



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

NÁVRH MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI ČESKÁ ZBROJOVKA A.S.

PROPOSAL FOR THE MOTIVATIONAL SYSTEM OF THE CESKA ZBROJOVKA A.S.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. PAVLA MIHOLOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. PETR NOVÁK, PH.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Pavla Miholová

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh motivačního systému společnosti Česká zbrojovka a.s.

v anglickém jazyce:

Proposal for the Motivational System of the Česká zbrojovka a.s.

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení
Ekonomické zhodnocení a přínosy návrhů
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vydání. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1996, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6."

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Novák, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/15.


prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu


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

V Brně, dne 28. 2. 2015

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na návrh motivačního systému společnosti Česká zbrojovka a.s. Cílem práce je na základě odhalení nedostatků stávajícího motivačního systému ve společnosti navrhnout doporučení vedoucí k dosažení vyšší spokojenosti, zvýšení pracovní morálky a pracovní výkonnosti zaměstnanců.

Teoretická část práce vymezuje základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, motivace a stimulace pracovníků. V analytické části je charakterizována společnost Česká zbrojovka a.s. a provedena analýza současného stavu motivačního systému ve společnosti formou dotazníkového šetření. Na základě zhodnocení výstupů výzkumu je provedeno shrnutí současného stavu a doporučeny vlastní návrhy řešení pro zlepšení motivačního systému.

Abstract

The thesis is aimed at proposing a system of motivation at the Ceska Zbrojovka a.s. company. The intention of the thesis is to uncover the inadequacies of the current system of motivation within the company and to propose recommendations which would lead to higher satisfaction, a rise in work morale and performance of the employees.

The theoretical section marks out the basic terms in the field of human resources, motivation and stimulation of the work force. Ceska Zbrojovka a.s. is characterized in the analytical section and an analyses is carried out through a survey in the form of a questionnaire. The current situation is summarized according to the results and my own proposals for solutions on improving the system of motivation which will lead to the increase in employee satisfaction.

Klíčová slova

Motivace, motivační systém, stimulace, odměňování, zaměstnanec, spokojenost

Key words

Motivations, system of motivation, stimulation, rewarding, employee, satisfaction

Bibliografická citace diplomové práce

MIHOLOVÁ, P. *Návrh motivačního systému společnosti Česká zbrojovka a.s.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015, 149 s, 19 s. příl.. Vedoucí diplomové práce Ing. Petr Novák, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 20. května 2015

.....
Bc. Pavla Miholová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce panu Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za pomoc a cenné rady, kterými přispěl k vypracování této práce.

Dále děkuji společnosti Česká zbrojovka, a.s. za spolupráci, poskytnutí podnikových materiálů a možnosti vypracovat diplomovou práci v prostředí tohoto podniku.

Poděkování patří i mé rodině a blízkým za trpělivost a podporu v průběhu celého studia.

OBSAH

Úvod.....	11
Cíle práce, metody a postupy zpracování	12
1 Teoretická východiska práce	13
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	13
1.2 Motivace.....	14
1.2.1 Motiv a motivace	14
1.2.2 Teorie motivace	15
1.2.3 Zdroje motivace	19
1.2.4 Motivační typy	21
1.2.5 Pracovní motivace.....	22
1.3 Stimulace.....	22
1.3.1 Stimul a stimulace.....	22
1.3.2 Stimulační prostředky	24
1.4 Pracovní spokojenost	24
1.5 Systém hodnocení	27
1.6 Systém odměňování	27
2 Analýza problému a současné situace	30
2.1 Profil společnosti Česká zbrojovka a.s.....	30
2.1.1 Základní údaje o společnosti.....	30
2.1.2 Historie společnosti.....	32
2.1.3 Charakteristika společnosti	33
2.1.4 Přehled tržeb	35
2.1.5 Strategie společnosti	36
2.1.6 Organizační struktura.....	37
2.2 Motivační systém společnosti	38

2.2.1	Mzdy a finanční odměny	39
2.2.2	Sociální oblast a sociální výhody.....	48
2.2.3	Přehled zaměstnaneckých benefitů	52
2.3	Výzkumná část	59
2.3.1	Cíle výzkumu	59
2.3.2	Dotazník.....	59
2.3.3	Sběr dat a průběh výzkumu	60
2.3.4	Vyhodnocení dotazníku	61
2.4	Shrnutí současného stavu	109
3	Vlastní návrhy řešení	110
3.1	Systém nápadů, námětů a připomínek	110
3.2	Hodnocení pracovníků a konstruktivní zpětná vazba	112
3.2.1	Hodnocení zaměstnanců	112
3.2.2	Konstruktivní zpětná vazba	115
3.3	Transparentní systém odměňování.....	117
3.3.1	Systém odměňování	117
3.3.2	Cafeteria systém.....	122
3.4	Zefektivnění pohybu informací uvnitř podniku	124
3.5	Zlepšení spolupráce mezi úseky v rámci společnosti	125
3.5.1	Jednací dny	125
3.5.2	Marketing dovnitř	126
3.5.3	Týmová spolupráce - Teambuilding	126
3.5.4	Ranní kávé	127
4	Ekonomické zhodnocení a přínosy návrhů.....	128
4.1	Systém nápadů, námětů a připomínek	128
4.2	Hodnocení pracovníků a konstruktivní zpětná vazba	129

4.2.1	Hodnocení pracovníků	129
4.2.2	Konstruktivní zpětná vazba	132
4.3	Transparentní systém odměňování.....	133
4.3.1	Systém odměňování	133
4.3.2	Cafeteria systém.....	134
4.4	Zefektivnění pohybu informací uvnitř podniku	136
4.5	Zlepšení spolupráce mezi úseky v rámci společnosti	137
4.5.1	Jednací dny	137
4.5.2	Marketing dovnitř	137
4.5.3	Týmová spolupráce - teambuilding	137
4.5.4	Ranní káfé	138
Závěr		139
Seznam použité literatury		141
Seznam obrázků		144
Seznam grafů		145
Seznam tabulek.....		148
Seznam příloh		149

Úvod

Problematika motivace a spokojenosti zaměstnanců je v dnešní době klíčovým tématem pro mnoho společností. Stále větší tlak a vliv konkurence nutí podnik dosahovat co nejlepších výsledků. Toho je možné dosáhnout pouze s vhodně vybranými zaměstnanci. To nejdůležitější, co organizace má, je právě lidský potenciál. Především je nutné dlouhodobě udržet klíčové zaměstnance a motivovat je tak, aby dosahovali vysokých pracovních výkonů, produktivity práce a také loajality.

Jelikož je práce nedílnou součástí života všech zaměstnanců, je potřeba vytvořit takové pracovní podmínky a prostředí, aby zaměstnanci důvěřovali svému vedení, následovali jej a byli motivováni k pracovním výkonům. Bez kvalitních a motivovaných pracovníků nefunguje žádná společnost ani žádný kolektiv.

Motivace bývá označována jako páteř personálního managementu. Není možné nastavit cíle a kontrolovat jejich plnění bez motivovaného chování. Motivovanost zaměstnanců sebou přináší pracovní výkon i produktivitu práce.

Organizace by měly své zaměstnance držet vysoce motivované a naladěné ve prospěch jejich záměrů. Ovšem každý zaměstnanec má jiné vnitřní motivy či pohnutky. Proto je nutné skloubit individuality lidí do kompatibilního celku a vytvořit vhodný motivační systém tak, aby jednotlivé motivační faktory ovlivnily jednání a chování zaměstnanců požadovaným způsobem. Pouze komplexní a fungující motivační systém umožňuje skutečně efektivní a dlouhodobé řešení motivace zaměstnanců.

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Cílem diplomové práce je na základě odhalení nedostatků stávajícího motivačního systému ve společnosti Česká zbrojovka a.s. navrhnout doporučení vedoucí k dosažení vyšší spokojenosti, zvýšení pracovní morálky a pracovní výkonnosti zaměstnanců společnosti k naplnění strategických cílů vyplývajících ze Strategického rámce společnosti v horizontu do roku 2016.

Dílčím cílem je zhodnocení stávajícího motivačního systému a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. V rámci výzkumu je provedeno dotazníkové šetření.

Teoretická východiska práce vymezují základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, motivace, stimulace, pracovní spokojenosti a systému odměňování.

Druhá kapitola diplomové práce bude analyzovat data, která povedou ke stanoveným cílům. Bude se skládat z představení společnosti Česká zbrojovka a.s., analýzy podnikových dokumentů stávajícího motivačního systému a výzkumu.

Zjištění současné situace bude provedeno metodou kvantitativního výzkumu pomocí dotazníkového šetření. Bude vytvořen dotazník, který se skládá ze dvou částí. První část bude zaměřena na identifikační údaje o respondentovi a druhá na samotnou analýzu aktuálního stavu motivačního systému a spokojenosti zaměstnanců.

Na základě zhodnocení výstupů výzkumu bude provedeno shrnutí současného stavu a u demotivačních faktorů budou v následujících kapitolách navržena doporučení včetně ekonomického zhodnocení ke zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců.

1 Teoretická východiska práce

Vzhledem k tomu, že každého člověka pohání kupředu jiný druh motivu, je obtížné motivaci jasně definovat, na čemž se shoduje mnoho autorů. Zjednodušeně lze říci, že motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivovaní lidé jsou osoby s definovaným cílem, které vykonávají činnost vedoucí k dosažení vytyčeného cíle.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (personální řízení) se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu – jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, podniku, spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. (KOUBEK, 2007b)

Protože lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich užívání a zároveň pro podnik představují ten nejcennější a zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku, je řízení lidských zdrojů jádrem a tou nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení. (KOUBEK, 2007b)

Hlavním účelem personálního řízení je možnost managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí k úspěchu společnosti. Podstatou personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede k dosažení vyšší výkonosti organizace. (ARMSTRONG, 1999)

Odpovědnost za personální řízení ve společnosti nese vedení podniku, vedoucí pracovníci a personální oddělení. Tradiční rolí personálního oddělení je vytváření organizační infrastruktury. Personalisté navrhuji a uplatňují účinné personální procesy pro účely získávání a výběru, vzdělávání, hodnocení, odměňování a povyšování pracovníků a další řízení pohybu pracovníků v rámci organizace. Úkolem personalisty je zajistit efektivnost těchto procesů. (TURECKIOVÁ, 2004)

1.2 Motivace

Je možné přinutit pracovníka, aby něco vykonal, ale nelze jej přinutit k tomu, aby to chtěl vykonat. Touha něco chtít vychází z nás samotných a motivace je vnitřní hnací silou, jež způsobuje radost z práce. Vysoká produktivita práce není dána jen moderními technologiemi, ale také lidským přístupem. (HAGEMNANNOVÁ, 1995)

Hlavním úkolem organizací je udržet své zaměstnance vysoce motivované a naladěné ve prospěch jejich záměrů. Pracovníci ve vedoucích pozicích, kteří se snaží zavést formální až striktní metody s cílem zvýšit produktivitu zaměstnanců, se naopak v takovém případě mohou potýkat s nepřátelstvím a vzdorem. Dokonce i u aktivních zaměstnanců může dojít k poklesu výkonnosti, což může ovlivnit produktivitu celé skupiny. Vedoucí pracovníci musí zjistit na základě silných a slabých stránek všech členů týmu (skupiny), jak zvýšit a udržet produktivitu práce pomocí motivačních strategií. (MISKELL, MISKELL, 1996)

1.2.1 Motiv a motivace

Pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí je nutné věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a práce, kterou vykonávají, a také podmínek, za nichž tuto práci v dané společnosti vykonávají. Cílem je vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí tak, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků, které odpovídají očekávání managementu. (ARMSTRONG, 2007)

Průběh pracovního procesu v mnohém závisí na tom, jak jsou jednotliví lidé schopní spolu komunikovat a dohodnout se. Ovšem nestačí si předávat pouze informace, ale také své prožitky. Bez citů zůstává jakékoliv sdělení bez účinku, pokud není ten, komu je sdělení určeno, zasažen. Ovlivnění daného jedince stimuluje k činnosti anebo ho naopak tlumí v jeho jednání. (BEDRNOVÁ, NOVÝ a kol., 2004)

V ovlivňování pracovníků ze strany společnosti se využívá osobní příklad vedoucího pracovníka, některé zásahy finanční (odměňování) a věcné povahy (pracovní prostředí, péče o pracovníky apod.). Tyto zásahy ovlivňují jeho motivaci - soubor hnacích sil v člověku s cílem zajistit okamžité výkony pracovníků, jejich dlouhodobou výkonnost, spokojenost a další rozvoj. (BEDRNOVÁ, NOVÝ a kol., 2004)

„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či nevědomé vnitřní hybné síly – pohnuty, motivy.“ (BEDRNOVÁ, NOVÝ a kol., 2004)

Tyto pohnutky chování, poznávání, prožívání i jednání člověka určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a tuto aktivitu udržují. Působení těchto sil se projevuje v podobě motivované činnosti a motivovaného jednání. (BEDRNOVÁ, NOVÝ a kol., 2004)

Podle Armstronga (2007) je *„motiv důvod pro to, abychom něco udělali.“* Motiv představuje určitou vnitřní psychickou sílu, pohnutku nebo popud. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se chovali daným specifickým způsobem. (ARMSTRONG, 2007)

Motivace působí současně ve třech rovinách - a to v rovině směru, intenzity (síly) a stálosti (vytrvalosti). Dimenze směru zaměřuje motivaci člověka a také jeho činnosti určitým směrem, ale také ho od jiných směrů odvrací. Dimenzí intenzity lze chápat činnosti člověka v daném směru v závislosti na síle (intenzitě) jeho motivace, která je spojená s úsilím jedince o dosažení cíle a s tím vynaloženou energií. Třetí rovinou je stálost a vytrvalost, která se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat vnější i vnitřní překážky, které se mohou objevit při motivované činnosti. (BEDRNOVÁ, NOVÝ a kol., 2004)

1.2.2 Teorie motivace

Motivační teorie zkoumají proces motivování a utváření motivací. Vysvětlují, proč se lidé při práci chovají daným způsobem a proč vyvíjejí určité úsilí v tomto směru. Dále popisují, co mohou organizace udělat pro povzbuzení zaměstnanců, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení vlastních potřeb. (ARMSTRONG, 1999)

Cíle chápání a uplatňování motivační teorie je získat prostřednictvím zaměstnanců přidanou hodnotu tak, že tato hodnota výstupů přesáhne náklady jejího vytváření. Toho je možné docílit pomocí svobody jednání a rozhodování a řízení se vlastním úsudkem. Ve většině případů můžeme najít prostor pro to, aby se zaměstnanci rozhodli, kolik úsilí chtějí vynakládat. Mohou dělat pouze to, co jim bylo stanoveno nebo přinášet podniku

navíc i přidanou hodnotu. Dobrovolné úsilí pracovníka, které závisí pouze na jeho vůli, může být klíčovou složkou výkonu organizace. (ARMSTRONG, 2007)

Nejznámějšími teoriemi, které se zabývají oblastí motivace, a na kterých jsou založeny přístupy k motivaci, jsou podle Armstronga (2007):

Teorie instrumentality

Tato teorie tvrdí, že odměny nebo tresty slouží jako prostředek, aby se lidé chovali žádoucím způsobem. Je zde poukázáno na propojení udělat jednu věc, která vede k té následující. V nejhlubší podobě teorie instrumentalisty tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze, tzn., že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem. Metoda má kořeny v Taylorových metodách vědeckého řízení. Tento přístup dává přednost systému kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Můžeme zde zařadit teorii „cukru a biče“, Taylorovy metody vědeckého řízení a Skinnerovu koncepci podmiňování. (ARMSTRONG, 2007)

Teorie zaměřené na obsah

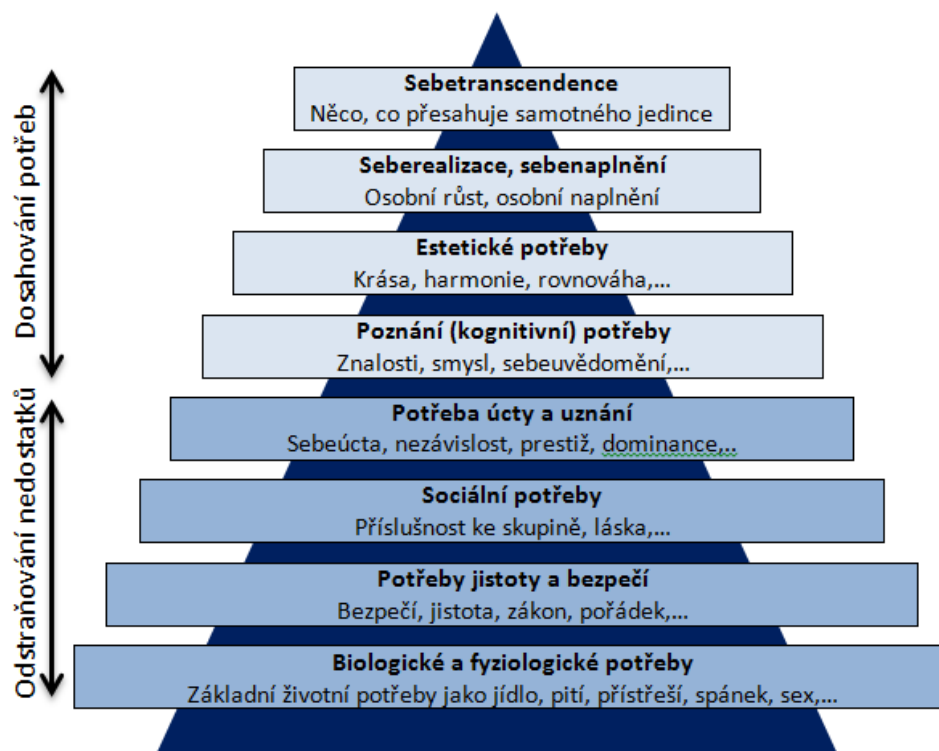
Tato teorie je zaměřená na podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb. Neuspokojená potřeba tedy vytváří napětí a stav nerovnováhy. K nastolení rovnováhy je nutné rozpoznat cíl, který zajistí uspokojení potřeby, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. (ARMSTRONG, 2007)

Ne všechny potřeby jsou pro danou osobu stejně důležité – některé vyvolávají mnohem silnější úsilí směřující k dosažení cíle než jiné. To vše závisí na prostředí, z něhož daný jedinec pochází, na výchově a dosavadním životě, ale i na současné situaci. Jeden cíl může uspokojit i několik potřeb. Teorie je také označována jako teorie potřeb. Mezi známé autory této teorie patří Maslow a Herzberg. (ARMSTRONG, 2007)

- Maslowova hierarchie potřeb

Autorem této teorie je Abraham Maslow, který vysvětluje uspokojování lidských potřeb jako progresivní. Z toho vyplývá, že lidé si stanovují další cíle pouze tehdy, jestliže jsou uspokojeny jejich základní potřeby. (FORSYTH, 2000)

Podle Maslowa lidé chtějí neustále více a to, co chtějí, závisí na tom, co mají. Lidské potřeby jsou podle něho seskupeny podle důležitosti do několika úrovní. Jakmile je uspokojena potřeba nižší úrovně, přestane fungovat jako motivátor a motivátorem se stává potřeba z následující vyšší úrovně. Člověka motivují pouze ty potřeby, které jsou neuspokojené. (CEJTHAMR, DĚDINA, 2010)



Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb.

(Zdroj: MISKELL, MISKELL, 1996)

- Herzbergův dvoufaktorový model

Tato teorie vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s vykonávanou pracovní činností. Spokojenost a nespokojenost jsou dva různé a nezávislé faktory. Faktory, které působí na spokojenost jedince, se nazývají motivátory (satisfactory) a faktory pracovní nespokojenosti se nazývají hygienické faktory (dissatisfactory). Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti s prací, ale nepřítomnost těchto faktorů nemusí vést k nespokojenosti. Přítomnost dissatisfaktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale nepřítomnost těchto faktorů povede k nespokojenosti. Jedinci bývají motivováni vnitřními faktory

a jsou demotivováni nepřítomností vnějších faktorů. Zařazení motivátorů do pracovních úkolů a práce, může zvýšit motivaci, hygienické faktory mohou motivaci udržet nebo snížit, ale nezvýší ji. (KOUBEK, 2007b)

Hygienické faktory <i>Prevence pracovní nespokojenosti</i>	Motivátory <i>zajištění pracovní spokojenosti</i>
-firemní politika -kompetentnost nadřízených pracovníků -vztahy s nadřízeným, spolupracovníky a podřízeným -pracovní podmínky -mzda -jistota pracovního místa -bezpečnost a ochrana zdraví při práci	-pracovní úspěchy -možnost odborného a karierního růstu -uznání -odpovědnost -osobní rozvoj

Obrázek 2: Interpretace Herzbergova dvoufaktorového modelu

(Zdroj: TURECKIOVA, 2004)

Teorie zaměřené na proces

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly a na základní potřeby. Jsou také známy jako kognitivní (poznávací teorie), protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou. Teorie zaměřené na proces mohou být pro manažery užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí. Příslušnými procesy jsou očekávání (expektační teorie), dosahování cílů (teorie cíle), pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti). (ARMSTRONG, 2007)

- Vroomova expektační teorie (teorie očekávání)

Vroomova expektační teorie vychází z předpokladu, že kdykoliv jedinec volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, zdá se jasné, že jeho chování je ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné. Očekávání lze charakterizovat z hlediska jejich síly. Maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, minimální sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek nepřinese. Síla může být založena na prozatímních zkušenostech. (ARMSTRONG, 2007)

- **Teorie cíle (dosahování cílů)**

Tato teorie tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon. Autory této teorie jsou Latham a Lock. Erez a Zidon následně zdůraznili potřebu akceptace cílů a vytvoření pocitu závazku je splnit. Zjistili, že pokud lidé s cíli souhlasí, vedou náročné cíle k lepšímu výkonu než cíle snadné. Erez také zdůraznil význam zpětné vazby. (ARMSTRONG, 2007)

- **Teorie spravedlnosti (pocity spravedlnosti)**

Tato teorie vychází z vnímání, jakým způsobem se s člověkem v porovnání s jinými lidmi zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem jednáno stejně jako s jinou skupinou lidí nebo jak s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání. Vždy se jedná o porovnávání. Teorie spravedlnosti tedy ve skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a nemotivováni, jestliže nastane opak. Můžeme rozlišit dvě formy spravedlnosti. Distributivní spravedlnost, která se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními. Druhou formou je procedurální spravedlnost, která se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti. (ARMSTRONG, 2007)

1.2.3 Zdroje motivace

Zdroji motivace lze označit takové skutečnosti, které motivaci vytvářejí.

K základním zdrojům motivace podle Bedrnové, Nového a kolektivu (2004) patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

Potřeby

Potřeba je chápána, jako člověkem prožívaný, ne vždy uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného. (BEDRNOVÁ, NOVÝ a kol., 2004)

Třídy potřeb lze rozlišit následujícím způsobem:

- **Viscerogenní a psychogenní** - jedná se o potřeby určované organickými podmínkami, a ty, které jsou určované psychickými podmínkami.
- **Pozitivní a negativní** - vyvolávají tendenci přiblížit se nebo vyhnout se určitým podnětům či situacím.
- **Zjevné a skryté** - zjevné se projevují v chování, skryté pouze ve fantazii a vyjadřují různé nevědomé touhy a prožívané tlaky.
- **Vědomé a nevědomé.** (NAKONEČNÝ, 1996)

Návyky

V průběhu života realizuje každý člověk některé činnosti častěji, dokonce pravidelně, většinou v určitých situacích. Dostane-li se člověk do situace, která svými charakteristikami odpovídá podmínkám, s nimiž má spojeny určité činnosti, „probouzejí se“ u něj víceméně automatické tendence realizovat z dřívějšíka již fixované stereotypy, tj. jedná v souladu se svými návyky (BEDRNOVÁ, NOVÝ a kol., 2004)

Zájmy

Zájem lze definovat jako specifickou formu zaměření člověka na určitou oblast jevů, která jej v daném směru aktivizuje s určitou stálostí. (BEDRNOVÁ, NOVÝ a kol., 2004)

Zájmy bývají často spojeny s činnostmi nebo objekty, ve který dosahujeme dobrých výsledků. V zájmech jsou uplatňovány vlivy osobních zkušeností, pohlaví, sociálního statusu, kulturní příslušnosti, výchovy i věku. Jsou motivačním činitelem člověka a silně ovlivňují jeho vývoj, jeho pracovní zaměřenost a volbu povolání. (MIKULÁŠTÍK, 2007)

Hodnoty a hodnotové orientace

Hodnoty odrážejí subjektivní individuální smysl. Člověk se setkává s novými skutečnostmi, které nejen poznává, ale také je hodnotí. Přiděluje jim určitou hodnotu, důležitost nebo význam, to se odehrává současně v poznávání s prožíváním. Každý jedinec si z hodnot vytvoří svoji hierarchii. (BEDRNOVÁ, NOVÝ a kol., 2004)

Ideály

Jedná se o názornou či ideovou představu něčeho subjektivně žádoucího, co je jedincem pozitivně hodnocené, co pro něj představuje významný cíl jeho snažení. Ideály vznikají především působením sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka. (BEDRNOVÁ, NOVÝ a kol., 2004)

1.2.4 Motivační typy

Jednání jedince je vymezeno vnějšími i vnitřními podněty, konkrétní situací a obecnými zákonitostmi. Výsledné jednání je závislé na kvantitě a intenzitě podnětů působících z vnějšího prostředí i na struktuře a dynamice osobnosti. Proces motivace je vymezován jako aktivace k určitému programu činnosti. (TOTH, 2010)

Vnitřní motivace

Vnitřní motivace je účinnější a stabilnější formou motivace a projevuje se v souvislosti se sebe zpevňováním. Jedinec, který je motivován vnitřně a nachází naplnění v samotné práci, je nezávislejší na měnících se podmínkách prostředí. Vnitřně motivovaní lidé vnímají jako odměnu za svoji práci radost z vlastního výkonu a rozvoj vlastní osobnosti. (DEIBLOVÁ, 2005)

Vnější motivace

Jsou vnější podněty, nebo také stimuly, které vyvolávají změny v motivaci člověka. Stimulem může být v podstatě vše, co je pro člověka významné. Podnik, jako podnět k práci používá hmotné odměny (v peněžní i nepeněžní formě), obsah práce (její vlastní činnost rozvíjí v člověku tvořivost, samostatnost, hrdost, systematické myšlení), povzbuzování a neformální hodnocení (pomáhá objevit stimulační hodnotu v obsahu práce), atmosféra pracovní skupiny (dána sociálními faktory), pracovní podmínky

a režim práce, identifikace s prací, profesí a podnikem a také externí stimulační faktory přesahující rámec podniku. (TOTH, 2010)

1.2.5 Pracovní motivace

Motivace pracovního jednání vyjadřuje komplex vztahu jedince ke konkrétním pracovním úkolům, k pracovišti a organizaci. Řízení pracovní motivace je tedy velmi komplexním problémem a jeho pojetí není zdaleka jednotné. (NAKONEČNÝ, 1992)

Schopnost motivovat a pracovat v týmu je jako know-how a analytické myšlení naprosto klíčová. Manažeři jsou mnohem více závislí na znalostech a loajalitě svých podřízených. Proto konají zejména ve svém zájmu, když věnují podřízeným stejně tolik pozornosti a ústy jako svým zákazníkům. (HAGEMNANNOVÁ, 1995)

Pro získání motivovaných zaměstnanců v organizaci je kromě manažerských motivačních schopností potřeba získat i systém motivace, který posiluje takové chování zaměstnanců, jaké od nich společnost vyžaduje. Účinný systém motivace zaměstnanců se opírá o dva základní nástroje, které tvoří:

- **Pracovní prostředí**, které podporuje motivaci zaměstnanců. Pozitivní vliv mají zejména faktory pracovního prostředí spjaté s manažerským stylem, sociálním prostředím a podnikovou kulturou.
- **Systém odměn**, který vnímáme jakou soubor pravidel, který umožňuje zaměstnanci získat odměnu za dosažení určitého cíle nebo osvojení určitého způsobu chování. (URBAN, 2003)

1.3 Stimulace

V této podkapitole jsou nastíněny základní poznatky z oblasti pracovního jednání aplikované na záměrné ovlivňování pracovní aktivity zaměstnanců společnosti.

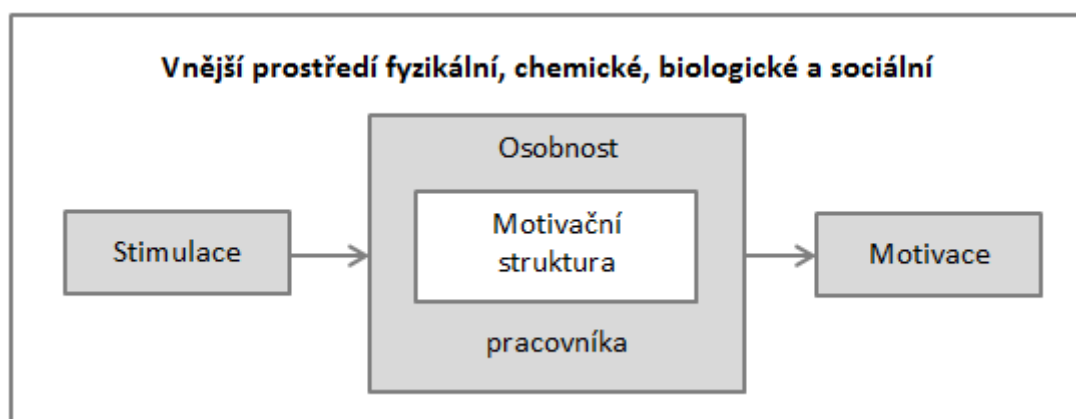
1.3.1 Stimul a stimulace

Stimul je elementem stimulace a lze ho chápat jako vnější podnět, popud, pobídku. Stimulace je charakterizována jako vnější záměrné působení na motivaci člověka. Mezi stimulací a motivací však není přímočarý vztah. Účinek stimulace závisí na vnitřním prostředí, na motivační struktuře a na připravenosti přijmout daný podnět. (BEDRNOVÁ, 2004)

Stimulace představuje soubor vnějších podnětů nebo pobídek usměrňujících jednání pracovníků a působící na jejich motivaci. Smyslem stimulů je u pracovníka určitou aktivitu podpořit nebo ji omezit. Stimul má žádoucí motivační účinek pouze tehdy, pokud je v souladu s motivačním profilem člověka a jeho aktuální situací. (NĚMEČEK, ZICH, 2004)

Pro snadnější výběr nejúčinnějších stimulačních podnětů pracovníka, kterého chce společnost ovlivňovat, je nezbytné poznat jeho relativně stálou motivační strukturu. Pro účinnou stimulaci pracovníků je nutnou podmínkou znalost jejich osobnosti a také znalost motivačního profilu. Jen tak lze danému pracovníku vytvořit stimulaci na míru. (BEDRNOVÁ, NOVÝ a kol., 2002)

Různorodost motivačních struktur a potřeb lidí je široká a pestrá stejně jako variabilita stimulačních prostředků. Stimulem může být vše, co je pro pracovníka významné a vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout. (BEDRNOVÁ, NOVÝ a kol., 2002)



Obrázek 3: Schematické znázornění vztahu stimulace – osobnost člověka – motivace

(Zdroj: BEDRNOVÁ, NOVÝ a kol., 2002)

Dle obrázku 3 je patrné, že vztah simulace a motivace ovlivňuje osobnost člověka a jeho motivační struktura, v níž se promítají vrozené a získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti, způsoby jednání, vlastní sebepojetí, aspirační úroveň i jeho situační psychické vyladění. (BEDRNOVÁ, NOVÝ a kol., 2002)

Z vnějšího prostředí prostřednictvím stimulů, které působí na osobnost zaměstnance, dochází k aktivaci vnitřních pohnutek, které následně vedou ke zvýšení motivace.

Nejčastěji k takovéto situaci zpravidla tehdy, když ustrne vnitřní motivace zaměstnance a nastává pokles pracovního výkonu a demotivace. Vedoucí pracovníci by ji měli včas zastavit a pomocí vhodně zvolených nástrojů vrátit na původní úroveň. (TURECKIOVÁ, 2004)

1.3.2 Stimulační prostředky

Stimulační prostředky lze řadit podle toho, jak jsou závažné z podnikového a psychologického hlediska:

- hmotná odměna,
- obsah práce,
- povzbuzování – neformální hodnocení,
- atmosféra pracovní skupiny,
- pracovní podmínky a režim práce,
- identifikace s prací, profesí a podnikem,
- externí stimulační faktory. (BEDRNOVÁ, NOVÝ a kol., 2002)

Pro mnoho lidí je stimulující pracovní atmosféra, aktivní spoluúčast a možnost osobního zdokonalování mnohem důležitější než peníze. (HAGEMNANNOVÁ, 1995)

1.4 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je úzce spjata s motivací. Je-li motivace nezbytná pro zvýšení výkonnosti, pak spokojenost je předpokladem jejich účinné motivace. (URBAN, 2003)

Zaměstnance, kteří nejsou v zaměstnání z jakýchkoliv důvodů spokojeni, se jen velmi těžko daří motivovat k vyššímu výkonu. Spokojenost zaměstnanců má pro společnost tyto důsledky a souvislosti – kvalita výroby, spokojenost zákazníků, fluktuace, pracovní absence a loajalita zaměstnanců. Společnost, která usiluje o růst výkonnosti organizace, tohoto cíle dosáhne se spokojenými zaměstnanci. (URBAN, 2003)

Při zkoumání úrovně pracovní spokojenosti pracovníků bývá obvykle pozornost věnována skutečnostem, které se v různé míře podílí na její kvalitě v závislosti

na pracovní pozici ale i na charakteristiku pracovníka. Jedná se nejčastěji o následující skutečnosti:

- obsah a charakter práce,
- mzdové ohodnocení,
- pracovní perspektivy,
- vedoucí pracovník,
- spolupracovníci,
- organizace práce,
- fyzické podmínky práce,
- úroveň sociální péče. (PROVAZNÍK a kolektiv, 2002)

Rozbor pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost je podle Bedrnové, Nového a kolektivu (2004) subjektivní pocit člověka k práci a podmínkám, při kterých je vykonávána. Tomu je nutné přizpůsobit metodické přístupy tak, aby byly co nejpravdivějším obrazem lidského prožívání. Při rozboru pracovní spokojenosti jde zejména o zkoumání kvality prožitku, k jehož měření se nejčastěji používá dotazování osobní, písemné nebo elektronické.

Respondenti mají tendenci odpovídat spíše podle zvyklostí, očekávání a předpokladu „správných“ odpovědí. Je tedy nutné zjistit, zda respondenti budou ochotni odpovídat podle skutečnosti. Pro získání pravdivých odpovědí je nutné vysvětlit, proč se spokojenost zkoumá a také proč jsou pravdivé odpovědi tak důležité. (BEDRNOVÁ, NOVÝ a kol., 2004)

Nejčastěji se ke zkoumání pracovní spokojenosti využívá dotazování písemné označované jako dotazník. Písemné dotazování má své výhody i nevýhody. Dotazníkové šetření je levnější, lépe se drží pod kontrolou, ale má nižší návratnost a je méně spolehlivé, jelikož respondenti mohou konzultovat jednotlivé body a tím může dojít ke zkreslení názoru jednotlivých respondentů. (BEDRNOVÁ, NOVÝ a kol., 2004)

Faktory pracovní nespokojenosti

Dosažení plné spokojenosti všech zaměstnanců podle Urbana (2003) není možné. Většina pracovní nespokojenosti je však zbytečná a lze ji poměrně snadno odstranit. Značná část pracovní nespokojenosti je podmíněna působením čtyř faktorů, které manažer většinou může ovlivnit. Patří sem:

- **Manažerský styl** – Mezilidské vztahy výrazně ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnanců. Zdrojem nespokojenosti jsou různé formy manažerského selhání: neodůvodněné upřednostňování určitých pracovníků, projevy nedůvěry, neplnění slibů, neřešení konfliktů a stížností, poskytování neúplných informací, nedostatečné zadávání úkolů, neochota postavit se za své podřízené, i když jsou v právu, dále pochvala za odvedenou práci, nevyslyšení názorů svých podřízených, vytváření velmi soutěživého prostředí a také nedostatek času, který manažer věnuje svým zaměstnancům.

Očekávání zaměstnanců od svých nadřízených je řízení, které umožňuje vyjádřit se a ovlivnit rozhodnutí týkající se jejich práce. Důvodem nespokojenosti je přílišná centralizace rozhodování, vydávání komplikovaných směrnic, které neodrážejí aktuální stav organizace a také nevyužívání zkušeností svých zaměstnanců. Spokojenost posiluje kultura otevřené a přímé komunikace a jasných „pravidel hry“.

- **Výběr zaměstnanců** – Špatné pracovní vztahy mohou být důsledkem nekorektního výběru pracovníků, při kterém se vybírají do kolektivu konfliktní, nepřizpůsobivé nebo nespolupracující osoby, dále také tím, že do významných pozic jsou obsazováni známí nebo je toto výběrové řízení neprůhledné.
- **Vymezení pracovních pozic** – K vyšší spokojenosti zaměstnanců mohou společnosti přispět vymezením pracovních pozic. Častým nešvarem je vytváření specializovaných pozic, které přináší monotónní práci a neumožňují zaměstnancům další profesní růst. Dalším faktorem nespokojenosti, který je spojen s vymezením pracovní pozice, je fakt, že většina zaměstnanců přesně neví, co od nich společnost očekává, na základě jakých kritérií budou hodnoceni nebo situace, kdy dostanou navzájem odporující se požadavky nebo když se mu práce

jeví jako zbytečná. Těmto nedostatkům lze předcházet pomocí jasně definovaných pracovních pozic.

- **Neobjektivnost v hodnocení** – Za hlavní zdroj pracovní nespokojenosti je považováno odměňování. Zdroje pracovní nespokojenosti jsou ale spíše než s absolutní výší platu spojeny s nedostatečnou objektivitou hodnocení, nedostatečnou zpětnou vazbou s ohledem na výkonnost a odměňování, na skutečné nároky pracovních pozic nebo nedostatečným odlišením odměňování výkonných a nevýkonných. (URBAN, 2003)

1.5 Systém hodnocení

Hodnocení pracovníků je důležitým nástrojem, který slouží k aktivní motivaci zaměstnanců. Na jedné straně se používá k tomu, aby zaměstnavatel zjistil, jaké má pracovníky, jak odvádí svou práci a jak přispívají k hospodářským výsledkům celé společnosti. Na druhou stranu také každý pracovník potřebuje vědět, jak je zaměstnavatel spokojen s prací, kterou odvádí a jak ho hodnotí. (KOUBEK, 2007b)

Podstatou je srovnávání očekávaného výkonu pracovníka s těmi, které skutečně podal. Aby bylo srovnávání objektivní, musí být zřejmé, co bylo očekáváno. Hodnocení tedy začíná již zadáváním úkolů, svěřováním úloh a delegováním pravomocí. (PLAMÍNEK, 2009)

Hodnocení by mělo poskytovat aktuální informace. Záleží na povaze a podmínkách práce, ale zpravidla se doporučuje provádět jej jednou do roka. Nejdůležitějším požadavkem hodnocení je jeho přesnost a objektivnost. Pracovníci by neměli mít pocit, že jsou hodnocením poškozováni. Spíše by to měl být pro zaměstnance nástroj, pomocí kterého můžou dostat lepší odměnu nebo získat zajímavější práci. (KOUBEK, 2007a)

1.6 Systém odměňování

Odměňování zaměstnanců se zabývá tím, jak jsou lidé odměňováni v souladu s hodnotou, jakou mají pro organizaci, dále peněžními a nepeněžními odměnami.

Odměňování zahrnuje filozofie, strategie, politiku, plány a postupy používané organizacemi pro rozvoj a udržování systémů odměňování. (ARMSTRONG, 1999)

Odměňování je jednou z nejzávažnějších personálních činností, které na sebe přitahuje mimořádnou pozornost nejen zaměstnanců, ale i zaměstnavatele. (KOUBEK, 2004)

Odměňování neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou samozřejmé – např. pro jednotlivé zaměstnance přidělení vybavené kanceláře, přidělení určitého stroje, přidělení počítače apod. Kromě těchto hmatatelných odměn, o kterých rozhoduje zaměstnavatel (tzv. vnější odměny), stále více pozornosti strhávají tzv. vnitřní odměny. Tyto nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, z pocitu užitečnosti a úspěšnosti, z postavení, z uznání spolupracovníků, dosahování pracovních cílů a budování kariéry apod. Odměny tohoto druhu se pojí s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji a hodnotami. I když mají oba typy odměn různou povahu, jsou spolu úzce spjaty. (KOUBEK, 2004)

Organizace může dosti výrazně ovlivňovat oblast vnitřních odměn prostřednictvím pečlivého a na míru šitého vytváření pracovních úkolů pro jednotlivé zaměstnance, pověřování pracemi, které jsou pro něj klíčové a přitažlivé už svou povahou a které od něj vyžadují využívání právě těch schopností, kterých si na sobě nejvíce váží. (KOUBEK, 2004)

Společnost má tedy k dispozici poměrně širokou škálu možností, jak své zaměstnance odměňovat za jejich práci i za to, že jsou zaměstnanci dané společnosti. Odměny mohou mít peněžní a nepeněžní formu, mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, dále také na odvedenou práci, na výkon pracovníka, nebo vyplývají z pracovního poměru, mohou mít podobu zajímavých a podnětných pracovních úkolů. (KOUBEK, 2004)

Možné způsoby odměňování v rámci řízení pracovního výkonu

Charakteristickým rysem uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu je to, že je doprovázeno nějakou formou zásluhového odměňování, kdy odměna je závislá na výkonu (výstupu), schopnostech (vstupu) nebo na kombinaci obojí (přínos, přispění), nebo se k nim nějakým způsobem vztahuje.

- Odměňování podle výkonu

Při odměňování podle jsou zvýšení mzdy nebo bonusu závislé na hodnocení pracovního výkonu pracovníka. Hlavními typickými rysy odměňování podle výkonu jsou:

- Mzdová struktura
- Růst mzdy a výkonu
- Zpomalující se zvyšování

- Odměňování podle schopností

Odměňování podle schopností umožňuje zvýšení mzdy nebo platu v závislosti na posouzení úrovně schopností, které pracovníci dosáhli.

- Odměňování podle přínosů

Odměňování podle přínosů respektuje, že pracovníci by měli být odměňováni jak za své výsledky, tak za své schopnosti. Odměňuje se tedy nejen to, čeho pracovníci dosáhli, ale i to, jak toho dosáhli.

- Odměňování za očekávané výsledky práce

Patří mezi méně známé způsoby odměňování. Jedná se o odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník organizaci zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě.

(KOUBEK, 2004)

2 Analýza problému a současné situace

Tato kapitola diplomové práce navazuje na předchozí teoretické poznatky. Kapitola zahrnuje představení společnosti Česká zbrojovka a.s., analýzu podnikových dokumentů motivačního systému společnosti a výzkumnou část, která obsahuje dotazníkové šetření.

2.1 Profil společnosti Česká zbrojovka a.s.

Podkapitola charakterizuje společnost Česká zbrojovka a.s. (dále také CZUB). Obsahuje přehled základních údajů, historii, charakteristiku, přehled tržeb, strategii společnosti a definuje organizační strukturu.

2.1.1 Základní údaje o společnosti

Společnost: Česká zbrojovka a.s.

Sídlo: Uherský Brod, Svatopluka Čecha 1283

Datum zápisu: 27. 4. 1992

Identifikační číslo: 463 45 965

Právní forma: Akciová společnost

Předmět podnikání:

- slévárenství, modelářství
- obráběčství
- galvanizérství, smaltérství
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů
- nákup a prodej, půjčování, vývoj, výroba, opravy, úpravy, uschovávání, skladování, přeprava, znehodnocování a ničení bezpečnostního materiálu
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- zámečnictví, nástrojářství
- vývoj, výroba, opravy, úpravy, přeprava, nákup, prodej, půjčování, uschovávání, znehodnocování a ničení zbraní a nákup, prodej, uschovávání a přeprava střeliva
- provádění zahraničního obchodu s vojenským materiálem v rozsahu povolení Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky vydaného podle zákona č. 38/1994 Sb.

- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- provozování střelnice a výuka a výcvik ve střelbě se zbraní

Statutární orgán – představenstvo

Počet členů statutárního orgánu:	9
Předseda představenstva:	Ing. Lubomír Kovařík, MBA
Místopředseda představenstva:	Ing. Ladislav Britaňák Ing. Bogdan Heczko
Člen představenstva:	Ing. Ladislav Koníček Ing. Tomáš Hauerland Jaroslav Hruška Ing. Věslava Piegzová, MBA Ing. Zuzana Švidrnýchová Ing. Andrej Chrzanowski

Způsob jednání:

Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, které společnost zastupuje. Za představenstvo zastupují společnost navenek a zavazují nejméně dva členové představenstva společně, přičemž jeden z nich musí být předseda nebo místopředseda. Podepisování za společnost se provádí tak, že k vytištěnému nebo napsanému názvu společnosti připojí svůj podpis oprávněná osoba.

Dozorčí rada

Počet členů dozorčí rady:	3
Předseda dozorčí rady:	Ing. Igor Helekal
Člen dozorčí rady:	Mgr. Petr Holeček Ing. Jana Růžicková
Základní kapitál:	481 245 800,- Kč Splaceno: 100 %

Ostatní skutečnosti:

Založení společnosti: Akciová společnost byla založena podle § 172 obch. zák. Jediným zakladatelem společnosti je Fond národního majetku České republiky se sídlem v Praze 1, Gorkého nám. 32, na který přešel majetek státního podniku ve smyslu § 11 odst. 3 zák. č. 92/1991 Sb., o podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby.

Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.

Den vzniku: 1. 5. 1992 (MINISTERSTVO SPRÁVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, 2014)

2.1.2 Historie společnosti

Historie České zbrojovky Uherský Brod se datuje od roku 1936, kdy byla založena na základě politického rozhodnutí Rady obrany státu jako pobočný závod České zbrojovky ve Strakoniciích.

Od 1. 1. 1937 zahájila výrobu kombinovaného sortimentu vojenských a civilních zbraní. Prvními výrobky byly letecké palubní kulomety, armádní pistole a lehké kulovnice. V období okupace byl závod nuceně využíván pro výrobu a opravy vojenských zbraní. Od roku 1945 se závod opět vrací ke kombinovanému sortimentu vojenských a civilních zbraní s dosti časově kolísavým podílem obou skupin. V roce 1950 se stává samostatným národním podnikem „Přesné strojírenství Uherský Brod“ a následně je reorganizován v řadě různých oborových ředitelství. V 70. a 80. letech byl začleněn do koncernu Agrozet Brno, kde zajišťoval tradiční výrobu zbraní a nově převzal a zavedl výrobu převodovek leteckých motorů pro Motorlet Praha a traktorové silové hydrauliky pro Zetor Brno. Modernizace a restrukturalizace podniku s důrazem na sortiment výroby zbraní byly zahájeny již ve 2. polovině 80. let a v nastoupeném trendu se pokračovalo i v letech devadesátých. K 1. 7. 1988 se podnik vyčlenil z Agrozetu Brno a jako samostatný státní podnik přijal původní jméno Česká zbrojovka, s. p.

V roce 1990 byla ukončena výroba posledního projektu pro československé ozbrojené složky a uvolněná kapacita byla plně využita pro rozšíření výroby loveckých

a sportovních zbraní a dále pro dodávky pro policejní a vojenské složky v rámci exportu. Obdobně v roce 1991, kdy byla ukončena výroba traktorové hydrauliky, a v roce 1992, po omezení výroby objemu převodovek leteckých motorů, byly uvolněné kapacity využity převážně pro rozšíření této tradiční výroby.

1. 5. 1992 v souladu s privatizačním projektem založil Fond národního majetku České republiky akciovou společnost Česká zbrojovka a.s., Uherský Brod. Rozhodujícím krokem pro další období bylo vybudování vlastního oddělení zahraničního obchodu. V návaznosti na tento krok byla v roce 1993 založena dceřiná společnost CZ Export Praha s.r.o. a po rozdělení republiky v roce 1993 byla na Slovensku založena, společně s dalšími partnery, dceřiná společnost Union CS s.r.o. se sídlem v Martině.

V roce 1997 získala Česká zbrojovka a.s. Uherský Brod certifikát jakosti ISO 9001, je držitelem příslušných oprávnění Úřadu pro civilní letectví k výrobě a opravám komponent leteckých motorů. Oblast výroby pro automobilový průmysl byla v roce 2000 úspěšně certifikována dle systému jakosti QS 9000, což dává předpoklad dalšího rozvoje této oblasti. (ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2014b)

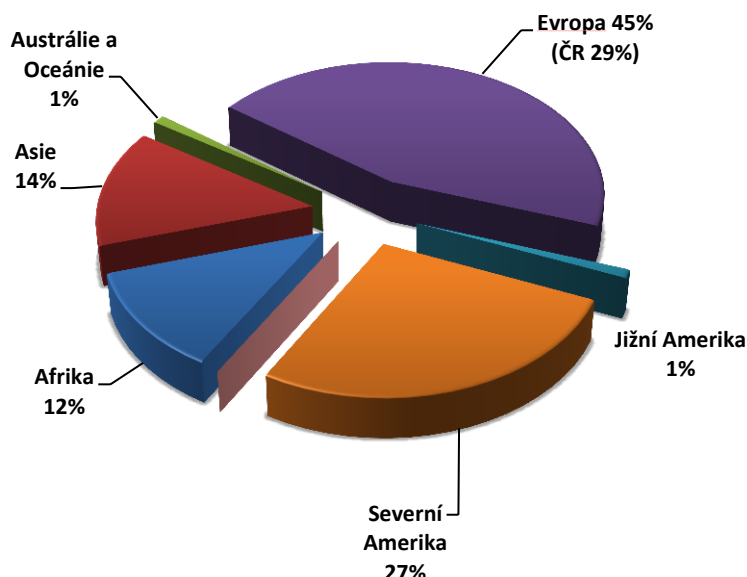
2.1.3 Charakteristika společnosti

Česká zbrojovka a.s. (CZUB), sídlící v Uherském Brodě, je dlouholetým výrobcem ručních palných zbraní. O výstavbě zbrojního závodu v Uherském Brodě bylo rozhodnuto již v polovině roku 1936. Původně byl podnik zaměřen na výrobu ručních vojenských zbraní, avšak s postupem času byla výroba rozšířena také o výrobky pro civilní použití, a to jak v oblasti sportovní, tak i lovecké.

Česká zbrojovka trvale zvyšuje objem své produkce a rozšiřuje sortiment ručních zbraní, a to jak u jednotlivých druhů, tak i u modifikací. Významným rysem zbraní je jejich kvalita, dlouhodobá spolehlivost a přesnost. Tyto vlastnosti přináší trvalý zájem o nákup a používání těchto výrobků. V současné době Česká zbrojovka představuje jednoho z největších světových producentů ručních zbraní, což je také podloženo prodejem do přibližně 100 zemí světa, které jsou členěny v grafu 1. Vynikající vlastnosti zbraní z České zbrojovky vytvořily za dobu její existence vysokou image na domácím i na světovém trhu a proto považuje společnost za svou povinnost i do budoucna zajistit co nejlepší parametry svých výrobků. Vývojem a výrobou

vojenských zbraní, pistolí, kulovnic, malorážek, brokovnic a vzduchových zbraní vytváří široký sortiment výrobků.

Trhy společnosti - celkem



Graf 1: Trhy společnosti na celou oblast produkce České zbrojovky a.s. v roce 2014

(Zdroj: ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2015b)

Pro zlepšování kvality a vlastností zbraní každoročně Česká zbrojovka investuje finanční objemy na nákup špičkové technologie, zejména v oblasti numericky řízených obráběcích strojů a výpočetní techniky. Díky konstruování výrobků s využitím výpočetní techniky může podnik rychle reagovat na potřebu trhu vývojem nových výrobků s dokonalými vlastnostmi. Proto také každoročně přichází na trh s novými výrobky.

Přibližně 95 % z celkové produkce společnosti je určeno k exportu. CZUB dnes představuje jedinou velkou tuzemskou společnost zaměřenou na výrobu ručních palných zbraní, realizující třetinu exportu celkové zbrojní produkce České republiky. Vývojem a výrobou zbraní pro ozbrojené složky, pistolí, kulovnic, malorážek, brokovnic a vzduchových zbraní vytváří Česká zbrojovka a.s. široký sortiment výrobků. Rovněž zajišťuje obchodně kompletní zakázky doplňkovým zbožím a materiálem. Česká zbrojovka a.s. je v současnosti podnik působící v oblasti přesného strojírenství

nejen v oborech zbraní pro ozbrojené složky armády a policie, ale také pro sportovní a lovecké účely, ale i výrobků, dílů a sestav pro letecký a automobilový průmysl a speciálního nářadí pro strojírenskou výrobu.

V rámci Zlínského kraje se Česká zbrojovka a.s. významně podílí na udržování sociální stability, jelikož patří mezi největší zaměstnavatele s počtem více než 1700 zaměstnanců. (ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2014d)

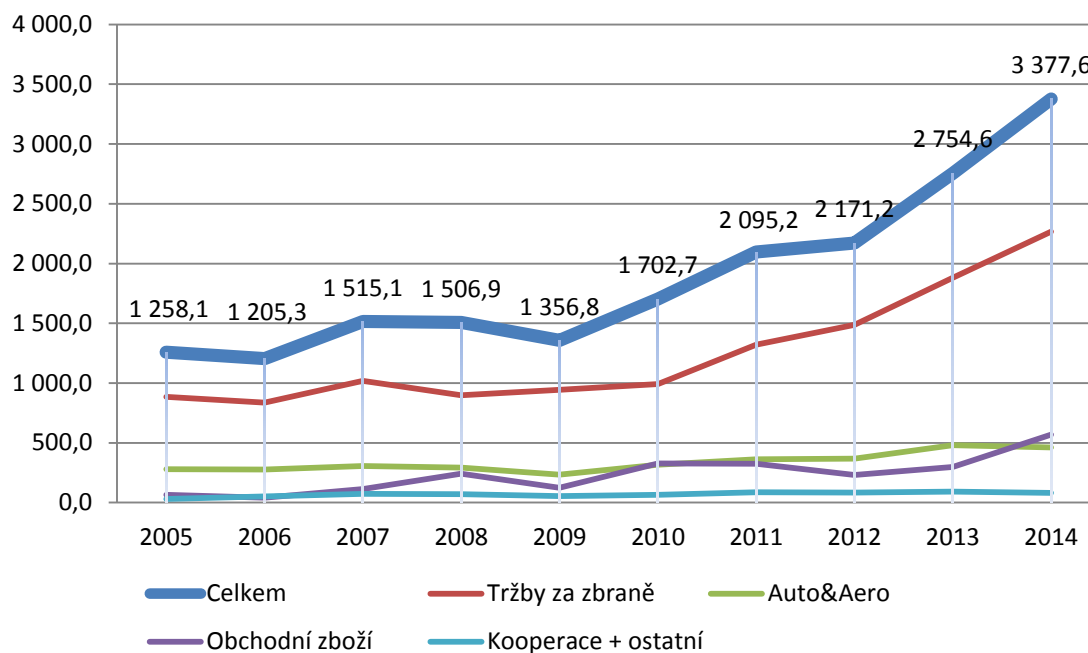
2.1.4 Přehled tržeb

Z grafu 2 vyplývá, že celkové tržby společnosti mají rostoucí charakter. Pokles tržeb lze zaznamenat pouze v roce 2009, kdy díky globální krizi a celosvětovému útlumu poptávky po strojírenských výrobcích tržby klesly. Nicméně spolupráce na zahraničních trzích a významný progres ve výzkumu a vývoji přispěl k modernizaci ozbrojeného programu a pokles tržeb nebyl tak markantní.

Hospodářské výsledky v roce 2013 byly velmi dobré. Celkové tržby se pohybovaly okolo 2,7 mld. Kč. Tyto výsledky představovaly nejvyšší dosažené tržby v historii společnosti. Přibližně 80 % z této sumy je podíl zbrojní výroby spolu s obchodním zbožím, zbývajících 20 % pak patří produkci vysoce přesných strojírenských komponentů zejména pro automobilový průmysl a letecký průmysl. Rok 2013 byl velmi úspěšný i z hlediska expanze na nové trhy, upevnění komunikace s partnery podniku – zákazníky, dodavateli, institucemi atd. a viditelně tato strategie nese ovoce. (ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2014e)

Skutečné tržby v roce 2014 dosáhly výše 3 377,6 mil. Kč, tj. o 15,4% více oproti plánu. Srovnám-li tržby roku 2014 s rokem 2013, došlo k meziročnímu nárůstu o vynikajících 25,3%. Na tržbách roku 2014, které byly nejvyššími tržbami v historii společnosti, má podíl 94 zemí světa. V mnoha zemích společnost zaznamenala rekordní výšku tržeb a rekordní nárůst oproti roku 2013.

Přehled tržeb (mil. Kč)



Graf 2: Přehled tržeb společnosti za jednotlivé oblasti produkce (v mil. Kč)

(Zdroj: ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2015b)

2.1.5 Strategie společnosti

Strategie společnosti Česká zbrojovka a.s. je založena na naplnění požadavků zákazníka, na kvalitu jednotlivých produktů a jejich cenu. Společnost se snaží umístit na horní příčky na trhu ručních palných zbraní a v ČR a na Slovensku o dominantní postavení. Česká zbrojovka a.s. se také snaží uspokojit potřeby všech zainteresovaných stran k maximalizaci jejich užitku. Základní poslání a vize společnosti jsou formulovány ve Strategickém rámci společnosti. (ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2012)

Poslání společnosti

„Jsme úspěšná globální společnost s regionální sociální odpovědností zaměřená na trvalý růst ke spokojenosti investorů, obchodních partnerů a zaměstnanců.“ (ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2012)

Vize společnosti

„Zákazníka přesvědčíme, že Česká zbrojovka je tou nejlepší volbou.“ (ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2012)

Mise společnosti

„V oblasti ručních palných zbraní budeme dominantním hráčem na trhu ozbrojených složek v České republice a na Slovensku.“ (ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2012)

2.1.6 Organizační struktura

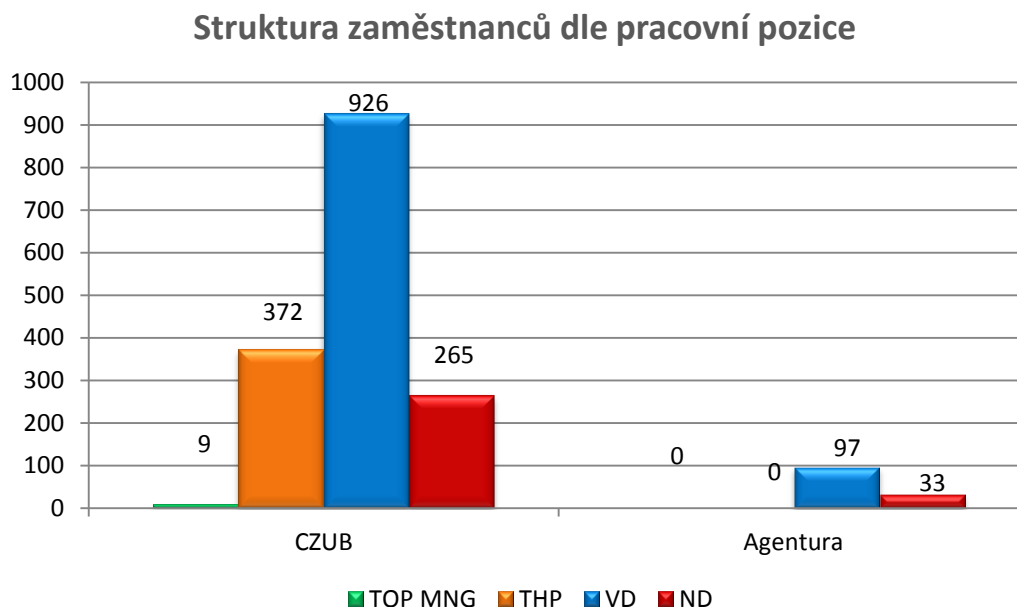
Česká zbrojovka a.s. je jedním z největších a nejstabilnějších zaměstnavatelů v daném regionu. Zaměstnance v České zbrojovce a.s. lze členit na interní a agenturní zaměstnance. Aktuální počet zaměstnanců (k datu 27. 2. 2015) je 1702, z toho 1572 je interních zaměstnanců a 130 agenturních zaměstnanců (dle grafu 3).



Graf 3: Struktura interních a agenturních zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dále lze zaměstnance členit dle pracovní pozice na Top management (TOP MNG), technicko-hospodářské pracovníky (THP), výrobní dělníky (VD) a nevýrobní dělníky (ND). V grafu 4 je možné vidět jednotlivá členění struktury zaměstnanců dle pracovní pozice.



Graf 4: Struktura zaměstnanců dle pracovní pozice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výběr zaměstnanců provádí externí poradenská společnost, která pomocí několika kol testování, určuje kvality a vhodnost jednotlivých kandidátů na jednotlivé pracovní pozice.

Organizační struktura společnosti je s ohledem na výpis jednotlivých oddělení přílohou č. 1 této diplomové práce. V rámci této struktury jsou hierarchicky popsána jednotlivá oddělení – výzkum a vývoj, výroba, finance, obchod, personalistika a bezpečnost, nákup, auto a aero, kvalita.

Česká zbrojovka a.s. ve spolupráci s odbory vydává každý rok Finanční a sociální program, Motivační program, kde jsou popsány benefity pro jednotlivé skupiny zaměstnanců.

2.2 Motivační systém společnosti

V následující podkapitole je provedena analýza podnikových dokumentů v rámci stávajícího motivačního systému ve společnosti. Jsou rozpracovány oblasti finančních odměn, sociálních výhod a benefitů.

2.2.1 Mzdy a finanční odměny

Mzdy a finanční odměny zahrnují základní tarifní mzdu, prémie a odměny.

Základní tarifní mzda

Základní mzda v jednotlivých profesních skupinách se řídí dle katalogu zaměstnání a tarifními třídami dle Kolektivní smlouvy.

Základní tarifní mzda pro THP

Základní tarifní mzdy THP jsou stanoveny v manažerské smlouvě, v dohodě o mzdě nebo jsou smluvně sjednány v pracovní smlouvě. Výše základní mzdy v jednotlivých profesních skupinách podle Tabulky 1 náleží zaměstnanci po uplynutí dvouleté praxe v příslušné profesi. Nižší základní mzda, než je dolní hranice, nevyvolává nárok na její zvýšení. Rozhodnout o jiné výši základní mzdy může generální ředitel na návrh personálního a bezpečnostního ředitele.

Tabulka 1: Doporučené rozpětí základní mzdy v jednotlivých profesních skupinách

(Zdroj: ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2014c)

Profesní skupina	Pracovní zařazení	Doporučené rozpětí základní mzdy Kč
1	odborný ředitel	55 000 – 90 000
2	specialista	25 000 – 40 000
3	senior salesman	30 000 – 40 000
4	vedoucí provozu	30 000 – 45 000
5	vedoucí odboru	25 000 – 45 000
6	salesman	20 000 – 28 000
7	tvůrčí pracovník TÚ	20 000 – 40 000
8	tvůrčí pracovník ostatní	20 000 – 35 000
9	mistr	21 000 – 30 000
10	vedoucí oddělení	21 000 – 32 000
11	odborný pracovník	13 000 – 27 000
12	administrativní pracovník	12 000 – 18 000

Základní tarifní mzda pro výrobní (VD) a nevýrobní dělníky (ND)

Základní tarifní mzdy VD a ND jsou stanoveny v dohodě o mzdě. Základní mzda v jednotlivých profesních skupinách se řídí dle katalogu zaměstnání a tarifními třídami dle Finančního a sociálního programu pro zaměstnance CZUB na daný rok.

Zaměstnavatel může v odůvodněných případech (dlouhodobá vysoká výkonnost, odbornost a kvalita vykonávané práce) u zaměstnanců kategorie nevýrobních dělníků dohodnout základní tarifní mzdu nad rámec stanovených mzdových tarifů. Mimotarifní mzdu navrhuje příslušný odborný ředitel, schvaluje personální a bezpečnostní ředitel. (ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2014c)

Úprava základní tarifní mzdy

Na základě Finančního a sociálního programu pro zaměstnance CZUB se od 1. 1. 2015 základní tarifní mzda zvýšila o 2,5 %.

U THP 1,5% navýšení obdržel každý THP (mimo funkcí Odborný ředitel, Specialista, Key Account Manager, Senior Salesman, Senior Product Manager, Obchodní Manager, Senior strategický nákupce, Vedoucí odboru, Vedoucí provozu, Vedoucí kanceláře a mimotarifních platů) a další 1 % bude v pravomoci odborných ředitelů.

U kategorie VD byla od 1. 1. 2015 zvýšena mzda o 3% formou osobního ohodnocení a u kategorie ND se zvyšuje mzda o 2,5% formou osobního ohodnocení. O výši osobního ohodnocení rozhoduje přímý nadřízený na základě pravidel. (ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2015a.)

Prémie

Prémie se vyplácí zaměstnancům za splnění předem stanovených ukazatelů, jejichž plnění mohou ovlivnit a jsou měřitelné nebo hodnotitelné množstvím, kvalitou, hospodárností a efektivností dle platného prémiového řádu.

Prémie THP

Každý úsek obdrží individuální prémiový řád THP, na základě kterého budou vyhodnocovány a vypláceny prémie. V prémiovém řádu je stanovena celková výše prémie, prémiové ukazatele a jejich procentní váha, období vyhodnocování ukazatele.

Prémie THP jsou vypláceny čtvrtletně, pololetně nebo ročně. Podrobné podmínky pro vyplácení prémie jsou uvedeny v prémiovém řádu pro THP na daný rok. Základnou pro výpočet prémie je výše vyplacené základní mzdy za odpracovanou dobu v daném období.

V prémiovém řádu musí být dodržena dle tabulky 2 maximální výše procenta prémie. O jiné výši prémie, o její krácení či nevyplacení rozhoduje generální ředitel na návrh personálního a bezpečnostního ředitele.

Tabulka 2: Přehled výše prémie podle pracovního zařazení

(Zdroj: ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2015a)

Profesní skupina	Pracovní zařazení	Maximální plánovaná výše prémie
1	odborný ředitel	70 %
2	specialista	50 %
3	senior salesman	100 %
4	vedoucí provozu	50 %
5	vedoucí odboru	50 %
6	salesman	75 %
7	tvůrčí pracovník TÚ	45 %
8	tvůrčí pracovník ostatní	45 %
9	mistr	45 %
10	vedoucí oddělení	45 %
11	odborný pracovník	36 %
12	administrativní pracovník	30 %

Výše prémie je stanovena podle funkcí. Premiové ukazatele navrhuje příslušný odborný ředitel a schvaluje personální a bezpečnostní ředitel.

Prémie pro THP ze středního managementu, kam spadá senior salesman, vedoucí provozu, vedoucí odboru, mistr a vedoucí oddělení je rozdělena následovně:

- 40 % celofiremní ukazatel (provozní výsledek hospodaření)
- 25 % finanční ukazatel, úsekový ukazatel
- 35 % plnění individuálních úkolů

Prémie pro ostatní THP, kam patří specialista, salesman, tvůrčí pracovník, odborný pracovník a administrativní pracovník je rozdělena následovně:

- 30 % celofiremní ukazatel (provozní výsledek hospodaření)
- 25 % finanční ukazatel, úsekový ukazatel
- 45 % plnění individuálních úkolů

Prémie VD, ND

Pro VD a ND jednotlivých hospodářských středisek (HS) je stanovena kolektivní měsíční premie. Premiové ukazatele navrhuje příslušný odborný ředitel a schvaluje personální a bezpečnostní ředitel. Maximální výše prémie u VD a ND je stanovena v následující tabulce 3:

Tabulka 3: Maximální výše prémie u VD a ND

(Zdroj: ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2015a)

Kategorie zaměstnanců	Maximální plánovaná výše prémie
VD	30 %
ND	30 %

Prémie jsou vypláceny měsíčně. Přehled premiových ukazatelů a podrobné podmínky pro vyplacení prémie jsou uvedeny v Premiovém řádu pro výrobní a nevýrobní dělníky na daný rok.

Odměny

Odměny lze poskytovat zaměstnancům za práce jednorázové nebo mimořádné, které příznivě ovlivnily hospodaření útvaru nebo společnosti.

Výši prostředků na odměny v daném roce navrhuje personální a bezpečnostní ředitel a schvaluje generální ředitel. Kontrolu evidence a čerpání mzdových prostředků na odměny provádí odbor Řízení lidských zdrojů. V pravomoci generálního ředitele je upravit nebo zrušit podmínky pro uplatnění cílové nebo jiné odměny bez odkladu zjistí-li, že neodpovídají předpokladům, za nichž byly vydány.

Do této oblasti patří:

- **Fond odborných ředitelů**

Je využíván k poskytování odměn za splnění mimořádných úkolů, které svým rozsahem a významem příznivě ovlivnily hospodaření CZUB a přesahují zpravidla rámec úkolů hospodářského střediska.

- **Cílové a mimořádné odměny**

Využívá vedení společnosti ke splnění předem stanovených cílů či termínovaných úkolů nebo projektů. Povinností odborného ředitele je písemné stanovení cílů, termínů a výše odměn.

- **Fond odměn - jubilea**

Odměny se poskytují za vykonanou práci při životních výročích. (ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2014c)

Podle Finančního a sociálního programu pro zaměstnance CZUB na rok 2015 bude při splnění hospodářského výsledku před zdaněním za rok 2014 ve výši minimálně 500 mil. Kč všem zaměstnancům vyplacena mimořádná odměna ve výši 200 Kč za odpracovaný měsíc v roce 2014.

V roce 2015 bude zaměstnancům (vyjma odborných ředitelů) vyplacen za každé kalendářní čtvrtletí tarifní příplatek k základní mzdě v dané výši dle podmínek uvedených v tabulce 4.

Tabulka 4: Přehled tarifních příplatků při splnění hospodářského výsledku

(Zdroj: ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2015a)

Tarifní příplatek	Hospodářský výsledek za 1. Q. 2015	Hospodářský výsledek za 1. - 2. Q. 2015	Hospodářský výsledek za 1. - 3. Q. 2015	Hospodářský výsledek za rok 2015
1%	nad 80 mil. Kč	nad 140 mil. Kč	nad 280 mil. Kč	nad 360 mil. Kč
2%	nad 100 mil. Kč	nad 200 mil. Kč	nad 320 mil. Kč	nad 400 mil. Kč
3%	nad 120 mil. Kč	nad 240 mil. Kč	nad 360 mil. Kč	nad 460 mil. Kč
4%	nad 140 mil. Kč	nad 280 mil. Kč	nad 400 mil. Kč	nad 540 mil. Kč

Pro výplatu tarifního příplatku bude vyhodnocován hospodářský výsledek před zdaněním čtvrtletně kumulativně od počátku roku. To znamená, že pokud v některém čtvrtletí nebudou splněny podmínky pro výplatu nebo budou splněny podmínky pro výplatu v nižší výši a v následujícím čtvrtletí tyto podmínky splněny budou, doplatí se tarifní příplatek zpětně za celé období od počátku roku do výše, která přísluší v posledním vyhodnocovaném čtvrtletí. Částka bude zahrnuta do mzdy za zúčtovací období následující po uplynutí sledovaného čtvrtletí.

V rámci **Fondu odměn – jubilea** se poskytují odměny za vykonanou práci pro společnost. Odměny mohou být poskytnuty zaměstnancům, jejichž pracovní poměr trval v CZUB nepřetržitě nejméně 5 let, a to:

- při dosažení 50 let věku

Odměny budou poskytovány diferencovaně podle délky zaměstnání v CZUB, a to za každý odpracovaný rok dle tabulky 5.

Tabulka 5: Přehled odměn podle délky zaměstnání při dosažení věku 50 let

(Zdroj: ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2015a)

Délka zaměstnání	Odměna
5 – 10 let	200,- Kč
11 – 20 let	230,- Kč
21 – 30 let	270,- Kč
31 a více let	320,- Kč

- **při skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní, předčasný starobní nebo invalidní důchod**

Odměna bude poskytnuta zaměstnanci, který ukončí pracovní poměr ke dni nabytí nároku na starobní, předčasný starobní nebo invalidní důchod, diferencovaně podle délky zaměstnání v a.s., a to za každý odpracovaný rok dle tabulky 6. Pokud zaměstnanec pracovní poměr neukončí, nárok na odměnu zaniká.

Tabulka 6: Přehled odměn podle délky zaměstnání při skončení pracovního poměru nebo nároku na důchod

(Zdroj: ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2015a)

Délka zaměstnání	Odměna
5 – 10 let	500,- Kč
11 – 20 let	600,- Kč
21 – 30 let	700,- Kč
31 a více let	800,- Kč

Dále jsou do Finančního a sociálního programu pro zaměstnance CZUB na rok 2015 zahrnuty tyto finanční výhody:

- **Fond odměn – skončení pracovní poměru**

Odměny se poskytují za vykonanou práci při skončení pracovního poměru podle § 52 písm. a), b), c) a d) zákoníku práce. Odměny mohou být poskytnuty zaměstnancům, jejichž pracovní poměr trval v CZUB nepřetržitě nejméně 8 let, diferencovaně podle délky zaměstnání v CZUB, a to za každý odpracovaný rok odměna až 300,- Kč.

- **Fond odměn – přechod práv a povinností z pracovněprávních vztahů**

Odměny se poskytují za vykonanou práci při prvním přechodu práv a povinností z pracovněprávních vztahů. Odměny mohou být poskytnuty zaměstnancům, jejichž pracovní poměr trval v CZUB nepřetržitě nejméně 8 let, diferencovaně podle délky zaměstnání v CZUB, a to za každý odpracovaný rok až do výše 140,- Kč.

- **Mzda za práci přesčas**

Za práci přesčas (1/2 hodiny a násobky) přísluší zaměstnanci dosažená mzda zvýšená o 31 % průměrného výdělku, tj. o 6 % více, než ukládá zákoník práce, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna místo zvýšení mzdy. Neposkytne-li zaměstnavatel zaměstnanci náhradní volno v době tří kalendářních měsíců po výkonu práce přesčas nebo v jinak dohodnuté době, přísluší zaměstnanci mzda podle první věty.

- **Příplatek za práci v odpolední směně**

Zaměstnancům, kteří pracují v odpolední směně, tj. v době od 14.00 do 22.00 hod., poskytne zaměstnavatel příplatek ve výši 7,50 Kč/hod, pokud nejde o ranní směnu. Příplatek se neposkytuje za práci přesčas. *Zákoník práce příplatek za práci v odpolední směně neukládá.*

- **Příplatek za práci v noci**

Za dobu noční práce přísluší zaměstnanci podle ustanovení zákoníku práce dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku. Zaměstnavatel poskytne zaměstnanci příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku, minimálně však ve výši 11,- Kč/hod.

- **Příplatek za práci o sobotách a nedělích**

Za dobu práce v sobotu a v neděli (1/2 hodiny a násobky) přísluší zaměstnanci podle zákoníku práce dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Zaměstnavatel poskytne zaměstnanci za dobu práce v sobotu a v neděli příplatek ve výši:

- 30 % průměrného výdělku u nepřetržitých pracovních režimů, tj. 20 % nad rámec zákoníku práce;
- 35 % průměrného výdělku u ostatních pracovních režimů, tj. 25 % nad rámec zákoníku práce.

Příplatek se neposkytuje zaměstnancům v řídicích funkcích.

- **Mzda a náhrada mzdy při nepříznivých povětrnostních vlivech**

- Nemůže-li zaměstnanec konat práci pro nepříznivé povětrnostní vlivy nebo živelní událost a převede-li ho zaměstnavatel na jinou práci než byla sjednána, přísluší mu mzda jako při převedení na jinou práci pro prostoj.
- Nemůže-li zaměstnanec pro nepříznivé povětrnostní vlivy nebo živelnou událost na pracovišti konat práci a nepřevede-li ho zaměstnavatel na jinou práci, přísluší mu náhrada mzdy ve výši 80 % průměrného výdělku, přičemž povinnost stanovená zákoníkem práce je jen 60 %.

- **Patronace**

Zaměstnavatel vytváří nově přijatým zaměstnancům podmínky pro rychlou adaptaci na nové zaměstnání, nové spolupracovníky a nové pracovní prostředí. Pro tento proces je zaveden institut "Patronace", který spočívá v přidělení zkušeného pracovníka (patrona) aktivně se podílejícího na úspěšném zapracování. Podmínky pro vyplacení příslušné odměny v celkové výši 1 000 – 3 000,- Kč pro patrona jsou v předstihu sjednány písemně. Stejný princip se týká rovněž zaměstnanců na vybraných pracovních pozicích, kteří se chystají k ukončení pracovního poměru a předávají své pracovní zkušenosti svým nástupcům.

- **Odstupné při ukončení pracovního poměru**

Je-li dána zaměstnanci výpověď z důvodů uvedených v § 52 písm. a), b) a c) zákoníku práce a zaměstnavatel se zaměstnancem následně uzavře dohodu o rozvázání pracovního poměru z týchž důvodů, nebo pokud dohodu o rozvázání pracovního poměru uzavře zaměstnavatel se zaměstnancem z důvodů uvedených v § 52 písm. a), b) a c) zákoníku práce i bez předchozí výpovědi, přísluší zaměstnanci odstupné při splnění níže uvedených podmínek v následující výši:

- Skončí-li pracovní poměr podle dohody o rozvázání pracovního poměru před prvním dnem 1. měsíce dvouměsíční výpovědní doby, přísluší zaměstnanci odstupné ve výši pětinasobku průměrného výdělku.

- Skončí-li pracovní poměr podle dohody o rozvázání pracovního poměru před prvním dnem 2. měsíce dvouměsíční výpovědní doby, přísluší zaměstnanci odstupné ve výši čtyřnásobku průměrného výdělku.

V ostatních případech skončení pracovního poměru z důvodu uvedených v § 52 písm. a), b) a c) zákoníku práce přísluší zaměstnanci odstupné ve výši trojnásobku průměrného výdělku.

Při skončení pracovního poměru z důvodů uvedených v § 52 písm. d) zákoníku práce přísluší zaměstnanci odstupné ve výši dvanáctinásobku průměrného výdělku. Odstupné, příslušející zaměstnanci (mimo zaměstnanců, s kterými byl ukončen pracovní poměr podle § 52 písm. d)) podle zákoníku práce, se zvýší podle délky zaměstnání takto:

- Trvá-li pracovní poměr k zaměstnavateli déle než 15 let, odstupné se zvyšuje o jeden průměrný měsíční výdělek nad rámec stanovený zákoníkem práce.
- Trvá-li pracovní poměr k zaměstnavateli déle než 30 let, odstupné se zvyšuje o dvojnásobek průměrného měsíčního výdělku nad rámec stanovený zákoníkem práce. (ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2015a)

2.2.2 Sociální oblast a sociální výhody

Tato část popisuje sociální oblast a jednotlivé sociální výhody.

Pracovní doba

Základní pracovní doba činí 40 hodin týdně, u zaměstnanců s třisměnným a nepřetržitým pracovním režimem 37,5 hodin, u zaměstnanců s dvousměnným pracovním režimem 38,75 hodin. Vybraným skupinám THP je umožněno využívání pružné pracovní doby. (ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2014c)

Dovolená

Základní výměra dovolené pro rok 2015 činí 4 týdny. (ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2015a)

Termíny čerpání hromadné dovolené řeší Kolektivní smlouva na daný rok. (ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2014c)

Osobní volno (OV)

V kalendářním roce 2015 poskytne zaměstnavatel nad rámec stanovený zákoníkem práce a prováděcími předpisy všem zaměstnancům 5 dnů osobního volna s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku na vyřizování osobních záležitostí či rekonvalescenci. Osobní volno je možné čerpat nejdříve po vyčerpání nároků řádné dovolené. (ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2015a)

Pracovní volno

Zaměstnavatel poskytuje nad rámec Zákoníku práce další pracovní volno s náhradou či bez náhrady mzdy. (ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2014c)

Pracovní volno s náhradou mzdy v tomto rozsahu:

- 2 pracovní dny v souvislosti s narozením vlastního dítěte s čerpáním do doby 20 dnů od narození.
- 5 pracovních dnů v průběhu roku osamělým matkám a mužům pečujícím o zdravotně postižené děti.
- 1 pracovní den z důvodu vlastní svatby.
- 3 pracovní dny při úmrtí manžela (manželky), druha (družky), dítěte.
- 1 pracovní den při úmrtí rodičů vlastních i nevlastních, rodičů manžela (manželky), druha (družky), prarodičů, sourozenců vlastních i nevlastních, snachy a zetě.

Pracovní volno bez náhrady mzdy v tomto rozsahu:

- 2 týdny matkám a otcům v době školních prázdnin, kteří pečují o děti do 10 let věku, nebrání-li tomu provozní důvody.
- 6 měsíců zaměstnancům postiženým mimořádnou rodinnou událostí (péče o rodinného příslušníka apod.). V tomto případě zaměstnanec po dobu

pracovního volna hradí zdravotní pojištění, zaměstnavatel hradí sociální pojištění. (ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2015a)

Penzijní připojištění

V roce 2015 bude zaměstnavatel poskytovat zaměstnancům měsíčně příspěvek na penzijní připojištění podle délky zaměstnání v CZUB dle tabulky 7.

Tabulka 7: Přehled příspěvků na penzijní připojištění podle délky zaměstnání v CZUB

(Zdroj: ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2015a))

Délka zaměstnání	Výše měsíčního příspěvku
1 – 10 let	400,- Kč
11 – 20 let	500,- Kč
21 – 30 let	600,- Kč
31 a více let	700,- Kč

Pro stanovení délky zaměstnání je rozhodující rok posledního nástupu do CZUB. Tento rok se započítává jako první odpracovaný rok. (ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2015a)

Závodní stravování

Zaměstnavatel pro své zaměstnance zajišťuje jedno hlavní jídlo v závodní jídelně umístěné v areálu CZUB. Zaměstnanci ranní směny si mohou vybrat ze tří hlavních jídel. Zaměstnancům v odpolední, noční, sobotní a nedělní směně a směně ve svátek zaměstnavatel umožňuje se stravovat formou chlazených jednorčcových jídel. (ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2014a)

V roce 2015 zaplatí zaměstnanec za jedno hlavní jídlo 25,- Kč včetně DPH, zbývající částku hradí zaměstnavatel.

Sociální výpomoc

- Částku 100.000,- Kč vyplatí zaměstnavatel každému pozůstalému (manželce, manželovi a nezaopatřeným dětem) při úmrtí zaměstnance následkem pracovního úrazu (nemoci z povolání), za který odpovídá zaměstnavatel podle zákoníku práce. Tato částka bude vyplacena nad rámec částek, které vyplývají z příslušných právních předpisů.
- Při úmrtí zaměstnance zaměstnavatel poskytne příspěvek na obstarání pohřbu ve výši 20 000,- Kč. K účasti spoluzaměstnanců na pohřbu zaměstnance zajistí zaměstnavatel dopravu na smuteční obřad a květinový dar v hodnotě do 1000 Kč. (ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2015a)

Příspěvek pro studující děti zaměstnanců

V roce 2015 poskytne zaměstnavatel zaměstnanci příspěvek ve výši 1 500,- Kč pro dítě do věku 19 let na níže uvedené akce pořádané základními školami, středními školami a odbornými učiteli pro své žáky v rámci učebních osnov a na akce pořádané i jinými oprávněnými organizátory:

- ozdravné pobyty,
- letní tábory,
- školy v přírodě,
- lyžařské kurzy a výcviky,
- vodácké kurzy,
- vzdělávací pobyty.

Na každé dítě může být v kalendářním roce čerpán maximálně 1 druh příspěvku.

Sociální fond

Z prostředků sociálního fondu zaměstnavatel hradí příspěvek na ozdravné pobyty dětí do výše 250.000,- Kč a příspěvek na sportovní činnost do výše 80.000,- Kč. (ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2014c)

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Zaměstnavatel poskytuje pracovní oděv těm zaměstnancům dělnické kategorie, kterým pracovní oděv nepřísluší jako osobní ochranný pracovní prostředek. Zaměstnavatel dále poskytne 1x ročně pracovní plášť zaměstnancům kategorie THP, kteří převážně plní pracovní úkoly na pracovištích výrobních a ostatních provozů, na nichž může dojít k znečištění oděvů. CZUB hradí i veškeré náklady na pravidelné čištění pracovních oděvů.

Příspěvek při narození dítěte

Nově vytvořenou sociální výhodou v roce 2015 je v rámci Finančního a sociálního programu pro zaměstnance příspěvek při narození dítěte. V roce 2015 poskytne zaměstnavatel finanční příspěvek ve výši 3 000 Kč při narození dítěte zaměstnanci. Pokud jsou zaměstnaní oba rodiče v České zbrojovce, pak se odměna vyplácí oběma rodičům. (ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2015a)

2.2.3 Přehled zaměstnaneckých benefitů

V této části jsou představeny jednotlivé zaměstnanecké benefity, které jsou rozděleny podle cílové skupiny.

Benefity poskytované všem zaměstnancům

Vzdělávání zaměstnanců

Zaměstnavatel umožňuje svým zaměstnancům zvyšování kvalifikace následujícími formami:

a) Studium při zaměstnání

- Středoškolské
- Bakalářské
- Vysokoškolské
- Postgraduální
- MBA

Žádost o zařazení do výše uvedených forem studia si podává zaměstnanec osobně po doporučení svým nadřízeným a příslušným odborným ředitelem vedoucímu oddělení Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Žádost schvaluje personální a bezpečnostní ředitel. Se zaměstnancem je uzavřena dohoda o zvýšení kvalifikace, která je uložena v jeho osobním spise.

Při spoluúčasti financování studia zaměstnance může zaměstnavatel přispět podle jeho pracovního zařazení dle tabulky 8.

Tabulka 8: Přehled příspěvků zaměstnavatele na studium podle pracovního zařazení

(Zdroj: ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2015a)

Pracovní zařazení	Maximální příspěvek zaměstnavatele
TOP	75 % z celkové částky spoluúčasti
Střední management	50 % z celkové částky spoluúčasti
Ostatní	25 % z celkové částky spoluúčasti

V případě zvyšování či prohlubování vzdělání u klíčových zaměstnanců stanovených v rámci talent-managementu může být udělena výjimka ve výši spoluúčasti podléhající schválení generálního ředitele (GŘ) na návrh personálně-bezpečnostního ředitele (dále PBR). (ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2014a)

b) Odborné vzdělávací kurzy

Účast zaměstnance vychází ze schváleného plánu vzdělávání příslušného roku.

c) Výuka cizích jazyků

Individuální forma výuky

Zaměstnavatel přispívá zaměstnanci na úhradu kursového podle jeho pracovního zařazení dle tabulky 9.

Tabulka 9: Přehled příspěvků na kursové podle pracovního zařazení

(Zdroj: ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2015a)

Pracovní zařazení	Příspěvek
TOP management	hradí v plné výši zaměstnavatel
vedoucí odboru, provozu, Senior Salesman	5 000,- Kč / rok
vedoucí oddělení, specialista, Salesman	4 000,- Kč / rok
ostatní	3 000,- Kč / rok

Skupinová forma výuky

Spoluúčast zaměstnance na úhradě kursového je závislá na počtu účastníků ve skupině podle tabulky 10.

Tabulka 10: Přehled příspěvků na kursové podle počtu účastníků ve skupině

(Zdroj: ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2015a)

Počet účastníků ve skupině	Příspěvek
do 5 osob	1 000,- Kč / rok
nad 5 osob	500,- Kč / rok

Výuka v zahraničí

Zaměstnavatel přispívá zaměstnanci na úhradu kursového podle jeho pracovního zařazení dle tabulky 11.

Tabulka 11: Přehled příspěvků na výuku v zahraničí podle pracovního zařazení

(Zdroj: ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2015a)

Pracovní zařazení	Příspěvek
TOP management	80 % hodnoty kursového
vedoucí odboru, provozu, Senior Salesman	50 % hodnoty kursového
ostatní	25 % hodnoty kursového

Ostatní náklady spojené s výukou v zahraničí hradí příslušné nákladové středisko zaměstnance.

Žádost o zařazení do všech výše uvedených forem výuky cizích jazyků si podává zaměstnanec osobně po doporučení svým nadřízeným a příslušným odborným ředitelem specialistovi pro Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Žádost schvaluje personální a bezpečnostní ředitel. Se zaměstnancem (kromě TOP managementu) je uzavřena dohoda o zvýšení kvalifikace, která je uložena v jeho osobním spise.

Poskytování slev na prodej zbraní vlastním zaměstnancům

Každý zaměstnanec má v kalendářním roce nárok na nákup 1 ks sériové zbraně za cenu ve výši úplných vlastních nákladů + DPH. Nákup je možný pouze v podnikové prodejně v Uherském Brodě nebo v Praze, a to pro vlastní potřebu, nikoliv za účelem dalšího prodeje.

Mezi benefity poskytované všem zaměstnancům patří také **Osobní volno, Příspěvek na penzijní připojištění a Příspěvek na závodní stravování**, které byly popsány v předchozích částech této práce.

Benefity poskytované k vykonávané funkci

Služební vozidlo (využití pro služební i soukromé účely)

Služební vozidla patří k základním motivačním standardům. S každým manažerem je uzavřena smlouva o užívání vozidla. CZUB používá vozidla značky BMW, AUDI, ŠKODA. Vozidla jsou využívána ke služebním i soukromým účelům a zvyšují image manažera, které zároveň vytváří dobré jméno společnosti. Uživatel služebního vozidla dostává k dispozici platební kartu CCS, která slouží k nákupu zboží a služeb souvisejících s provozem vozidla.

Poskytnutí služebního vozidla je stanoveno v manažerské smlouvě (smlouvě o výkonu funkce člena představenstva a dozorčí rady), schvaluje personální a bezpečnostní ředitel (strategický výbor).

K vykonávané funkci má na tento benefit nárok člen dozorčí rady, člen představenstva, generální ředitel, odborný ředitel. Přidělení služebního vozidla i pro soukromé účely

zaměstnanci na jiné pracovní funkci, než je uvedeno výše, podléhá schválení generálního ředitele na návrh personálního a bezpečnostního ředitele.

Parkování v areálu CZUB

Tento benefit v poslední době nabývá na významu a je stále populárnější. S ohledem na vzrůstající počet pracovníků a nedostatku parkovacích míst v okolí společnosti Česká zbrojovka a.s. je zajištění parkování v areálu podniku velkou výhodou.

Parkování v areálu společnosti je povoleno pouze služebním vozidlům CZUB. Parkování soukromých vozidel zaměstnanců v areálu podniku je výjimečné, návrh podává odborný ředitel, schvaluje personální a bezpečnostní ředitel.

Notebook

Společnost přiděluje TOP manažerům a zaměstnancům na vybraných funkcích notebooky, které slouží pro jejich práci i pro soukromé účely. Notebooky umožňují pracovat kdykoliv a kdekoliv, poskytují možnost nepřetržité komunikace jak s podnikem, tak i s pracovními partnery. Poskytnutí notebooku navrhuje odborný ředitel, schvaluje finanční ředitel.

Mobilní telefon

Mobilní telefon se poskytuje zaměstnanci k výkonu své práce jako forma zaměstnanecké výhody. Zaměstnanec má stanovený měsíční paušální limit, tento limit je hrazený zaměstnancem srážkou ze mzdy. V případě přečerpání tohoto limitu si tento rozdíl hradí zaměstnanec formou srážky ze mzdy.

Získání mobilního telefonu pro manažerské pozice má výhodu v nepřetržitém kontaktu manažera s podnikem a okamžité dispoziční v případě řešení závažných situací. Služební mobilní telefon snižuje absenci manažera a vede k větší zodpovědnosti vůči společnosti.

Přidělení mobilního telefonu zaměstnanci na jiné pracovní funkci podléhá schválení personálním a bezpečnostním ředitelem.

Platební karty

Platební karty jsou opatřením ke snížení rizik možných finančních ztrát CZUB a ke zvýšení bezpečnosti zaměstnanců, kteří při pracovních cestách a obchodních jednáních potřebují disponovat finančními prostředky k plnění pracovních povinností.

K vykonávané funkci má na tento benefit nárok člen dozorčí rady, člen představenstva, generální ředitel, odborný ředitel a vybrané pracovní funkce. (ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2014a)

Benefity poskytované klíčovým zaměstnancům

Příspěvek na ubytování

Zaměstnavatel poskytuje svým klíčovým zaměstnancům příspěvek na přechodné ubytování. Tento se poskytuje zaměstnanci, který má trvalé bydliště mimo místo výkonu své funkce. Výše příspěvku a maximální doba trvání je uvedena v tabulce 12.

Tabulka 12: Přehled výše a doby trvání příspěvků na ubytování podle pracovní pozice

(Zdroj: ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2015a)

Pozice	Maximální výše příspěvku měsíčně	Maximální doba trvání příspěvku
Předseda představenstva	25 000 Kč	Neomezeně
Člen představenstva	15 000 Kč	Neomezeně
Střední management	8 000 Kč	1,5 roku
Vybrané specializované pozice	5 000 Kč	1,5 roku
Talenti	3 500 Kč	1 rok

Možné druhy ubytování, které společnost podporuje jsou - Ubytovna a Centrum odborné přípravy technické Uherský Brod, které Česká zbrojovka a.s. vlastní, dále také hotel nebo případně soukromé byty v pronájmu.

Poskytování příspěvku na ubytování po skončení tohoto období podléhá schválení personálním a bezpečnostním ředitelem. Podmínky poskytování příspěvku jsou

stanoveny v „Dohodě o příspěvku zaměstnanci na přechodné ubytování“, kterou uzavírá se zaměstnancem personální oddělení.

Zaměstnavatel uzavírá smlouvu o pronájmu bytu s jeho majitelem (popř. prostřednictvím realitní kanceláře) na dobu určitou a hradí nájem v plné výši. Je-li nájem vyšší než příspěvek poskytovaný zaměstnavatelem, hradí tento rozdíl zaměstnanec formou srážky ze mzdy. Prodloužení nájemní smlouvy schvaluje personální a bezpečnostní ředitel.

Poskytnutí příspěvku na ubytování navrhuje odborný ředitel, výši příspěvku a dobu jeho poskytování schvaluje personální a bezpečnostní ředitel.

Částka příspěvku na bydlení nad 3.500,- Kč podléhá odvodu sociálního a zdravotního pojištění a dani z příjmu zaměstnance.

Benefity poskytované manažerům projektů

V rámci projektového řízení zaměstnavatel poskytuje vedoucí projektové kanceláře a manažerům jednotlivých projektů následující benefity:

Parkování soukromého vozidla v areálu CZUB

Parkování je povoleno po dobu trvání projektu, parkovací místo přiděluje vedoucí odboru Bezpečnost.

Mobilní telefon Black Berry

Mobilní telefon se poskytuje jako forma zaměstnanecké výhody manažerovi projektu k výkonu své práce, pro komunikaci s partnery na projektu a také z důvodu zastižení v případě nutnosti řešení krizových situací. Přidělení a užívání po dobu trvání projektu se řídí dle podmínek pro užívání mobilních telefonů.

Home Office (HO)

Pro manažery projektu je stanoven nárok počtu dnů HO následovně:

Po dobu trvání projektu má manažer projektu nárok na 2 dny HO za měsíc, nekumulovaně, tzn. možnost čerpat stanovené dny vždy pouze v příslušném měsíci. Nevycerpané dny HO se nepřenáší do dalšího měsíce, ani nevzniká žádný jiný nárok. V případě posunutí termínu ukončení projektu je v pravomoci PBŘ rozhodnout o poskytnutí dalších dnů HO.

Je možné čerpat pouze celý den HO, nelze tento nárok dělit na hodiny. Pro ostatní účely se čerpané dny HO připočítávají do odpracované doby. Výše mzdy za čerpání HO náleží jako za odpracovanou směnu a započítává se do základní mzdy. (ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2014a)

2.3 Výzkumná část

Výzkumná část stanovuje cíl výzkumu, popisuje výzkumné metody a průběh výzkumu – dotazníkové šetření. Následně jsou shrnuty výsledky výzkumu, shrnut aktuální stav ve společnosti a popsány základní zjištění.

2.3.1 Cíle výzkumu

Cílem výzkumné části je analýza současného stavu motivačního systému a spokojenosti zaměstnanců společnosti Česká zbrojovka a.s. Na základě výsledků výzkumu a odhalení nedostatků stávajícího motivačního systému ve společnosti lze v následující kapitole doporučit návrhy na implementaci změn vedoucí k dosažení vyšší spokojenosti, zvýšení pracovní morálky a pracovní výkonnosti zaměstnanců společnosti k naplnění strategických cílů.

2.3.2 Dotazník

Zejména z důvodu anonymity byla pro dotazník na zjištění aktuálního stavu motivace a spokojenosti zaměstnanců CZUB pro Top management, THP a ND použita podoba

online internetového dotazníku Google Forms (v příloze č. 3). Pro VD byl vytvořen dotazník v Microsoft Word, který jim byl předán v tištěné podobě (v příloze č. 2)

Dotazník se skládá z 58 otázek. Dotazník v úvodní části obsahuje oslovení respondentů, vysvětlení záměru dotazníkového šetření a také ujištění o anonymitě výzkumu s důrazem na co nejpresnější a pravdivé vyplnění dotazníku.

První část tvoří souhrn povinných identifikačních údajů o respondentovi.

Druhá a třetí část dotazníku je zaměřena na sběr dat pro analýzu motivace a spokojenosti zaměstnanců společnosti. Druhá část se soustředí na spokojenost respondentů se stávající situací ve společnosti v oblasti pracovních podmínek, řízení pracovního výkonu, práce a procesů, spolupráce, dále také na důvěru, respekt a vedení a na rozvoj a vzdělávání. Třetí část je zaměřena na odměny a benefity. Obsahuje také výčet motivačních faktorů, benefitů, výhod a zjišťuje preference zaměstnanců v této oblasti.

Dotazník obsahuje uzavřené otázky se stanovenými odpověďmi (při zvolení jedné nebo více možných odpovědí), otevřené otázky pro možnost volně vyjádřit svůj názor i otázky využívající jednofaktorové škály.

2.3.3 Sběr dat a průběh výzkumu

Sběr dat probíhal od 30. 1. 2015 do 6. 3. 2015. V rámci společnosti bylo rozesláno 250 e-mailů zaměřených zejména na pracovní pozice TOP management, THP a ND s žádostí o vyplnění online dotazníku.

V tomto termínu bylo také osloveno 250 VD pro vyplnění tištěné podoby dotazníku.

Pro vyhodnocení motivace a spokojenosti zaměstnanců České zbrojovky a.s. bylo použito celkem 272 vyplněných dotazníků. Návratnost odpovědí tedy byla 54%.

2.3.4 Vyhodnocení dotazníku

Tato část je zaměřena na vyhodnocení dotazníkového šetření v části identifikačních údajů, kde je definován vzorek respondentů, a v části na zjištění motivace a spokojenosti respondentů se stávající situací ve společnosti.

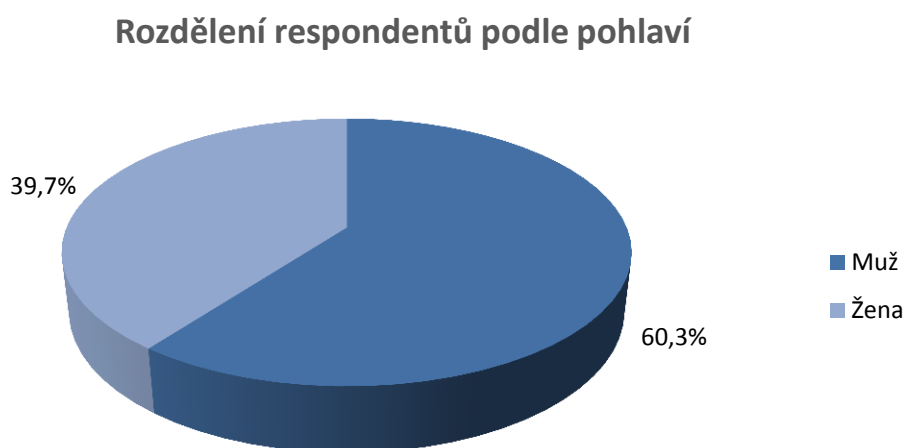
Pro vyhodnocení byl použit MS Excel a k určení závislostí také kontingenční tabulky a grafy.

Identifikační údaje

Výsledky jsou zpracovány u 272 respondentů podle identifikačních údajů, mezi které patří pohlaví, věk, délka pracovního poměru v dané společnosti, pracovní pozice, vykonávání pozice vedoucího pracovníka, nejvyšší dosažené vzdělání, rodinný stav a počet dětí žijící v domácnosti.

Rozdělení respondentů podle pohlaví

Z celkového počtu 272 respondentů je 164 mužů (60,3 %) a 108 žen (39,7 %), jak je uvedeno v grafu 5.

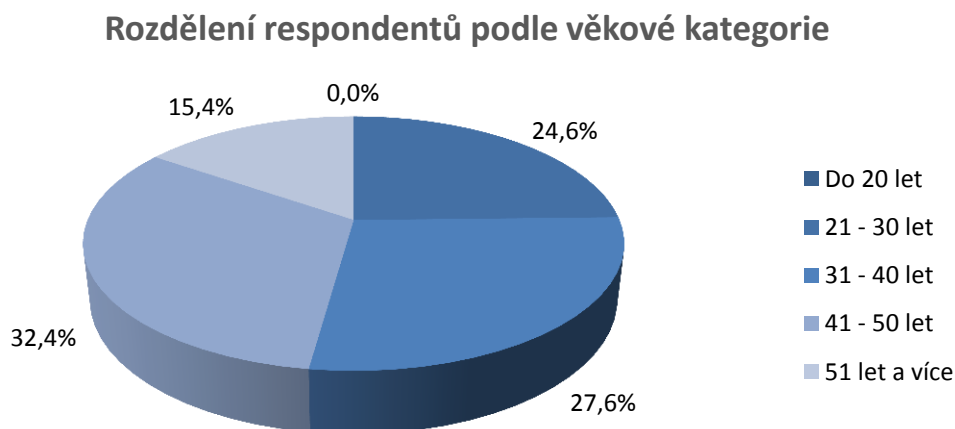


Graf 5: Podíl respondentů podle pohlaví

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozdělení respondentů podle věkové kategorie

Celkový přehled respondentů rozdělený podle věkové kategorie je graficky zobrazen v grafu 6.



Graf 6: Přehled respondentů podle věkové kategorie

(Zdroj: Vlastní zpracování)

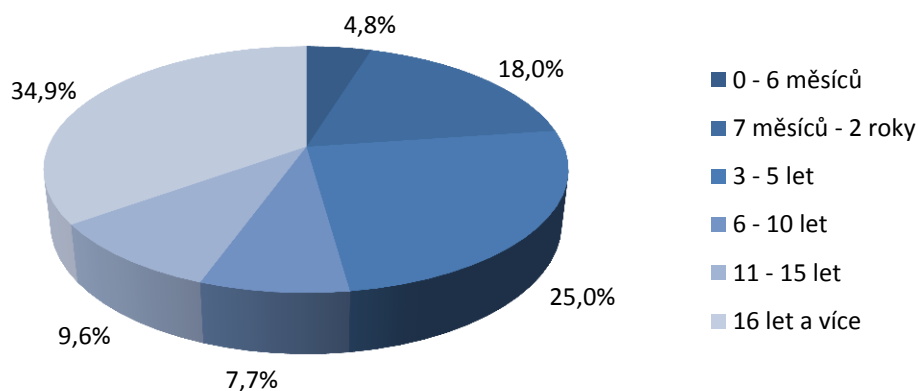
V rámci 5 zvolených kategorií se ve věku do 20 let nevyskytl ani jeden z respondentů (0 %), ve věku 21 – 30 let bylo 67 osob (24,6 %), ve věku 31 – 40 let bylo 75 respondentů (27,6 %), ve věku 41 – 50 let bylo 88 osob (32,4 %) a ve věku 51 let a více bylo 42 respondentů (15,4 %).

Rozdělení respondentů podle délky pracovního poměru pro Českou zbrojovku a.s.

Délka pracovního poměru pro CZUB byla posuzována dle grafu 7 v 6 kategoriích.

S délkou pracovního poměru do 6 měsíců bylo 13 respondentů (4,8 %), s délkou 7 měsíců – 2 roky bylo 49 respondentů (18 %), s délkou 3 – 5 let bylo 68 respondentů (25 %), s délkou 6 – 10 let bylo 21 respondentů (7,7 %), s délkou 11 - 15 let bylo 26 respondentů (9,6 %) a pracovní poměr v CZUB nad 16 let a více uvedlo 95 respondentů (34,9 %).

Délka pracovního poměru respondentů v CZUB



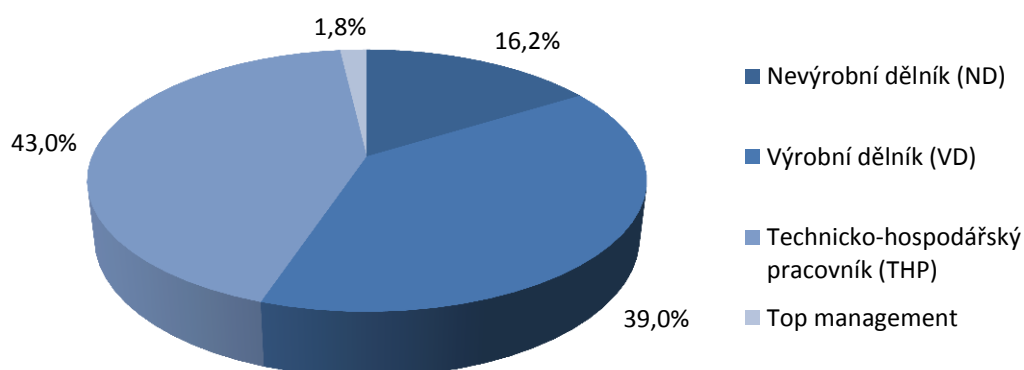
Graf 7: Podíl respondentů podle délky pracovního poměru pro CZUB

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozdělení respondentů podle pracovní pozice

V rámci společnosti existují 4 kategorie pracovních pozic. Přehled 272 respondentů dle rozdělení do těchto kategorií je graficky znázorněn v grafu 8.

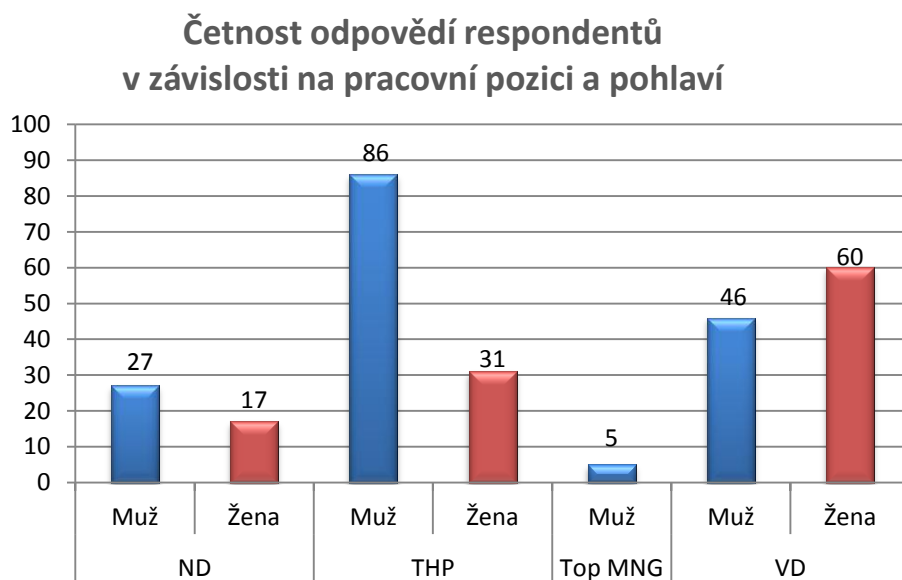
Přehled respondentů podle pracovní pozice



Graf 8: Rozdělení respondentů podle pracovní pozice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Mezi respondenty byli nejvíce zastoupeni technicko-hospodářští pracovníci (THP) v počtu 117 osob (43 %), dále sestupně s počtem 106 respondentů (39 %) výrobní dělníci (VD), nevýrobní dělníci (ND) 44 respondentů (16,2 %) a s počtem 5 respondentů (1,8 %) top management (TOP MNG).



Graf 9: Přehled podílu respondentů na pohlaví a pracovní pozici

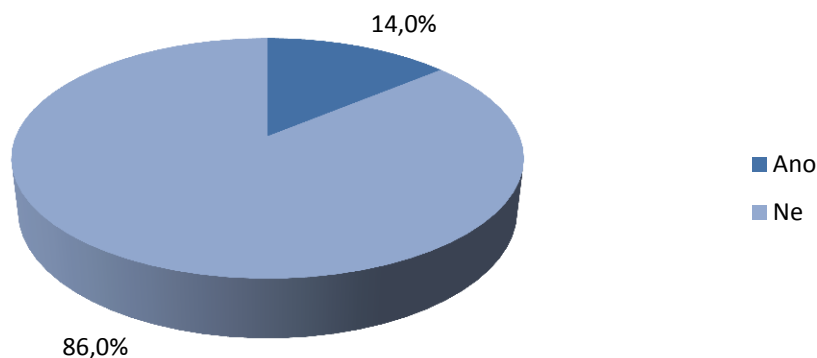
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V závislosti na pracovní pozici a pohlaví respondentů jsou dle grafu 9 nejčastěji zastoupeni muži na pozici technicko-hospodářský pracovník (THP), kterých je 86 respondentů (31,6 %), následně ženy na pracovní pozici výrobní dělník (VD) v počtu 60 respondentů (22,1 %) a muži na stejné pozici (VD) v počtu 46 respondentů (16,9 %).

Rozdělení respondentů podle vykonávané vedoucí pozice

Vedoucí pracovníci jsou v rámci dotazníkového šetření dle grafu 10 zastoupeni 38 respondenty (14 %). Zbylých 234 respondentů (86 %) nevykonává vedoucí pozici.

Přehled respondentů vykonávající vedoucí pozici

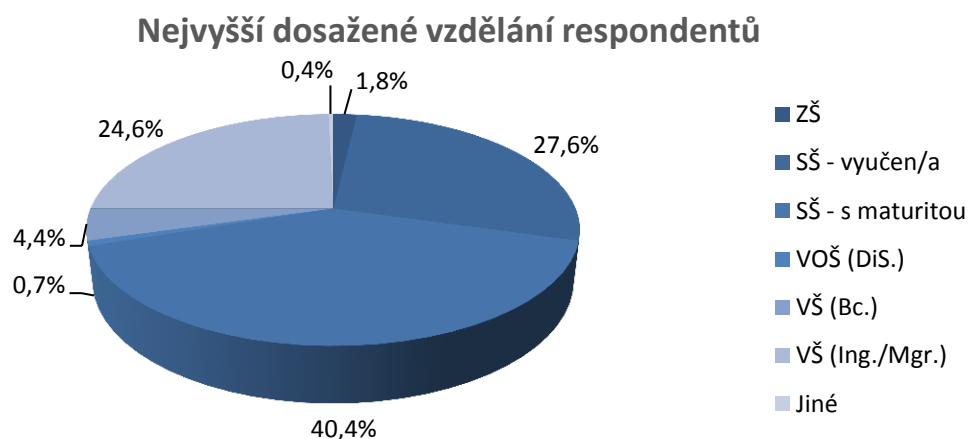


Graf 10: Podíl respondentů vykonávající vedoucí pozici

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozdělení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání

V grafu 11 je zobrazen přehled respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání, ze kterého vyplývá, že středoškolsky vzdělaných je celkem 185 respondentů (68 %) a vysokoškolsky vzdělaných respondentů je 82 (30,2 %).



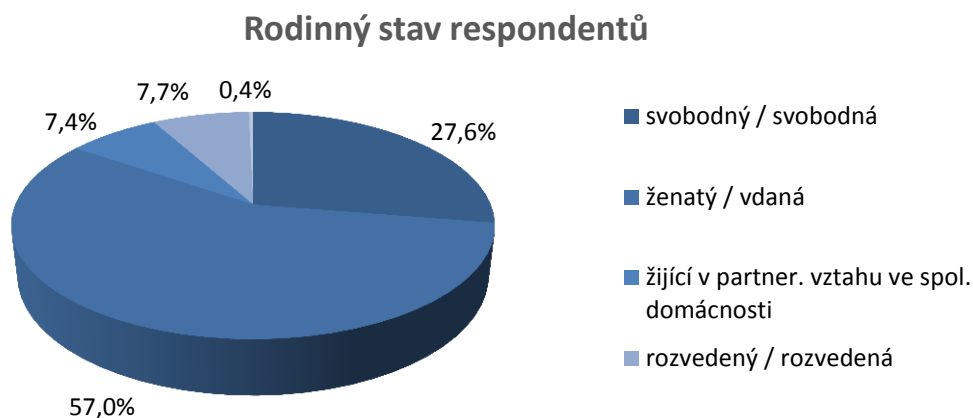
Graf 11: Rozdělení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z celkového počtu respondentů nejvyšší dosažené vzdělání je u 5 osob (1,8 %) ZŠ, u 75 respondentů (27,6 %) SŠ – vyučen/a, u 110 respondentů (40,4 %) SŠ - s maturitou,

u 2 osob (0,7 %) VOŠ, u 12 respondentů (4,5 %) VŠ (Bc.), u 67 respondentů (24,6 %) VŠ (Ing./Mgr.) a 1 respondent (0,4 %) uvedl jiné vzdělání – konkrétně akademické (Ph.D.).

Rozdělení respondentů podle rodinného stavu



Graf 12: Přehled respondentů podle rodinného stavu

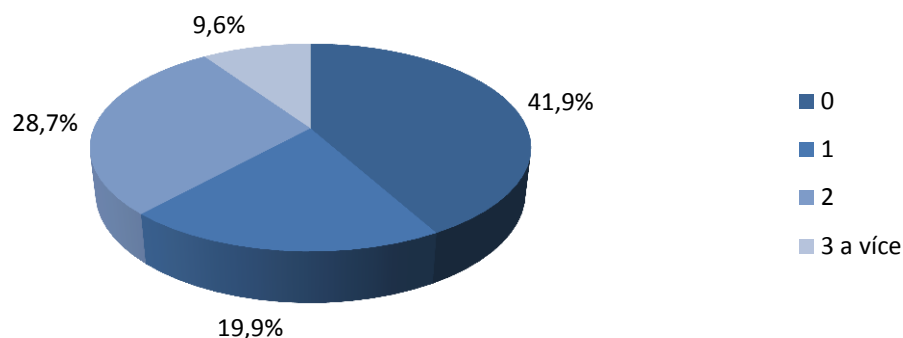
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rodinný stav respondentů je graficky znázorněn v grafu 12. V rámci vyhodnocení bylo zjištěno, že 155 respondentů (57 %) je ženatých / vdaných, 75 respondentů (27,6 %) je svobodných, 21 respondentů (7,7 %) je rozvedených, 20 respondentů (7,4 %) žije v partnerském vztahu ve společné domácnosti a jen 1 respondent (0,3 %), je vdovec / vdova.

Rozdělení respondentů podle počtu dětí žijících ve společné domácnosti

U respondentů byl zjišťován počet dětí, kteří žijí ve společné domácnosti. Vyhodnocení je patrné z grafu 13. 114 respondentů (41,8 %) uvedlo, že nemá žádné děti. Dále byly 78 respondenty (28,7 %) uvedeny 2 děti, 54 respondenty (19,9 %) uvedeno 1 dítě. Více než 2 děti uvedlo 26 respondentů (9,6 %)

Počet dětí žijících ve společné domácnosti respondentů



Graf 13: Přehled respondentů podle počtu dětí žijících ve společné domácnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vyhodnocení motivace a spokojenosti respondentů se stávající situací

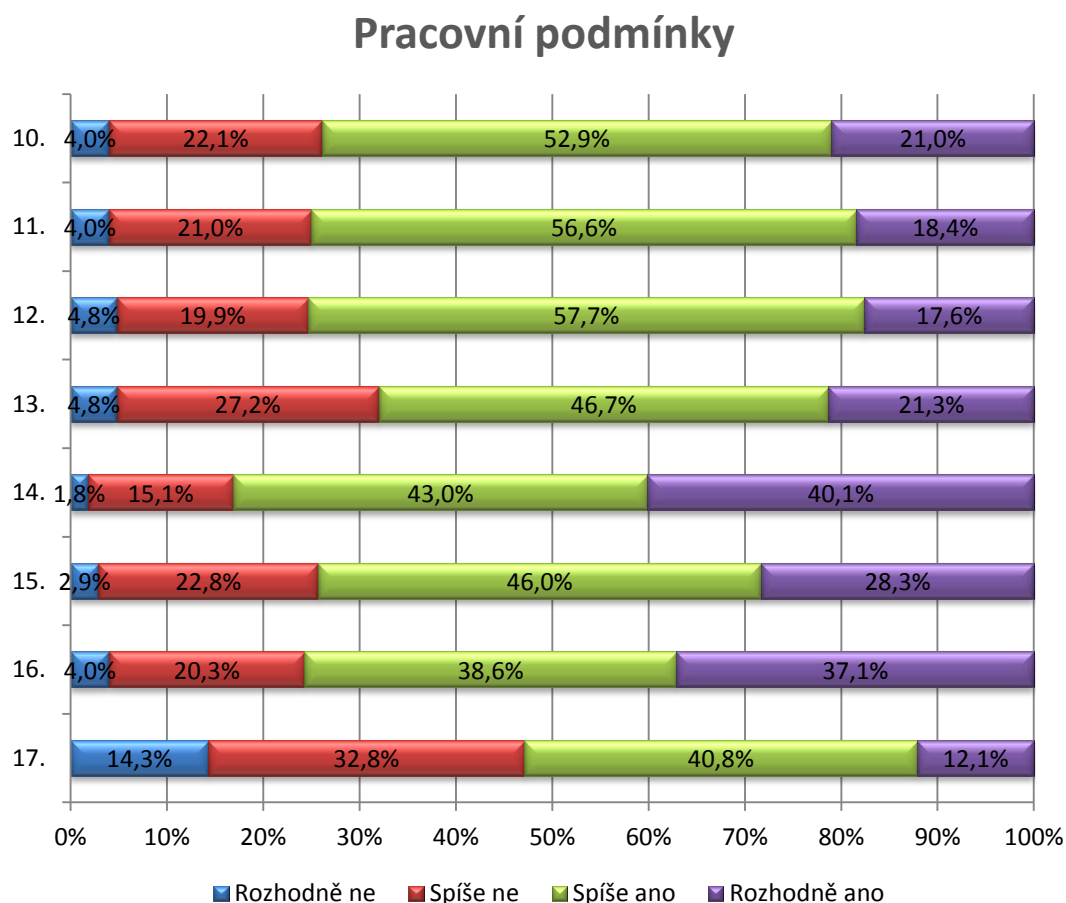
V části vyhodnocení motivace a spokojenosti respondentů se stávající situací ve společnosti jsou shrnuty oblasti pracovních podmínek, řízení pracovního výkonu, práce a procesů, spolupráce, dále také důvěry, respektu a vedení, rozvoje. Poslední část je zaměřena na odměny a benefity. Obsahuje také výčet motivačních faktorů, benefitů a výhod a zjišťuje preference zaměstnanců v této oblasti.

Pracovní podmínky

Oblast Pracovní podmínky je tvořena otázkami:

- č. 10: „Máte dostatek pravomocí, abyste vykonával/a svou práci efektivně?“
- č. 11: „Jste spokojen/a s Vašimi pracovními podmínkami?“
- č. 12: „Máte zdroje / informace / data potřebná k tomu, abyste svou práci mohl/a dělat efektivně?“
- č. 13: „Máte příležitost uplatnit a realizovat své nápady?“
- č. 14: „Využijete při své práci své dovednosti a schopnosti?“

- č. 15: „Poskytuje Vám Vaše pracovní funkce příležitost dělat podnětnou a zajímavou práci?“
- č. 16: „Je pro Vás Vaše práce výzvou?“
- č. 17: „Jste motivován/a, abyste přicházel/a s novými nápady nebo jak věci dělat lepšími způsoby?“



Graf 14: Podíly odpovědí respondentů pro oblast Pracovní podmínky

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Shrnutí odpovědí je vyjádřeno v grafu 14.

Na otázku, zda respondenti mají dostatek pravomocí, aby vykonávali svou práci efektivně, odpovědělo 11 respondentů (4 %) rozhodně ne, 60 respondentů (22,1 %) spíše ne, 144 respondentů (52,9 %) spíše ano a 57 respondentů (21 %) rozhodně ano.

U spokojenosti s pracovními podmínkami uvedlo 11 respondentů (4 %) rozhodně ne, 57 respondentů (21 %) spíše ne, 154 respondentů (56,6 %) spíše ano a 50 respondentů (18,4 %) rozhodně ano.

Zdroje, informace a data potřebná k tomu, aby svou práci mohli dělat efektivně, reaguje 13 respondentů (4,8 %) rozhodně ne, 54 respondentů (19,9 %) spíše ne, 157 respondentů (57,7 %) spíše ano a 48 respondentů (17,6 %) rozhodně ano.

Příležitost uplatnit a realizovat své nápady vnímá 13 respondentů (4,8 %) jako rozhodně ne, 74 respondentů (27,2 %) spíše ne, 127 respondentů (46,7 %) spíše ano a 58 respondentů (21,3 %) rozhodně ano.

Na otázku, zda využijí při své práci své dovednosti a schopnosti, odpovědělo 5 respondentů (1,8 %) rozhodně ne, 41 respondentů (15,1 %) spíše ne, 117 respondentů (43 %) spíše ano a 109 respondentů (40,1 %) rozhodně ano.

Respondenti u otázky, zda jim poskytuje jejich pracovní funkce příležitost dělat podnětnou a zajímavou práci, uvedli v 8 případech (2,9 %) rozhodně ne, v 62 případech (22,8 %) spíše ne, ve 125 případech (46 %) spíše ano a v 77 případech (28,3 %) rozhodně ano.

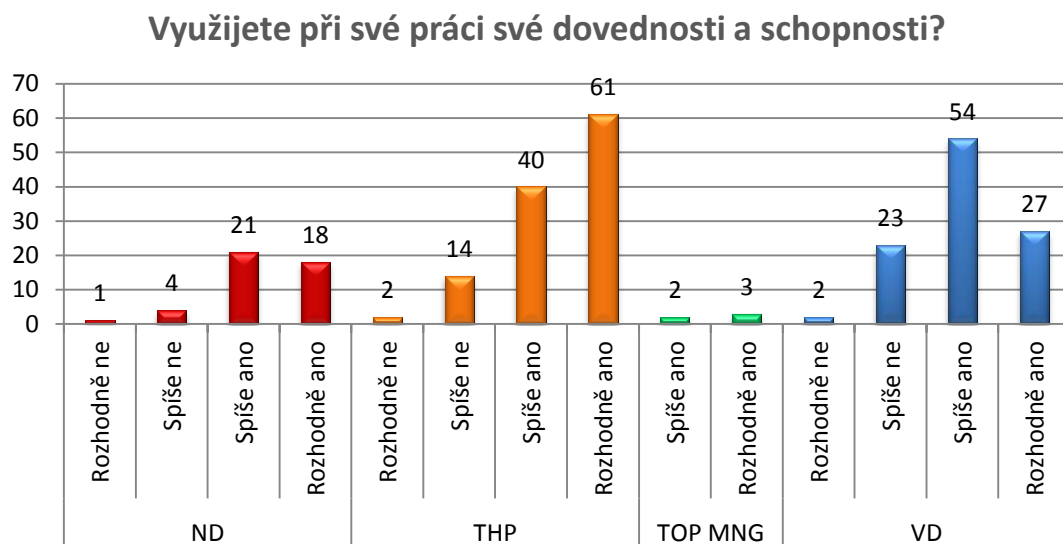
Pro 101 respondentů (37,1 %) je rozhodně jejich práce výzvou a 105 respondentů (38,6 %) vnímá spíše svou práci jako výzvu. Práce spíše není výzvou pro 55 respondentů (20,3 %) a rozhodně není výzvou pro 11 respondentů (4 %).

U otázky, zda jsou respondenti motivováni, aby přicházeli s novými nápady nebo jak věci dělat lepšími způsoby, odpovědělo 39 respondentů (14,3 %) rozhodně ne, 89 respondentů (32,8 %) spíše ne, 111 respondentů (40,8 %) spíše ano a 33 respondentů (12,1 %) rozhodně ano.

Z grafu 14 je patrné, že v **oblasti Pracovních podmínek** je respondenty nejlépe hodnoceno využití svých dovedností a schopností při své práci, naopak nejhůře byla hodnocena motivace respondentů, aby přicházeli s novými nápady a také příležitost respondentů uplatnit a realizovat své nápady.

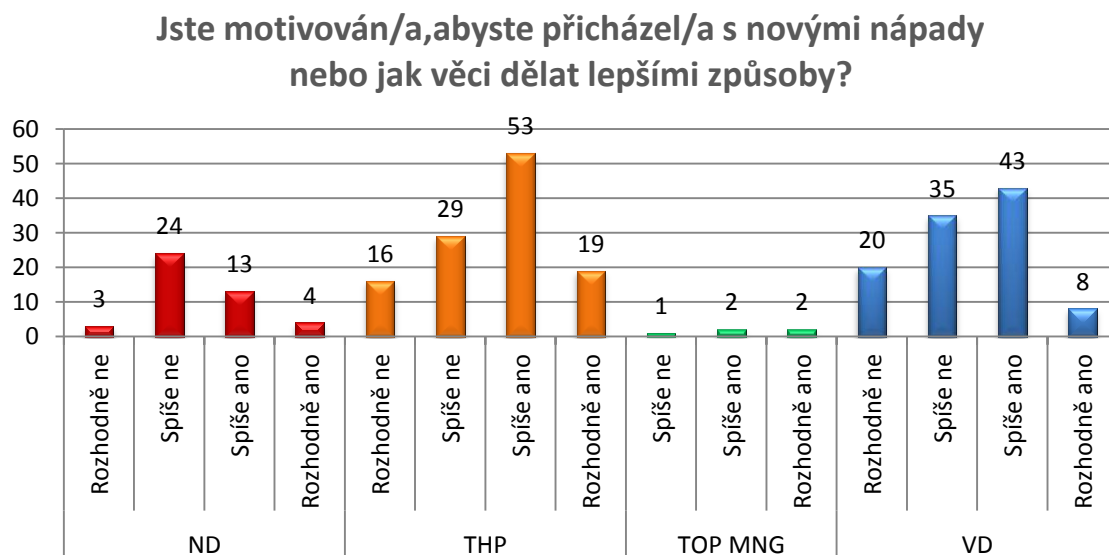
Z grafu 15 vyplývá, že THP pracovníci a Top management plně využívají při své práci svých schopností a dovedností, zatímco ND a VD dle výstupů z analýzy vnímají sice, že mají možnost využívat své schopnosti a dovednosti, ale cítí větší prostor využití jejich potenciálu.

Z toho usuzuji, že u některých VD a ND existuje rezerva pracovního potenciálu.



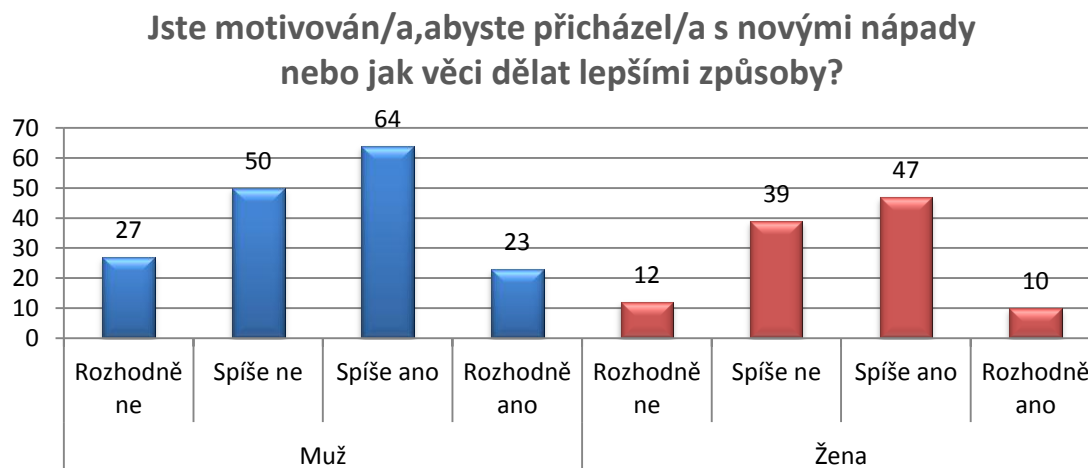
Graf 15: Přehled respondentů podle možnosti využití schopností a dovedností při práci a pracovní pozice

(Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 16: Přehled respondentů podle motivace na tvorbu nových nápadů a pracovní pozice

(Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 17: Přehled respondentů podle motivace na tvorbu nových nápadů a pohlaví

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu 16 vyplývá, že THP pracovníci a TOP management jsou motivováni, aby přicházeli s podněty, novými nápady a zlepšeními. Nevýrobní dělníci dle výzkumu spíše nejsou motivováni k vytváření nových nápadů či zlepšení. U výrobních dělníků je situace vyrovnaná – zhruba polovina VD se cítí být motivována k vytváření nových nápadů a polovina ne. Dle grafu 17 jsou u mužů i žen výsledky výzkumu podobné. Největší skupina se cítí být spíše motivována k vytváření nápadů.

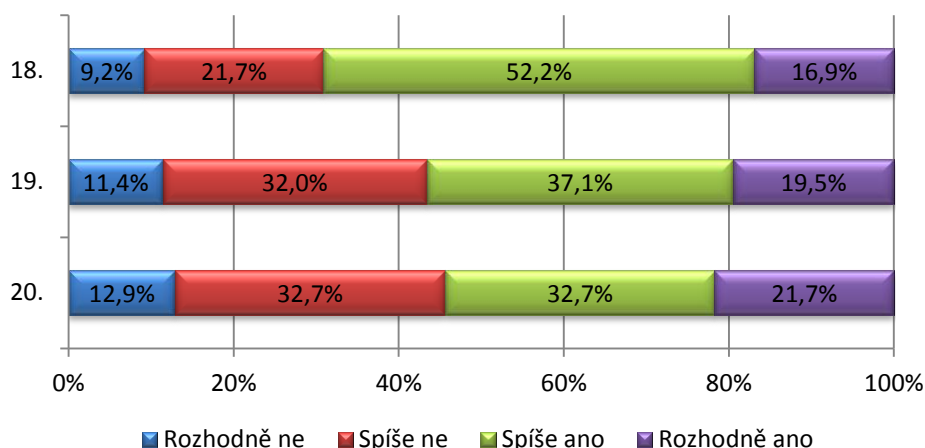
Z toho lze usoudit, že společnost nevytváří prostředí a ani nemotivuje své zaměstnance pro vytváření dostatečného množství podnětů k inovacím.

Řízení pracovního výkonu

Oblast Řízení pracovního výkonu je tvořena otázkami:

- č. 18: „Myslíte si, že množství práce, které se od Vás očekává, je přiměřené?“
- č. 19: „Dostáváte jasnou a pravidelnou zpětnou vazbu o tom, jak dobře děláte svoji práci?“
- č. 20: „Motivuje Vás hodnocení nadřízeného?“
- č. 49: „Myslíte si, že požadavky, které jsou na Vás kladeny, odpovídají Vašemu skutečnému potenciálu?“

Řízení pracovního výkonu



Graf 18: Podíly odpovědí respondentů pro oblast Řízení pracovního výkonu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Grafické znázornění jednotlivých odpovědí je zobrazeno v grafu 18.

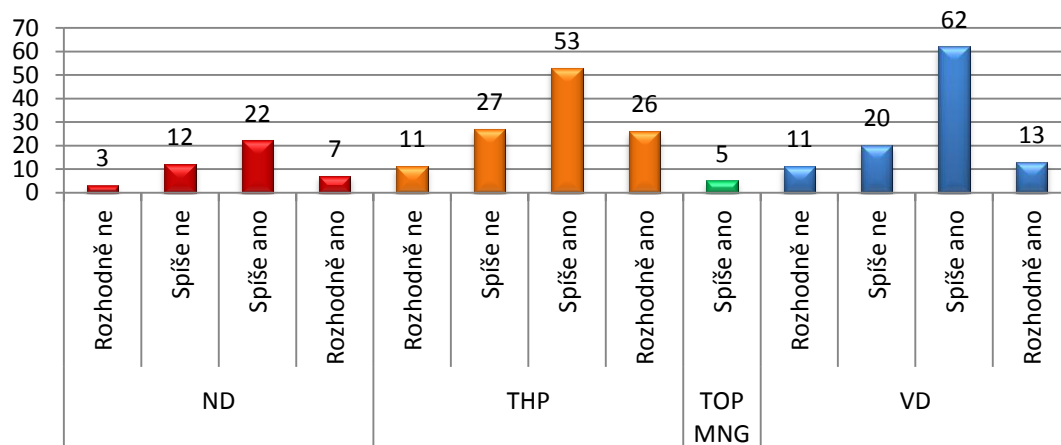
Na otázku, zda si respondenti myslí, že množství práce, které se od nich očekává, je přiměřené, odpovědělo 25 respondentů (9,2 %) rozhodně ne, 59 respondentů (21,7 %) spíše ne, 142 respondentů (52,2 %) spíše ano a 46 respondentů (16,9 %) rozhodně ano.

53 respondentů (19,5 %) rozhodně dostává jasnou a pravidelnou zpětnou vazbu o tom, jak dobře dělají svoji práci. Dalších 101 respondentů (37,1 %) spíše dostávají zpětnou vazbu, 87 respondentů (32 %) spíše nedostává zpětnou vazbu a 31 respondentů (11,4 %) rozhodně nedostává jasnou a pravidelnou zpětnou vazbu.

U otázky, zda respondenty motivuje hodnocení nadřízeným, reagovalo 35 respondentů (12,9 %) rozhodně ne, 89 respondentů (32,7 %) spíše ne, 89 respondentů (32,7 %) spíše ano a 59 respondentů (21,7 %) rozhodně ano.

V oblasti Řízení pracovního výkonu je respondenty nejlépe hodnoceno množství práce, které se od respondentů očekává, hůře byla hodnocena motivace hodnocení nadřízeným i získávání jasné a pravidelné zpětné vazby o tom, jak dobře respondenti vykonávají svou práci.

Myslíte si, že množství práce, které se od Vás očekává, je přiměřené?



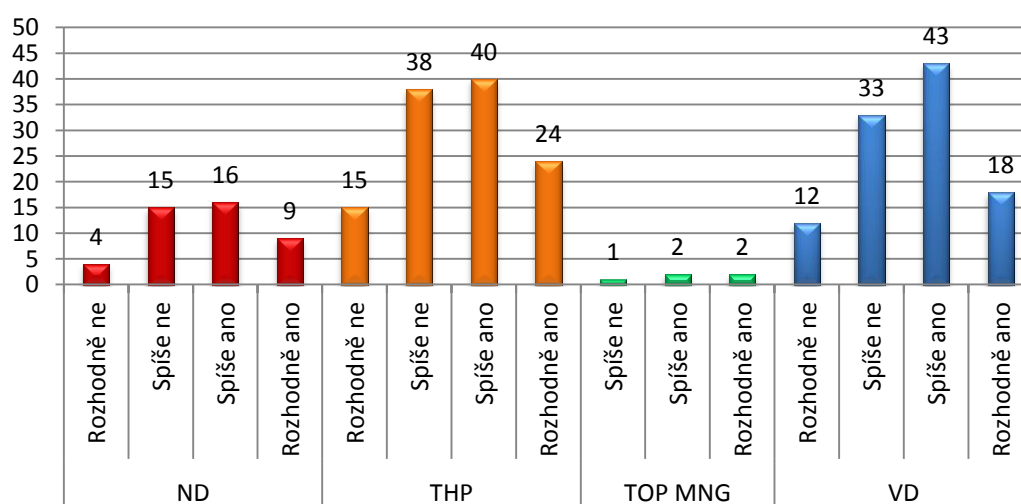
Graf 19: Přehled respondentů podle množství práce, které se od nich očekává a pracovní pozice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu 19 je patrné, že většina respondentů bez ohledu na pracovní pozici a pohlaví, vnímá množství práce, které se od nich očekává, jako přiměřené.

Z toho usuzuji, že vedoucí pracovníci rovnoměrně rozdělují práci na své podřízené.

Dostáváte jasnou a pravidelnou zpětnou vazbu o tom, jak dobře děláte svoji práci?



Graf 20: Přehled respondentů podle získávání zpětné vazby a pracovní pozice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

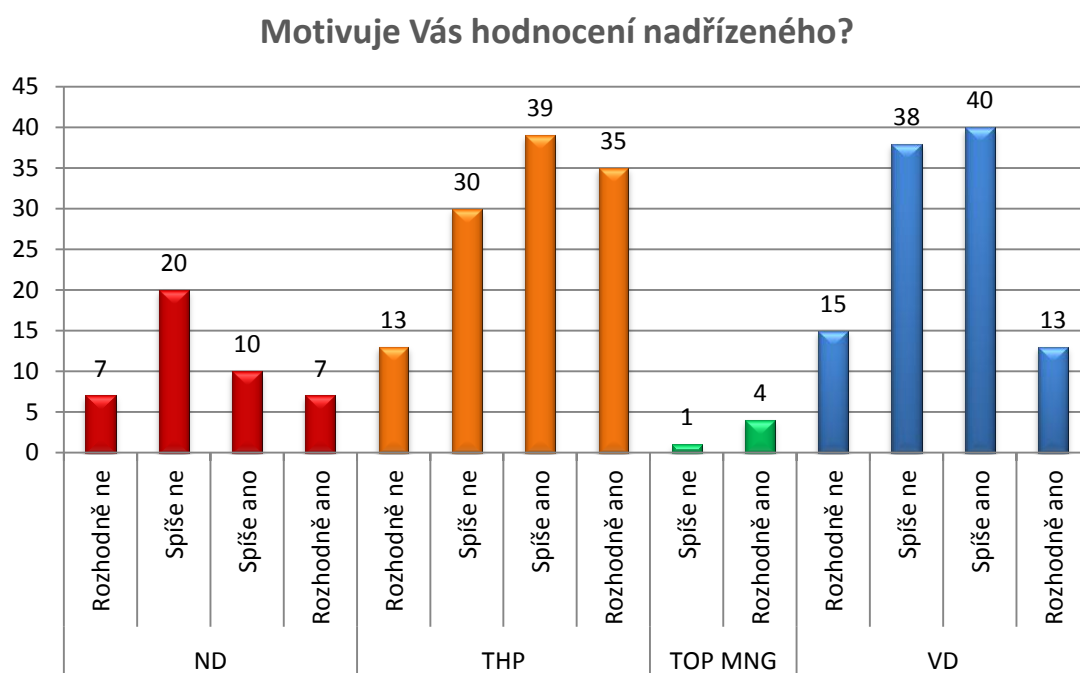
Z výzkumu k hodnocení získávání jasné a pravidelné zpětné vazby k prováděné pracovní činnosti dle grafu 20 necelých 60 % respondentů se přiklání k názoru, že spíše dostává od svého nadřízeného zpětnou vazbu.

Z toho usuzují, že vedoucí pracovníci by měli být lépe proškoleni v jednání se svými podřízenými a tím zpětnou vazbu zlepšit.

Z grafu 21 vyplývá, že ND vyjadřují hodnocení nadřízeným spíše demotivujícím, u top managementu je hodnocení rozhodně motivující. U pozic VD a THP je toto hodnocení vnímáno spíše kladně, avšak i s velkým zastoupením demotivujícího hodnocení nadřízeným pracovníkem.

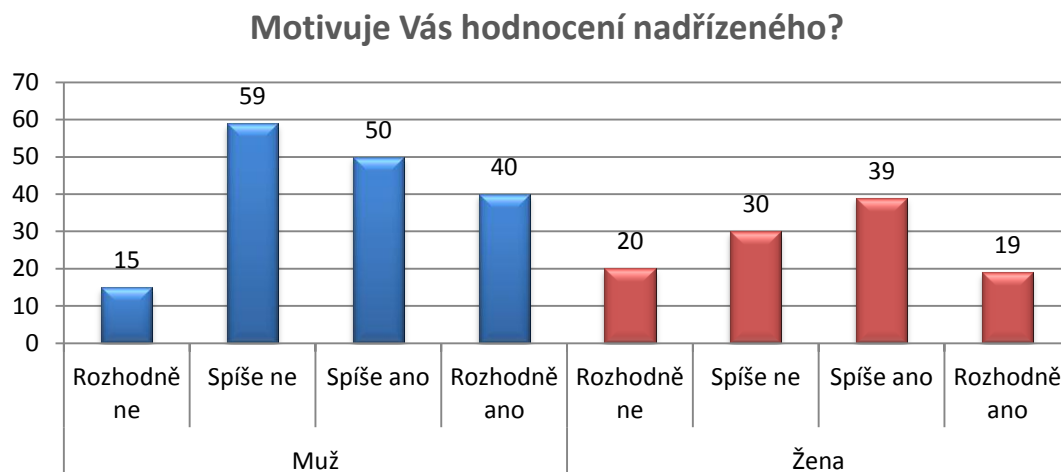
Více než polovina žen vnímá hodnocení nadřízeným spíše jako motivující. U mužů je nejvíce zastoupena skupina, která není spíše motivována hodnocením nadřízeného, avšak v souhrnu u mužů je hodnocení nadřízeným dle grafu 22 vnímáno spíše kladně.

Z toho usuzují, že vedoucí pracovníci nejsou proškoleni v oblasti zpětné vazby a hodnocení podřízených.



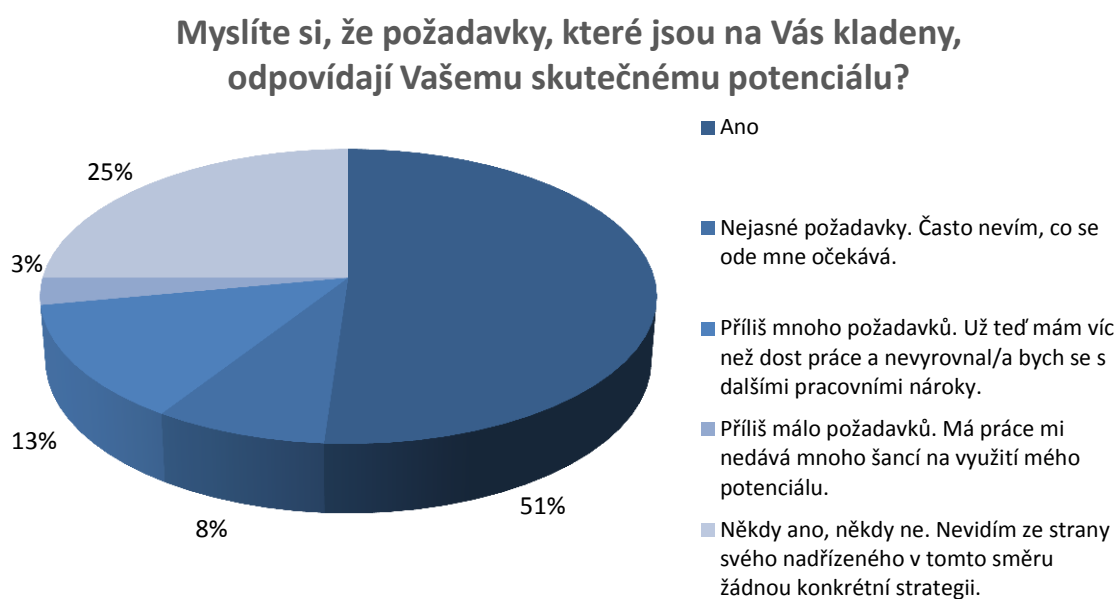
Graf 21: Přehled respondentů podle motivace hodnocení nadřízeným a pracovní pozice

(Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 22: Přehled respondentů podle motivace hodnocení nadřízeným a pohlaví

(Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 23: Přehled respondentů podle kladených požadavků a vazbu na jejich potenciál

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Grafické znázornění je shrnuto v grafu 23.

Respondenti ve 139 případech (51,1 %) vnímají, že požadavky, které jsou na ně kladeny, odpovídají jejich skutečnému potenciálu. 22 respondentů (8,1 %) má nejasné požadavky a často neví, co se od nich očekává. 35 respondentů (12,9 %) dostává příliš mnoho požadavků, už teď mají víc než dost práce a nevyrovnali by se s dalšími

pracovními nároky. Naproti tomu jen 8 respondentů (2,9 %) dostává příliš málo požadavků, jejich práce jim nedává mnoho šancí na využití jejich potenciálu. 68 respondentů (25 %) dle odpovědí někdy dostává požadavky, které odpovídají jejich potenciálu a někdy ne. Tito respondenti nevidí ze strany svého nadřízeného v tomto směru žádnou konkrétní strategii.

Práce a proces

Oblast Práce a proces je tvořena otázkami:

- č. 9: „*Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?*“
- č. 21: „*Myslíte si, že rozhodnutí nadřízených jsou činěna bez zbytečných průtahů?*“
- č. 22: „*Je pro Vás možnost rozhodovat o své práci důležitá?*“
- č. 23: „*Rozumíte dobře cílům a záměrům své pracovní skupiny?*“
- č. 24: „*Cítíte se často během svého typického pracovního týdne ve stresu?*“
- č. 25: „*Myslíte si, že je Váš poměr mezi pracovním a soukromým životem vyvážený?*“
- č. 50: „*Popište, prosím, vlastními slovy, co považujete za hlavní strategii podniku?*“
- č. 53: „*Jak hodnotíte pohyb informací uvnitř podniku?*“

Spokojenost se svým zaměstnáním uvedli 4 respondenti (1,5 %) rozhodně ne, 22 respondentů (8,1 %) spíše ne, 166 respondentů (61 %) spíše ano a 80 respondentů (29,4 %) rozhodně ano.

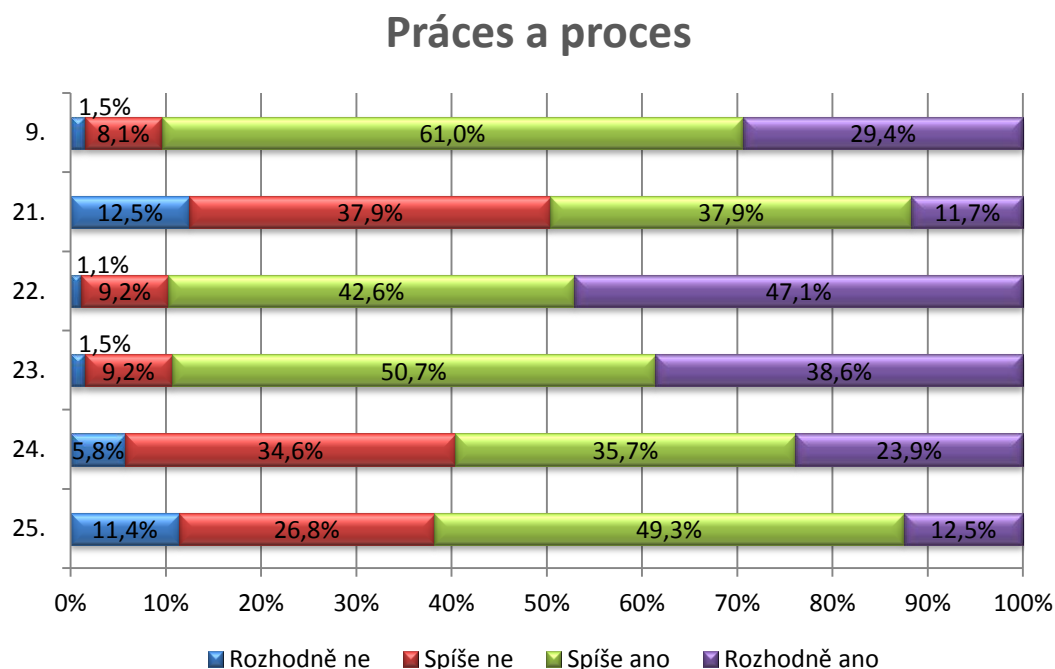
Na otázku, zda si respondenti myslí, že rozhodnutí nadřízených jsou činěna bez zbytečných průtahů, odpovědělo 34 respondentů (12,5 %) rozhodně ne, 103 respondentů (37,9 %) spíše ne, 103 respondentů (37,9 %) spíše ano a 32 respondentů (11,7 %) rozhodně ano.

Pro 3 respondenty (1,1 %) rozhodně není důležitá možnost rozhodovat o své práci. Pro 25 respondentů (9,2 %) tato možnost není spíše důležitá. Naopak pro 116 respondentů (42,6 %) je možnost rozhodovat o své práci spíše důležitá a pro 128 respondentů (47,1 %) je rozhodně důležité rozhodovat o své práci.

U otázky, zda respondenti rozumí dobře cílům a záměrům své pracovní skupiny, odpověděli 4 respondenti (1,5 %) rozhodně ne, 25 respondentů (9,2 %) spíše ne, 138 respondentů (50,7 %) spíše ano a 105 respondentů (38,6 %) rozhodně ano.

Rozhodně se během svého typického pracovního týdne často cítí ve stresu 65 respondentů (23,9 %). Dále se často ve stresu spíše cítí 97 respondentů (35,7 %) a spíše necítí 94 respondentů (34,6 %). 16 respondentů (5,8 %) se rozhodně necítí často ve stresu během svého pracovního týdne.

Na otázku, zda si respondenti myslí, že je jejich poměr mezi pracovním a soukromým životem vyvážený, odpovědělo 31 respondentů (11,4 %) rozhodně ne, 73 respondentů (26,8 %) spíše ne, 134 respondentů (49,3 %) spíše ano a 34 respondentů (12,5 %) rozhodně ano.



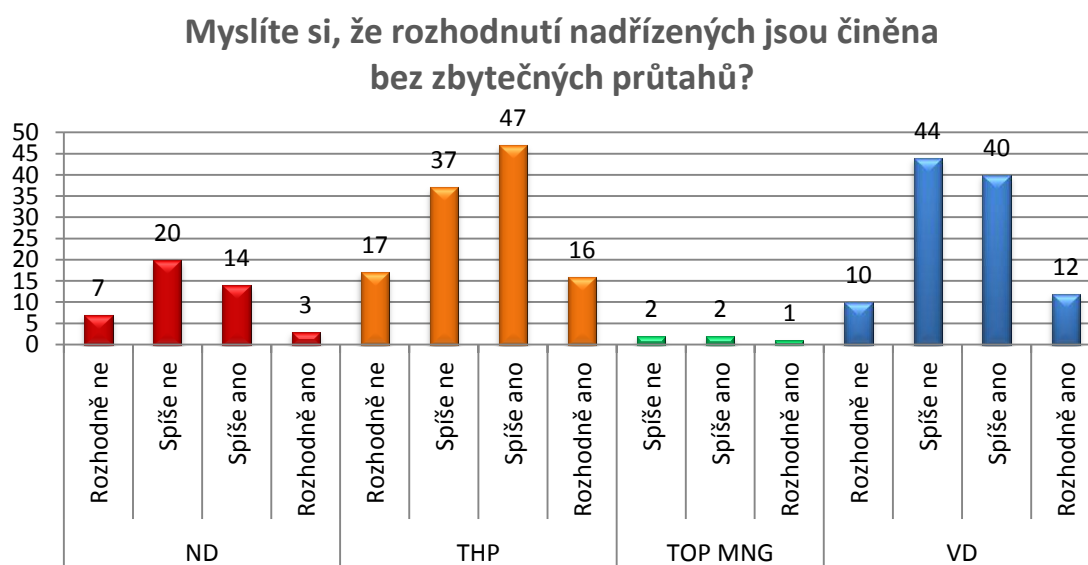
Graf 24: Podíly škálových odpovědí respondentů pro oblast Práce a proces

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V **oblasti Práce a procesu** je respondenty dle grafu 24 nejlépe hodnocena spokojenost se zaměstnáním. Zároveň je pro respondenty důležitá možnost rozhodovat o své práci. Respondenti také dobře rozumí cílům a záměrům své pracovní skupiny.

Z hlediska rozložení v jednotlivých závislostech na pracovní pozici, pohlaví, vedoucí pracovníky a jiné jsou výsledky obdobné.

Z toho usuzují, že zaměstnanci jsou spokojeni na pozicích, které zastávají. Cíl jejich práce je s nimi také dobře komunikován.



Graf 25: Přehled respondentů podle rozhodování nadřízených a pracovní pozice

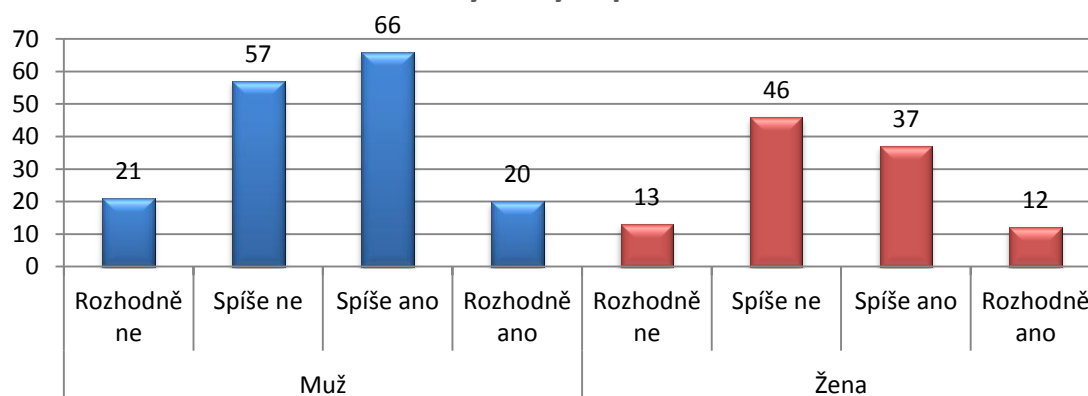
(Zdroj: Vlastní zpracování)

ND a VD dle výstupů z grafu 25 hodnotí, že rozhodnutí nadřízených spíše nejsou činěna bez zbytečných průtahů. THP a top management vnímá, že rozhodnutí nadřízených jsou spíše činěna bez zbytečných průtahů.

Z hlediska pohlaví tuto problematiku ženy hodnotí spíše negativně a naopak muži ve více než polovině případů vnímají, že rozhodnutí jsou činěna bez zbytečných průtahů.

Z toho usuzují, že VD, ND a ženy očekávají od svých nadřízených větší rozhodnost při řešení problémů.

Myslíte si, že rozhodnutí nadřízených jsou činěna bez zbytečných průtahů?

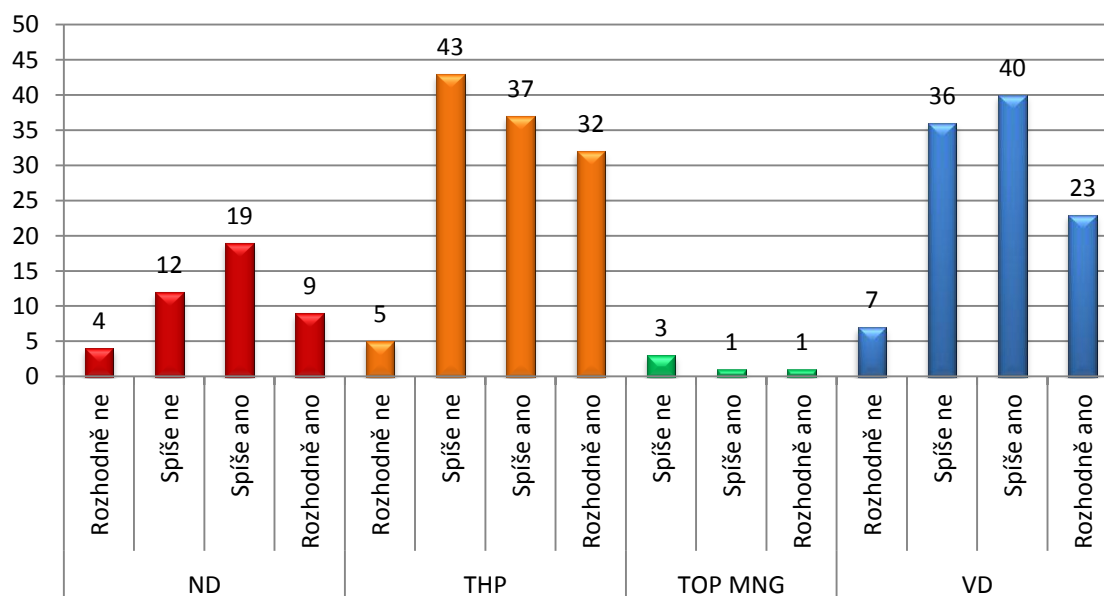


Graf 26: Přehled respondentů podle rozhodování nadřízených a pohlaví

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z analýzy vyplývá, že více jak polovina se také cítí během svého typického pracovního týdne ve stresu.

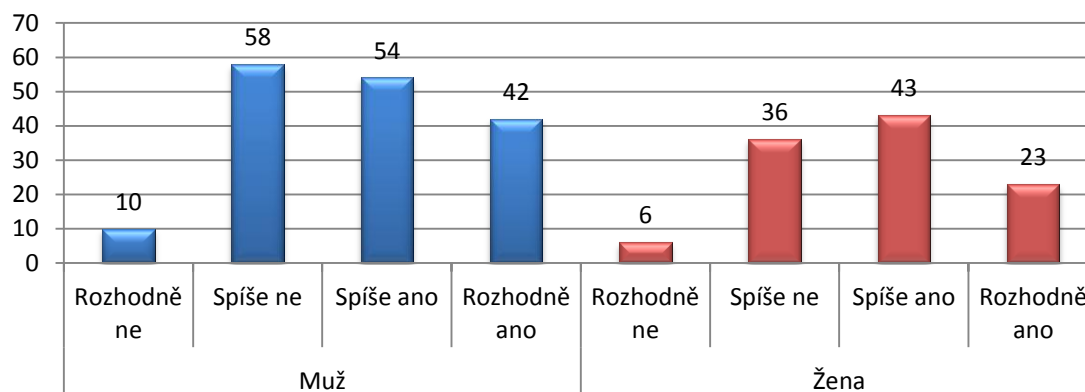
Cítíte se často během svého typického pracovního týdne ve stresu?



Graf 27: Přehled respondentů podle stresu v práci a pracovní pozice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Cítíte se často během svého typického pracovního týdne ve stresu?



Graf 28: Přehled respondentů podle stresu v práci a pohlaví

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ve stresu se během svého typického pracovního týdne podle grafu 27 cítí celkem 63,6 % ND, 59,4 % VD, 59,0 % THP a 40 % top managementu. Dále se dle grafu 28 cítí ve stresu během svého pracovního týdne 54,8 % mužů a 45,4 % žen.

Z toho usuzuji, že úkoly kladené na zaměstnance jsou časové náročné, nepřesně definované nebo mimo kompetence pracovníků. Dalším stresovým faktorem může být špatná spolupráce mezi jednotlivými úseky nebo napjaté vztahy na pracovišti.

Z grafu 29 vyplývá, že 51,5 % neuvedlo hlavní strategii podniku. Další respondenti uváděli sestupně stabilizaci výroby, maximalizaci zisku nebo obratu, spokojenost zákazníka, uspokojení poptávky a stabilní rozvoj, růst a modernizaci, spokojené zaměstnance, zlepšování kvality a průnik na nové trhy.

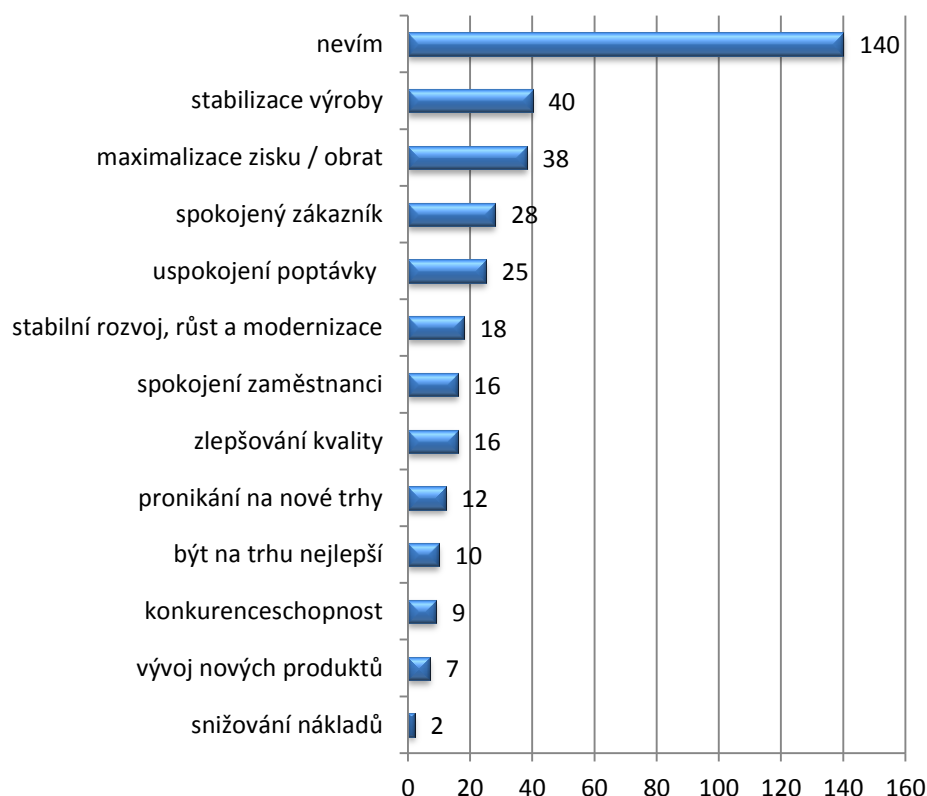
Z hlediska pracovní pozice 76,4 % VD, 52,3 % ND, 13,7 % THP neuvedlo hlavní strategii. Všichni zástupci top managementu uvedli hlavní strategii.

Respondenti na pozici THP uváděli jako strategii podniku sestupně maximalizaci zisku, stabilní rozvoj, růst a modernizaci, stabilizaci výroby, spokojenost zákazníka a zlepšení kvality.

Respondenti na pozici VD uváděli sestupně stabilní rozvoj, růst a modernizaci, maximalizaci zisku. Ostatní VD vnímali strategii podniku negativně nebo ji neuvedli vůbec.

Respondenti na pozici ND uváděli sestupně maximalizaci zisku, stabilní rozvoj, růst a modernizaci, zlepšení kvality. Ostatní ND vnímali strategii podniku negativně nebo ji neuvedli vůbec.

Hlavní strategie podniku dle respondentů:

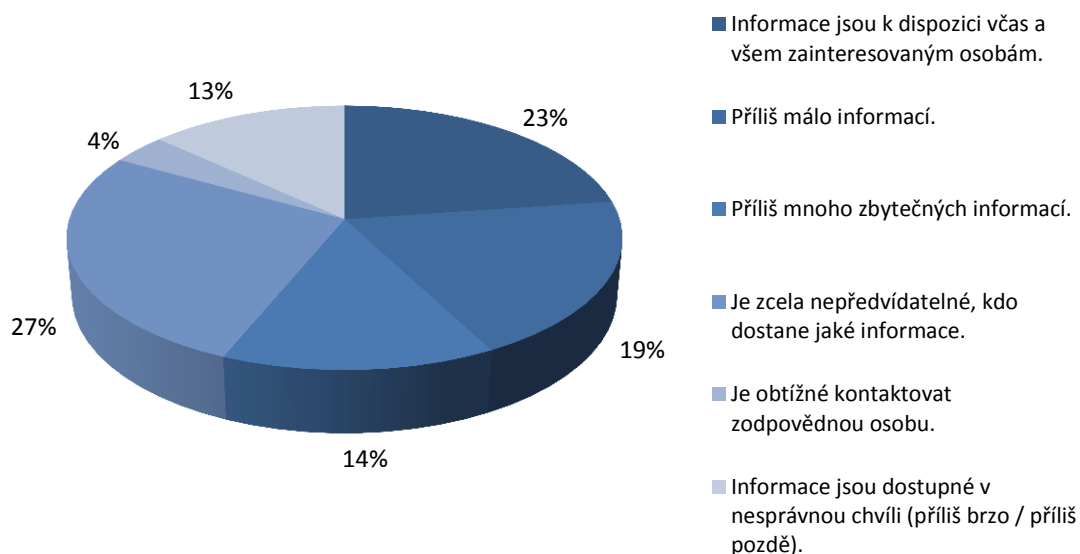


Graf 29: Přehled odpovědí respondentů, co považují za hlavní strategii podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z toho usuzuji, že strategie společnosti není jednoznačně vnímána a komunikována. Zbytek respondentů alespoň vystihlo část strategie společnosti a lze usoudit, že jejich přímý nadřízený na ně přenáší pouze tu část strategie, která se týká jejich pracovního zařazení.

Jak hodnotíte pohyb informací uvnitř podniku?



Graf 30: Přehled hodnocení pohybu informací uvnitř podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dle grafu 30 z hlediska hodnocení pohybu informací uvnitř podniku 62 respondentů (22,8 %) reagovalo, že informace jsou k dispozici včas a všem zainteresovaným osobám. 53 respondentů (19,5 %) zhodnotilo, že mají příliš málo informací. Naopak 38 respondentů (14 %) má příliš mnoho zbytečných informací. 73 respondentů (26,8 %) se k pohybu informací vyjádřilo, že je zcela nepředvídatelné, kdo dostane jaké informace. 10 respondentů (3,7 %) konstatuje, že je obtížné kontaktovat zodpovědnou osobu a 36 respondentů (13,2 %) vnímá, že informace jsou dostupné v nesprávnou chvíli (příliš brzo / příliš pozdě).

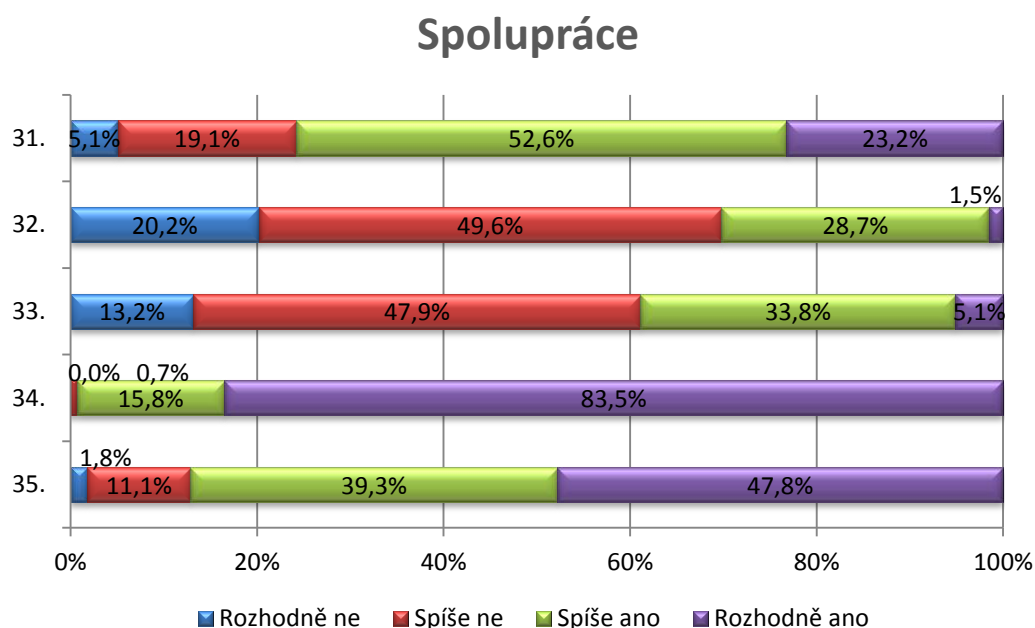
Z výsledků analýzy vyplývá, že asi 75 % respondentů hodnotí pohyb informací uvnitř podniku jako nevyhovující.

Z toho usuzují, že zaměstnanci nemají v reálném čase pro svou práci veškeré vstupy, které potřebují pro vykonávání své pracovní činnosti.

Spolupráce

Oblast Spolupráce je tvořena otázkami:

- č. 31: „Myslíte si, že v rámci Vašeho pracoviště (úseku) funguje dobrá spolupráce?“
- č. 32: „Myslíte si, že mezi jednotlivými úseky funguje dobrá spolupráce?“
- č. 33: „Je podporována spolupráce a sdílení nápadů a zdrojů napříč organizací?“
- č. 34: „Jsou pro Vás důležité dobré vztahy na Vašem pracovišti?“
- č. 35: „Máte možnost vyjádřit své názory v rámci Vašeho kolektivu?“



Graf 31: Podíly odpovědí respondentů pro oblast Spolupráce

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na otázku, zda si respondenti myslí, že v rámci jejich pracoviště (úseku) funguje dobrá spolupráce, odpovědělo 14 respondentů (5,1 %) rozhodně ne, 52 respondentů (19,1 %) spíše ne, 143 respondentů (52,6 %) spíše ano a 63 respondentů (23,2 %) rozhodně ano.

Dále byla hodnocena spolupráce napříč úseky. U otázky, zda si respondenti myslí, že mezi jednotlivými úseky funguje dobrá spolupráce, odpovědělo 55 respondentů (20,2 %) rozhodně ne, 135 respondentů (49,6 %) spíše ne, 78 respondentů (28,7 %) spíše ano a 4 respondenti (1,5 %) rozhodně ano.

Podporu spolupráce a sdílení napříč organizací rozhodně vnímá 14 respondentů (5,1 %), spíše vnímá 92 respondentů (33,8 %), spíše nevnímá 130 respondentů (47,9 %) a rozhodně nevnímá 36 respondentů (13,2 %).

Dobré vztahy na pracovišti jsou rozhodně důležité pro 227 respondentů (83,5 %), spíše důležité pro 43 respondentů (15 %) a spíše nedůležité pro 2 respondenty (0,7 %). Rozhodně nedůležité dobré vztahy na pracovišti nebyly označeny ani v jedné odpovědi.

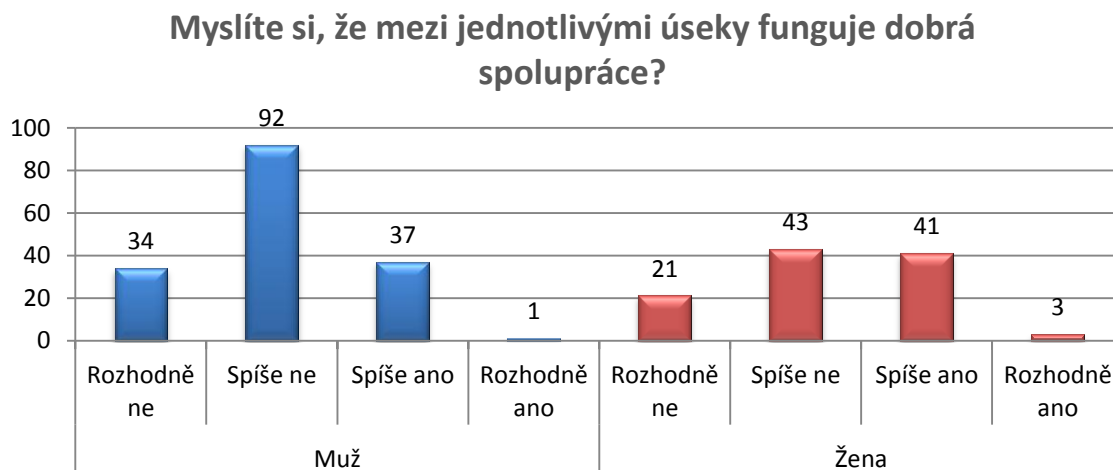
U otázky, zda respondenti mají možnost vyjádřit své názory v rámci jejich kolektivu, odpovědělo 5 respondentů (1,8 %) rozhodně ne, 30 respondentů (11,1 %) spíše ne, 107 respondentů (39,3 %) spíše ano a 130 respondentů (47,8 %) rozhodně ano.

Z grafu 31 je patrné, že v **oblasti Spolupráce** jsou pro respondenty jednoznačně nejdůležitější dobré vztahy na pracovišti a možnost vyjádřit své názory v rámci kolektivu. Kladně je také hodnocena spolupráce v rámci pracoviště. Naopak nejhůře je hodnocena spolupráce mezi jednotlivými úseky a sdílení nápadů napříč organizací.

Celkové hodnocení respondentů odpovídá struktuře jednotlivých výsledků napříč pracovními pozicemi, pohlavím a dalším členěním.

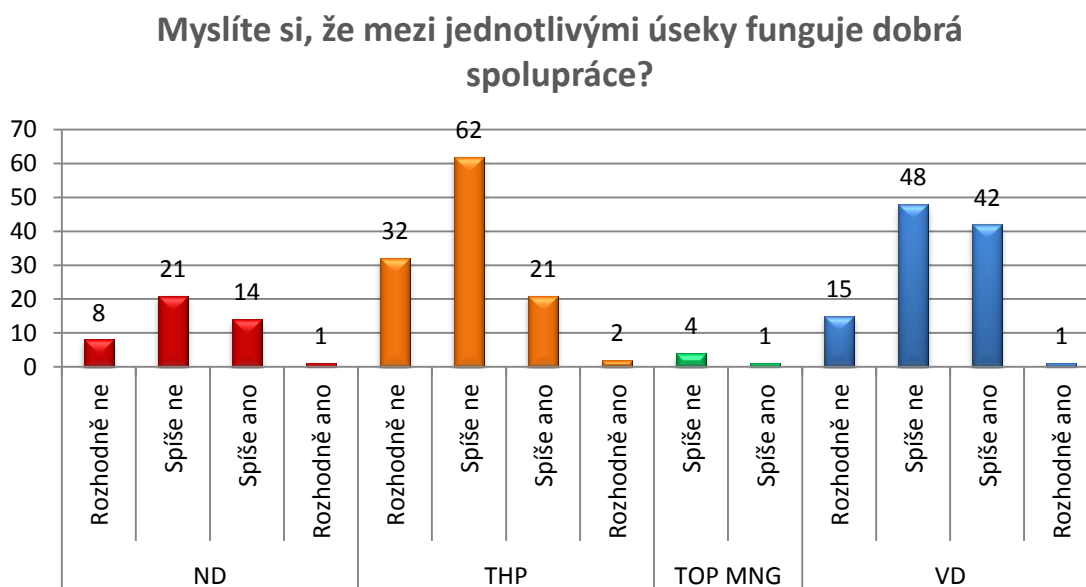
S ohledem na pohlaví respondentů z grafu 32 vyplývá, že 76,8 % mužů a 59,3 % žen nevnímá spolupráci mezi úseky jako dobrou. V rámci všech pracovních pozic není dle grafu 33 vnímána spolupráce mezi jednotlivými úseky kladně. Špatnou komunikaci mezi úseky vyjádřilo 80,3 % pracovníků THP, 80,0 % top managementu, 59,6 % VD a 65,9 % ND.

Z toho usuzuji, že jednotlivé úseky mezi sebou nekomunikují a nespolupracují. Nemají tudíž společný cíl, kterým by měla být strategie podniku.



Graf 32: Přehled respondentů podle spolupráce mezi jednotlivými úseky a pohlaví

(Zdroj: Vlastní zpracování)

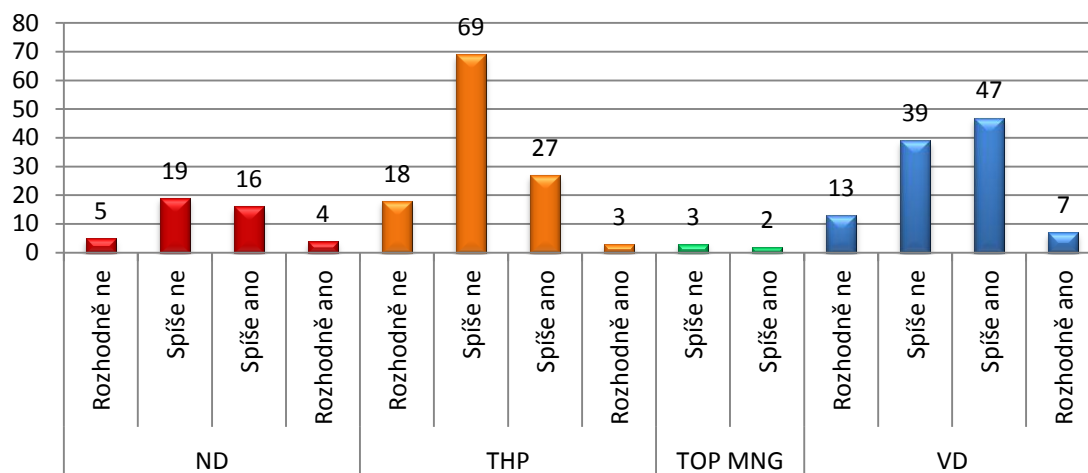


Graf 33: Přehled respondentů podle spolupráce mezi jednotlivými úseky a pracovní pozice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Podporu spolupráce a sdílení nápadů napříč organizací dle grafu 34 hodnotí 74,4 % THP, 60 % top managementu a 54,5 % ND negativně. Naopak 50,9 % VD bere, že napříč organizací je spolupráce a sdílení nápadů podporováno. Podporu spolupráce a sdílení nápadů napříč organizací hodnotí pouze 33,5 % mužů a 47,2 % žen.

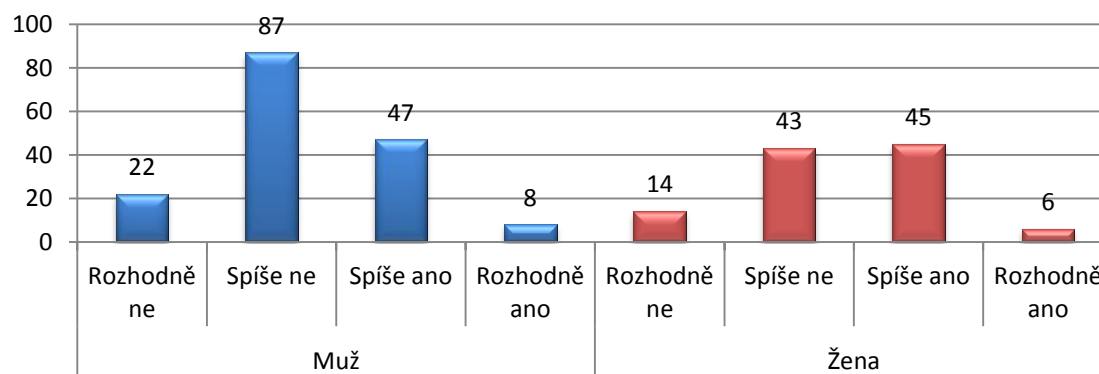
Je podporována spolupráce a sdílení nápadů napříč organizací?



Graf 34: Přehled respondentů podle podpory spolupráce a sdílení nápadů napříč organizací a pracovní pozice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Je podporována spolupráce a sdílení nápadů napříč organizací?



Graf 35: Přehled respondentů podle podpory spolupráce a sdílení nápadů napříč organizací a pohlaví

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z toho usuzují, že i samo vedení podniku nepodporuje spolupráci a sdílení nápadů napříč organizací. Tento postoj top managementu je přenášen na své podřízené, kteří nemají snahu podporovat spolupráci a sdílení nápadů napříč organizací.

Důvěra, respekt a vedení

Oblast Důvěra, respekt a vedení je tvořena otázkami:

- č. 26: „*Jste hrdý/á na to, že pracujete pro Českou zbrojovku a.s.?*“
- č. 27: „*Máte celkově důvěru k vedení společnosti?*“
- č. 28: „*Máte důvěru ke svému současnému přímému nadřízenému?*“
- č. 29: „*Bojíte se ztráty zaměstnání?*“
- č. 30: „*Mohou, podle Vás, zaměstnanci bez obav vyjádřit, co si doopravdy myslí, i když se jedná např. o kontroverzní záležitost?*“
- č. 39: „*Je pro Vás důležitý respekt v rámci kolektivu?*“
- č. 40: „*Je pro Vás důležitý respekt od nadřízených?*“
- č. 51: „*Pokud byste si mohl/a vybrat, jak dlouho byste chtěl/a pokračovat v práci pro společnost?*“
- č. 52: „*Kvůli čemu byste uvažovali o změně zaměstnání?*“

Graficky je zhodnocení odpovědí respondentů u jednotlivých otázek vyjádřeno v grafu 36. Respondentů, kteří jsou rozhodně hrdí, že pracují pro Českou zbrojovku a.s., je celkem 134 osob (49,3 %). 110 respondentů (40,4 %) je spíše hrdých, 23 respondentů (8,5 %) není spíše hrdých a 5 respondentů (1,8 %) není rozhodně hrdých, že pracují pro daného zaměstnavatele.

Na otázku, zda respondenti mají celkově důvěru k vedení společnosti, odpovědělo 19 respondentů (7 %) rozhodně ne, 52 respondentů (19,1 %) spíše ne, 149 respondentů (54,8 %) spíše ano a 52 respondentů (19,1 %) rozhodně ano.

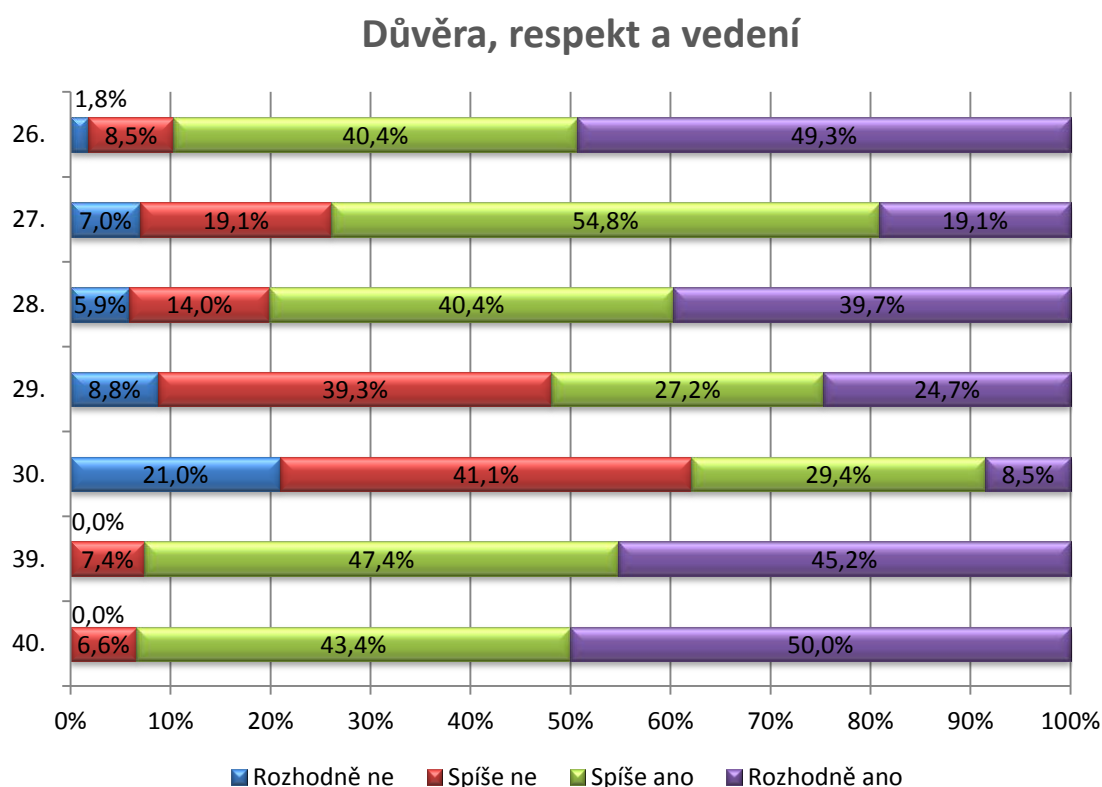
Důvěra ke svému současnému přímému nadřízenému byla respondenty zhodnocena ve 108 případech (39,7 %) rozhodně ano, ve 110 případech (40,4 %) spíše ano, ve 38 případech (14 %) spíše ne a v 16 případech (5,9 %) rozhodně ne.

Ztráty zaměstnání se rozhodně nebojí 24 respondentů (8,8 %), spíše nebojí 107 respondentů (39,3 %), spíše bojí 74 respondentů (27,2 %) a 67 respondentů (24,7 %) se rozhodně bojí ztráty zaměstnání.

U otázky, zda podle respondentů mohou zaměstnanci bez obav vyjádřit, co si doopravdy myslí, i když se jedná např. o kontroverzní záležitost, odpovědělo 57 respondentů (21 %) rozhodně ne, 112 respondentů (41,1 %) spíše ne, 80 respondentů (29,4 %) spíše ano a 23 respondentů (8,5 %) rozhodně ano.

Respekt v rámci kolektivu vyjadřuje jako rozhodně důležitý 123 respondentů (45,2 %), spíše důležitý 129 respondentů (47,4 %), spíše nedůležitý 20 respondentů (7,4 %). Odpověď rozhodně nedůležitý nebyla označena ani jedním respondentem.

Respekt od nadřízených vnímá jako rozhodně důležitý 136 respondentů (50 %), spíše důležitý 118 respondentů (43,4 %), spíše nedůležitý 18 respondentů (6,6 %). Odpověď rozhodně nedůležitý nebyla označena ani jedním respondentem.

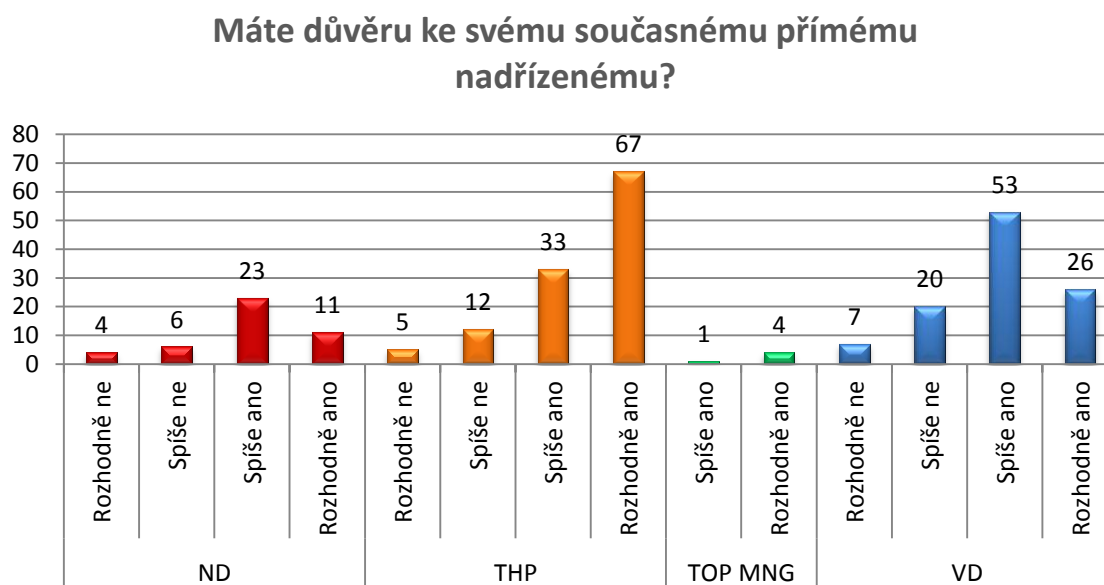


Graf 36: Podíly škálových odpovědí respondentů pro oblast Důvěra, respekt a vedení

(Zdroj: Vlastní zpracování)

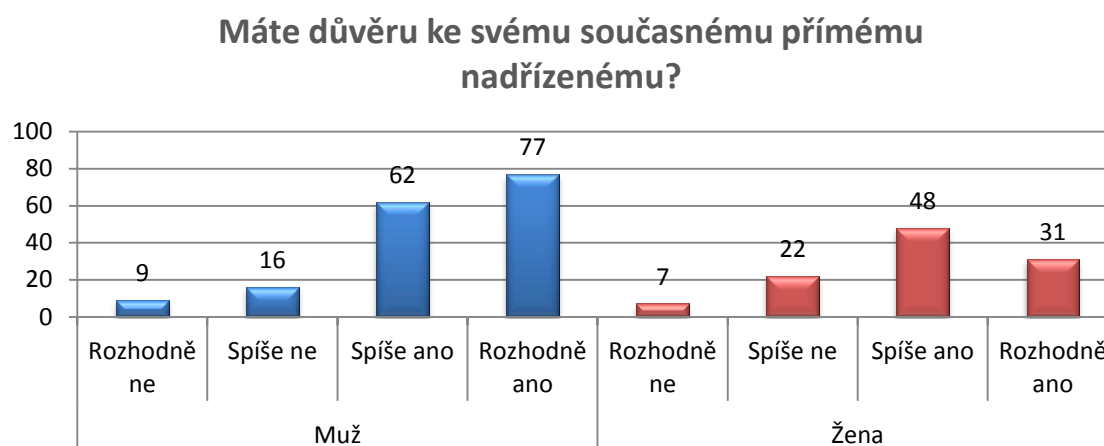
V oblasti **Důvěry, respektu a vedení** je pro respondenty nejdůležitější respekt nadřízených a respekt v rámci kolektivu. Respondenti se cítí hrdí pracovat pro Českou zbrojovku a.s.

Z hlediska rozložení v jednotlivých závislostech na pracovní pozici, pohlaví, vedoucí pracovníky a jiné jsou výsledky obdobné.



Graf 37: Přehled respondentů podle důvěry ke svému přímému nadřízenému a pracovní pozice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

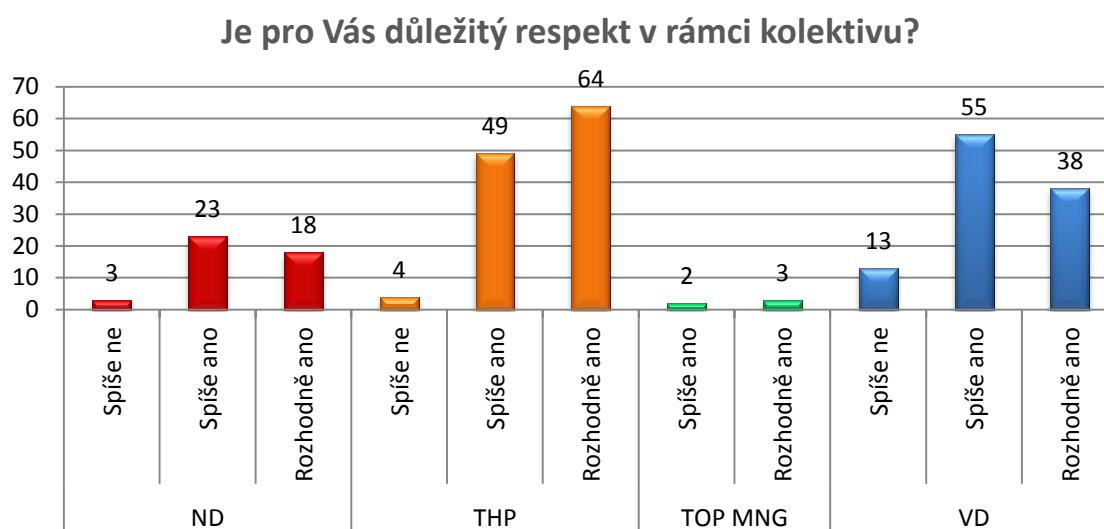


Graf 38: Přehled respondentů podle důvěry ke svému přímému nadřízenému a pohlaví

(Zdroj: Vlastní zpracování)

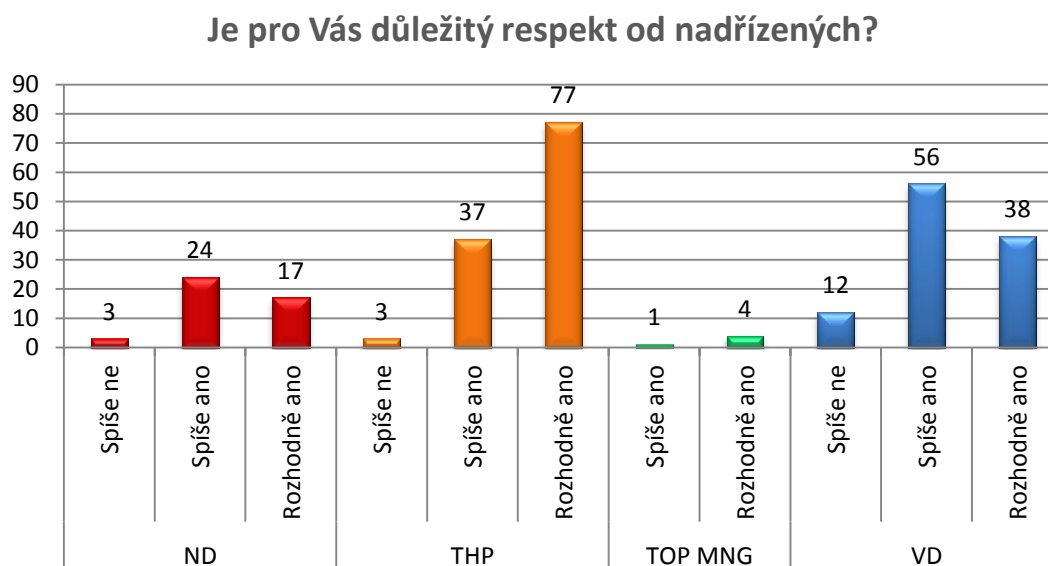
Důvěru ke svému přímému nadřízenému má podle grafu 37 100 % top managementu, 85,5 % pracovníků THP, 77,3 % ND a 74,5 % VD. Z grafu 38 je patrné, že větší důvěru ke svému přímému nadřízenému mají muži a to v 84,8 % oproti 73,1 % žen.

Z toho usuzuji, že přímí nadřízení jsou u svých podřízených vnímáni kladně a mají u nich i určitý respekt a autoritu.



Graf 39: Přehled respondentů podle důležitosti respektu v rámci kolektivu a pracovní pozice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

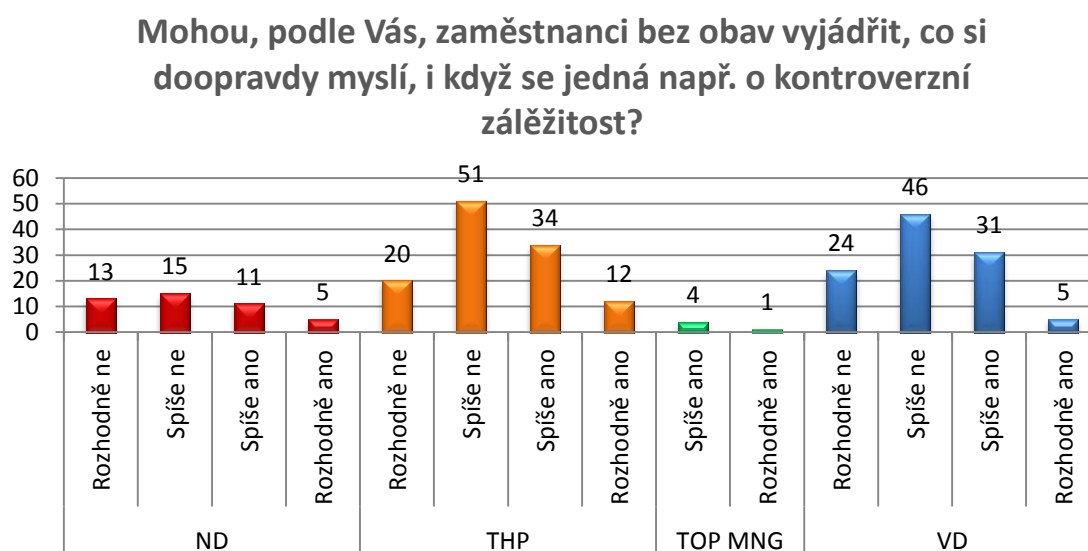


Graf 40: Přehled respondentů podle důležitosti respektu od nadřízených a pracovní pozice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

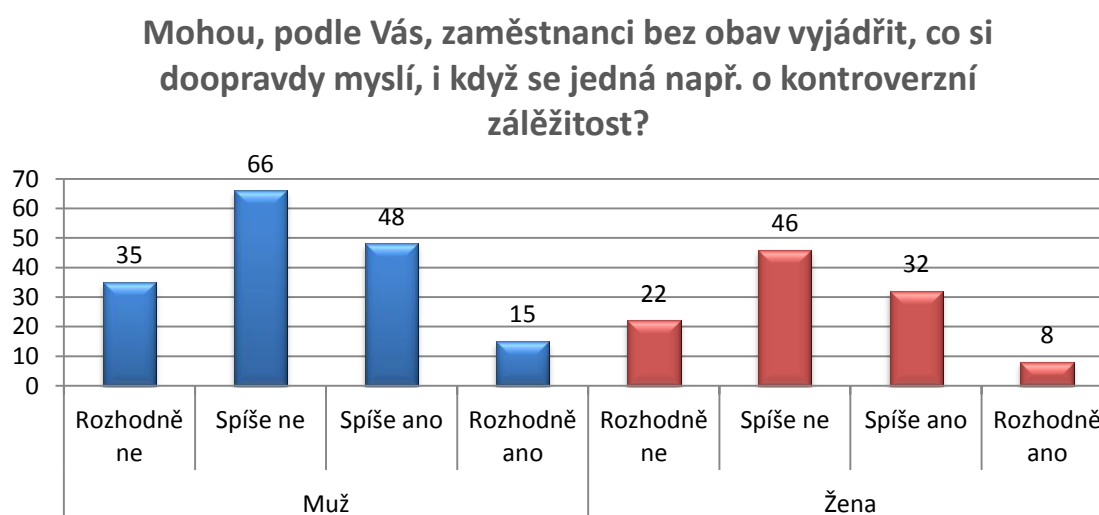
Z grafu 39 a 40 vyplývá, že THP pracovníci a top management považují respekt v rámci kolektivu i respekt od nadřízených za důležitý ve více případech než-li VD a ND.

Podle zhodnocení respondentů jednoznačně nemohou zaměstnanci bez obav vyjádřit, co si doopravdy myslí (např. u kontroverzních záležitostí) a více jak polovina respondentů se bojí o ztráty zaměstnání.



Graf 41: Přehled respondentů podle možnosti vyjádřit, co si opravdu myslí a pracovní pozice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

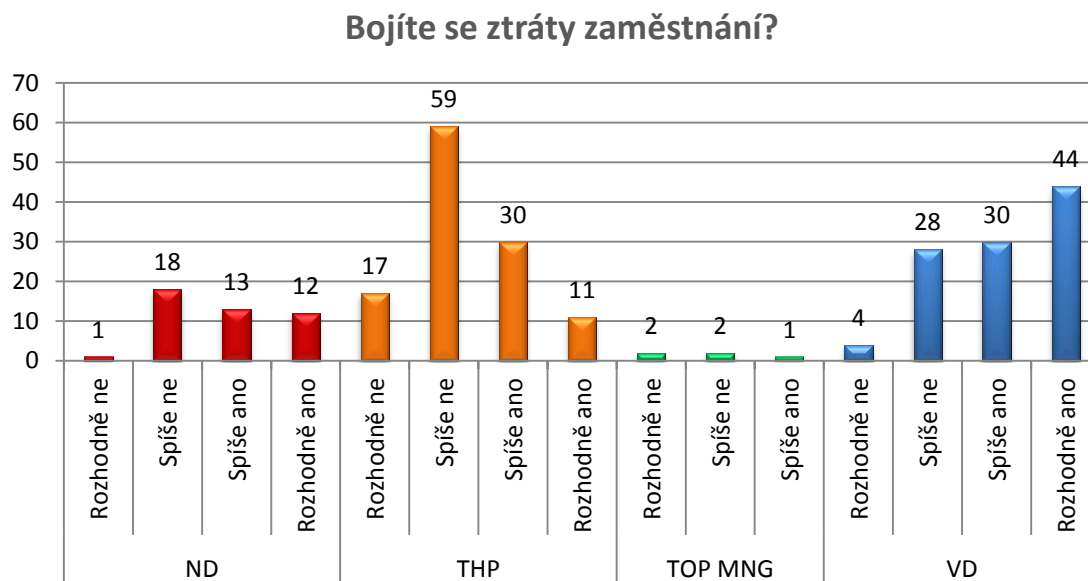


Graf 42: Přehled respondentů podle možnosti vyjádřit, co si opravdu myslí a pohlaví

(Zdroj: Vlastní zpracování)

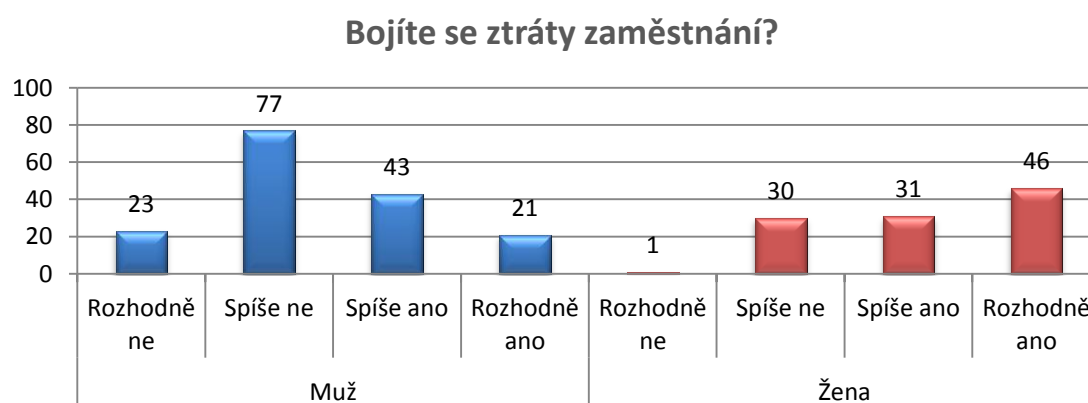
Z grafu 41 a 42 vyplývá, že VD, ND a THP pracovníci hodnotí, že zaměstnanci nemohou bez obav vyjádřit, co si doopravdy myslí, i když se jedná např. o kontroverzní záležitost. Také muži a ženy to vnímají stejně. Pouze top management se domnívá, že zaměstnanci mohou bez obav vyjádřit svůj názor.

Z toho vyplývá, že přímí nadřízení a vedení společnosti působí direktivním dojmem na své podřízené, kteří se pak bojí vyjádřit svůj názor.



Graf 43: Přehled respondentů podle obav ze ztráty zaměstnání a pracovní pozice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

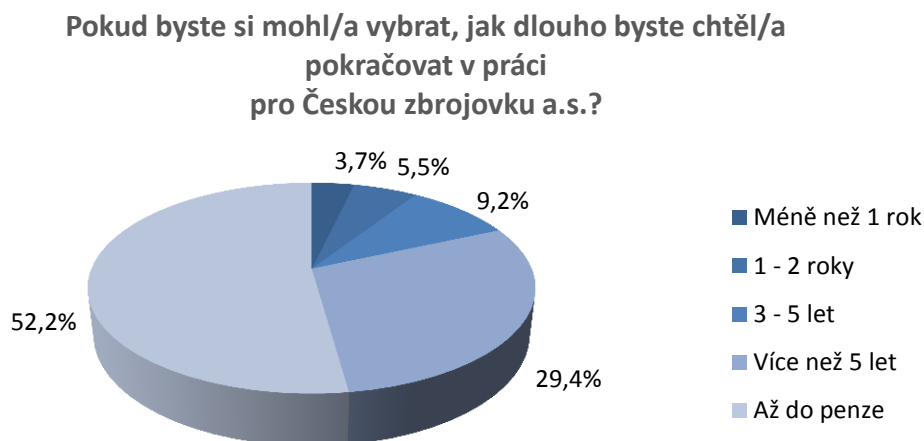


Graf 44: Přehled respondentů podle obav ze ztráty zaměstnání a pracovní pozice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu 43 a 44 vyplývá, že 80 % top managementu, 65 % THP pracovníků, 55,9% ND a pouze 30,2% VD se nebojí ztráty zaměstnání. 61 % mužů a pouze 28,7% žen se nebojí ztráty zaměstnání.

Z toho usuzuji, že mezi VD panuje částečná obava o své zaměstnání.



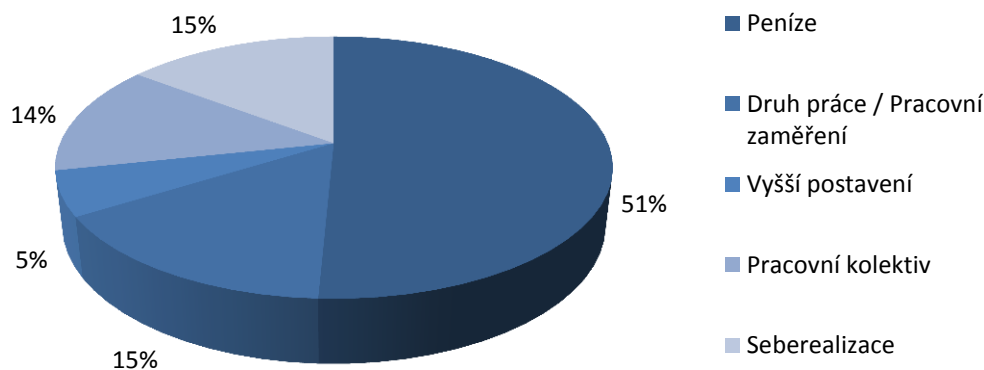
Graf 45: Přehled respondentů s ohledem na dobu pokračování práce pro společnost CZUB

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Podle grafu 45 by pokračovat v práci pro Českou zbrojovku a.s. až do penze chtělo 142 respondentů (52,5 %), déle než 5 let by chtělo pokračovat v práci 80 respondentů (29,4 %), 3 – 5 let by rádo pokračovalo 25 respondentů (9,2 %), 1 – 2 roky 15 respondentů (5,5 %) a 10 respondentů (3,7 %) by pracovalo pro CZUB méně než 1 rok.

V případě úvah o změně zaměstnání by důvodem odchodu dle grafu 46 byly u 138 respondentů (50,7 %) peníze, u 42 respondentů (15,4 %) druh práce / pracovní zaměření, u 15 respondentů (5,5 %) vyšší postavení, u 37 respondentů (13,6 %) pracovní kolektiv a u 40 respondentů (14,8 %) seberealizace.

Kvůli čemu byste uvažovali o změně zaměstnání?

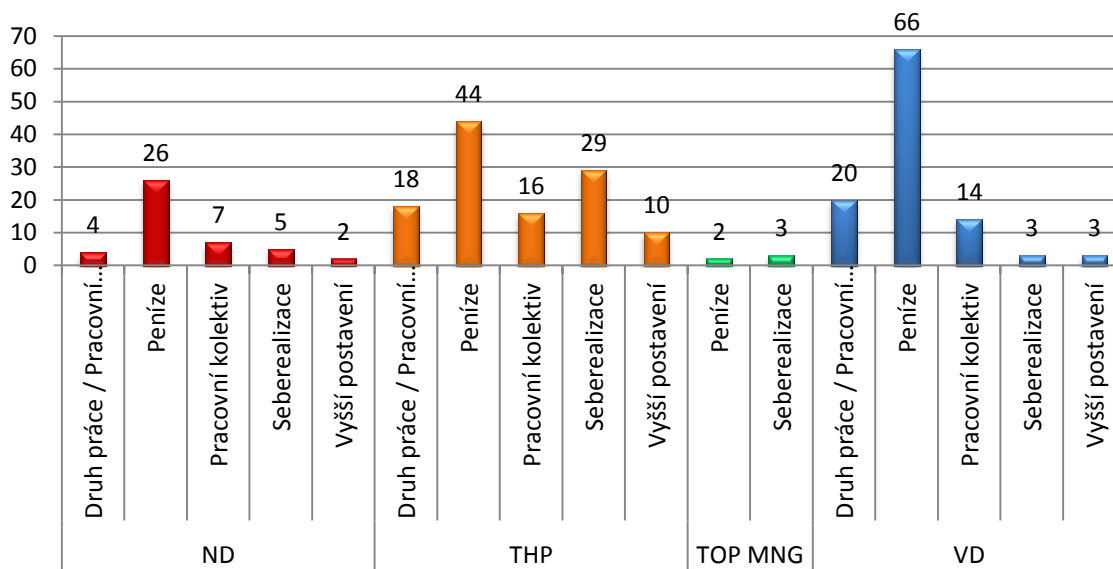


Graf 46: Přehled hodnocení důvodů změny zaměstnání

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu 47 vyplývá, že důvodem změny zaměstnání jsou pro ND sestupně peníze, pracovní kolektiv a seberealizace, pro THP peníze, seberealizace a druh práce, pro VD peníze, druh práce a pracovní kolektiv a pro top management seberealizace a peníze.

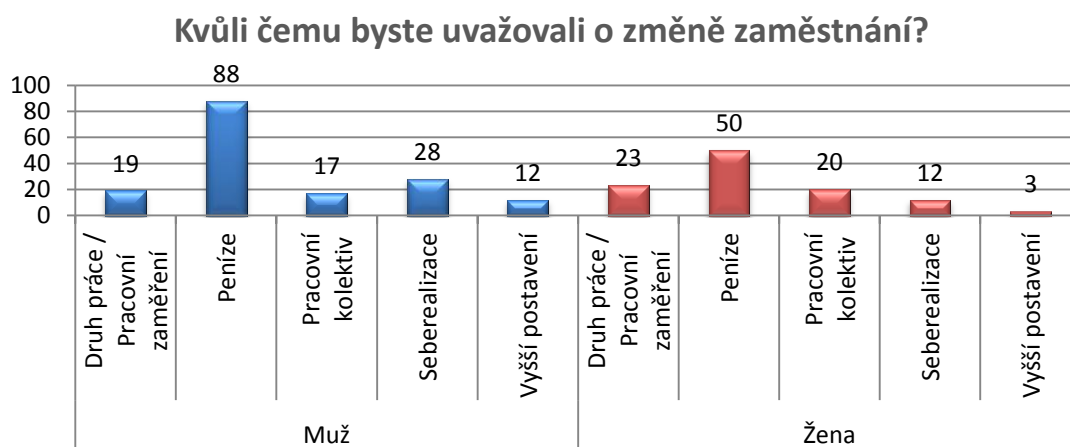
Kvůli čemu byste uvažovali o změně zaměstnání?



Graf 47: Přehled respondentů podle důvodu změny zaměstnání a pracovní pozice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Muži důvodem změny zaměstnání dle grafu 48 uvádí peníze, seberealizaci a druh práce, ženy uvádí peníze, druh práce a pracovní kolektiv.



Graf 48: Přehled respondentů podle důvodu změny zaměstnání a pohlaví

(Zdroj: Vlastní zpracování)

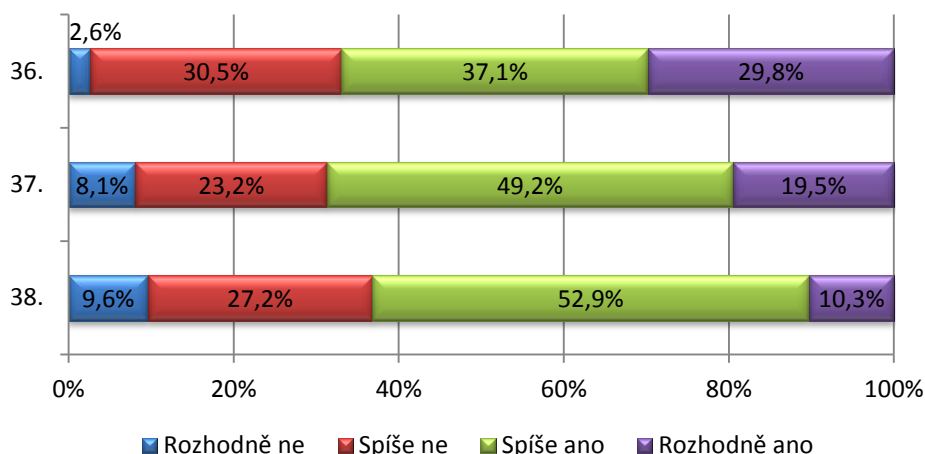
Z toho usuzuji, že je důležité vytvořit pro VD, ND a THP takové podmínky, aby neměli důvod ke změně zaměstnání a to především zajištěním dostatečného množství finančních prostředků, umožněním seberealizace a vytvořením příjemného prostředí na pracovišti.

Rozvoj a vzdělávání

Oblast Rozvoj / vzdělávání je tvořena otázkami:

- č. 36: „Je pro Vás možnost kariérního růstu důležitá?“
- č. 37: „Jste spokojen/a s poskytováním školení, abyste mohl/a svoji současnou práci dobře zvládat?“
- č. 38: „Jste spokojen/a s nabídkou společnosti ke zvyšování odborných znalostí ve vašem oboru specializace?“

Rozvoj a vzdělávání



Graf 49: Podíly odpovědí respondentů pro oblast Rozvoj a vzdělávání

(Zdroj: Vlastní zpracování)

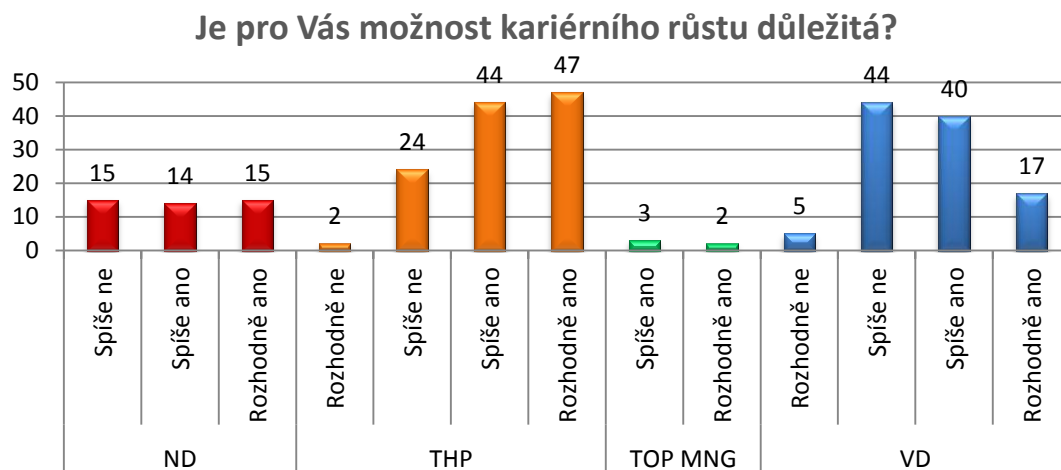
Možnost kariérního růstu hodnotí jako rozhodně důležitou 81 respondentů (29,8 %), spíše důležitou 101 respondentů (37,1 %), spíše nedůležitou 83 respondentů (30,5 %) a 7 respondentů (2,6%) jako rozhodně nedůležitou.

Spokojenost s poskytováním školení, aby mohli svoji současnou práci dobře zvládat, vyjadřuje rozhodně 53 respondentů (19,5 %), spíše 134 respondentů (49,2 %), spíše nevyjadřuje 63 respondentů (23,2 %) a rozhodně nevyjadřuje 22 respondentů (8,1 %).

U otázky, zda jsou respondenti spokojeni s nabídkou společnosti ke zvyšování odborných znalostí ve Vašem oboru specializace, odpovědělo 26 respondentů (9,6 %) rozhodně ne, 74 respondentů (27,2 %) spíše ne, 144 respondentů (52,9 %) spíše ano a 28 respondentů (10,3 %) rozhodně ano.

Z grafu 49 je patrné, že v **oblasti Rozvoj a vzdělávání** jsou všechny zmiňované otázky hodnoceny kladně. Jedná se o poskytování školení, zvyšování odborné kvalifikace a možnost kariérního růstu.

Z hlediska rozložení v jednotlivých závislostech na pracovní pozici, pohlaví, vedoucí pracovníky a jiné jsou výsledky obdobné.



Graf 50: Přehled respondentů podle důležitosti kariérního růstu a pracovní pozice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu 50 vyplývá, že pro top management, THP i ND je možnost kariérního růstu důležitá. Pro skupinu 44 osob na pracovní pozici VD tato možnost není spíše důležitá, ale v souhrnu spíše hodnotí tuto možnost jako důležitou.

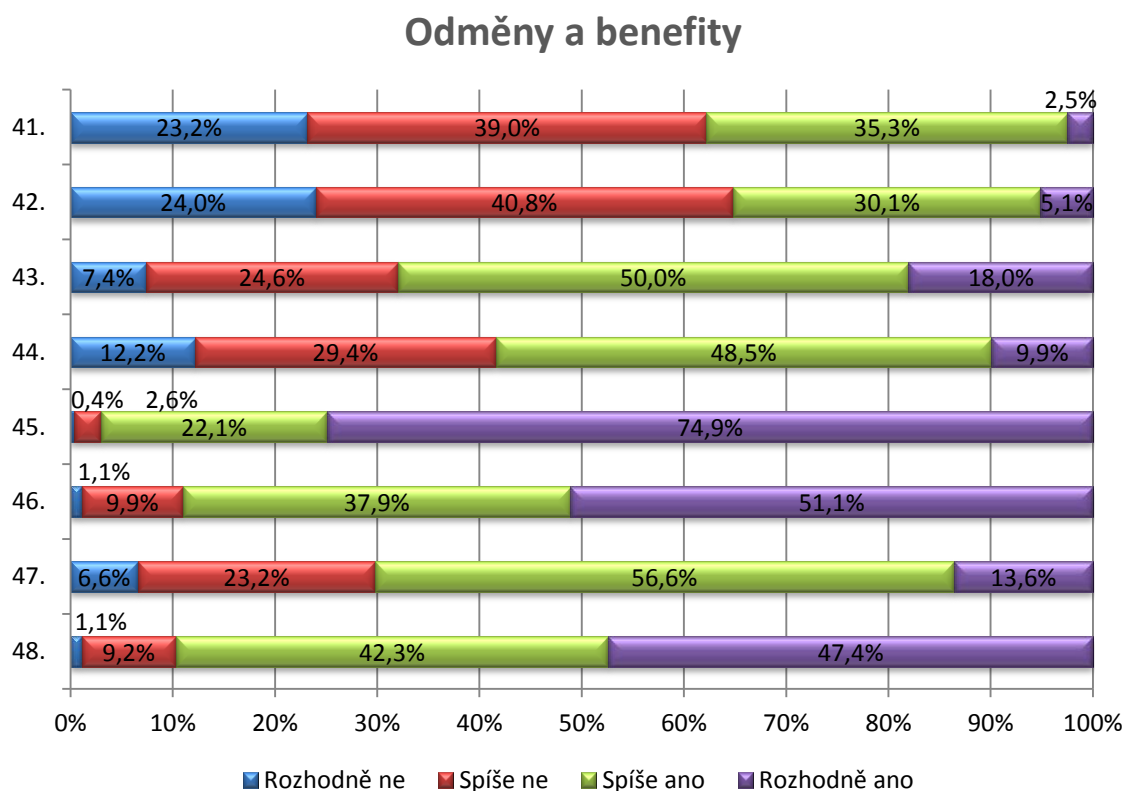
Z toho usuzuji, že zaměstnanci CZUB jsou cílevědomí.

Odměny a benefity

Oblast Odměny a benefity je tvořena otázkami:

- č. 41: „Považujete současný systém odměňování za vyhovující?“
- č. 42: „Považujete současný systém odměňování za transparentní?“
- č. 43: „Jste dostatečně informováni o všech zaměstnaneckých benefitech a výhodách, které poskytuje Váš zaměstnavatel?“
- č. 44: „Jste za svou práci svým nadřízeným adekvátně platově ohodnocen/a?“
- č. 45: „Je pro Vás důležitá výše základní mzdy?“
- č. 46: „Je pro Vás důležitá výše pohyblivé složky mzdy (prémiové ukazatele)?“

- č. 47: „Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity poskytovanými zaměstnavatelem?“
- č. 48: „Je pro Vás důležité zachování „Finančního a sociálního programu pro zaměstnance České zbrojovky“?“
- č. 54: „Vyberte, prosím, 3 motivační faktory Vaší práce, které Vy osobně považujete za nejdůležitější“
- č. 55: „Popište, prosím, co snižuje Vaši motivaci“
- č. 56: „Vyberte, prosím, dle významnosti 5 benefitů / výhod, které Vy osobně preferujete“
- č. 57: „Vyberte, prosím, všechny benefity / výhody, které Vy osobně využíváte“
- č. 58: „Popište, prosím, které z dalších benefitů / výhod byste ocenili“



Graf 51: Podíly škálových odpovědí respondentů pro oblast Odměny a benefity

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graficky je zhodnocení odpovědí respondentů u jednotlivých otázek zaznačeno v grafu 51. Současný systém odměňování považuje rozhodně za vyhovující pouze 7 respondentů (2,5 %), spíše za vyhovující 96 respondentů (35,3 %), spíše nevyhovující 106 respondentů (39 %), rozhodně za nevyhovující 63 respondentů (23,2 %).

Současný systém odměňování je rozhodně transparentní pro 14 respondentů (5,1 %), spíše transparentní pro 82 respondentů (30,1 %), je spíše netransparentní pro 111 respondentů (40,8 %) a pro 65 respondentů (24 %) je rozhodně netransparentní.

Na otázku, zda jsou respondenti dostatečně informováni o všech zaměstnaneckých benefitech a výhodách, které poskytuje zaměstnavatel, odpovědělo 20 respondentů (7,4 %) rozhodně ne, 67 respondentů (24,6 %) spíše ne, 136 respondentů (50 %) spíše ano a 49 respondentů (18 %) rozhodně ano.

U otázky, zda jsou respondenti za svou práci svým nadřazeným adekvátně platově ohodnoceni, odpovědělo 33 respondentů (12,2 %) rozhodně ne, 80 respondentů (29,4 %) spíše ne, 132 respondentů (48,5 %) spíše ano a 27 respondentů (9,9 %) rozhodně ano.

Výše základní mzdy je rozhodně důležitá pro 204 respondentů (74,9 %), pro 60 respondentů (22,1 %) je spíše důležitá, pro 7 respondentů (2,6 %) je spíše nedůležitá a pouze pro 1 respondenta (0,4 %) je rozhodně nedůležitá.

Výše pohyblivé složky mzdy (prémiové ukazatele) je rozhodně důležitá pro 139 respondentů (51,1 %), pro 103 respondentů (37,9 %) je spíše důležitá, pro 27 respondentů (9,9 %) je spíše nedůležitá a pro 3 respondenty (1,1 %) je rozhodně nedůležitá.

Spokojenost se zaměstnaneckými benefity poskytovanými zaměstnavatelem rozhodně vyjádřilo 37 respondentů (13,6 %), spíše vyjádřilo 154 respondentů (56,6 %). 63 respondentů (23,2 %) je spíše nespokojeno a 18 respondentů (6,6 %) je rozhodně nespokojeno se zaměstnaneckými benefity.

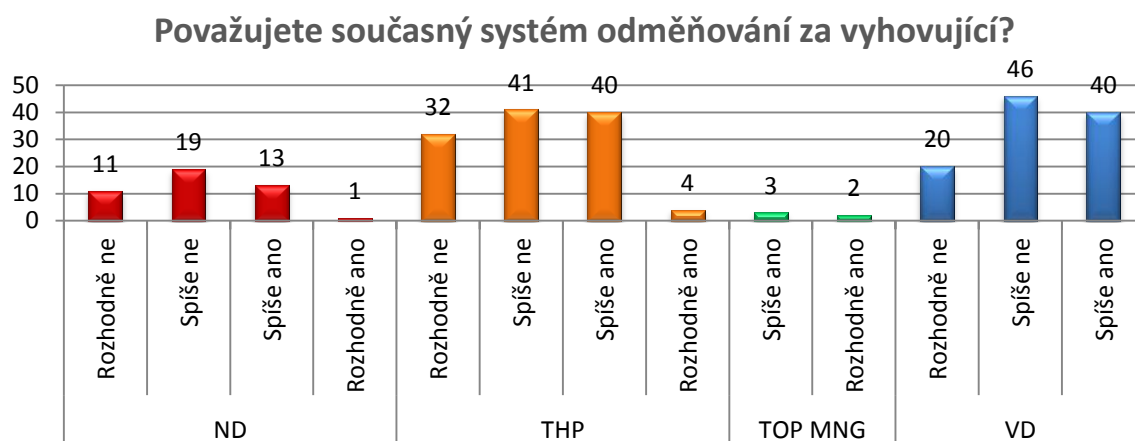
Na otázku, zda je pro respondenty důležité zachování "Finančního a sociálního programu pro zaměstnance České zbrojovky", odpověděli 3 respondenti (1,1 %)

rozhodně ne, 25 respondentů (9,2 %) spíše ne, 115 respondentů (42,3 %) spíše ano a 129 respondentů (47,4 %) rozhodně ano.

V oblasti Odměny a benefity vyplývá z grafu 51, že pro 97 % respondentů je důležitá výše základní mzdy. Dále bylo sestupně hodnoceno podle důležitosti zachování „Finančního a sociálního programu pro zaměstnance České zbrojovky“, výše pohyblivé složky mzdy a spokojenost s poskytovanými benefity.

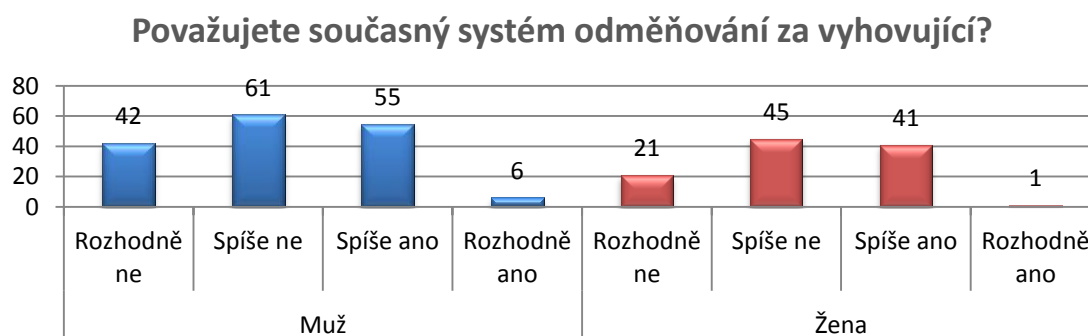
Výstupy z grafu 51, které odpovídají celkovému vzorku respondentů, jsou z hlediska rozložení stejné i v jednotlivých závislostech na dalších identifikačních údajích.

Z grafu 51 dále vyplývá, že respondenti nepovažují systém odměňování za vyhovující a transparentní.



Graf 52: Přehled respondentů podle hodnocení současného systému odměňování za vyhovující a pracovní pozice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

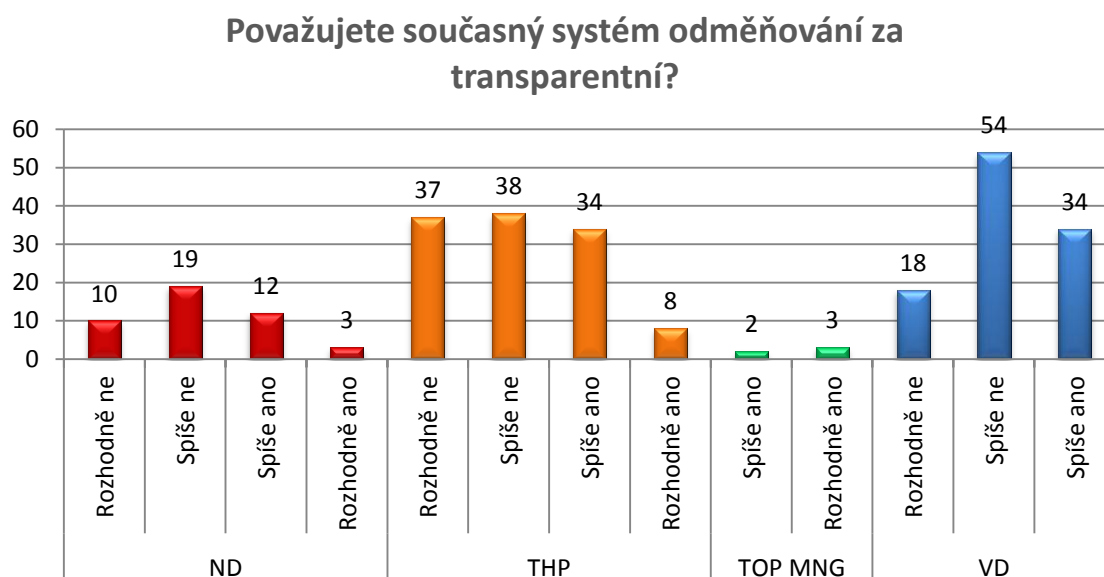


Graf 53: Přehled respondentů podle hodnocení současného systému odměňování za vyhovující a pohlaví

(Zdroj: Vlastní zpracování)

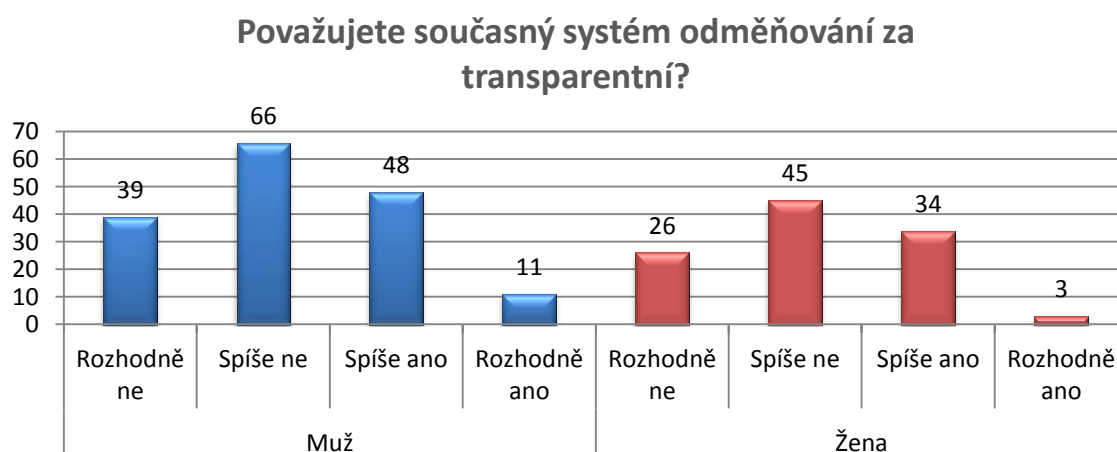
Současný systém odměňování považuje dle grafu 52 za vyhovující 100 % top managementu a pouze 37,7 % VD, 35,4 % THP a 31,8 % ND. Vyhovující se systém odměňování jeví dle grafu 53 pro 37,2 % mužů a 38,9 % žen.

Z toho usuzuji, že většina zaměstnanců nerozumí pravidlům a parametrům současného systému odměňování.



Graf 54: Přehled respondentů podle hodnocení současného systému odměňování za transparentní a pracovní pozice

(Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 55: Přehled respondentů podle hodnocení současného systému odměňování za transparentní a pohlaví

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Současný systém odměňování se jeví dle grafu 54 jako transparentní u 32,1 % VD, 34,1 % ND, 35,9 % THP a 100 % top managementu, dále dle grafu 55 pro 36 % mužů a 34,3 % žen je tento systém je transparentní.

Z toho usuzuji, že většina zaměstnanců vnímá systém odměňování jako neprůhledný s ohledem na nejednoznačně nastavená pravidla.

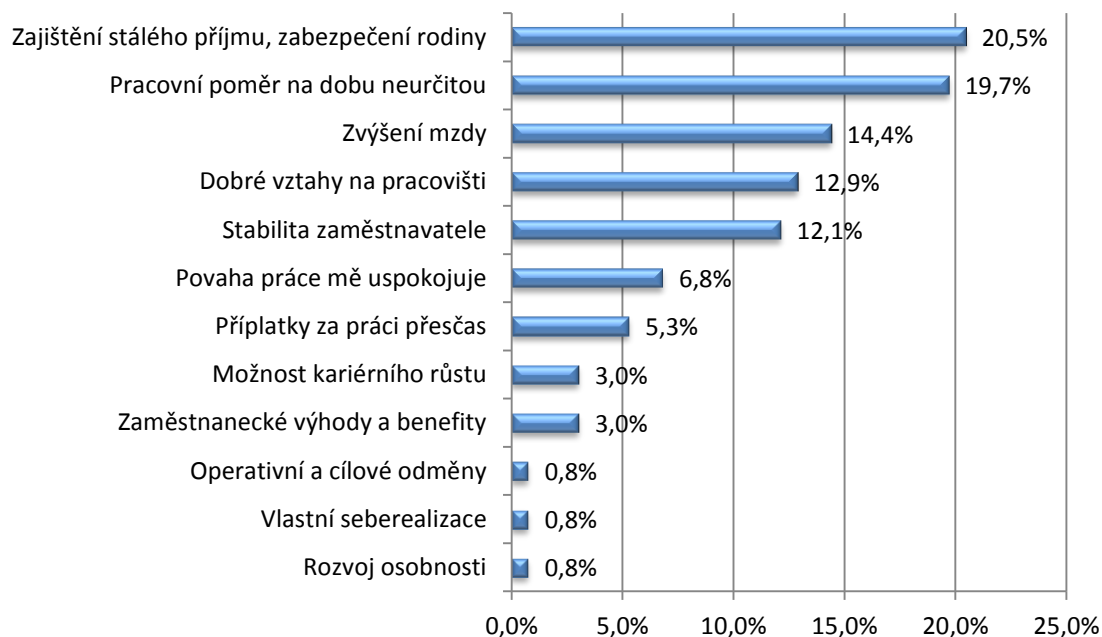


Graf 56: Přehled motivačních faktorů, které respondenti považují za nejdůležitější

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Motivační faktory, které respondenti dle grafu 56 považují za nejdůležitější, jsou mezi prvními pěti faktory sestupně zajištění stálého příjmu financí, zabezpečení rodiny a vlastních potřeb, pracovní poměr na dobu neurčitou, dobré vztahy na pracovišti, zvýšení mzdy a stabilita zaměstnavatele.

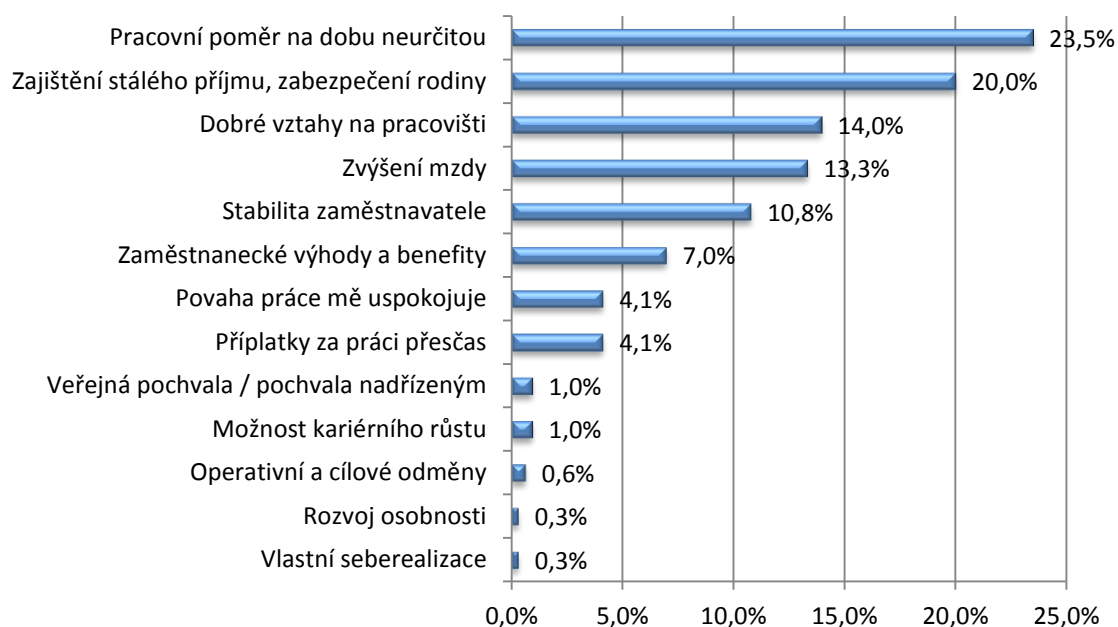
Nejdůležitější motivačními faktory pro ND



Graf 57: Přehled motivačních faktorů, které ND považují za nejdůležitější

(Zdroj: Vlastní zpracování)

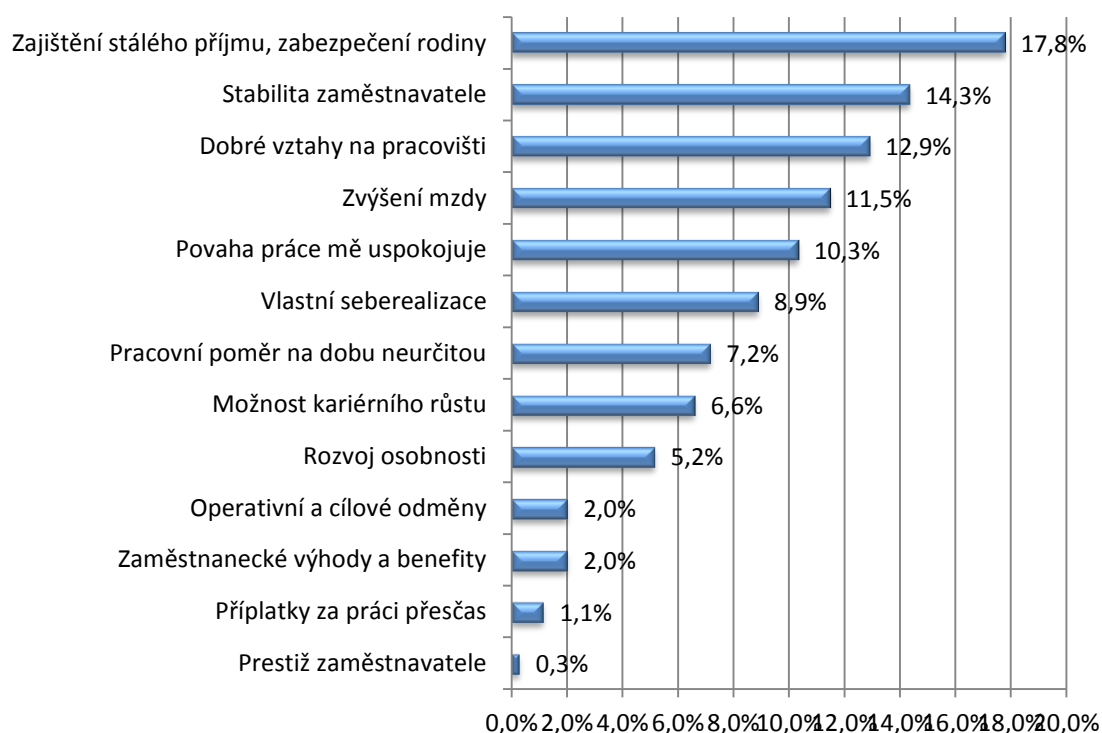
Nejdůležitější motivačními faktory pro VD



Graf 58: Přehled motivačních faktorů, které VD považují za nejdůležitější

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejdůležitější motivačními faktory pro THP



Graf 59: Přehled motivačních faktorů, které THP považují za nejdůležitější

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejdůležitější motivačními faktory pro TOP MNG

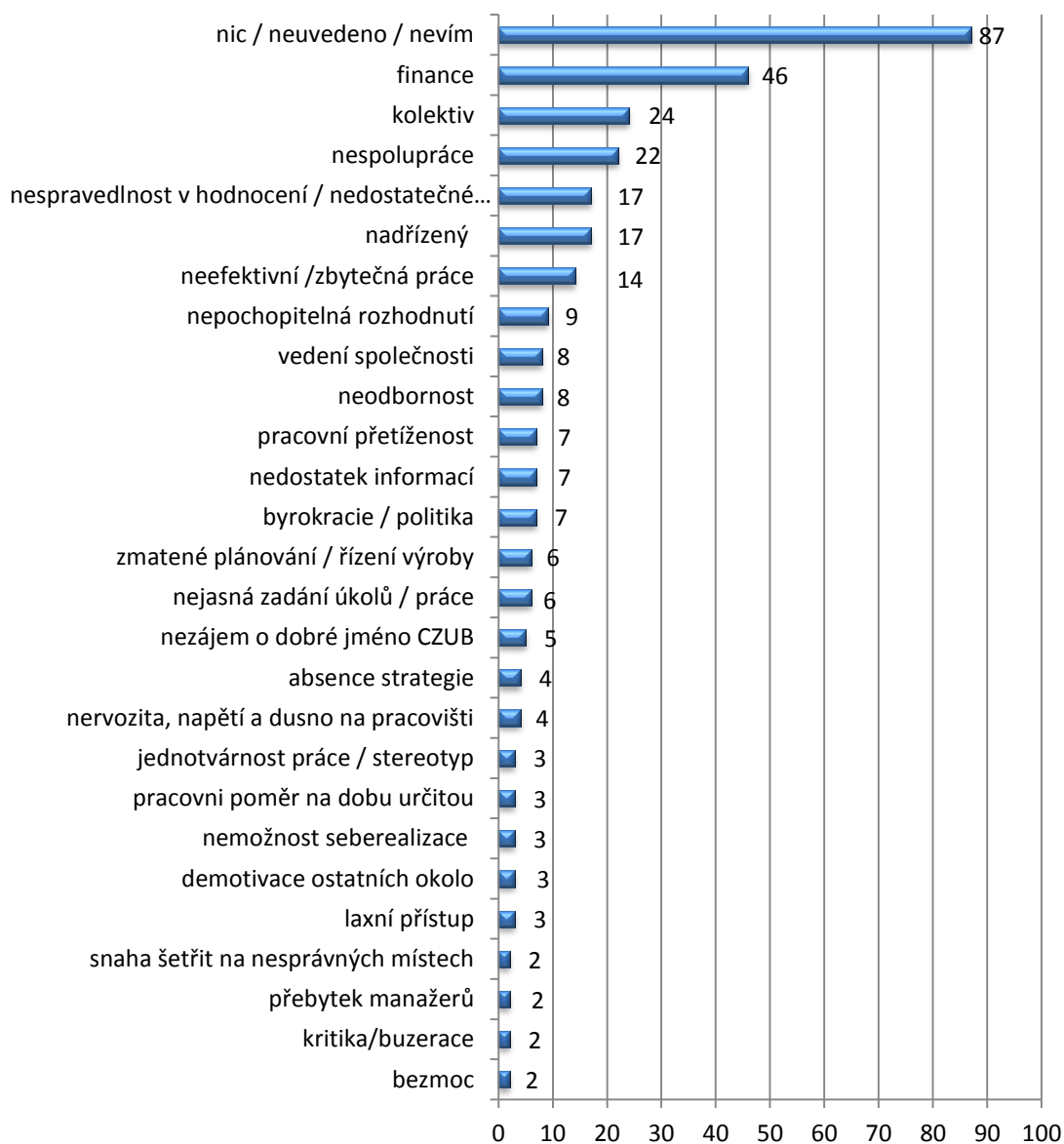


Graf 60: Přehled motivačních faktorů, které top management považuje za nejdůležitější

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Za nejdůležitější motivační faktory z hlediska pracovní pozice je dle grafu 57, 58, 59 a 60 považováno u ND a THP zajištění stálého příjmu financí, zabezpečení rodiny a vlastních potřeb, u VD pracovní poměr na dobu neurčitou a u top managementu se o první pozici dělí povaha práce a vlastní seberealizace.

Přehled demotivačních faktorů:



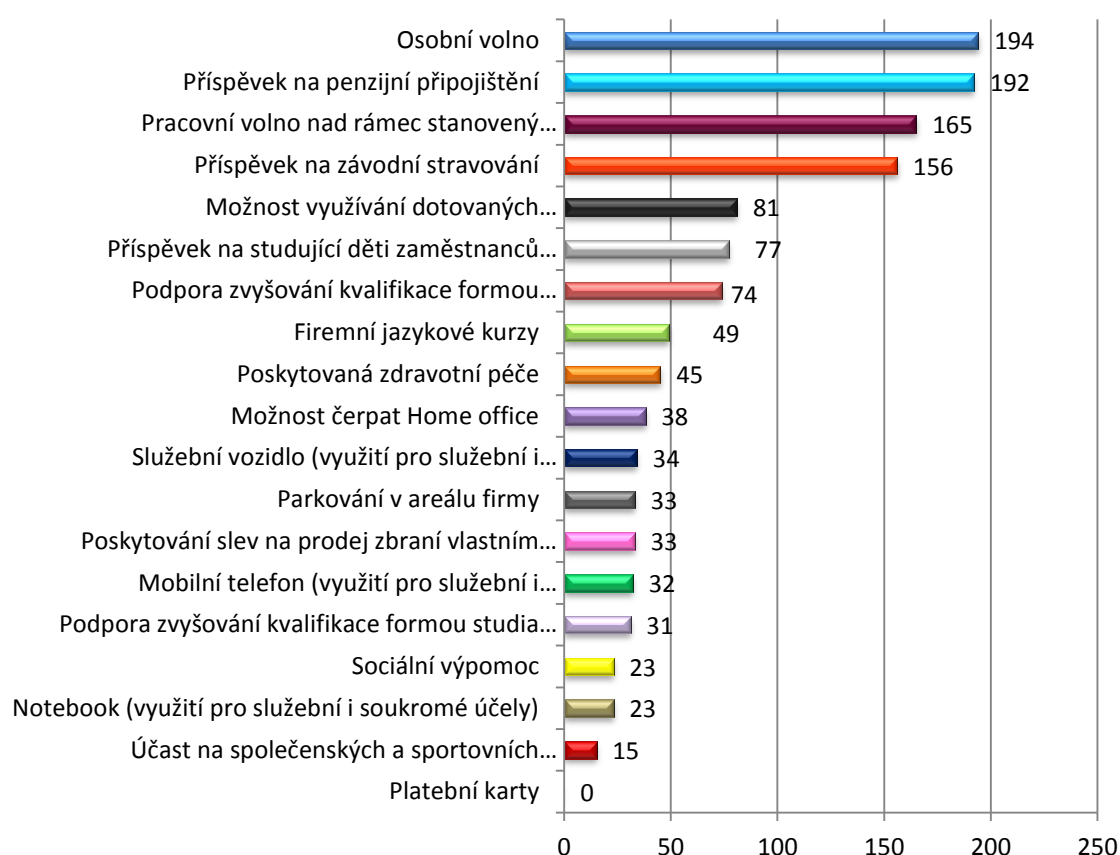
Graf 61: Přehled demotivačních faktorů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z celkového počtu respondentů 87 zaměstnanců (32 %) dle grafu 61 neuvedlo žádný demotivační faktor. Mezi nejčastěji uvedenými demotivační faktory byly finance, kolektiv, nespokojenost, nespravedlnost v hodnocení, nadřazený a neefektivita.

Z grafu 56 a 61 vyplývá, že zaměstnanci CZUB považují za nejdůležitější motivační faktory zajištění stálého příjmu, zabezpečení rodiny, pracovní poměr na dobu neurčitou a dobré vztahy na pracovišti. Avšak proti tomu vnímají jako demotivační faktory právě finance, kolektiv a nespokojenost.

Benefity a výhody, které respondenti preferují:

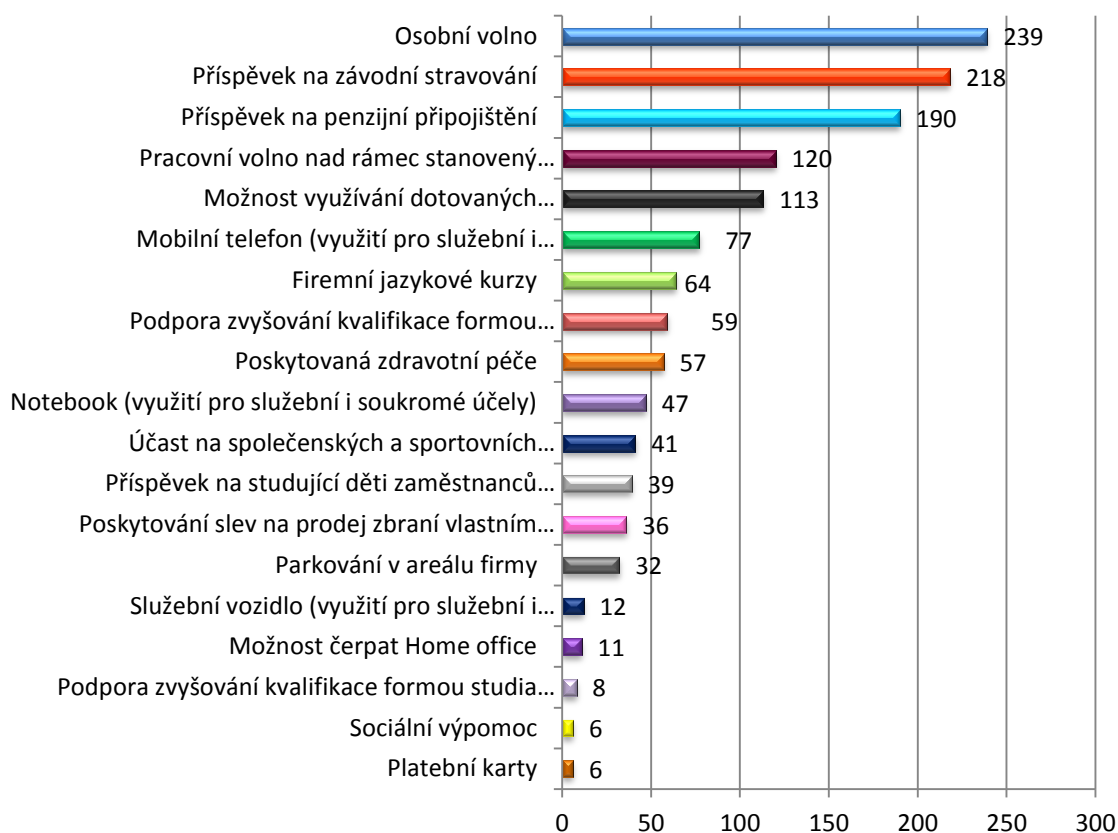


Graf 62: Přehled benefitů a výhod, které respondenti preferují

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Benefity a výhody, které respondenti preferují, jsou dle grafu 62 nejvíce osobní volno, příspěvek na penzijní připojištění, pracovní volno nad rámec stanovený zákoníkem práce, příspěvek na závodní stravování.

Benefity a výhody, které respondenti osobně využívají:



Graf 63: Přehled benefitů a výhod, které respondenti preferují

(Zdroj: Vlastní zpracování)

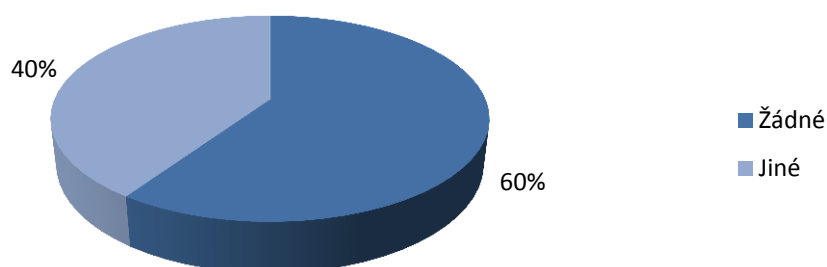
Benefity a výhody, které respondenti osobně využívají, jsou dle grafu 63 nejčastěji osobní volno, příspěvek na závodní stravování, příspěvek na penzijní připojištění, pracovní volno nad rámec stanovený zákoníkem práce a možnost využívání dotovaných telekomunikačních služeb.

Z grafu 62 a 63 vyplývá, že mezi první pěti benefity, které respondenti využívají, jsou všechny, které také preferují, pouze ve změněném pořadí.

Z grafu 64 vyplývá, že 60 % respondentů by neocenovalo žádné další benefity.

Z toho usuzují, že nepožadují další výhody a benefity a nebo nemají představu o benefitech na trhu.

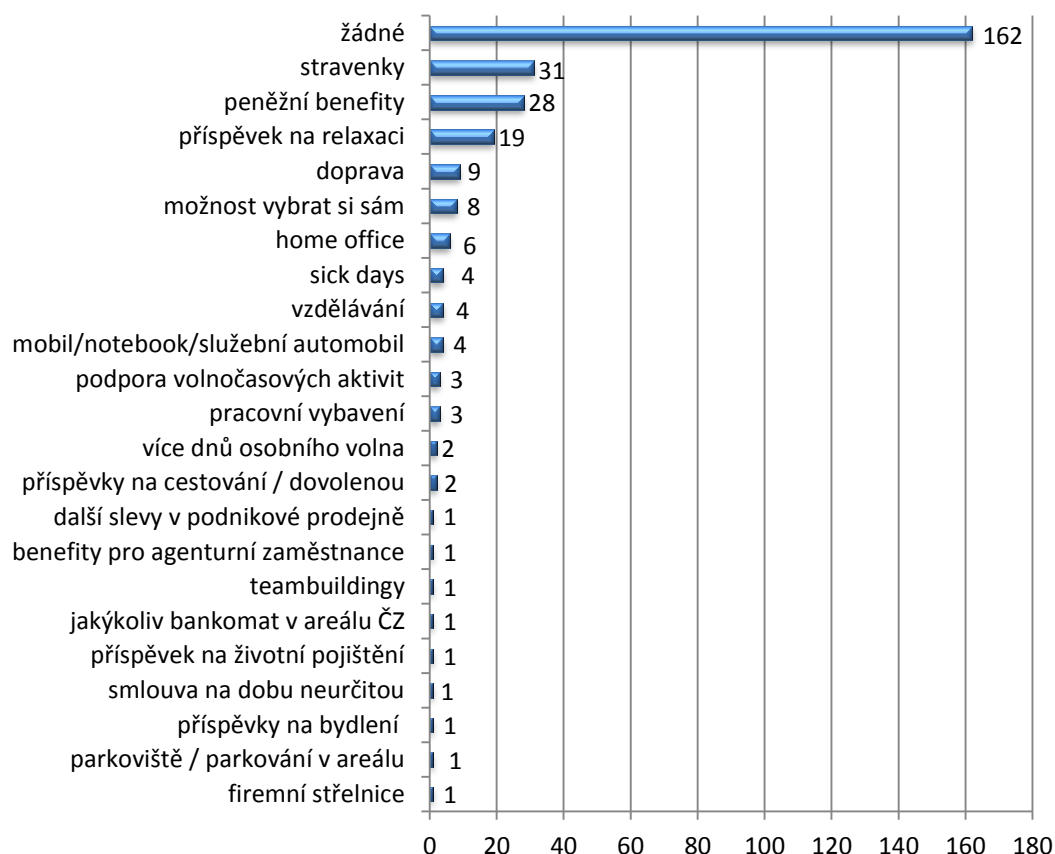
Popište, prosím, které z dalších benefitů / výhod byste ocenili:



Graf 64: Přehled o zařazení dalších benefitů a výhod

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Přehled dalších benefitů, které by respondenti ocenili:



Graf 65: Přehled dalších benefitů, které by respondenti ocenili

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Mezi benefity, které by respondenti ocenili, patřily zejména stravenky, peněžní benefity, příspěvek na relaxaci, doprava a možnost vlastní volby benefitu.

Z velkého počtu uvedených benefitů v malých počtech usuzují, že každý zaměstnanec preferuje jiný druh benefitu.

2.4 Shrnutí současného stavu

Záměrem této části je zhodnocení aktuální situace ve společnosti Česká zbrojovka a.s. Na základě výstupů z analýzy dotazníkového šetření vyplývají jednotlivé motivační a demotivační faktory, které ovlivňují spokojenost jednotlivých zaměstnanců. Tyto jsou vyznačeny v tabulce 13.

Tabulka 13: Přehled motivačních a demotivačních faktorů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Motivační faktory	Demotivační faktory
možnost využití svých dovedností a schopností při své práci	motivace zaměstnanců, aby přicházeli s novými nápady
množství práce, které se od respondentů očekává	příležitost zaměstnanců uplatnit a realizovat své nápady
spokojenost se zaměstnáním	sdílení nápadů napříč organizací
snaha zaměstnanců pokračovat v práci pro CZUB až do penze	motivace hodnocení nadřízeným
hrdost za práci pro CZUB	získávání jasné a pravidelné zpětné vazby o tom, jak dobře zaměstnanci vykonávají svou práci
porozumění cílům a záměrům své pracovní skupiny	strategie společnosti není jednoznačně vnímána a komunikována
možnost kariérního růstu	pohyb informací uvnitř podniku nevyhovující
spolupráce v rámci pracoviště	špatná spolupráce mezi jednotlivými úseky
poskytování školení	systém odměňování není vyhovující
zvyšování odborné kvalifikace	systém odměňování není transparentní

Vlastní doporučení demotivačních faktorů jsou řešena v následující kapitole.

3 Vlastní návrhy řešení

Na základě výstupů analýzy současného stavu jsou v této kapitole řešeny demotivační faktory a návrhy na jejich zefektivnění, které povedou ke zlepšení spokojenosti a motivace zaměstnanců ve společnosti Česká zbrojovka a.s.

Skupiny demotivačních faktorů:

1. Vedoucí nemotivuje své podřízené, aby přicházeli s novými nápady, napříč společností se nesdílí nápady a také zaměstnanci nemají příležitosti uplatnit a realizovat své nápady.
2. Zaměstnance nemotivuje hodnocení jejich nadřazeným a také nedostávají jasnou a pravidelnou zpětnou vazbu o tom, jak dobře vykonávají svou práci.
3. Systém odměňování není vyhovující a transparentní.
4. Pohyb informací uvnitř podniku není dostačující. Strategie společnosti není jednoznačně vnímána a komunikována.
5. Mezi jednotlivými úseky není dobrá spolupráce.

Demotivační faktory jsou dále podrobněji rozpracovány v následujících podkapitolách, kde jsou navržena doporučení na zlepšení jednotlivých problémových oblastí.

3.1 Systém nápadů, námětů a připomínek

Výstupy dotazníkového šetření ukazují, že zaměstnanci nehodnotí pozitivně oblast nových nápadů a to zejména z důvodu, že se nesdílí nápady napříč organizací, vedoucí nemotivují své podřízené, aby přicházeli s novými nápady, a také není mnoho příležitostí k realizaci těchto nápadů.

Největší slabinu vidím osobně v tom, že zaměstnanci nejsou svými vedoucími podporováni k tomu, aby přicházeli s podněty, náměty a novými nápady. Všichni zaměstnanci jsou hodnoceni podle splnění stanovených úkolů. Jejich vedoucí se tedy zaměřují pouze na kontrolu plnění těchto stanovených úkolů a ukazatelů. S ohledem na vytíženost pracovníků některých klíčových pozic a také na to, že z pozice vedoucích

jsou hodnoceni za provedený výkon, ani nemají zaměstnanci čas a mnohdy ani chuť vymýšlet něco nového.

Navrhuji tedy zavedení **systému námětů, nápadů a případných připomínek** formou dotazníku, který by byl vyvěšen na stránkách intranetu společnosti.

Jelikož však k počítači nemají všichni zaměstnanci přístup, navrhuji jako druhou možnost vytvořit stejný dotazník i v papírové podobě, který by byl k dispozici na všech pracovištích. Na vrátnici do společnosti bych nechala vytvořit box, kam by se mohly tyto papírové dotazníky házet.

Dále doporučuji v rámci porad jednotlivých úseků, kterých se účastní i HR business partner, věnovat 5 minut na konci každé porady oblasti nápadů, návrhů na zlepšení a případných připomínek. Tento pracovník z personálního úseku by sepisoval jednotlivé podněty.

Protože vnímám osobní kontakt a přístup jako velmi důležitý, navrhuji také, aby HR business partner vypsál konzultační hodiny, kdy mohou jednotliví zaměstnanci přijít k projednání nových nápadů a podnětů a mít tak možnost vyjádřit se.

Jako klíčové vnímám i řešení a vyhodnocování těchto nápadů, námětů a připomínek. Navrhuji, aby HR business partner evidoval jednotlivé nápady, podněty a případné připomínky, které by byly shromažďovány na jednom místě i z důvodu možného archivu těchto podnětů. Jedenkrát měsíčně by byly všechny tyto náměty, podněty a případné připomínky zhodnoceny.

Pro tvůrce je, i z hlediska možné motivace pro tvorbu dalších nápadů, nutné mít také zpětnou vazbu o posouzení daného nápadu či připomínky. Tento celkový souhrn podaných nápadů, námětů a připomínek bych doporučila umístit na intranet i s přijatým stanoviskem. V případě posouzení a zamítnutí nápadu by měl být uveden i důvod zamítnutí.

Pro podporu vytváření nápadů navrhuji zavést **řízené workshopy** na předem stanovené téma. Tyto workshopy by byly pořádány personálním oddělením. Účast na tomto workshopu by byla dobrovolná, tzn. zaměstnanci by se přihlašovali na jednotlivý workshop s předem stanoveným tématem. Nápady a návrhy by byly zaznamenány

přímo na workshopu. Pro případné dodatečné nápady by posloužil již vytvořený dotazník.

Z důvodu popularizace, zviditelnění zpětné vazby a také případného potlačení obav zaměstnanců navrhuji nejlepší nápady uvést v každém čísle podnikového časopisu Zbrojovák. Případné připomínky by mohly být také komentovány i s možnou realizací v tomto časopise. Kromě podnikového časopisu Zbrojovák by tyto nejlepší nápady a případné klíčové připomínky mohly být uveřejněny na všech nástěnkách.

Tento systém nápadů bude podle mého názoru však fungovat jedině tehdy, když bude komplexní. Důležité je mít nápad, ale ještě důležitější je jeho zhodnocení a případná realizace. Jedině tak společnost maximálně využije nových nápadů, podnětů a případných připomínek svých zaměstnanců.

3.2 Hodnocení pracovníků a konstruktivní zpětná vazba

Vztah mezi nadřízeným a podřízeným byl v rámci výstupů dotazníkového šetření negativně vnímán v oblasti hodnocení pracovníků a komunikace, předávání pravidelné zpětné vazby o tom, jak zaměstnanci dobře vykonávají svou práci.

3.2.1 Hodnocení zaměstnanců

Stávající systém hodnocení zaměstnanců je nastaven na hodnocení cílů a úkolů uplynulého období s možnostmi splněn, splněn s výhradou, nesplněn. Hodnocení kompetencí dle předepsaných kritérií však není nastaveno k jednotlivým pozicím, ale pouze všeobecně. Současný systém hodnocení není propojen na mzdy a jeho využitelnost je vnímána zejména pro tvorbu plánu vzdělávání, který je následně tvořen oddělením rozvoje a vzdělávání. Princip rozpadu cílů, které vycházejí ze strategie společnosti, v tomto systému zcela chybí. Hodnocení zaměstnanců se provádí v papírové podobě jedenkrát ročně obvykle v období listopad – prosinec daného roku. Dle zpětné vazby zaměstnanců je prováděno spíše formálně a většinu zaměstnanců tento způsob hodnocení nemotivuje.

Pro zvýšení motivace a zefektivnění systému hodnocení zaměstnanců navrhuji zavést tzv. **e-hodnocení**, elektronický systém hodnocení zaměstnanců. Nový způsob

hodnocení zaměstnanců by byl prováděn jedenkrát ročně (v období leden – únor daného roku) s půlroční revizí cílů. Byl by zaměřen na 3 oblasti:

- **výkon a plnění cílů** – princip rozpadu cílů, které vychází ze strategie společnosti, by byly v tomto systému nastavovány dle metodiky SMART s možnostmi hodnocení nad standardem, ve standardu, pod standardem
- **kompetence** – chování zaměstnance potřebné k dosažení žádoucích úrovní výkonu, které by mohly být automaticky přiřazeny z popisů pracovních míst
- **sebehodnocení**, které v předchozím systému nebylo zavedeno

Systém e-hodnocení zaměstnanců by byl veden elektronicky zejména z důvodu napojení na SAP a kompetence, automatické generování informací, uchovávání a evidenci historie. Nový systém hodnocení by měl být navázán na roční úpravu mezd a měl by kromě vzdělávání a rozvoje zaměstnanců sloužit také pro celý personální odbor a přímé nadřízené v oblasti motivace a talent managementu.

Pilíře systému e-hodnocení:

- **Sebehodnocení kompetencí a cílů** - vlastní pohled zaměstnance na vykonanou práci, podklad pro dialog (konfrontaci) s nadřízeným při závěrečném hodnotícím rozhovoru
- **Hodnocení kompetencí a cílů manažerem** – zhodnocení zaměstnance jeho nadřízeným v daných oblastech:
 - **Kompetence** - pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahuje zaměstnanec efektivních výkonů, a také souhrn znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení stanoveného cíle
 - **Cíle** – vyhodnocení cíle a výkonu předchozího období, které by byly stanoveny podle metodiky SMART. Bylo by vhodné nastavit 3 – 4 cíle a alespoň 1 rozvojový cíl.

Škála pro hodnocení cílů i kompetencí by obsahovala možnosti nad standardem, ve standardu a pod standardem

- **Hodnoticí rozhovor** by měl dle mého názoru probíhat v následujících fázích:
 - Zhodnocení cílů a kompetencí za předchozí období
 - Stanovení vzdělávání a rozvoje zaměstnance, ze kterého by následně vznikl osobní rozvojový plán
 - Definice nových výkonnostních cílů pro následující období
 - Poskytnutí konstruktivní zpětné vazby
- **„Nine block“** (dle obrázku 4), ve kterém by byl zaznamenáván celkový výsledek hodnocení.

Nad standardem	5	8	9
Ve standardu	4	6	7
Pod standardem	1	2	3
Cíle Kompetence	Pod standardem	Ve standardu	Nad standardem

Obrázek 4: „Nine block“

(Zdroj: Vlastní zpracování)

„Nine block“ by na základě shrnutí celkového hodnocení zaměstnance specifikoval skupiny pro rozvoj a další profesní růst dle následujícího klíče, který je uveden v tabulce 14.

Tabulka 14: Specifikace skupin pro rozvoj a další profesní růst

(Zdroj: Vlastní zpracování)

7, 8 a 9	talent management
6	setrvání
5 a 4	rozvoj kompetencí
3 a 2	rozvoj odborných dovedností
1	okamžité řešení situace

3.2.2 Konstruktivní zpětná vazba

S oblastí hodnocení pracovníků je úzce spjata zpětná vazba. V rámci výstupů dotazníkového šetření nebylo kladně vnímáno získávání jasné a pravidelné zpětné vazby od svých nadřízených o tom, jak dobře dělají svoji práci. Někteří zaměstnanci se domnívají, že nedostávají od svých nadřízených žádnou zpětnou vazbu. Někteří si myslí, že zpětnou vazbu sice mají, ale je nepravidelná, nejasná a bývá spíše v podobě kritiky.

Kritika je pro zaměstnance obvykle nepříjemná, vnímají ji jako osobní útok nebo ohrožení a reagují většinou obranně někdy až útočně. Většina se cítí ukřivděně, proto se nesoustředí na věcný obsah výtky a už vůbec se nezaměřují na možnost nápravy nebo zlepšení.

Konstruktivní zpětná vazba by se podle Scharlau (2010) naopak vždy měla vyjadřovat přímo a otevřeně, měla by se vztahovat na časově blízké situace, pojmenování přesně určitého chování nebo konkrétní situace, vyslovení subjektivního názoru, vnímání a také, pokud dává zpětnou vazbu vedoucí pracovník, vyslovit i požadavky. Konstruktivní zpětná vazba by měla být přínosná, vázaná na danou situaci, konkrétní, subjektivní a zdvořilá.

Konstruktivní zpětná vazba je dle mého názoru klíčová pro rozvoj a výkonnost zaměstnanců. Zaměstnanci potřebují mít k dispozici relevantní zpětnou vazbu. Ta mu umožní, aby se dále mohl zlepšovat v jeho pracovní činnosti. Prostor pro zlepšení je vždycky, ale zaměstnanec touto cestou konstruktivního upozornění může dostat informace, které si sám ani neuvědomuje nebo dokonce ani nemůže uvědomit.

Avšak vedoucím pracovníkům činí často problém dávat svým podřízeným zpětnou vazbu, zejména proto, že komunikace o jejich výkonnosti jim je nepříjemná. Vedoucí pracovníci dále nepoužívají techniky pro poskytování konstruktivní zpětné vazby. S ohledem na výše uvedená zjištění proto navrhuji proškolení vedoucí pracovníky na předávání konstruktivní zpětné vazby.

Kurz by měl být koncipován jako dvoudenní školení s interaktivními příklady. Mělo by se jednat o uzavřený kurz dle zadání společnosti s maximálním počtem 12 osob v jedné skupině. Program daného kurzu by měl obsahovat úvod do dané problematiky s popisem, k čemu slouží zpětná vazba, jaká jsou její rizika a proč je zaměřována s kritikou. Dále by měla být zaměřena na zásady pro poskytování a přijímání zpětné vazby, shrnutí nejčastějších chyb, jednotlivé techniky podávání zpětné vazby a provázanost s aktivním nasloucháním a empatií v praxi.

Vzdělávacích společností je v České republice spousta. Proto bych navrhovala oslovit společnosti, které mají za sebou nějaké kvalitní reference anebo společnosti, se kterými Česká zbrojovka a.s. již dlouhodoběji spolupracuje.

Z aktuální nabídky na internetu lze nyní nalézt například SHINE Consulting s.r.o., která nabízí školení na míru „Hodnocení výkonu - účinná zpětná vazba“.

Cíle programu

- Procvičit si dovednost účinné zpětné vazby a jejího motivačního účinku
- Naučit se využívat všechny příležitosti k pravidelnému poskytování zpětné vazby
- Naučit se efektivně využívat hodnocení zaměstnanců jako účinného nástroje vedení lidí
- Naučit se vést motivační a hodnotící rozhovor

Obsah programu:

- Zpětná vazba jako součást hodnocení výkonu
- Vedení zpětnovazebních rozhovorů
- Základní principy vedení motivačního a hodnotícího rozhovoru (SHINE, 2014)

Součástí zpětné vazby lze chápat i pochvalu a uznání. Pravdou je, že pochvala za dobře odvedenou práci vždy potěší a je to i důležitý prvek motivace zaměstnanců.

3.3 Transparentní systém odměňování

Systém odměňování byl v rámci zjištění z dotazníkového šetření vyhodnocen jako nevyhovující a netransparentní.

3.3.1 Systém odměňování

Systém odměňování, který je v současné době ve společnosti zaveden, nebyl několik let aktualizován a neodráží aktuální situaci na trhu a ve společnosti. Dle strategie společnosti je situace rozvojová a růstová, avšak motivace a odměňování bylo nastaveno spíše defenzivně, tzn. větší poměr variabilní složky vůči základní mzdě. Dříve strukturovaný systém mzdových tarifů je již zastaralý, všeobecný a nezahrnuje všechny pozice, které v průběhu let vznikly. Dále tento systém není transparentní a má hodně výjimek.

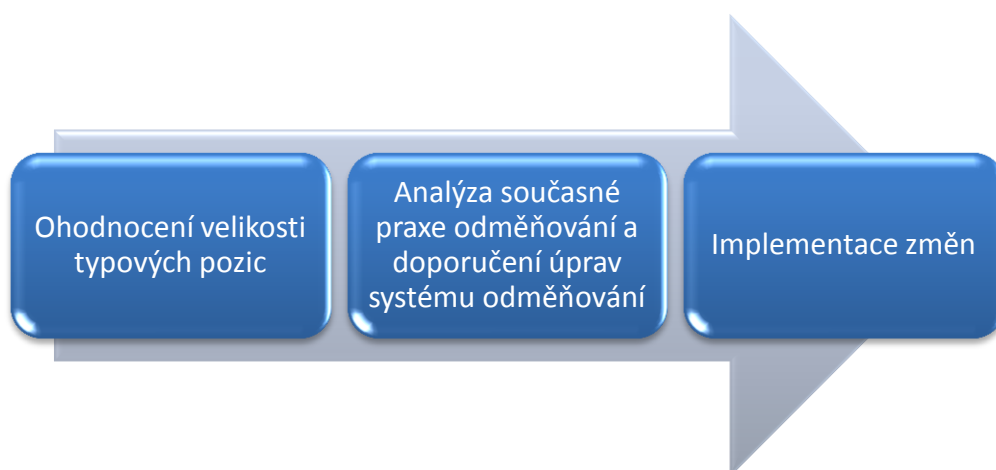
Navrhují zavedení moderních metod ohodnocení velikosti pracovních pozic (job grading), které stanoví nové rozpětí tarifních mezd pro jednotlivé typové pracovní pozice podle aktuální situace na trhu a podniku.

Dále doporučuji provést analýzu současného systému odměňování spojenou s revizí velikostí pracovních pozic. Předpokládaným cílem by mělo být zjištění, jaká je reálně uplatňovaná praxe odměňování ve společnosti a jaká je konkurenceschopnost společnosti na trhu, a do jaké míry podporuje systém odměňování strategii a cíle společnosti.

Analýza odměňovacího systému je základním výchozím krokem pro zhodnocení, do jaké míry současný systém odměňování podporuje nastavenou podnikovou strategii. Stanovení strategie odměňování a následně vytvoření systému odměňování by mělo vycházet z důkladné analýzy stávajícího stavu odměňování a nastavení struktury mzdových úrovní pro všechny pozice ve společnosti. Důkladné analýze musí předcházet ohodnocení velikosti typových pozic.

S ohledem na komplexnost celého problému navrhuji zavést nový systém odměňování formou projektu, který lze rozdělit do 3 fází (dle obrázku 5):

- **Ohodnocení velikosti typových pracovních pozic** ve společnosti (včetně revize popisů pracovních pozic).
- **Analýza současné praxe odměňování** ve společnosti a identifikace případných neefektivit a úspor v odměňovacím systému, prezentace výsledků analýzy a **doporučení pro úpravy systému odměňování**
- **Implementace navrhovaných změn** – dle stanovených priorit je vhodná realizace jednotlivých změn.



Obrázek 5: Přehled jednotlivých fází projektu na úpravu systému odměňování

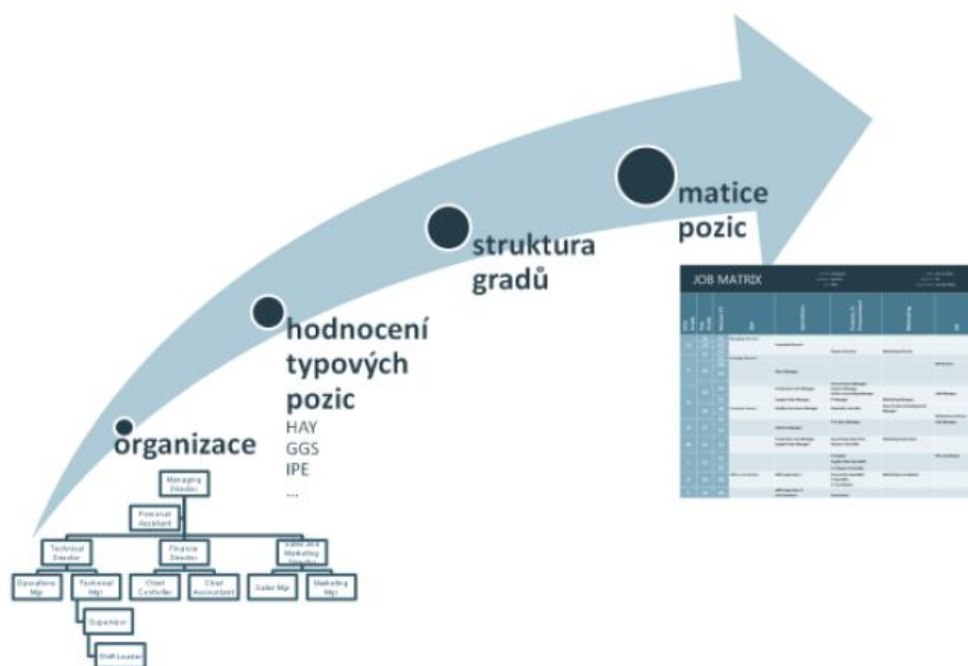
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Fáze 1: Ohodnocení velikosti typových pracovních pozic (Job grading)

V rámci této fáze by měly proběhnout následující činnosti:

- **Revize popisů typových pracovních pozic** – musí proběhnout kontrola, zda popisy typových pracovních pozic ve společnosti jsou v aktuálním a použitelném stavu.
- **Ohodnocení velikostí typových pracovních pozic** – nutno využít analytickou metodiku pro hodnocení velikosti pracovních pozic, která umožňuje přesné

ohodnocení velikosti pracovních pozic na základě jednoznačně stanovených parametrů. Mezi parametry by mohly být například potřebné znalosti pro úspěšný výkon pracovní pozice, úroveň manažerských dovedností, náročnost řešení problémů, možnost rozhodování v procesu, odpovědnost za výsledky, míra kontroly ze strany vedení a jiné.



Obrázek 6: Průběh ohodnocení velikosti typových pracovních pozic

(Zdroj: BD Advisory s.r.o., 2014)

Touto problematikou se zabývají například společnosti TREXIMA, spol. s r.o. nebo společnost BD Advisory, s.r.o., která provádí ohodnocení dle obrázku 6 na základě popisů typových pracovních pozic, organizační struktury, rozhovorů s manažery a porovnání s trhem práce. Všechny pracovní pozice by byly přesně ohodnoceny a rozřazeny do matice typových pracovních pozic a příslušných mzdových tříd v souladu s jejich velikostí a vlivem na celkové výsledky společnosti. Přesné zařazení by umožnilo přesnější kalibraci zařazení pozic do struktury a faktickou diskusi s top managementem. Přesné ohodnocení velikosti každé typové pracovní pozice by mohlo poskytnout skutečně relevantní a přesné porovnání pozic skrze jednotlivé organizační útvary a porovnání k pozicím na trhu.

Výstupem fáze 1 by měla být matice typových pracovních pozic (dle obrázku 7), kde by všechny tyto pracovní pozice byly rozřazeny do mzdových tříd a jednotlivých funkčních skupin (např. výroba, IT, finance apod.).

JOB MATRIX				Client: Company Country: Austria By: BDA		Date: 26.11.2012 Version: 2b Calibrated: Yes (by HRD)	
BDA Grade	Hay Grade	Merces PC	GM	Operations	Finance, IT, Procurement	Marketing	HR
Q	23	65	Managing Director				
	22	63		Technical Director			
	21	62			Finance Director	Marketing Director	
P		61	Strategy Director				
		60					HR Director
	20	59		Plant Manager			
O		58			Procurement Manager		
	19			Production Unit Manager	Finance Manager		
		57		Supply Chain Manager	Senior Accounting Manager		C&B Manager
N		56	Company Lawyer	Quality Assurance Manager	IT Manager	Marketing Manager	
	18				Financial Controller	New Product Development Manager	
		55					HR Business Partner
M		54		Division Manager	IT Project Manager		L&D Manager
	17						
		53		Production Unit Manager	Accounting Supervisor	Marketing Supervisor	
L				Supply Chain Manager	Finance Controller		
	15	52			IT Analyst		HR Coordinator
		51			Supply Chain Specialist		
K					Jr. Finance Controller		
	14	50	Office Coordinator	Shift Supervisor I	Accountant Specialist	Marketing Coordinator	
					IT Specialist		
					IT Coordinator		

Obrázek 7: Příklad matice typových pozic

(Zdroj: BD Advisory s.r.o., 2014)

Fáze 2: Analýza současné praxe odměňování a doporučení úprav systému odměňování

V této fázi by měla být provedena **komplexní analýza současné praxe odměňování** ve společnosti. Tato analýza ukazuje aktuální situaci v oblasti odměňování, jak na úrovni systému, tak na úrovni konkrétních individuálních mezd. Analýza rovněž identifikuje potenciální problematické oblasti v současnosti, ale i s výhledem do budoucna tak, aby společnost dosáhla interní rovnováhy a externí konkurenceschopnosti.

Pro budoucí rozhodování managementu by mohla analýza posloužit k vhodnější re-distribuci mzdových prostředků do pracovních pozic, které jsou pro společnost klíčové.

Výsledky analýzy by měly být prezentovány vedení společnosti. Interpretace výstupů by měla být provedena v návaznosti na strategii podniku, dopadu na mzdové náklady společnosti, zviditelnění rizikových oblastí systému a odhalení potenciálních úspor mzdových nákladů.

Základním výstupem by měla být identifikace základních trendů praxe odměňování a zhodnocení, do jaké míry je podnik na trhu práce konkurenceschopný.



Obrázek 8: Vyhodnocení matice typových pozic a praxe odměňování

(Zdroj: BD Advisory s.r.o., 2014)

Dalším výstupem by mělo být vyhodnocení matice typových pracovních pozic podle obrázku 8 s ohledem na praxi odměňování jednotlivých úrovní mzdových tříd ve srovnání aktuálního stavu podniku a trhu.

Na základě vyhodnocení analýzy by dále měly být doporučeny návrhy úprav stávajícího systému odměňování, které by měly být zaměřeny na dlouhodobou strategii systému odměňování, strukturu velikosti pozic a rozřazení do mzdových tříd a mzdovou strukturu, aby bylo dosaženo nejlepší externí konkurenceschopnosti s optimálním využitím mzdových nákladů.

Fáze 3: Implementace změn

Dle doporučených návrhů a jejich schválení vedením společnosti je nutná také realizace těchto změn. S ohledem na stanovení priorit je vhodné nastavit zaplánování implementace změn v systému odměňování ve stanoveném čase.

Doporučuji aktualizaci systému odměňování každé 2 - 3 roky tak, aby odpovídal strategii společnosti.

3.3.2 Cafeteria systém

Zaměstnanci v rámci dotazníkového šetření preferovali širokou škálu dalších možných benefitů, které by rádi zařadili do systému benefitů ve společnosti Česká zbrojovka a.s. Nároky jednotlivých zaměstnanců se lišily s ohledem na pohlaví, věk, pracovní zařazení a případně dalších preferencí. Také s ohledem na nepřehlednost stávajícího systému výhod v jednotlivých podnikových dokumentech a nejednoznačnost, zda daný benefit je možno využít pro dané skupiny zaměstnanců, navrhuji zavést flexibilní způsob zaměstnaneckých benefitů formou tzv. **Cafeteria systému**.

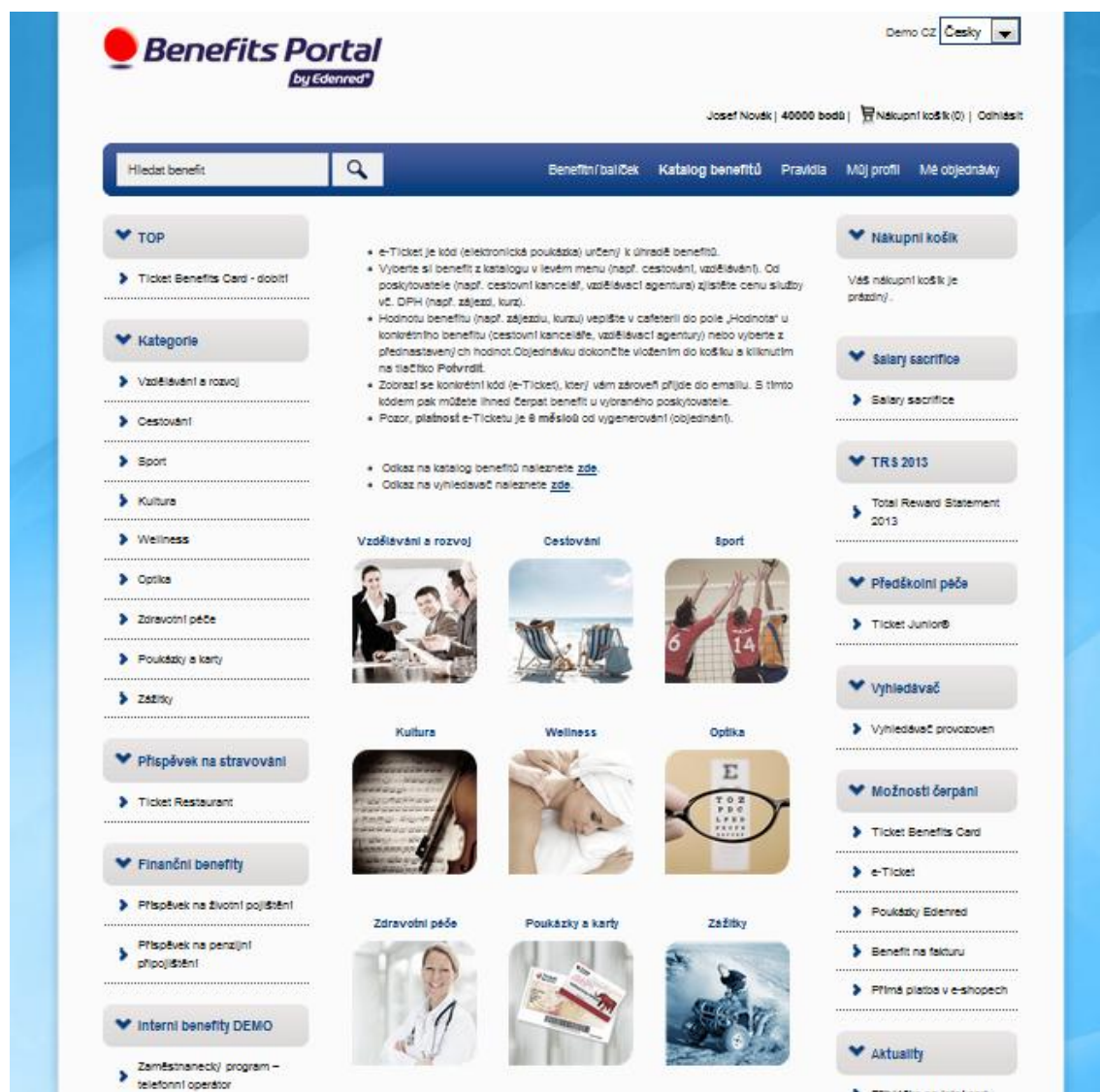
Jedná se o moderní službu, která umožňuje efektivně řídit program zaměstnaneckých benefitů. Na základě získaných bodů si každý zaměstnanec vybere benefit, který sám preferuje. V rámci Cafeteria systému je stanoven roční limit bodů pro jednotlivé zaměstnance, kteří si volí z balíčku benefity, které jim nejvíce vyhovují.

Cafeteria systém nabízí možnost využít benefity v oblasti zdraví, dovolené, sportu, vzdělávání, kultury, penzijního připojištění a životního pojištění.

Cafeteria systém umožňuje vedoucím pracovníkům odměňovat své podřízené přehledně, rychle a hlavně transparentním způsobem. Vše lze i jednoduchým způsobem řídit, kontrolovat a reportovat.

Vedoucí pracovník by v rámci svého přiděleného budgetu přiděloval body za plnění výkonů svým podřízeným. Zaměstnanec by měl po přihlášení do svého účtu přehled o počtu přidělených bodů i s informací konkrétního důvodu přidělení. Tyto body pak zaměstnanec může využívat na různé benefity, které by volil podle svých preferencí.

Nabídka jednotlivých benefitů v rámci portfolia je široká. V poslední době se těší zájmu zejména benefity zaměřené na volnočasové aktivity, které podporují oblast relaxace a zdraví, a tím i motivaci zaměstnanců. Tyto volnočasové benefity jsou definovány v zákoně o daních z příjmů v §6, odst. 9, písm. d).



Obrázek 9: Příklad elektronického Cafeteria systému

(Zdroj: EDENRED, 2015)

Dále doporučuji pro lepší přehlednost o možných benefitech i o jejich čerpání vizualizovat benefity moderní a uživatelsky přívětivou formou. Příklad je uveden na obrázku 9.

3.4 Zefektivnění pohybu informací uvnitř podniku

Pro zlepšení informovanosti o celkovém dění ve společnosti by bylo dobré mít přehled základních informací, případně klíčových rozhodnutí na jednom místě, v co nejkratší době a také přístupné všem zaměstnancům. Proto navrhuji, aby byly vytvořeny „**Rychlé zprávy z CZUB**“. Jednalo by se o zjednodušené zprávy z jednání vedení společnosti, ze zasedání představenstev a dozorčí rady, zasedání řídicí komise a projektových týmů. Dále by shrnovaly stručné informace o velkých obchodních zakázkách, o účasti společnosti v nových tendrech, založení nové pobočky, ale také například i informaci o možnosti kulturního vyžití pro zaměstnance CZUB.

Tyto „Rychlé zprávy z CZUB“ by zahrnovaly stručné přesto klíčové informace nejen z prostředí společnosti CZUB, ale také informace ovlivňující společnost zvenčí. Informace by byly k dispozici na intranetu společnosti, na všech nástěnkách a také ve „stojácích“ umístěných v podnikové jídelně a v jídelnách na provozech.

K tomu by bylo potřeba vytvořit komunikační tým, který by se skládal z vedoucí kanceláře GŘ, viceprezidenta pro vnější komunikaci, HR business partnera a marketingového specialisty. Tento tým by se scházel jedenkrát týdně a zpracovával by tyto „Rychlé zprávy z CZUB“.

S ohledem na vytvoření „Rychlých zpráv z CZUB“ navrhuji, aby tyto informace byly v podrobnější podobě komunikovány na poradě jednotlivých úseků, kde by zaměstnanci dostali doplněné informace k těmto změnám, novinkám a zprávám. Tyto informace by měly být předávány jednotlivými řediteli.

Dle mého názoru by měla být **strategie** podniku jednoznačně vnímána všemi zaměstnanci. S ohledem na její nedostatečnou komunikaci a rozporu v jejím vnímání, navrhuji, aby byla strategie společnosti „stále na očích“. Proto doporučuji strategii společnosti umístit na úvodní stranu intranetu společnosti a na všech nástěnkách v areálu společnosti.

Podnikový časopis Zbrojovák je vydáván šestkrát ročně. Na začátku každého Zbrojováku je úvodní slovo generálního ředitele, který oslovuje zaměstnance aktuální situací a případně shrnuje klíčové informace dosažených výsledků. Podle mého názoru

by pro zviditelnění bylo tedy vhodné do záhlaví úvodní části umístit strategii společnosti.

Také by mohl být v každém čísle podnikového časopisu věnován článek plnění činností navazující na strategii společnosti. Tento článek by byl zaměřen vždy na jeden z úseků společnosti.

Když je jasná strategie společnosti, která se rozpadá na dílčí akční plány, je pro jednotlivé zaměstnance zřejmější záměr společnosti a jeho osobní podíl na daném cíli.

3.5 Zlepšení spolupráce mezi úseky v rámci společnosti

Na základě výstupů z dotazníkového šetření zaměstnanci nevnímají spolupráci mezi jednotlivými úseky jako vyhovující.

Je nutné sledovat záměry celé společnosti a nesoustřeďovat se pouze na dílčí cíle nebo případné zájmy jednotlivých úseků. Strategie společnosti je stanovena, proto je potřeba dojít společnými silami ke stanovenému cíli a hledat způsob, jak společně vyřešit problémové situace. Společnost by tedy měla klást velký důraz na spolupráci mezi jednotlivými úseky.

3.5.1 Jednací dny

S ohledem na křížení porad jednotlivých týmů i napříč úseky, zlepšení spolupráce napříč úseky a také na fakt, že se zaměstnanci cítí ve stresu během pracovního týdne, navrhuji nastavit tzv. „**jednací dny**“. Tyto dny – například zvolím pondělí a středu – by byly určeny pro svolávání jednání a schůzek. Dle mého názoru by měly být zavedeny pravidelné porady jednotlivých úseků v pondělí dopoledne, kde by byly zhodnoceny činnosti předešlého týdne, kontrolovány úkoly a byly by nastaveny pracovní činnosti, úkoly pro daný týden.

Dále navrhuji, aby během pondělí byly řešeny klíčové úkoly vycházející z priorit podniku, aby mohly být zkoordinovány činnosti daného týdne i napříč společností. Středu bych ustanovila jako poradní den, kdy by byla možnost svolání schůzek pravidelných, projektových a případně dle mimořádné potřeby. Další dny by mohly být

zavedeny bez plánovaných pravidelných porad, aby zaměstnanci měli prostor k řešení zadaných úkolů, nebyly pod neustálým tlakem – jednak z hlediska organizace času, přerušování úkolů kvůli poradám a také, aby panovala větší pohoda na pracovišti.

3.5.2 Marketing dovnitř

Osobně se řídím heslem: „Nehodnoť práci, kterou jsi sám nezkusil.“. Nicméně někteří zaměstnanci mají tendenci posuzovat práci jiných zaměstnanců s tím, jak daná věc není provedena správně a jak by to oni sami udělali lépe. Tato představa však může být velmi zkreslená, protože většina zaměstnanců nemá ponětí, co dělají jednotliví zaměstnanci na jiných pracovních pozicích.

Proto doporučuji zavést „**marketing dovnitř**“. Jednotlivé pracovní pozice i se základním popisem náplní jejich práce a prováděných činností by mohly být medializovány v podnikovém časopise Zbrojováku a na intranetu společnosti. Tak nejlépe může dojít k pochopení činností vykonávaných na jednotlivých pracovních pozicích.

3.5.3 Týmová spolupráce - Teambuilding

Pro posílení týmové spolupráce doporučuji zavést systematické vzdělávání v této oblasti napříč celou společností.

Teambuilding je podle Svatoše a Lebedy (2005) program zaměřený na cílené, promyšlené, strukturované budování a rozvíjení pracovních týmů, jejich tvůrčího a výkonového potenciálu. Tyto programy jsou určeny konkrétním pracovním skupinám nejčastěji na začátku jejich společného působení nebo v etapě významných změn.

Teambuildingy by byly určeny zejména pro projektové týmy, pracovní skupiny napříč organizací i kolektiv, který působí v rámci jednoho úseku. Spolupráce by byla podporována zejména s ohledem na řešení konkrétních problémů.

3.5.4 Ranní káfé

Pro posílení spolupráce jsou důležité zejména osobní vztahy. Aby se zaměstnanci nepotkávali pouze u prezentací, řešení problémových oblastí a nebyli ve stresovém prostředí, doporučovala bych zavést „**Ranní káfé**“.

Jednalo by se o pravidelné setkávání zaměstnanců mezi jednotlivými úseky, u kterých by se vedla neformální debata. „Ranní káfé“ by mělo mít stanoven jeden konkrétní den a hodinu.

Pohodové pracovní prostředí, otevřenost a týmovou spolupráci nelze nařídit. Proto záměrem „Ranního káfé“ je v podobě pravidelných neformálních setkání podpořit sblížení zaměstnanců, otevřenost, pochopení a důvěru.

4 Ekonomické zhodnocení a přínosy návrhů

V rámci této kapitoly je popsána ekonomická stránka navrhovaných řešení, které byly doporučeny v předchozí kapitole. Následně jsou shrnuty přínosy návrhů, kterých by měla společnost dosáhnout po zavedení těchto opatření.

4.1 Systém nápadů, námětů a připomínek

V rámci navrhovaných opatření bylo doporučeno zavedení systému námětů, nápadů a případných připomínek jednak formou dotazníku, komunikace nápadů na poradách úseků či na konzultačních hodinách s HR business partnerem a zavedení řízených workshopů pro podporu vytváření nápadů na předem stanovené téma.

Pro vytvoření systému nápadů, námětů a připomínek bude zapotřebí vytvořit samotný dotazník. Tento dotazník by měl být sestaven HR business partnerem, který by následně měl vstupovat do procesu nápadů, návrhů a připomínek jako klíčová osoba, proto by měl být v rámci své kapacity práce pro tuto činnost částečně vyčleněn. Následně by měl být tento dotazník zpracován IT specialistou do podoby elektronického dotazníku, který bude umístěn na intranetu společnosti. Dále by byla IT specialistou vytvořena struktura celkového souhrnu námětů, nápadů a připomínek. Náklady na zavedení a vytvoření i elektronické podoby by zahrnovaly část mzdy HR business partnera a IT specialisty s ohledem na dobu strávenou k vykonání daných úkolů.

S ohledem na vyčlenění části pracovních činností pro systém nápadů, námětů a připomínek by dalším nákladem byla část mzdy HR business partnera v oblasti vedení evidence, řízení a vyhodnocování námětů, nápadů a připomínek a také konzultační hodiny pro možnou komunikaci těchto námětů.

Dalším nákladem by byl tisk papírových dotazníků a tisk souhrnu nejlepších nápadů pro potřeby vyvěšení na všech nástěnkách ve společnosti. Pro vytvoření papírové boxu, který by měl být umístěn na vrátnici, by mohla být použita krabice od balíků papírů, která bude barevným papírem upravena do atraktivní podoby.

Zavedení a organizaci řízených workshopů pro podporu vytváření by měl na starosti HR business partner, který by byl pro tuto činnost částečně vyčleněn. S ohledem na dobrovolnou účast na workshopu není možné dopředu stanovit počet účastníků.

Náklady by tedy zahrnovaly mzdu HR business partnera, který by tento workshop vedl, a mzdu účastníků. Na zvážení je místo konání workshopu. Pokud by workshop probíhal v areálu společnosti, bylo by nutné počítat pouze se zajištěním občerstvení pro účastníky. V případě konání workshopu v okolí společnosti je potřeba zahrnout i pronájem místnosti a případné techniky, který se pohybuje většinou od 1 500 Kč / den. Záleží však na dohodě s daným zařízením a smluvních podmínkách. V případě pořádání opakovaných workshopů lze dohodnout i pronájem místnosti a techniky zdarma.

Na zvážení je i případná odměna těch nejlepších návrhů. Mohla by být nastavena bodová škála dle předem nastavených kritérií s provázaností na finanční odměnu např. v rozmezí 100 – 1 000 Kč za návrh. Za realizaci daného návrhu by mohla být navázána mimořádná odměna podle rozhodnutí personálního oddělení např. v rozsahu 5 – 10% z dosažené úspory, návratnosti vynaložených prostředků apod.

Přínosem tohoto systému nápadů, návrhů a připomínek vidím zejména v možnosti zaměstnanců vyjádřit se k aktuálním tématům. Navíc komplexnost navrhovaného řešení i s evidencí a zpětnou vazbou k jednotlivým návrhům a také zhodnocováním nejlepších nápadů dle mého názoru podpoří zájem a chuť přicházet s novými podněty a podílet se na jejich realizaci.

Další výhodu spatřuji v tom, že zaměstnanci, kteří se pohybují u kořene problémových oblastí, mohou nejlépe vidět prostor pro zefektivnění činností a zejména prostředí řízeného workshopu může dát prostor pro vznik zajímavých námětů. Podpora společnosti bude v této oblasti kladně hodnocena všemi zaměstnanci.

4.2 Hodnocení pracovníků a konstruktivní zpětná vazba

Tato kapitola shrnuje ekonomickou stránku navrhovaných řešení v oblasti hodnocení pracovníků a předávání konstruktivní zpětné vazby.

4.2.1 Hodnocení pracovníků

V předchozí kapitole bylo doporučeno zavedení nového elektronického systému hodnocení zaměstnanců, který by měl být propojen na SAP.

Ekonomické zhodnocení navrhovaných doporučení závisí na komplexnosti samotného řešení. Může být vytvořena samostatná aplikace pro hodnocení zaměstnanců nebo lze

koupit hotové řešení – dílčí modul případně komplexní software pro moderní personální management.

Samostatná aplikace by mohla být vytvořena podnikovými IT specialisty. Výhodou tohoto řešení by byly náklady, které by zahrnovaly mzdu tvůrců této aplikace, v řádech desítek tisíců korun. Nevýhodu spatřuji vzhledem ke kapacitám IT specialistů a požadované náročnosti na systém a v propojení na další možné aplikace moderního personálního řízení.

Hotové řešení elektronického hodnocení by bylo poptáno formou výběrového řízení se specifikací požadavků. Na zvážení personálního oddělení by byl poptán dílčí modul nebo komplexní řešení pro moderní řízení personálního oddělení.

Například systém HR plus, který nabízí společnost MMI, s. r. o. nabízí implementaci jednotlivého aplikačního modulu v oblasti řízení výkonu a rozvoje v řádu 100 000 – 150 000 Kč. (MMI, S.R.O., 2015)

Tabulka 15: Přehled nákladů na implementaci

(Zdroj: MMI, S.R.O., 2015 a SAP, 2015)

SYSTÉM	VARIANTA		IMPLE- MENTACE (Kč)	LICENCE (Kč)				10 LET POUŽÍVÁNÍ (Kč)	CENA SLUŽEB (Kč)	
				roční/ zam.	trvalá/ zam.	roční/ CZUB	trvalá/ CZUB			
HR plus Enterprise	A	Cloud s docházkou	942 000	384		652 800		7 470 000	A+B: Vícepráce/MD	13 000
	B	Cloud bez docházky	714 000	336		571 200		6 426 000	A+B: Školení	v ceně
SAP ERP	A	ERP - bez docházky	4 760 000		4 000		5 600 000	10 360 000	A+B: Vícepráce/MD	12 000
SAP Success Factors	B	Cloud - bez docházky	2 975 000	5 700		9 690 000		99 875 000	A+B: Školení/den/8 osob	20 000

Komplexní řešení pro moderní řízení personálního oddělení se pohybují dle tabulky 15 od jednotek až po desítky miliónů v závislosti na jednotlivém řešení. Při používání po dobu 10 let se však požadavky na investované náklady blíží až ke stovkám miliónů korun. Toto je dáno nejen cenovou náročností implementace, ale také cenovou

nárocností na pořizování dalších licencí. Očekávaná návratnost investice do implementace by při výběru levnější varianty byla 1,2 roku.

Se zaváděním nového systému hodnocení zaměstnanců se samozřejmě pojí proškolení zaměstnanců na tento nový systém.

Při volbě vytvoření aplikace vlastními silami by nákladem byla část mzdy IT specialisty. Tvůrce systému by seznámil zaměstnance s danou aplikací. Dále by byla vhodná při proškolení i účast personalistů pro vysvětlení a návaznosti na další personální činnosti.

Tabulka 16: Přehled nákladů na proškolení uživatelů a správců systému

(Zdroj: MMI, S.R.O., 2015)

Kategorie	Jednotka	Cena
Školení uživatelů	Kč/den/1-2 účastníci	12 000 Kč
Školení správce	Kč/den/1-2 účastníci	15 000 Kč
Školení uživatelů	Kč/den/3 a více účastníků	6 000 Kč
Školení správce	Kč/den/3 a více účastníků	7 000 Kč

Při implementaci již hotového řešení bývá součástí nabídky i předpoklad nákladů na proškolení zaměstnanců. Z tabulky 16 jsou patrné náklady na proškolení zaměstnanců při zvolení levnější varianty systému od společnosti MMI, s. r. o.

Tabulka 17: Přehled předpokládaných celkových nákladů na proškolení uživatelů a správců systému

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kategorie	Počet skupin	Délka školení	Cena / den	Cena celkem
Školení uživatelů	83	0,5 dne	6 000 Kč	249 000 Kč
Školení správce	2	1 den	7 000 Kč	14 000 Kč
Celkem				263 000 Kč

Při celkovém počtu 1702 zaměstnanců by pravděpodobně byly vytvořeny 2 skupiny správců po maximálně 15 osobách z řad IT a personalistů, kde by dané školení bylo

koncipováno jako celodenní. Pro běžné uživatele by byly vytvořeny skupiny po maximálně 20 osobách a školení by shrnovalo základní informace v rámci 0,5 dne. Přehled předpokládaných celkových nákladů na školení je uveden v tabulce 17.

Přínosy implementace již hotového řešení nebo komplexnější podoby spatřuji zejména v oblasti automatizace HR procesů a propojení informací a lidí v rámci jedné aplikace. To by vedlo k zefektivnění práce nejen personálního oddělení, ale také vedoucím pracovníkům a samotným zaměstnancům. Tento systém by mohl být postaven na uživatelsky přívětivém rozhraní pro všechny tři skupiny uživatelů nabízející online řešení s dostupností 24/7.

Výhoda by byla kromě úspory času i jednoduchosti a přehlednosti dat oproti udržování v papírové podobě či totožných dat v MS Word či Excelu. Dále je výhoda v automatickém generování informací, v uchovávání a evidenci historie, návaznosti na roční úpravu mezd, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, motivaci a talent management.

4.2.2 Konstruktivní zpětná vazba

Na základě vyhodnocení výstupů dotazníkového šetření a nespokojenosti zaměstnanců s předáváním konstruktivní zpětné vazby bylo v předchozí kapitole navrženo proškolení vedoucích pracovníků formou uzavřeného dvoudenního kurzu s interaktivními příklady pro maximálně 12 osob ve skupině.

Tabulka 18: Přehled nákladů na vzdělávání vedoucích pracovníků v oblasti konstruktivní zpětné vazby

(Zdroj: vlastní zpracování dle informací z oddělení vzdělávání)

Účastníci	Počet os. celkem	Počet os. / skupinu	Počet skupin
Počet účastníků	116	Max. 12	10
Školení	Délka školení	Cena / den celkem	Cena školení
Předávání zpětné vazby	2 dny	18 - 25 000 Kč	36 – 50 000 Kč
Celkem			360 – 500 000 Kč

Z tabulky 18 je patrný rozsah předpokládaných nákladů vynaložených na vzdělávání vedoucích pracovníků v předávání konstruktivní zpětné vazby svým podřízeným.

Pokud by toto vzdělávání probíhalo mimo areál CZUB, došlo by k navýšení nákladů s ohledem na pronájem místnosti a techniky a občerstvení pro účastníky školení.

Dalším navrhovaným opatřením ke zlepšení zpětné vazby k vykonávané pracovní činnosti bylo doporučeno i zavedení pochval a uznání směrem k podřízeným pracovníkům.

Přínosem těchto doporučení vidím zejména k získávání vykonávané pracovní činnosti formou konstruktivní zpětné vazby, která by sloužila pro zvýšení výkonnosti a rozvoj zaměstnanců. Pochvaly a uznání dle mého názoru zejména zlepší vztah a komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným a pomohou zlepšit vztahy na pracovišti.

4.3 Transparentní systém odměňování

Dle výstupů z dotazníkového šetření o názoru respondentů o nevyhovujícím a netransparentním současném systému odměňování bylo v předchozí kapitole navrženo doporučení na revizi a zavedení nového systému odměňování a úpravu systému výhod a benefitů.

4.3.1 Systém odměňování

V předchozí kapitole byla doporučena úprava systému odměňování. Nový systém odměňování by měl být zaveden formou projektu ve 3 fázích. Finanční nákladnost je uvedena v tabulce 19.

Tabulka 19: Přehled nákladů na implementaci nového systému odměňování

(Zdroj: BD Advisory s.r.o., 2015)

Fáze projektu	Aktivity	Cena (bez DPH)
Fáze 1	Ohodnocení velikosti typových pracovních pozic (včetně revize popisů pracovních pozic)	165 000 Kč
Fáze 2	Analýza současné praxe odměňování ve společnosti doporučení pro úpravy systému odměňování	250 000 Kč
Fáze 3	Implementace navrhovaných změn	Dle rozsahu doporučených změn

Jelikož je mzda chápána jako investice do lidského kapitálu, který v poslední době získává klíčovou pozici pro společnost, jeví se mi náklady na zavedení nového systému odměňování jako přiměřené. Náklady na mzdy jsou v současné době velmi vysoké. Pro porovnání s aktuální situací by se jednalo asi o 0,25% mzdových nákladů, které bychom pomyslně použili na nastavení transparentního a vyhovujícího systému odměňování, který by měl jasně stanoven pravidla a zohledňoval by situaci ve společnosti a na trhu.

Další přínosy nového systému odměňování spatřuji zejména v tom, že analytická metodika umožňuje převod výsledků hodnocení na ostatní globálně používané struktury mzdových tříd. Výhodou tohoto navrhovaného řešení je vyšší přesnost hodnocení velikosti pracovních pozic, dále větší flexibilita v následném využití mzdových dat z trhu odměňování v České republice pro účely mzdového srovnání s trhem.

Interpretace výstupů je dána v návaznosti na dlouhodobou strategii společnosti. Dále je navržena strategie odměňování, výstupy dány do kontextu s efektivitou mzdových nákladů a nalezení potenciálních oblastí úspor.

4.3.2 Cafeteria systém

Se systémem odměňování se pojí i systém výhod a benefitů. Pro zefektivnění byl navržen flexibilní způsob zaměstnaneckých benefitů formou **Cafeteria systému**.

S ohledem na množství zaměstnanců by, podle mého názoru, dodavatel systému Cafeteria mohl nabídnout kompletní implementaci a nastavení tohoto systému benefitů včetně administrace a provozu zdarma. V případě speciálních požadavků CZUB by byla vytvořena nabídka podle přání a aktuálního ceníku dodavatele.

Největší výhodou systému Cafeterie je, že si každý zaměstnanec zvolí sám, co potřebuje nebo co se mu jeví jako nejatraktivnější. S ohledem na přidělení určitého počtu bodů zaměstnanec volí jednotlivé benefity dle svých preferencí. Proto se mi systém Cafeterie jeví jako velmi účinný a spravedlivý, protože nemůže být nikdo zvýhodněn.

Dalším přínosem je rozsah portfolia smluvních partnerů daného Cafeteria systému, který zahrnuje široké spektrum společností a organizací různého zaměření nejen v České republice, ale i v zahraničí.

Pro podporu dlouhodobé stability a spokojenosti zaměstnanců je tento systém zaměřen na oblast zdraví, vzdělávání, kultury, sportu, ale také na volnočasové aktivity tak, aby byla podpořena rovnováha mezi pracovním a osobním životem.

Hlavní výhody pro zaměstnavatele spatřuji ve zvýšení motivovanosti zaměstnanců, protože benefity umožňují provázanost na pracovní výkon a také daňové zvýhodnění. Benefity představují snížení daňové náročnosti pro zaměstnavatele, protože z nich neodvádí zdravotní ani sociální pojištění. Na straně oceněného zaměstnance jde o čistý příjem osvobozený od daně i dalších odvodů. (BENEFIT PLUS, 2015)

Tabulka 20: Přehled úspor pro zaměstnavatele

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zaměstnavatel	
Současný stav - peněžní odměna	
Celkový budget	1 500 000 Kč
Náklady (včetně odvodů)	2 010 000 Kč
Nový způsob - volnočasové aktivity	
Celkový budget	1 500 000 Kč
Náklady (včetně DPH)	1 785 000 Kč
Úspora pro zaměstnavatele celkem	225 000 Kč
Úspora pro zaměstnavatele na 1 zaměstnance	150 Kč

Tabulka 21: Přehled úspor pro zaměstnance

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zaměstnanec	
Současný stav - peněžní odměna	
Odměna (hrubá mzda)	1 000 Kč
Odměna (čistá mzda)	750 Kč
Nový způsob - volnočasové aktivity	
Poukázka / počet přidělených bodů	1 000 Kč
Bonus	250 Kč

Úspora pro zaměstnavatele je vyjádřena v tabulce 20 a pro zaměstnance v tabulce 21. Pro toto vyjádření bylo kalkulováno s 1 500 interními zaměstnanci, předpokládanou odměnou na 1 zaměstnance ve výši 1 000 Kč, z celkového budgetu 1 500 000 Kč.

4.4 Zefektivnění pohybu informací uvnitř podniku

Pro zefektivnění pohybu informací uvnitř podniku bylo doporučeno vytvoření „Rychlých zpráv z CZUB“ a komunikace strategie společnosti všem zaměstnancům tak, aby byla „stále na očích“, tzn. prostřednictvím jejího umístění na úvodní straně intranetu společnosti, uveřejnění v záhlaví úvodního slova generálního ředitele v podnikovém časopise Zbrojovák a na všech nástěnkách v areálu společnosti.

Pro umístění strategie společnosti na úvodní straně bude nutná práce interního IT specialisty. Nákladem by teda byla jeho mzda za dobu, po kterou tuto práci vykonával. Umístění strategie společnosti v záhlaví úvodního slova generálního ředitele by nebylo nákladem, protože byl by využit již zavedený podnikový časopis Zbrojovák. Naopak umístění strategie společnosti na nástěnkách ve společnosti by sebou neslo jednorázové vytištění dokumentů po určitou dobu.

Vytváření „Rychlých zpráv z CZUB“ by mělo podléhat pod záštitu nově zavedeného komunikačního týmu, který by se skládal z vedoucí kanceláře GŘ, viceprezidenta pro vnější komunikaci, HR business partnera a marketingového specialisty. Tento tým by se scházel jednou týdně a vydával „Rychlé zprávy z CZUB“ na daný týden. Pomyslným nákladem by byla mzda těchto zaměstnanců, kteří však předávání informací mají přímo v popisu své pracovní činnosti.

„Rychlé zprávy z CZUB“ by měly být umísťovány na intranetu společnosti, na všech nástěnkách ve společnosti a ve „stojáncích“ umístěných v podnikové jídelně a v jídelnách na provozech. Zodpovědnost za umísťování „Rychlých zpráv z CZUB“ na jednotlivá místa by měl HR business partner. Nákladem by mohla být vyjádřena doba, kterou HR business partner stráví při této pracovní činnosti. Pro vyvěšení „Rychlých zpráv z CZUB“ na nástěnky a umístění do „stojánků“ by bylo nutné vytisknout papírovou podobu těchto zpráv, které by byly dalším nákladem.

Přínosy těchto doporučení jsou zejména v předávání základních informací, klíčových rozhodnutí a komunikaci strategie společnosti všem zaměstnancům. Další prohloubení těchto informací by bylo přenášeno na poradách jednotlivých úseků, takže by všichni zaměstnanci měli ucelené informace v rámci dění ve společnosti.

4.5 Zlepšení spolupráce mezi úseky v rámci společnosti

Výstupy z dotazníkového šetření ukázaly, že zaměstnanci nevnímají spolupráci mezi jednotlivými úseky jako vyhovující. V rámci třetí kapitoly byla navržena doporučení ke zlepšení spolupráce mezi úseky, které budou v dílčích částech této kapitoly zpracovány i z ekonomického hlediska.

4.5.1 Jednací dny

Pro zlepšení spolupráce mezi jednotlivými úseky bylo navrženo zavedení jednacích dnů, ve kterých by probíhaly porady úseků, pravidelné porady nebo porady k řešení aktuálních situací. Toto doporučení neklade žádné finanční nároky, jedná se pouze o efektivnější organizaci času v rámci celé společnosti.

Přínosy tohoto doporučení se projeví zejména v uvolnění kapacit jednotlivých pracovníků pro vlastní práci, úbytek tlaku na pracovníky, zmírnění stresu zaměstnanců a zlepšení vztahů na pracovišti i v rámci kolektivu.

4.5.2 Marketing dovnitř

Jako další doporučení pro zlepšení spolupráce bylo navrženo zavedení „marketingu dovnitř“, kde by na intranetu společnosti a v podnikovém časopise Zbrojovák byly medializovány jednotlivé pracovní pozice se základním popisem prováděných činností.

HR business partner by vytvářel základní přehledy prováděných činností u konkrétních pracovních pozic. Pracovník marketingu by zpracoval tento podklad do jednotné podoby pro lepší vizualizaci. HR business partner by následně tento přehled dal k dispozici pro umístění na podnikový intranet a časopis Zbrojovák. Nákladem je v tomto případě pouze část mzdy HR business partnera, pracovníka marketingu a IT specialisty.

4.5.3 Týmová spolupráce - teambuilding

Pro posílení týmové spolupráce bylo doporučeno zavedení systematického vzdělávání napříč celou společností formou kurzů specializovaných na teambuilding nebo workshopů na řešení konkrétních problémů v rámci zavedených skupin.

Ekonomické zhodnocení navrhovaného řešení můžeme vidět ve dvou rovinách. Lze popsat kurz pro týmovou spolupráci, který se pohybuje řádově mezi 18 – 32 000 Kč

za jeden den kurzu. Workshopy na řešení konkrétních problémů mohou být řízeny proškolenými vedoucími pracovníky nebo pracovníky z personálního oddělení. Nákladem druhé varianty by byla jejich mzda.

Přínosem zavedení systémové týmové spolupráce spatřuji zejména v tom, že tým bude veden kvalifikovaným odborníkem, naučí se vnímat jednotlivé role a vzájemně komunikovat v rámci týmu, posílí se osobní vztahy alepší se pracovní klima.

4.5.4 Ranní kafe

Pro zlepšení spolupráce jsou klíčové zejména osobní vztahy. Proto bylo doporučeno zavedení „ranního kafe“.

Nákladem tohoto doporučení by byla část mzdy zaměstnanců, kteří by se těchto jednotlivých neformálních setkání účastnili. Kafe případně čaj si dělají zaměstnanci sami, to znamená, že bychom tyto náklady nebrali v potaz.

Přínosem zavedení „ranního kafe“ je zlepšení otevřenosti, komunikace formou neformální diskuse, spolupráce, pochopení a také zpříjemnění celkového klimatu pracovního prostředí a dobrých vztahů na jednotlivých pracovištích.

Závěr

Motivace zaměstnanců hraje v dnešní době stěžejní roli pro úspěšnou společnost, která chce obstát mezi vzrůstající konkurencí.

Tato diplomová práce pojednává o problematice pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Česká zbrojovka a.s.

V úvodu je v širších souvislostech nastíněna zvolená problematika. Následně byly definovány cíle práce, metody a postupy zpracování.

Cílem diplomové práce bylo na základě odhalení nedostatků stávajícího motivačního systému ve společnosti Česká zbrojovka a.s. navrhnout doporučení vedoucí k dosažení vyšší spokojenosti, zvýšení pracovní morálky a pracovní výkonnosti zaměstnanců společnosti k naplnění strategických cílů vyplývajících ze Strategického rámce společnosti v horizontu do roku 2016.

Teoretická východiska práce objasňují základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, motivace, stimulace, pracovní spokojenosti a systému odměňování. Tato teoretická východiska byla podkladem pro zpracování analytické části práce.

Druhá kapitola diplomové práce obsahuje představení společnosti Česká zbrojovka a.s., analyzuje současný stav motivace a spokojenosti zaměstnanců. Tato kapitola obsahuje jednak podnikové dokumenty současného motivačního systému společnosti a následnou výzkumnou část, která zahrnuje dotazníkové šetření. Dotazník je strukturován na dvě části. První část zjišťuje základní identifikační údaje o respondentovi a druhá část je zaměřena na zjištění aktuálního stavu motivačního systému společnosti. Vyhodnocení dotazníkového šetření shrnuje odpovědi respondentů na jednotlivé otázky. Poslední část interpretuje souhrn současného stavu s vytyčením demotivačních faktorů.

V kapitole vlastní návrhy řešení jsou doporučena opatření ke zlepšení demotivačních faktorů v oblasti vytvoření systému nápadů, námětu a případných připomínek, zavedení nového systému hodnocení pracovníků, předávání konstruktivní zpětné vazby a nastavení transparentního systému odměňování. Dále bylo navrženo zefektivnění pohybu informací uvnitř pohybu a zlepšení spolupráce mezi jednotlivými úseky v rámci společnosti.

Poslední kapitola je zaměřena na ekonomické zhodnocení jednotlivých navrhovaných doporučení. Realizace těchto opatření povedou ke zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců.

Stanovený cíl byl v rámci této diplomové práce naplněn.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. První vydání. Praha: Grada Publishing, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BD ADVISORY S.R.O., 2014. *Prezentace: Job grading a systém odměňování*. Praha.
- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol., 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol., 2004. *Psychologie a sociologie řízení*. Vydání 2. rozšířené (dotisk). Praha: Management press, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- BENEFIT PLUS, 2015. *Manažerské odměny* [online]. [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.benefit-plus.eu/program-benefit-plus/manazerske-odmeny/>
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 344 s. Expert. ISBN 9788024733487.
- ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2014a. *Benefity*. Uherský Brod.
- ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2015a. *Finanční a sociální program*. Uherský Brod.
- ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2014b. *CZ: Historie, proměny, programy* [online]. [cit. 2014-11-8]. Dostupné z: <http://www.czub.cz/cz/pages/116-historie-promeny-programy.aspx>
- ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2014c. *Motivační program*. Uherský Brod.
- ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2015b. *Prezentace společnosti*. Uherský Brod.
- ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2014d. *CZ: Profil* [online]. [cit. 2014-11-8]. Dostupné z: <http://www.czub.cz/cz/pages/115-profil.aspx>
- ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2012. *Strategický rámec*. Uherský Brod.
- ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2014e. *Výroční zpráva 2013*. Uherský Brod.

- DEIBLOVÁ, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- EDENRED, 2015. *Benefits Portal: online demo* [online]. [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <https://demo2.benefitcafe.cz/default.aspx>
- FORSYTH, Patrick, 2000. *Jak motivovat lidi*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
- HAGEMNANNOVÁ, Gisela, 1995. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 212 s. ISBN 80-85865-13-0.
- KOUBEK, Josef, 2007a. *Personální práce v malých a středních podnicích*. 3. vydání. Praha: GradaPublishing, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, Josef, 2007b. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. 2014. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2014-11-8]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=174660>
- MISKELL, Jane R., Vincent MISKELL, 1996. *Pracovní motivace*. 1. vydání. Praha: GradaPublishing, 80 s. ISBN 80-7169-317-0.
- MMI, S.R.O., 2015. *Prezentace: HR plus*. Praha.
- NAKONEČNÝ, Milan, 1996. *Motivace lidského chování*. Vydání 1. Praha: Academia, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

- NAKONEČNÝ, Milan, 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management press, 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- NĚMEČEK, Petr a Robert ZICH, 2004. *Podnikový management*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 91 s. ISBN 80-214-2780-9.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 120 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.
- PROVAZNÍK, Vladimír a kol., 2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 228 s. ISBN 80-247-0470-6.
- SAP, 2015. *Prezentace: SAP ERP a Success Factors*. Praha.
- SHINE. 2014. *Zakázkové programy* [online]. [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <http://www.shine.cz/zakazkove-otevrene-programy/zakazkove-programy>
- SCHARLAU, Christine, 2010. *Trénink úspěšné komunikace: jak uspět v každém rozhovoru v práci i osobním životě*. 1. vyd. Praha: Grada, 106 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3301-2.
- SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA, 2005. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 192 s. ISBN 80-247-0318-1.
- TOTH, Daniel, 2010. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Powerprint, 474 s. ISBN 978-80-87415-04-7.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vydání první. Praha: ASPI, 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb.	Chyba! Zložka není definována.
Obrázek 2: Interpretace Herzbergova dvoufaktorového modelu	18
Obrázek 3: Schematické znázornění vztahu stimulace – osobnost člověka – motivace	23
Obrázek 4: „Nine block“	114
Obrázek 5: Přehled jednotlivých fází projektu na úpravu systému odměňování	118
Obrázek 6: Průběh ohodnocení velikosti typových pracovních pozic.....	119
Obrázek 7: Příklad matice typových pozic	120
Obrázek 8: Vyhodnocení matice typových pozic a praxe odměňování.....	121
Obrázek 9: Příklad elektronického Cafeteria systému.....	123

Seznam grafů

Graf 1: Trhy společnosti na celou oblast produkce České zbrojovky a.s. v roce 2014 .	34
Graf 2: Přehled tržeb společnosti za jednotlivé oblasti produkce (v mil. Kč)	36
Graf 3: Struktura interních a agenturních zaměstnanců.....	37
Graf 4: Struktura zaměstnanců dle pracovní pozice	38
Graf 5: Podíl respondentů podle pohlaví	61
Graf 6: Přehled respondentů podle věkové kategorie	62
Graf 7: Podíl respondentů podle délky pracovního poměru pro CZUB	63
Graf 8: Rozdělení respondentů podle pracovní pozice	63
Graf 9: Přehled podílu respondentů na pohlaví a pracovní pozici.....	64
Graf 10: Podíl respondentů vykonávající vedoucí pozici	65
Graf 11: Rozdělení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání	65
Graf 12: Přehled respondentů podle rodinného stavu.....	66
Graf 13: Přehled respondentů podle počtu dětí žijících ve společné domácnosti.....	67
Graf 14: Podíly odpovědí respondentů pro oblast Pracovní podmínky.....	68
Graf 15: Přehled respondentů podle možnosti využití schopností a dovedností při práci a pracovní pozice	70
Graf 16: Přehled respondentů podle motivace na tvorbu nových nápadů a pracovní pozice	70
Graf 17: Přehled respondentů podle motivace na tvorbu nových nápadů a pohlaví	71
Graf 18: Podíly odpovědí respondentů pro oblast Řízení pracovního výkonu.....	72
Graf 19: Přehled respondentů podle množství práce, které se od nich očekává a pracovní pozice	73
Graf 20: Přehled respondentů podle získávání zpětné vazby a pracovní pozice	73
Graf 21: Přehled respondentů podle motivace hodnocení nadřízeným a pracovní pozice	74
Graf 22: Přehled respondentů podle motivace hodnocení nadřízeným a pohlaví	75
Graf 23: Přehled respondentů podle kladených požadavků a vazbu na jejich potenciál.....	75
Graf 24: Podíly škálových odpovědí respondentů pro oblast Práce a proces.....	77
Graf 25: Přehled respondentů podle rozhodování nadřízených a pracovní pozice.....	78
Graf 26: Přehled respondentů podle rozhodování nadřízených a pohlaví	79
Graf 27: Přehled respondentů podle stresu v práci a pracovní pozice	79

Graf 28: Přehled respondentů podle stresu v práci a pohlaví	80
Graf 29: Přehled odpovědí respondentů, co považují za hlavní strategii podniku	81
Graf 30: Přehled hodnocení pohybu informací uvnitř podniku	82
Graf 31: Podíly odpovědí respondentů pro oblast Spolupráce	83
Graf 32: Přehled respondentů podle spolupráce mezi jednotlivými úseky a pohlaví....	85
Graf 33: Přehled respondentů podle spolupráce mezi jednotlivými úseky a pracovní pozice	85
Graf 34: Přehled respondentů podle podpory spolupráce a sdílení nápadů napříč organizací a pracovní pozice.....	86
Graf 35: Přehled respondentů podle podpory spolupráce a sdílení nápadů napříč organizací a pohlaví	86
Graf 36: Podíly škálových odpovědí respondentů pro oblast Důvěra, respekt a vedení	88
Graf 37: Přehled respondentů podle důvěry ke svému přímému nadřízenému a pracovní pozice	89
Graf 38: Přehled respondentů podle důvěry ke svému přímému nadřízenému a pohlaví	89
Graf 39: Přehled respondentů podle důležitosti respektu v rámci kolektivu a pracovní pozice	90
Graf 40: Přehled respondentů podle důležitosti respektu od nadřízených a pracovní pozice	90
Graf 41: Přehled respondentů podle možnosti vyjádřit, co si opravdu myslí a pracovní pozice	91
Graf 42: Přehled respondentů podle možnosti vyjádřit, co si opravdu myslí a pohlaví	91
Graf 43: Přehled respondentů podle obav ze ztráty zaměstnání a pracovní pozice.....	92
Graf 44: Přehled respondentů podle obav ze ztráty zaměstnání a pracovní pozice.....	92
Graf 45: Přehled respondentů s ohledem na dobu pokračování práce pro společnost CZUB.....	93
Graf 46: Přehled hodnocení důvodů změny zaměstnání	94
Graf 47: Přehled respondentů podle důvodu změny zaměstnání a pracovní pozice	94
Graf 48: Přehled respondentů podle důvodu změny zaměstnání a pohlaví	95
Graf 49: Podíly odpovědí respondentů pro oblast Rozvoj a vzdělávání.....	96
Graf 50: Přehled respondentů podle důležitosti kariérního růstu a pracovní pozice	97

Graf 51: Podíly škálových odpovědí respondentů pro oblast Odměny a benefity	98
Graf 52: Přehled respondentů podle hodnocení současného systému odměňování za vyhovující a pracovní pozice	100
Graf 53: Přehled respondentů podle hodnocení současného systému odměňování za vyhovující a pohlaví.....	100
Graf 54: Přehled respondentů podle hodnocení současného systému odměňování za transparentní a pracovní pozice	101
Graf 55: Přehled respondentů podle hodnocení současného systému odměňování za transparentní a pohlaví.....	101
Graf 56: Přehled motivačních faktorů, které respondenti považují za nejdůležitější ..	102
Graf 57: Přehled motivačních faktorů, které ND považují za nejdůležitější	103
Graf 58: Přehled motivačních faktorů, které VD považují za nejdůležitější	103
Graf 59: Přehled motivačních faktorů, které THP považují za nejdůležitější	104
Graf 60: Přehled motivačních faktorů, které top management považuje za nejdůležitější	104
Graf 61: Přehled demotivačních faktorů.....	105
Graf 62: Přehled benefitů a výhod, které respondenti preferují	106
Graf 63: Přehled benefitů a výhod, které respondenti preferují	107
Graf 64: Přehled o zařazení dalších benefitů a výhod	108
Graf 65: Přehled dalších benefitů, které by respondenti ocenili.....	108

Seznam tabulek

Tabulka 1: Doporučené rozpětí základní mzdy v jednotlivých profesních skupinách ...	39
Tabulka 2: Přehled výše prémie podle pracovního zařazení	41
Tabulka 3: Maximální výše prémie u VD a ND	42
Tabulka 4: Přehled tarifních příplatků při splnění hospodářského výsledku.....	44
Tabulka 5: Přehled odměn podle délky zaměstnání při dosažení věku 50 let	44
Tabulka 6: Přehled odměn podle délky zaměstnání při skončení pracovního poměru nebo nároku na důchod	45
Tabulka 7: Přehled příspěvků na penzijní připojištění podle délky zaměstnání v CZUB	50
Tabulka 8: Přehled příspěvků zaměstnavatele na studium podle pracovního zařazení ...	53
Tabulka 9: Přehled příspěvků na kursové podle pracovního zařazení.....	54
Tabulka 10: Přehled příspěvků na kursové podle počtu účastníků ve skupině	54
Tabulka 11: Přehled příspěvků na výuku v zahraničí podle pracovního zařazení.....	54
Tabulka 12: Přehled výše a doby trvání příspěvků na ubytování podle pracovní pozice	57
Tabulka 13: Přehled motivačních a demotivačních faktorů	109
Tabulka 14: Specifikace skupin pro rozvoj a další profesní růst.....	115
Tabulka 15: Přehled nákladů na implementaci.....	130
Tabulka 16: Přehled nákladů na proškolení uživatelů a správců systému.....	131
Tabulka 17: Přehled předpokládaných celkových nákladů na proškolení uživatelů a správců systému	131
Tabulka 18: Přehled nákladů na vzdělávání vedoucích pracovníků v oblasti konstruktivní zpětné vazby	132
Tabulka 19: Přehled nákladů na implementaci nového systému odměňování	133
Tabulka 20: Přehled úspor pro zaměstnavatele	135
Tabulka 21: Přehled úspor pro zaměstnance	135

Seznam příloh

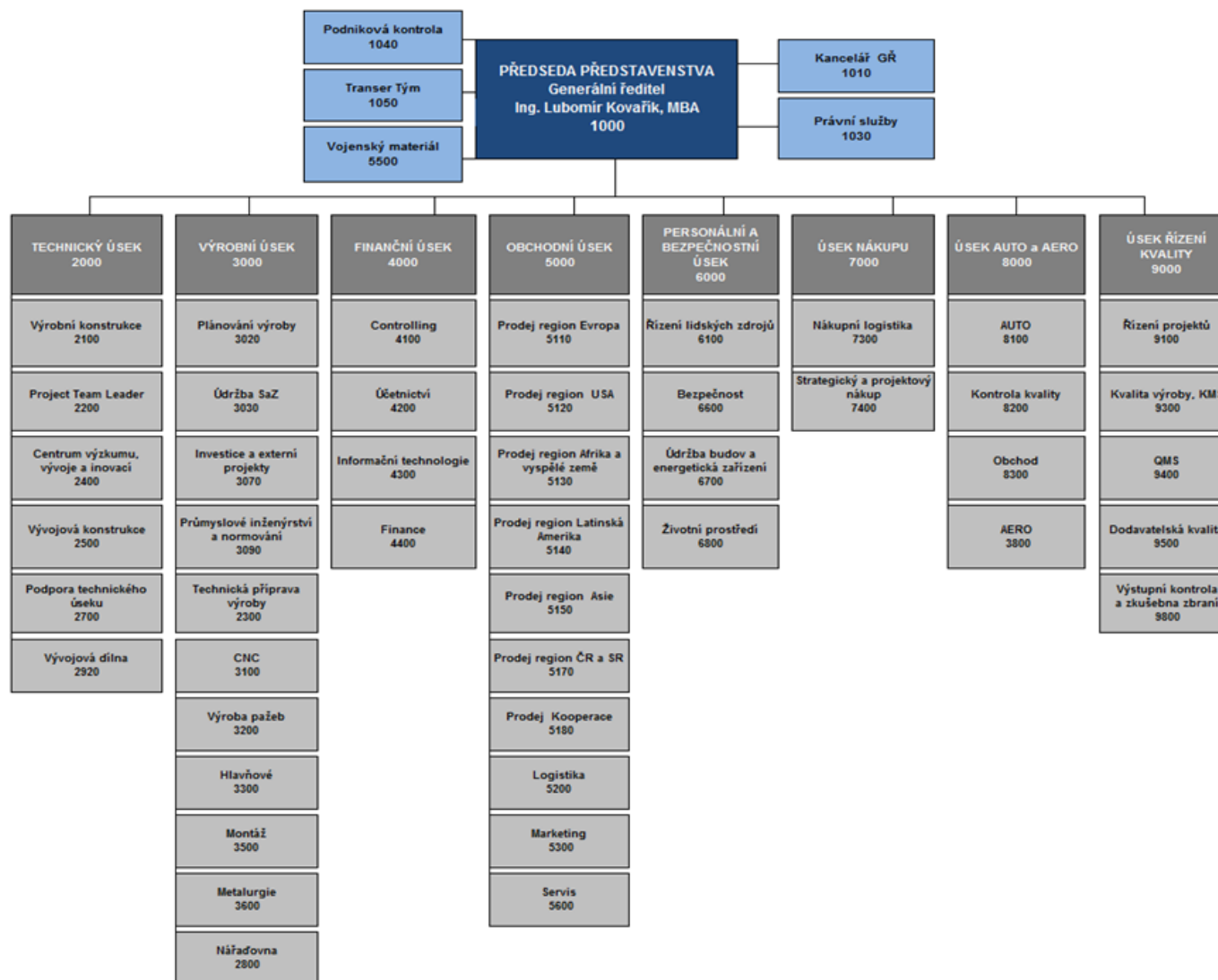
Příloha č. 1: Organizační struktura České zbrojovky a.s.

Příloha č. 2: Dotazník - Motivace a spokojenost zaměstnanců společnosti Česká zbrojovka a.s.

Příloha č. 3: Dotazník - Motivace a spokojenost zaměstnanců společnosti Česká zbrojovka a.s. (elektronická verze)

Příloha č. 4: Specifikace vzorku respondentů – identifikační údaje

Organizační struktura České zbrojovky a.s.



Dotazník - Motivace a spokojenost zaměstnanců společnosti Česká zbrojovka a.s.

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

obracím se na Vás se zdvořilou žádostí o vyplnění dotazníku, který poslouží jako podklad pro zpracování diplomové práce, která je zaměřena na oblast motivace zaměstnanců společnosti Česká zbrojovka a.s.

Dovoluji si Vás rovněž požádat o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění dotazníku. Výzkum je zcela anonymní.

V případě zájmu Vám mohu na vyžádání zaslat výsledky tohoto dotazníkového šetření na Váš e-mail.

Předem děkuji za Váš čas i Vaši spolupráci.

Pavla Miholová

Dotazník – Motivace a spokojenost zaměstnanců společnosti Česká zbrojovka a.s.*Prosím o označení jedné odpovědi:*

1. Jste:					
☐ Muž			☐ Žena		
2. Jaký je Váš věk?					
☐ do 20 let	☐ 21 – 30 let	☐ 31 – 40 let	☐ 41 – 50 let	☐ 51 let a více	
3. Jak dlouho pracujete ve společnosti Česká zbrojovka a.s.?					
☐ 0 – 6 měsíců	☐ 7 měsíců – 2 roky	☐ 3 – 5 let	☐ 6 – 10 let	☐ 11 – 15 let	☐ 16 let a více
4. Jakou práci vykonáváte?					
☐ Nevýrobní dělník (ND)	☐ Výrobní dělník (VD)	☐ Technicko-hospodářský pracovník (THP)	☐ Top management		
5. Jste vedoucí pracovník?					
☐ Ano			☐ Ne		
6. Jaká je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?					
☐ ZŠ	☐ SŠ – vyučen/a	☐ SŠ – s maturitou	☐ VOŠ (DiS.)	☐ VŠ (Bc.)	☐ VŠ (Ing./Mgr.)
7. Rodinný stav:					
☐ svobodný / svobodná	☐ ženatý / vdaná	☐ žijící v partnerském vztahu ve společné domácnosti	☐ rozvedený / rozvedená	☐ vdovec/vdova	
8. Počet dětí žijící ve společné domácnosti:					
☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3 a více		

Prosím u každé otázky o označení pouze jedné odpovědi, která nejlépe vypovídá o Vašem názoru.

Poř. č.	Otázka	Rozhodně ne	Spíše ne	Spíše ano	Rozhodně ano
9.	Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?				
10.	Máte dostatek pravomocí, abyste vykonával/a svou práci efektivně?				
11.	Jste spokojen/a s Vašimi pracovními podmínkami?				
12.	Máte zdroje / informace / data potřebná k tomu, abyste svou práci mohl/a dělat efektivně?				
13.	Máte příležitost uplatnit a realizovat své nápady?				
14.	Využijete při své práci své dovednosti a schopnosti?				
15.	Poskytuje Vám Vaše pracovní funkce příležitost dělat podnětnou a zajímavou práci?				
16.	Je pro Vás Vaše práce výzvou?				
17.	Jste motivován/a, abyste přicházel/a s novými nápady nebo jak věci dělat lepšími způsoby?				
18.	Myslíte si, že množství práce, které se od Vás očekává, je přiměřené?				
19.	Dostáváte jasnou a pravidelnou zpětnou vazbu o tom, jak dobře děláte svoji práci?				
20.	Motivuje Vás hodnocení nadřízeného?				
21.	Myslíte si, že rozhodnutí nadřízených jsou činěna bez zbytečných průtahů?				
22.	Je pro Vás možnost rozhodovat o své práci důležitá?				
23.	Rozumíte dobře cílům a záměrům své pracovní skupiny?				
24.	Cítíte se často během svého typického pracovního týdne ve stresu?				
25.	Myslíte si, že je Váš poměr mezi pracovním a soukromým životem vyvážený?				
26.	Jste hrdý/á na to, že pracujete pro Českou zbrojovku a.s.?				
27.	Máte celkově důvěru k vedení společnosti?				
28.	Máte důvěru ke svému současnému přímému nadřízenému?				

Poř. č.	Otázka	Rozhodně ne	Spíše ne	Spíše ano	Rozhodně ano
29.	Bojíte se ztráty zaměstnání?				
30.	Mohou, podle Vás, zaměstnanci bez obav vyjádřit, co si doopravdy myslí, i když se jedná např. o kontroverzní záležitost?				
31.	Myslíte si, že v rámci Vašeho pracoviště (úseku) funguje dobrá spolupráce?				
32.	Myslíte si, že mezi jednotlivými úseky funguje dobrá spolupráce?				
33.	Je podporována spolupráce a sdílení nápadů a zdrojů napříč organizací?				
34.	Jsou pro Vás důležité dobré vztahy na Vašem pracovišti?				
35.	Máte možnost vyjádřit své názory v rámci Vašeho kolektivu?				
36.	Je pro Vás možnost kariérního růstu důležitá?				
37.	Jste spokojen/a s poskytováním školení, abyste mohl/a svoji současnou práci dobře zvládat?				
38.	Jste spokojen/a s nabídkou společnosti ke zvyšování odborných znalostí ve vašem oboru specializace?				
39.	Je pro Vás důležitý respekt v rámci kolektivu?				
40.	Je pro Vás důležitý respekt od nadřízených?				
41.	Považujete současný systém odměňování za vyhovující?				
42.	Považujete současný systém odměňování za transparentní?				
43.	Jste dostatečně informováni o všech zaměstnaneckých benefitech a výhodách, které poskytuje Váš zaměstnavatel?				
44.	Jste za svou práci svým nadřízeným adekvátně platově ohodnocen/a?				
45.	Je pro Vás důležitá výše základní mzdy?				
46.	Je pro Vás důležitá výše pohyblivé složky mzdy (prémiové ukazatele)?				
47.	Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity poskytovanými zaměstnavatelem?				
48.	Je pro Vás důležité zachování „Finančního a sociálního programu pro zaměstnance České zbrojovky“?				

49. Myslíte si, že požadavky, které jsou na Vás kladeny, odpovídají Vašemu skutečnému potenciálu?

- ☐ Ano
☐ Nejasné požadavky. Často nevím, co se ode mne očekává.
☐ Příliš mnoho požadavků. Už teď mám víc než dost práce a nevyrovnal/a bych se s dalšími pracovními nároky.
☐ Příliš málo požadavků. Má práce mi nedává mnoho šancí na využití mého potenciálu.
☐ Někdy ano, někdy ne. Nevidím ze strany svého nadřízeného v tomto směru žádnou konkrétní strategii.

50. Popište, prosím, vlastními slovy, co považujete za hlavní strategii podniku:

51. Pokud byste si mohl/a vybrat, jak dlouho byste chtěl/a pokračovat v práci pro společnost?

- ☐ méně než 1 rok ☐ 1 – 2 roky ☐ 3 – 5 let ☐ více než 5 let ☐ až do penze

52. Kvůli čemu byste uvažovali o změně zaměstnání?

- ☐ Peníze ☐ Druh práce ☐ Vyšší postavení ☐ Pracovní kolektiv ☐ Seberealizace

53. Jak hodnotíte pohyb informací uvnitř podniku?

- ☐ Informace jsou k dispozici včas a všem zainteresovaným osobám.
☐ Příliš málo informací.
☐ Příliš mnoho zbytečných informací.
☐ Je zcela nepředvídatelné, kdo dostane jaké informace.
☐ Je obtížné kontaktovat zodpovědnou osobu.
☐ Informace jsou dostupné v nesprávnou chvíli (příliš brzo / příliš pozdě).

54. Vyberte, prosím, 3 motivační faktory Vaší práce, které Vy osobně považujete za nejdůležitější:	
☐ Pracovní poměr na dobu neurčitou	☐ Zaměstnanecké výhody a benefity
☐ Zajištění stálého příjmu financí, zabezpečení rodiny a vlastních potřeb	☐ Povaha práce, která je mou hlavní činností, mě uspokojuje
☐ Stabilita zaměstnavatele	☐ Dobré vztahy na pracovišti
☐ Možnost kariérního růstu	☐ Veřejná pochvala / pochvala od vedoucího pracovníka
☐ Zvýšení mzdy	☐ Příplatky za práci přesčas
☐ Vlastní seberealizace	☐ Operativní a cílové odměny
☐ Rozvoj osobnosti	☐ Další
55. Popište, prosím, co snižuje Vaši motivaci:	
56. Vyberte, prosím, dle významnosti 5 benefitů / výhod, které Vy osobně preferujete:	
☐ Osobní volno	☐ Pracovní volno nad rámec stanovený zákoníkem práce
☐ Příspěvek na penzijní připojištění	☐ Poskytovaná zdravotní péče
☐ Příspěvek na závodní stravování	☐ Sociální výpomoc
☐ Podpora zvyšování kvalifikace formou studia při zaměstnání	☐ Účast na společenských a sportovních aktivitách pořádaných organizací
☐ Podpora zvyšování kvalifikace formou odborných vzdělávacích kurzů	☐ Možnost využívání dotovaných telekomunikačních služeb
☐ Firemní jazykové kurzy	☐ Příspěvek pro studující děti zaměstnanců (ozdravné pobyty, letní tábory, školy v přírodě, lyžařské kurzy a výcviky, vodácké kurzy, vzdělávací pobyty)
☐ Poskytování slev na prodej zbraní vlastním zaměstnancům	☐ Služební vozidlo (využití pro služební i soukromé účely)
☐ Parkování v areálu firmy	☐ Notebook (využití pro služební i soukromé účely)
☐ Platební karty	☐ Možnost čerpat Home office
57. Vyberte, prosím, všechny benefity / výhody, které Vy osobně využíváte:	
☐ Osobní volno	☐ Pracovní volno nad rámec stanovený zákoníkem práce
☐ Příspěvek na penzijní připojištění	☐ Poskytovaná zdravotní péče
☐ Příspěvek na závodní stravování	☐ Sociální výpomoc
☐ Podpora zvyšování kvalifikace formou studia při zaměstnání	☐ Účast na společenských a sportovních aktivitách pořádaných organizací
☐ Podpora zvyšování kvalifikace formou odborných vzdělávacích kurzů	☐ Možnost využívání dotovaných telekomunikačních služeb
☐ Firemní jazykové kurzy	☐ Příspěvek pro studující děti zaměstnanců (ozdravné pobyty, letní tábory, školy v přírodě, lyžařské kurzy a výcviky, vodácké kurzy, vzdělávací pobyty)
☐ Poskytování slev na prodej zbraní vlastním zaměstnancům	☐ Služební vozidlo (využití pro služební i soukromé účely)
☐ Parkování v areálu firmy	☐ Notebook (využití pro služební i soukromé účely)
☐ Platební karty	☐ Možnost čerpat Home office
58. Popište, prosím, které z dalších benefitů / výhod byste ocenili:	
☐ Žádné	☐ Další.....

Dotazník - Motivace a spokojenost zaměstnanců společnosti Česká zbrojovka a.s. (elektronická verze)

Motivace a spokojenost zaměstnanců společnosti Česká zbrojovka a.s.

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

obracím se na Vás se zdvořilou žádostí o vyplnění dotazníku, který poslouží jako podklad pro zpracování diplomové práce, která je zaměřena na oblast motivace a spokojenosti zaměstnanců společnosti Česká zbrojovka a.s.

Dovoluji si Vás rovněž požádat o co nejpresnější a pravdivé vyplnění dotazníku. Výzkum je zcela anonymní.

Předem děkuji za Váš čas i Vaši spolupráci.

Pavla Miholová

*** Required**

Jste: *

☐ Muž

☐ Žena

Jaký je Váš věk? *

☐ Do 20 let

☐ 21 - 30 let

☐ 31 - 40 let

☐ 41 - 50 let

☐ 51 let a více

Jak dlouho pracujete ve společnosti Česká zbrojovka a.s.? *

☐ 0 - 6 měsíců

☐ 7 měsíců - 2 roky

☐ 3 - 5 let

☐ 6 - 10 let

☐ 11 - 15 let

☐ 16 let a více

Jakou pracovní pozici vykonáváte? *

- ☐ Nevýrobní dělník (ND)
☐ Výrobní dělník (VD)
☐ Technicko-hospodářský pracovník (THP)
☐ Top management

Jste vedoucí pracovník? *

- ☐ Ano
☐ Ne

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

- ☐ ZŠ
☐ SŠ - vyučen/a
☐ SŠ - s maturitou
☐ VOŠ (DiS.)
☐ VŠ (Bc.)
☐ VŠ (Ing. / Mgr.)
☐ Other:

Rodinný stav: *

- ☐ svobodný / svobodná
☐ ženatý / vdaná
☐ žijící v partnerském vztahu ve společné domácnosti
☐ rozvedený / rozvedená
☐ vdovec / vdova

Počet dětí žijících ve společné domácnosti: *

- ☐ 0
☐ 1
☐ 2
☐ 3 a více

Jste spokojen/a se svým zaměstnáním? *

1 2 3 4
 rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Máte dostatek pravomocí, abyste vykonával/a svou práci efektivně? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Jste spokojen/a s Vašimi pracovními podmínkami? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Máte zdroje / informace / data potřebná k tomu, abyste svou práci mohl/a dělat efektivně? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Máte příležitost uplatnit a realizovat své nápady? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Využijete při své práci své dovednosti a schopnosti? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Poskytuje Vám Vaše pracovní funkce příležitost dělat podnětnou a zajímavou práci? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Je pro Vás Vaše práce výzvou? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Jste motivován/a, abyste přicházel/a s novými nápady nebo jak věci dělat lepšími způsoby? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Myslíte si, že množství práce, které se od Vás očekává, je přiměřené? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Dostáváte jasnou a pravidelnou zpětnou vazbu o tom, jak dobře děláte svoji práci? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Motivuje Vás hodnocení nadřízeného? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Myslíte si, že rozhodnutí nadřízených jsou činěna bez zbytečných průtahů? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Je pro Vás možnost rozhodovat o své práci důležitá? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Rozumíte dobře cílům a záměrům své pracovní skupiny? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Cítíte se často během svého typického pracovního týdne ve stresu? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Myslíte si, že je Váš poměr mezi pracovním a soukromým životem vyvážený? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Jste hrdý/á na to, že pracujete pro Českou zbrojovku a.s.? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☒ ☐ rozhodně ano

Máte celkově důvěru k vedení společnosti? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Máte důvěru ke svému současnému přímému nadřízenému? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Bojíte se ztráty zaměstnání? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Mohou, podle Vás, zaměstnanci bez obav vyjádřit, co si doopravdy myslí, i když se jedná např. o kontroverzní záležitost? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Myslíte si, že v rámci Vašeho pracoviště (úseku) funguje dobrá spolupráce? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Myslíte si, že mezi jednotlivými úseky funguje dobrá spolupráce? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Je podporována spolupráce a sdílení nápadů napříč organizací? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Jsou pro Vás důležité dobré vztahy na pracovišti? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Máte možnost vyjádřit své názory v rámci Vašeho kolektivu? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Je pro Vás možnost kariérního růstu důležitá? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Jste spokojen/a s poskytováním školení, abyste mohl/a svoji současnou práci dobře zvládat? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Jste spokojen/a s nabídkou společnosti ke zvyšování odborných znalostí ve Vašem oboru specializace? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Je pro Vás důležitý respekt v rámci kolektivu? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Je pro Vás důležitý respekt od nadřízených? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Považujete současný systém odměňování za vyhovující? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Považujete současný systém odměňování za transparentní? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Jste dostatečně informováni o všech zaměstnaneckých benefitech a výhodách, které poskytuje Váš zaměstnavatel? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Jste za svou práci svým nadřízeným adekvátně platově ohodnocen/a? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Je pro Vás důležitá výše základní mzdy? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Je pro Vás důležitá výše pohyblivé složky mzdy (prémiové ukazatele)? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity poskytovanými zaměstnavatelem? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Je pro Vás důležité zachování "Finančního a sociálního programu pro zaměstnance České zbrojovky"? *

1 2 3 4

rozhodně ne ☐ ☐ ☐ ☐ rozhodně ano

Myslíte si, že požadavky, které jsou na Vás kladeny, odpovídají Vašemu skutečnému potenciálu? *

- ☐ Ano
- ☐ Nejasné požadavky. Často nevím, co se ode mne očekává.
- ☐ Příliš mnoho požadavků. Už teď mám víc než dost práce a nevyrovnal/a bych se s dalšími pracovními nároky.
- ☐ Příliš málo požadavků. Má práce mi nedává mnoho šancí na využití mého potenciálu.
- ☐ Někdy ano, někdy ne. Nevidím ze strany svého nadřízeného v tomto směru žádnou konkrétní strategii.

Popište, prosím, vlastními slovy, co považujete za hlavní strategii podniku: *

Pokud byste si mohl/a vybrat, jak dlouho byste chtěl/a pokračovat v práci pro Českou zbrojovku a.s.? *

- ☐ Méně než 1 rok
- ☐ 1 - 2 roky
- ☐ 3 - 5 let
- ☐ Více než 5 let
- ☐ Až do penze

Kvůli čemu byste uvažovali o změně zaměstnání? *

- ☐ Peníze
- ☐ Druh práce / Pracovní zaměření
- ☐ Vyšší postavení
- ☐ Pracovní kolektiv
- ☐ Seberealizace

Jak hodnotíte pohyb informací uvnitř podniku? *

- ☐ Informace jsou k dispozici včas a všem zainteresovaným osobám.
- ☐ Příliš málo informací.
- ☐ Příliš mnoho zbytečných informací.
- ☐ Je zcela nepředvídatelné, kdo dostane jaké informace.
- ☐ Je obtížné kontaktovat zodpovědnou osobu.
- ☐ Informace jsou dostupné v nesprávnou chvíli (příliš brzo / příliš pozdě).

Vyberte, prosím, 3 motivační faktory Vaší práce, které Vy osobně považujete za nejdůležitější: *

- ☐ Pracovní poměr na dobu neurčitou
- ☐ Zajištění stálého příjmu financí, zabezpečení rodiny a vlastních potřeb
- ☐ Stabilita zaměstnavatele
- ☐ Možnost kariérního růstu
- ☐ Zvýšení mzdy
- ☐ Zaměstnanecké výhody a benefity
- ☐ Operativní a cílové odměny
- ☐ Příplatky za práci přesčas
- ☐ Veřejná pochvala / pochvala
- ☐ Vlastní seberealizace
- ☐ Dobré vztahy na pracovišti
- ☐ Povaha práce, která je mou hlavní činností, mě uspokojuje
- ☐ Rozvoj osobnosti
- ☐ Other:

Popište, prosím, co snižuje Vaši motivaci: *

Vyberte, prosím, dle významnosti 5 benefitů / výhod, které Vy osobně preferujete: *

- ☐ Osobní volno
- ☐ Příspěvek na penzijní připojištění
- ☐ Příspěvek na závodní stravování
- ☐ Podpora zvyšování kvalifikace formou studia při zaměstnání
- ☐ Podpora zvyšování kvalifikace formou odborných vzdělávacích kurzů
- ☐ Firemní jazykové kurzy
- ☐ Poskytování slev na prodej zbraní vlastním zaměstnancům
- ☐ Služební vozidlo (využití pro služební i soukromé účely)
- ☐ Parkování v areálu firmy
- ☐ Notebook (využití pro služební i soukromé účely)
- ☐ Mobilní telefon (využití pro služební i soukromé účely)
- ☐ Platební karty
- ☐ Možnost čerpat Home office
- ☐ Účast na společenských a sportovních aktivitách pořádaných organizací
- ☐ Možnost využívání dotovaných telekomunikačních služeb (i pro členy rodiny)
- ☐ Poskytovaná zdravotní péče
- ☐ Sociální výpomoc
- ☐ Pracovní volno nad rámec stanovený zákoníkem práce
- ☐ Příspěvek na studující děti zaměstnanců (ozdravné pobyty, letní tábory, školy v přírodě, lyžařské kurzy, vodácké kurzy a vzdělávací pobyty)

Vyberte, prosím, všechny benefity / výhody, které Vy osobně využíváte: *

- ☐ Osobní volno
- ☐ Příspěvek na penzijní připojištění
- ☐ Příspěvek na závodní stravování
- ☐ Podpora zvyšování kvalifikace formou studia při zaměstnání
- ☐ Podpora zvyšování kvalifikace formou odborných vzdělávacích kurzů
- ☐ Firemní jazykové kurzy
- ☐ Poskytování slev na prodej zbraní vlastním zaměstnancům
- ☐ Služební vozidlo (využití pro služební i soukromé účely)
- ☐ Parkování v areálu firmy
- ☐ Notebook (využití pro služební i soukromé účely)
- ☐ Mobilní telefon (využití pro služební i soukromé účely)
- ☐ Platební karty
- ☐ Možnost čerpat Home office
- ☐ Účast na společenských a sportovních aktivitách pořádaných organizací
- ☐ Možnost využívání dotovaných telekomunikačních služeb (i pro členy rodiny)
- ☐ Poskytovaná zdravotní péče
- ☐ Sociální výpomoc
- ☐ Pracovní volno nad rámec stanovený zákoníkem práce
- ☐ Příspěvek na studující děti zaměstnanců (ozdravné pobyty, letní tábory, školy v přírodě, lyžařské kurzy, vodácké kurzy a vzdělávací pobyty)

Popište, prosím, které z dalších benefitů / výhod byste ocenili: *

☐ Žádné

☐ Other:

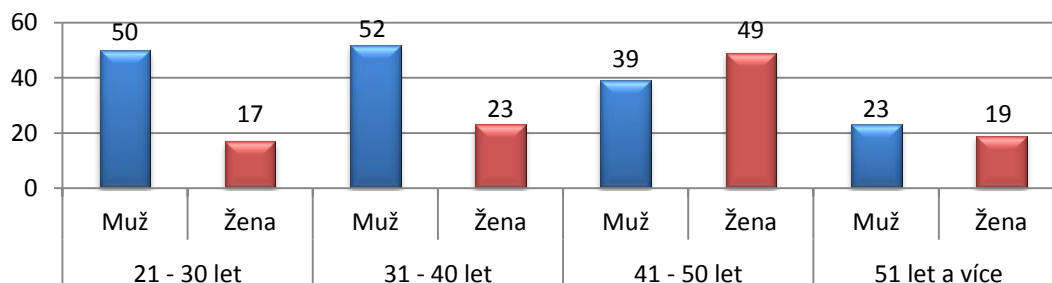
Submit

Never submit passwords through Google Forms.

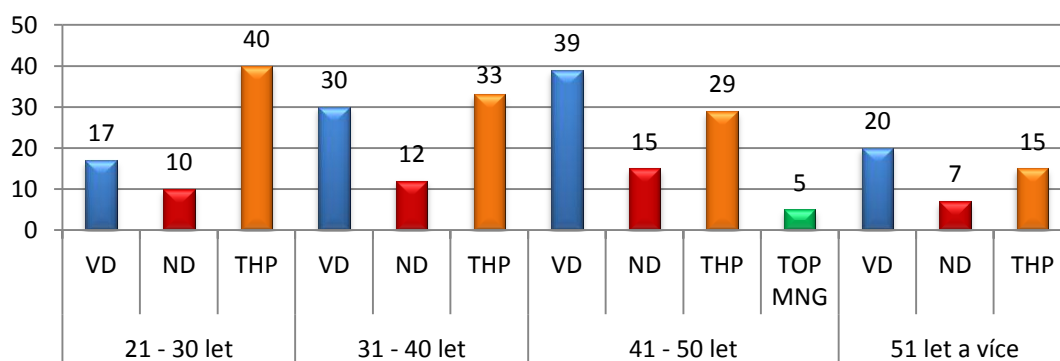
Specifikace vzorku respondentů – identifikační údaje

Rozdělení respondentů podle věkové kategorie

**Četnost odpovědí respondentů
v závislosti na věku a pohlaví**

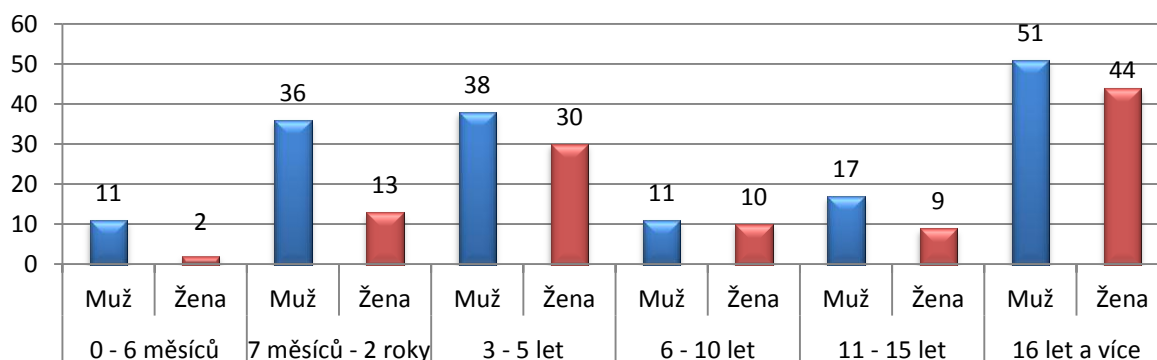


**Četnost odpovědí respondentů v závislosti na věku a
pracovní pozici**

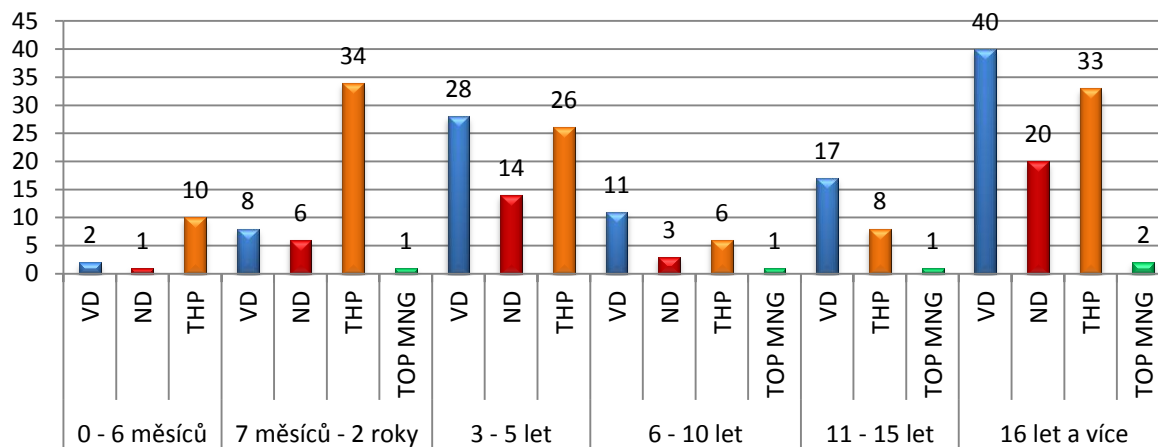


Rozdělení respondentů podle délky pracovního poměru pro Českou zbrojovku a.s.

**Četnost odpovědí respondentů
v závislosti na délce pracovního poměru a pohlaví**

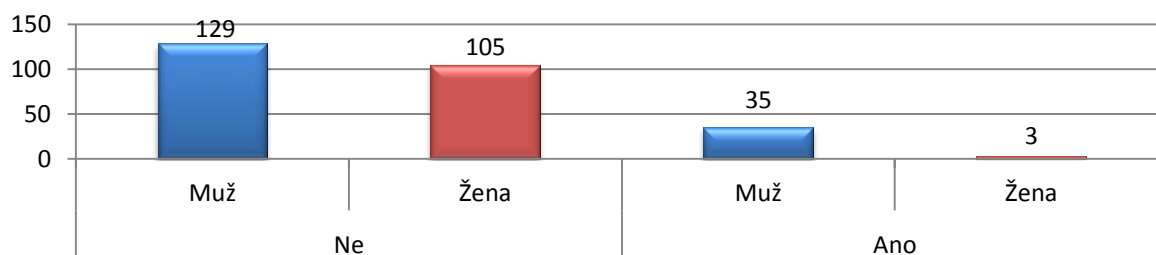


**Četnost odpovědí respondentů
v závislosti na délce pracovního poměru a pracovní pozici**

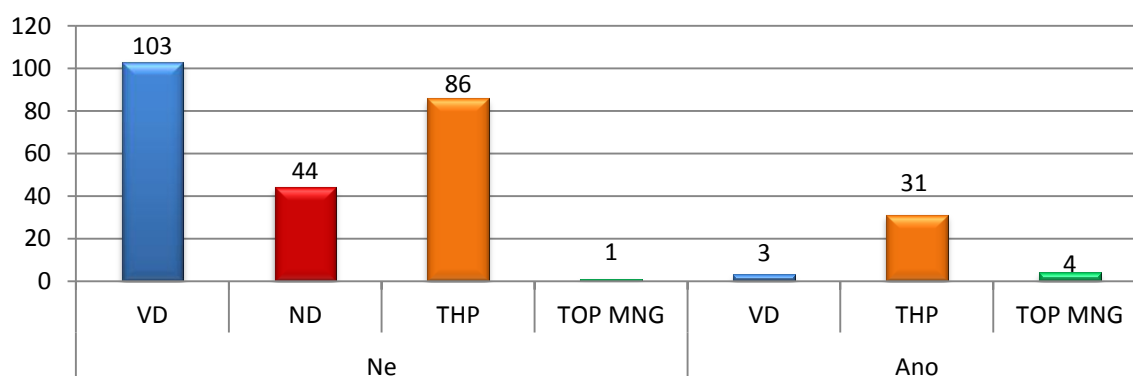


Rozdělení respondentů podle vykonávané vedoucí pozice

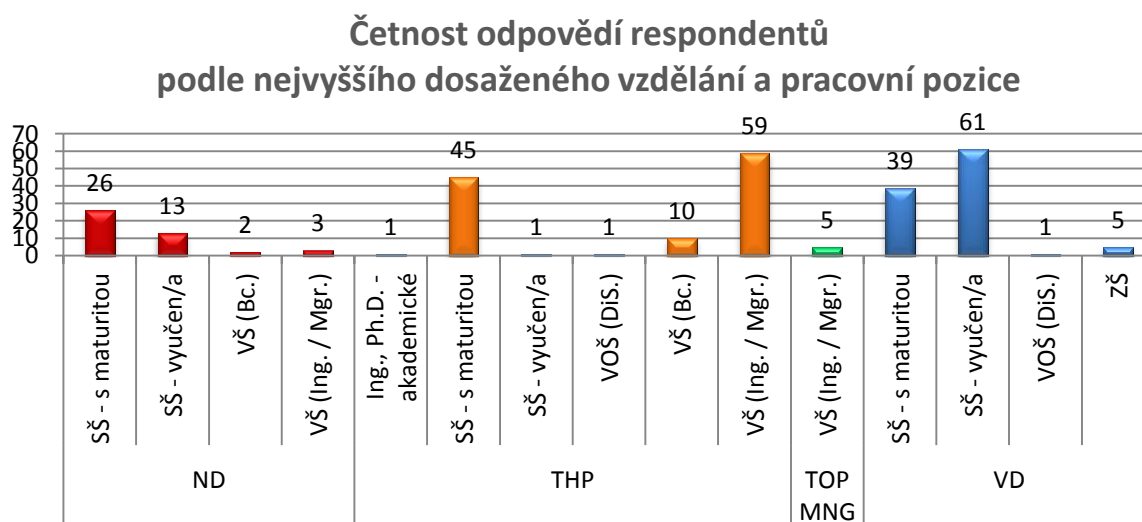
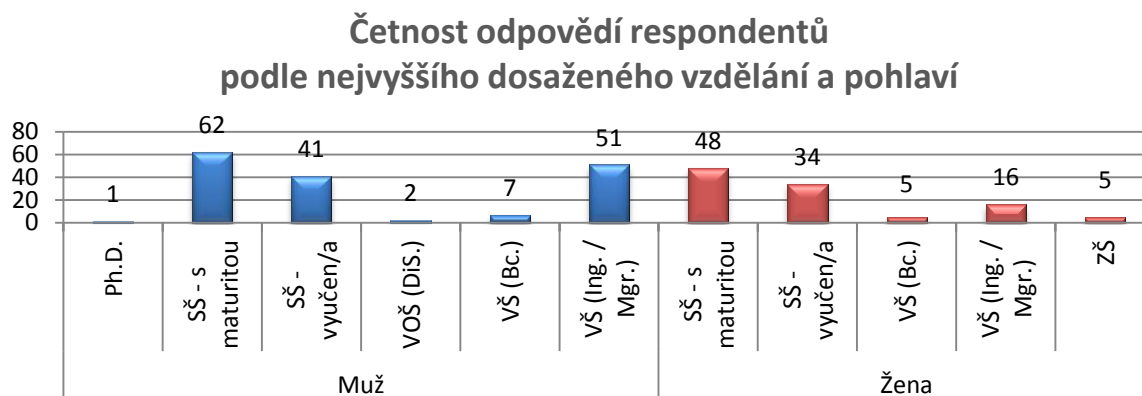
**Četnost odpovědí respondentů
v závislosti na vedoucí pozici a pohlaví**



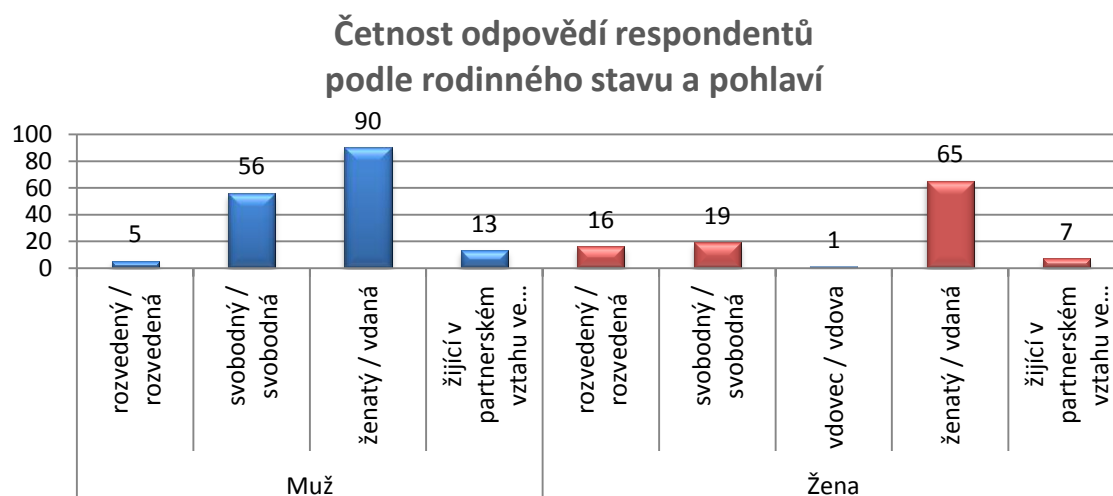
**Četnost odpovědí respondentů
v závislosti na vedoucí pozici a pracovní pozici**



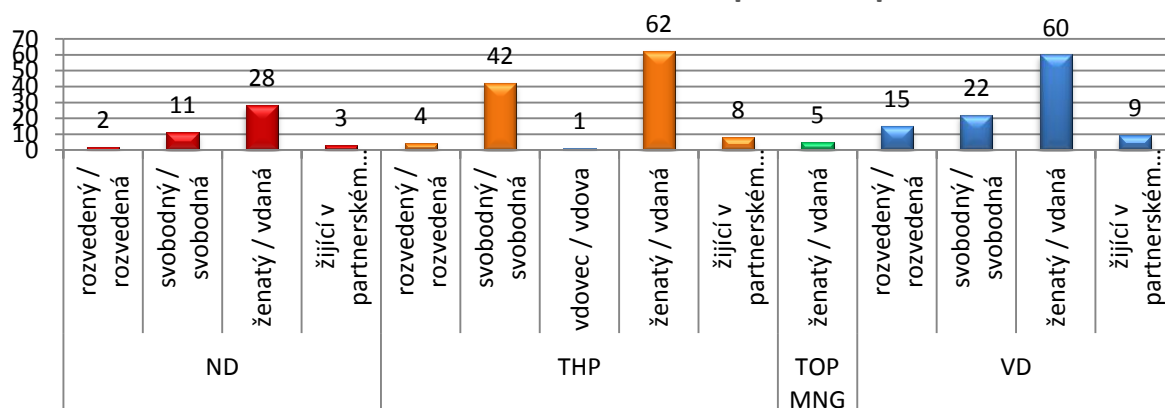
Rozdělení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání



Rozdělení respondentů podle rodinného stavu

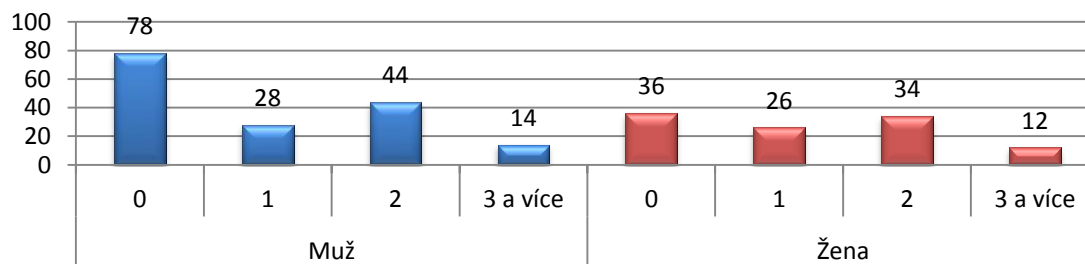


**Četnost odpovědí respondentů
v závislosti na rodinném stavu a pracovní pozici**



Rozdělení respondentů podle počtu dětí žijících ve společné domácnosti

**Četnost odpovědí respondentů
v závislosti na počtu dětí a pohlaví**



**Četnost odpovědí respondentů
v závislosti na počtu dětí a pracovní pozici**

