

# **Analýza zaměstnanecké struktury společnosti Česká zbrojovka a.s.**

Petr Paníček

---

Bakalářská práce  
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav ekonomie

akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petr PANÍČEK**  
Osobní číslo: **M10283**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza zaměstnanecké struktury společnosti Česká zbrojovka a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte průzkum dostupných literárních pramenů a zpracujte literární rešerši týkající se problematiky zaměstnanecké struktury.

II. Praktická část

- Analyzujte stávající zaměstnaneckou strukturu společnosti Česká zbrojovka a.s.
- Pomocí dotazníkového šetření provedte analýzu zaměstnanců společnosti.
- Na základě provedené analýzy učiňte závěry a doporučení ke zlepšení zaměstnanecké struktury společnosti.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: 40 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

**BARTOŇKOVÁ, Hana.** Firemní vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

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

**MIKULÁŠTÍK, Milan.** Manažerská psychologie. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

**STÝBLO, Jiří.** Řízení týmové a firemní kultury organizace. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010, 61 s. ISBN 978-80-7408-032-6.

**ZÁMEČNÍK, Roman, Zuzana TUČKOVÁ a Petr NOVÁK.** Podniková ekonomika I. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 295 s. ISBN 978-80-7318-701-9.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Zuzana Dohňalová, Ph.D.  
Ústav ekonomie  
Datum zadání bakalářské práce: 22. února 2013  
Termín odevzdání bakalářské práce: 17. května 2013

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



doc. Ing. Zuzana Dohňalová, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 14.05.2013



<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu zaměstnanecké struktury společnosti Česká zbrojovka a.s. Práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to teoretickou a praktickou část. Teoretická část vychází z literární rešerše, která se zabývá tématy jako klasifikace podniku, organizační struktura, pracovní poměr a péče o zaměstnance. Praktická část je zaměřena na analýzu vzniku a zániku pracovní činnosti, fluktuaci, analýzu stávající zaměstnanecké struktury a vyhodnocení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Na závěr praktické části jsou na základě provedených analýz a informací z dotazníkového šetření uvedeny návrhy na zlepšení zaměstnanecké politiky společnosti.

Klíčová slova: klasifikace podniku, pracovní poměr, fluktuace, péče o zaměstnance, zaměstnanecká struktura, dotazníkové šetření

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis focuses on the analysis of the employment structure of Česká zbrojovka Inc. The work is divided into two main parts: a theoretical and practical part. The theoretical part is based on a literature search, which deals with topics such as classification of enterprise, organizational structure, employment and employee care. The practical part is focused on the analysis of the creation and end of work, employee turnover, analysis of the current employee structure and evaluation of a survey among employees. Conclusion of the practical part includes improvement suggestion of employment policy.

Keywords: classification of enterprise, employment, employee turnover, employee care, employee structure, survey

Rád bych poděkoval vedoucí mé bakalářské práce doc. Ing. Zuzaně Dohnalové, PhD. za cenné rady a odbornou pomoc při zpracování mé bakalářské práce.

Poděkování patří také společnosti Česká zbrojovka a.s. za umožnění zpracování bakalářské práce právě v této společnosti.

Jmenovitě bych rád poděkoval paní Vladimíře Vaculíkové a Alexandře Zábranové za spolupráci, bezproblémovou komunikaci a poskytnutí potřebných informací ke zpracování mé bakalářské práce.

V neposlední řadě chci také poděkovat zaměstnancům společnosti Česká zbrojovka a.s. za ochotu a čas strávený vyplněním dotazníku.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 CHARAKTERISTIKA PODNIKŮ</b> .....	<b>12</b>
1.1 PRÁVNÍ FORMY PODNIKU .....	12
1.1.1 Akciová společnost (a.s.) .....	13
<b>2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA</b> .....	<b>15</b>
2.1 PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ .....	16
2.1.1 Personální činnosti .....	16
<b>3 PRACOVNÍ POMĚR</b> .....	<b>18</b>
3.1 VÝBĚR A PŘIJETÍ.....	18
3.2 ADAPTACE .....	18
3.3 FLUKTUACE.....	19
3.3.1 Důvody odchodů zaměstnanců.....	20
3.3.2 Jak si udržet zaměstnance .....	22
<b>4 PÉČE O ZAMĚŠTNANCE</b> .....	<b>23</b>
4.1 ZPŮSOBY ODMĚŇOVÁNÍ .....	24
4.1.1 Odměňování podle výkonu .....	24
4.1.2 Odměňování podle schopností .....	24
4.1.3 Odměňování podle přínosu .....	25
4.1.4 Odměňování za očekávané výsledky.....	25
4.2 ZAMĚŠTNANECKÉ VÝHODY .....	25
4.2.1 Typy zaměstnaneckých výhod.....	25
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>27</b>
<b>5 ČESKÁ ZBROJOVKA A.S.</b> .....	<b>28</b>
5.1 PROFIL SPOLEČNOSTI .....	28
5.1.1 Předmět podnikání .....	28
5.1.2 Etický kodex.....	29
5.2 HISTORICKÝ VÝVOJ ČESKÉ ZBROJOVKY .....	29
<b>6 ANALÝZA ZAMĚŠTNANECKÉ STRUKTURY SPOLEČNOSTI ČESKÁ ZBROJOVKA A.S.</b> .....	<b>30</b>
6.1 VZNIK PRACOVNÍHO POMĚRU .....	30
6.1.1 Příchod zaměstnanců v roce 2012.....	33
6.2 ZÁNİK PRACOVNÍHO POMĚRU .....	34
6.2.1 Odchody zaměstnanců.....	35



6.3	FLUKTUACE.....	38
6.4	SOUČASNÁ ZAMĚSTNANECKÁ STRUKTURA .....	40
6.5	PÉČE O ZAMĚSTNANCE .....	42
6.5.1	Mzdy.....	42
6.5.2	Sociální oblast .....	44
6.5.3	Benefity .....	45
<b>7</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....</b>	<b>50</b>
7.1	METODOLOGIE .....	50
7.2	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	50
<b>8</b>	<b>DOPORUČENÍ.....</b>	<b>62</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>72</b>

## ÚVOD

Z počátku byl zaměstnanec chápán jako jeden z výrobních faktorů. Postupem času se však zaměstnanec stává pro svého zaměstnavatele čím dál více důležitým a v současnosti jsou zaměstnanci v mnohých případech bráni jako srdce celé společnosti. Vychovat nebo získat takové zaměstnance přitom není vůbec jednoduchou záležitostí. Z toho důvodu je třeba, aby zaměstnavatel své zaměstnance řídil, motivoval, vzdělával a pečoval o ně. Důraz na řízení lidských zdrojů je stále větší, protože jen s těmi správnými zaměstnanci může společnost naplňovat své strategické cíle a zvyšovat tak svoji hodnotu.

Hlavním cílem mé bakalářské práce je provést analýzu zaměstnanecké struktury společnosti Česká zbrojovka a.s., která v současné době zaměstnává téměř 1300 zaměstnanců. Společnost si je vědoma důležitosti svých zaměstnanců jakožto zdroje budoucích hodnot a náležitě se o ně stará.

V teoretické části se budu formou literární rešerše zabývat problematikou zaměstnanecké struktury. Z počátku se zmíním o klasifikaci podniků a organizační struktuře, ale hlavně se zaměřím na pracovní poměr, především výběr a přijetí nových zaměstnanců, jejich adaptaci a fluktuaci. Na závěr teoretické části rozeberu jednotlivé způsoby péče o zaměstnance.

V praktické části nejprve představím společnost Česká zbrojovka a.s., následně provedu analýzu zaměstnanecké struktury, kde se zaměřím na vznik a zánik pracovního poměru a celkovou fluktuaci zaměstnanců. V analytické části budu také analyzovat současnou zaměstnaneckou strukturu a způsoby, jakými společnost pečuje o své zaměstnance. Na závěr praktické části provedu dotazníkové šetření, jehož úkolem bude zjistit spokojenost stávajících zaměstnanců společnosti

Na základě provedené analýzy učiním závěry a doporučení ke zlepšení zaměstnanecké politiky společnosti.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CHARAKTERISTIKA PODNIKŮ

Srpová a Řehoř (2010, s. 35) popisují podnik z nejobecnějšího pohledu jako subjekt, ve kterém se vstupy mění na výstupy. Z obsáhlejšího pohledu pak vidí podnik jako ekonomicko-právní samostatnou jednotku, jejímž smyslem je podnikání. Ekonomická samostatnost s sebou přináší svobodu podnikání, ale taky odpovědnost vlastníků za konkrétní výsledky podniku. Právní samostatnost představuje možnost řešit právní vztahy s ostatními tržními subjekty, uzavírat s nimi smlouvy apod.

Podnik z hlediska výrobního hospodářství lze popsat jako organizovanou jednotku, která produkuje a prodává věcné výrobky či služby.

Dále můžeme podnik charakterizovat podle smyslu podniku, kdy smyslem podniku je organizování lidské činnosti tak, aby docházelo k uspokojení cizích potřeb, ale i potřeb podnikatele.

Existuje také několik hlavních činností podniku, a to: prodejní, výrobní, zásobovací, personální, finanční, vědeckotechnická, investiční a správa.

Každý podnik má specifické znaky, kterými se odlišuje od ostatních. K základním znakům patří:

- Právní subjektivita.
- Majetková zodpovědnost a samostatnost.
- Ekonomická samostatnost.
- Zápis do obchodního rejstříku.
- Organizační celistvost a jednotně vedené účetnictví.

(Zámečník, Tučková a Novák, 2011, s 14-17)

### 1.1 Právní formy podniku

Volba právní formy podniku závisí čistě na podnikateli, přičemž každá forma má různé podmínky. Synek (2011, s. 26-27) určil pro volbu právní formy podniku 9 hlavních kritérií: počet zakladatelů, výše počátečního kapitálu, způsob a rozsah ručení, rozhodování a vedení podniku, výše výdajů a administrativní náročnost při založení a provozu podniku, podíl na

zisku či ztrátě, financování podniku a přístup k cizím zdrojům, povinnost zveřejňování údajů, daňová povinnost.

#### Typy podniků podle právní normy:

- Živnost – podnik představuje jednotlivce, fyzická osoba.
- Obchodní společnost – *osobní* (veřejná obchodní společnost), *smíšené* (komanditní společnosti) nebo *kapitálové* (společnost s ručním omezeným, akciová společnost).
- Družstvo – společnost, jejímž cílem je tvořit užitek pro své členy, nikoliv vytvářet zisk.
- Státní podnik – obstarává důležité služby, patří sem například pošta, železnice, televize, radiokomunikace, rozhlas, správa silnic atd.
- Ostatní – sdružení podniků.

(Zámečník, Tučková a Novák, 2011, s 31-32)

#### 1.1.1 Akciová společnost (a.s.)

Akciová společnost vzniká zápisem do obchodního rejstříku a může být založena jednou právnickou osobou na základě zakladatelské listiny, nebo dvěma osobami pomocí zakladatelské smlouvy. Důležitou součástí základních dokumentů jsou také stanovy, kde společnost uvádí předmět podnikání, výši základního kapitálu, splácení kapitálu atd.

Základní kapitál akciové společnosti je rozdělen na obchodovatelné akcie, které se nakupují a prodávají na kapitálových trzích. U veřejné nabídky akcií společnosti je minimální výše základního kapitálu alespoň 20 000 000 Kč. U neveřejné nabídky akcií společnosti to jsou alespoň 2 000 000 Kč. Povinností každé akciové společnosti je vytvářet rezervní fond ve výši nejméně 20 % základního kapitálu.

Akcionář má právo na vyplácení dividend, hlas při řízení společnosti (valné hromadě) a na vyplacení likvidačního zůstatku akciové společnosti. Při ztrátách společnosti ručí akcionář jen svým podílem ve společnosti, nikoliv svým majetkem.

#### Orgány akciové společnosti:

**Valná hromada** – je nejvyšším orgánem a koná se minimálně jednou ročně, kdy jsou akcionáři písemně pozváni představenstvem. Při situaci, kdy má akciová společnost pouze

jednoho akcionáře, pak funkci valné hromady zastává pouze tento jeden akcionář. Rozhodnutí valné hromady musí být podepsáno, mít písemnou formu, popřípadě i notářský zápis.

**Představenstvo** – je statutární orgán, jehož úkolem je řídit společnost. Představenstvo má alespoň tři členy, které volí valná hromada na funkční období ne více než 5 let. Pokud má společnost jen jednoho akcionáře, pak může mít představenstvo jen jednoho nebo dva členy. Člen představenstva musí být fyzická osoba starší 18-ti let.

**Dozorčí rada** – jejím úkolem je kontrolovat činnost představenstva a hlavně účetní uzávěrku. Členy volí valná hromada s tím, že nemůže být zvolen člen, který už je členem představenstva. V případě, že má společnost více než 50 zaměstnanců, pak jednu třetinu dozorčí rady volí zaměstnanci a zbytek valná hromada. Dozorčí rada musí mít minimálně tři členy, kteří jsou voleni nejvýše na 5 let.

## 2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Organizační struktura zajišťuje v organizaci několik funkcí jako především účinné řízení společnosti, kontrolu práce zaměstnanců, vzájemnou spolupráci mezi jednotlivými úseky, odděleními nebo zaměstnanci (Mikuláščík, 2007, s. 228). Charvát (2006, s. 41) i Mikuláščík (2007, s. 228) se shodují na tom, že organizační struktura by měla vycházet ze strategie společnosti a zároveň ji podporovat. Nelze říci, zda je organizační struktura dobrá nebo špatná, důležitý je totiž fakt, jestli daná organizační struktura podporuje nebo nepodporuje firemní strategii (Charvát, 2006, s. 41).

Vzájemné vztahy a vazby organizační struktury popisuje tzv. dimenze organizační struktury, která zahrnuje stupeň formalizace, stupeň centralizace a stupeň složitosti. Stupeň formalizace nám říká, do jaké míry má společnost propracované pracovní postupy při jednotlivých činnostech. Stupeň centralizace udává, do jaké míry sahají pravomoci jednotlivých pracovníků k rozhodování a provádění prací samostatně a od jaké míry je nutné žádat o povolení svého nadřízeného (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997). Jak uvádí Mikuláščík (2007, s. 229), míru centralizace lze podle vedení společnosti rozdělit na čtyři základní typy řízení:

- Vedení určuje cíle a operativní rozhodování. Ve vztahu ke svým podřízeným jedná spíše v podobě poradenství.
- Vedení sladuje a určuje obchodní a finanční cíle a řeší až závažnější operativní postupy.
- Vedení určuje politiku společnosti a řeší větší počet operativních postupů s typickým direktivním způsobem řízení.
- Vedení, jehož provozující přístup je ještě více direktivní než předešlý případ, vedení řeší politiku společnosti i všechna rozhodnutí a podřízení mají roli pouhých poradců.

Stupeň složitosti závisí na počtu oddělení, středisek, či na specifických pracích. Většinou může dojít k rozdělení, a to na rozdělení horizontální nebo vertikální. Horizontální rozdělení zobrazuje, kolik různých druhů práce je na jednom stupni řízení a vertikální rozdělení určuje počet jednotlivých stupňů řízení. (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997)

## 2.1 Personální oddělení

Personální práci má ve společnosti na starost personální oddělení, taktéž někdy nazývané oddělení lidských zdrojů. Tureckiová (2009, s. 11) vymezila pojem personální práce jako soubor různých činností vykonávaných ve společnosti. Těmito činnostmi jsou například: péče o zaměstnance, uchovávání a správa osobních dat a informací o výkonu, hodnocení, poskytovaném vzdělávání zaměstnancům (Tureckiová, 2009, s. 11). Armstrong (2007, s. 65) vidí hlavní účel personálního oddělení ve vytváření personální strategie a politiky, která zajistí, aby zaměstnanci byli spokojeni a uplatnili své znalosti ve prospěch společnosti. Dvořáková (2012, s. 13) i Tureckiová (2009, s. 12) se shodují na tom, že záleží na umístění personálního oddělení v organizační struktuře a také na postavení personálního ředitele v hierarchii řízení. Umístění personálního oddělení v organizační struktuře vyjadřuje význam, jaký dává vrcholové vedení společnosti personálnímu oddělení. Z hlediska umístění v organizační struktuře může být personální oddělení přímo podřízeno generálnímu řediteli jako jeho štábní útvar, nebo může být na stejné úrovni jako ostatní organizační jednotky (výrobní oddělení, obchodní oddělení atd.). Poslední možnost je, že personální oddělení spadá jako štábní útvar pod některou organizační jednotku, například pod finanční oddělení. Z hlediska výkonu personální činnosti mohou mít tuto činnost na starost čistě jen vlastní personalisté, nebo zčásti vlastní personalisté a zčásti vedoucí zaměstnanci. Může nastat i situace, kdy personální oddělení není vůbec součástí společnosti a jeho činnost tedy může vykonávat outsourcingová společnost. (Dvořáková, 2012, s. 14)

### 2.1.1 Personální činnosti

Především se jedná o administrativní a metodické činnosti a poradenství pro zaměstnance a manažery. Dvořáková (2012, s. 20-21) uvádí služby, které personální útvar vykonává pro potřeby zaměstnanců podniku. Mezi tyto služby patří:

- Vytváření a organizace pracovního úkolu – rozbor obsahu práce, vymezení pracovních podmínek a požadavků na pracovníka.
- Plánování, výběr, přijetí a začlenění nových pracovníků.
- Interní mobilita – převedení pracovníků na jinou pracovní pozici, například z důvodu povýšení.



- Zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – provedení bezpečnostního školení.
- Hodnocení pracovníků a řízení jejich výkonu – vytvoření metod pro hodnocení pracovníků.
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků - příprava potřebných školení pro rozvoj zaměstnanců.
- Starost o zaměstnance a sociální rozvoj společnosti – plánování volnočasových aktivit.
- Zaměstnanecké výhody a odměny – tvorba a uvedení do praxe mzdového systému a různých benefitů pro pracovníky společnosti.
- Komunikace a informování zaměstnanců.
- Vedení administrativy v personálním informačním systému.

### 3 PRACOVNÍ POMĚR

#### 3.1 Výběr a přijetí

Výběr a následné přijetí pracovníků má velký význam, a proto by se mu měla v podniku věnovat velká pozornost. Smyslem výběrového řízení je najít a vybrat takové uchazeče, kteří nejvíce splňují požadavky pracovního místa nebo pracovní způsobilosti. Ve většině případů probíhá výběr analýzou a vyhodnocováním informací o uchazečích, které o sobě uchazeč uvede ve svém životopisu a motivačním dopisu. Životopis i motivační dopis zcela postačují jako představení uchazeče a lze z těchto dokumentů vyčíst charakter pracovní způsobilosti, logiku myšlení, komunikační dovednosti a k jaké perspektivě míří profesní rozvoj uchazeče. Dalšími dokumenty, které musejí uchazeči předložit, jsou například kopie o ukončení studia či certifikátů o ukončeném vzdělávání, pracovní posudky a reference, osobní dotazník nebo lékařské vysvědčení. (Dvořáková, 2012, s. 150-151)

Walker (2003, s. 66-67) vidí v předávání tištěných dokumentů a zadávání údajů do systému zbytečnou ztrátu času a je zastáncem síťově orientovaných systémů, které umožňují zadávání údajů a poskytnutí informací uchazečům online.

Na závěr po obdržení pozitivních referencí a lékařského vyšetření zbývá jen potvrdit pracovní nabídku a vypracovat pracovní smlouvu, která obsahuje základní informace o výkonu práce a pracovní pozici. Tím však nic nekončí, protože je potřeba sledovat nové zaměstnance jak si v práci stojí a jak se začlení od kolektivu. Toto pozorování je důležité nejen pro ověření nových zaměstnanců jak si vedou v praxi, ale také pro případné zlepšení metod výběru uchazečů. Výběr a přijetí nevhodného uchazeče může mít totiž příčinu například ve špatné specifikaci pracovní pozice, nesprávném vedení pohovoru či chybně zvolených testech. (Armstrong, 2007, s. 366-367)

#### 3.2 Adaptace

Adaptace neboli zařazování nových pracovníků na správné pracovní pozice je podle Stýbla (1994, s. 108-110) dovednost, která umožňuje pracovníkům co nejlépe prodat své schopnosti ve prospěch svých i celé organizace. Nejdříve by měl být pracovník seznámen s podnikem jako takovým, s jeho historií, současností a s jeho perspektivními záměry. Tyto informace vtáhnout nového pracovníka do dění v podniku a také mají motivační efekt. Dále by

se měl pracovník seznámit s organizačním uspořádáním podniku, poznat jeho řády, předpisy a pravidla a nemělo by se také zapomínat na informace týkající se sociální politiky podniku, jako jsou informace ohledně stravování, rekreace, přípojištění atd. V neposlední řadě je pro nového pracovníka důležité, aby byl seznámen s komunikačním systémem podniku, aby věděl odkud čerpat informace, na koho se obrátit se svými nápady. (Stýblo, 1994, s. 108-110)

Dvořáková (2012, s. 162-164) popisuje řízenou adaptaci jako systematické začlenění nových pracovníků, která může mít písemnou formu, nebo se jen předává z vedoucích zaměstnanců. Cílem této adaptace je snížení nákladů na fluktuaci, snížení ztrát v produktivitě a zvýšení spokojenosti pracovníků. Velké společnosti vytváří adaptační program, jehož účelem je rychle zainteresovat a začlenit nové pracovníky. Adaptační program obsahuje jak obecnější část, která je poskytována všem novým pracovníkům, tak i specifickou část určenou pro jednotlivé skupiny pracovníků. V programu figurují současně personalisté i vedoucí zaměstnanců, přičemž personalisté poskytují právě nejvíce informací, které jsou společné pro všechny pracovníky. Vedoucí zaměstnanci pak předávají hlavně informace týkající se specifické části jednotlivých skupin pracovníků. Přímý nadřízený ústně seznámí nového pracovníka se zvyky a normami na pracovišti a představí jej ostatním spolupracovníkům. Přímý nadřízený také určí člena pracovní skupiny, který se stane jakoby jeho patronem a zaškolí nového pracovníka do výkonu práce. Důležitou roli má závěrečná kontrola úspěšnosti adaptace. Nejvhodnější způsob kontroly je, když přímý nadřízený vede po určité době s novým pracovníkem rozhovor nebo pracovník vyplní formulář, který umožní personálnímu oddělení kontrolu výsledků adaptace. Výsledek adaptace pracovníka určují zejména odvedené výsledky práce, slovní hodnocení nadřízených a spolupráce s kolegy. (Dvořáková, 2012, s. 162-164)

### 3.3 Fluktuace

Fluktuace je nevyhnutelnou součástí každé společnosti. Pracovníci odcházejí z mnoha důvodů, ať už je to pro lepší platové ohodnocení, odchod do penze, návrat ke studiu nebo šance lepšího pracovního místa. Dosažení nulové fluktuace je nereálné a společnostmi také ze dvou důvodů nechtěné. Prvním důvodem jsou vysoké výdaje na výplaty zaměstnanců, protože při nulové fluktuaci by se společnost rozrůstala a většina zaměstnanců by se dostala na vrchol svého platového ohodnocení. Druhý důvod je ten, že s novými zaměstnanci

přicházejí nové nápady, metody, postoje a znalosti a to umožňuje společnosti posunovat se dál dopředu. Fluktuace s sebou nese i náklady, které by ovšem společnosti neměly podceňovat a měly by se je snažit vyčíslit. Náklady na příjem a zaškolení pracovníka se liší v závislosti na obsazované pracovní pozici, pokud se ovšem jedná o funkci v nejvyšším managementu, můžou náklady vyšplhat až ke sto tisícovým částkám. (Branham, 2004, s. 9-14)

### 3.3.1 Důvody odchodů zaměstnanců

Zaměstnanci odcházející ze společnosti ve většině případů neřeknou celou pravdu a důvod svého odchodu, protože nechtějí riskovat, aby mezi nimi a jejich bývalým zaměstnavatelem vznikl nepřátelský vztah. Jednou by totiž mohla nastat situace, kdy se zaměstnancům bude hodit doporučení jejich bývalého šéfa. (Branham, 2009, s. 17)

Branham (2009) ve své knize uvádí 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci opravdu odcházejí ze společností:

Prvním důvodem je práce nebo pracovní místo nesplňující jejich očekávání. Někdy se můžou zdát očekávání zaměstnanců nereálná, jindy reálné jsou, nicméně v konečném důsledku pro společnost je to jedno, protože v závěru tyto nerealistické nebo neplněné očekávání stojí společnosti odchod důležitých zaměstnanců a tedy i velké peníze. K nejčastějším příčinám odchodů v tomto směru patří: milné informace personálního oddělení o zvýšení platu, nabídce bonusů, flexibilní pracovní době, nepravdivý popis pracovního místa a pracovní doby, nedodržené sliby vedoucích manažerů, špatné zaškolení při nástupu, dlouhá doba mezi přijímacím pohovorem a konečným přijetím. (Branham, 2009, s. 44-45)

Důvod číslo dva je nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem. Jde o mrhání talentu pracovníků, kteří ani zdaleka nevyužívají své znalosti a schopnosti. Mnoho společností a jejich manažeři ani neví, jak odhalit talent svých zaměstnanců. Nejčastější faktory, na které si zaměstnanci stěžují, jsou: monotónní pracovní místa, nevyužité dovednosti zaměstnanců, vyšší kvalifikace než je na určitou pracovní činnost potřeba, přesunutí zaměstnanců na pozice, o které nemají zájem, nesvěření žádných pravomocí, špatně fungující rotace práce. (Branham, 2009, s. 60-61)

Důvod číslo tři: Málo koučování a slabá zpětná vazba. Hodně problémů společností, které zrovna nesouvisejí s pracovním výkonem, souvisí s nedostatkem zpětné vazby. Zpětná vazba je pro zaměstnance důležitá, protože jim dává vědět, kam společnost směřuje, jakým

způsobem chce tohoto směru dosáhnout, co od nich společnost očekává a zda se jim to daří. Častými chybami jsou z tohoto hlediska následovné: hodnocení se zaměřuje více na chyby než na pozitivní prvky zaměstnanců, zaměstnanci hodnocení své práce ani nedostanou, manažeři si nevědí rady s problematickými pracovníky, hodnocení neobsahuje chyby a zaměstnanci neví, na čem stojí, společnosti nesdělují zaměstnancům, co od nich očekávají. (Branham, 2009, s. 84-86)

Čtvrtým důvodem je málo příležitostí k růstu a povýšení. Právě ti nejlepší a nejvýkonnější zaměstnanci vyhledávají taková pracovní místa a společnosti, které jim pomáhají rozvíjet jejich talent, znalosti a nebrání se jejich povýšením na lepší pracovní pozice. S tímto problémem jsou spojeny hlavně nedostatečná školení, obsazování pozic z vnějších zdrojů, nespravedlivá rozhodnutí o povýšení a vůbec málo možností, jak povýšení dosáhnout. (Branham, 2009, s. 106-109)

Pocit nedocení a neuznání je pátý důvod odchodu zaměstnanců ze společností. Tento důvod u zaměstnanců vyvolávají vedoucí manažeři, jejichž nejčastější důvody jsou:

- Jestli o zaměstnanci není slyšet, tak svou práci vykonává dobře.
- Oceňování má na starost personální oddělení.
- Od zaměstnanců se očekává, že svoji práci budou plnit správně, proto tady jsou.
- Obavy, že pochválí jen některé zaměstnance a na druhé zapomenou.
- Neznalost práce zaměstnance, a tak nedokážou určit, zda jde o dobrý nebo průměrný výkon.

Z těchto důvodů pak mají zaměstnanci pocit, že jsou pro společnost jen evidenční čísla a ne lidé. Pocit, že nikdo neví o jejich existenci, nebo jim nenaslouchá. Společnost se nestará o správné vybavení a vzhled pracovního prostředí. (Branham, 2009, s. 132-135)

Dalšími důvody jsou přepracovanost a nerovnováha mezi pracovním a soukromým životem, neboli stres. Společnosti často po svých zaměstnancích požadují velké množství práce, které jsou pak zaměstnanci nuceni vykonat na úkor své rodiny, snižují počty zaměstnanců, ale celkové množství práce je pořád stejné. Na pracovištích dochází ke konfliktům, pomluvám, obtěžování, nadřívání a celkové nefunkčnosti pracovních týmů. Manažeři zneužívají své pravomoci, dávají svým podřízeným přesčas a přehlíží nezodpovědné pracovníky. Tyto a mnohé další faktory způsobují na pracovištích stres. To, jak stres působí na

zaměstnanec je věcí individuální, ale v celkovém souhrnu je negativní pracovní prostředí stresující pro všechny. (Branham, 2009, s. 162-166)

Posledním, sedmým důvodem odchodů je ztráta důvěry v nejvyšší vedení. Zaměstnanci si kladou otázky, zda jejich top management má správnou vizi, strategii, dovednosti a další předpoklady potřebné pro vedení organizace. Zda těmto vedoucím a nejvyšším manažerům můžou věřit, protože stěží bude někdo pracovat pro společnost, která káže vodu a pije víno. Společnosti se v tomto směru dopouštějí chyb, když jejich management je v izolaci vzdálený od reality, když sledují jen své vlastní zájmy, nestarají se o své podřízené, špatně s nimi komunikují a nejeví vůči nim žádný respekt. (Branham, 2009, s. 192-196)

### **3.3.2 Jak si udržet zaměstnance**

Existuje několik různých postupů, které jsou úzce spojeny s motivací a spokojeností zaměstnanců. Mimo jiné tyto postupy nabádají společnost, aby byla společností, pro kterou chtějí lidé pracovat. Především jde o filosofii, jejímž smyslem je dávat a dostat zpět aneb zaměstnanci dávají společnosti tolik, kolik od ní dostanou (Hawley, 1993). Branham (2004, s. 31-39) popisuje celou řadu výhod a benefitů pro zaměstnance, ale zdůrazňuje, aby společnosti při vytváření zaměstnaneckých výhod nezapomínaly na to, co skutečně zaměstnanci potřebují. Součástí toho, jak přilákat a zaujmout lidi jsou samozřejmě i finanční výhody a ohodnocení zaměstnanců. Důležitější však než materiální odměny je pro zaměstnance pocit nezbytnosti jejich práce pro společnost. Jde o to, aby zaměstnanci věřili, že jejich práce je pro společnost zásadně důležitá. V tomto směru je důležité poslání společnosti, představa o její budoucnosti a důvěra kladená zaměstnancům. Další základní věc je vybrat ty správné adepty a mít přesně definované požadavky na uchazeče, účelně provádět pohovory, důkladně kontrolovat a hodnotit začlenění nových zaměstnanců. (Branham, 2004, s. 23-59)

## 4 PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Motivace je vnitřní síla, touha a ochota, která nutí člověka dobrovolně vyvinout úsilí vedoucí k dosažení stanoveného cíle. K motivaci je potřeba tzv. „hybatele“, který z psychologického hlediska vzbudí u lidí zájem k výkonu nějaké činnosti. Tyto „hybatele“ jsou především zájmy, přání, potřeby a ideály jednotlivců, které jsou obecně nazývány jako motivy. Motivovaní lidé jsou aktivní a snaží se něčeho dosáhnout, kdežto nemotivovaní nedělají nic (Mikuláščík, 2007, s. 136). Motivační proces je cyklus, na jehož začátku je motivační napětí, které je zapříčiněno porušením vnitřní rovnováhy. Porušení vnitřní rovnováhy je stav nedostatku nebo nadbytku. V důsledku nastolení vnitřní rovnováhy dochází k subjektivně záměrnému chování, ale jen tehdy, má-li člověk dostatečně silný motiv, jeho cíl je pro něj atraktivní a reálně dosažitelný. Po dosažení cíle dochází k uspokojení potřeby a oslabení motivu. (Tureckiová, 2004, s. 55-57)

Urban (2012, s. 69) tvrdí, že základem motivace je vztah „něco za něco“ a pokud je tento vztah porušen, tak celá motivace ztrácí svoji sílu. Výraznou roli hrají při motivaci odměny, ať už se jedná o hmotné odměny (např. peníze), nebo odměny nehmotné (např. slovní ocenění, uznání). Někdy může motivace ve společnosti selhávat, a to nejen pro nedostačující výši odměny, ale také pro jejich špatné zacházení. Jedním z důvodů selhání motivace je nevědomost zaměstnanců. Zaměstnanci leckdy nevědí, jaké odměny můžou splněním určitého úkolu dosáhnout. Další důvod je ten, že i přes splnění zadaného úkolu zaměstnanci nejsou odměněni. Zaměstnanci pak ztrácejí motivovanost a příští podobný úkol pro ně může být spíše trest než výzva. Může se to zdát poněkud nereálné, ale k selhání motivace zaměstnanců může dojít i v situaci, kdy je zaměstnanec odměněn za úkol, který neudělal. Tento fakt si společnosti mnohdy ani neuvědomí. Na druhou stranu svou roli hrají také tresty. V tomto směru upadá motivace zaměstnanců především, když jsou zaměstnanci potrestáni, přestože své úkoly plní správně, nebo nejsou potrestáni, přestože úkoly neplní vůbec. K těmto dvěma vlivům dochází z pohledu společnosti často, i když ne záměrně. (Urban, 2012, s. 69-71)

## 4.1 Způsoby odměňování

### 4.1.1 Odměňování podle výkonu

Způsob odměňování podle pracovního výkonu je závislý na hodnocení pracovního výkonu. Mzdová struktura je navržena tak, aby bylo možné mzdu v rámci mzdového rozpětí zvyšovat. Výkon potřebný pro růst mzdy může být stanoven například bodovou hodnotou výkonu. Růst mzdy má zpomalovací efekt, jinými slovy růst mzdy by měl být největší v počátečním období výkonu práce. Zvýšení mzdy může být přičítáno k základní mzdě, dokud nedosáhne maximální hranice, nebo může být vypláceno v podobě bonusů. Nevýhoda tohoto způsobu odměňování je fakt, že ne vždy musí motivovat, tato odměna se musí opírat o hodnocení pracovního výkonu a přitom ho neodměňuje celý. Hodnocení pracovního výkonu není jednoduchou záležitostí, protože je obtížné najít vhodné ukazatele výkonu, které by objektivně, spravedlivě a důsledně porovnávaly zúčastněné pracovníky. Při velkém důrazu a zaměření na individuální výkon může trpět týmová práce, a pokud se pracovníci zaměří na kvantitu, utrpí tím kvalita. (Koubek, 2004, s. 163-165)

### 4.1.2 Odměňování podle schopností

Odměňování podle schopností vychází z posouzení úrovně schopností jednotlivých pracovníků. Pracovníci jsou odměňováni za jejich efektivitu v práci, nikoliv jen za odvedenou práci a jejich výsledky. Je potřeba mít přesně definované schopnosti, které jsou od pracovníků v závislosti na jejich pracovní pozici očekávány. Následně jsou tyto očekávané schopnosti srovnávány s těmi skutečnými a toto hodnocení pak rozhoduje o zvýšení mzdy. Výhodou je, že tento způsob odměňování je založený na předem stanoveném systému hodnocení a oproti způsobu odměňování za výkon, který odměňuje až podle dosažených výsledků, se dívá směrem dopředu (na základě schopností a efektivního využití v budoucnu). Nevýhody jsou spojeny s obtížností posuzování a měření schopností. Vedení společnosti má často nedůvěru v tento způsob, protože dává přednost odměňování podle schopností před odměňováním podle skutečně dosaženého výkonu. Z toho důvodu je tento způsob vhodnější pro pracovníky, kteří pracují se znalostmi a informacemi a ve společnostech, které se zaměřují na flexibilitu a soustavný rozvoj. (Koubek, 2004, s. 166-168)



### 4.1.3 Odměňování podle přínosu

Odměňování podle přínosu je kombinace obou již zmíněných způsobů, jde tedy o odměňování za dosavadní výkon a za budoucí úspěšnost. Přínos vyjadřuje celkovou úlohu pracovníků na dosažených výsledcích. Pracovníci jsou odměňováni jak za odvedené výsledky, tak i za své schopnosti. Způsob přínosného odměňování je účelný u společností, kde je potřeba při rozhodování o odměnách zvolit rovnovážný a všestranný přístup. U víceoborových společností, které jsou zaměřeny nejen na výkon, ale i na schopnosti dosažení výkonu. (Koubek, 2004, s. 170-171)

### 4.1.4 Odměňování za očekávané výsledky

Způsob odměňování za očekávané výsledky nepatří k příliš známým způsobům. Jedná se o způsob, kdy je pracovník odměněn za dohodnutý pracovní výkon, který slíbí, nebo se zaváže splnit. Společnost na základě znalostí pracovníkových schopností očekává, že své závazky splní a průběžně mu vyplácí část mzdy i s výkonnostní odměnou. Na konci stanovené doby se provede kontrola, zda pracovník dohodnutý úkol splnil. Důležité u tohoto způsobu je, aby byly přesně stanoveny očekávané výsledky, pracovní postupy a jejich kontroly. Nejčastěji se tato odměna vyskytuje ve formě smluvní mzdy u dělníků a středních a nižších vedoucích pracovníků. (Koubek, 2004, s. 171-172)

## 4.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody se poskytují k peněžní odměně a jejich smyslem je vyjádřit, jak si společnost cení své zaměstnance a také zajistit konkurenceschopnost poskytovaných odměn. (Armstrong, 2009, s. 382)

### 4.2.1 Typy zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody zajišťující osobní bezpečnost zaměstnanců jako zdravotní pojištění, pojištění pro případ osobních úrazů a úmrtí v zaměstnání, nemocenské dávky, odstupné při nadbytečném propouštění a poradenství v rozvoji kariéry pro zaměstnance propuštěné z nadbytečnosti. (Armstrong, 2009, s. 383)

Finanční pomoc zaměstnancům má podobu například podnikové půjčky s nízkým nebo žádným úrokem, půjčky na permanentky, kulturní nebo sportovní akce. Další výhody jsou:

Pomoc při splácení hypoték, příspěvky pro pracovníky, kteří byli přemístěni a mají náklady na stěhování. (Armstrong, 2009, s 383-384)

Firemní automobily se stávají jednou z nejčastějších zaměstnaneckých výhod, nejen že motivují a uspokojují zaměstnance, ale vylepšují i prestiž společnosti. (Armstrong, 2009, s. 384)

Dobrovolné zaměstnanecké výhody přinášejí zaměstnancům slevy na zboží ať už ve vlastní společnosti nebo v jiné. U jiné společnosti jde o slevu, kterou si zaměstnavatel s tímto poskytovatelem dohodne a přitom zaměstnavatele nic nestojí. Nejčastěji jde o výhody v oblasti zdraví, ochrany, volného času a domácnosti. Zdravotní výhody představují slevy a příspěvky na různá pojištění na soukromou léčbu, pojištění péče o chrup a zdravotní prohlídky. Pod pojmem „ochrana“ si můžeme představit především příspěvky na pojištění pro případ závažného onemocnění, životní a úrazové pojištění. K výhodám v oblasti volného času a domácnosti náleží například příspěvky na dovolenou, členství ve fitness centrech, cestovní pojištění, volné dny a slevy nebo příspěvky na zboží potřebné pro domácnost. (Armstrong, 2009, s. 385)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 ČESKÁ ZBROJOVKA A.S.

### 5.1 Profil společnosti

Česká zbrojovka je akciová společnost nacházející se v Uherském Brodě na ulici Svatopluka Čecha 1283. Do obchodní ho rejstříku byla jako akciová společnost zapsána 1. května 1992. Její dceřiné společnosti jsou společnost CZ-USA sídlící v Kansas City a společnost Zbrojovka Brno se sídlem v Brně – Zádrbovice.

Česká zbrojovka se dlouhodobě soustředí na výrobu ručních palných zbraní. Původní výroba byla zaměřena na ruční vojenské zbraně, následně byla výroba rozšířena na oblast sportovní a loveckou. Mimo to, se společnost také zabývá výrobou komponentů pro letecký a automobilový průmysl. Sortiment ručních zbraní i objem produkce se trvale zvyšuje. Předností ručních zbraní České zbrojovky je jejich kvalita, přesnost a dlouhodobá spolehlivost. Díky těmto přednostem patří Česká zbrojovka v současné době k největším světovým výrobcům zbraní, prodává zbraně do přibližně 100 zemí světa. Zlepšení kvality a vlastností zbraní zajišťuje společnost každoroční investicí do špičkových technologií v oblasti numericky řízených obráběcích strojů a výpočetní techniky, díky které může společnost vyvíjet nové produkty a tak rychle reagovat na potřeby trhu. (Česká zbrojovka a.s., ©2009-2013)

#### 5.1.1 Předmět podnikání

- Vývoj zbraní, jejich výroba, nákup, prodej, půjčování, ničení atd.
- Nákup, prodej, přeprava i uschování střeliva.
- Zahraniční obchod s vojenským materiálem v rámci povolení Ministerstva průmyslu a obchodu ČR.
- Činnosti jako jsou: Slévárenství, modelářství, obráběčství, galvanizérství, smaltérství, zámečnictví, nástrojářství.
- Opravy pracovních strojů a dopravních prostředků.
- Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečným odpadem.
- Výcvik střelby ze zbraně a provozování střelnic.

(Liška, 2012)

### 5.1.2 Etický kodex

Etický kodex je ve společnosti považován za morální závazek, kterým Česká zbrojovka dává najevo své chování a postoj vůči veřejnosti, obchodním partnerům a zaměstnancům.

Pro zachování dobrých vztahů s veřejností Česká zbrojovka dodržuje základní lidské hodnoty, obecně platná pravidla a zákony, jimiž se společnost řídí. Neustále se snaží zachovat čisté životní prostředí a informovat své okolí o programu jeho zlepšení. Řádně a pečlivě hospodaří se svěřeným majetkem a pravidelně podává pravdivé informace o svých podnikatelských záměrech a dosažených výsledcích. (Londýn, 2013)

Ve vztahu s obchodními partnery společnost klade velký důraz na kvalitu výrobků a na úroveň poskytovaných služeb, protože si je vědoma, že tyto prvky mají pro zákazníky nejvyšší hodnotu. Dané slovo má hodnotu písemné smlouvy. Česká zbrojovka se neúčastní obchodních vztahů a aktivit, které by mohly ohrozit dobré jméno jejich partnerů nebo společnosti samotné. (Londýn, 2013)

Společnost udržuje a snaží se zlepšovat dobré vztahy se zaměstnanci především vytvářením kvalitních podmínek pro mezilidské vztahy mezi spolupracovníky, podporuje jejich profesionální růst a sebevzdělávání, stará se o ochranu zdraví svých zaměstnanců a zlepšuje pracovní prostředí. (Londýn, 2013)

## 5.2 Historický vývoj České zbrojovky

O výstavbě zbrojního závodu v Uherském Brodě bylo rozhodnuto v polovině roku 1936, kdy Nejvyšší rada obrany státu po jednání s ministerstvem obrany a zbrojařskými koncerny rozhodla o přemístování průmyslu významného pro obranu státu do vnitrozemí. Složitá jednání se týkala také České zbrojovky ve Strakoncích, která od 1. července nakupovala stroje a zařízení pro nový závod v Uherském Brodě. 22. července 1936 schválila městská rada Uherského Brodu, podle uzavřené kupní smlouvy pozemků mezi městem Uherský Brod a Českou zbrojovkou Strakonice, stavbu nového závodu. O 6 dní později, tedy 28. července 1936 byl proveden první výkop. Závod pro 2000 zaměstnanců byl postaven a uveden do provozu 28. listopadu 1936, tedy za 16 týdnů od 28. července 1936.

Podnik prošel celou řadou proměn, od pobočného závodu České zbrojovky Strakonice až po akciovou společnost Česká zbrojovka Uherský Brod, založenou 1. května 1992. (Česká zbrojovka a.s., ©2009-2013)

## 6 ANALÝZA ZAMĚSTNANECKÉ STRUKTURY SPOLEČNOSTI ČESKÁ ZBROJOVKA A.S.

Na úvod analytické části své bakalářské práce se zabývám vznikem pracovního poměru, poté popisuji zánik pracovního poměru a jeho důvody a fluktuaci za rok 2012. Dále analyzuji současnou zaměstnaneckou strukturu a péči o zaměstnance a výhody, na které mohou zaměstnanci České zbrojovky dosáhnout. K analýze této části jsem využil interní materiály společnosti. Na závěr analytické části provádím dotazníkového šetření.

### 6.1 Vznik pracovního poměru

Podněty k zajišťování nových zaměstnanců přichází od vedoucích zaměstnanců na úrovni odborů, provozů a úseků na základě reálných potřeb společnosti. Konkrétní požadavky uvádí vedoucí zaměstnanci v dokumentu „Návrh pracovních podmínek“ na základě personálního plánu, charakteru pracovní činnosti aj. Návrh pracovních podmínek obsahuje osobní údaje o zaměstnanci, včetně jeho vzdělání a praxe, údaje o středisku, druhu práce, směnnosti, platovém zařazení a základní mzdě. Návrh pracovních podmínek se používá nejen při nástupu nového zaměstnance, ale i v případě změny pracovního místa. Z tohoto důvodu je součástí návrhu i důvod změny pracovní pozice, kterým může být například změna druhu práce, ukončení nástupní praxe, návrat z mateřské dovolené aj. Návrh pracovních podmínek je k nahlédnutí v příloze P I.

#### Popis pracovní funkce

Popis pracovní funkce vypracovává přímý nadřízený ve spolupráci s Personálním oddělením a schvaluje ho vedoucí zaměstnanec alespoň na úrovni odboru nebo provozu. Ve formuláři pro vypracování popisu pracovní funkce jsou uvedeny identifikační údaje o pracovní funkci, a to: komu je konkrétní pracovní pozice podřízena, kdo ji řídí a kdo zastupuje. Dále formulář obsahuje kvalifikační předpoklady, které jsou rozděleny do třech skupin: obecné znalosti, specifické znalosti, osobnostní znalosti. U obecných znalostí se uvádí požadované vzdělání, specifické znalosti popisují znalosti, které jsou nutné pro jednotlivé funkce jako například: znalosti strojírenské výroby, tvorby výkresové dokumentace, kinematiky, znalost tolerančních řetězců, znalost práce na PC v programech MS Excel a SAP, jazykové znalosti apod. Jako osobnostní znalosti se často uvádí samostatnost, zodpovědnost, dobré komunikační schopnosti, spolehlivost, kreativita. Ve formuláři je samozřejmě

také popis pracovní činnosti, odpovědnost a pravomoc, kterou konkrétní pracovní funkce nese.

Nejpozději do 10-ti dnů předá přímý nadřízený v písemné podobě vypracovaný a schválený popis pracovní funkce Personálnímu oddělení, které úplný soubor popisů pracovních funkcí archivuje.

Pro funkce generálního ředitele a odborných ředitelů se popisy pracovních funkcí nevypracovávají. Působnost, pravomoc a odpovědnost těchto funkcí je dána organizačním řádem a dalšími interními předpisy. (Zábranová, 2012)

### **Příjem zaměstnanců**

S potenciálními uchazeči o zaměstnání, kteří byli vybráni na základě volného náboru, provede Personální oddělení osobní pohovor. Následně dle specifických požadavků na jednotlivé pracovní místo vybere vedoucí Personálního oddělení po provedeném pohovoru a předložení příslušných dokladů vhodného zájemce, který nejvíce vyhovuje požadavkům na příslušné pracovní místo. Poté vybraný uchazeč obdrží tiskopis „Osobní dotazník“, který se zaměřuje na: osobní údaje, údaje o rodinných příslušnících, vzdělání a znalost cizích jazyků a na průběh předchozího zaměstnání, kde uchazeč dříve pracoval, na jaké pozici a kolik dní respektive let. Po vyplnění dotazník odevzdává na Personálním oddělení, kde je tento dotazník zařazen do jeho osobního spisu.

Uchazeč poté podstoupí ještě pohovor s vedoucím zaměstnanec příslušného pracoviště, který tímto pohovorem posoudí uchazečovi kvalifikační předpoklady pro výkon daného druhu práce. Požadované předpoklady, které zachycuje Návrh pracovní funkce, jsou srovnávány se skutečnými předpoklady, které při pohovoru zapisuje vedoucí zaměstnanec do formuláře „Ověření kvalifikačních předpokladů“. Pokud dojde k neshodě v kvalifikačních předpokladech zaměstnance, pak může udělit vedoucí zaměstnanec výjimku nebo uložit nápravné opatření ve formě doplňujícího školení.

Dále uchazeč podstoupí vstupní lékařskou prohlídku, kdy příslušný lékař posoudí jeho zdravotní stav a ve formuláři „Posudek o zdravotní způsobilosti k výkonu práce“, potvrdí, zda uchazeč může z hlediska zdravotního stavu vykonávat dohodnutou práci. Posudek o zdravotní způsobilosti k výkonu práce se rovněž zakládá do osobního spisu zaměstnance a jedna jeho kopie se předává příslušnému úseku, odboru nebo provozu. Před uzavřením

pracovní smlouvy je uchazeč také seznámen s jeho právy a povinnostmi a s pracovními a mzdovými podmínkami, které náleží k výkonu dané pracovní pozice. (Zábranová, 2012)

Pro přijetí je uchazeč o zaměstnání povinen před uzavřením pracovní smlouvy předložit Personálnímu oddělení:

- vyplněný osobní dotazník,
- potvrzení o předchozím zaměstnání tzv. zápočtový list,
- doklad o dosaženém vzdělání a kvalifikaci,
- fotografii v elektronické podobě,
- výpis z rejstříku trestů,
- doklad o příslušnosti ke zdravotní pojišťovně.

V případě kladného rozhodnutí o přijetí a splnění všech podmínek je uchazeči nabídnuta pracovní smlouva, kdy sjednání pracovního poměru má na starost Personální oddělení. Personální oddělení vyhotoví pracovní smlouvu, jejíž jedno vyhotovení obdrží zaměstnanec a druhé vyhotovení je založeno do osobního spisu zaměstnance. V případě, že je zaměstnanec přijímán na druh práce, u které je nutné uzavřít dohodu o odpovědnosti, pak i kopie tohoto formuláře je založena do osobního spisu zaměstnance.

Po uzavření pracovní smlouvy uchazeč, nyní už jako nový zaměstnanec, absolvuje vstupní školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, na jehož konci nový zaměstnanec písemným podpisem potvrdí, že toto školení absolvoval. Potvrzení o proškolení ohledně bezpečnosti práce se také zakládá do osobního spisu zaměstnance. (Zábranová, 2012)

Personální oddělení při nástupu zaměstnance:

- přidělí zaměstnanci evidenční osobní číslo,
- vyhotoví čipovou kartu pro vstup do České zbrojovky a.s.,
- vystaví osobní kartu zaměstnance,
- zajistí zaměstnanci vstupní instruktáž a uvedení zaměstnance na pracoviště.

### **Adaptace nových zaměstnanců**

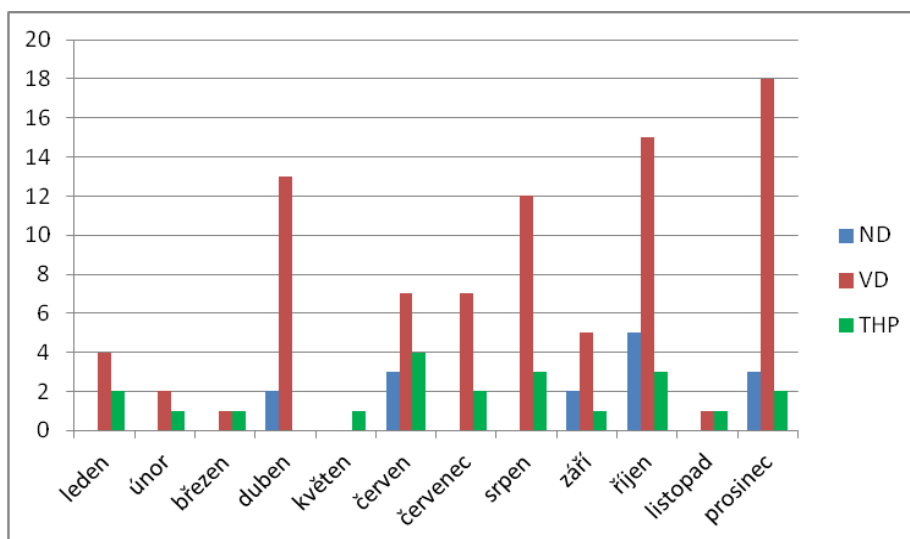
Adaptace probíhá ve formě adaptačního dne, který se uskutečňuje jen v prvním pracovním dni v měsíci. Cílem adaptačního dne je přivítat nové zaměstnance společnosti a seznámit je



s kolektivem na pracovišti i se členy TOP Managementu. Zaměstnanci se zúčastní informačního školení, kde se seznámí s historií a současností společnosti a se strategií pro budoucnost. Dále se seznámí s organizačními záležitostmi a orientací v areálu, především s důležitými informačními kanály, stravováním, vzděláváním a benefity.

### 6.1.1 Příchod zaměstnanců v roce 2012

Údaje v Grafu 1 ukazují, že největší přírůstek zaměstnanců za rok 2012 je na pozici výrobních dělníků. Největší nábor zaměstnanců byl v měsících říjnu a prosinci. Příchody na pozici výrobních dělníků převažují nad příchody nevýrobních dělníků a technickohospodářských pracovníků ve všech měsících s výjimkou měsíce května, kdy převažoval příchod technickohospodářských pracovníků.

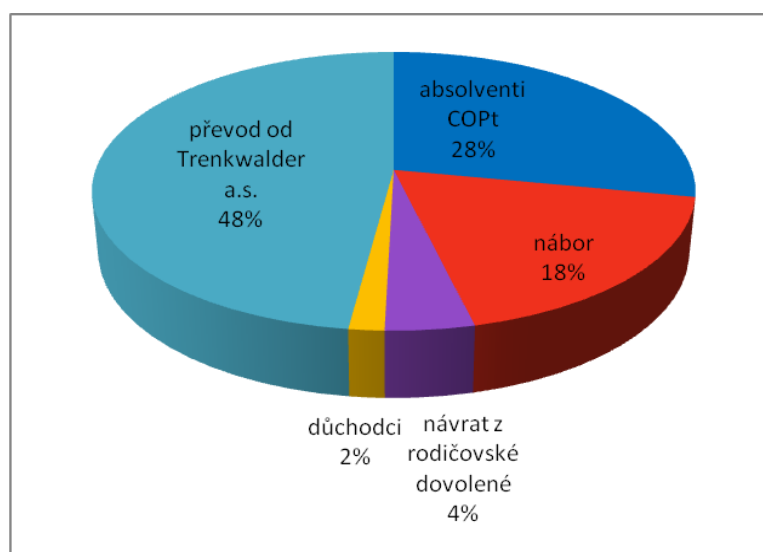


Graf 1 Příchody zaměstnanců za rok 2012 (vlastní zpracování)

Počty příchozích zaměstnanců v roce 2012, ať už v pozici nevýrobních či výrobních dělníků nebo technickohospodářských zaměstnanců, a původ jejich příchodů jsem zachytil v Tabulce 1. Celkem do společnosti přišlo 121 nových zaměstnanců. Největší podíl na příchodu zaměstnanců, kteří přišli do České zbrojovky v roce 2012, má společnost Trenkwalder a.s. Druhý nejčastější zdroj jsou absolventi Střední školy- Centrum odborné přípravy technické Uherský Brod. V poslední době je totiž problematické sehnat správné zaměstnance s vhodným technickým zaměřením a znalostmi, právě proto společnost využívá pomoci společnosti Trenkwalder a.s. a střední odborné školy, která pro společnost nové zaměstnance vychovává. Graf 2 zobrazuje procentuální vyjádření původu příchodu zaměstnanců.

Tab. 1 Počty a původ příchodu zaměstnanců v roce 2012 (vlastní zpracování)

Původ nástupu:	ND	VD	THP	celkem
absolventi COPt	3	30	1	34
nábor	2	2	18	22
návrat z rodičovské dovolené	1	3	1	5
důchodci	0	2	0	2
převod od Trenkwalder a.s.	9	48	1	58
<b>celkem</b>	<b>15</b>	<b>85</b>	<b>21</b>	<b>121</b>



Graf 2 Původ příchodu zaměstnanců v roce 2012 (vlastní zpracování)

## 6.2 Zánik pracovního poměru

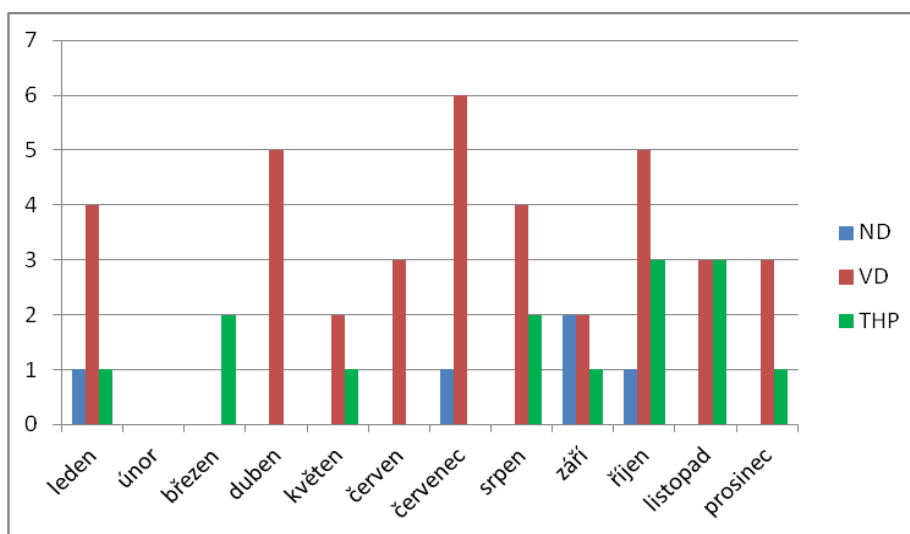
Zaměstnanec při ukončení pracovního poměru a odchodu ze společnosti musí splnit následující povinnosti:

- odevzdat všechny pracovní pomůcky a předměty, které používal pro výkon práce,
- odevzdat podnikovou legitimaci neboli čipovou kartu,
- vyrovnat veškeré své závazky vůči České zbrojovce, nahradit způsobenou škodu,
- vypracovat předávací protokol,
- předat zcela vyplněný výstupní list Personálnímu oddělení.

Výstupní list, ve kterém zaměstnanec mimo jiné uvádí důvod ukončení pracovního poměru, obdrží zaměstnanec od Personálního oddělení nejpozději v den ukončení pracovního poměru. Potom jej předloží všem příslušným vedoucím, kteří svými podpisy potvrdí skutečnost, že všechny závazky jsou vyrovnány a vrátí jej Personálnímu oddělení. Na závěr si zaměstnanec v oddělení mzdové účtárny vyzvedne zápočtový list. Po splnění všech těchto povinností uzavře Personální oddělení zaměstnancův osobní spis a umístí jej do archivu. (Zábranová, 2012)

### 6.2.1 Odchody zaměstnanců

Za rok 2012, jak ukazuje Graf 3, odešlo nejvíce zaměstnanců z pozic výrobních dělníků. Odchody výrobních dělníků převažovaly nad odchody nevýrobních dělníků a technicko-hospodářských pracovníků ve všech měsících s výjimkou měsíce března, kdy odešlo více technicko-hospodářských pracovníků.

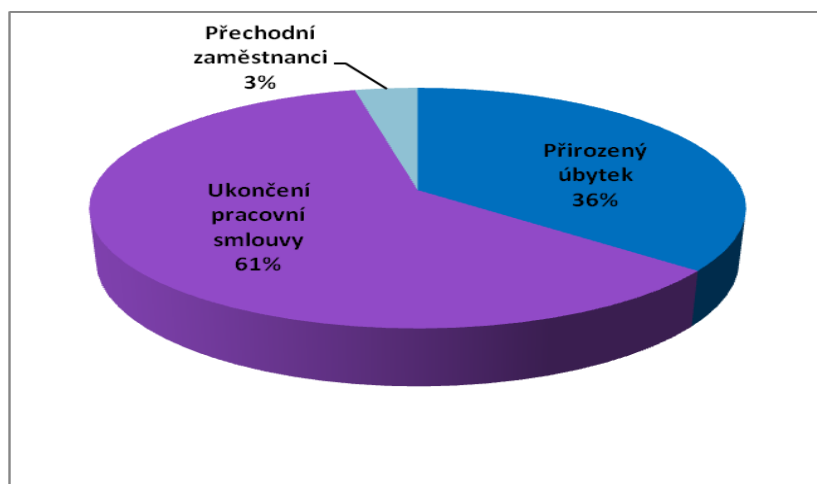


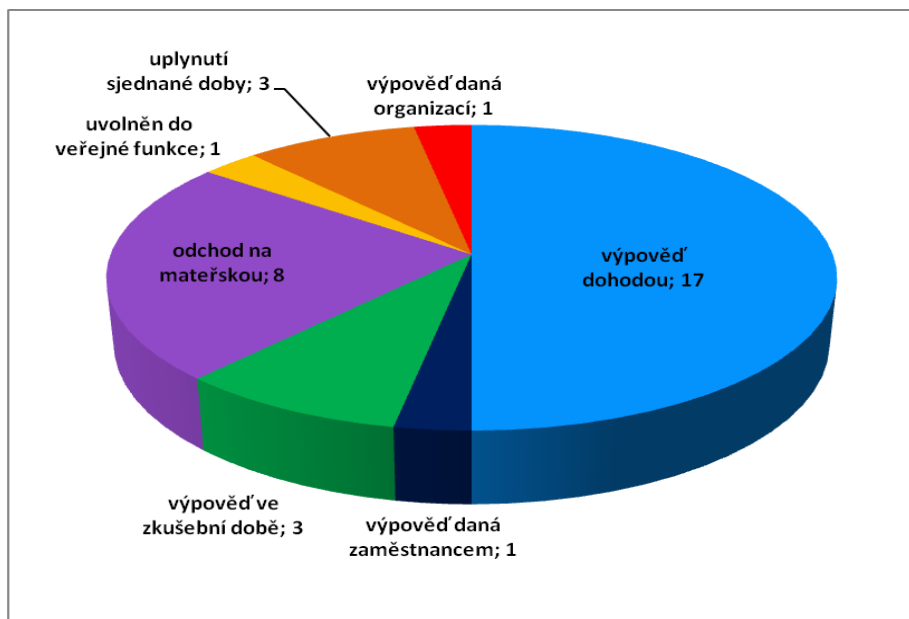
Graf 3 Odchody zaměstnanců za rok 2012 (vlastní zpracování)

V Tabulce 2 můžeme vidět důvody odchodů zaměstnanců ze společnosti za rok 2012. Nejvíce pracovníků odešlo z pozice výrobních dělníků z důvodu odchodu do starobního důchodu nebo po dohodě se zaměstnavatelem. Celkem za rok 2012 odešlo ze společnosti 56 zaměstnanců. Graf 4 zobrazuje procentuální hodnoty tří typů odchodů (Přirozený úbytek, Ukončení pracovní smlouvy, Přechodní zaměstnanci). Největší podíl, a to 61 %, má typ “Ukončení pracovní smlouvy”. Tento typ jsem podrobněji zozpracoval v Grafu 5, kde jsou zobrazeny jednotlivé důvody odchodů, které pod tento typ patří.

Tab. 2 *Důvody odchodů zaměstnanců v roce 2012 (vlastní zpracování)*

Důvod odchodu:		ND	VD	THP	Celkem	
Přirozený úbytek	úmrtí	0	1	0	1	20
	starobní důchod	1	16	0	17	
	invalidní důchod	1	1	0	2	
Ukončení pracovní smlouvy	výpověď dohodou	0	10	7	17	34
	výpověď daná zaměstnancem	0	1	0	1	
	výpověď ve zkušební době	0	3	0	3	
	odchod na mateřskou	1	2	5	8	
	uvolněn do veřejné funkce	0	0	1	1	
	uplynutí sjednané doby	2	1	0	3	
	výpověď daná organizací	0	0	1	1	
Přechodní zaměstnanci	důchodci	0	2	0	2	2
<b>Celkem</b>		<b>5</b>	<b>37</b>	<b>14</b>	<b>56</b>	

Graf 4 *Důvody odchodu zaměstnanců v roce 2012**(vlastní zpracování)*



Graf 5 Podrobnější podíly na „Ukončení pracovní smlouvy“ (vlastní zpracování)

K dvěma nejčastějším důvodům odchodu zaměstnanců v roce 2012 patřil odchod zaměstnance do starobního důchodu a skončení pracovního poměru dohodou.

#### **Odchod zaměstnance do důchodu**

Personální oddělení vede seznamy zaměstnanců, kteří mají nárok na starobní důchod a 3 měsíce před dosáhnutím důchodové věku předá příslušnému vedoucímu „Zápis z jednání se zaměstnancem, který dovrší nárok na starobní důchod“. Tento zápis, řeší situace, kdy zaměstnanec může odejít do starobního důchodu, nebo stále pracovat a přitom pobírat důchod, anebo pracovat aniž by pobíral důchod. Volba je zcela na zaměstnanci, důležitou součástí toho zápisu je ovšem i stanovisko zaměstnavatele, který zde může vyjádřit svůj zájem o zaměstnance, aby pracoval i nadále na své současné pracovní pozici. Většinou k tomu dochází při odchodu klíčového zaměstnance s cennými zkušenostmi.

Nakonec tento zápis podepsaný zaměstnancem a vedoucím odboru nebo provozu spolu se stanoviskem České zbrojovky odevzdá příslušný vedoucí Personálnímu oddělení.

#### **Skončení pracovního poměru dohodou**

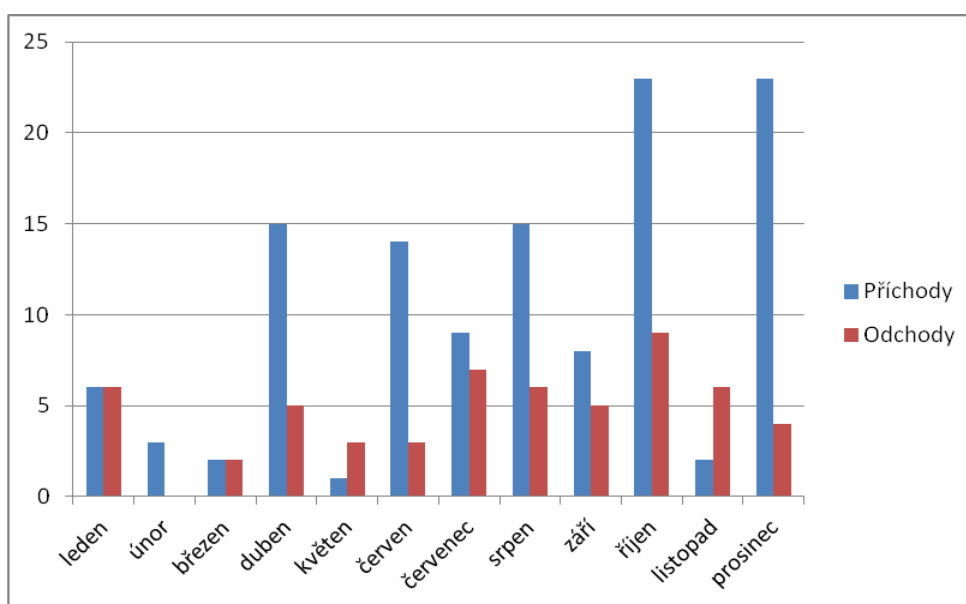
V praxi se jedná o nejčastější způsob ukončení pracovního poměru a výjimkou není ani Česká zbrojovka a.s. Problematické je však při tomto způsobu ukončení pracovního pomě-

ru zjistit skutečný důvod odchodu zaměstnance. Tyto informace jsou pro společnost důležité z hlediska zlepšení pracovních podmínek a vztahů se současnými zaměstnanci.

### 6.3 Fluktuace

Po srovnání odchodů a příchodů za rok 2012 jsem zjistil, že nejčastěji dochází k pohybu u výrobních dělníků. Celkově však platí, že příchody zaměstnanců převažovaly nad odchody zaměstnanců a počet zaměstnanců společnosti se tak v roce 2012 rozrostl. Počet nevýrobních dělníků narostl o 10 zaměstnanců, počet výrobních dělníků zaznamenal nárůst o 48 zaměstnanců a počet technickohospodářských pracovníků vzrostl o 7 pracovníků.

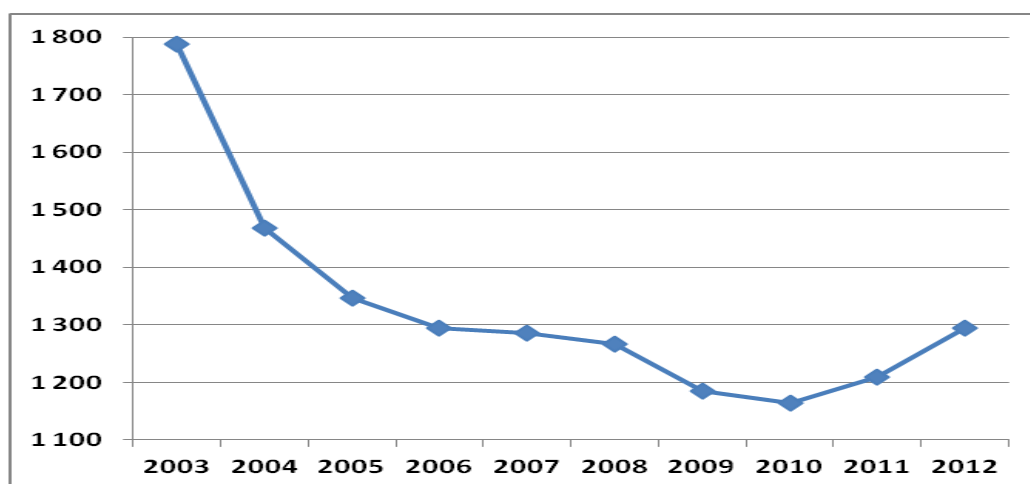
Celkovou fluktuaci zaměstnanců za jednotlivé měsíce v roce 2012 zobrazuje Graf 6. Z grafu je patrné, že do společnosti přišlo více nových zaměstnanců, než jich odešlo. Nejvíce nových zaměstnanců, celkem v počtu 25, nastoupilo v říjnu a prosinci. Říjen byl zároveň měsíc, kdy nejvíce zaměstnanců za rok 2012 odešlo, a to v počtu 9.



Graf 6 Fluktuace v jednotlivých měsících za rok 2012 (vlastní zpracování)

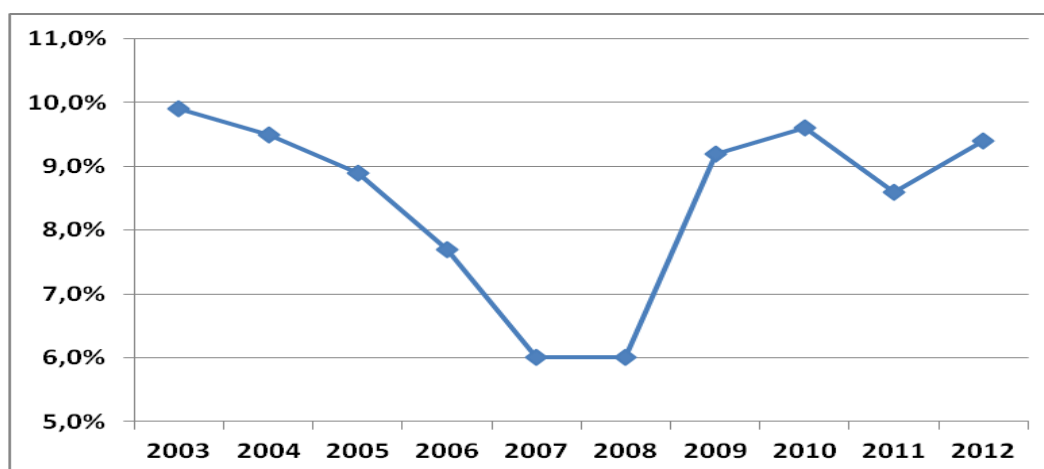
Lze spekulovat o tom, že za rok 2012 společnost do jisté míry omladila zaměstnanecký kolektiv, jelikož 17 zaměstnanců odešlo do starobního důchodu a přišlo 34 nových zaměstnanců coby absolventi střední odborné školy. Tento údaj může mít značný vliv na předávání zkušeností, nicméně ve společnosti pořád zůstává převážné množství starších zaměstnanců, neboť průměrný věk zaměstnanců za rok 2012 je 40,9 let.

Celkový počet zaměstnanců od roku 2003 je značně klesající. V roce 2003 měla společnost 1 788 zaměstnanců, tento počet však vlivem krize výrazně klesl, a to až na 1 164 zaměstnanců v roce 2010. Od roku 2010 začíná celkový počet zaměstnanců lehce narůstat, až na současnou hodnotu, 1 295 zaměstnanců. Vývoj celkového počtu zaměstnanců zobrazuje Graf 7.



Graf 7 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2003 až 2012 (vlastní zpracování)

Paradoxní situace nastává, když srovnám vývoj počtu zaměstnanců s celkovou nezaměstnaností v České republice, kterou zachycuje Graf 8. Od roku 2003 hodnota nezaměstnanosti klesá, ale počet zaměstnanců České zbrojovky klesá také. V roce 2008 se začala míra nezaměstnanosti opět zvyšovat a počet zaměstnanců ve společnosti už jen mírně klesal. V roce 2010 se počet zaměstnanců začal zvedat, a to i přes to, že od roku 2011 opět vzrostla nezaměstnanost.



Graf 8 Míra registrované nezaměstnanosti v letech 2003 až 2012 (ČSÚ, ©2013)

## 6.4 Současná zaměstnanecká struktura

Organizační struktura je poměrně široká, což je způsobeno velkým množstvím organizačních jednotek. Organizační struktura je rozdělena do osmi středisek: Strategický rozvoj, Technické, Výrobní, Finanční, Obchodní, Personální a bezpečnostní, Auto a Aero, Řízení kvality.

Ředitelé jednotlivých organizačních jednotek mají na starost velký počet zaměstnanců. Personální oddělení hraje důležitou roli ve společnosti, protože je na stejné úrovni jako ostatní organizační jednotky, například Obchodní nebo Výrobní oddělení. Náhled současné organizační struktury je v příloze P II.

Zjistil jsem, že k datu 31. 12. 2012 má společnost 1 295 zaměstnanců, jak ukazuje Tabulka 3, většina těchto zaměstnanců jsou výrobní dělníci. Tabulka dále zobrazuje i počty zaměstnanců v jednotlivých úsecích podniku. Výrobní oddělení je ve společnosti nejstěžejnější, a proto nejvíce zaměstnanců pracuje v úseku výrobního ředitele, právě díky vysokému počtu výrobních dělníků. Nejvíce technickohospodářských pracovníků pracuje rovněž v úseku výrobního ředitele. Jen o jednoho technickohospodářského pracovníka méně pracuje v úseku strategického vývoje, který je tvořen odděleními: Plánování výroby, Informační technologie, Technická příprava výroby, Investice a externí projekty.

Tab. 3 Počet zaměstnanců k 31. 12. 2012 (vlastní zpracování)

Úsek:	VD	ND	THP	Celkem
<b>generálního ředitele</b>	0	2	26	<b>28</b>
<b>ředitele strategického vývoje</b>	0	1	50	<b>51</b>
<b>technického ředitele</b>	76	3	41	<b>120</b>
<b>výrobního ředitele</b>	559	64	51	<b>674</b>
<b>finančního ředitele</b>	0	0	20	<b>20</b>
<b>obchodního ředitele</b>	0	21	46	<b>67</b>
<b>personálního a bezpečnostního ředitele</b>	0	38	18	<b>56</b>
<b>ředitele AUTO a AERO</b>	131	10	27	<b>168</b>
<b>ředitelů řízení kvality</b>	36	61	14	<b>111</b>
<b>Celkem</b>	<b>802</b>	<b>200</b>	<b>293</b>	<b>1295</b>

Věková struktura zaměstnanců k datu 1. 1. 2012 je zachycena Tabulce 4, která rozděluje zaměstnance na muže a ženy do 6 věkových skupin. Tabulka 4 uvádí celkový počet zaměstnanců v počtu 1 230, což je o 65 zaměstnanců méně, než uvádí Tabulka 3. Tento rozdíl je dán fluktuací za rok 2012, kdy do společnosti přišlo 121 nových zaměstnanců a 56 jich odešlo (viz. Tab. 1 a Tab. 2). Průměrný věk všech zaměstnanců k 1. 1. 2012 je 40,9 let.



Tab. 4 Věková struktura zaměstnanců (vlastní zpracování)

Věk	Muži	Ženy	Celkem
18-20	1	1	2
21-30	122	26	148
31-40	194	117	311
41-50	229	146	375
51-60	196	167	363
61-70	29	2	31
<b>Celkem</b>	<b>771</b>	<b>459</b>	<b>1 230</b>

Pokud se zaměříme na dosažené vzdělání zaměstnanců v roce 2012 (Tabulka 5), pak nejčastějším stupněm je středoškolské vzdělání s počtem 1 036 zaměstnanců, kteří tvoří 83 % z celkového počtu zaměstnanců. Přesněji jde v první řadě o střední odborné vzdělání s výučním listem a pak o střední odborné vzdělání s maturitou. Vysokoškolského vzdělání dosáhlo 141 zaměstnanců, tedy 11 % ze všech a 80 zaměstnanců, což tvoří 6 % všech zaměstnanců, má vzdělání základní. Jak můžeme vidět v Tabulce 5, tak procentuální vyjádření poměrů jednotlivých stupňů dosaženého vzdělání za poslední tři roky se nijak výrazně nemění.

Tab. 5 Dosažené vzdělání zaměstnanců v roce 2012 (vlastní zpracování)

Období		2010		2011		2012	
Vzdělání		Počet	%	Počet	%	Počet	%
Základní	Základní	88		79		80	
<b>Σ</b>		<b>88</b>	<b>8%</b>	<b>79</b>	<b>7%</b>	<b>80</b>	<b>6%</b>
Střední	Nižší stř. odborné	3		3		3	
	Stř. odborné s VL	456		453		471	
	Stř. odborné	130		130		132	
	Střední s maturitou	42		42		42	
	Vyučení s maturitou	73		72		71	
	Stř. odborné s maturitou	255		303		314	
	Vyšší odborné	3		3		3	
<b>Σ</b>		<b>962</b>	<b>82%</b>	<b>1006</b>	<b>83%</b>	<b>1036</b>	<b>83%</b>
Vysokoškolské	Bakalářské	12		16		26	
	Vysokoškolské	98		102		115	
	Postgraduální	2		3		0	
<b>Σ</b>		<b>112</b>	<b>10%</b>	<b>121</b>	<b>10%</b>	<b>141</b>	<b>11%</b>
<b>Celkem</b>		<b>1164</b>	<b>100%</b>	<b>1209</b>	<b>100%</b>	<b>1257</b>	<b>100%</b>

## 6.5 Péče o zaměstnance

Společnost Česká zbrojovka a.s. se snaží pečovat o své zaměstnance a poskytuje jim mnoho výhod, které zároveň mají za úkol zaměstnance i motivovat. Jednotlivé oblasti péče o zaměstnance jsem rozdělil na tři oblasti. První oblastí jsou mzdy, které obsahují například prémie a odměny jednotlivých pracovníků. Výhody sociální oblasti zahrnují třeba dovolenou, zdravotní pojištění a osobní volno. Třetí oblast jsou benefity, které nabízí zaměstnancům například příspěvek na vzdělávání, služební vozidlo nebo mobilní telefon a notebook.

### 6.5.1 Mzdy

#### Základní tarifní mzda

- **Základní tarifní mzda pro technickohospodářské pracovníky (THP)** – Základní mzdy pro jednotlivé pracovní skupiny jsou uvedeny v Tabulce 6. Výše základní mzdy náleží zaměstnanci po uplynutí dvouleté praxe v daném oboru. O jiné výši základní mzdy rozhoduje na návrh personálního a bezpečnostního ředitele generální ředitel.

Tab. 6 Základní tarifní mzda pro THP (vlastní zpracování)

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 a nevýrobní dělníky** – Základní tarifní mzda výrobních i nevýrobních dělníků je stanovena v dohodě o mzdě. Pokud zaměstnanci dosahují dlouhodobé vysoké výkonnosti, odbornosti a kvalitně vykonané práce, může být jejich tarifní mzda navýšena nad rámec stanovených mzdových tarifů. Ta-

rifní mzdu nad rámec navrhuje příslušný odborný ředitel a schvaluje ji personální a bezpečnostní ředitel. (Urbánková, 2012)

### Prémie

Prémie jsou vypláceny zaměstnancům za splnění předem stanovených ukazatelů, jejichž hodnotu mohou ovlivnit a jsou měřitelné, lze je hodnotit podle množství či kvality.

- **Prémie pro technickohospodářské pracovníky** – Každý zaměstnanec má určený individuální výměr prémie, na základě kterého jsou pak prémie vyhodnocovány a vypláceny. Prémiový výměr obsahuje celkovou výši prémie, prémiové ukazatele a jejich procentuální váhu a období vyhodnocování ukazatele. Základnou pro výpočet prémie je výše základní mzdy. Prémie jsou vypláceny měsíčně, pololetně nebo ročně. Následující Tabulka 7 zobrazuje maximální výši prémie technickohospodářských pracovníků. O změně prémie, jejím krácení či nevyplacení, rozhoduje generální ředitel.

Tab. 7 Maximální výše prémie THP (vlastní zpracování)

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%

- **Prémie pro výrobní a nevýrobní pracovníky** – Pro výrobní i nevýrobní dělníky je stanovena kolektivní měsíční prémii. Maximální plánovaná prémie pro oba typy dělníků je 30%. Prémie jsou vypláceny měsíčně. (Urbánková, 2012)

### Odměny a osobní ohodnocení

Odměny jsou zaměstnancům poskytovány za jednorázové nebo mimořádné práce, které pozitivně ovlivní hospodaření útvaru nebo celé společnosti. Výši prostředků na odměny

schvaluje generální ředitel po návrhu personálního a bezpečnostního ředitele. Kontrolu těchto prostředků provádí oddělení Mzdy a motivace.

Klíčovým výrobním dělníkům je k tarifní mzdě také vypláceno osobní ohodnocení, jehož částka je vyplácena za každou odpracovanou hodinu v určitém období kalendářního roku. Výběr klíčových výrobních dělníků, výši osobního ohodnocení a období vyplácení osobního ohodnocení stanovuje personální a bezpečnostní ředitel. (Urbánková, 2012)

#### Výkonnostní tarif a příplatky ke mzdě

Výkonnostní tarif se používá na pracovištích, kde se uplatňuje systém kolektivní úkolové mzdy. Příplatky ke mzdě individuálně řeší Finanční a sociální program pro zaměstnance. (Urbánková, 2012)

### **6.5.2 Sociální oblast**

#### Dovolená

Pro rok 2012 byla stanovena základní výměra dovolené na 4 týdny. Zaměstnancům, jejichž pracovní vztah vznikl v roce 2012, náleží 20 a 14 dní řádné dovolené. 20 dní řádné dovolené platí pro zaměstnance, kteří pracují 40 hodin týdně. 14 dní pak pro zaměstnance, kteří pracují 37,5 hodin týdně. (Urbánková, 2012)

#### Osobní volno

Česká zbrojovka poskytuje svým zaměstnancům i osobní volno, volno s náhradou mzdy, které slouží především pro vyřízení osobních věcí zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří jsou ve stavu od 1. 1. 2012, nepracují tedy ve společnosti ještě ani rok, mají nárok na 5 dní osobního volna (zaměstnanci pracující 40 hodin týdně) a 3,5 dne osobního volna (zaměstnanci pracující 37,5 hodin týdně). (Urbánková, 2012)

#### Zdravotní péče

Společnost zajišťuje doplňování lékárníček na pracovištích. Obsluhou lékárníček jsou pověřeni zaměstnanci se znalostmi první pomoci. Za výběr a kvalifikaci pověřených zaměstnanců odpovídá příslušný vedoucí. (Urbánková, 2012)

#### Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Zaměstnancům dělnických kategorií poskytuje Česká zbrojovka 1x ročně pracovní oděv a pracovní obuv. Zaměstnanci, kteří pracují na výrobních pracovištích a pracovištích ostat-

ních provozů, na nichž může dojít ke znečištění oděvu, dostávají 1x ročně pracovní plášť. (Urbánková, 2012)

#### Ostatní

K ostatním výhodám ze sociální oblasti patří: Příspěvek na penzijní připojištění, závodní stravování, příspěvek pro studující děti zaměstnanců, sportovní činnost, sociální výpomoc. (Urbánková, 2012)

### 6.5.3 Benefity

#### Benefity poskytované všem zaměstnancům

- **Osobní volno** – Zaměstnanec má možnost využít osobního volna pro vyřízení svých osobních záležitostí nebo rekonvalescenci. Osobní volno schvaluje či zamítá přímý nadřízený zaměstnanec ve formuláři „Omluvenka“, kterým zaměstnanec podává žádost o udělení osobního volna. Osobní volno je poskytováno na celou pracovní směnu, nedá se čerpat po hodinách (jediná výjimka je osobní volno na půl dne, viz Tabulka 8) a lze ho čerpat pouze v roce jeho vzniku, nevyčerpané dny se do dalšího roku nepřevádějí. Zaměstnanci, který ukončí pracovní poměr, nevzniká nárok na proplacení nevyčerpaných dnů. Při čerpání osobního volna zaměstnanci náleží náhrada mzdy ve výši jeho průměrného výdělku. Při přečerpání bude vyplácená mzda sražena. Zůstatek dnů osobního volna zjistí zaměstnanec v záhlaví své výplatní pásky nebo v docházkovém systému, kde je vždy uveden aktuální stav k 1. dni sledovaného měsíce. Níže uvedená Tabulka 8 uvádí počty dnů osobního volna, na které má zaměstnanec v závislosti na počtu odpracovaných měsíců nárok. (Urbánková, 2012)

Tab. 8 *Počty dnů osobního volna podle odpracovaných měsíců (vlastní zpracování)*

počet odpracovaných měsíců v roce	pracovní režim	
	40 hod / týden	37,5 hod / týden
	počet dnů OV	počet dnů OV
1	0,5	0,5
2	1	0,5
3	1	1
4	1,5	1
5	2	1,5
6	2,5	1,5

počet odpracovaných měsíců v roce	pracovní režim	
	40 hod / týden	37,5 hod / týden
	počet dnů OV	počet dnů OV
7	3	2
8	3,5	2
9	3,5	2,5
10	4	3
11	4,5	3
12	5	3,5

- **Příspěvek na penzijní připojištění** – Dalším benefitem, který poskytuje společnost Česká zbrojovka svým zaměstnancům je příspěvek na penzijní připojištění. Výši příspěvku a podmínkami jeho získání se zabývá Finanční a sociální program pro zaměstnance na příslušný rok. (Urbánková, 2012)
- **Příspěvek na závodní stravování** – Pro své zaměstnance zajišťuje společnost jedno jídlo v jedné směně. Zaměstnanci odpolední směny si mohou v ranních hodinách na konci své směny odnést jídlo v jídelnících. V nočních, sobotních, nedělních směnách a směnách o svátcích mají zaměstnanci možnost se stravovat formou chlazených jídel. Cenu jídla společnost přehodnocuje podle skutečných nákladů. Částka za odebrané stravenky je pak sražena ze mzdy. Cenu stravenky pro zaměstnance určuje Finanční a sociální program pro zaměstnance. (Urbánková, 2012)
- **Vzdělávání zaměstnanců** – Společnost dává možnost svým zaměstnancům studovat i při zaměstnání, ať už se jedná o studium středoškolské, bakalářské, magisterské, postgraduální i MBA.

Další forma vzdělávání jsou odborné vzdělávací kurzy a výuka cizích jazyků. Při individuální formě výuky cizích jazyků společnost přispívá svým zaměstnancům na úhradu kursu dle jeho pracovního zařazení. TOP manažerům hradí zaměstnavatel kurs v plné výši. Vedoucím odborů, provozu a Senior Salesman činí příspěvek na kurs 5000,- Kč za rok, vedoucím oddělení, specialistům a Salesman 4000,- Kč za rok a všem ostatním zaměstnancům 3000,- Kč. U skupinové formy výuky závisí na počtu účastníků ve skupině. Do 5 osob ve skupině hradí zaměstnanec 1000,- Kč, u skupin nad 5 osob hradí zaměstnanec 500,- Kč a zbytek platí zaměstnavatel. Na výuku v zahraničí přispívá společnost TOP manažerům 80% hodnoty kursu, vedou-

cím odboru, provozu a Senior Salesman 50% hodnoty kursu a ostatním zaměstnancům pak 25% hodnoty kursu.

Zaměstnanec osobně podá žádost o zařazení do uvedených forem studia, personální a bezpečnostní ředitel tu žádost následně schválí nebo zamítne. Po schválení žádosti je se zaměstnancem (s výjimkou TOP manažerů) uzavřena dohoda o zvýšení kvalifikace, která je uložena v jeho osobním spisu. (Urbánková, 2012)

- **Poskytování slev na prodej zbraní vlastním zaměstnancům** – Jednou ročně má každý zaměstnanec možnost koupit jeden kus sériové zbraně za nižší cenu. Nákup je možný jen pro vlastní potřebu, nikoliv za účelem dalšího prodeje, a to na prodejně v Uherském Brodě nebo Praze. (Urbánková, 2012)

#### Benefity poskytované k vykonávané funkci

- **Služební vozidlo pro služební i soukromé účely** – Služební vozidlo je poskytováno pro zaměstnance ve funkci: Předseda dozorčí rady, předseda a člen představenstva, generální ředitel a odborný ředitel. Společnost poskytuje vozidla značky Audi, Škoda Superb a Škoda Octavia těmto zaměstnancům i k soukromým účelům. Hlavním cílem vozidel je zvýšení image manažera a vytváření dobrého jména společnosti. Navíc uživatel vozidla obdrží platební kartu CCS, která slouží k hrazení výdajů souvisejících s provozem vozidla. Poskytnutí služebního vozidla schvaluje personální a bezpečnostní ředitel. Služební vozidlo i pro soukromé účely může být přiděleno i jiným než výše zmíněným zaměstnancům, tato skutečnost však musí být schválena generálním ředitelem. (Urbánková, 2012)
- **Parkování v areálu firmy** – V areálu firmy je povoleno parkovat jen služebními vozidly. Soukromá vozidla zaměstnanců mohou parkovat v areálu firmy, jen pokud mají speciální výjimku, jejíž návrh podává odborný ředitel a personální a bezpečnostní ředitel tuto výjimku schválí. (Urbánková, 2012)
- **Notebook** – Notebooky přiděluje společnost TOP manažerům a zaměstnancům na vybraných pracovních pozicích. Cílem je umožnit zaměstnancům pracovat kdykoliv a kdekoliv a zajistit nepřetržitý kontakt se společností nebo pracovními partnery. (Urbánková, 2012)

- **Mobilní telefon** – Mobilní telefon BlackBerry poskytuje společnost zaměstnancům ve funkci: TOP manažer, člen představenstva, Senior Salesman, právník, vedoucí odboru IT, servisní technik IT a zaměstnancům na vybraných pozicích. Druhý typ mobilního telefonu je Nokia. Tento telefon obdrží zaměstnanci ve funkci: Vedoucí provozu, vedoucí odboru, specialista, Salesman, odborná asistentka a zaměstnanci ve vybraných funkcích. Zaměstnanec má pevně stanovený měsíční paušální limit, který může provolat. Tento limit je hrazen společností, pokud bude limit převyšeno, hradí tento rozdíl zaměstnanec tak, že je mu strženo ze mzdy v daném měsíci. Cílem poskytnutí mobilních telefonů je zajistit stálý kontakt manažera se společností, snížit absenci manažera a zvýšit zodpovědnost vůči společnosti. (Urbánková, 2012)
- **Platební karty** – Platební karty slouží především pracovníkům na pracovních cestách a obchodních jednání v případech, kdy zaměstnanec potřebuje finanční prostředky pro výkon pracovních povinností. Platební karty obdrží zaměstnanci na pozicích: Člen představenstva, generální ředitel, odborný ředitel a zaměstnanci na vybraných pracovních funkcích. (Urbánková, 2012)
- **Stravování v ředitelské jídelně** – Ředitelská jídelna slouží především k pracovním obědům s obchodními a pracovními partnery. Tato jídelna slouží pro TOP manažery. (Urbánková, 2012)

#### Benefity poskytované klíčovým zaměstnancům

- **Příspěvek na ubytování** – Česká zbrojovka přispívá svým zaměstnancům (generálnímu řediteli, odborným ředitelům a vybraným pracovníkům) příspěvek na přechodné ubytování. Příspěvek je poskytován jen zaměstnancům, kteří mají trvalé bydliště mimo místo výkonu své funkce. Společnost pak uzavře smlouvu o pronájmu bytu s jeho majitelem na dobu určitou a hradí nájem v plné výši. Pokud nájem přesahuje výši příspěvku, pak tento rozdíl doplácí sám zaměstnanec tím, že je mu srazen ze mzdy. (Urbánková, 2012)
- **Home Office** – Tento benefit náleží zaměstnanci ve funkci Senior Product Manager nebo vybraným zaměstnancům. Jedná se o 2 dny měsíčně, kdy zaměstnanec může pracovat doma. Zůstatek nevyužitých dnů se do dalšího měsíce nepřevádí. Čerpání tohoto dne nelze rozdělit na hodiny. (Urbánková, 2012)



Benefity poskytované manažerům projektů

Česká zbrojovka poskytuje výhody jak manažerovi soustavy projektů tak i manažerům jednotlivých projektů. Jedná se o parkování soukromého vozidla v areálu společnosti, mobilní telefon BlackBerry a možnost využít Home Office. Manažer soustavy projektů má nárok na 1 den Home Office za 2 měsíce po dobu vykonávání funkce, obdobně to platí i pro manažery jednotlivých projektů. (Urbánková, 2012)

## 7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit míru spokojenosti zaměstnanců České zbrojovky s faktory, které na ně působí při výkonu práce nebo ovlivňují jejich spokojenost v zaměstnání, a přispět ke zlepšení vztahu mezi společností a jejími zaměstnanci.

Výhodou dotazníkové šetření je, že umožňuje oslovit velké množství zaměstnanců a není časově náročné.

### 7.1 Metodologie

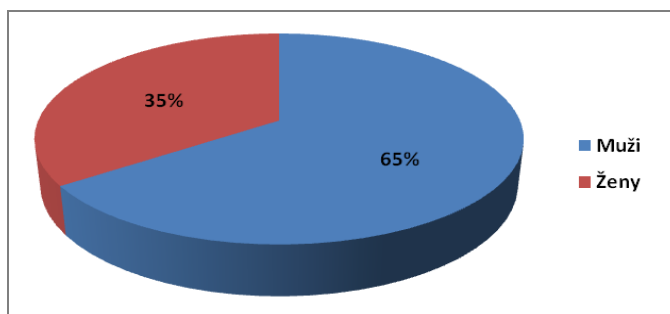
Za pomoci paní Vladimíry Vaculíkové byl dotazník prostřednictvím podnikového e-mailu rozeslán mezi 200 zaměstnanců společnosti. Nazpět jsem obdržel 93 dotazníků, přičemž 1 dotazník jsem z důvodu nevyplnění pracovního oddělení do vyhodnocení dotazníkového šetření nezařadil. Dotazníkové šetření bylo zpracováno formou aritmetického průměru v programu Microsoft Office Excel.

Dotazník tvoří 12 otázek, přičemž prvních 5 je identifikačních. Další otázky jsou škálové, kde měli respondenti 5 možností. Uzavřené, u většiny z nich mohli respondenti označit více odpovědí a jedna otázka je polouzavřená, kde respondenti mohli opět označit více odpovědí, popřípadě připsat i svoji vlastní. Dotazník je k náhledu v příloze P III.

### 7.2 Výsledky dotazníkového šetření

#### Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

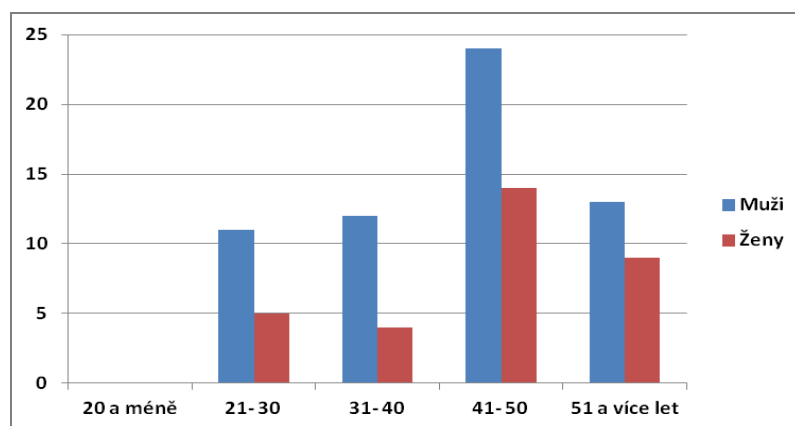
Identifikační otázka, jejímž cílem bylo rozdělit respondenty na muže a ženy. Celkem odpovědělo 60 mužů a 32 žen, tedy 65 % respondentů jsou muži a 35 % respondentů jsou ženy.



Graf 9 Procentuální složení respondentů dle pohlaví  
(vlastní zpracování)

**Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?**

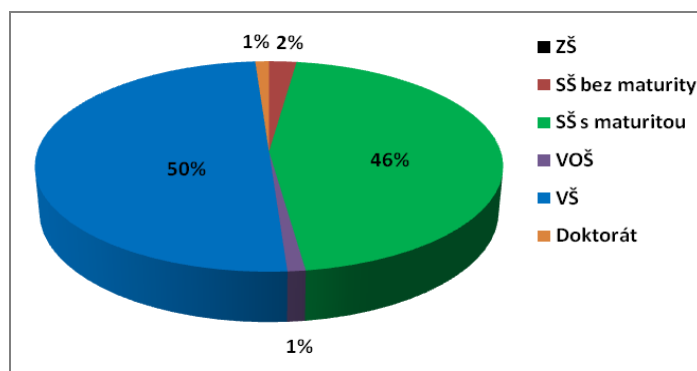
Největší zastoupení respondentů z hlediska věkové struktury měla skupina zaměstnanců od 41 do 50 let, do této věkové skupiny patří 24 respondentů z řad mužů a 14 z řad žen. Druhá nejpočetnější skupina je skupina 51 a více let, celkem 22 zaměstnanců, z toho 13 mužů a 9 žen. Stejně jsou na tom věkové skupiny 21-30 let a 31- 40 let, obě s počtem 16 respondentů. Nakonec skupina 20 a méně let, do této skupiny nepatřil ani jeden respondent.



Graf 10 Věková struktura respondentů (vlastní zpracování)

**Otázka č. 3: Vaše nejvyšší vzdělání?**

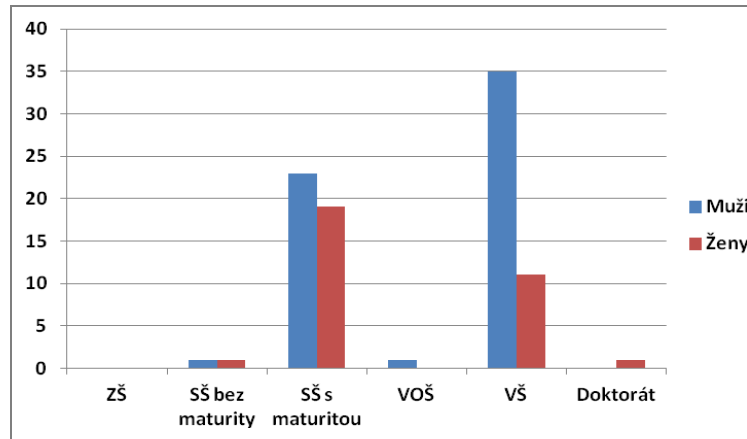
Největší podíl respondentů, celkem 46 (50 %), má vysokoškolské vzdělání, u 42 respondentů (46 %) je nejvyšší vzdělání střední škola s maturitou. 2 respondenti (2 %) mají nejvyšší vzdělání středoškolské bez maturity. Vyšší odborné vzdělání a doktorát mají oba po jednom respondentovi (1 %). Základní vzdělání jako nejvyšší dosažené vzdělání nemá žádný z respondentů.



Graf 11 Vzdělání respondentů (vlastní zpracování)

Pokud se zaměřím na muže a ženy, jak můžete vidět v Grafu 9, pak nejčastější vzdělání u mužů je vysokoškolské (celkem 35 mužů). U žen je na prvním místě středoškolské

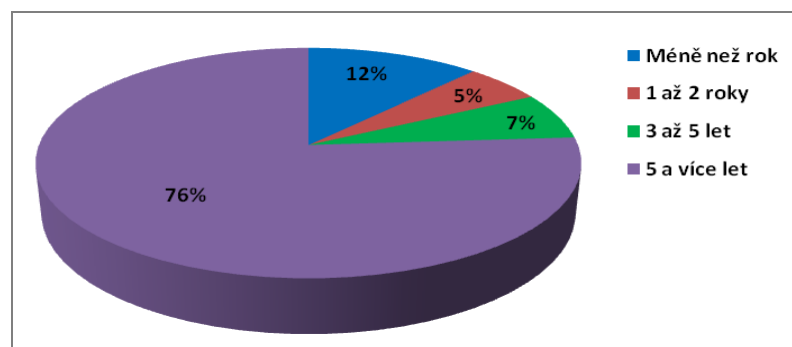
vzdělání s maturitou (celkem 19 žen). Dále 23 mužů dosáhlo středoškolského vzdělání s maturitou a 11 žen uvedlo vysokoškolské vzdělání. Středoškolské vzdělání bez maturity označili 1 muž i 1 žena. Vyšší odborné vzdělání označil 1 muž a doktorátu dosáhla 1 žena.



Graf 12 *Vzdělání mužů a žen (vlastní zpracování)*

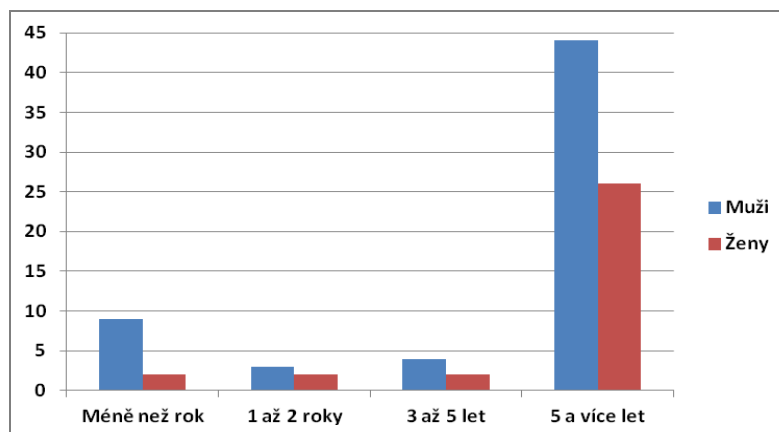
#### Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Cílem této otázky bylo zjistit jak dlouho respondenti působí ve společnosti. 70 respondentů, tedy 76 % všech zúčastněných dotazníkového šetření pracuje ve společnosti alespoň 5 nebo více let. Celkem 11 respondentů, kteří tvoří 12 % ze všech jsou v České zbrojovce zaměstnání maximálně rok. Následně pak 6 zaměstnanců (7 %) je ve společnosti 3 až 5 let. Nejmenší skupinu, 1 až 2 roky, tvoří 5 respondentů.



Graf 13 *Doba zaměstnání respondentů (vlastní zpracování)*

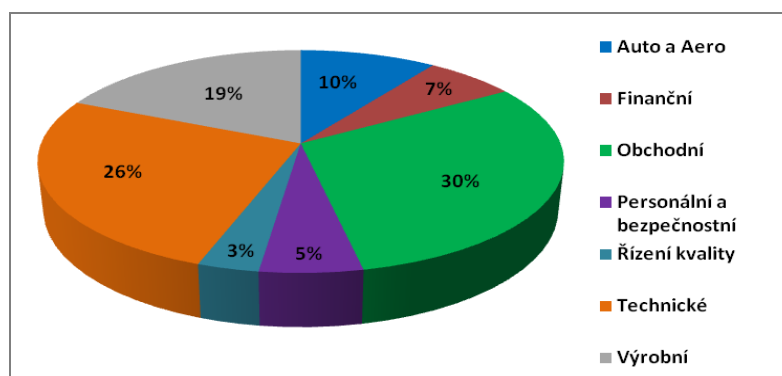
Možnost 5 a více let označilo v dotazníku 44 mužů a 26 žen. Druhou nejčastější možností, méně než rok, pak označilo 9 mužů a 2 ženy. 4 Muži a 2 ženy z dotázaných patří do skupiny 3 až 5 let. Zbývající skupinu, jeden až dva roky, tvoří 3 muži a 2 ženy.



Graf 14 Doba zaměstnání mužů a žen (vlastní zpracování)

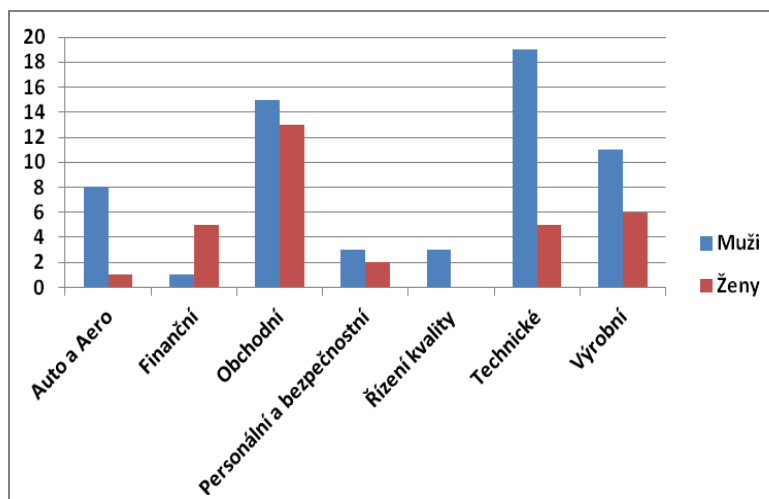
### Otázka č. 5: V jakém oddělení pracujete?

Pomocí této otázky můžeme rozdělit respondenty podle oddělení, ve kterém pracují. Největší zastoupení má s 28 respondenty obchodní oddělení, za ním následuje s 24 respondenty oddělení technické. Celkem 17 respondentů je z výrobního oddělení, 9 z oddělení auto a aero, 6 z oddělení finančního, 5 zástupců má personální a bezpečnostní oddělení a 3 respondenti patří do oddělení řízení kvality.



Graf 15 Pracovní oddělení respondentů (vlastní zpracování)

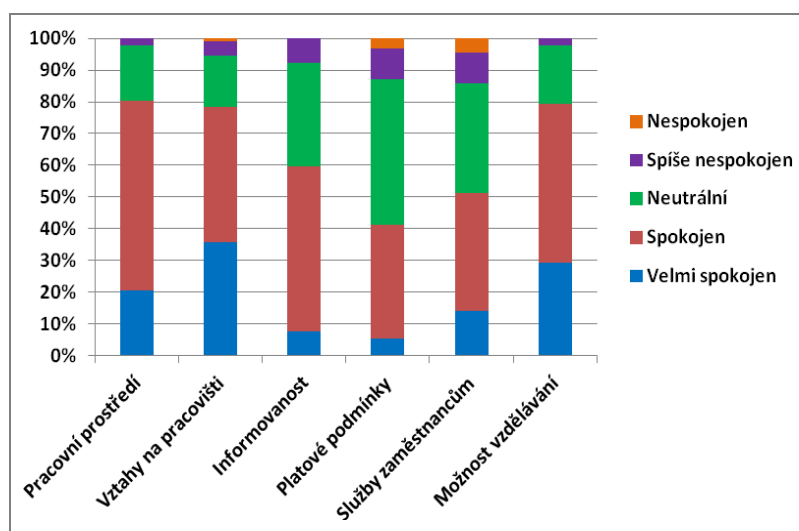
Nejčastější odpověď u mužů, v počtu 19, byla technické oddělení. Druhá nejčastější odpověď byla obchodní oddělení, 15 mužů. Třetí v pořadí je výrobní oddělení s 11 respondenty, následuje 8 respondentů z oddělení auto a aero, 3 respondenti z personálního a bezpečnostního oddělení a oddělení řízení kvality. Poslední místo u mužů patří s jedním účastníkem finančnímu oddělení. Nejvíce žen (13) je z obchodního oddělení. 6 žen odpovědělo výrobní oddělení, shodně (5 žen) označilo finanční i technické oddělení. K personálnímu a bezpečnostnímu oddělení patří ze všech dotázaných 2 ženy, k oddělení auto a aero 1 žena a konečně k oddělení řízení kvality nepatří žádná respondentka.



Graf 16 Pracovní oddělení, muži a ženy (vlastní zpracování)

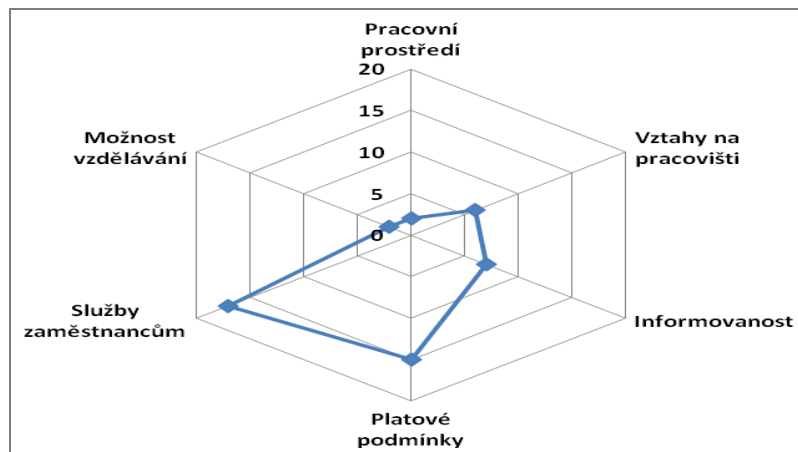
### Otázka č. 6: Jak jste spokojeni s následujícími faktory?

U této otázky měli respondenti hodnotit 6 faktorů, které je ovlivňují při pracovním výkonu, na pěti škálové stupnici. Spokojenost názorně zobrazuje Graf 17. S pracovním prostředím je spokojeno 80 % všech respondentů. Se vztahy na pracovišti je celkem spokojeno 78 % respondentů. Co se týká informovanosti o dění v podniku, tak tady už spokojenost klesla na 59 %. Nejmenší spokojenost respondentů vyjadřuje 41 % u platových podmínek. Se službami zaměstnancům, především jídelnou a parkováním, je spokojeno 51 % respondentů. S možností dalšího vzdělávání v podniku je spokojeno 79 % všech zúčastněných.



Graf 17 Spokojenost s určitými faktory (vlastní zpracování)

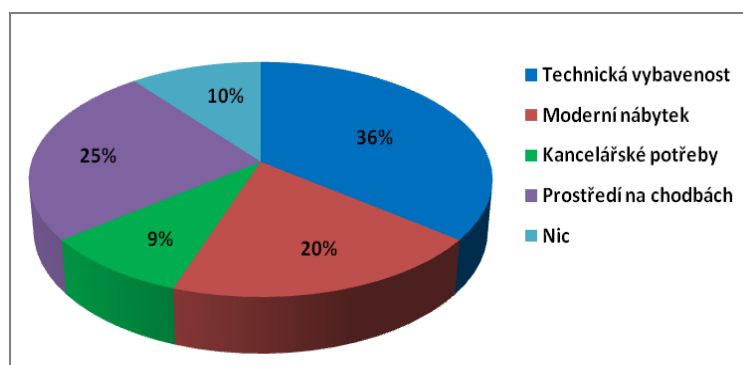
Z hlediska nespokojenosti, po přidělení vah (spíše spokojen= 1, nespokojen= 2), můžeme vidět největší nespokojenost u faktorů služby zaměstnancům a platové podmínky.



Graf 18 *Paprskový graf nespokojenosti (vlastní zpracování)*

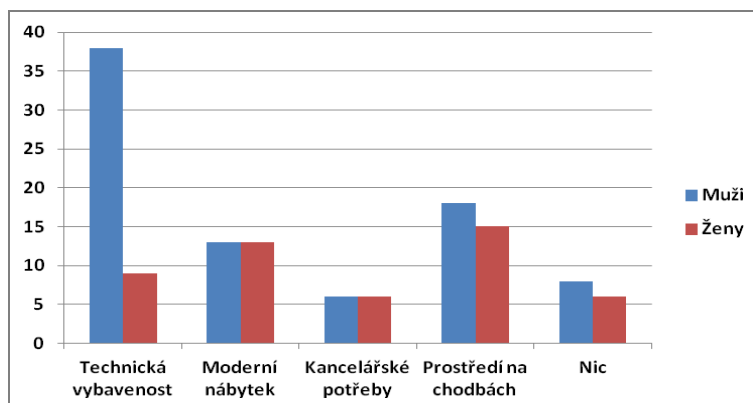
### Otázka č. 7: Co postrádáte ve svém pracovním prostředí?

Co ve společnosti nejvíce zaměstnancům chybí, je větší technická vybavenost jejich pracoviště. Tuto možnost označilo 36 % dotázaných. Další fakt je ten, že 25 % respondentů není spokojeno s prostředím na chodbách. Třetí nejčastější nedostatek pro zaměstnance je zastaralý nábytek, myslí si to každý pátý respondent. Hodnota spokojenosti, kdy zaměstnancům nechybí nic, je 10 %, 9 % všech dotázaných pak postrádá na svém pracovišti více kancelářských potřeb.



Graf 19 *Co postrádají respondenti (vlastní zpracování)*

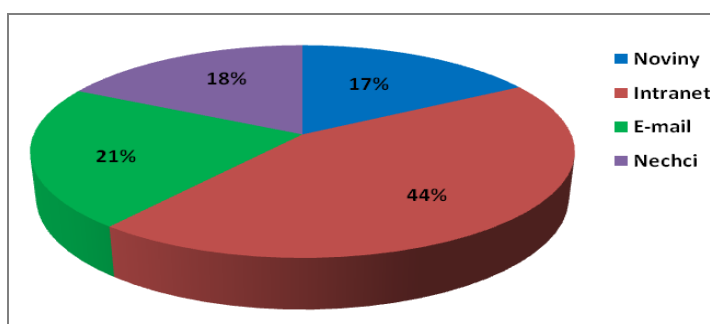
Pro muže je nejčastějším nedostatkem právě technická vybavenost pracoviště, následuje příjemnější prostředí chodeb a jako třetí nejčastější nedostatek muži vidí zastaralý nábytek. Ženám nejvíce chybí příjemnější prostředí na chodbách, dále modernější nábytek v kancelářích a až jako třetí je větší technická vybavenost pracoviště. Nejméně dotázaní postrádají kancelářské potřeby.



Graf 20 Co postrádají muži a ženy (vlastní zpracování)

### Otázka č. 8: Uvítali byste častější informace o dění v podniku prostřednictvím:

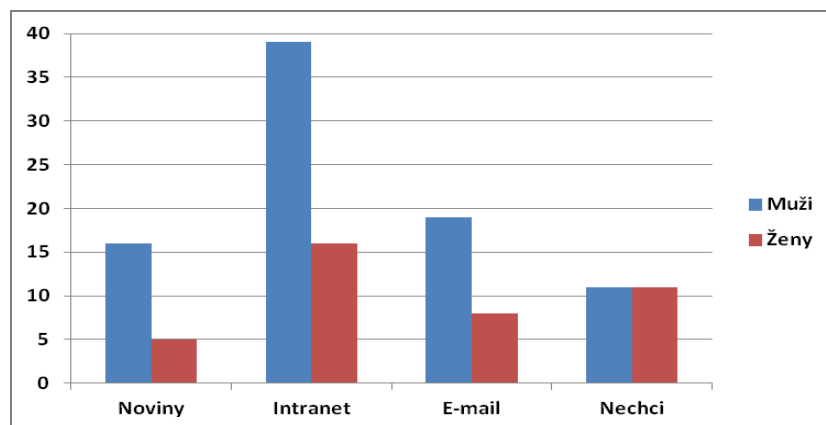
Pro možnost sdílení informací v podniku za pomoci vnitropodnikových noviny je 17 % dotázaných. Pouze 18 % respondentů odmítá jakýkoliv další způsob sdílení informací. Možnosti zasílání e-mailů s informacemi o dění v podniku dává přednost 21 % respondentů a 44 % zúčastněných by nejraději získávalo nové informace pomocí podnikového intranetu.



Graf 21 Způsoby informování (vlastní zpracování)

Muži i ženy staví shodně na první místo možnost sdílení informací pomocí intranetu. Rozdíl nastává u druhého nejčastějšího způsobu informování, u mužů je to způsob e-mailového rozesílání informací, ale u žen je druhá nejčastější varianta taková, že nechtějí další sdílení informací. Až poté se ženy přiklání k e-mailům a jako poslední je pro ně možnost vnitropodnikových novin. Muži jako třetí nejčastější možnost označili vnitropodnikové noviny a v poslední řadě nejméně respondentů z řad mužů zvolilo možnost, že jsou spokojeni se současným stavem a další sdílení informací nepotřebují.

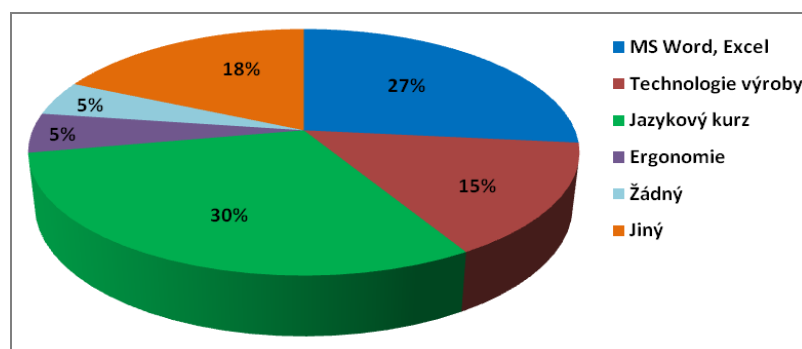




Graf 22 Způsoby informování, muži a ženy (vlastní zpracování)

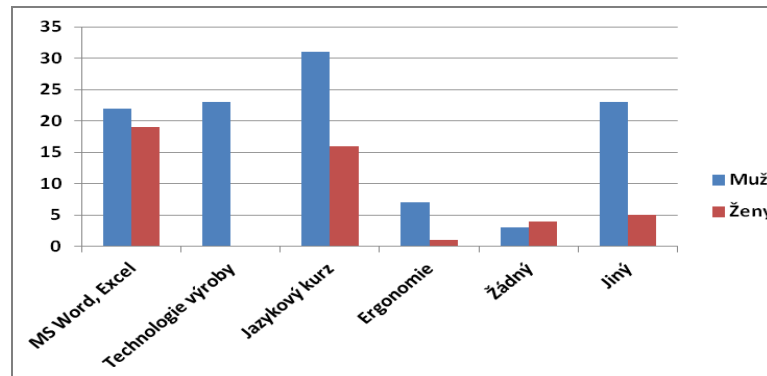
### Otázka č. 9: Máte zájem rozšířit své znalosti v některém z těchto kurzů?

Při příležitosti dalšího vzdělávání by nejraději respondenti uvítali jazykové kurzy, které tvoří 30 % všech odpovědí. Další nejčastější možností jsou vzdělávací kurzy v programech MS Word nebo Excel. S 18 % jsou na třetím místě jiné než nabízené kurzy, které by si zaměstnanci vybrali sami. 15 % jsou na třetím místě jiné než nabízené kurzy, které by si zaměstnanci vybrali sami. 15 % respondentů by uvítalo také kurzy ohledně technologie výroby, 5 % se zajímá o ergonomii a zbylých 5 % respondentů je spokojeno se současným stavem a žádné kurzy by neuvítali.



Graf 23 Vzdělávací kurzy (vlastní zpracování)

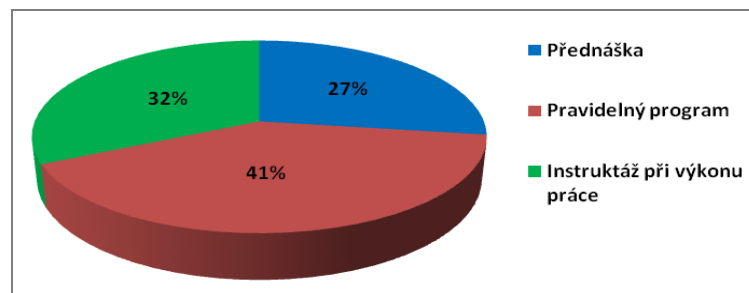
Při rozdělení respondentů na muže a ženy, jak zachycuje Graf 24, můžeme vidět, že muži mají největší zájem o jazykové kurzy. Na druhém místě jsou shodně kurzy technologie výroby a jiné, než uvedené kurzy. Třetí nejčastější volba pro muže a první nejčastější pro ženy jsou kurzy MS Word a Excel. Druhá možnost pro ženy jsou jazykové kurzy a třetí volba jsou jiné kurzy, než byly nabízeny v dotazníku.



Graf 24 Vzdělávací kurzy, muži a ženy (vlastní zpracování)

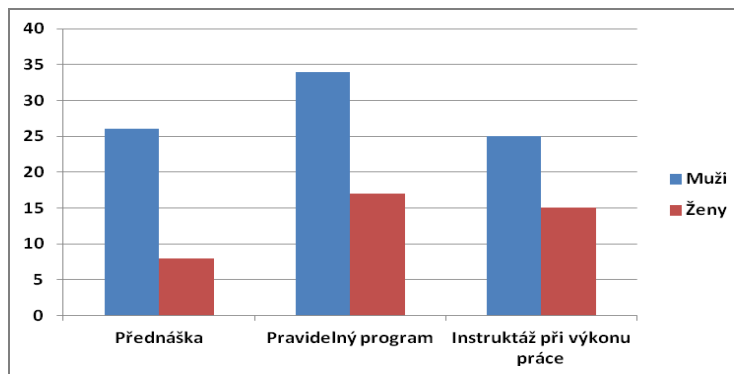
### Otázka č. 10: Jaký způsob vzdělávání je pro Vás nejvhodnější?

Účelem této otázky bylo zjistit, jaký způsob výuky je pro respondenty nejvhodnější. Pro 41% dotázaných je ideální možnost pravidelný výukový program. Druhá vhodná metoda je instruktáž při výkonu práce, tuto možnost označilo 32 % respondentů. Přednášku si zvolilo 27 % respondentů.



Graf 25 Způsob výuky (vlastní zpracování)

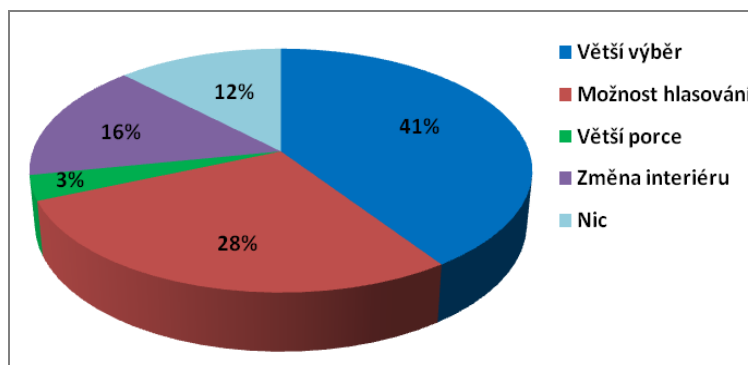
Muži i ženy nejčastěji označili možnost pravidelný výukový program. Na druhém místě ovšem muži dávají přednost přednáškám, ženy se přiklání k instruktáži při výkonu práce. Těsně třetí je u mužů možnost výuky pomocí instruktáže při výkonu práce a u žen je nejméně oblíbená možnost přednášky.



Graf 26 Způsob výuky, muži a ženy (vlastní zpracování)

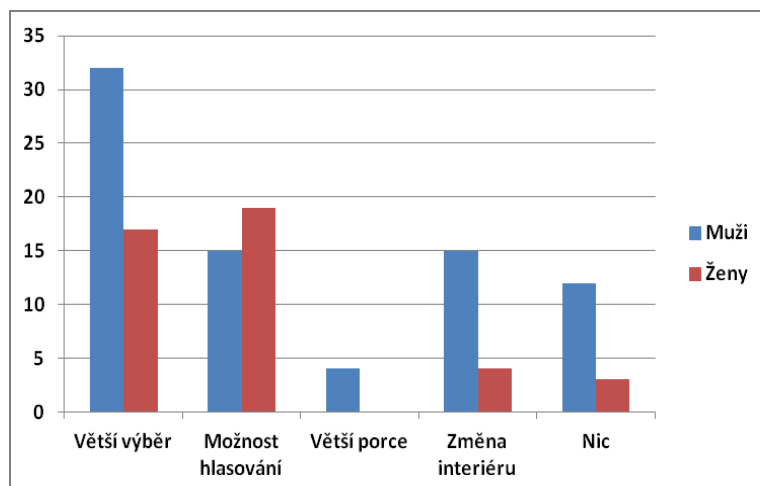
**Otázka č. 11: Co byste změnili ohledně jídelny a stravování?**

Nespokojenost s jídelnou a stravováním naznačuje už výše uvedený Graf 18. 41 % respondentů by uvítalo větší výběr jídel. Možnost podílet se na sestavení jídelníčku prostřednictvím hlasování zvolilo 28 % dotázaných. Následně pak 16 % respondentů je pro změnu interiéru jídelny, 12 % je spokojeno a nic by neměnili a 3 % všech požadují větší porce jídel.



Graf 27 Změny jídelny a stravování (vlastní zpracování)

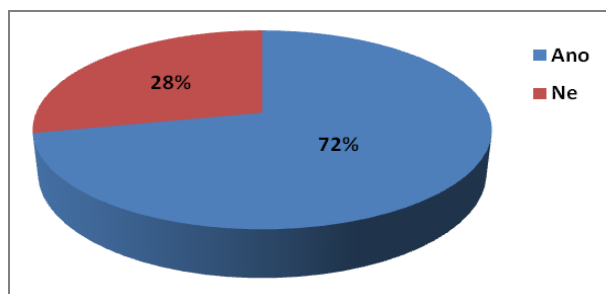
Většina mužů se přiklání k variantě většího výběru jídel, potom k možnosti podílet se na vytvoření jídelníčku pomocí hlasování a současně i ke změně interiéru jídelny, následuje varianta nic neměnit a jako poslední jsou větší porce. Ženy nejčastěji volily možnost hlasování, jako druhou nejčastější variantu ženy vidí rozšíření výběru jídel. Menší část žen je pak pro změnu interiéru nebo by neměnily vůbec nic. Možnost větších porcí neoznačila žádná z dotázaných žen.



Graf 28 Změny jídelny a stravování, muži a ženy (vlastní zpracování)

### Otázka č. 12: Uvítali byste nové parkoviště?

Poslední otázka se týkala situace ohledně parkování a nového parkoviště. Převážná většina dotázaných (72 %) je pro vybudování nového parkoviště pro zaměstnance. Proti vybudování je 28 % respondentů.



Graf 29 Nové parkoviště (vlastní zpracování)

### Souhrn výsledků dotazníkového šetření

Do dotazníkového šetření se zapojilo celkem 92 respondentů, z toho 60 mužů a 32 žen.

Při zaměření se na věkovou strukturu, pak nejvíce respondentů bylo z řad věkové skupiny od 41 do 50 let, což koresponduje také s faktem, že v současné zaměstnanecké struktuře je skupina od 41 do 50 let nejpočetnější.

Z hlediska dosaženého vzdělání, 50 % všech respondentů dosáhla vysokoškolského vzdělání. Při pohledu na všechny zaměstnance společnosti, tvoří zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním pouze 11 % ze všech zaměstnanců.

Na otázku „, Jak dlouho pracujete ve společnosti? “ odpovědělo 76 % všech respondentů 5 a více let. Z toho lze konstatovat, že nedochází k častým odchodům zaměstnanců.

Z hlediska rozdělení společnosti na jednotlivá oddělení se do dotazníkového šetření zapojilo nejvíce zaměstnanců z obchodního oddělení, 30 % všech respondentů.

## 8 DOPORUČENÍ

V této části bych na základě analyzovaných informací o užívaných způsobech a postupech ve společnosti Česká zbrojovka a.s. a především na základě výsledků z dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili zaměstnanci České zbrojovky a.s., uvedl jisté návrhy a doporučení, které by mohly ve společnosti zlepšit zaměstnaneckou politiku.

Z analýzy příchodů a odchodů zaměstnanců za rok 2012 vyplynulo, že celkový počet zaměstnanců roste, nicméně 56 zaměstnanců společnost opustilo a s tímto faktem jsou spojeny náklady na zaškolování nových zaměstnanců. Protože většina z těchto zaměstnanců jsou výrobní dělníci, navrhol bych, aby se společnost snažila tyto zaměstnance lépe motivovat prostřednictvím dodatkových mzdových forem, jako jsou například prémie, odměny, osobní ohodnocení za dosažené výsledky, za plnění, nebo vylepšení norem apod. Další důležitá motivace je nehmotná motivace, kdy mají zaměstnanci pocit, že jsou důležitou součástí společnosti a jejich práce je užitečná a zaslouženě odměněná. Mimo motivace bych navrhol i různé způsoby obohacování práce jako job enlargement (rozšíření práce), job enrichment (obohacení práce) a job rotation (střídání pracovních míst). Při rozšíření práce dochází k přidávání nových úkolů, které se liší jen velmi málo, nebo vůbec, svou pracovní náročností. U pracovníka se pak zvyšuje jeho odpovědnost za vykonanou práci a zvýší se i pestrost práce. Obohacení práce vede zaměstnance k vyšší flexibilitě a autonomii pracovníka. Krátkodobé střídání pracovních míst je vhodné pro monotónní pracovní místa a pracovní místa s jednostrannou fyzickou zátěží. Výhody rotace práce jsou: pestřejší činnost, ochrana zdraví a rozšíření dovedností.

Z dotazníků vyplynulo, že většina zaměstnanců je s pracovním prostředím spokojena, ale jen malému množství z nich ve svém pracovním prostředí nic neschází. Na základě tohoto faktu bych navrhol, aby se společnost zaměřila na technickou vybavenost pracovního prostředí pracovníků, prostředí chodeb v budovách společnosti a moderní nábytek v kancelářích. Tyto faktory působí především na psychiku zaměstnanců a vedou je k větší efektivitě.

Přestože 78 % respondentů v dotazníku uvedlo, že jsou spokojeni se vztahy na pracovišti, neměla by společnost brát tento faktor na lehkou váhu a i nadále se snažit o zlepšení vztahů mezi zaměstnanci. Pro vytváření a udržení zdravých pracovních vztahů pomůže například vytváření příznivých pracovních podmínek, vytváření mezilidských vztahů prostřednictvím

kulturních, sportovních nebo rekreačních aktivit pro zaměstnance i jejich rodiny, informovanost zaměstnanců o dění ve společnosti a všech jejích záležitostech.

Již zmíněná informovanost zaměstnanců o dění v podniku je velice důležitá. Z dotazníkového šetření vyplívá, že 59 % respondentů je se současným stavem informovanosti spokojena, ale při dotazu na konkrétní způsob podávání informací zaměstnancům uvedlo svou spokojenost už jen 18 % respondentů. Navrhuji tedy, aby společnost častěji informovala své zaměstnance. Způsobů jak toho docílit existuje hned několik: podnikové noviny, rozhlas, interní televize, intranet, nástěnky, pracovní porady, výroční zprávy, shromáždění zaměstnanců. Společnost má ovšem velké množství zaměstnanců, proto vidím jako ideální způsob podávání informací prostřednictvím podnikové intranetu nebo zasílání hromadných informačních e-mailů. Většina zaměstnanců jsou však výrobní dělníci, tito zaměstnanci nemají možnost sledovat intranet v průběhu práce, a proto by mohli být informováni prostřednictvím nástěnek.

I když společnost pečuje o své zaměstnance a snaží se je motivovat i formou peněžitých odměn, prémie atd. pouze 41 % respondentů je se svým platovým ohodnocením spokojena. Společnost by tedy měla přezkoumat zavedený systém odměňování, zda je pro některé zaměstnance vůbec odměna dosažitelná, popřípadě zavést nové formy peněžních odměn.

Další fakta vyplývající z dotazníkového šetření udávají spokojenost respondentů se službami, které společnost svým zaměstnancům nabízí. Služby poskytované zaměstnancům jsem specifikoval na dvě zásadní služby, a to na závodní stravování a parkování pro zaměstnance, z toho důvodu, že tyto služby využívá nejvíce zaměstnanců. Především s těmito službami je spokojeno jen 51 % respondentů. V rámci zlepšení stravování jsem v dotazníkovém šetření navrhl několik možností, přičemž nejvíce by se osvědčil větší výběr jídel, nebo možnost zaměstnanců podílet se na tvorbě jídelníčku formou hlasování na podnikovém intranetu. Na podnikovém intranetu by se objevil jídelní lístek s týdenním předstihem a s větší nabídkou jídel na konkrétní den, na konci týdne po ukončení hlasování by pak byli vybrány tři jídla s největším počtem hlasů. Někteří zaměstnanci by také uvítali i změnu interiéru jídelny.

Situace ohledně parkování pro zaměstnance se jeví dosti chaoticky, a proto se nabízí i otázka, zda by nebylo vhodné pro zaměstnance vybudovat nové a větší parkoviště. Z výsledků dotazníkového šetření jasně vyplívá, že většina respondentů (72 %) by nové parko-

viště uvítala. S ohledem na pohled na situaci okolo parkování jako nestranný pozorovatel a výsledek dotazníkového šetření bych společnosti opravdu doporučil vybudovat nové parkoviště, nebo alespoň zrekonstruovat to stávající.

Společnost se také stará o vzdělávání svých zaměstnanců, ale jak ukázalo dotazníkové šetření, bylo by vhodné systém vzdělávání o něco rozšířit. Ve společnosti jsou zavedeny jazykové kurzy. Dále by se mohlo vzdělávání rozšířit o kurzy počítačových programů MS Word a Excel. To je ovšem náročné na požadavky, protože ideální výuka počítačových programů probíhá tak, že všichni účastníci pracující na počítačích. Jako ideální řešení se nabízí výuka v počítačové učebně střední odborné školy, která je se společností spojena. Vhodné řešení vidím i v zavedení seminářů nebo přednášek technologie výroby pro zaměstnance technického oddělení, tyto semináře můžou u zaměstnanců rozšířit jejich obzor a podnítit je k inovacím. Celkově může společnost formou dotazování nebo rozhovorů sama zjistit, o které vzdělávací kurzy mají zaměstnanci zájem.

Z celkového hlediska se společnost dobře stará o své zaměstnance a je důležité, aby v tom pokračovala a nadále monitorovala spokojenost a potřeby svých zaměstnanců. Zaměstnanci budou mít jistotu, že se o ně zaměstnavatel zajímá a že jsou důležitou součástí společnosti. Na druhou stranu zaměstnavatel bude vědět co ve společnosti zlepšit ve vztahu ke svým zaměstnancům a jak zvýšit jejich efektivitu práce.



## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat zaměstnaneckou strukturu společnosti Česká zbrojovka a.s. Práce je rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zpracována formou literární rešerše dostupných zdrojů a zároveň tvoří podklad pro zpracování praktické části.

Na úvod teoretické části jsem se zabýval klasifikací podniku a organizační strukturou. Dále jsem se zaměřil na pracovní poměr, především na výběr a příjem zaměstnanců, jejich následovnou adaptaci a fluktuaci. Ke konci teoretické části jsem se věnoval způsobům péče o zaměstnance.

Z počátku praktické části jsem představil společnost Česká zbrojovka a.s., kdy obsahem představení byl předmět podnikání společnosti, její etický kodex a stručný historický vývoj společnosti. Po představení společnosti jsem provedl analýzu zaměstnanecké struktury, kde jsem se zaměřil hlavně na vznik a zánik pracovního poměru, fluktuaci, současnou zaměstnaneckou strukturu a péči o zaměstnance. Při analýze vzniku pracovního poměru jsem analyzoval postup při přijímání zaměstnanců a původ jejich příchodu. U zániku pracovního poměru jsem se zabýval důvody a množstvím odchodů zaměstnanců ze společnosti. Z hlediska fluktuace jsem porovnal příchody a odchody zaměstnanců a srovnal jsem také vývoj počtu zaměstnanců společnosti od roku 2003 s vývojem míry nezaměstnanosti. Při analýze stávající zaměstnanecké struktury jsem z počátku popsal organizační strukturu společnosti a dále se především zabýval počtem zaměstnanců, jejich věkovou skladbou a jejich nejvyšším dosaženým vzděláním. Následně jsem analyzoval způsoby péče o zaměstnance.

Na závěr analytické části jsem provedl dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit spokojenost současných zaměstnanců společnosti.

Na základě provedených analýz a hlavně dotazníkového šetření jsem v závěru praktické části uvedl návrhy na zlepšení zaměstnanecké politiky společnosti Česká zbrojovka a.s.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. české vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
3. BRANHAM, Leigh, 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, vii, 327 s. ISBN 8025102237.
4. BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
5. DONNELLY, James H, James L GIBSON a John M IVANCEVICH, 1997. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 821 s. ISBN 80-7169-422-3
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, xxvi, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
7. FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2005. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books, xii, 462 s. ISBN 8072265156.
8. HAWLEY, Jack, 1993. *Reawakening the Spirit in Work: The Power of Dharmic Management*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 212 p. ISBN 1-881052-22-2.
9. CHARVÁT, Jaroslav, 2006. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
10. KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, xvii, 264 s. ISBN 8071793892.
11. KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 209 s. ISBN 80-7261-116-x.
12. MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

13. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
14. STÝBLO, Jiří, 1994. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, 123 s. ISBN 8085780062.
15. SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
16. TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 168 s. ISBN 8024704056.
17. TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.
18. URBAN, Jan, 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vyd. Praha: Grada, 123 s. ISBN 978-80-247-3955-7.
19. WALKER, Alfred J, 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 253 s. ISBN 8024704498.
20. ZÁMEČNÍK, Roman, Zuzana TUČKOVÁ a Petr NOVÁK, 2011. *Podniková ekonomika I*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 291 s. ISBN 978-80-7318-701-9.

#### **Internetové zdroje:**

21. Historie, proměny, programy - Česká zbrojovka. ČESKÁ ZBROJOVKA A.S. *Historie, proměny, programy - Česká zbrojovka* [online]. © 2009-2013 [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: <http://www.czub.cz/cz/pages/116-historie-promeny-programy.aspx>
22. Profil - Česká zbrojovka. ČESKÁ ZBROJOVKA A.S. *Profil - Česká zbrojovka* [online]. © 2009-2013 [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: <http://www.czub.cz/cz/pages/115-profil.aspx>

23. Veřejná databáze ČSÚ. *Veřejná databáze ČSÚ* [online]. 2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRA1020CU&&kapitola\\_id=3](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRA1020CU&&kapitola_id=3)

**Interní zdroje:**

24. KONÍČEK, Ladislav, 2013. *Počty zaměstnanců k 31. 12. 2012*. Uherský Brod.
25. LIŠKA, 2013. *Informace CZUB pro nové zaměstnance 2012*. Uherský Brod.
26. LONDÝN, 2013. *Etický kodex*. Uherský Brod. Dostupné z: <http://www.czub.cz/cz/pages/115-profil.aspx>
27. URBÁNKOVÁ, Jarmila, 2012. *Motivační program*. Uherský Brod.
28. URBÁNKOVÁ, Jarmila, 2013. *Věková struktura a vzdělání zaměstnanců*. Uherský Brod.
29. ZÁBRANOVÁ, Alexandra, 2012. *Personální agenda*. Uherský Brod.
30. ZÁBRANOVÁ, Alexandra, 2013. *Úbytky a přírůstky 2012*. Uherský Brod.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

COPt	Centrum odborné přípravy technické.
CZUB	Česká zbrojovka Uherský Brod.
EMS	Environmentální manažerské systémy.
ND	Nevýrobní dělník.
OV	Osobní volno.
SAP	Systems - Applications - Products in data processing.
THP	Technickohospodářský pracovník.
VD	Výrobní dělník.
VL	Výuční list.

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 <i>Příchody zaměstnanců za rok 2012</i> .....	33
Graf 2 <i>Původ příchodu zaměstnanců v roce 2012</i> .....	34
Graf 3 <i>Odchody zaměstnanců za rok 2012</i> .....	35
Graf 4 <i>Důvody odchodu zaměstnanců v roce 2012</i> .....	36
Graf 5 <i>Podrobnější podíly na „Ukončení pracovní smlouvy“</i> .....	37
Graf 6 <i>Fluktuace v jednotlivých měsících za rok 2012</i> .....	38
Graf 7 <i>Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2003 až 2012</i> .....	39
Graf 8 <i>Míra registrované nezaměstnanosti v letech 2003 až 2012</i> .....	39
Graf 9 <i>Procentuální složení respondentů dle pohlaví</i> .....	50
Graf 10 <i>Věková struktura respondentů</i> .....	51
Graf 11 <i>Vzdělání respondentů</i> .....	51
Graf 12 <i>Vzdělání mužů a žen</i> .....	52
Graf 13 <i>Doba zaměstnání respondentů</i> .....	52
Graf 14 <i>Doba zaměstnání mužů a žen</i> .....	53
Graf 15 <i>Pracovní oddělení respondentů</i> .....	53
Graf 16 <i>Pracovní oddělení, muži a ženy</i> .....	54
Graf 17 <i>Spokojenost s určitými faktory</i> .....	54
Graf 18 <i>Paprskový graf nespokojenosti</i> .....	55
Graf 19 <i>Co postrádají respondenti</i> .....	55
Graf 20 <i>Co postrádají muži a ženy</i> .....	56
Graf 21 <i>Způsoby informování</i> .....	56
Graf 22 <i>Způsoby informování, muži a ženy</i> .....	57
Graf 23 <i>Vzdělávací kurzy</i> .....	57
Graf 24 <i>Vzdělávací kurzy, muži a ženy</i> .....	58
Graf 25 <i>Způsob výuky</i> .....	58
Graf 26 <i>Způsob výuky, muži a ženy</i> .....	59
Graf 27 <i>Změny jídelny a stravování</i> .....	59
Graf 28 <i>Změny jídelny a stravování, muži a ženy</i> .....	60
Graf 29 <i>Nové parkoviště</i> .....	60

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 <i>Počty a původ příchodu zaměstnanců v roce 2012</i> .....	34
Tab. 2 <i>Důvody odchodů zaměstnanců v roce 2012</i> .....	36
Tab. 3 <i>Počet zaměstnanců k 31. 12. 2012</i> .....	40
Tab. 4 <i>Věková struktura zaměstnanců</i> .....	41
Tab. 5 <i>Dosažené vzdělání zaměstnanců v roce 2012</i> .....	41
Tab. 6 <i>Základní tarifní mzda pro THP</i> .....	42
Tab. 7 <i>Maximální výše prémie THP</i> .....	43
Tab. 8 <i>Počty dnů osobního volna podle odpracovaných měsíců</i> .....	45

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P I: Návrh pracovních podmínek

Příloha P II: Organizační struktura

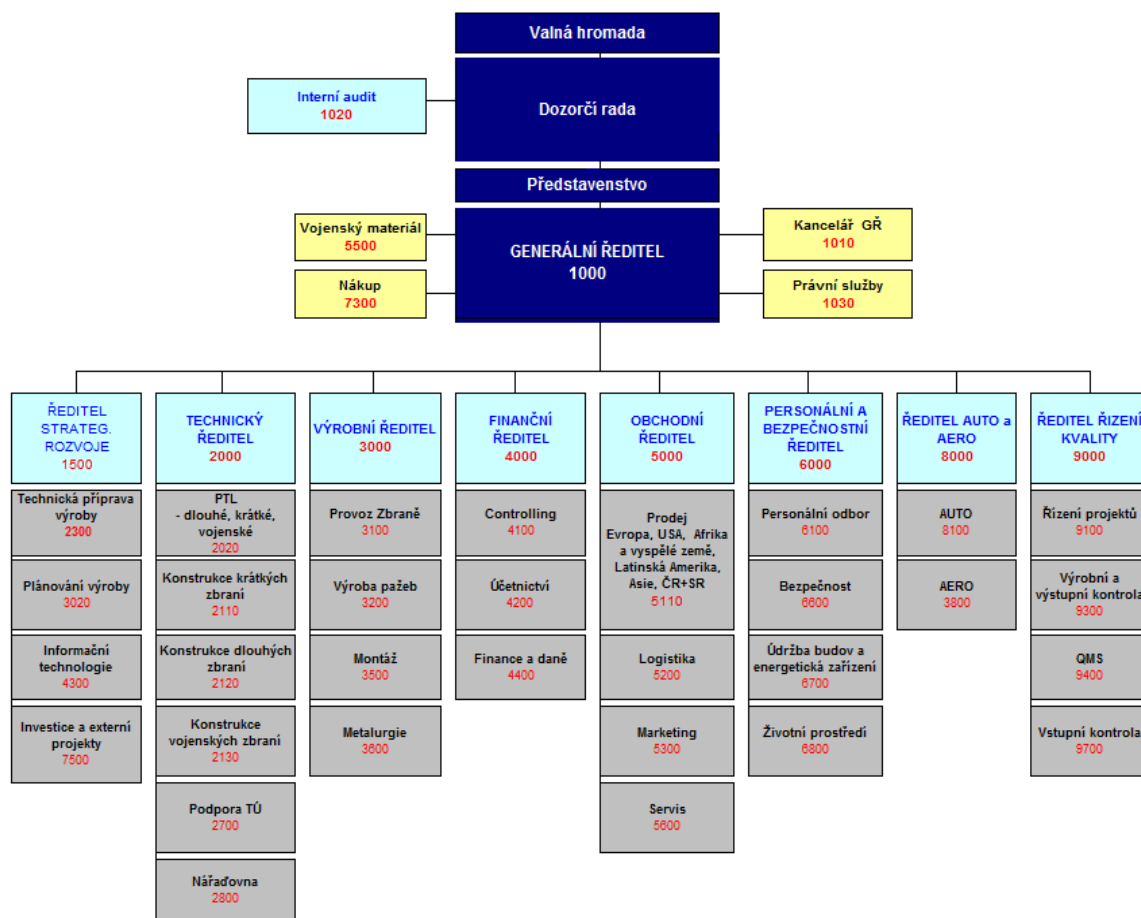
Příloha P III: Dotazník



## PŘÍLOHA P I: NÁVRH PRACOVNÍCH PODMÍNEK

		<b>Návrh pracovních podmínek</b>	
Jméno a příjmení:			
Narozen:		Osobní číslo:	
	dosud		návrh
<hr/>			
Středisko:			
Vzdělání, praxe:			
Druh práce:			
Směnnost:			
Platové zařazení:			
Třída, stupeň:			
Základní mzda:			
Důvod změny:	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Změna kategorie</li><li>2. Změna druhu práce</li><li>3. Změna útvaru zaměstnance</li><li>4. V rámci personálních změn</li><li>5. Ukončení nástupní praxe</li><li>6. Návrat z mateřské/rodičovské dovolené</li> <li>8. Nástup nového zaměstnance</li> <li>9.</li></ol>		
V Uh. Brodě dne:			
S účinností od:		.....	
		navrhuje	
.....		.....	
odborný ředitel		personální a bezpečnostní ředitel	
Obdrží : PERS			

## PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



## PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentem třetího ročníku Fakulty managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. V rámci své bakalářské práce provádím dotazníkové šetření na téma Analýza zaměstnanecké struktury ve společnosti Česká zbrojovka, a.s. Hlavním cílem dotazníku je zjistit Vaši spokojenost na pracovišti a přispět ke zlepšení vztahu mezi společností a jejími zaměstnanci.

Tímto Vás chci poprosit o vyplnění následujícího dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro zpracování praktické části mé bakalářské práce.

Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a čas.

Petr Paníček

1. Jaké je Vaše pohlaví?

muž  žena

2. Jaký je Váš věk?

20 a méně let  21- 30 let  31- 40 let  41- 50 let  51 a více let

3. Vaše nejvyšší vzdělání?

základní  střední bez maturity  střední s maturitou  
 vyšší odborné  vysokoškolské  doktorát

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

méně než rok  1- 2 roky  3- 5 let  5 a více let

5. V jakém oddělení pracujete?

auto a aero  finanční  obchodní  personální a bezpečnostní  
 řízení kvality  technické  výrobní

6. Jak jste spokojeni s následujícími faktory (1- velmi spokojen, 5- nespokojen):

	1	2	3	4	5
pracovní prostředí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vztahy na pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
informovanost o situaci v podniku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
platové ohodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
služby zaměstnancům (parkování, jídelna)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

možnost dalšího vzdělávání

U následujících otázek (7- 11) lze označit i více možností.

7. Co postrádáte ve svém pracovním prostředí?

- větší technickou vybavenost  modernější kancelářský nábytek  
 více kancelářských potřeb  příjemnější prostředí na chodbách  nic

8. Uvítali byste častější informace o dění v podniku prostřednictvím:

- podnikových novin  podnikového intranetu  e-mailu  
 neuvítal/a, jsem spokojen/a se současným stavem

9. Máte zájem rozšířit své znalosti v některém z těchto kurzů?

- MS Word, Excel  technologie výroby  jazykový kurz  ergonomie  
 žádný  jiný:

10. Jaký způsob vzdělávání je pro Vás nejvhodnější?

- přednáška  pravidelný výukový program  instruktáž při výkonu práce

11. Co byste změnili ohledně jídelny a stravování?

- větší výběr jídel  možnost podílet se na tvorbě jídelníčku (hlasování)  
 větší porce  interiér jídelny  nic

12. Uvítali byste nové parkoviště?

- ano  ne

Děkuji Vám za spolupráci a čas, který jste vyplnění dotazníku věnovali.