodů (maximální počet bodů) a určena je peněžní hodnota jednoho bodu, která činí 2,53 Kč.

Přes hodnotu jednoho bodu jsou pak vypočítány bodové hranice jednotlivých zaměstnaneckých výhod a jejich hranice jsou zaokrouhleny směrem nahoru na celé stovky.

**Tabulka 27 Zohlednění benefitů v rámci zákona o dani z příjmu**

<b>BENEFIT</b>	<b>DPFO</b>	<b>DAŇOVĚ UZNATELN Ý NÁKLAD</b>	<b>HODNOTA BENEFITU</b>	<b>POČET BODŮ</b>
Týden dovolené navíc	ANO	ANO	Vysoká	3 000
3 dny dovolené navíc	ANO	ANO	Průměrná	1 800
2 dny dovolené navíc	ANO	ANO	Průměrná	1 200
1 den dovolené navíc	ANO	ANO	Nízká	600
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	ANO	ANO	Průměrná	2 000
Příspěvek na rekreační pobyty	NE	NE	Průměrná	1 200
Příspěvek na kulturu	NE	NE	Nízká	400
Příspěvek na masáže a rehabilitace	NE	NE	Nízká	600
Permanentky do lázní	NE	NE	Nízká	300
Příspěvek na penzijní pojištění	NE	ANO	Nízká	1 000
Příspěvek na přechodné ubytování zaměstnanců	NE	ANO	Průměrná	1 500
Příspěvek na vitamínové tablety	ANO	NE	Nízká	300
Náhrada mzdy zaměstnance za první 3 dny pracovní neschopnosti	NE	ANO	Průměrná	1 400
Příspěvek na dětský tábor	ANO	NE	Nízká	500
Školení a rekvalifikace	NE	ANO	Vysoká	2 000

(Zpracováno dle zákona č. 586 / 1992 Sb., o dani z příjmu, 2012)

Aby zaměstnanec mohl využívat dané benefity je podmínkou, aby disponoval potřebným množstvím bodů. Zaměstnanec může libovolně kombinovat v rámci získaných bodů volné benefity. Záleží pouze na něm, zda využije jeden hodnotný benefit, či několik méně nákladových a tím i za nižší hranice bodů.

### **4.3 Daňové dopady navrhované změny**

Jako návrh na změnu v systému odměňování a motivování zaměstnanců analyzované společnosti byl zvolen návrh kafeteria systému. K fixním benefitům, které nyní zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům tak přibyly nově vytvořené flexibilní benefity. U těchto benefitů byly vytvořeny minimální bodové hranice, které musí zaměstnanci splnit, aby mohl daný benefit využít.

Některé z benefitů, které jsou poskytovány zaměstnancům, jsou osvobozeny od daně z příjmu. Je jich převážná většina a zaměstnanec tak může tento benefit využít v plné výši. V nově navrhovaných benefitech se ale objevují i takové, které musí zaměstnanec zahrnout do základů daně dle §6 zákona o dani z příjmu. Jedná se o následující benefity:

- Týden dovolené navíc a ostatní dny dovolené navíc.
- Příspěvek na dopravu do zaměstnání.
- Příspěvek na vitamínové tablety.
- Příspěvek na dětský tábor pro děti zaměstnanců.

Volba benefitů pro volný výběr má ovšem větší dopad na zaměstnavatele. Určité benefity nejsou daňově uznatelným nákladem. Pro zaměstnavatele z toho plyne, že dojde k navýšení výsledku hospodaření a tudíž i k navýšení daně z příjmu právnických osob.

V následující tabulce jsou vyčísleny náklady zaměstnavatele na jednotlivé benefity i celkové náklady. Tyto náklady ovšem ve skutečnosti nebudou tak vysoké, neboť každý zaměstnanec nebude mít možnost využít všechny benefity. Toto omezení plyne z dosaženého počtu bodů. Počet zaměstnanců se skládá pouze z dělníků a THP pracovníků (tedy 421).

**Tabulka 28 Celkové náklady zaměstnavatele**

<b>BENEFIT</b>	<b>ODVOD SP (25%) (v Kč)</b>	<b>ODVOD ZP (9 %) (v Kč)</b>	<b>DAŇOVĚ UZNATELNÝ NÁKLAD (v Kč)</b>	<b>DAŇOVĚ NEUZNATELNÝ NÁKLAD (v Kč)</b>
Týden dovolené navíc	18 988	6 836	75 950 <sup>14</sup>	-
3 dny dovolené navíc	479 624	172 665	1 918 497	-
2 dny dovolené navíc	319 750	115 110	1 278 998	-
1 den dovolené navíc	159 875	57 555	639 499	-
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	526 250	189 450	2 105 000	-
Příspěvek na rekreační pobyty	-	-	-	1 263 000
Příspěvek na kulturu	-	-	-	421 000
Příspěvek na masáže a rehabilitace	-	-	-	631 500
Permanentky do lázní	-	-	-	252 600
Příspěvek na penzijní pojištění	-	-	1 010 400	-
Příspěvek na přechodné ubytování	-	-	1 515 600	-
Příspěvek na vitamínové tablety	63 150	22 734	-	252 600
Náhrada mzdy zaměstnance za první 3 dny pracovní neschopnosti	357 850	128 826	1 431 400	-
Příspěvek na dětský tábor	-	-	-	505 200
Rekvalifikace	-	-	2 105 000	-

(Zdroj: vlastní zpracování)

<sup>14</sup> Náklady jsou kalkulovány pro 10 zaměstnanců společnosti.

Ve sloupcích daňově uznatelné náklady a daňově neuznatelné náklady pro zaměstnavatele jsou celkové částky uvedené včetně sociálního a zdravotního pojištění, které musí zaměstnavatel z těchto benefitů odvést.

V celkových nákladech zaměstnavatele na jednotlivé zaměstnanecké výhody stojí samostatně výhoda týden dovolené navíc. Tyto náklady jsou předběžně propočítány pro 10 zaměstnanců. Jelikož je bodová hranice této výhody opravdu vysoká, předpokládá se, že více zaměstnanců nebude mít možnost tento benefit čerpat.

U všech ostatních benefitů jsou celkové náklady propočítány hodnotou benefitu \* 421 (aktuální počet zaměstnanců, kteří mohou výhodu čerpat).

#### **4.4 Harmonogram změn**

S přechodem na nově zvolený systém motivace je nutné vytvořit i harmonogram změn týkající se nejen zaměstnanců ve společnosti, ale také nadřízených pracovníků. Předpokládané spuštění celého systému je odhadováno na leden roku 2014. Během měsíců srpen až prosinec se s tímto systémem musí velmi podrobně seznámit vedení společnosti současně s personálním oddělením. Během měsíce prosinec dojde k první poradě vedení společnosti, kde bude podrobně probrán nový systém motivace a budou s ním seznámeni řídicí pracovníci jednotlivých úseků. Ti pak na začátku ledna budou o celém systému informovat své podřízené, a tento měsíc také proběhne první hodnocení pracovního výkonu všech zaměstnanců prostřednictvím hodnotících formulářů. Spuštění systému hodnocení zaměstnanců je schválně zvoleno se začátkem roku a to proto, aby zaměstnanci měli o celém systému jasné představy. Od ledna do prosince bude probíhat jejich pravidelné hodnocení a na konci roku (po vyhodnocení všech formulářů) budou informováni o počtu získaných bodů. Po celý příští rok mají možnost čerpat benefity, které si sami zvolily.

## HARMONOGRAM ZMĚN

### Srpen – prosinec 2013

- Tvorba a příprava celého systému motivace a hodnocení pracovníků personálním oddělením společnosti.
- Tvorba a příprava hodnotících formulářů personálním oddělením.
- Vysvětlení celého systému řídicím pracovníkům všech úseků (provádí personální oddělení).
- Zavedení pravidelných porad (provádí ředitel provozní sekce po domluvě s vedením společnosti).
- Informování zaměstnanců o skutečnosti, zda se kladné hodnocení promítá do výše jejich mzdy (mail, nástěnky, komunikace nadřízených s jejich podřízenými) personálním oddělením.

### Leden 2014

- Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců (provádí přímý nadřízený).
- Porada vedení společnosti se zaměstnanci (provádí ředitel provozní sekce).

### Únor 2014

- Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců (provádí přímý nadřízený).

### Březen 2014

- Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců (provádí přímý nadřízený).
- Čtvrtletní vyhodnocení formulářů (provádí přímý nadřízený).
- Vyplnění 2. části hodnotícího formuláře se zaměstnanci, kteří mají podprůměrné výsledky z 1. části hodnotícího formuláře (provádí přímý nadřízený).

### Duben 2014

- Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců (provádí přímý nadřízený).
- Porada vedení společnosti se zaměstnanci (provádí ředitel provozní sekce).



#### Květen 2014

- Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců (provádí přímý nadřízený).

#### Červen 2014

- Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců (provádí přímý nadřízený).
- Čtvrtletní vyhodnocení formulářů (provádí přímý nadřízený).
- Vyplnění 2. části hodnotícího formuláře se zaměstnanci, kteří mají podprůměrné výsledky z 1. části hodnotícího formuláře (provádí přímý nadřízený).
- Vyplnění 2. části hodnotícího formuláře se zaměstnanci, kteří mají průměrné výsledky z 1. části hodnotícího formuláře (za celé pololetí) (provádí přímý nadřízený).

#### Červenec 2014

- Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců (provádí přímý nadřízený).
- Porada vedení společnosti se zaměstnanci (provádí ředitel provozní sekce).

#### Srpen 2014

- Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců (provádí přímý nadřízený).

#### Září 2014

- Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců (provádí přímý nadřízený).
- Čtvrtletní vyhodnocení formulářů (provádí přímý nadřízený).
- Vyplnění 2. části hodnotícího formuláře se zaměstnanci, kteří mají podprůměrné výsledky z 1. části hodnotícího formuláře (provádí přímý nadřízený).

#### Říjen 2014

- Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců (provádí přímý nadřízený).
- Porada vedení společnosti se zaměstnanci (provádí ředitel provozní sekce).

#### Listopad 2014

- Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců (provádí přímý nadřízený).

Prosinec 2014 (hodnocení a celkové vyhodnocení musí proběhnout v polovině měsíce)

- Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců (provádí přímý nadřízený).
- Čtvrtletní vyhodnocení formulářů (provádí přímý nadřízený).
- Vyplnění 2. části hodnotícího formuláře se zaměstnanci, kteří mají podprůměrné výsledky z 1. části hodnotícího formuláře (provádí přímý nadřízený).
- Vyplnění 2. části hodnotícího formuláře se zaměstnanci, kteří mají průměrné výsledky z 1. části hodnotícího formuláře (za celé pololetí) (provádí přímý nadřízený).
- Vyplnění 2. části hodnotícího formuláře se zaměstnanci, kteří mají nadprůměrné výsledky z 1. části hodnotícího formuláře (za celý rok) (provádí přímý nadřízený).
- Vyhodnocení celkového počtu bodů personálním oddělením.
- Informování zaměstnanců o počtu jejich dosažených bodů personálním oddělením.

Poslední hodnocení zaměstnanců proběhne v prosinci 2014, přičemž celkové vyhodnocení musí být známo v polovině prosince. Ihned poté musí být zaměstnanci informováni o počtu bodů, které dosáhly, a budou mít 2 dny na rozmyšlení, jaké benefity si zvolí. Ty poté nahlásí na personálním oddělení, aby od ledna 2015 mohli poprvé čerpat zaměstnanecké výhody dle jejich volby.

## **5 EKONOMICKÉ NÁKLADY A PŘÍNOSY NAVRHOVANÝCH ZMĚN**

Po navržení efektivní změny, která by mohla vést ke zvýšení motivace zaměstnanců a následně také jejich produktivity, budou zhodnoceny celkové náklady a přínosy.

### **5.1 Přínosy navrhované změny**

Přínosy celé změny v systému motivování zaměstnanců by měli být co nejefektivnější. V následujících podkapitolách jsou přínosy rozepsány podrobněji.

#### **5.1.1 Zlepšení komunikace ve firmě**

Jelikož si zaměstnanci stěžovali na chyby při zadávání úkolů je navrženou změnou provedení pravidelných porad nadřízených se zaměstnanci. Na těchto poradách dojde ke zlepšení komunikace, která bude prohloubena. Případné nejasnosti v zadávaných úkolech budou moci být řešeny ihned na místě, čímž dojde k zefektivnění celého procesu a budou dodržovány i termíny realizace.

#### **5.1.2 Poskytování zpětné vazby zaměstnancům**

Na základě hodnotícího formuláře (1. část), která bude prováděna každý měsíc, se po čtvrtletním dílčím vyhodnocení provede konzultace přímého nadřízeného se zaměstnancem, který nemá alespoň průměrné výsledky. Rozebrán bude zaměstnancův pracovní výkon a možnost jeho zlepšení. U ostatních zaměstnanců je četnost pohovorů odstupňována v návrhové části. Minimálně jednou za rok ale proběhne tato konzultace s každým zaměstnancem a dojde ke slovnímu zhodnocení jeho pracovního výkonu. Zaměstnanci tak budou dostávat pravidelnou zpětnou vazbu.

#### **5.1.3 Zvýšení motivace zaměstnanců**

Zavedení nového systému benefitů (kafeteria systému) by mělo zvýšit motivaci všech zaměstnanců. Jenom na základě jejich pracovního výkonu jim totiž budou udělovány body, za které pak budou moci získat zaměstnanecké výhody. Každý zaměstnanec se tedy bude snažit nasbírat co možná nejvyšší počet bodů a získat pro něho významné

benefity, jako je například týden dovolené navíc. Zvýšení celkové motivace u zaměstnanců by tak mohlo vést ke zvýšení produktivity jejich práce.

#### **5.1.4 Zvýšení produktivity práce**

Společnost se dlouhodobě potýká s problémem klesající produktivity práce, což je negativní jev. Případná změna v systému motivace a hodnocení by mohla tento jev odvrátit a produktivita v čase by mohla začít pomalu růst.

#### **5.1.5 Snížení fluktuace zaměstnanců**

Z analýzy konkurence v regionu vyplynulo, že konkurenční podniky poskytují svým zaměstnancům širší výběr benefitů. Pokud by došlo k zavedení navrhovaného systému, zvýšila by se spokojenost zaměstnanců a tím by došlo k eliminaci odchodu zaměstnanců kvůli nedostatku benefitů.

#### **5.1.6 Informovanost vedení společnosti**

Vedení společnosti by bylo průběžně informováno o pracovní výkonnosti jednotlivých zaměstnanců prostřednictvím hodnotících formulářů. Tyto formuláře by byly uloženy v osobní složce každého zaměstnance. Náhled do této složky by byl umožněn pouze zaměstnanci, přímému nadřízenému a vedení společnosti. Vedení by pak mělo informace o pracovních výkonech včas, přehledně uspořádané a objektivní. Což bude sloužit k vytipování zaměstnanců vhodných pro další rozvoj.

### **5.2 Náklady navrhovaných změn**

Zavedení nového systému výběru zaměstnaneckých výhod sebou nepřináší pouze výše zmíněné přínosy. Je nutné počítat i s náklady na proškolení přímých nadřízených o systému přidělování bodů, náklady na administrativu a také náklady na samotné benefity. Pokud by ale systém byl nastaven správně, pak by mělo dojít k vyšší motivaci u zaměstnanců, a tím také zvýšení celkové produktivity práce. Tím by mělo dojít ke kompenzaci nákladů na nový systém.

### 5.2.1 Náklady na pravidelné porady

Vedení společnosti si musí samo zvolit intenzitu pořádaných porad na základě sjednaných kontraktů. Ať už se budou porady konat v jakýchkoli intervalech, nákladem těchto porad jsou mzdy zaměstnanců, kteří se budou účastnit těchto porad. Zaleží také na vedení, kolik zaměstnanců se bude porad účastnit. Vyčíslení tohoto nákladu je tedy problematické

### 5.2.2 Náklady na fixní benefity

V následující tabulce jsou uvedeny fixní benefity, které nyní zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům. Vyčísleny jsou také roční náklady jednotlivých zaměstnaneckých výhod na 1 zaměstnance.

**Tabulka 29** Vyčíslení nákladů fixních benefitů na jednoho pracovníka

POSKYTOVANÝ BENEFIT	ROČNÍ NÁKLADY / ZAMĚSTNANEC
Příspěvek na stravování.	5 600 Kč
Zaměstnanecké SIM karty.	100 Kč
Očkování proti chřipce.	300 Kč
Poukazy pro zaměstnance.	400 Kč
Odborná školení.	4 000 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Vyčíslené náklady jsou opravdu orientační a může dojít k jejich odlišnosti s realitou. Náklady na zaměstnanecké SIM karty společnost nijak nevyčísľuje, jedná se pouze o mzdu účetní, která musí zaúčtovat srážku ze mzdy, částka je tedy hrubým odhadem. Největším nákladem pro zaměstnavatele je příspěvek na stravování. Následně poté odborná školení. Zde je částka vyčíslena pouze jako orientační.

### 5.2.3 Náklady flexibilních benefitů

Jestliže by všichni zaměstnanci dosáhli maximálního počtu bodů, tj. 4 000, pak by maximální náklady na flexibilní zaměstnanecké výhody činily 4 260 520 Kč. Roční náklady na jednoho zaměstnance jsou tak přepočítány na 10 120 Kč. Celkové náklady

společnosti by se tak při maximálních nákladech zvýšily o 2,29 %. Mzdové náklady společnosti by se zvýšily o 3,14 %. Podkladem pro tento přepoččet jsou náklady z roku 2011 (poslední účetní závěrka, která byla do doby odevzdání práce ověřena auditorem).

Při dosažení průměrného počtu bodů (2 000 bodů) všemi zaměstnanci by náklady dosáhly výše 2 130 260 Kč. Roční náklady na jednoho zaměstnance by tak činily 5 060 Kč. Celkové náklady ve společnosti by se zvýšily o 1,15 % a mzdové náklady by ve společnosti vzrostly o 1,57 %.

Pokud by všichni zaměstnanci společnosti dosahovali podprůměrných výsledků, roční dosažený počet bodů by byl 550. Poté by celkové náklady na zaměstnanecké výhody činily 585 822 Kč. Na jednoho zaměstnance by roční náklady byly ve výši 1 392 Kč. Celkové náklady společnosti by se zvýšily o 0,32 % a mzdové náklady by vzrostly o 0,43 %.

Celkové náklady jsou počítány jako součin hodnot:

Dosažený počet bodů \* počet zaměstnanců (421) \* 2,53 (hodnota jednoho bodu)

#### **5.2.4 Zvýšení administrativních nákladů**

Vzhledem ke skutečnosti, že se zavedením nového systému benefitů dojde ke zvýšení administrativní náročnosti, se zvýší i administrativní náklady. Z pravidelných porad by měly být provedeny zápisy, zaměstnanci by měli být informováni o tom, zda se kladné hodnocení promítá do výše jejich mzdy, bude docházet k provedení hodnocení pracovních výkonů zaměstnanců prostřednictvím hodnotících formulářů a následné informování zaměstnanců o počtu dosažených bodů. Do těchto nákladů je nutné začlenit i proškolení nadřízených o systému přidělování bodů zaměstnancům. Tyto náklady jsou na celkový počet zaměstnanců 421 odhadovány ve výši 50 000 Kč. Největší podíl na těchto nákladech jsou mzdy zaměstnanců, kteří budou mít práci s přípravou nového systému zaměstnaneckých výhod.

#### **5.2.5 Celkové roční náklady**

V následující tabulce jsou znázorněny celkové náklady zaměstnavatele. Je nutné si uvědomit, že náklady na fixní benefity hradí zaměstnavatel již v současné době.

**Tabulka 30 Vyčíslení celkových nákladů spojených se změnou**

NÁKLADY		CELKOVÉ ROČNÍ NÁKLADY	CELKOVÉ ROČNÍ NÁKLADY NA 1 PRACOVNÍKA
Náklady na fixní benefity		4 378 400 Kč	10 400 Kč
Náklady na flexibilní benefity	Maximální	4 260 520 Kč	10 120 Kč
	Průměrné	2 130 260 Kč	5 060 Kč
	Nízké	585 822 Kč	1 392 Kč
Administrativní náklady		50 000 Kč	119 Kč
Celkové náklady	Maximální	8 688 920 Kč	20 639 Kč
	Průměrné	6 558 660 Kč	15 579 Kč
	Nízké	5 014 222 Kč	11 911 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady, kvůli kterým dojde ke zvýšení celkových i mzdových nákladů jsou náklady na flexibilní benefity a s nimi spojené administrativní náklady. Náklady na nově zavedený systém jsou vyčísleny ve třech možných variantách. Při maximálním dosaženém počtu bodů 4 000 všemi zaměstnanci (421), při průměrném dosaženém počtu bodů (2 000) všemi zaměstnanci a při podprůměrném počtu bodů (550) všemi zaměstnanci.

Po zohlednění všech nákladů, tedy i administrativních, by celkové náklady společnosti vzrostly o 2,32 %, jestliže by všichni zaměstnanci dosáhli maximálního počtu bodů (4 000). Mzdové náklady by vzrostly o 3,17 %. Pokud by všichni zaměstnanci společnosti dosáhli průměrného počtu bodů (2 000), tak náklady na flexibilní benefity společně s administrativními náklady by zvýšily celkové náklady o 1,17 % a mzdové náklady o 1,60 %. Při dosažení podprůměrného počtu bodů všemi zaměstnanci (550) by se celkové náklady společnosti zvýšily o 0,34 % a mzdové náklady by se zvýšily o 0,47 %.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo navrhnout efektivní změnu, díky níž by se zkvalitnilo hodnocení zaměstnanců, a zvýšila jejich motivace. Snahou bylo vytvořit takový systém, který by byl vhodný i pro zaměstnance, i pro zaměstnavatele. Díky novému systému motivace by hodnocení zaměstnanců mělo být efektivnější, přísnější a především přínosnější. Díky pravidelnému hodnocení budou zaměstnanci dostávat pravidelně body, které pak na konci roku můžou vyměnit za benefity.

Bakalářská práce byla rozdělena do 3 hlavních částí. První část se věnovala teoretickým východiskům. V teorii byly vymezeny základní pojmy motivace a hodnocení zaměstnanců, teorie motivace, pojem celkové odměna a také informace o kafeteria systému, které následně byly využity v návrhové části. Celá tato část byla zpracována na základě nastudované literatury.

Druhá část bakalářské práce se zaměřila na analytickou část. Nejprve byly uvedeny základní informace o společnosti, vysvětlení majetkových poměrů, představení majitele společnosti. Následoval výrobní program společnosti a stručný popis mnohasetleté historie společnosti ČKD Blansko Holding, a. s. Poté byla graficky znázorněna organizační struktura a podrobný rozbor zaměstnanců. Vyčísleny byly hlavní ukazatele – fluktuace zaměstnanců, produktivita a výše mzdových nákladů. Po této části byla zpracována analýza motivace zaměstnanců ve společnosti. Tato část se zabývala hodnocením pracovního výkonu. Celková mzda, kterou dostávají zaměstnanci společnosti, byla rozčleněna na složky nárokové a nenárokové. Součástí analýzy motivace byla také podkapitola benefity a rozbor oblasti sociální a pracovně právní. Provedeno bylo též dotazníkové šetření. Osloveni byli všichni THP pracovníci a dělníci. Procento zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili, bylo nízké, 16 %. Z dotazníků vyplynulo několik silných stránek společnosti. Výborně společnost obstála v oblasti vztahů na pracovišti, kde téměř všichni zaměstnanci uvedli, že mají buď velmi dobré, anebo dobré vztahy jak se svými kolegy, tak i se svými nadřízenými. Většina zaměstnanců je také spokojena se mzdou, kterou pobírá. Další silnou stránkou společnosti je fakt, že zaměstnanci vědí, jak je jejich mzda konstruována. Většina zaměstnanců je také spokojena s rozvržením pracovní doby. Z dotazníkového šetření ale také vyšlo najevo



několik slabých stránek společnosti. Hrubou nespokojenost zaměstnanci vyjádřili se sociálním zázemím ve společnosti. Mnoho zaměstnanců také netuší, zda se kladné hodnocení promítá do výše jejich mzdy. V návrhové části bylo navrženo řešení, jak tento problém odstranit. Slabou stránkou pro společnost je neposkytování zpětné vazby zaměstnancům o probíhajícím hodnocení jejich pracovního výkonu. Zaměstnanci také nebyli spokojeni s navrženým systémem benefitů.

V analytické části práce pak byl následně proveden rozbor konkurence v regionu. Konkurenčních podniků není mnoho, přesto hrozí, že zaměstnanci by mohli odejít ke konkurenci. Ta totiž nabízí širší výběr benefitů. Tato situace by pak negativním způsobem ovlivnila fluktuaci ve společnosti. Proto se návrhová část zabývá změnou v systému motivace. Poslední provedenou analýzou byla analýza trhu práce a nezaměstnanosti. A to jak v celorepublikovém měřítku, tak zaměřeno na Jihomoravský kraj, respektive okres Blansko, kde má společnost své sídlo. Z provedené analýzy vyplynulo, že společnost si stojí velmi dobře z pohledů průměrné měsíční hrubé mzdy, a to v porovnání se všemi předchozími oblastmi. I když společnost je delší dobu ve ztrátě, je chvályhodné, že se svým zaměstnancům snaží udržet životní úroveň, což je patrné z rostoucích mzdových nákladů společnosti.

Třetí část bakalářské práce obsahovala vlastní návrhy řešení. Snahou bylo najít pro všechny slabé stránky, které vyplynuly z dotazníkového šetření, nějaké řešení. Pro zvýšení motivace zaměstnanců byl vytvořen kafeteria systém. Původní fixní benefity, které zaměstnavatel poskytuje i nyní, by zůstaly, a přibyl by k nim i volný výběr benefitů. Vše je ale podmíněno prováděním pravidelného hodnocení zaměstnanců pomocí hodnotících formulářů. V celkovém zhodnocení nákladů a přínosů pro zaměstnavatele byly podrobně rozpracovány přínosy (snížení fluktuace, zvýšení produktivity práce, zlepšení komunikace ve společnosti, zvýšení motivace zaměstnanců a především lepší informovanost vedení společnosti). V nákladech na nově zavedený systém byly rozpracovány maximální možné náklady, průměrné a minimální. Zohledněny byly i administrativní náklady, které jsou neodmyslitelně spojeny se zavedením nového systému benefitů.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAIR, John, 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 174 s. ISBN 80-868-5100-1.

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

ARMSTRONG, Michael, 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2012a. *Statistická ročenka Jihomoravského kraje k 31. 12. 2012*. *Czso.cz* [online]. ©2013 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z [www: http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/krajkapitola/641011-12-r\\_2012-09](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/krajkapitola/641011-12-r_2012-09)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2012b. *Vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy*. *Czso.cz* [online]. ©2013 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z [www: http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/mzda\\_v\\_kc](http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/mzda_v_kc)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2013a. *Nezaměstnanost k 31. 12. 2012*. *Czso.cz* [online]. ©2013, [cit. 2013-04-24]. Dostupné z [www: http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/nezamestnanost\\_k\\_31\\_prosinci\\_2012](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/nezamestnanost_k_31_prosinci_2012)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2013b. *Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji k 31. 3. 2013*. *Czso.cz* [online]. ©2013 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z [www: http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/nezamestnanost\\_v\\_jihomoravskem\\_kraji\\_k\\_31\\_3\\_2013](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_jihomoravskem_kraji_k_31_3_2013) -

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2013c. *Trh práce, nezaměstnanost, organizační struktura, zemědělství*. *Czso.cz* [online]. ©2013 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z [www: http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/2\\_cast\\_trh\\_prace\\_nezamestnanost\\_organizacni\\_struktura\\_zemedelstvi](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/2_cast_trh_prace_nezamestnanost_organizacni_struktura_zemedelstvi)

- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2013d. Nejnovější údaje o kraji. *Czso.cz* [online]. ©2013 [cit. 2013-05-28]. Dostupné z www: <http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/home>
- ČKD BLANSKO ENGINEERING, a. s., 2009. O společnosti. *cbeng.cz* [online]. ©2009 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z www: <http://www.cbeng.cz/o-spolecnosti/>
- ČKD BLANSKO ENGINEERING, a. s., 2011. *Výroční zpráva 2011*, Blansko: ČKD Blansko Engineering, a. s.
- ČKD BLANSKO HOLDING, a. s., 2007a. Aktuality. *ckdblansko.cz* [online]. ©2007 [cit. 2013-02-25]. Dostupné z www: <http://www.ckdblansko.cz/aktuality-all/ckdblansko-holding-as-bude-vyrabet-vodni-turbiny-pro-nejseverneji-polozenou-vodni-elektrarnu-na-svete/>
- ČKD BLANSKO HOLDING, a. s., 2007b. Historie. *ckdblansko.cz* [online]. ©2007 [cit. 2013-02-10]. Dostupné z www: <http://www.ckdblansko.cz/historie/-/>
- ČKD BLANSKO HOLDING, a. s., 2007c. Klapkové uzávěry. *ckdblansko.cz* [online]. ©2007 [cit. 2013-02-10]. Dostupné z www: <http://www.ckdblansko.cz/klapkove-uzavery/-/>
- ČKD BLANSKO HOLDING, a. s., 2007d. Kulové uzávěry. *ckdblansko.cz* [online]. ©2007 [cit. 2013-02-10]. Dostupné z www: <http://www.ckdblansko.cz/kulove-uzavery//>
- ČKD BLANSKO HOLDING, a. s., 2007e. O společnosti. *ckdblansko.cz* [online]. ©2007 [cit. 2013-02-10]. Dostupné z www: [http://www.ckdblansko.cz/o\\_spolecnosti\\_holding/-/](http://www.ckdblansko.cz/o_spolecnosti_holding/-/)
- ČKD BLANSKO HOLDING, a. s., 2007f. Ostatní uzávěry. *ckdblansko.cz* [online]. ©2007 [cit. 2013-02-10]. Dostupné z www: <http://www.ckdblansko.cz/ostatni-uzavery//>
- ČKD BLANSKO HOLDING, a. s., 2007g. Ostatní zařízení. *ckdblansko.cz* [online]. ©2007 [cit. 2013-02-10]. Dostupné z www: <http://www.ckdblansko.cz/ostatni-zarizeni>

ČKD BLANSKO HOLDING, a. s., 2007h. Představení majitele společnosti. *ckdblansko.cz* [online]. ©2007 [cit.2013-02-10]. Dostupné z [www: http://www.ckdblansko.cz/predstaveni-majitele-spolecnosti/-/](http://www.ckdblansko.cz/predstaveni-majitele-spolecnosti/-/)

ČKD BLANSKO HOLDING, a. s., 2007i. Small Hydro. *ckdblansko.cz* [online]. ©2007 [cit. 2013-02-10]. Dostupné z [www: http://www.ckdblansko.cz/small-hydro-vodni-turbiny-ahydrotechnicka-zarizeni/-/](http://www.ckdblansko.cz/small-hydro-vodni-turbiny-ahydrotechnicka-zarizeni/-/)

ČKD BLANSKO HOLDING, a. s. 2007j. Turbíny a hydrotechnické vybavení. *ckdblansko.cz* [online]. ©2007 [cit. 2013-02-10]. Dostupné z [www: http://www.ckdblansko.cz/turbiny-a-hydrotechnicke-vybaveni/-/](http://www.ckdblansko.cz/turbiny-a-hydrotechnicke-vybaveni/-/)

ČKD BLANSKO HOLDING, a. s., 2007k. Vodní turbíny. *ckdblansko.cz* [online]. ©2007 [cit. 2013-02-10]. Dostupné z [www: http://www.ckdblansko.cz/vodni-turbiny/-/](http://www.ckdblansko.cz/vodni-turbiny/-/)

ČKD BLANSKO HOLDING, a. s., 2007l. *Výroční zpráva*. Blansko: ČKD Blansko Holding, a. s.

ČKD BLANSKO HOLDING, a. s., 2007m. Výzkumný ústav vodních strojů. *ckdblansko.cz* [online]. ©2007 [cit. 2013-02-10]. Dostupné z [www: http://www.ckdblansko.cz/vyzkumny-ustav-vodnich-stroju/-/](http://www.ckdblansko.cz/vyzkumny-ustav-vodnich-stroju/-/)

ČKD BLANSKO HOLDING, a. s., 2008. *Výroční zpráva*. Blansko: ČKD Blansko Holding, a. s.

ČKD BLANSKO HOLDING, a. s., 2009. *Výroční zpráva*. Blansko: ČKD Blansko Holding, a. s.

ČKD BLANSKO HOLDING, a. s., 2010a. *Organizační směrnice OS S 18-2: Hodnocení zaměstnanců*. Blansko: ČKD Blansko Holding, a. s.

ČKD BLANSKO HOLDING, a. s., 2010b. *Organizační směrnice OS S 22-1: Seznam středisek holdingu ČKD Blansko*. Blansko: ČKD Blansko Holding, a. s.

ČKD BLANSKO HOLDING, a. s., 2010c. *Výroční zpráva*. Blansko: ČKD Blansko Holding, a. s.

ČKD BLANSKO HOLDING, a. s., 2011a. *Organizační směrnice OS 18–04: Mzdová soustava*. Blansko: ČKD Blansko Holding, a. s.

ČKD BLANSKO HOLDING, a. s., 2011b. *Účetní závěrka*. Blansko: ČKD Blansko Holding, a. s.

ČKD BLANSKO HOLDING, a. s., 2012a. *Kolektivní smlouva*. Blansko: ČKD Blansko Holding, a. s.

ČKD BLANSKO HOLDING, a. s., 2012b. *Organizační směrnice OS S 18–07: Katalog prací*. Blansko: ČKD Blansko Holding, a. s.

ČKD BLANSKO HOLDING, a. s., 2012c. *Organizační struktura*. Blansko: ČKD Blansko Holding, a. s.

ČKD BLANSKO HOLDING, a. s., 2013. *Průzkum zaměstnanosti v Jihomoravském kraji k 31. 12. 2012*. Blansko: ČKD Blansko Holding, a. s.

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

ERTL, Jan, 2013. Fluktuace. *personall.cz* [online]. [cit. 2013-05-20]. Dostupné z www: [http://www.personall.cz/Fluktuace\\_clanek.html](http://www.personall.cz/Fluktuace_clanek.html)

EXMONT-ENERGO, a. s., 2011. *Výroční zpráva*. Brno: Exmont – Energo, a. s.

EXMONT-ENERGO, a. s., 2013a. O společnosti. *exmont.cz* [online]. [cit. 2013-03-25]. Dostupné z www: <http://www.exmont.cz/profil.html>

EXMONT-ENERGO, a. s., 2013b. Reference. *exmont.cz* [online]. [cit. 2013-03-25]. Dostupné z www: <http://www.exmont.cz/reference-vodni-turbiny.html>

EXMONT-ENERGO, a. s., 2013c. Vodní turbíny. *exmont.cz* [online]. [cit. 2013-03-25]. Dostupné z <http://www.exmont.cz/vodni.html>

FORSYTH, Patrick, 2000. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 121 s. ISBN 80-722-6386-2.

- FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ, 2011. *Vývojové tendence velkých podniků: Podniky v 21. století*. Praha: C.H. Beck, 275 s. ISBN 978-80-7400-198-7.
- JIHOMORAVSKÝ KRAJ, 2013. kr-jihomoravsky.cz [online]. [cit. 2013-04-25].  
Dostupné z www:  
<http://www.krjihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=203014&TypeID=61>
- KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a B. ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KREPS, Miloš, 1983. *Dějiny strojíren ČKD Blansko 2*. Brno: Blok, 284 s. ISBN 47-002-83.
- MACHÁČEK, Ivan, 2010. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C.H. Beck, 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2012. *Vybrané benefity oblíbené v Jihomoravském kraji*. mpsv.cz [online]. [cit. 2013-04-25]. Dostupné z www:  
<http://www.mpsv.cz/cs/11758>
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2013. *Průměrná míra nezaměstnanosti v %*. mpsv.cz [online]. [cit. 2013-05-05]. Dostupné z www:  
[portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove\\_rady/us!prumer\\_mn\\_od\\_97\\_portal.xls](http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady/us!prumer_mn_od_97_portal.xls)
- NABÍDKA-PRÁCE, 2013. *nabidka-prace.cz* [online]. ©2004 - 2013 [cit. 2012-04-24].  
Dostupné z www:

<http://www.nabidkyprace.cz/?from=1&q=obr%C3%A1b%C4%9B%C4%8D+karusel%C3%A1%C5%99&c=Blansko&page=search&last=true>

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada, 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

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.

POŘÍZKA, F., 2012a. *Interview: Benefity ve společnosti*. Blansko, 15. 10. 2012, 8:35.

POŘÍZKA, F., 2012b. *Interview: Rozložení zaměstnanců do základních skupin pracovníků*. Blansko, 7. 12. 2012, 9:30.

POŘÍZKA, F., 2012c. *Interview: Věková struktura zaměstnanců*. Blansko, 5. 10. 2012, 9:50.

POŘÍZKA, F., 2013a. *Interview: Rozvržení zaměstnanců ve mzdových třídách*. Blansko, 19. 4. 2013, 8:50.

POŘÍZKA, F., 2013b. *Interview: Tarifní rozpětí zaměstnanců*. Blansko, 19. 4. 2013, 8:35.

PWC, 2011. Oblíbenost benefitů. *pwc.com* [online]. ©2012 - 2013 [cit. 2012-05-02]. Dostupné z www: <http://www.pwc.com/cz/cs/tiskove-zpravy-2011/tyden-dovolene-je-v-cesku-nejpopularnejsim-benefitem.jhtml>

SBÍRKA LISTIN, 2012. *ČKD Blansko Holding, a. s. justice.cz* [online]. ©2012 [cit. 2012-11-24]. Dostupné z www: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypisvypis?subjektId=isor%3a700015976&typ=actual&klic=33xvil>

STROJÍRNY BRNO, a. s., 2011. *Výroční zpráva*. Brno: Strojírny Brno, a. s.

STROJÍRNY BRNO, a. s., 2013. O společnosti. *strojirnybrno.cz* [online]. [cit. 2013-03-25]. Dostupné z www: <http://www.strojirnybrno.cz/index.php?jazyk=cz&id=uvod>

SVOBODOVÁ, Tereza, 2013. *Obchodní strategie firmy ČKD Blansko Holding, a. s.*  
Brno. Disertační práce. Brno International Business School, a. s.

ZÁKON č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 20. listopadu 1992.

ZÁKON č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 21. dubna 2006.



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Model motivace.....	20
Obrázek 2 Majetková struktura společnosti ČKD Blansko Holding, a. s.....	40
Obrázek 3 Organizační struktura společnosti ČKD Blansko Holding, a. s. ....	49
Obrázek 4 Hodnotící formulář - 1. část .....	93
Obrázek 5 Hodnotící formulář - 2. část .....	95

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Přehled nepoužívanějších metod motivace.....	22
Tabulka 2 Složky celkové odměny.....	24
Tabulka 3 Výhody a nevýhody časové mzdy.....	32
Tabulka 4 Výhody a nevýhody zásluhové mzdové formy.....	32
Tabulka 5 Typy turbín.....	42
Tabulka 6.1 Historie společnosti.....	44
Tabulka 7 Rozložení zaměstnanců do základních skupin pracovníků.....	50
Tabulka 8 Dosažené vzdělání zaměstnanců.....	52
Tabulka 9 Věková struktura zaměstnanců.....	52
Tabulka 10 Vývoj počtu zaměstnanců.....	53
Tabulka 11 Vývoj počtu zaměstnanců, mzdových nákladů a průměrné měsíční hrubé mzdy.....	56
Tabulka 12 Produktivita práce.....	58
Tabulka 13 Tarifní tabulky.....	62
Tabulka 14 Odměny zaměstnancům při dovršení 50ti roků věku.....	66
Tabulka 15 Odměna zaměstnancům při odchodu do starobního či invalidního důchodu.....	66
Tabulka 16 Odměna zaměstnancům při dovršení pracovního jubilea.....	66
Tabulka 17 Analýza vybraných ukazatelů konkurenčních podniků k roku 2011.....	73
Tabulka 18 Ukazatele nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji.....	79
Tabulka 19 Aktuální nabídka volných pracovních pozic v okrese Blansko.....	80
Tabulka 20 Vývoj průměrných hrubých měsíčních mezd.....	81
Tabulka 21 Využití nejoblíbenějších benefitů zaměstnavateli.....	83
Tabulka 22 Silné a slabé stránky.....	88
Tabulka 23 Příležitosti a hrozby.....	88
Tabulka 24 Vyhodnocení SWOT analýzy.....	89
Tabulka 25 Počet bodů za nepřetržitou dobu zaměstnání.....	96
Tabulka 26 Předpokládané hodnoty benefitů pro zaměstnance.....	98
Tabulka 27 Zohlednění benefitů v rámci zákona o dani z příjmu.....	100
Tabulka 28 Celkové náklady zaměstnavatele.....	102

Tabulka 29 Vyčíslení nákladů fixních benefitů na jednoho pracovníka .....	109
Tabulka 30 Vyčíslení celkových nákladů spojených se změnou.....	111

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj hlavních ukazatelů společnosti v letech 2007 – 2011 .....	47
Graf 2 Počet zaměstnanců v letech 2007 - 2011 .....	54
Graf 3 Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech .....	57
Graf 4 Produktivita práce v letech .....	58
Graf 5 Rozdělení pracovníků do mzdových tříd .....	63
Graf 6 Průměrné tarifní rozpětí zaměstnanců v jednotlivých tarifních třídách .....	64
Graf 7 Míra nezaměstnanosti .....	77
Graf 8 Vývoj registrované míry nezaměstnanosti v jednotlivých okresech JMK .....	80

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Dotazník

Rozbor dotazníkového šetření

# 1 DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Kateřina Jančíková a jsem studentkou VUT v Brně, Fakulty podnikatelské. Studuji ve 3. ročníku a součástí zakončení studia je i zpracování bakalářské práce. Téma, které jsem si zvolila je: **Analýza motivace a návrh změny ve společnosti ČKD Blansko Holding, a. s.** Proto Vás tímto žádám, abyste se k dané problematice vyjádřili skrze tento krátký dotazník.

Výsledky dotazníku budou zpracovány do práce a na jejich základě pak budou provedeny návrhy na změny, pro větší efektivnost a především vyšší spokojenost zaměstnanců.

Dotazník je zcela anonymní, a vyplněné dotazníky neuvidí vedení společnosti. Pouze statisticky zpracované údaje budou přílohou k mojí práci. Děkuji Vám předem za váš čas a ochotu!

Vyberte prosím nevhodnější odpověď!!!

## VZTAHY A PROSTŘEDÍ NA PRACOVÍŠTI

1) Jsem denně kontrolován/na svém přímým nadřízeným?

- |        |                |
|--------|----------------|
| a. Ano | c. Po skončení |
| b. Ne  | úkolu          |

2) Vyslechne mě můj přímý nadřízený v případě, že mám nějaké připomínky či problémy týkající se práce?

- |               |              |           |
|---------------|--------------|-----------|
| a. Určitě ano | c. Spíše ne  | e. Nechci |
| b. Spíše ano  | d. Určitě ne | odpovídat |

Jestliže jste označil/a odpověď spíše ne či určitě ne, uveďte prosím důvod: \_\_\_\_\_

3) Poskytuje mi přímý nadřízený informace nutné pro výkon profese včas?

- |               |              |                     |
|---------------|--------------|---------------------|
| a. Určitě ano | c. Spíše ne  | e. Nechci odpovídat |
| b. Spíše ano  | d. Určitě ne |                     |

4) Jsem pochválen/ na od svého přímého nadřízeného za dobře odvedenou práci?

- |               |              |                     |
|---------------|--------------|---------------------|
| a. Určitě ano | c. Spíše ne  | e. Nechci odpovídat |
| b. Spíše ano  | d. Určitě ne |                     |

5) Mám možnost vyjádřit otevřeně svůj názor o dění na pracovišti?

- |               |              |                     |
|---------------|--------------|---------------------|
| a. Určitě ano | c. Spíše ne  | e. Nechci odpovídat |
| b. Spíše ano  | d. Určitě ne |                     |

Jestliže jste označil/a odpověď spíše ne či určitě ne, uveďte prosím důvod: \_\_\_\_\_

---

6) Moje vztahy s kolegy/nadřízenými jsou na pracovišti převážně:

**S KOLEGY**

- Velmi dobré
- Dobré
- Špatné
- Velmi špatné
- Nechci odpovídat

**S NADŘÍZENÝMI**

- Velmi dobré
- Dobré
- Špatné
- Velmi špatné
- Nechci odpovídat

**PROSTŘEDÍ FIRMY**

7) Cítím se bezpečně v prostorách firmy?

- |               |              |           |
|---------------|--------------|-----------|
| a. Určitě ano | c. Spíše ne  | e. Nechci |
| b. Spíše ano  | d. Určitě ne | odpovídat |

Jestliže jste označil/a odpověď spíše ne či určitě ne, uveďte prosím důvod: \_\_\_\_\_

---

8) Dostávám pravidelně ochranné pracovní pomůcky?

- |               |              |                    |
|---------------|--------------|--------------------|
| a. Určitě ano | c. Spíše ne  | e. Lze i mimořádně |
| b. Spíše ano  | d. Určitě ne |                    |

9) Vyhovuje mi sociální zázemí (WC a sprchy) ve firmě?

SPRCHY

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Určitě ne
- e. Nechci odpovídat

WC

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Určitě ne
- e. Nechci odpovídat

Jestliže jste označil/a odpověď spíše ne či určitě ne, uveďte prosím důvod: \_\_\_\_\_

---

10) Jsem spokojen/na se stravou?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Určitě ne
- d. Spíše ne
- e. Závadně se nestravuji

Jestliže jste označil/a odpověď spíše ne či určitě ne, uveďte prosím důvod: \_\_\_\_\_

---

11) Mám možnost zakoupení občerstvení v areálu firmy (bufet, automaty)?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nezajímám se o to

**MZDOVÁ OBLAST**

12) Jsem spokojen/na se mzdou, kterou pobírám?

- a. Spokojen/na
- b. Spíše spokojen/na
- c. Spíše nespokojen/na
- d. Nespokojen/na
- e. Nechci odpovídat

13) Vím, jak je moje mzda konstruována – základ, prémie, příplatky, odměny, ...?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Určitě ne
- e. Nezajímám se o to

Jestliže jste označil/a odpověď spíše ne či určitě ne, uveďte prosím důvod: \_\_\_\_\_

---

14) Myslím si, že se kladné hodnocení promítá do mé mzdy?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Určitě ne
- e. Nevím, nechci odpovídat



15) Domnívám se, že výše mé mzdy odpovídá dosaženému vzdělání?

- |               |              |                  |
|---------------|--------------|------------------|
| a. Určitě ano | c. Spíše ne  | e. Nevím, nechci |
| b. Spíše ano  | d. Určitě ne | odpovídat        |

16) Myslím si, že moje mzda je adekvátní mému pracovnímu zařazení?

- |               |              |                  |
|---------------|--------------|------------------|
| a. Určitě ano | c. Spíše ne  | e. Nevím, nechci |
| b. Spíše ano  | d. Určitě ne | odpovídat        |

17) Jsem spokojen/a s rozvržením pracovní doby?

- |               |              |                 |
|---------------|--------------|-----------------|
| a. Určitě ano | c. Spíše ne  | e. Preferoval/a |
| b. Spíše ano  | d. Určitě ne | bych flexibilní |

Jestliže jste označil/a odpověď spíše ne či určitě ne, uveďte prosím důvod: \_\_\_\_\_

---

18) Je pravidelně prováděno hodnocení mého pracovního výkonu?

- |               |              |
|---------------|--------------|
| a. Určitě ano | c. Spíše ne  |
| b. Spíše ano  | d. Určitě ne |

19) V případě, že probíhá hodnocení mého pracovního výkonu, je prováděno:

- |                   |               |             |
|-------------------|---------------|-------------|
| a. Formálně       | c. Spíše      | e. Nedokážu |
| b. Spíše formálně | neformálně    | posoudit    |
|                   | d. Neformálně |             |

20) Jak často je prováděno hodnocení mého pracovního výkonu?

- |          |            |          |
|----------|------------|----------|
| a. Denně | c. Měsíčně | e. Vůbec |
| b. Týdně | d. Ročně   |          |

21) Jestliže je můj pracovní výkon hodnocen, dostávám zpětnou vazbu od přímého nadřízeného?

- |               |              |                   |
|---------------|--------------|-------------------|
| a. Určitě ano | c. Spíše ne  | e. Nevím,         |
| b. Spíše ano  | d. Určitě ne | nezajímám se o to |

22) Co je pro mě největší motivací k práci (možnost i více odpovědí):

- |                                |                               |
|--------------------------------|-------------------------------|
| a. Mzda                        | c. Pochvaly od nadřízeného    |
| b. Mimořádné odměny            | d. Spokojenost zaměstnavatele |
| e. Jiné (prosím uveďte): _____ |                               |

23) Které benefity využívám (možnost i více odpovědí):

- a. Příspěvek na stravování
- b. Zaměstnanecké SIM karty
- c. Očkování proti chřipce
- d. Jiné (prosím uveďte): \_\_\_\_\_

24) Jsem spokojen/na s nastaveným systémem benefitů ?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Určitě ne
- e. Nezajímám se o to

25) Upřednostňoval/la bych možnost vlastního výběru benefitů?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Určitě ne
- e. Nezajímám se o to

26) Které benefity bych chtěl/la, aby zaměstnavatel zavedl? (možnost i více odpovědí)

- a. Týden dovolené navíc
- b. Příspěvky na dopravu do zaměstnání
- c. Rekreační pobyty
- d. Větší výběr školení a kurzů
- e. Jiné, uveďte prosím: \_\_\_\_\_

## **OBLAST KARIÉRY A OSOBNÍHO ROZVOJE**

27) Moje náplň práce je:

- a. Jednostranná
- b. Spíše jednostranná
- c. Proměnlivá
- d. Spíše proměnlivá
- e. Nechci odpovídat

28) Je pro mě možnost postupu na vyšší pracovní pozici důležitá?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Určitě ne
- e. Nechci odpovídat

Jestliže jste označil/a odpověď spíše ne či určitě ne, uveďte prosím důvod: \_\_\_\_\_

29) Prohlubuji své znalosti ve svém oboru ve firmě?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Určitě ne
- e. Nechci odpovídat

**30) Vzdělávám se i v jiných oborech?**

- a. Určitě ano                      c. Spíše ne                      e. Nechci  
b. Spíše ano                      d. Určitě ne                      odpovídat

**31) Využívám možnost dalšího vzdělávání (semináře, kurzy), které mi nabízí můj zaměstnavatel?**

- a. Určitě ano                      c. Spíše ne  
b. Spíše ano                      d. Určitě ne

Vyjmenujte, prosím, které využíváte: \_\_\_\_\_

**32) Uvažuji o změně zaměstnání?**

- a. Určitě ano                      c. Spíše ne                      e. Nechci  
b. Spíše ano                      d. Určitě ne                      odpovídat

**Prostor pro vaše připomínky a komentáře k jakékoli oblasti:**

---

---

---

---

**Označte, prosím, křížkem, do kterých kategorií spadáte:**

**Pohlaví**

Žena

Muž

**Věková kategorie**

Pod 20 let

20 – 29

30 – 39

40 – 49

50 – 59

60 a více

### Pozice

Dělník

THP

### Délka zaměstnání ve firmě

Pod 10 let    10 – 20 let    21 – 25let    26 – 30 let    31 – 35 let    36 – 40 let

nad 45 let

Odpracovaný počet let v této firmě

(vyplňte prosím konkrétní údaj)

### Dosažené vzdělání

Základní a bez vzdělání

Vyučení bez maturity

Vyučení s maturitou

Střední s maturitou

Vyšší odborné

Vysokoškolské bakalářské

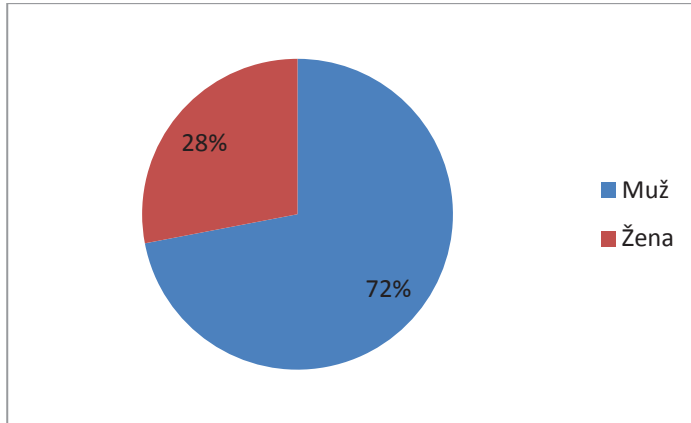
Vysokoškolské magisterské

Děkuji vám za váš čas a ochotu při vyplňování dotazníku! ☺

## 2 ROZBOR DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

### KATEGORIE

#### Pohlaví

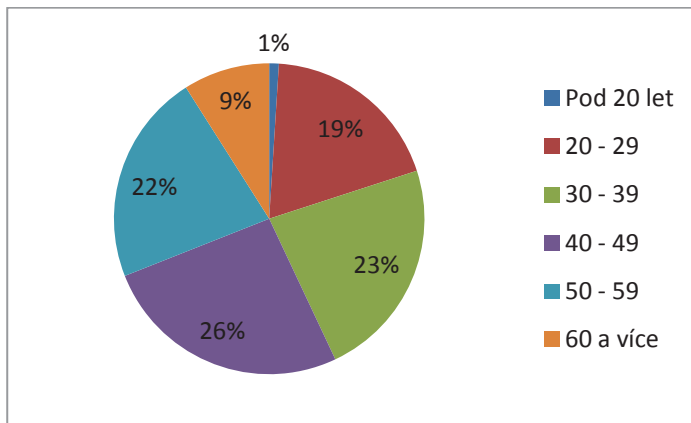


**Graf 1 Pohlaví zaměstnanců**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

#### *Pohlaví*

Na dotazník odpovědělo celkem 69 zaměstnanců, z nichž 50 bylo mužů. Na dotazník odpovědělo pouze 19 zaměstnankyň firmy ČKD Blasnko Holding, a. s.

#### Věková kategorie

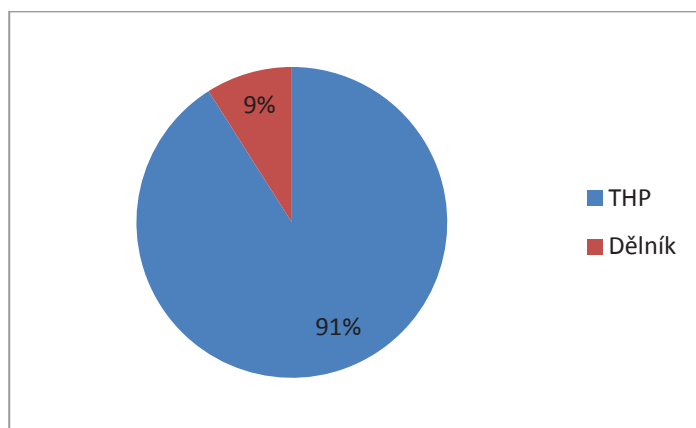


**Graf 2 Věk zaměstnanců**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

### *Věková kategorie*

Největší procento zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník, spadá do věkové kategorie 40 až 49 let. Následně poté zaměstnanci spadající do věkové kategorie 30 – 39 let a dále starší 50 let. Zaměstnanci mladší 30 let neměli výrazný zájem o vyplnění dotazníku.

### Pozice

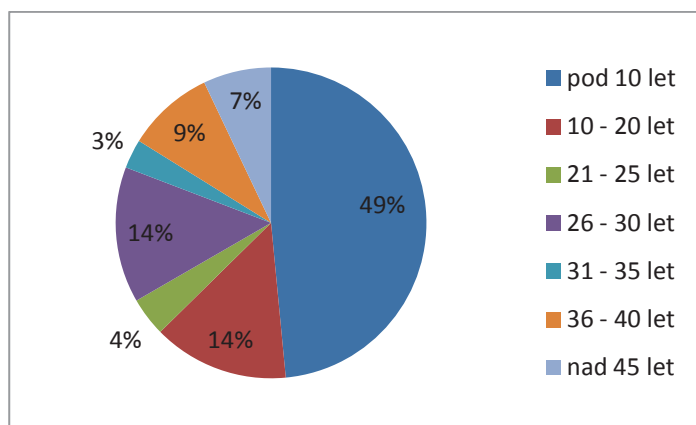


**Graf 3 Pozice zaměstnance**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

### *Pozice*

Nejčetnější skupinou zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník, tvoří THP pracovníci. Celkem jich dotazník vyplnilo 63. U dělníků zájem o dotazníkové šetření nebylo, vyjádřilo se pouze 6 dělníků.

### Délka zaměstnání ve firmě

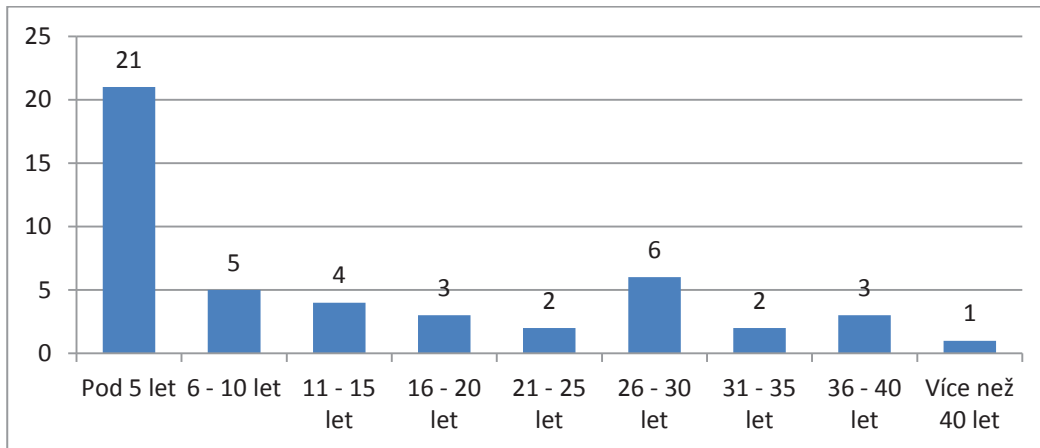


**Graf 4 Délka zaměstnání ve firmě**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

### *Délka zaměstnání ve firmě*

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejčetnější skupinou jsou zaměstnanci, jejichž pracovní poměr ve společnosti netrvá déle než 10 let. Následně jsou potom zastoupeny kategorie 10 – 20 let nepřetržitého pracovního poměru ve firmě a 26 – 30 let. Ostatní skupiny jsou zastoupeny méně, než 10 %.

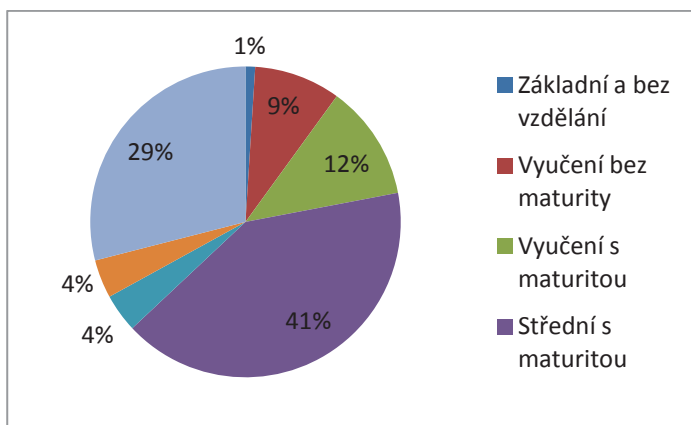
#### Statistika konkrétních údajů



**Graf 5 Statistika údajů o počtu odpracovaných let**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

#### *Statistika konkrétních údajů*

Na tuto otázku neodpověděli všichni zaměstnanci, celkem odpovědělo jen 47 zaměstnanců. Převážná většina zaměstnanců odpověděla, že ve firmě pracuje méně než 5 let.



**Graf 6 Dosažené vzdělání**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

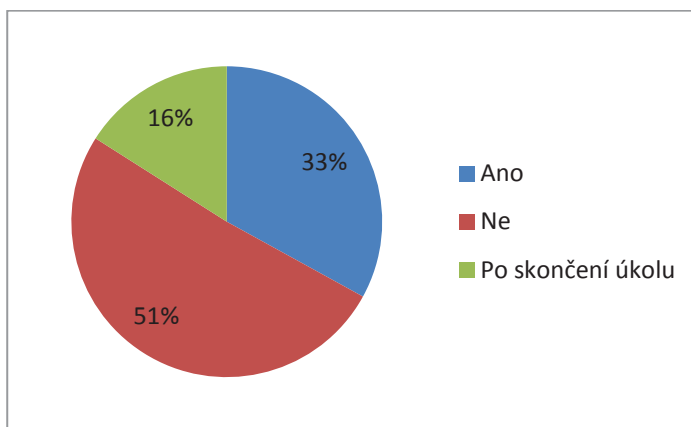
## *Dosažené vzdělání*

Nejčastější dosažené vzdělání u respondentů bylo střední s maturitou. Tuto možnost zvolilo 28 zaměstnanců. Druhou nejčastější možností bylo vysokoškolské magisterské vzdělání

Z dotazníkového šetření a ze statisticky zpracovaných dat vyplynulo, že typickým zaměstnancem, který vyplnil dotazník je muž, ve věku 40 – 49 let, pracující na pozici THP. Jeho délka zaměstnání ve společnosti nepřekračuje 5 let a vystudoval střední školu s maturitou.

## **VZTAHY A PROSTŘEDÍ NA PRACOVÍŠTI**

### Otázka č. 1 – Jsem denně kontrolován/na svým přímým nadřízeným?



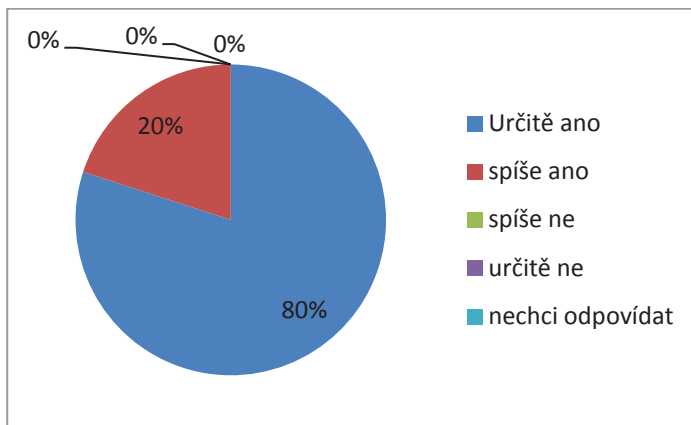
**Graf 7 Kontrola pracovníků přímým nadřízeným**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### *Otázka č. 1 – Jsem denně kontrolován/na svým přímým nadřízeným?*

Nejvíce pracovníků na otázku odpovědělo, že nejsou svým přímým nadřízeným kontrolováni. Odpovědělo tak 35 zaměstnanců. Odpověděla tak polovina respondentů všech věkových kategorií s různým stupněm dosaženého vzdělání. Přímé charakteristické rysy nejsou určité. Druhou nejčastější odpovědí bylo tvrzení, že kontrolováni jsou. Odpověď ano zvolilo 23 zaměstnanců. Zbýlých 11 zaměstnanců odpověděli, že jsou kontrolováni až po skončení úkolu. Z daného se dá vyvodit, že zaměstnanci ve firmě spíše nejsou kontrolováni svým přímým nadřízeným.



Otázka č. 2 – Vyslechne mě můj přímý nadřízený v případě, že mám nějaké připomínky či problémy týkající se práce?

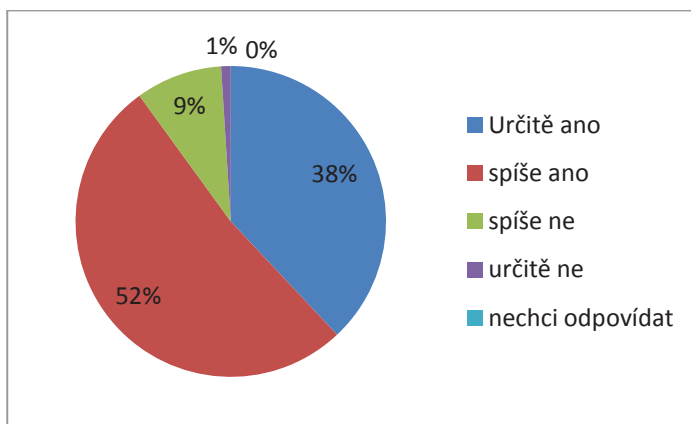


**Graf 8 Vyslechne vedoucí pracovník svého podřízeného**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

*Otázka č. 2 – Vyslechne mě můj přímý nadřízený v případě, že mám nějaké připomínky či problémy týkající se práce?*

Na tuto otázku odpovědělo 55 zaměstnanců odpovědí určitě ano a zbylých 14 zaměstnanců odpovědělo spíše ano. Tyto odpovědi jsou pro vedení společnosti určitě pozitivní.

Otázka č. 3 – Poskytuje mi přímý nadřízený informace nutné pro výkon profese včas?

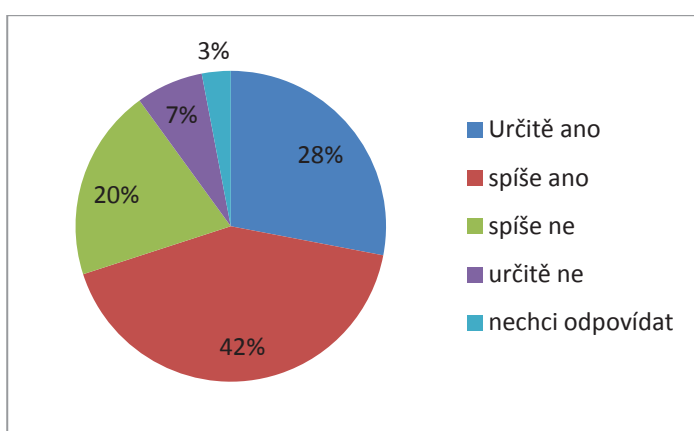


**Graf 9 Poskytování nutných informací pro výkon profese**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

*Otázka č. 3 – Poskytuje mi přímý nadřízený informace nutné pro výkon profese včas?*

Na tuto otázku odpovědělo 26 zaměstnanců odpovědí určitě ano. 36 zaměstnanců odpovědělo spíše ano, 6 zaměstnanců odpovědělo spíše ne a 1 zaměstnanec vybral odpověď určitě ne. Negativní odpověď zvolilo celkem 7 zaměstnanců, u kterých nelze najít žádný stejný charakteristický rys. Celkově se dá říci, že vedoucí včas a řádně informují zaměstnance. Ve výrobním podniku je toto zjištění dobré, neboť každý zaměstnanec včas ví, co má dělat.

Otázka č. 4 – Jsem pochválen/na od svého přímého nadřízeného za dobře odvedenou práci?

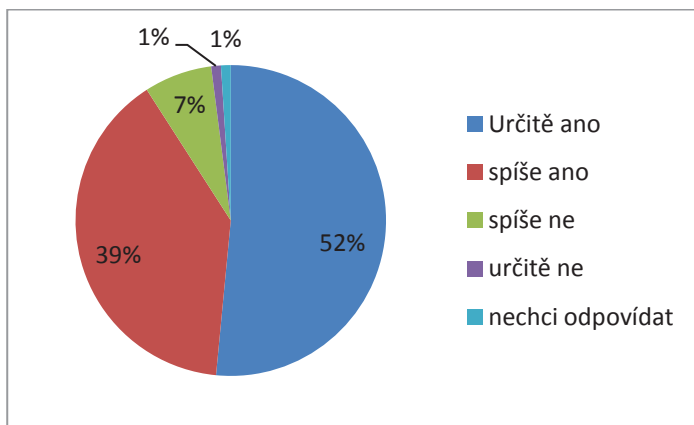


**Graf 10 Pochvala od nadřízeného**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

*Otázka č. 4 – Jsem pochválen/na od svého přímého nadřízeného za dobře odvedenou práci?*

Odpověď určitě ano zvolilo 19 zaměstnanců a odpověď spíše ano vybralo 29 zaměstnanců. Negativní odpovědi vybralo celkem 19 zaměstnanců, z čehož 5 odpovědělo určitě ne. 2 zaměstnanci zvolili odpověď nechci odpovídat. Negativní odpověď zvolili především muži, na pozici THP pracovníka, ve věku nad 50 let. V celkovém souhrnu vyplynulo, že zaměstnanci jsou chváleni, což má určitě i pozitivní dopad na jejich motivaci.

Otázka č. 5 – Mám možnost vyjádřit otevřeně svůj názor o dění na pracovišti?



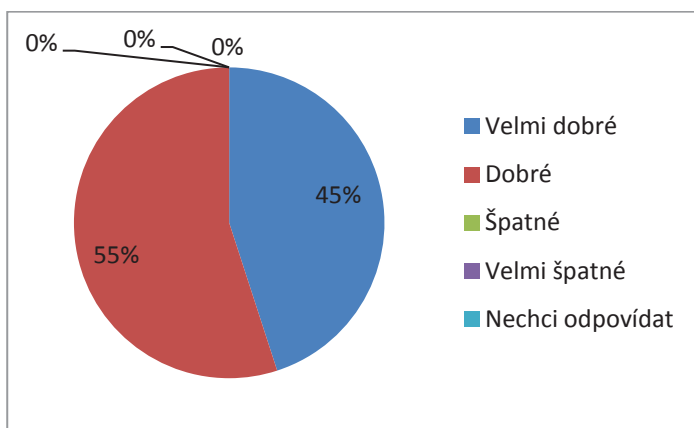
**Graf 11 Vyjádření názoru na pracovišti**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

*Otázka č. 5 – Mám možnost vyjádřit otevřeně svůj názor o dění na pracovišti?*

Z celkového počtu zaměstnanců, kdo odpověděli, 35 zvolilo odpověď určitě ano a 27 spíše ano. Pouze 5 zaměstnanců odpovědělo spíše ne a odpovědi určitě ne a nechci odpovídat zakroužkoval vždy 1 zaměstnanec. Vzorek zaměstnanců, který zvolil negativní odpověď, je natolik malý, že neexistují společné rysy. Zdůvodnění negativní odpovědi bylo, že nadřízeného názor nezajímá, chce pouze odvedenou práci.

Otázka č. 6 – Moje vztahy s kolegy / nadřízenými jsou na pracovišti převážně:

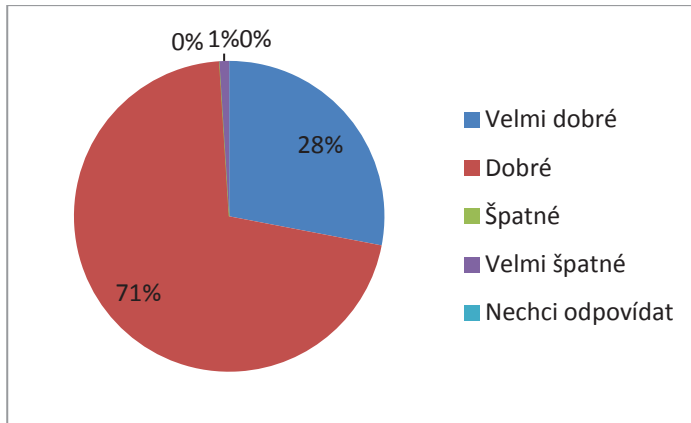
**S KOLEGY**



**Graf 12 Vztahy s kolegy**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Vztahy s kolegy jsou ve firmě velmi dobré, žádný zaměstnanec neodpověděl, že by vztahy s kolegy byly špatné. Tyto výsledky jsou pro společnost dobré, neboť vztahy na pracovišti mezi kolegy jsou harmonické.

### S NADŘÍZENÝMI

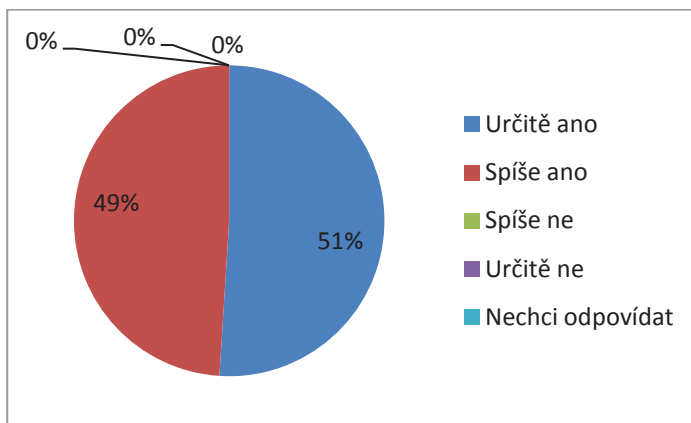


**Graf 13 Vztahy s nadřízenými**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

I vztahy s nadřízenými jsou převážně velmi dobré nebo dobré. Pouze 1 zaměstnanec se přiklonil k odpovědi velmi špatné. Je to ale ojedinělá odpověď. Celkově na pracovišti zřejmě panuje profesionalita a celková pohoda.

### PROSTŘEDÍ FIRMY

Otázka č. 7 – Cítíte se bezpečně v prostorách firmy?

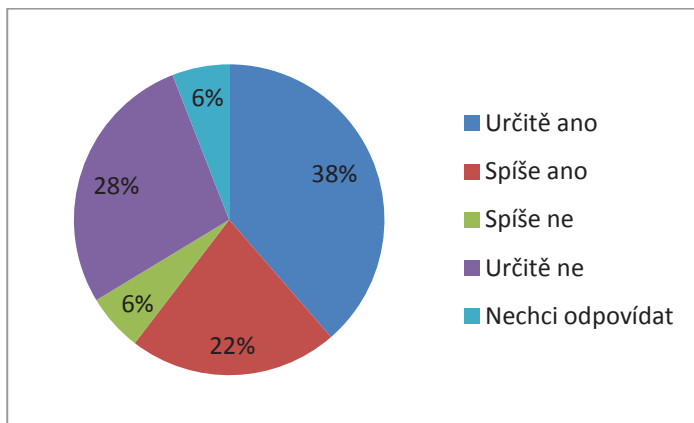


**Graf 14 Jak se cítí zaměstnanci ve firmě**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

*Otázka č. 7 – Cítíte se bezpečně v prostorách firmy?*

Odpovědi, které zaměstnanci zvolili, byli pouze určitě ano nebo spíše ano. Ani jeden zaměstnanec se nevyjádřil negativně. Odpověď určitě ano zvolilo 35 zaměstnanců a spíše ano odpovědělo 34 zaměstnanců. Jelikož se jedná o výrobní podnik, který se zabývá strojírenskou výrobou, je dobré, že zaměstnanci nepocítují nebezpečí.

Otázka č. 8 – Dostávám pravidelně ochranné pracovní pomůcky?



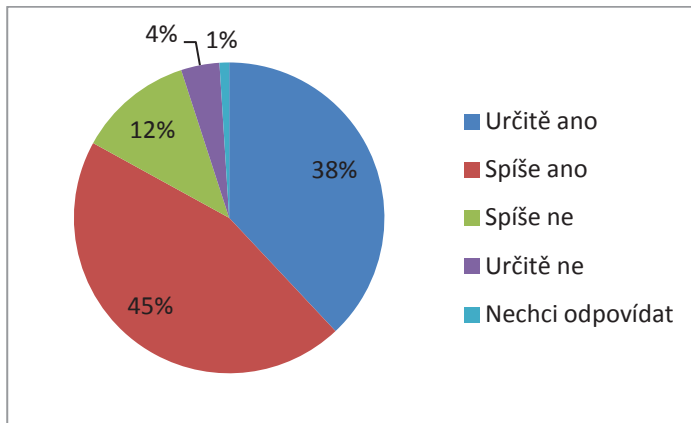
**Graf 15 Dodržování bezpečnosti práce**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

*Otázka č. 8 – Dostávám pravidelně ochranné pracovní pomůcky?*

Převážná většina respondentů odpověděla, že ochranné pracovní pomůcky dostává pravidelně. Konkrétně 27 zaměstnanců odpovědělo určitě ano, 15 zaměstnanců odpovědělo spíše ano. Odpověď spíše ne zvolili 4 zaměstnanci a stejný počet zaměstnanců zvolil také odpověď lze i mimořádně. 19 zaměstnanců odpovědělo, že ochranné pracovní pomůcky určitě nedostává. Tyto odpovědi plynou především od THP pracovníků a pracovníků v kanceláři. Tam ochranné pomůcky jistě nejsou potřebné. Odpovídali tak především muži, v různých věkových kategoriích. Většina zaměstnanců, kteří zvolili odpověď negativní, pracuje na pozici THP.

### Otázka č. 9 – Vyhovuje mi sociální zázemí (WC a sprchy) ve firmě?

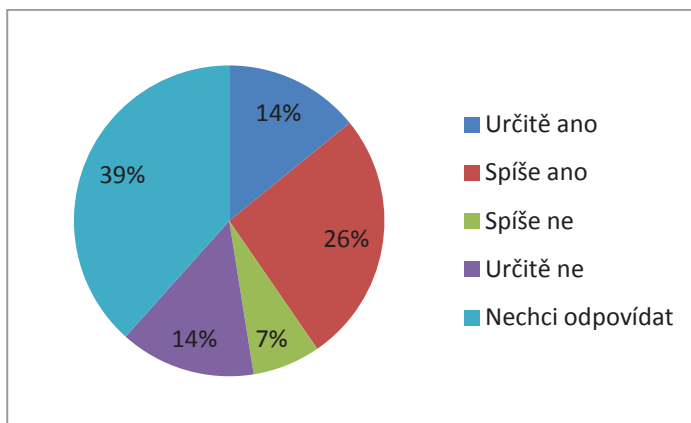
#### WC



**Graf 16 Sociální zázemí – WC**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

26 zaměstnanců odpovědělo, že jim WC určitě vyhovují. Odpověď spíše ano zvolilo 31 zaměstnanců. Odpověď spíše ne pak zvolilo 8 zaměstnanců, odpověď určitě ne 3 zaměstnanci a 1 zaměstnanec nechtěl odpovídat. Názor zaměstnanců na WC byl, že je zcela nekulturní, opotřebované a zasloužilo by modernizaci. Chybí prý teplá voda a papírové ubrousky. Celkově si zaměstnanci stěžovali, že WC odpovídá době vzniku a v průběhu let neproběhla žádná rozsáhlá rekonstrukce. Zaměstnanci si také stěžují, že je nízká frekvence umývání toalet.

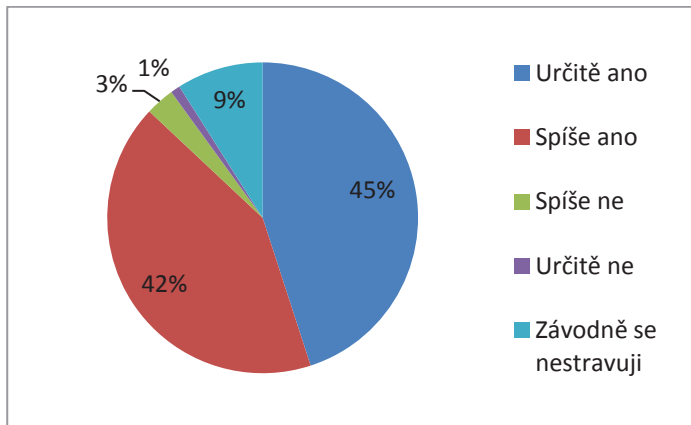
#### SPRCHY



**Graf 17 Sprchy ve firmě**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Na otázku, zda zaměstnancům vyhovují sprchy ve firmě 10 z nich odpovědělo určitě ano, 18 odpovědělo spíše ano, 5 zaměstnanců odpovědělo spíše ne, 10 zaměstnanců určitě ne a 26 jich odpovědělo nechci odpovídat. Sprchy nevyhovují především dělníkům (mužům), kteří vyjádřili svůj nesouhlas v komentáři. Odpověď nechci odpovídat zvolili ti zaměstnanci, kteří sprchy nevyužívají, neboť je k výkonu profese nepotřebují.

Otázka č. 10 – Jsem spokojen/na se stravou?

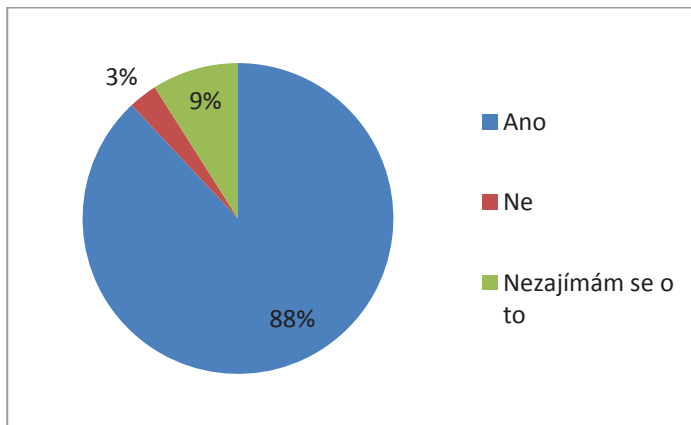


**Graf 18 Spokojenost se stravou**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

*Otázka č. 10 – Jsem spokojen/na se stravou?*

Většina zaměstnanců odpověděla, že jim strava vyhovuje, 31 zaměstnanců dokonce odpověděla určitě ano. 29 zaměstnanců odpovědělo spíše ano. Negativní odpověď zvolili celkem 3 zaměstnanci a 6 zaměstnanců se závodně nestravuje. Na tuto otázku volily negativní odpověď ženy, ve věku 30 let. Celkově jsou zaměstnanci se stravou spokojeni, což opět může kladně působit na motivaci zaměstnanců.

Otázka č. 11 – Mám možnost zakoupení občerstvení v areálu firmy (bufet, automaty)?



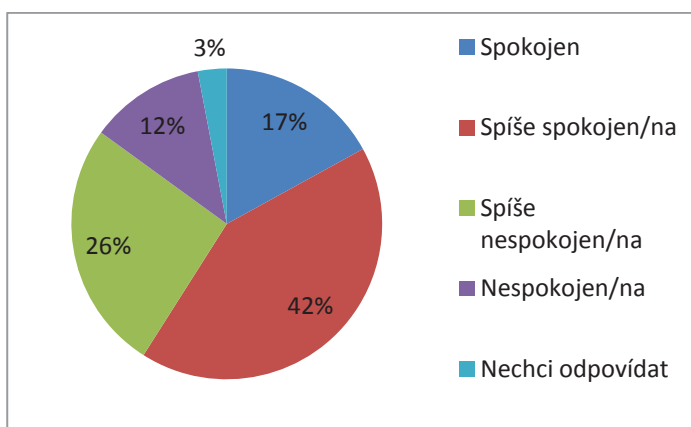
**Graf 19** Možnost zakoupení občerstvení ve firmě  
(Zdroj: vlastní zpracování)

*Otázka č. 11 – Mám možnost zakoupení občerstvení v areálu firmy (bufet, automaty)?*

Ze všech dotázaných jich 61 odpovědělo, že tuto možnost mají. Pouze 2 zaměstnanci odpověděli ne a 6 zaměstnanců se o tuto problematiku vůbec nezajímá. Odpověď ne zvolily pouze ženy, na pozici THP ve věkové kategorii 40 – 49 let. Někteří zaměstnanci vyjádřili nesouhlas s tím, že sice tato možnost ve firmě existuje, ale je časově omezena. Zaměstnanci, kteří chodí do práce později, či naopak musí pracovat i v pozdějších hodinách, tuto možnost nemají.

## MZDOVÁ OBLAST

Otázka č. 12 – Jsem spokojen/na se mzdou, kterou pobírám?



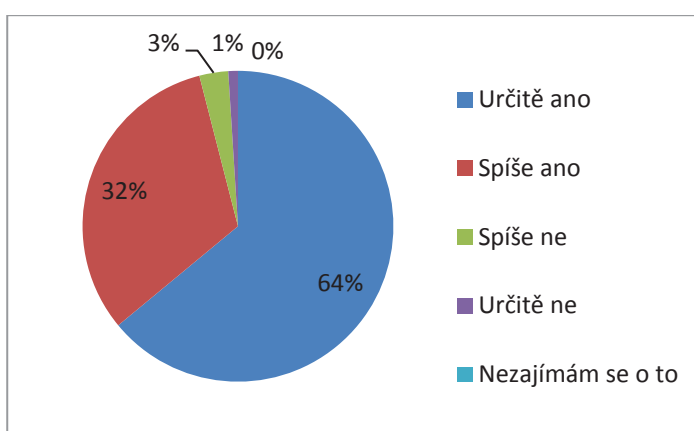
**Graf 20** Spokojenost zaměstnanců se mzdou  
(Zdroj: vlastní zpracování)



*Otázka č. 12 – Jsem spokojen/na se mzdou, kterou pobírám?*

12 dotázaných zaměstnanců odpovědělo, že jsou se mzdou spokojeni. 29 zaměstnanců je spíše spokojených. Spíše nespokojených zaměstnanců je ve společnosti 18 a zcela nespokojených jich je 8. 2 zaměstnanci nechtěli odpovědět. Nespokojeni jsou především muži v různých věkových kategoriích, na pozici THP. Počet odpracovaných let u těchto respondentů se liší. Převažující většina z těch, kteří dotazník vyplnili, jsou spokojeni se svou mzdou.

Otázka č. 13 – Vím, jak je moje mzda konstruována – základ, prémie, příplatky, odměny, ...?

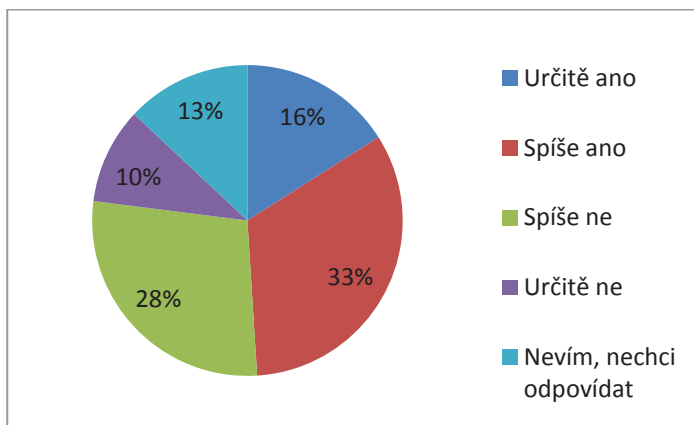


**Graf 21 Znalost konstrukce mzdy**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

*Otázka č. 13 – Vím, jak je moje mzda konstruována – základ, prémie, příplatky, odměny, ...?*

Velmi pozitivním jevem je, že zaměstnanci jsou srozuměni, s tím, jak je jejich mzda konstruována. To je patrné z jejich odpovědí. 44 zaměstnanců odpovědělo, že zcela ví, jak je jejich mzda konstruována a 22 odpovědělo spíše ano. Pouze 2 zaměstnanci odpověděli spíše ne a pouze 1 zaměstnanec vůbec netuší. Při bližší analýze z dotazníku vyplynulo, že nevědomost o konstrukci mzdy je u mužů, ve věku 20 – 29 let na pozici THP, kteří ve společnosti pracují pod 10 let. Vysvětlení zaměstnance, který neví, jak je mzda konstruována, znělo, že se o to detailně nezajímá.

Otázka č. 14 – Myslím si, že se kladné hodnocení promítá do mé mzdy?

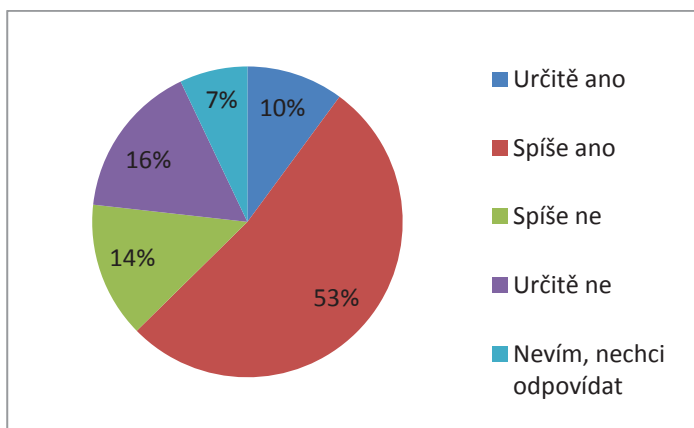


**Graf 22 Promítání kladného hodnocení do mzdy**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

*Otázka č. 14 – Myslím si, že se kladné hodnocení promítá do mé mzdy?*

Názory zaměstnanců na tuto problematiku byli rozdílné. Zatímco 11 zaměstnanců si myslí, že se kladné hodnocení určitě promítá do jejich mzdy, 23 zaměstnanců si myslí, že spíše ano. 19 zaměstnanců si myslí, že se kladné hodnocení spíše nepromítá a 7 zastává názor, že se určitě kladné hodnocení nepromítá do jejich mzdy. 9 zaměstnanců nechtělo odpovědět. Při bližší analýze bylo zjištěno, že negativní názor na tuto oblast mají především muži, ve věku 40 – 60 let. Zastoupeny jsou i ostatní věkové kategorie, a délka zaměstnání ve firmě nepřekračuje 10 let.

Otázka č. 15 – Domnívám se, že výše mé mzdy odpovídá dosaženému vzdělání?

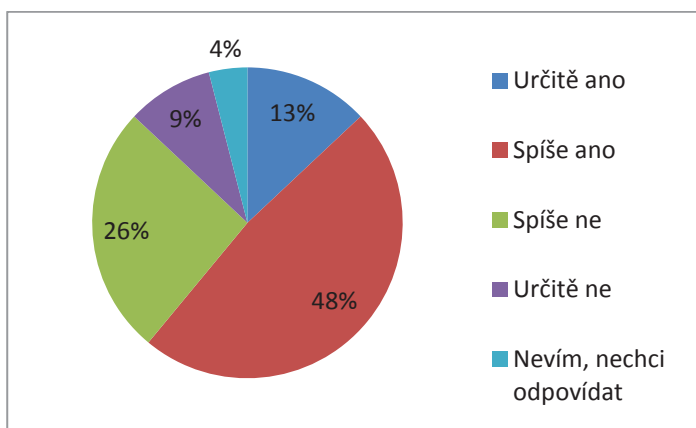


**Graf 23 Odpovídá mzda dosaženému vzdělání**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

*Otázka č. 15 – Domnívám se, že výše mé mzdy odpovídá dosaženému vzdělání?*

7 zaměstnanců odpovědělo určitě ano a 36 zaměstnanců odpovědělo spíše ano. 10 zaměstnanců si myslí, že spíše neodpovídá jejich mzda dosaženému vzdělání a 11 zaměstnanců tvrdí, že určitě neodpovídá. 5 zaměstnanců nechtělo na tuto otázku odpovědět. Ze statistiky odpovědí vyplynulo, že výše mzdy neodpovídá dosaženému vzdělání především u mužů, na pozici THP s rozdílným stupněm dosaženého vzdělání.

Otázka č. 16 – Myslím si, že moje mzda je adekvátní mému pracovnímu zařazení?

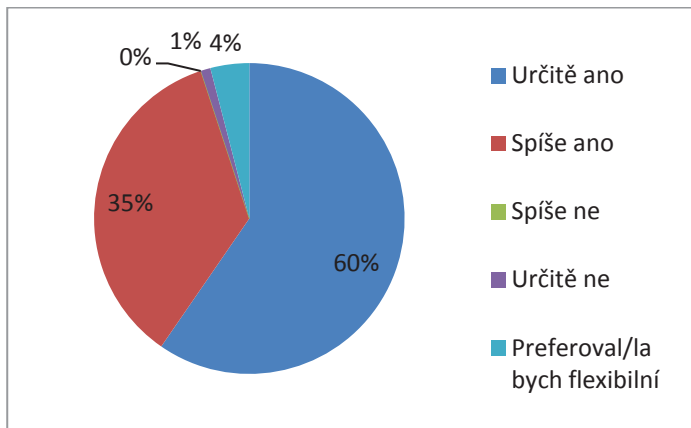


**Graf 24 Adekvátnost mzdy k pracovnímu zařazení**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

*Otázka č. 16 – Myslím si, že moje mzda je adekvátní mému pracovnímu zařazení?*

Tato otázka opět byla konstruována na zjištění názoru zaměstnanců. 9 mi odpovědělo, že jejich mzda je určitě adekvátní a 33 zaměstnanců si myslí spíše ano. Odpověď spíše ne zvolilo 18 zaměstnanců a odpověď určitě ne vybralo 6 zaměstnanců. 3 zaměstnanci nechtěli odpovědět. Jelikož jsou zaměstnanci dle požadavků zaměstnavatele řazeni do jednotlivých mzdových tříd, měly by být mzdy spravedlivé a také adekvátní. Zaměstnanci, kteří si myslí, že jejich mzda není adekvátní jejich pracovnímu zařazení, jsou muži, kteří ve společnosti pracují méně než 10 let. Jedná se především o THP pracovníky. Nejčetnější věkovou kategorií je 20 – 29 let, následně jsou poté zastoupeny i ostatní věkové kategorie.

Otázka č. 17 – Jsem spokojen/na s rozvržením pracovní doby?

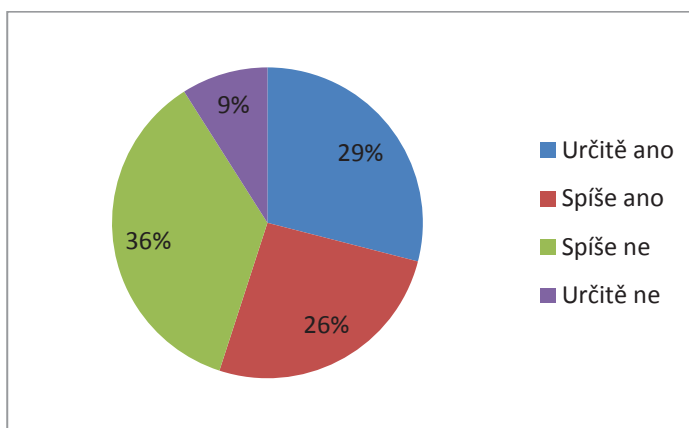


**Graf 25 Rozvržení pracovní doby**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

*Otázka č. 17 – Jsem spokojen/na s rozvržením pracovní doby?*

41 zaměstnanců je určitě spokojeno s pracovní dobou a 24 je spíše spokojeno. 1 zaměstnanec určitě spokojený není a 3 zaměstnanci by preferovali flexibilní pracovní dobu. Jsou to muži ve věku 30 – 39 let, pracující na pozici THP. Jejich délka zaměstnání ve firmě se liší. U THP pracovníků je nucená přítomnost od 8.00 do 15.00. Nesouhlas zaměstnanci vyjádřili s vyplňováním formulářů týkající se pozdních příchodů a dřívějších odchodů.

Otázka č. 18 – Je pravidelně prováděno hodnocení mého pracovního výkonu?

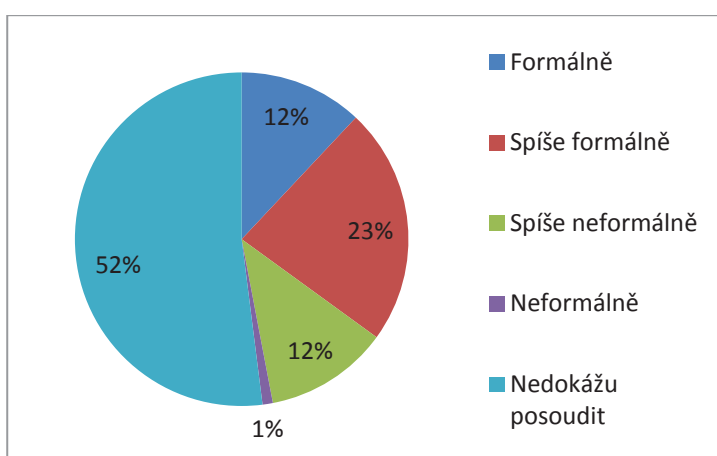


**Graf 26 Provádění hodnocení pracovního výkonu**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

*Otázka č. 18 – Je pravidelně prováděno hodnocení mého pracovního výkonu?*

Převažující většina zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník, uvedla, že je pravidelně prováděno hodnocení jejich pracovního výkonu. 20 zaměstnanců odpovědělo určitě ano, 18 zaměstnanců odpovědělo spíše ano. Celkem 31 zaměstnanců odpověděli, že pravidelné hodnocení jejich výkonu prováděno není, 6 z nich odpovědělo určitě ne. Zaměstnanci, u kterých není pravidelně prováděno hodnocení jejich pracovního výkonu jsou především muži, na pozici THP, s různým počtem odpracovaných let ve firmě.

Otázka č. 19 – V případě, že probíhá hodnocení mého pracovního výkonu, je prováděno:

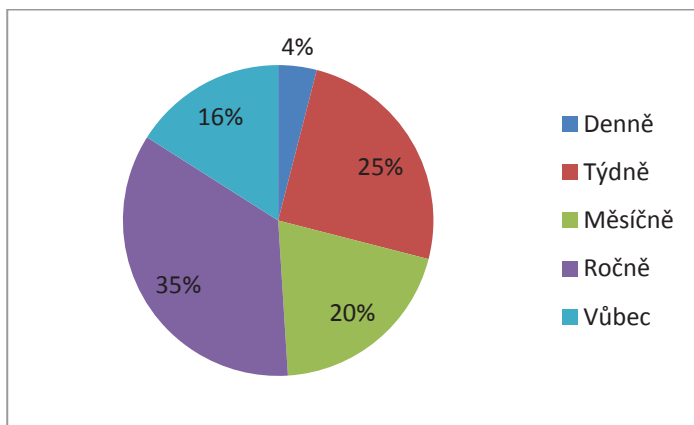


**Graf 27 Forma hodnocení pracovního výkonu**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

*Otázka č. 19 – V případě, že probíhá hodnocení mého pracovního výkonu, je prováděno:*

8 zaměstnanců si myslí, že hodnocení probíhá formálně, 16 zaměstnanců si myslí, že spíše formálně. 8 zaměstnanců zastává názor, že hodnocení probíhá spíše neformálně a 1 zaměstnanec si myslí, že probíhá neformálně. 36 zaměstnanců nedokáže posoudit. Že se jedná spíše o neformální hodnocení pracovního výkonu si myslí muži ve věku nad 50 let, kteří ve společnosti pracují více než 20 let. Odpovídali tak muži na pozici THP i dělníci.

Otázka č. 20 – Jak často je prováděno hodnocení mého pracovního výkonu?

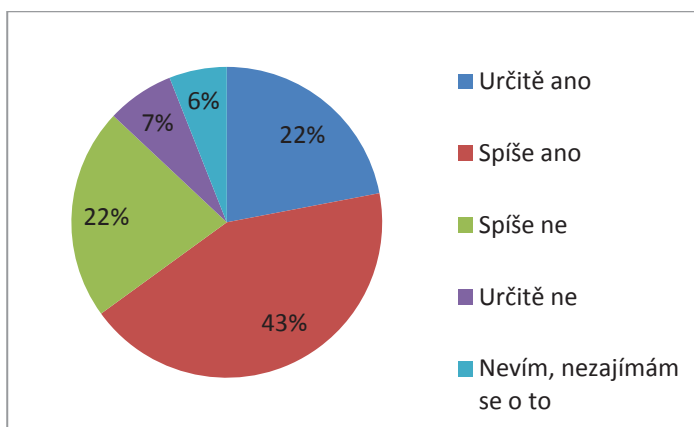


**Graf 28 Četnost provádění hodnocení pracovního výkonu**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

*Otázka č. 20 – Jak často je prováděno hodnocení mého pracovního výkonu?*

3 zaměstnanci odpověděli, že jsou kontrolováni denně, 17 zaměstnanců je kontrolováno týdně. Měsíčně je kontrolováno 14 zaměstnanců, ročně 24 zaměstnanců. 11 zaměstnanců uvedlo, že nejsou kontrolováni vůbec. Společné rysy u zaměstnanců, kteří odpověděli, že nejsou kontrolováni, neexistují, jednalo se o muže i ženy různých věkových kategorií. Tento rozptyl odpovědí byl zvolen z toho důvodu, že se jedná o výrobní podnik, kde se vyrábí vodní turbíny, a práce na jednom úkolu může zabrat i delší časové období. To, že zaměstnanci uvedli, že kontrolováni nejsou, považují za negativní, neboť kontrola by měla probíhat na všech stupních.

Otázka č. 21 – Jestliže je můj pracovní výkon hodnocen, dostávám zpětnou vazbu od přímého nadřízeného?

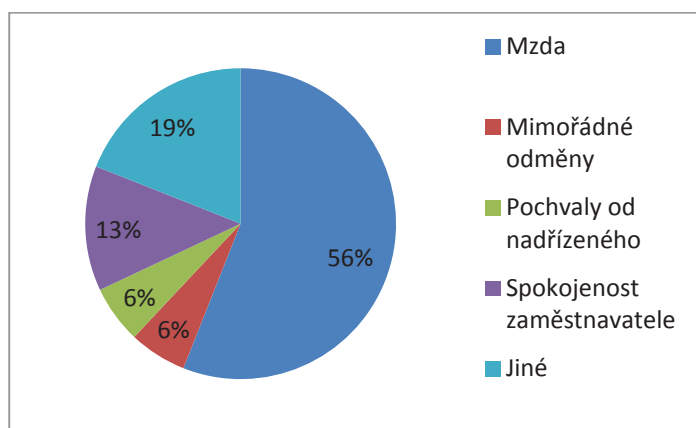


**Graf 29 Zpětná vazba od přímého nadřízeného**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

*Otázka č. 21 – Jestliže je můj pracovní výkon hodnocen, dostávám zpětnou vazbu od přímého nadřízeného?*

15 zaměstnanců uvedlo určitě ano, 30 zaměstnanců odpovědělo spíše ano. 19 zaměstnanců odpovědělo negativně, přičemž 5 z nich odpovědělo, že určitě zpětnou vazbu nedostávají. 4 zaměstnanci neví nebo se o to nezajímají. Vyhraněná skupina zaměstnanců, kteří nedostávají zpětnou vazbu, není. Jsou to spíše jedinci s různým počtem odpracovaných let (nejčastěji pod 10 let), různých věkových kategorií. Zpětná vazba je velmi důležitá pro zaměstnance, aby věděli, jestli svoji práci vykonávají správně. Pokud zpětná vazba poskytnuta není, zaměstnanec i nadále může práci vykonávat nepřesně.

Otázka č. 22 – Co je pro mě největší motivací k práci (možnost více odpovědí):

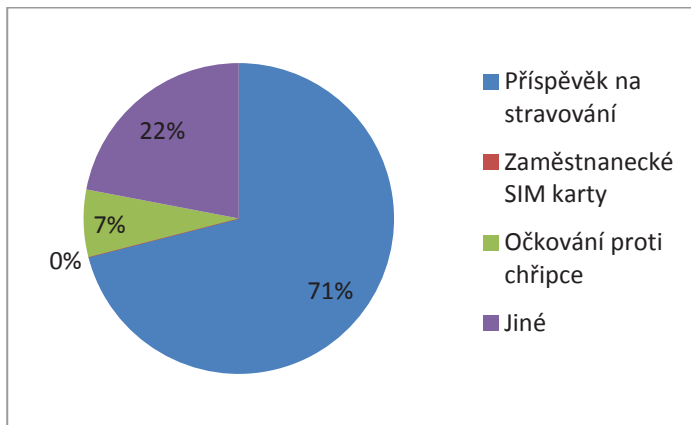


**Graf 30 Motivace k práci**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

*Otázka č. 22 – Co je pro mě největší motivací k práci (možnost více odpovědí):*

Pro většinu respondentů je nejdůležitější motivací k práci mzda – tuto možnost zvolilo 39 zaměstnanců. 4 zaměstnanci zvolili mimořádné odměny, stejně tak i pochvaly od nadřízeného. Spokojenost zaměstnavatele motivuje 9 zaměstnanců a 14 uvedlo jiné důvody. Je to především možnost projektování vodních turbín. Někteří zaměstnanci zvolili možnost více odpovědí proto je celková suma odpovědí vyšší než počet zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili.

Otázka č. 23 – Které benefity využívám (možnost více odpovědí):

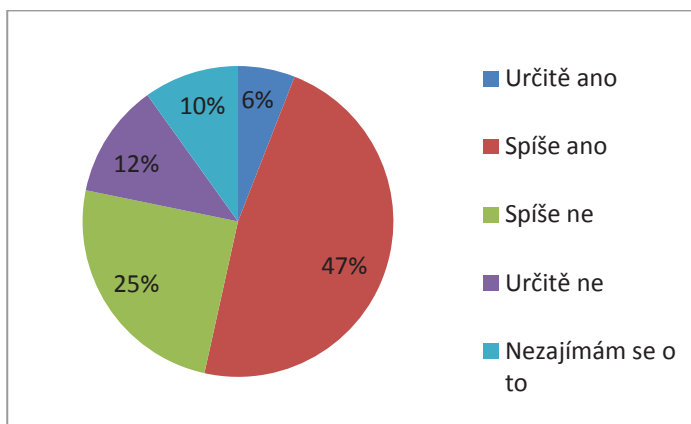


**Graf 31 Využívané benefity**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

*Otázka č. 23 – Které benefity využívám (možnost více odpovědí):*

Nejvíce zaměstnanců využívá příspěvek na stravování, celkem 50 zaměstnanců. Žádný ze zaměstnanců, který vyplnil dotazník, nevyužívá zaměstnanecké SIM karty. Rozšířenost tohoto benefitu je opravdu nízká, i když pro zaměstnance je tento benefit velmi výhodný. 4 zaměstnanci využívají očkování proti chřipce a 16 zaměstnanců uvedlo, že využívá jiné benefity. Jediný benefit, který uvedli, jsou firemní automobily.

Otázka č. 24 – Jsem spokojen/na s nastaveným systémem benefitů?



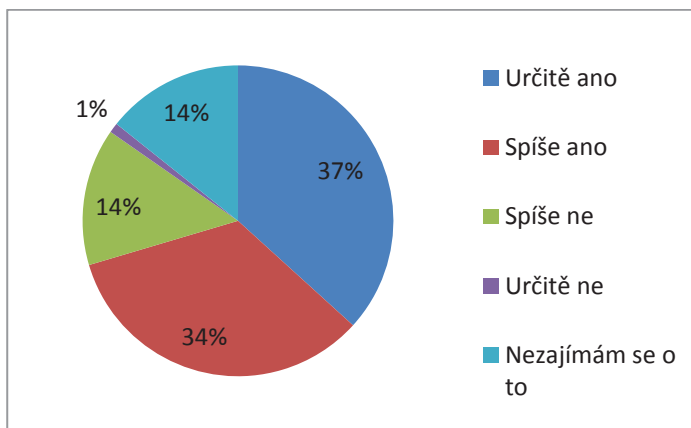
**Graf 32 Spokojenost s benefity**  
(Zdroj: vlastní zpracování)



*Otázka č. 24 – Jsem spokojen/na s nastaveným systémem benefitů?*

4 zaměstnanci odpověděli určitě ano, a 33 zaměstnanců odpovědělo spíše ano. Nespokojených zaměstnanců je 25, z čehož 8 je určitě nespokojeno. 7 zaměstnanců se o tuto problematiku vůbec nezajímá. Přestože jsou zaměstnanci spokojeni se stávajícím systémem benefitů, upřednostňovali by možnost vlastního výběru benefitů, což je patrné z následující otázky.

Otázka č. 25 – Upřednostňoval/la bych možnost vlastního výběru benefitů?

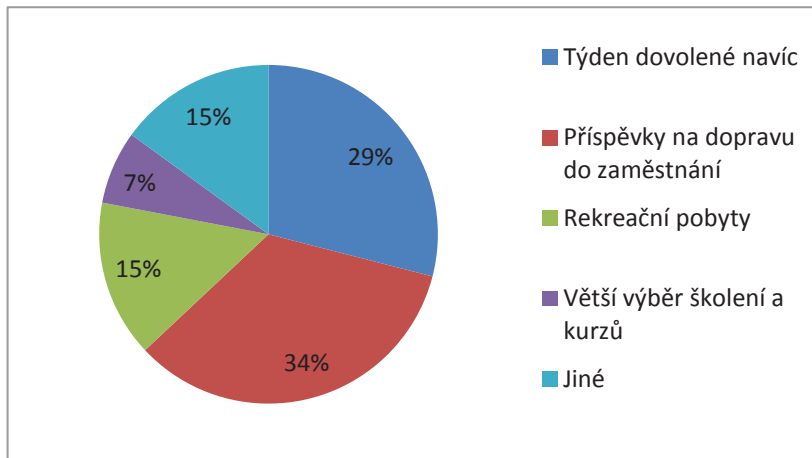


**Graf 33 Možnost vlastního výběru benefitů**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

*Otázka č. 25 – Upřednostňoval/la bych možnost vlastního výběru benefitů?*

Převážná většina zaměstnanců odpověděla, že by upřednostňovali tuto možnost. 25 zaměstnanců by určitě ocenilo tuto možnost, 23 zaměstnanců spíše ano. 10 zaměstnanců odpovědělo spíše ne, 1 zaměstnanec odpověděl určitě ne a 10 zaměstnanců se o to vůbec nezajímá. Zavedení kafeteria systému by tak zaměstnanci v této firmě ocenily. Ti, kteří zavedení kafeteria systému odmítají, jsou muži i ženy ve věku nad 40 let, především se středoškolským vzděláním s maturitou. Tito zaměstnanci jsou zřejmě spokojeni s nastaveným systémem benefitů a nesouhlasí tak se změnou systému.

Otázka č. 26 – Které benefity bych chtěl/la, aby zaměstnavatel zavedl? (možnost více odpovědí)



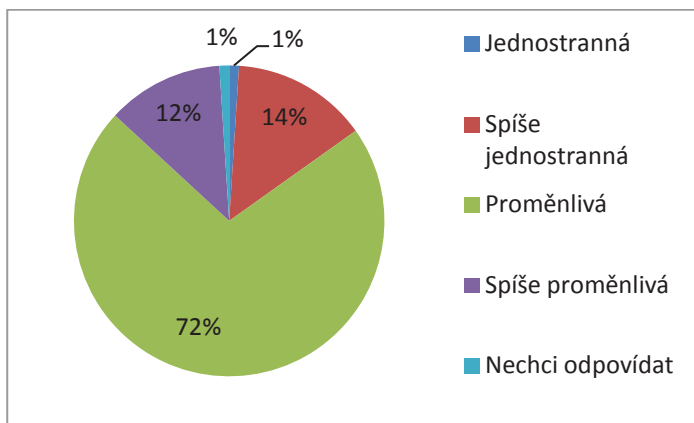
**Graf 34 Nově zavedené benefity**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

*Otázka č. 26 – Které benefity bych chtěl/la, aby zaměstnavatel zavedl?*

Na tuto otázku bylo možné opět odpovědět více možnostmi, což zaměstnanci také využili. Nejčastěji by chtěli, aby zaměstnavatel zavedl týden dovolené navíc (21 odpovědí) a příspěvek na dopravu do zaměstnání (25 odpovědí). Dále také zaměstnanci mají zájem o rekreační pobyty (11 odpovědí) a větší výběr školení a kurzu upřednostňuje 5 zaměstnanců. Byla využita i odpověď jiné, ovšem zaměstnanci neuvedli které benefity by chtěli.

## OBLAST KARIÉRY A OSOBNÍHO ROZVOJE

Otázka č. 27 – Moje náplň práce je:

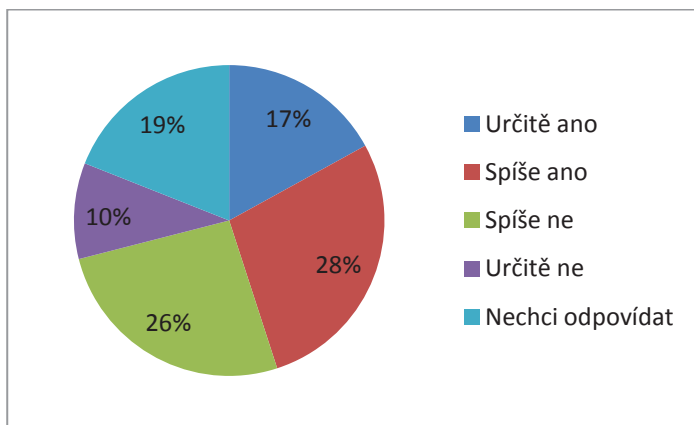


**Graf 35 Náplň práce**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 27 – Moje náplň práce je:

Pouze 1 zaměstnanec odpověděl, že jeho práce je jednostranná. 10 zaměstnanců zvolilo možnost spíše jednostranná. Převážná většina zaměstnanců zvolila možnost proměnlivá a 8 zaměstnanců vybralo možnost spíše proměnlivá. 1 zaměstnanec na tuto otázku nechtěl odpovědět. Jelikož na dotazník odpověděli především THP pracovníci, odvíjí se to i na struktuře odpovědí. Lidé v kancelářích musí častěji řešit proměnlivé úkoly než dělník, který například stále jen svařuje. Nejčastěji vyjádřili názor jednostrannosti práce muži ve věku 20 – 29 let na pozici THP. Za jednostrannou svoji práci považují i ženy, na pozici THP, v různých věkových kategoriích.

Otázka č. 28 – Je pro mě možnost postupu na vyšší pracovní pozici důležitá?

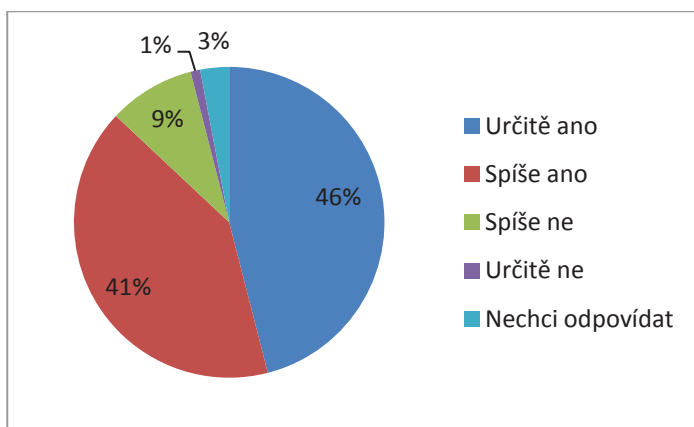


**Graf 36 Kariérní postup vzhůru**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

*Otázka č. 28 – Je pro mě možnost postupu na vyšší pracovní pozici důležitá?*

12 zaměstnanců odpovědělo, že určitě je pro ně důležitá možnost kariérního postupu na vyšší pracovní pozici. 19 zaměstnanců odpovědělo spíše ano, 18 zaměstnanců zvolilo možnost spíše ne. 7 zaměstnanců odpovědělo určitě ne a 13 zaměstnanců se nechtělo k této otázce vyjadřovat. Někteří zaměstnanci jsou spokojeni se svým pracovním zařazením. Ti zaměstnanci, kteří volili možnost spíše ne či určitě ne to zdůvodnili, že možnost postupu již není. Pak už by museli být řídicími pracovníky a to nechtějí. Případně se chtějí věnovat své práci více než administrativě, která by je čekala právě na vyšší pozici. Zaměstnanci, pro které není postup na vyšší pracovní pozici důležitý, se nachází ve věkové kategorii 50 a více let.

Otázka č. 29 – Prohlubuji své znalosti ve svém oboru ve firmě?

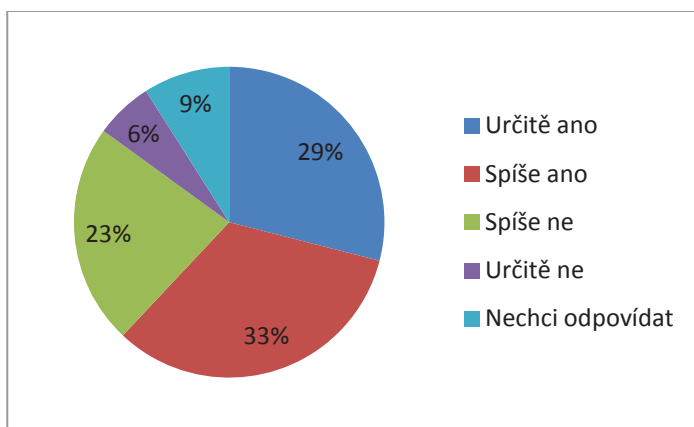


**Graf 37 Vzdělávání se v oboru**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

*Otázka č. 29 – Prohlubuji své znalosti ve svém oboru ve firmě?*

32 zaměstnanců odpovědělo, že se určitě vzdělávají ve svém oboru ve firmě, 28 zaměstnanců odpovědělo spíše ano. 6 zaměstnanců zvolilo odpověď spíše ne, 1 zaměstnanec odpověděl určitě ne. 2 zaměstnanci nechtěli odpovědět. U zaměstnanců, kteří odpověděli negativně, neexistují žádné společné převládající rysy. Jedná se především o muže, v různých věkových kategoriích a různým stupněm dosaženého vzdělání.

Otázka č. 30 – Vzdělávám se i v jiných oborech?

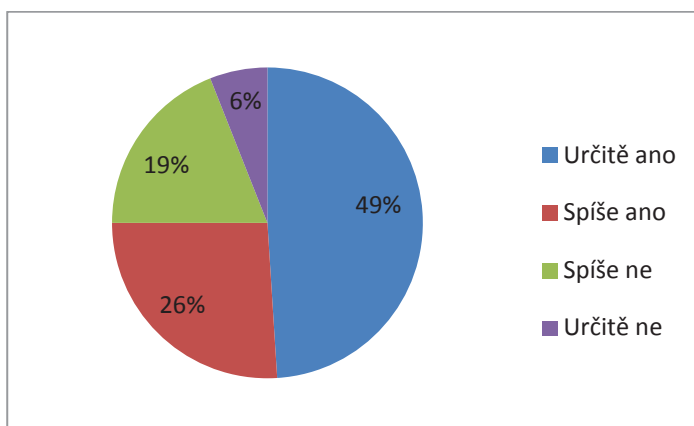


**Graf 38 Vzdělávání se v jiných oborech**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

*Otázka č. 30 – Vzdělávám se i v jiných oborech?*

Většina zaměstnanců odpověděla, že se vzdělává, 20 určitě ano a 23 spíše ano. Zřejmě se bude jednat především o účetní, které musí mít rozhled i v dalších oblastech. 16 zaměstnanců odpovědělo spíše ne, 4 zaměstnanci se určitě nevzdělávají. 6 zaměstnanců nechtělo odpovědět. Z bližší analýzy respondentů vyplynulo, že společné rysy zaměstnanců, kteří odpověděli negativně, neexistují.

Otázka č. 31 – Využívám možnost dalšího vzdělávání (semináře, kurzy), které mi nabízí můj zaměstnavatel?

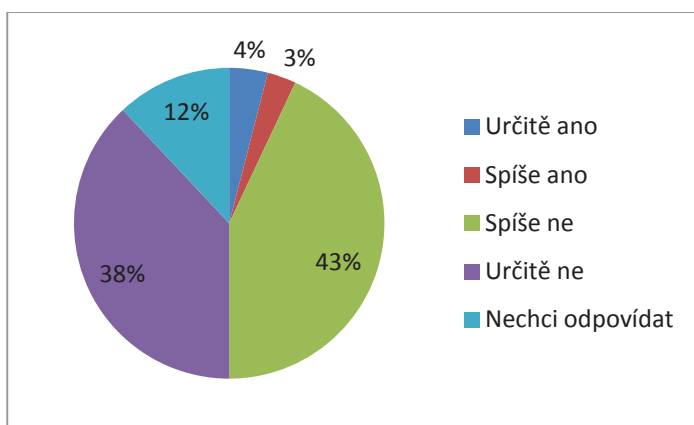


**Graf 39** Možnost dalšího vzdělávání  
(Zdroj: vlastní zpracování)

*Otázka č. 31 – Využívám možnost dalšího vzdělávání (semináře, kurzy), které mi nabízí můj zaměstnavatel?*

34 zaměstnanců uvedlo určitě ano, 18 zaměstnanců zvolilo možnost spíše ano. Celkem 17 zaměstnanců zvolilo odpověď negativní, 4 z nich tuto možnost určitě nevyužívají. Nejčastěji využívané semináře a kurzy jsou ruský jazyk, školení týkající se informačních systému a anglický jazyk. Možnost dalšího vzdělávání, které zaměstnancům nabízí jejich zaměstnavatel, nevyužívají především muži, na pozici THP, ve věkových kategoriích 20 – 29 let a dále starší 50 let.

Otázka č. 32 – Uvažuji o změně zaměstnání?



**Graf 40** Změna zaměstnání  
(Zdroj: vlastní zpracování)

*Otázka č. 32 – Uvažuji o změně zaměstnání?*

Většina zaměstnanců uvedla, že o změně zaměstnání neuvažuje. Pro firmu je to kladné zjištění, neboť zaměstnává loajální zaměstnance a věrné pracovníky. 26 zaměstnanců zvolilo možnost určitě ne, 30 zaměstnanců zvolilo spíše ne. Pouze 5 zaměstnanců uvedlo, že uvažuje o změně zaměstnání. 8 zaměstnanců nechtělo odpovědět. O změně zaměstnanců uvažují především muži ve věku 20 – 29 let, kteří ve společnosti pracují méně než 10 let.

**PROSTOR PRO PŘIPOMÍNKY A KOMENTÁŘE K JAKÉKOLI OBLASTI:**

Zaměstnanci uvedli, že vykonávají i mnoho neměřitelných činností, a k jejich ohodnocení by musel být kompetentní jejich nadřízený. Kompetentností nadřízeným si ovšem nejsou zcela jisti. Ve firmě občas vládne i chaos a nejasnosti v zadávaných úkolech. Dochází i ke špatnému rozdělování úkolů a špatné kvalitě a systému řízení. Tím pak vzniká zmatek a nedodrží se termíny realizace. Nespokojenost zaměstnanci vyjádřili i s hlídáním objektu a přilehlých pozemků. Slíbeny jim byly kamerové systémy, které by pomohli hlídat jejich automobily. Instalace kamer ovšem neproběhla. Někteří zaměstnanci uvedli, že dle jejich názoru v celé společnosti pracuje až moc úředníků, což se odráží na pracovních a mzdových podmínkách zaměstnanců, především dělníků.