



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

ANALÝZA MOTIVACE A NÁVRH MOTIVAČNÍHO PROGRAMU VE SPOLEČNOSTI STUHA A.S.

AN ANALYSIS OF MOTIVATION AND A PROPOSAL OF A MOTIVATIONAL PROGRAM FOR THE
COMPANY STUHA LTD.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

RADEK DANČ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. MARKÉTA KRUNTORÁDOVÁ

BRNO 2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Danč Radek

Daňové poradenství (6202R006)

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

Analýza motivace a návrh motivačního programu ve společnosti Stuha a.s.

v anglickém jazyce:

An Analysis of Motivation and a Proposal of a Motivational Program for the Company Stuha Ltd.

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Charakteristika problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problémů a současné situace

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

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

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

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

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

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Kruntorádová

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.05.2012

Abstrakt

Bakalářská práce je spjata s analýzou motivace a návrhem motivačního programu pro firmu STUHA a.s., který především vychází z dotazníkového šetření a z analýzy trhu práce. Pozornost je především věnována k zjištění potřeb pracovníků, od kterých se odvíjí motivace současných a potenciálních zaměstnanců a to především k zajištění příchodu nové kvalifikované pracovní síly v textilním průmyslu.

Klíčová slova

Motivace, motivační program, hodnocení, odměňování, mzda, benefity, pracovní prostředí, zaměstnanci.

Abstract

The thesis is associated with the analysis of motivation and a proposal of the motivational program in the company STUHA Ltd., which mainly proceed from the questionnaire and labor market analysis. The attention is especially dedicated to finding needs of the employees from which the motivation of current and potential employees is unrolled and primarily to arrange for arrival of the new qualified labour force in the textile industry.

Key words

Motivation, motivational program, evaluation, reward, wage, benefits, working environment, employees.

Bibliografická citace

DANČ, R. *Analýza motivace a návrh motivačního programu ve společnosti Stuha a.s.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 105 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že bakalářská práce na téma *Analýza motivace a návrh motivačního programu ve společnosti Stuha a.s.* je původní, zpracoval jsem ji samostatně a citace použitých pramenů je úplná. Prohlašuji, že jsem ve své práci neporušil autorská práva ve smyslu zákona 121/2000 Sb., o právu autorském a právech souvisejících s právem autorským.

V Brně dne

.....

Poděkování

Touto cestou děkuji vedoucímu své bakalářské práce, paní Ing. Markétě Kruntorádové, za odborné vedení, cenné rady a připomínky, dále panu Bc. Zdeňku Zounarovi ze společnosti STUHA a.s. za poskytnutí informací o firmě pro zpracování této práce.

Obsah

| | |
|---|----|
| Úvod..... | 10 |
| 1 Vymezení problému a cíle práce | 11 |
| 2 Teoretická část | 12 |
| 2.1 Motivace..... | 12 |
| 2.2 Typy motivace..... | 12 |
| 2.3 Fungování motivace | 13 |
| 2.4 Teorie motivace..... | 14 |
| 2.4.1 Teorie instrumentality | 14 |
| 2.4.2 Teorie zaměřená na obsah neboli teorie potřeb | 15 |
| 2.4.2.1 Maslowova hierarchie potřeb | 15 |
| 2.4.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model..... | 17 |
| 2.4.3 Teorie zaměřená na proces | 18 |
| 2.4.3.1 Expektační teorie | 18 |
| 2.4.3.2 Teorie cílů..... | 18 |
| 2.4.3.3 Teorie spravedlnosti | 19 |
| 2.5 Demotivace | 19 |
| 2.6 Hodnocení pracovního výkonu | 19 |
| 2.6.1 Význam hodnocení | 19 |
| 2.6.2 Hlavní cíl hodnocení výkonu..... | 20 |
| 2.6.3 Kritéria hodnocení | 21 |
| 2.6.4 Metody hodnocení | 22 |
| 2.7 Řízení odměňování..... | 22 |
| 2.7.1 Odměňování..... | 22 |
| 2.7.2 Cíle řízení odměňování..... | 23 |
| 2.7.2.1 Odměňování z hlediska organizace..... | 23 |

| | | |
|---------|---|----|
| 2.7.2.2 | Odměňování z pozice pracovníka | 23 |
| 2.7.3 | Systém odměňování | 24 |
| 2.7.4 | Prvky systému odměňování | 25 |
| 2.7.5 | Celková odměna | 26 |
| 2.7.5.1 | Definice celkové odměny | 26 |
| 2.7.5.2 | Význam celkové odměny | 27 |
| 2.8 | Motivační program..... | 28 |
| 3 | Analytická část firmy - Praktická část | 31 |
| 3.1 | Charakteristika společnosti | 31 |
| 3.1.1 | Základní údaje o STUZE a.s. | 31 |
| 3.1.2 | Historie..... | 33 |
| 3.1.3 | Organizační struktura společnosti..... | 34 |
| 3.2 | Výroba..... | 40 |
| 3.2.1 | Výrobní proces..... | 40 |
| 3.2.2 | Výrobní sortiment | 40 |
| 3.2.3 | Dodavatelsko - odběratelské vztahy | 44 |
| 3.2.3.1 | Dodavatelé..... | 44 |
| 3.2.3.2 | Odběratelé..... | 47 |
| 3.3 | Konkurence | 48 |
| 3.4 | Systém odměňování a pracovněprávní oblast | 50 |
| 3.4.1 | Systém odměňování | 50 |
| 3.4.2 | Prémiový řád..... | 53 |
| 3.4.2.1 | Dělnické a režijní kategorie..... | 53 |
| 3.4.2.2 | Technicko-hospodářská kategorie | 54 |
| 3.4.3 | Pracovněprávní oblast..... | 55 |
| 3.5 | Vnitřní analýza STUHY a.s. | 58 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 3.5.1 | Počet zaměstnanců | 58 |
| 3.5.2 | Hospodářský výsledek | 59 |
| 3.5.3 | Mzdové prostředky | 60 |
| 3.5.4 | Produktivita práce | 61 |
| 3.5.5 | Shrnutí dotazníkového šetření | 63 |
| 3.6 | Analýza trhu práce' | 66 |
| 3.6.1 | Míra nezaměstnanosti | 66 |
| 3.6.2 | Míra zaměstnanosti v textilním průmyslu | 68 |
| 3.6.3 | Nabídka práce vs. poptávka po práci | 68 |
| 3.6.4 | Průměrná hrubá nominální mzda | 71 |
| 3.6.5 | Analýza konkurence z hlediska odměňování | 72 |
| 3.6.6 | Vývoj oborové struktury žáků středních odborných škol | 77 |
| 3.6.7 | Shrnutí analytické části | 78 |
| 3.6.8 | SWOT analýza | 79 |
| 4 | Návrh motivačního programu | 82 |
| 4.1 | Návrh modernizace (rozšíření) pracovního prostředí | 82 |
| 4.2 | Osobní odborný rozvoj a kariérní růst | 83 |
| 5 | Ekonomické zhodnocení návrhu | 94 |
| | Závěr | 96 |
| | Seznam použité literatury | 98 |
| | Seznam obrázků | 103 |
| | Seznam tabulek | 103 |
| | Seznam grafů | 104 |
| | Seznam příloh | 105 |

Úvod

Bakalářská práce pojednává o analýze motivace a návrhu sestavení motivačního programu pro firmu STUHA a.s.

Pro zpracování bakalářské práce byla vybrána firma STUHA a.s. zabývající se textilní výrobou. Firma sídlí v místě autorova bydliště a rodinném domku F. L. Věka, v Dobrušce. Společnost byla vybrána vzhledem k lokalitě a dlouhodobé tradici zaměstnavatele v daném oboru. Mezi jejich sortiment výrobků patří především taftové, atlasové, kloboukové, věncové, sametové a lepené stuhy, které v současné době nemají příliš velkou konkurenci na českém trhu.

Motivování je považováno za nejlevnější způsob, jak pozvednout produktivitu podniku. Motivovat však není lehkou záležitostí. Vytváření motivačních podmínek úzce souvisí s budováním kultury firmy. Každý zaměstnanec je specifický a na každého působí jiné motivační faktory, což v mnoha případech znamená trpělivost a dlouhodobý proces.

Práce je rozdělena do tří hlavních částí. Část teoretická, analytická a návrhová.

Teoretická část vymezuje základní poznatky v oblasti motivace, hodnocení, následného odměňování a teoretická východiska k sestavení motivačního programu. Analytická část je zaměřena na vnitřní a vnější faktory, které působí na analyzovanou společnost. Pozornost je věnována především personální oblasti uvnitř podniku a dále analýze trhu. Návrhová část se zaměřuje k sestavení návrhu motivačního programu, který je zaměřen k motivaci zaměstnanců, ochotě pracovat, odborně a kariérně růst a především zamezit a zároveň přilákat kvalifikovanou pracovní sílu v textilním oboru.

1 Vymezení problému a cíle práce

Předložená bakalářská práce se zabývá analýzou motivace a návrhem sestavení motivačního programu pro firmu STUHA a.s.

Jeden z klíčových faktorů dobře zavedené firmy je motivace zaměstnanců a jejich následné hodnocení a odměňování, které patří ke klíčovým personálním činnostem. Při nízké motivaci zaměstnanců klesá schopnost firmy obstát v tvrdých konkurenčních podmínkách na trhu. Východiskem je správně zavedený motivační program, který bude motivovat zaměstnance k lepším výkonům, loajalitě a ochotě pracovat pro svého zaměstnavatele.

STUHA a.s. je již přes 3 století dobře postavená firma, která je stabilním zaměstnavatelem nejen v Dobrušce, ale i na českém trhu. Mezi jejich sortiment výrobků patří především taftové, atlasové, kloboukové, věncové, sametové a lepené stuhy, které v současné době nemají příliš velkou konkurenci na českém trhu, přesto se v současné době stupňuje tlak ze strany Číny. Daná firma byla vybrána z důvodu lokality a ochoty spolupracovat na daném tématu, které je považováno za přínosné.

Primárním cílem je návrh motivačního programu, který zajistí motivaci zaměstnanců, odborný a kariéerní růst a především přiláká kvalifikovanou pracovní sílu v textilním oboru, která v současné době mizí z českého trhu. Dílčí cíl je zaměřen na získání základních poznatků v oblasti motivace, hodnocení a následného odměňování. Další dílčí cíle jsou směřovány na analýzu firmy a jejího okolí, které se především zaměřují na personalistiku, výrobní proces a její odbyt, odběratelsko - dodavatelské vztahy, konkurenci a v neposlední řadě na analýzu trhu práce.

2 Teoretická část

„Člověk je živočich s přáními.“

ARMSTRONG, Michal

2.1 Motivace

Armstrong uvádí, že „motiv je důvod něco dělat - dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle - hodnotové odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů.“¹

2.2 Typy motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo jim je přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.²

Armstrong rozdělil motivaci do dvou skupin:

- *Vnitřní motivace* - jedná se o faktory, které jsou samovolně vytvářeny a ovlivňovány v jádru člověka. Lidé se chovají a jednají určitým způsobem, který jim slouží k nalezení správného směru. Faktory tvoří autonomii, odpovědnost a především příležitost rozvíjet schopnosti a dovednosti.³
- *Vnější motivace* - zaujímá především motivy, sloužící k motivování lidí. Jedná se o odměny typu: zvýšení platu, povýšení nebo pochvala, služební auto, ale také tresty, jako např. odepření platu nebo disciplinární řízení.⁴

¹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 160 - 161.

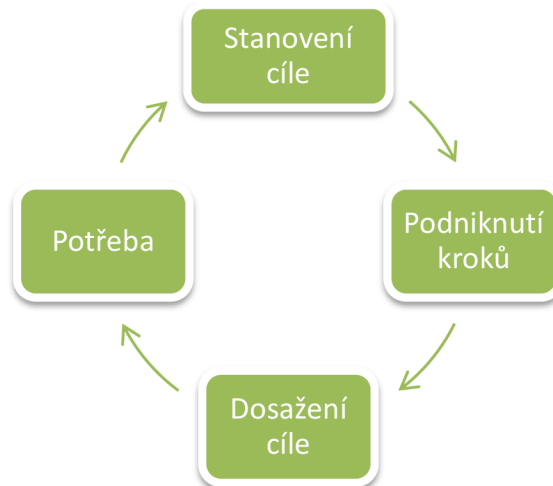
² tamtéž, s. 160 - 161.

³ tamtéž, s. 160 - 161.

⁴ tamtéž, s. 160 - 161.

2.3 Fungování motivace

Následující obrázek popisuje model motivace založený na upevňování očekávání a definuje teorii potřeb.⁵



Obrázek 1: Model motivace (Převzato z⁶)

Model znázorňuje motivaci jako proces, který je iniciován mimovolným nebo vědomým zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby v nás vyvolávají pocit něčeho dosáhnout neboli získat. Poté jsou stanoveny cíle, které nás vedou k uspokojení potřeb, a proto se volí cesty nebo způsoby chování, od kterých se očekává, že směřují k dosažení předpokládaných cílů. Jakmile je stanoveného cíle dosaženo, je zřejmé, že chování, které vedlo k uspokojení potřeb, se napříště zopakuje v případě, že cílem bude podobná potřeba. Pokud cíle není dosaženo, je nepravděpodobné, že se v budoucnu učiní totožné kroky. Avšak když je část potřeb uspokojena, objevují se stále nové potřeby a celý proces pokračuje.⁷

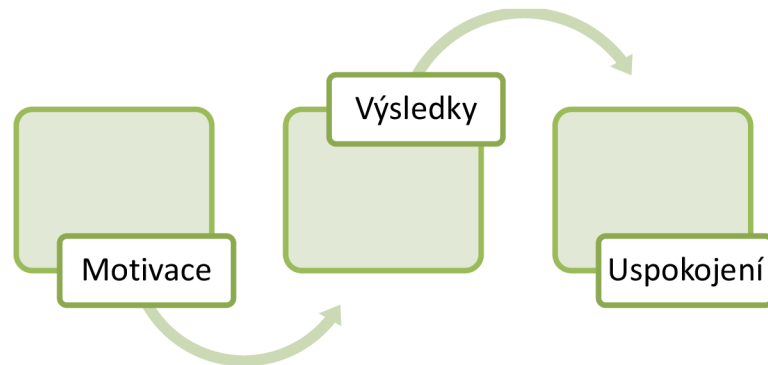
Armstrong uvádí, že „motivace se liší od uspokojení. Jinak řečeno motivace se vztahuje ke snaze a úsilí o naplnění přání nebo dosažení cíle. Uspokojení znamená potěšení,

⁵ ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2009. s. 109.

⁶ tamtéž, s. 110.

⁷ tamtéž, s. 110.

respektive radost z naplněného přání. Z toho vyplývá, že motivace je zaměřena na dosažení výsledku a uspokojení vyplývá z dosažení výsledku.“⁸



Obrázek 2: Rozdíl mezi motivací a uspokojením (Převzato z⁹)

2.4 Teorie motivace

Přístupy k motivaci jsou založeny především na teoriích motivace. Mezi nejznámější teorie patří:

- *Teorie instrumentality*, která považuje odměny nebo tresty (politika cukru a biče) za prostředek sloužící k zabezpečení toho, aby se lidé chovali žádoucím způsobem.
- *Teorie zaměřená na obsah (teorie potřeb)*, která se zaměřuje na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se zabývá podnikáním kroků, jimiž dojde k uspokojení potřeb a dále identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují dané chování.
- *Teorie zaměřené na proces*, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními a vnímáním spravedlnosti.¹⁰

2.4.1 Teorie instrumentality

Tvrdí, že lidé jsou motivováni tehdy, když tresty a odměny jsou přímo provázány s jejich výkonem. To směřuje k procesu, kdy uděláme jednu věc, která povede k věci jiné. Teorie je založena na principu upevňování přesvědčení lidí, kteří zaznamenávají pokrok k dosahování jejich cílů na základě získávání zkušeností s podnikáním určitých

⁸ KOONTZ, WEIHRICH. Management. 1993. s. 465.

⁹ tamtéž, s. 465.

¹⁰ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 161.

kroků za účelem uspokojování jejich potřeb. Mimo jiné je také založeno na systému vnější kontroly, která nerespektuje řadu dalších lidských potřeb a dále si neuvědomuje skutečnost, že systém řízení a kontroly může mít vliv na neformální vztahy mezi pracovníky.¹¹

2.4.2 Teorie zaměřená na obsah neboli teorie potřeb

Základem těchto teorií je přesvědčení, že k neuspokojené potřebě dochází v momentě, kdy nastává pocit napětí a stav nerovnováhy. Je důležité si stanovit jasný cíl a zvolit si způsob chování, kterým můžeme uspokojit danou potřebu. Ne zcela všechny potřeby jsou poměřovány stejnou vahou - některé vyvolávají silnější úsilí k dosažení cíle než jiné. Velký vliv má na danou situaci prostředí jedince, výchova, dosavadní život, ale i současná situace. Mezi potřebami a cíli neexistuje jednoduchý vztah. Různými cíli můžeme uspokojit jednu a tutéž potřebu, která je ovlivněna délkou trvání. Tím dochází k rozšíření okruhu možných cílů. Na druhou stranu může být řada potřeb uspokojena jedním cílem. Danou teorii proslavili psychologové Maslow (1954) a Herzberg (1957).¹²

2.4.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

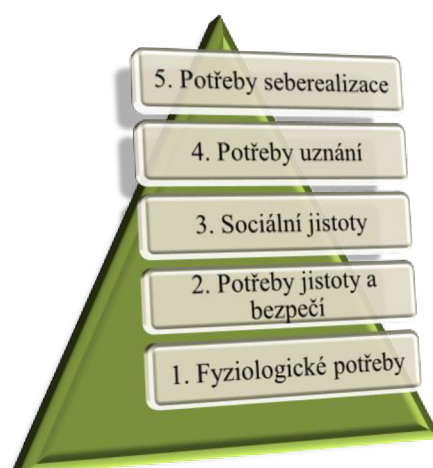
Jedná se o jednu z nejznámějších teorií, kdy při uspokojování nižší potřeby, dochází k uspokojování potřeby vyšší. Tudiž nižší potřeba přestane fungovat jako motivátor, který se přenesse na danou potřebu s vyšší úrovní. Z toho vyplývá, že člověka motivují pouze neuspokojené potřeby.¹³

Následující obrázek zaznamenává 5 kategorií od méně důležitějších až po potřebu nejdůležitější.

¹¹ ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2009. s. 109.

¹² ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 162.

¹³ tamtéž, s. 161 - 162.



Obrázek 3: Maslowova hierarchie potřeb (Převzato z¹⁴)

Od předešlého grafu se odvíjí následující tabulka, která rozděluje jednotlivé potřeby na hlavní odměny a organizační faktory.

Tabulka 1: Seznam hlavních odměn a faktorů užívaných k uspokojení různých potřeb (Upraveno dle¹⁵)

| Úroveň potřeb | Hlavní odměny | Organizační faktory |
|--------------------------|------------------------------|--|
| <i>Fyziologické</i> | Jídlo, voda, spánek, sex | A plat B příjemné prac. podmínky C bufet |
| <i>Jistota a bezpečí</i> | Jistota bezpečí, stabilita | A bezpečné prac. podmínky B podpora ze strany firmy C jistota práce |
| <i>Sociální</i> | Láska, cit, přátelé | A soudržný pracovní tým B přátelský dohled C profesní svazy |
| <i>Uznání</i> | Sebeúcta, prestiž, postavení | A společenské uznání B vysoce postavená práce C zpětná vazba |
| <i>Seberealizace</i> | Růst, pokrok, kreativita | A práce vyžadující úkoly B příležitosti ke kreativě C úspěch v práci |

¹⁴ BĚLOHLÁVEK, F, Jak řídit a vést lidi. 2005. s. 41.

¹⁵ CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J. Management a organizační chování. 2005. s. 344.

2.4.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Herzbergův model do jisté míry doplňuje Maslowovu teorii potřeb, při které se zaměřuje na dvoufaktorový model satisfaktorů (motivátorů), které jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a dissatisfaktorů (hygienických faktorů), které do určité míry popisují prostředí, které vede k odstranění nespokojenosti v práci. Tento model je zkoumán na základě zdrojů spokojenosti či nespokojenosti jednotlivých lidí za předpokladu, že lidé si jsou vědomi podmínek, které je v danou chvíli uspokojují nebo na druhou stranu neuspokojují. V rámci zkoumání byli také požádáni, aby informovali nadřízeného, kdy se ocitnou v období, během nichž se cítí výjimečně dobře nebo výjimečně špatně a následně, jak dlouho se v daném období ocitli.¹⁶

Mezi jednotlivé hygienické faktory (či faktory nespokojenosti) patří:

- politika společnosti a administrativní procesy,
- pracovní podmínky,
- plat,
- vztah s ostatními,
- osobní život (a vliv práce na něj),
- pracovní pozice,
- pracovní jistota.¹⁷

Za faktory spokojenosti (motivátory) lze považovat:

- úspěch,
- uznání,
- náplň práce,
- zodpovědnost,
- povýšení/postup,
- možnost růstu.¹⁸

¹⁶ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 166.

¹⁷ FORSYTH, P. Jak motivovat svůj tým. 2009. s. 18 - 19.

¹⁸ Tamtéž, s. 18 - 19.

2.4.3 Teorie zaměřená na proces

Teorie je zaměřená na proces, který popisuje psychologické síly neboli procesy, které mají vliv na motivaci, i na základní potřeby. Dále se zabývá tím, jakým způsobem lidé vnímají své pracovní prostředí nebo jak dané prostředí chápou. Daná teorie může být pro manažery mnohem užitečnější než teorie potřeb, protože realističtější vede k motivování lidí. Nejsledovanějšími z těchto teorií jsou:

- Teorie očekávání (expektační teorie).
- Teorie dosahování cílů (teorie cíle).
- Teorie spravedlnosti (pocity spravedlnosti).¹⁹

2.4.3.1 Expektační teorie

Vroomova teorie definuje jedince, který má volbu mezi jednotlivými alternativami, které signalizují nejisté výsledky, je zřejmé, že jeho chování je ovlivněno preferencemi těchto výsledků a také mírou jeho přesvědčení, že dané výsledky jsou realizovatelné. Pomocí síly můžeme charakterizovat jejich očekávání.²⁰

Armstrong uvádí, že „maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální (nebo nulovou) sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek nepřinese.“²¹

2.4.3.2 Teorie cílů

Latham a Lock, pánové, kteří teorii cílů zformulovali, tvrdí, že pokud jsou jednotlivcům stanoveny specifické cíle, které jsou náročné, ale přijatelné, a následovně existuje odezva na výkon, motivace a výkon jsou vyšší. Nezbytnou součástí je participace jedinců na určení cíle, který slouží pro stanovení vyšších cílů. Je třeba dané cíle důkladně prodiskutovat a odsouhlasit. Zpětná vazba zaujímá velice důležitou funkci pro dosahování stále vyšších cílů.²²

¹⁹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 163.

²⁰ tamtéž, s. 163 - 164.

²¹ tamtéž, s. 164.

²² tamtéž, s. 165.

2.4.3.3 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti pojednává o porovnávání, týká se pocitů a vnímání. Zabývá se tím, jak lidé hledí, zda se s nimi v porovnání s ostatními zachází stejným způsobem. Tvrdí, že lidé jsou lépe motivováni, v případě, že se s nimi zachází spravedlivě a jsou demotivováni, jestliže se s nimi zachází nespravedlivě.²³

2.5 Demotivace

Lidé během uspokojení svých potřeb jsou často demotivováni situací, kdy se jim do cesty postaví nepřekonatelná překážka. V danou chvíli nastává frustrace. K nejčastější frustraci dochází, kdy zaměstnanec neobdrží odměnu, kterou očekával, když dojde k neúspěchu na projektu, na kterém si zakládal, nebo když mu nadřízený neodsouhlasí dovolenou, se kterou počítal. Lze tedy konstatovat, že zaměstnanec se stává frustrovaným v momentě, kdy neuspokojuje své potřeby. K předejití frustrace je důležité zajistit následující kritéria:

- nadřízený si všímá dobrých pracovních výsledků,
- dobře organizovaná práce,
- zasloužená pochvala,
- zájem o nápady pracovníků,
- ochotně řešit problémy na pracovišti,
- dostatek práce, nástrojů a materiálu atd.²⁴

2.6 Hodnocení pracovního výkonu

2.6.1 Význam hodnocení

Hodnocení pracovního výkonu je jedním z největších motivátorů v rukou manažerů. Pokud je systém hodnocení dobře nastaven a podaří-li se získat vedoucí pracovníky, je tu velký předpoklad k dosažení efektivní metody řízení pracovního výkonu. Příprava je nesmírně důležitá k celkové funkčnosti systému.²⁵

²³ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 165 - 166.

²⁴ BĚLOHLÁVEK, F. 15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 2010. s. 43 - 44.

²⁵ tamtéž, s. 59.

Podnik využívá hodnocení pracovníků ke:

- zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců,
- využití a rozvoji potenciálu pracovníků,
- navrhování a plánování personálních záloh,
- zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky, komunikačnímu spojení jednotlivých úrovní řízení.²⁶

Vedoucím umožňuje hodnocení pracovního výkonu:

- motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu,
- zřetelně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat spolupracovníkům zpětnou vazbu a tím usměrňovat jejich činnost,
- pochopit zájmy a přání pracovníků, týkajících se jejich dalšího rozvoje,
- rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky,
- plánovat rozvojové aktivity (vzdělání, výcvik atd.)
- stanovit spravedlivou mzdu, zejména pak pohyblivé složky mzdy.²⁷

Pracovník si z hodnocení odnáší:

- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí,
- pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle,
- možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle,
- příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků.²⁸

2.6.2 Hlavní cíl hodnocení výkonu

Arthur uvádí, že „hlavním cílem hodnocení výkonu je zajistit maximální využití schopností, znalostí a zájmů každého zaměstnance.“²⁹

Dále Arthur uvádí, že „mezi druhotné cíle hodnocení výkonu patří: zlepšovat vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, umožnit personálním pracovníkům, aby

²⁶ BĚLOHLÁVEK, F. 15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 2010. s. 59 - 60.

²⁷ tamtéž, s. 59 - 60.

²⁸ tamtéž, s. 59 - 60.

²⁹ ARTHUR, D. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. 2010. s. 14.

prováděli efektivněji své hlavní úkoly, a motivovat zaměstnance, aby sledovali cíle, které jsou v souladu s cíli celé organizace.³⁰

2.6.3 Kritéria hodnocení³¹

Systematické hodnocení musí být sestaveno na bázi, která umožní srovnávat výsledky pracovníků s požadovaným výkonem. Existuje mnoho efektivních kritérií, podle kterých se dá měřit hodnocení. Každá firma používá kritéria vyhovující struktuře a zaměření jejich zaměstnanců. Mezi jedny z nejznámějších kritérií hodnocení patří:

a) kritéria objektivní, jimiž jsou:

- počet vyrobených výrobků (kvantita),
- množství nedodělků, chyb, zmetků (kvalita práce),
- množství nehod a havárií,
- počet nebo objem získaných zakázek,
- hospodářské výsledky řízené jednotky atd.

Ve většině případů se dává přednost kritériím objektivním. Bývají často zkreslena množstvím jiných faktorů, které pracovník nemůže ovlivnit.

b) plnění úkolů:

Jedná se především o úkoly, které vyplývají z předchozího hodnocení, ale nejsou vyloučeny i jiné úkoly (zavedení nové technologie). Zde je třeba na začátku stanovit, jaké výsledky jsou očekávány.

c) osobní kvality:

Subjektivní kritéria, která zahrnují hodnocení určité složky výkonu nadřízeným:

- odbornost, hodnocení stupni 1 až 5,
- vedení a motivování zaměstnanců,
- komunikace a přesvědčování,
- pracovní nasazení atd.

³⁰ tamtéž, s. 15.

³¹ BĚLOHLÁVEK, F. 15 typu lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 2010. s. 61 - 62.

Tato kritéria se dají praktikovat v jakékoliv činnosti. Problém může spočívat v subjektivním zkreslení: přílišná mírnost vedoucího nebo opačně nadměrná přísnost, sympatie či antipatie vůči některým zaměstnancům atd.³²

2.6.4 Metody hodnocení

Sledují a zaznamenávají plnění standardů pracovního výkonu a jednání. K nalezení optimálního způsobu hodnocení pracovníka bylo vytvořeno mnoho metod. Werther a Davis rozdělili následující tabulku do dvou skupin. První skupina posuzuje vykonanou práci, tj. jsou orientované na minulost a další identifikuje rozvojový potenciál pracovníka, tj. jsou zaměřeny do budoucnosti.³³

Tabulka 2: Metody hodnocení pracovníka (Převzato z³⁴)

| Metody hodnocení pracovníka | |
|---|--------------------------------------|
| <i>orientované na odvedený pracovní výkon</i> | <i>orientované na budoucnost</i> |
| Řízení podle stanovených cílů | Sebehodnocení |
| Srovnání se standardním pracovním výkonem | Assessment centre/development centre |
| Testování a pozorování pracovního výkonu | 360° zpětná vazba |
| Hodnoticí dotazník | |
| Hodnoticí stupnice | |
| Metoda BARS | |
| Metoda kritických případů | |
| Hodnotitelské zprávy | |
| Srovnání pracovníků | |

2.7 Řízení odměňování

2.7.1 Odměňování

Řízení odměňování je spojeno se strategiemi, politikou, ale i procesy potřebnými k zabezpečení, aby lidé přispívající organizaci, byli náležitě odměněni nejen peněžní ale i nepeněžní formou. Je zaměřeno na realizaci a udržování systému odměňování (metod,

³² tamtéž.

³³ DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. 2007. s. 263.

³⁴ tamtéž, s. 263.

procesů a postupů odměňování), usilujících o uspokojení potřeb společnosti i pracovníků na ni zainteresovaných. Proces se netýká pouze peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Týká se rovněž nehmotného a nepeněžního odměňování, jako je pochvala a uznání, příležitosti k osobnímu rozvoji, růstu pravomocí a odpovědnosti při vykonání práce.³⁵

2.7.2 Cíle řízení odměňování

Armstrong uvádí, že „obecným cílem je podporovat dosažení strategických a krátkodobých cílů organizace tím, že pomáhá zabezpečit kvalifikovanou, oddanou a správně motivovanou pracovní sílu, kterou organizace vyžaduje.“³⁶

2.7.2.1 Odměňování z hlediska organizace

Mezi nejčastější cíle patří:

- odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí,
- propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků,
- odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků,
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky,
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost,
- vytvářet kulturu vysokého výkonu.³⁷

2.7.2.2 Odměňování z pozice pracovníka

Z hlediska pracovníka by systém odměňování měl vypadat následovně:

- jednat s nimi jako se zainteresovanou stranou a partnery, kteří mají právo být při vytváření politiky odměňování, která se jich týká,
- naplňovat jejich očekávání, že s nimi bude jednáno spravedlivě, slušně a s přihlédnutím k práci, kterou dělají, a k jejich přínosu,
- být transparentní - měli by vědět, jaká je politika odměňování v organizaci a jaký má na ně dopad.³⁸

³⁵ ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2009. s. 20.

³⁶ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 559.

³⁷ tamtéž, s. 20.

2.7.3 Systém odměňování

Přístupy k plnění výše uvedených cílů organizace slouží pro systém odměňování. Ten tvoří:

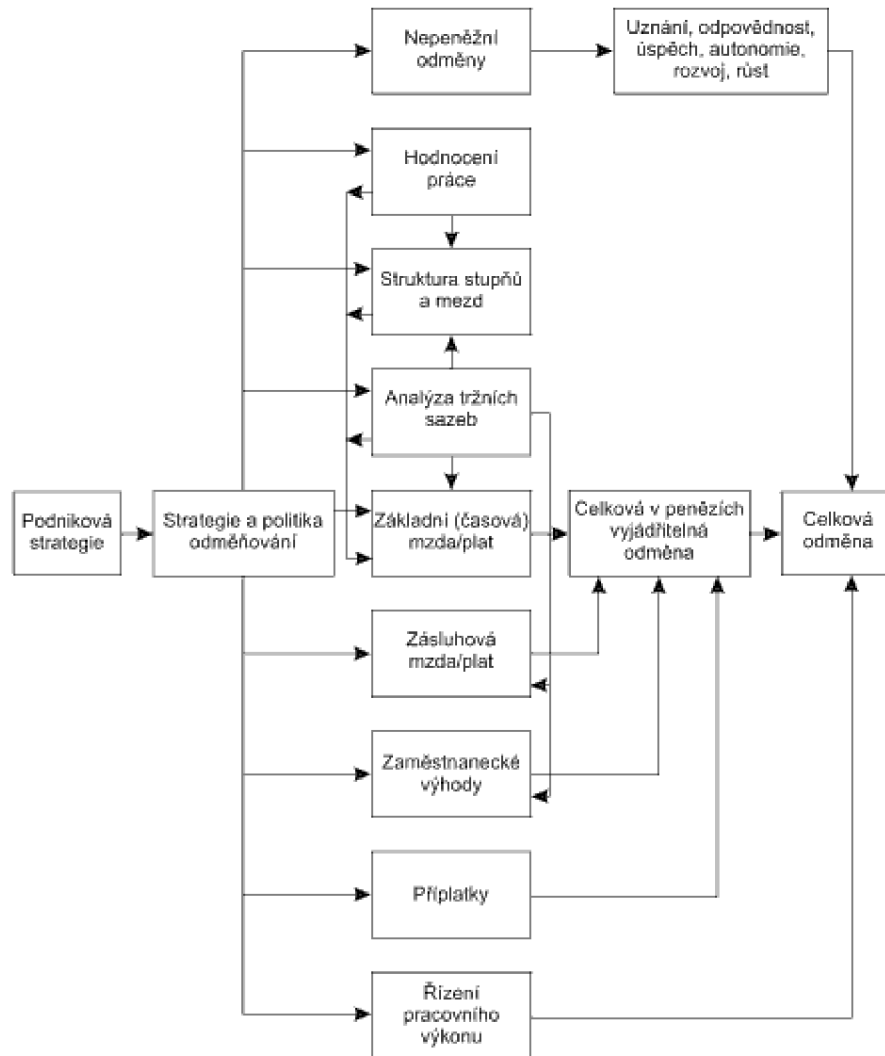
- **Strategie odměňování**, které stanovují, co organizace z dlouhodobého hlediska zamýšlí dělat v oblasti realizace a vytváření politiky, praxe, procesů a postupů odměňování podporujících firemních podnikatelských cílů. (Strategie směřující k udržení konkurenceschopných mzdových sazeb.)
- **Politika odměňování**, která poskytuje návod pro rozhodování a potřebné kroky. (Politika, která stanovuje, že úroveň peněžních odměn bude odpovídat průměrným tržním sazbám.)
- **Praxe odměňování**, kterou tvoří struktury stupňů (tříd) a sazeb (mzdové struktury), metody, jako jsou programy a hodnocení práce, jako je zásluhové odměňování používané k realizaci strategie a politiky odměňování. (Politika týkající se úrovně peněžních odměn povede ke shromažďování a analyzování údajů o tržních sazbách a dojde k provádění úprav mezd a platů.)
- **Procesy odměňování**, které tvoří způsoby provádění praktické stránky a realizace politiky. (Způsob, jakým manažeři řídí úprav u mezd a proces revize.)
- **Postupy (procedury) odměňování**, které jsou využívány v zájmu udržení systému a k zabezpečení, že bude účinně fungovat a vynaložené peníze budou přinášet odpovídající hodnotu. (Určitý postup při provádění revize a úpravy mezd a platů.)³⁹

³⁸ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 559.

³⁹ ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2009. s. 23 - 24.

2.7.4 Prvky systému odměňování

Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy ukazuje následující obrázek:



Obrázek 3: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy (Převzato z⁴⁰)

⁴⁰ ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2009. s. 24.

2.7.5 Celková odměna

2.7.5.1 Definice celkové odměny

Obsahuje všechny druhy odměny - přímé, nepřímé, vnitřní a vnější. Všechny stránky odměny, zejména základní mzdu, zaměstnanecké výhody, nepeněžní a zásluhové odměny, zahrnují vnitřní odměny, které jsou vzájemně provázány.⁴¹

Celková odměna propojuje dvě hlavní kategorie odměn:

- **transakční odměny** - hmotné, hmatatelné odměny plynoucí mezi zaměstnavatelem a pracovníky,
- **relační (vztahové) odměny** - nehmotné odměny týkající se vzdělání, zkušeností, rozvoje a zážitků z práce.⁴²

Tabulka 3: Jednotlivé kategorie celkové odměny (Převzato z⁴³)

| | | | |
|------------------------------|----------------------------|--|-------------------|
| Transakční odměny | Základní mzda/plat | Celková v penězích vyjádřená odměna | Celková odměna |
| | Zásluhová odměna | | |
| | Zaměstnanecké výhody | | |
| Relační (vztahové) odměny | Vzdělání a rozvoj | Nepeněžní / vnitřní odměny | |
| | Zkušenosti/zážitky z práce | | |

O'Neal uvádí, že „celková odměna zahrnuje vše, čeho si pracovníci v zaměstnaneckém vztahu cení.“⁴⁴

Celkovou odměnu obvykle obsahují nejen tradiční, kvantifikovatelné prvky, jako je např. mzda/plat, proměnlivá složka mzdy/platu a zaměstnanecké výhody, ale také méně hmatatelné nepeněžní prvky, jako je např. uplatňování pravomocí/odpovědností, příležitosti ke kariéře, vzdělání a rozvoj, vnitřní motivace plynoucí z práce samé a kvalita pracovního života, které organizace nabízí.⁴⁵

⁴¹ ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2009. s. 42.

⁴² tamtéž, s. 42.

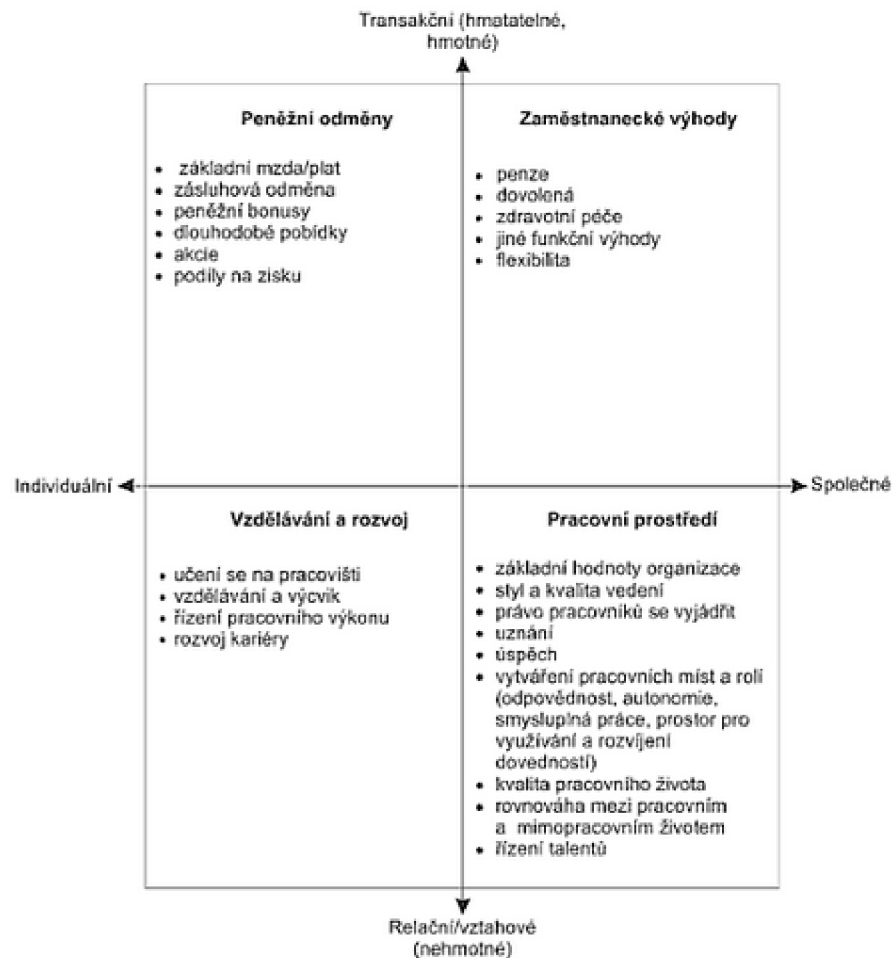
⁴³ tamtéž, s. 42.

⁴⁴ O'NEAL, S. The phenomenon of total rewards. 1998. s. 18.

⁴⁵ tamtéž, s. 18.

2.7.5.2 Význam celkové odměny

Strategie celkové odměny je rozhodující pro zvládnutí problémů souvisejících se získáním a stabilizací pracovníků a zároveň poskytuje nástroj na ovlivňování chování, který pomáhá vytvářet zážitky z práce, které uspokojují potřeby pracovníků a povzbudí je k vynakládání zvláštního úsilí tím, že se vytváří určitá dohoda, která se týká širokého okruhu záležitostí a peníze jsou vynakládány pro neefektivnější hodnoty pracovníků.⁴⁶



Obrázek 4: Model celkové odměny (Převzato z⁴⁷)

Zaměstnanecké výhody a peněžní odměny charakterizují *transakční odměny*. Zaujímají peněžní povahu a jsou důležité pro stabilizaci a získání pracovníků. Oproti tomu *relační (nepeněžní) odměny* jsou důležité pro zvyšování horních dvou kvadrantů.⁴⁸

⁴⁶ O'NEAL, S. The phenomenon of total rewards. 1998. s. 23.

⁴⁷ THOMPSON, P. Reconnecting with Employees. 2005.

⁴⁸ ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2009. s. 45 - 46.

2.8 Motivační program⁴⁹

Motivační program podniku představuje důležitou roli v systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování motivace zaměstnanců.

Hluběji motivační program charakterizuje soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž hlavním posláním je dosažení určité pracovní pozice, která je v souladu s cíli podniku. Z toho lze říci, že optimální přístup pracovníků v podniku k práci je zaměřený ve všech aspektech, které z hlediska podniku nabírají na důležitosti.

K nejvýznamnějším přístupům, které vedou k vytváření optimálních předpokladů pro dosažení určité úrovně pracovní motivace, je tvorba práce z hlediska jejího obsahu. Základním znakem je tvorba nebo-li obohacování obsahu práce v širším slova smyslu, která našla svůj význam i v praxi (konkrétních manažerských přístupech). Obohacování práce může nabývat různých forem:

- zvyšování pestrosti, různorodosti práce (Skill Variety) - určitá pracovní činnost vyžaduje širší spektrum dovedností a schopností,
- důraz na celistvost pracovních výkonů (Task Identity) - pracovní činnost získává charakter provádění uzavřeného a samostatně identifikovatelného pracovního úkolu,
- zvyšování významu pracovního úkolu (Task Significance) - realizace určitých opatření, v jejichž důsledku nabírá význam a užitek uvnitř i vně podniku každá konkrétní pracovní činnost,
- zvyšování autonomie pracovního jednání (Autonomy) - jedná se o realizaci takových úprav práce, které posilují nezávislost pracovníka po obsahové ale i časové a prostorové dimenze,
- posilování zpětné vazby (Feedback) - jedná se o zvýšení množství informací, které jedinec získá k výsledkům vlastní práce.

⁴⁹ PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. 1998. s. 203.

Příprava a realizace motivačního programu

Jeden z nejdůležitějších faktorů, ze kterého je třeba vycházet, se nazývá analýza podniku zaměřená na identifikaci možných kritických míst v podnikové činnosti. Obecně se hodnotí všechny skutečnosti, které mají relevantní vliv na fungování podniku, výkonnost a motivaci pracovníků. Vedení podniku musí analyzovat a shromáždit soubor sociálně ekonomických informací, ke kterým se vztahují informace:

- technologické, technické a organizační podmínky práce,
- informace o profesně kvalifikačních a sociálně demografických charakteristikách pracovníků podniků,
- charakteristiky pracovního prostředí, pracovní podmínky, sociální vybavenost pracovišť apod.,
- uplatňování systému hodnocení a odměňování pracovníků,
- uplatňované způsoby řízení a vedení pracovníků,
- uplatňovaný systém personálního řízení a vlastní personální práce v podniku,
- uplatňování systému sociální péče v podniku,
- shromáždění tzv. měkkých dat, tj. informace o pracovní spokojenosti pracovníků, o jejich hodnotových orientacích, o jejich aspiracích a vztahu k práci, k profesi, k vedoucím, spolupracovníkům, k podniku jako celku, k uplatňování stylu vedení a řízení lidí, o jejich názorech na informační politiku podniku a další.

Základní fáze přípravy a realizace motivačního programu

- analýza motivačního profilu pracovníků podniku,
- stanovení cílů motivačního programu,
- zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků,
- vymezení potenciálních stimulačních prostředků,
- výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování,
- sestavení motivačního programu,
- seznámení všech pracovníků s přijatým motivačním programem,
- kontrola výsledků uplatňování motivačního programu a realizace jeho případných úprav.

K sestavení efektivního motivačního programu je nutné vycházet z konkrétní situace a potřeb podniku v daném čase. Z toho důvodu neexistuje ideální modelový program, který by z větší části vyhovoval všem podnikům. Lze říci, že vytvoření a realizace motivačního programu přispívá k hospodářské prosperitě podniku a k podpoře pracovní motivace, výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců.

3 Analytická část firmy - Praktická část

Pro řešení mé praktické části jsem si vybral firmu STUHA a.s., která sídlí v Dobrušce v Královéhradeckém kraji, odkud pocházím. Firmu jsem si vybral především z důvodu dlouhodobé tradice, kdy historie stuhařské výroby v Dobrušce sahá až do 19. století. Dále se jedná o jednoho z největších zaměstnavatelů Dobrušky, a proto jsem se dohodl s obchodním náměstkem Bc. Zdeňkem Zounarem a Ing. Jitkou Jelenovou na spolupráci a zjištění všech nedostatků. Budu se snažit odhalit veškeré nedostatky uvnitř firmy, zanalyzovat postavení na trhu, zmapovat konkurenci a v neposlední řadě nabídnout možná řešení, jak lépe motivovat a udržet stávající zaměstnance.

3.1 Charakteristika společnosti

3.1.1 Základní údaje o STUHA a.s.

| | |
|----------------------|------------------------------------|
| Obchodní společnost: | STUHA a.s. |
| Soud: | 6 - Krajský soud v Hradci Králové. |
| Právní forma: | 121 - akciová společnost. |
| Identifikační číslo: | 60108657. |
| Sídlo: | Radima Drejsla 93, 51801 Dobruška. |
| Stav subjektu: | aktivní subjekt. |
| Datum zápisu: | 1. 1. 1994. |
| Základní kapitál: | 55 029 675 Kč. |
| Splaceno: | 100 %. |
| Počet zaměstnanců: | 141. |
| Obrat: | 143 369 000 Kč. ⁵⁰ |

Předmět činnosti dle obchodního rejstříku:

- a) Výroba stuh, prýmek a leonského zboží.
- b) Výroba vánočních ozdob.
- c) Stavba strojů s mechanickým pohonem.
- d) Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.
- e) Činnost účetních poradců, vedení účetnictví.
- f) Zprostředkování obchodu a služeb.

⁵⁰ STUHA a.s. - Obchodní rejstřík [online]. 2011.

g) Velkoobchod.⁵¹



Obrázek 5: Logo firmy (Převzato z⁵²)

STUHA a.s. je výrobcem tkaných stuh a prýmků, která sídlí ve východočeském kraji ve městě Dobruška. V současné době má firma 141 zaměstnanců, z toho 6 členů řídicích orgánů. V podniku je převážně více žen než mužů a to 5:1. Základní kapitál 55 029 675 Kč je rozdělen na 68 kusů listinných akcií na majitele v nominální hodnotě 725 000 Kč, 7 900 kusů listinných akcií na majitele v nominální hodnotě 725 Kč a 15 kusů listinných akcií na majitele v hodnotě 145 Kč. V roce 2010 byly dosaženy tržby ve výši 143 369 000 Kč, které znamenaly růst o 11,2 % oproti roku 2009. Hlavním cílem společnosti pro rok 2011 bylo překonat růst cen materiálů, vyrovnat se s nestabilitou odběratelů i dodavatelů a špatnou situací na pracovním trhu. Nejvýznamnějším úkolem pro rok 2012 je aktivnější vyhledávání nových zákazníků na nových trzích, udržení schopnosti pružně reagovat na požadavky zákazníků, vytváření nových módních kolekcí a zvyšování konkurenceschopnosti výrobků, zejména zrychlením a zkvalitněním procesu technické a technologické přípravy výroby stuh, zvýšením kvality a rentability výroby.⁵³

Výrazná pozornost, ve všech oblastech, by měla být stále věnována tvorbě portfolia výrobků za účelem dosažení vyšší přidané hodnoty, zvýšení produktivity práce a úsporám nákladů, např. zavádění nových technologií navíjení a adjustace stuh, které by umožnily lepší cenovou konkurenceschopnost firemních výrobků.⁵⁴

⁵¹ STUHA a.s. - Obchodní rejstřík [online]. 2011.

⁵² STUHA a.s. - logo [online]. 2012.

⁵³ STUHA a.s. - Obchodní rejstřík [online]. 2011.

⁵⁴ tamtéž.

Hlavní cíle pro rok 2012

| | |
|-------------------------------|-----------------------------|
| Tržby celkem | 160 000 000 Kč. |
| Pořízení dlouhodobého majetku | 2 000 000 Kč. |
| Hosp. výsledek před zdaněním | 2 000 000 Kč. ⁵⁵ |

Výrobky společnosti jsou vyváženy prakticky do celého světa. Podíl exportu na celkovém obratu přesahuje v posledních letech 75 %. Nejvíce se vyváží do západní Evropy. Převážně do Německa a Holandska.⁵⁶

3.1.2 Historie

Historie stuhařské výroby v Dobrušce sahá až do konce 19. století. V této době byla v tehdejší Rakousku - Uhersku velmi rozvinuta výroba klobouků, kloboukové stuhy byly ale pouze dováženy a to hlavně z Německa. Tehdejší starosta města Dobrušky pan Josef Archleb se soustavně snažil o rozvoj průmyslu ve městě a na základě jeho aktivit došlo v Dobrušce v roce 1896 k založení malé továrny pro výrobu stuh panem Fróweinem z Porýní. Pracovalo se na deseti člunkových stuhařských stavech a prvními výrobky byly pánské kloboukové stuhy z přírodního hedvábí pro firmu Hückel z Nového Jičína.⁵⁷

Protože stuhařské výrobky šly dobře na odbyt a firma prosperovala, dala podnět k založení další stuhařské firmy v Dobrušce, která začala vyrábět na jaře roku 1903. V roce 1911 došlo ke spojení obou konkurenčních firem a byla založena akciová společnost Spojené továrny na stuhy. Ke značnému rozvoji společnosti došlo v období první republiky. Rozšířili se výrobní prostory a výrazné zvýšení zaznamenala kapacita výroby. V roce 1939 měla společnost celkem 339 zaměstnanců.⁵⁸

Druhá světová válka ale znamenala útlum výroby a rozvoje. V roce 1948 byla společnost začleněna do národního podniku STAP. Ke zpětnému osamostatnění došlo

⁵⁵ ZOUNAR, J. Rozhovor s obchodním náměstkem. Dobruška, 5.3.2012.

⁵⁶ tamtéž.

⁵⁷ MACH, J. a kol. Dobruška. 2008. s. 122.

⁵⁸ tamtéž, s. 122.

v roce 1990, kdy byl ustanoven státní podnik. Ke dni 1. 1. 1994 pak byla založena akciová společnost STUHA a.s.⁵⁹

Poté získaly majoritní podíl společnosti různé investiční fondy. Následně v roce 1997 společnost STAP, a.s., vyrábějící také úzké textilie, koupila majoritní část akcií od několika výše zmíněných privatizačních fondů. Společnost STAP, a.s. postupně navyšovala ve společnosti svůj podíl a nakonec se stala jediným akcionářem společnosti STUHA a.s. V roce 2003 byla výroba tradičního sortimentu textilních stuh rozšířena o ohradníkové typy výrobků, které jsou exkluzivně vyráběny pro německou firmu Albert Kerbl GmbH. V roce 2006 prodala společnost STAP a.s. veškeré akcie společnosti STUHA a.s. dvěma členům managementu této společnosti. Od roku 2006 do současnosti se už ve firmě neudály žádné klíčové momenty.⁶⁰

3.1.3 Organizační struktura společnosti

- Představenstvo: Ing. Milan Maixner - předseda představenstva,

 Jaroslav Komár - místopředseda představenstva,

 Kateřina Komárová - člen představenstva.
- Dozorčí rada: Dana Maixnerová - předseda dozorčí rady,

 Zdeněk Zounar - člen dozorčí rady,

 Ing. Monika Turzová - člen dozorčí rady.⁶¹

Statutárním orgánem STUHA a.s. je představenstvo, které má v současné době 3 členy. Jménem společnosti jedná předseda nebo místopředseda představenstva a to samostatně. Ředitele společnosti jmenuje představenstvo. Kontrolní funkci zaujímá dozorčí rada, která má rovněž 3 členy.⁶²

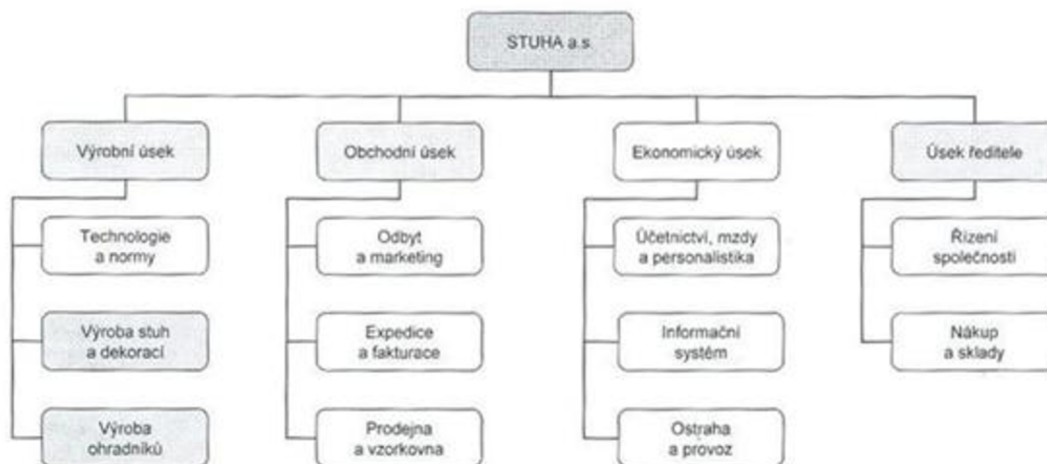
⁵⁹ MACH, J. a kol. Dobruška. 2008. s. 122 - 123.

⁶⁰ ZOUNAR, J. Rozhovor s obchodním náměstkem. Dobruška, 5.3.2012.

⁶¹ tamtéž.

⁶² tamtéž.

Organizační struktura STUHA a.s. je vymezena Organizačním řádem společnosti. Společnost je rozčleněna na 4 úseky. Úseky společnosti jsou děleny na oddělení. Součástí výrobního úseku jsou všechny výrobní provozy.



Obrázek 6: Organizační schéma firmy (Zpracováno dle⁶³)

STUHA a.s. je rozdělena do 4 částí. Jedná se o *úsek ředitele*, *ekonomický*, *obchodní* a *výrobní úsek*.

Úsek ředitele je zastoupen většinovým majitelem a.s. a není zaměstnancem firmy. Úsek je ještě rozdělen do dvou sektorů, a to řízení společnosti a nákup a sklady.

Řízení společnosti je rozděleno následovně:

- 1) Ekonomický náměstek
 - jedná se spolumajitele a.s. bez zaměstnanecké smlouvy a je pověřen vedením ekonomického úseku.
- 2) Obchodní náměstek
 - jedná se o zaměstnance firmy s pověřením vedení obchodního úseku.
- 3) Výrobní náměstek
 - jedná se o zaměstnance firmy s pověřením vedení výrobního úseku.⁶⁴

⁶³ ZOUNAR, J. Rozhovor s obchodním náměstkem. Dobruška, 5.3.2012.

⁶⁴ tamtéž.

Nákup a sklady jsou pověřeny nákupčím (zásobovač firmy), který má na starost zásobování firmy základním výrobním materiálem a je pověřen komunikovat s jednotlivými skladníky.⁶⁵

Tabulka 4: Počet pracovníků v úseku ředitele (Zpracováno dle⁶⁶)

| Úsek | Ředitel | Obchodní náměstek | Nákupčí | Celkem |
|-------------------|---------|-------------------|---------|--------|
| Počet zaměstnanců | 1 | 3 | 1 | 5 |

Ekonomický úsek je řízen ekonomickým náměstkem.

Pod daný úsek spadá:

- 1) Účetnictví, mzdy a personalistika
 - Hlavní účetní - účetnictví a fakturace.
 - Mzdová účetní - mzdové účetnictví a personalistika.
- 2) Informační systém
 - Správa informačního systému, webové stránky firmy.
- 3) Ostraha a provoz
 - Ostraha - zaměstnanci strážící bezpečnost provozů.
 - Provoz - pracovník mající na starost technické zařízení firmy a spolupracuje s jednotlivými údržbáři na provozech.⁶⁷

Tabulka 5: Počet pracovníků v ekonomickém úseku (Zpracováno dle⁶⁸)

| Úsek | Účetnictví, mzdy a personalistika | Informační systém | Ostraha a provoz | Celkem |
|-------------------|-----------------------------------|-------------------|------------------|--------|
| Počet zaměstnanců | 2 | 1 | 6 | 9 |

Obchodní úsek je řízen obchodním náměstkem

⁶⁵ JELENOVÁ, J. Rozhovor s personalistou. Dobruška, 15.3.2012.

⁶⁶ tamtéž.

⁶⁷ tamtéž.

⁶⁸ tamtéž.

- 1) Odbyt a marketing
 - Zaměřen na zahraniční a tuzemský obchod a marketing .
- 2) Expedice a fakturace
 - Expedice zakázek.
- 3) Prodejna a vzorkovna
 - Obsluha ve firemní prodejně sloužící především pro maloobchod.⁶⁹

Tabulka 6: Počet pracovníků v obchodním úseku (Zpracováno dle⁷⁰)

| Úsek | Odbyt a marketing | Expedice a fakturace | Prodejna a vzorkovna | Celkem |
|-------------------|-------------------|----------------------|----------------------|-----------|
| Počet Zaměstnanců | 3 | 6 | 1 | 10 |

Výrobní úsek je řízen výrobním náměstkem.

- 1) Technologie a normy
 - Technická příprava výroby, vstupní a výstupní kontrola výroby.
 - Správa norem spotřeby materiálu, kalkulace a řízení jakosti.
- 2) Výroba stuh a dekorací
 - Tkalcovna (snovárna, jehlová tkalcovna, člunková tkalcovna a další).
 - Barevna (kontinuální barvicí linky, leonská výroba, navijárny a další).
- 3) Výroba ohradníků
 - Výroba lan, šňůr, stuh.
 - Balení a příprava k expedici.
 - Údržba a seřizování strojů.⁷¹

⁶⁹ JELENOVÁ, J. Rozhovor s personalistou. Dobruška, 15.3.2012.

⁷⁰ tamtéž.

⁷¹ tamtéž.

Tabulka 7: Počet pracovníků ve výrobním úseku (Zpracováno dle⁷²)

| Úsek | Technologie a normy | Výroba stuh a dekorací | Výroba ohradníků | Celkem |
|-------------------------|---------------------|------------------------|------------------|------------|
| Dělník | 2 | 80 | 27 | 109 |
| Mistr | 0 | 4 | 1 | 5 |
| Skladník | 0 | 2 | 1 | 3 |
| Počet pracovníků | 2 | 86 | 29 | 117 |

Na následující tabulce je znázorněn celkový zaměstnanecký personál ve STUZE a.s.

Tabulka 8: Počet pracovníků ve STUZE a.s. (Zpracováno dle⁷³)

| Úseky | Ředitele | Ekonomický | Obchodní | Výrobní | Celkem |
|--------------------------|----------|------------|----------|---------|------------|
| Počet zaměstnanců | 5 | 9 | 10 | 117 | 141 |

STUHA a.s. v současné době zaměstnává 141 zaměstnanců. Největší podíl má výrobní úsek, ve kterém pracuje nejvíce pracovníků. Do budoucna by mohl nastat problém v tkalcovně, která je v současné době rozdělena na 2 stavy (jehlový a člunkový). Firma disponuje 160 jehlovými stavy, které jsou modernější, snazší k ovládnutí a obsluhují je 4 tkadleny. Stejný počet tkadlen je na ranní a odpolední směnu. Dále má firma k dispozici 40 člunkových stavů, při kterých se střídá 5 tkadlen. (rovněž stejný počet na ranní a odpolední směnu). Během rozhovoru s Jitkou Jelenovou bylo dospěno k závěru, že v nejbližších letech, jak níže můžeme vidět v tabulce, budou chybět vyučené tkadleny a to by mohlo ohrozit chod firmy. V neposlední řadě stojí za zmínku profese seřizovač textilních strojů, který je díky konkurenci v okolí, těžké obsadit kvalifikovanými pracovníky.⁷⁴

⁷² JELENOVÁ, J. Rozhovor s personalistou. Dobruška, 15.3.2012.

⁷³ JELENOVÁ, J. Rozhovor s personalistou. Dobruška, 15.3.2012.

⁷⁴ tamtéž.

Tabulka 9: Jednotliví pracovníci a jejich odchody do důchodu (Zpracováno dle⁷⁵)

| Pohlaví | Datum narození | Kategorie | Pracovní místo | Věk | Věk odchodu do důchodu | Rok odchodu do důchodu |
|---------|----------------|----------------|----------------------|-----|------------------------|------------------------|
| Žena | 1954 | Režijní dělník | Pracovník přehlížení | 58 | 59 | 2013 |
| Žena | 1955 | Režijní dělník | Pracovník přehlížení | 57 | 60 | 2015 |
| Muž | 1953 | Režijní dělník | Seřizovač | 59 | 63 | 2016 |
| Žena | 1956 | Výrobní dělník | Tkadlena | 56 | 60 | 2016 |
| Žena | 1956 | Výrobní dělník | Tkadlena | 56 | 60 | 2016 |
| Žena | 1956 | Výrobní dělník | Tkadlena | 56 | 60 | 2016 |
| Žena | 1956 | Výrobní dělník | Snovařka | 56 | 60 | 2016 |
| Žena | 1956 | Výrobní dělník | Snovařka | 56 | 60 | 2016 |
| Žena | 1956 | Výrobní dělník | Snovařka | 56 | 60 | 2016 |
| Žena | 1957 | Režijní dělník | Navaděčka | 55 | 60 | 2017 |
| Žena | 1957 | Výrobní dělník | Tkadlena | 55 | 60 | 2017 |
| Žena | 1957 | Výrobní dělník | Snovařka | 55 | 60 | 2017 |
| Žena | 1959 | Výrobní dělník | Tkadlena | 53 | 61 | 2020 |
| Žena | 1961 | Režijní dělník | Navaděčka | 51 | 62 | 2023 |
| Muž | 1961 | Režijní dělník | Manipulant | 51 | 64 | 2025 |
| Žena | 1963 | Režijní dělník | Pracovník přehlížení | 49 | 63 | 2026 |
| Muž | 1964 | Režijní dělník | Seřizovač | 48 | 64 | 2028 |
| Muž | 1964 | Režijní dělník | Seřizovač | 48 | 64 | 2028 |
| Muž | 1964 | Režijní dělník | Seřizovač | 48 | 64 | 2028 |
| Žena | 1965 | Režijní dělník | Navaděčka | 47 | 64 | 2029 |
| Muž | 1965 | Režijní dělník | Seřizovač | 47 | 65 | 2030 |
| Žena | 1966 | Výrobní dělník | Tkadlena | 46 | 65 | 2031 |
| Žena | 1967 | Režijní dělník | Navaděčka | 45 | 65 | 2032 |
| Žena | 1967 | Výrobní dělník | Tkadlena | 45 | 65 | 2032 |
| Žena | 1967 | Výrobní dělník | Tkadlena | 45 | 65 | 2032 |
| Žena | 1967 | Výrobní dělník | Tkadlena | 45 | 65 | 2032 |

⁷⁵ STUHA a.s. - Interní záznamy z IS. Dobruška, 11.5.2012.

3.2 Výroba

3.2.1 Výrobní proces

Firma se dělí na 2 provozy. Provoz 1 zahrnuje sklad základního materiálu (příze) a tkalcovnu. Provoz 2 zahrnuje barevnu, adjustaci a etiketárnu, sklad hotových výrobků a prodejnu. Na provozu 1 začíná celý výrobní proces - snování a tkání. Z dodaných přízí se na snovárně připraví osnovy na osnovních cívkách, které jsou základní potřebou pro tkání na člunkových či jehlových stavech. Z těchto osnovních cívek se pak stuhy tkají na stavech a to provazováním osnovních a útkových přízí. Poté následuje odvod na barevnu, jež je následující částí výrobního procesu. Vyrobené zboží se předá na sklad hotových výrobků, z kterého se stuhy expedují již konečným zákazníkům.⁷⁶

3.2.2 Výrobní sortiment

Firma vyrábí především taftové, atlasové, kloboukové, věncové, sametové a lepené stuhy. Tuto tradiční výrobu pak v posledních letech stále více doplňuje výroba dekoračních stuh a dekorativních doplňků z drátů. Větší podíl také představuje výroba technických stuh, které jsou dále používány jako polotovar pro různá odvětví výroby. V sortimentu leonské výroby pokračuje výroba přediv a vánočních řetězů.⁷⁷

Firma má ve svém výrobním programu tento následující výrobní sortiment:

Adjustační stuhy

- *Atlasové stuhy* - jednolící a oboulící atlasové stuhy jsou vhodným dekorativním doplňkem - s aplikacemi všestranného použití při dárkovém balení a zdobení. Nacházejí uplatnění i v přímém využití v oděvním průmyslu.
- *Taftové stuhy* - standardní adjustační stuhy se používají k nejrůznějším formám při tvůrčích činnostech, dekoracích a domácích aktivitách. Nacházejí uplatnění zejména jako typický představitel stuh v textilní galanterii a hobby.
- *Tištěné stuhy* - potištěná stuha s různými, zejména vánočními a velikonočními motivy, s možností aplikací k rozmanitému dekorativnímu účelu, v hobby

⁷⁶ ZOUNAR, J. Rozhovor s obchodním náměstkem. Dobruška, 5.3.2012.

⁷⁷ tamtéž.

aktivitách, v komerční sféře nebo v domácnosti. Provedení těchto stuh je vhodné i k aplikaci v oděvním průmyslu.⁷⁸

Dekoratивní a floristické stuhy

- *Acetátové stuhy* - jednobarevné acetátové stuhy nebo v barevných kombinacích provedení “káro“ pruhy nebo “change“ s možností aplikací zlatých nebo stříbrných meloplastických vláken, zejména v krajích jednotlivých stuh. Tvoří vhodný doplněk pro dárkové balení různých předmětů a řezaných květin.
- *Jutové stuhy* - tradiční přírodní materiál je použit pro tkané stuhy v režném provedení nebo v kombinaci různých barev. Možnost volby metaloplastických vláken do krajů stuhy vytváří předpoklad pro uplatnění těchto výrobků zejména v prostředí hobby, floristiky a průmyslové i domácí dekorativní aplikace.
- *Věncové stuhy* - věncové stuhy jsou zhotoveny zejména z polyesterového vlákna s doplněním metaloplastických vláken, v krajích jsou využívány při vytváření dekorativních doplňků, zejména věnců a ozdobných šerp. Základem nabídky je barevnice s 10 základními barvami výrobku.
- *Lámové stuhy* - využití metaloplastických vláken při tkaní ozdobných lámových stuh, především ve zlatém a stříbrném provedení, umožňuje rozšířit sortiment dekorativních a floristických stuh o tyto velmi působivé stuhy. Nyní jsou i nové druhy lámových stuh, které jsou zhotovovány s monofilem a “plastickými“ vzory.
- *Monofilové stuhy* - využití monofilu, jako nosného prvku pro dekorativní stuhu, dává nyní předpoklad k nabídce velmi žádaných “odlehčených“ stuh, které zejména v aplikaci s metaloplastickými vlákny a různých barevných provedení, velmi rozšiřují doposud nabízené dekorativní stuhy. Jejich aplikace je všestranná od průmyslových, domácích dekorativních činností, hobby, floristiku až po přímé využití v oděvním průmyslu jako netradiční konfekční doplněk.⁷⁹

⁷⁸ ZOUNAR, J. Rozhovor s obchodním náměstkem. Dobruška, 5.3.2012.

⁷⁹ tamtéž.

Oděvní stuhy⁸⁰

- *Kloboukové stuhy* - rypsová vazba u kloboukových stuh vytváří užitiný efekt, zejména k dekorativním účelům, na kloboukové vnitřní a vnější aplikace. Využití tohoto druhu je však v dnešní době mnohem širší, zejména v ostatních druzích oděvního průmyslu.
- *Sametové stuhy* - sametové stuhy jsou pro svůj měkký a lesklý vzhled vyhledávány jako vhodný galanterní doplněk v celém oděvním průmyslu. Jejich další uplatnění je možné pro různé kreativní aplikace přímo v dekorativní tvůrčí činnosti.

Technické stuhy

- *Keprové stuhy* - standardní keprová vazba u tohoto druhu stuhy je předností, kterou velmi vyhledávají zpracovatelé v oděvním průmyslu, kde nachází všestranné využití. Díky svým technickým vlastnostem však tato stuha nabízí uplatnění i v jiných průmyslových odvětvích.
- *Izolační stuhy* - izolační stuhy v materiálovém provedení polyester, polyamid nebo bavlna jsou určeny zejména k průmyslovým účelům nebo speciálním aplikacím - padáková, elektroizolační, sportovní apod.
- *Záclonové stuhy* - záclonová stuha je vyráběná na člunkových stavech v provedení z polyesteru a spolu s cíchovou stuhou z bavlny tvoří vhodný doplněk vyráběného sortimentu technických stuh. Jejich uplatnění je především v domácím sektoru.⁸¹

Vánoční stuhy

- *Řetězy* - nabídka tradičních vánočních řetězů standardních barev - červená, modrá, zlatá, stříbrná, fialová, včetně provedení v perleťovém efektu v různých délkách a velikostech. Vzorově jsou zhotovovány řetězy hladké nebo s malými i velkými hvězdami.

⁸⁰ ZOUNAR, J. Rozhovor s obchodním náměstkem. Dobruška, 5.3.2012.

⁸¹ tamtéž.

Leonské výrobky

- *Přediva* - textilní vlákno - zpravidla bavlněná příze obtáčená metaloplastickým vláknem spoluvytváří finální výsledek - leonské předivo, které je využíváno jednak jako základní materiál pro výrobu prýmků, a nebo je přímo využíváno jako vhodný adjustační vázací materiál při dekoracích, dárkové službě, floristice apod.
- *Gympa* - základem tohoto leonského výrobku je zpravidla průměrový měděný drát, který je veden společně s polypropylénovým vláknem a dále jako vrchní krycí vrstva jsou tyto dva materiály obtáčeny metaloplastickým vláknem nebo případně různobarevným viskózovým vláknem. Aplikace je především v oblasti domácích i průmyslových dekorací včetně vyhledávaného hobby a floristiky.

Výše uvedené členění sortimentu plně uspokojuje potřeby rozlišení výrobků a zajišťuje lepší orientaci jak pro prodejce tak především pro zákazníky. Každý výrobový sortiment má své specifické uplatnění u spotřebitelů.⁸²

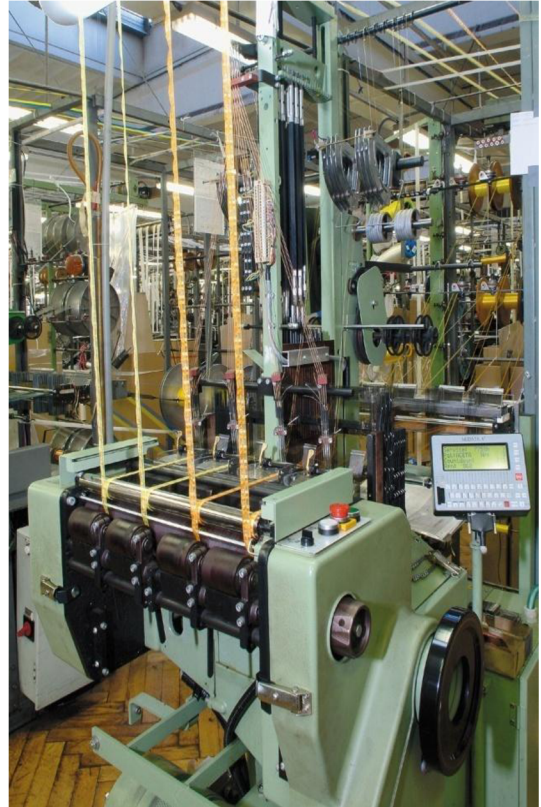
Kromě těchto výrobků nabízí firma i část své produkce ve formě polotovarů - surová tkaná stuha bez barvení, úprav a adjustace. Převážnou část výrobní kapacity tvoří stuhly, jejich podíl činí 80 % veškeré produkce. Stuhly jsou vyráběny z větší části na moderních jehlových strojích, ale i nadále se zde zachovala klasická výroba na člunkových stavech pro své specifické vlastnosti, zejména pak naprosto stejné a pevné kraje stuh dané způsobem tkaní. Z materiálu se především zpracovává viskosa, polyester, polyamid a bavlna.⁸³

⁸² ZOUNAR, J. Rozhovor s obchodním náměstkem. Dobruška, 5.3.2012.

⁸³ tamtéž.



Obrázek 7: Člunkový stav (Převzato z⁸⁴)



Obrázek 8: Jehlový stav (Převzato z⁸⁵)

3.2.3 Dodavatelsko - odběratelské vztahy

3.2.3.1 Dodavatele⁸⁶

Jelikož se jedná o výrobní podnik, který nabízí velký sortiment výrobků, firma je nucena odebírat od více dodavatelů.

Barviva, které zaujmají podstatnou část na skladě, jsou odebírány od české firmy Synthesia a.s. Ačkoliv nabízí poměrně široké portfolio barviv, nemá vše k dispozici a firma doplňuje barviva od zahraničních firem (Prochimica - Itálie, Setas - Turecko a další).

Nákup na tento sklad se řídí pouze současnými potřebami, které jsou dané druhem zakázek v dané chvíli. Přestože lze vysledovat jisté pravidelnosti (např. větší spotřeba

⁸⁴ STUHA a.s. - Interní galerie obrázků. Dobruška, 11.2.2012.

⁸⁵ tamtéž.

⁸⁶ ZOUNAR, J. Rozhovor s obchodním náměstkem. Dobruška, 5.3.2012.

^a EXW - Ex Works (named place): Ze závodu (ujednané místo)

Jde o nejkratší dodací paritu, u které má prodávající minimální povinnosti. Jedinou povinností prodávajícího je dát zboží k dispozici kupujícímu ve svém závodě.

červených barviv před Vánoci), nelze se jimi dostatečně řídit pro dlouhodobější nákupy. Velkou výhodou je dodací termín od všech dodavatelů. Zpravidla bývá do 2 dnů. Proto není třeba dělat na skladě velké zásoby.

Pro výrobu **leonského zboží** jsou třeba měděné dráty s nízkým průměrem, které jsou odebírány především ze Západní Evropy, ať už od firmy Drahtwerk, Thiele und Steinert a Leoni Draht z Německa nebo od firmy Elektrisol ze Švýcarska. Pouze tyto firmy jsou jako jedny z mála, schopny dané dráty vyrábět. Firma odebírá pouze v průměru 2 tuny materiálu za rok. S firmami mají dobré vztahy, jejich cena odpovídá kvalitě. Výhodnější je vzít větší množství materiálu, i z důvodu dopravy, protože všichni tyto dodavatelé mají paritu EXW^a. Jedná se o měděný drát, jehož cena se odvíjí od aktuálních cen mědi a dalších surovin, které jsou ovlivňovány i kurzem EUR/USD, a z tohoto důvodu je nakupován ve větším množství a v co nejvýhodnější chvíli. Tudíž se nenakupuje přímo na zakázku, ale s určitým rizikem.

Adjustační materiál je brán především z blízkého okolí, místní firmy Kosař. Nicméně vzhledem k potřebě odběratelů je firma nucena odebírat i adjustační materiály (cívky a čilka) od zahraničních firem, především pak Ispak z Německa a Corti z Itálie. Je to dáno tím, že STUHA a.s. neodebírá velké množství zboží a je málo firem, které mají takové lisy, které by nemusely přizpůsobovat výrobě stuh.

Ohradníkové výrobě je určena největší část skladu ve firmě. Je určen jak pro materiál na základní výrobu, tak i na materiál pro adjustaci výrobků. Nejvýznamnějším dodavatelem tohoto materiálu je čínská firma Hebei, doplněná pak několika evropskými firmami. Z evropských dodavatelů je největší firma Vitasheet z Dánska, firma Dr. Karl Wetekam z Německa, Fitco z Belgie, Sicor a Cerfil z Portugalska. Neexistují dodavatelské firmy, které by byly ochotné vyrábět pouze pro firmu STUHA a.s., protože by jim nezbyly volné kapacity pro jiné odběratele. To je pro jakoukoliv firmu neefektivní.

Dalším hlavním materiálem pro **ohradníkovou výrobu** jsou **dráty** různých technických parametrů a průměrů. Největším dodavatelem drátu je firma Bekaert Hlohovec, dále

firma Wagner Tech Textil a Pandatex z Německa, a Pragointer z České republiky. Tyto nerezové dráty mají ovšem svůj původ v Číně a výše zmíněné firmy jsou pouze obchodníky s tímto drátem. Firmy mají přehled a znají kvalitu daných drátů. Pro Stuhu a.s. by bylo rizikové odebrat 20 tun napřímo, protože nerozeznají důkladně kvalitu drátů. To za mírně horší cenu přináší výhody v tom, že není nutné nakoupit celý kontejner drátu najednou. Evropské firmy předkládají na dodané zboží faktury s dlouhodobou splatností oproti předfakturacím, jako v případě nákupu přímo z Číny.

Z hlediska strategie je pro **ohradníkovou výrobu** typické plánování na delší časový úsek (10 měsíců), protože rámcové objednávky jsou známé na delší čas dopředu. Také záleží na pružnosti dodavatelů. Ovšem vzhledem k velkému objemu materiálu je zde problém s velkými finančními částkami, nutnými na nákup na delší dobu dopředu. Proto se firma snaží různými rámcovými smlouvami s dodavateli zafixovat ceny na delší časové období nebo nakupovat (zejména dráty) v co nejvhodnější dobu za co nejvýhodnější ceny. I zde platí, že cena drátů se odvíjí na vývoji cen surovin k nim potřebných (měď, nikl...).

Vzhledem k tomu, že dodávky materiálu dojdou nejdříve měsíc po objednání, je nutné objednávat s dostatečným předstihem a zachovat plynulost výroby.

Sklad určený pro **tkalcovnu** se opět z větší části řídí aktuálními zakázkami. Nalézají se zde materiály, které se používají v množství cca 30 tun za rok, ale i materiály, kterých se za rok spotřebuje třeba i jen 100 kg. Proto i výčet dodavatelů je na tomto skladě nejširší. Je to dáno, jak bylo zmíněno na počátku této kapitoly tím, že se jedná o široký sortiment výrobků a pro ten je potřeba velký sortiment materiálů.

Hlavním materiálem pro výrobu stuh je **polyesterové hedvábí**, které je odebíráno v různých jemnostech a dalších specifikacích. Tyto materiály se používají do stuh, které jsou následně barveny. Největším dodavatelem polyesterového hedvábí je firma HSIN Taiwan. Nelze také opomenout firmu Twista Slovensko a ASLI Dánsko.

Dalším barveným materiálem je **acetátové hedvábí**, které vyrábí na světě velmi málo firem. Firma zpracuje cca 20 tun ve všech barvách za rok. Hedvábí se odebírá především od španělské firmy Inacsa a dále od firmy Wagner Tech Textil, jež je jediným odběratelem od neznámého výrobce z Litvy.

K více používaným materiálům patří i různé typy bavlněných přízí, které se snaží objednávat s rizikem na sklad a odebírat přímo z Indie. Cenový rozdíl při objednání od českých firem je obrovský. Další materiály, jako třeba polyesterové stříže, viskózové hedvábí, polypropylenové hedvábí, jsou spíše podružné.

Strategie nákupu na tento sklad se liší materiál od materiálu, ale víceméně se STUHA a.s. snaží nakupovat na zakázky a riskovat nákup většího množství materiálu jen v případě, že má signály o brzkém nárůstu cen. U žádného z odebíraných druhů materiálů pro výrobu není firma závislá pouze na jednom dodavateli.

3.2.3.2 Odběratelé⁸⁷

STUHA a.s. patří mezi tři největší výrobce stuh v České republice. Část produkce, kterou firma vyrábí a nabízí trhu, je ojedinělá a není vyráběna domácí konkurencí. Hlavní předností firmy oproti domácí konkurenci je ucelená nabídka v sortimentu stuh.

Prodej výrobků určený pro tuzemský trh firma realizuje především prostřednictvím velkoobchodů (60 % odbyt) VESNA, a.s., Stoklasa, VTC a.s., Nixe s.r.o., Koh-i-noor Waldes a.s. a další, které nabízejí veškeré galanterní zboží. Další část výrobků je přímo nakupována jednotlivými maloobchodními prodejny (20 % odbyt), jako jsou různé drogerie, galanterie, floristické a hobby prodejny. Dále se jedná o výrobní podniky (15 % odbyt) VEBA a.s. Broumov, PEGA a.s., ŠKODA AUTO a.s., Siemens Česká republika, TONAK a.s. Nový Jičín, Nestlé Česko s.r.o.) a konečné spotřebitele. Výroba se uskutečňuje na základě závazných objednávek v minimálních odběrech od druhu, šíře a barev a vyrobené zboží je po adjustaci a balení, zasílané expediční službou PPL přímo zákazníkům. Další část výroby se řídí přímo z prodejního oddělení, které na základě dlouholetých zkušeností zadává do výroby standardní výrobky ve

⁸⁷ ZOUNAR, J. Rozhovor s obchodním náměstkem. Dobruška, 5.3.2012.

standardních šířích, barvách a adjustacích a takto vyrobené zboží je umístěno na skladě hotových výrobků. Těmito výrobky se pak nejen vykrývají získané zakázky, ale také jsou určeny k přímému prodeji, ale i zákazníkům, kteří navštíví sklad hotových výrobků a kupují výrobky bez předchozí objednávky.

V současnosti firma STUHA a.s. uplatňuje jednotnou cenovou politiku pro prodej na tuzemském trhu. Zvýhodnění jsou pouze velkoodběratelé, kterým firma poskytuje množstevní slevy.

STUHA a. s. nabízí při vyšším čtvrtletním odběru možnost slevy:

- při odběru nad 100.000 Kč čtvrtletně → sleva 4 %,
- při odběru nad 200.000 Kč čtvrtletně → sleva 6 %,
- při odběru nad 300.000 Kč čtvrtletně → sleva 8 %.

Současný prodej za hotové se uskutečňuje na podnikové prodejně. Prodejna je otevřena každý pracovní den od 7 - 15 hod.

3.3 Konkurence⁸⁸

Současné postavení společnosti STUHA a.s. na tuzemském a zahraničním trhu a její výrobový sortiment lze charakterizovat již po několik let jako postavení dobře zavedené společnosti. Tržní prostředí v zahraničí zaznamenalo opět výrazný nárůst zájmu zákazníků o výrobky ze sortimentu úzkých dekorativních textilií během roku 2010, a i na tuzemském trhu dochází k oživení poptávky, což je velmi pozitivní pro firmu, která také zaznamenala pokles výroby v období hospodářské krize.

Výrobci stuh v České Republice jsou STAP a.s. Vilémov u Šluknova, PEGA a.s., Krnov, ELAS, s.r.o. Hrádek nad Nisou (Ústecký, Moravskoslezský, Liberecký kraj). Dané firmy se nacházejí v krajích s poměrně levnou pracovní silou a patří do oblastí s největší mírou nezaměstnanosti. Z toho plynou nižší náklady a následně levnější výrobky. Přesto dané firmy konkurují společnosti STUHA a.s. jen z opravdu malé části, žádný z nich nenabízí takový rozsah sortimentu jako firma STUHA a.s. První výše

⁸⁸ ZOUNAR, J. Rozhovor s obchodním náměstkem. Dobruška, 5.3.2012.

zmíněný konkurent STAP a.s. vyrábí především technické typy stuh, zejména popruhy. Dále PEGA a.s. se zaměřuje na elastické stuhy, jako jsou například pruženky a jiné elastické zboží. Oproti dané konkurenci ELAS, s.r.o. se vyznačuje jako přední výrobce oděvních stuh. Z toho důvodu se jedná spíše o nepřímou konkurenci, kdy se jednotlivé firmy respektují a mají rozdělený poměrně malý trh. Zmíněné firmy se především snaží odolávat tlaku z Číny.

Konkurence v textilním průmyslu v Královéhradeckém kraji je poměrně nízká. Mezi největší hráče patří VEBA a.s. Broumov, který vyrábí ložní prádlo. Dále se jedná o společnost Mileta a.s. Hořice, kteří se specifikují na kapesníky a ručníky, společnost JUTA a.s. Dvůr Králové, Platex, s.r.o. Česká Skalice a v neposlední řadě stojí za zmínku Nyklíček a spol. s.r.o. V posledních letech se stává dost populární netkaná textilie, která především vévodí v Libereckém kraji. Jedná se například o firmu Neotex, s.r.o.

Konkurence na českém trhu potenciálně existuje a bude zřejmě nadále narůstat vlivem dovozů. Není vyloučena ani možnost objevení se nového výrobce v České republice, který bude mít zájem prosadit se na omezeném trhu.⁸⁹

Zahraniční konkurence je opravdu obrovská. Hlavně v oboru dekorativních a dárkových stuh. V současné době jsou v zahraničí nejvýznamnějšími firmami - Sopp, Artfleur, Satab, Pattberg, Pecotex a další. Prezентují širokou škálu výrobků, mají perfektní nabídku dodacích termínů do 48 hodin, sezónní trendy, bezchybnou kvalitu produktů a kompletní servis.⁹⁰

Konkurence v leonské výrobě a vánočním zbožím je především z Asie, kdy cenová úroveň výrobků je rozhodně nižší než produkce firmy STUHA a.s. Firma STUHA a.s. nabízí kvalitní zboží v lepších designech, ale s touto kvalitou jsou spojeny vyšší náklady na výrobu a tím se zvýší i konečná prodejní cena.⁹¹

⁸⁹ ZOUNAR, J. Rozhovor s obchodním náměstkem. Dobruška, 5.3.2012.

⁹⁰ tamtéž.

⁹¹ tamtéž.

3.4 Systém odměňování a pracovněprávní oblast

3.4.1 Systém odměňování

Zaměstnanci náleží mzda ode dne, kdy byl sjednán v pracovní smlouvě den nástupu do práce. Od tohoto okamžiku vzniká pracovní poměr. Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda.

Výše mzdy je ovlivněna více aspekty, jakými jsou složitost, odpovědnost a namáhavost pracovního výkonu podle:

- vzdělání, praktické znalosti, dovednosti potřebných pro výkon práce,
- složitosti předmětu práce a pracovní činnosti,
- organizační a řídicí náročnosti,
- míry odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnost,
- fyzické, smyslové a duševní zátěže,
- působení jiných negativních vlivů pracovního prostředí,
- rizikovosti pracovního prostředí.⁹²

Pracovní výkonnost se posuzuje podle intenzity a kvality prováděných prací, pracovních schopností a pracovní způsobilosti a výsledky práce se posuzují podle množství a kvality. Vyrobí-li zaměstnanec zaviněně svou vadnou prací zmetek (vadný výrobek), nepřísluší mu za práci na něm mzda. Lze-li zmetek opravit, provede-li zaměstnanec opravu sám, přísluší mu mzda za práci na tomto výrobku, nikoliv však mzda za provedení opravy. Zaměstnavatel provede takové úpravy mzdových předpisů, aby při splnění kritérií pro výplatu mzdových plnění vzrostla průměrná mzda nejméně o 1 % proti úrovni předešlého roku.⁹³

⁹² STUHA a.s. - Kolektivní smlouva. 2010.

⁹³ tamtéž.

Tabulka 10: Stupnice mzdových tarifů pro zaměstnance dělnické kategorie (Převzato z^{94,95})

| Tarifní stupeň | Kč/hodina | Počet zaměstnanců |
|----------------|-----------|-------------------|
| 1. | 42,50 Kč | 3 |
| 2. | 44,00 Kč | 1 |
| 3. | 45,50 Kč | 1 |
| 4. | 47,00 Kč | 0 |
| 5. | 49,50 Kč | 5 |
| 6. | 52,00 Kč | 40 |
| 7. | 54,50 Kč | 7 |
| 8. | 57,00 Kč | 8 |
| 9. | 60,00 Kč | 5 |
| 10. | 63,50 Kč | 9 |
| 11. | 67,00 Kč | 20 |
| 12. | 71,00 Kč | 6 |
| 13. | 75,50 Kč | 0 |
| 14. | 81,00 Kč | 4 |
| 15. | 86,50 Kč | 5 |
| 16. | 92,50 Kč | 0 |

K jednotlivým pracovním místům je přiřazen tarifní stupeň od 1 - 16. Konkrétní přiřazení pracovní pozice k tarifnímu stupni je dáno firemní politikou.

⁹⁴ STUHA a.s. - Kolektivní smlouva. 2010.

⁹⁵ JELENOVÁ, J. Rozhovor s personalistou. Dobruška, 15.3.2012.

Tabulka 11: Stupnice mzdových tarifů pro zaměstnance THP kategorie (Převzato z^{96,97})

| Tarifní stupeň | Kč/měsíc | Počet zaměstnanců |
|----------------|-----------|-------------------|
| 1. | 9 000 Kč | 0 |
| 2. | 9 400 Kč | 0 |
| 3. | 9 900 Kč | 0 |
| 4. | 10 500 Kč | 0 |
| 5. | 11 100 Kč | 0 |
| 6. | 11 800 Kč | 1 |
| 7. | 12 500 Kč | 1 |
| 8. | 13 300 Kč | 1 |
| 9. | 14 200 Kč | 1 |
| 10. | 15 300 Kč | 7 |
| 11. | 16 500 Kč | 2 |
| 12. | 18 000 Kč | 6 |

K jednotlivým pracovním místům je přiřazen tarifní stupeň od 1 - 12. Konkrétní zařazení pracovních míst k tarifním stupňům je součástí firemní politiky.⁹⁸

Dále je ve firmě 8 pracovních pozic, kde je stanoven smluvní plat.⁹⁹

Sociální výhody

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci příspěvek na penzijní pojištění v částce 150 Kč měsíčně, který má uzavřenou pracovní smlouvu na dobu neurčitou a smlouvu o penzijním připojištění. Výše příspěvku na penzijní pojištění ze strany zaměstnance není stanoven. Nárok na příspěvek nemá zaměstnanec, který je ve výpovědní době, končí pracovní poměr dohodou, byl po celý měsíc v pracovní neschopnosti nebo v mimoevidenčním stavu.¹⁰⁰

⁹⁶ STUHA a.s. - Kolektivní smlouva. 2010.

⁹⁷ JELENOVÁ, J. Rozhovor s personalistou. Dobruška, 15.3.2012.

⁹⁸ tamtéž.

⁹⁹ tamtéž.

¹⁰⁰ STUHA a.s. - Kolektivní smlouva. 2010.

Příděl zaměstnavatele do sociálního fondu představuje 400 Kč na 1 zaměstnance podle přepočteného průměrného evidenčního stavu k poslednímu dni uplynulého roku.¹⁰¹

Závodní preventivní péče pro zaměstnance v rozsahu zákona č.20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu a Zákoníku práce č. 262/2006 Sb. je smluvně zajištěna u MUDr. Roberta Bejdy.¹⁰²

3.4.2 Prémiový řád¹⁰³

3.4.2.1 Dělnické a režijní kategorie

Prémiový řád se vztahuje na všechny zaměstnance dělnických a režijních kategorií, vyjma profese vrátný.

Zaměstnance hodnotí jeho přímý nadřízený podle čtyřech základních kritérií:

- Výkon a kvalita.
- Aktivita a flexibilita.
- Pracovní kázeň a morálka.
- Dodržování pracovní doby.

Hodnocení v jednotlivých kritériích je zaměřeno zejména:

1. Výkon a kvalita

- Množství odvedené práce a počet odpracovaných dnů.
- Plnění výkonových ukazatelů a úroveň kvality odváděné práce.
- Plnění termínů zadávaných úkolů a znalost a dodržování technologických postupů.

2. Aktivita a flexibilita

- Přístup a plnění příkazů nadřízeného.
- Ochota ke směnování a přechod na jinou pozici.
- Ochota a schopnost předávat zkušenosti ostatním pracovníkům.
- Návrhy na zlepšení a zjednodušení práce, nové způsoby řešení.

¹⁰¹ STUHA a.s. - Kolektivní smlouva, 2010.

¹⁰² tamtéž.

¹⁰³ tamtéž.

3. *Pracovní kázeň a morálka*

- Znalost dodržování bezpečnostních předpisů.
- Používání předepsaných ochranných pomůcek.
- Pořádek na pracovišti a péče o svěřené pracovní prostředky.
- Způsob zacházení s materiálem a výrobky.

4. *Dodržování pracovní doby*

- Nástup na pracoviště na začátku a odchod z pracoviště na konci směny.
- Dodržování stanovených přestávek.
- Zdržování se na pracovišti.

Hodnocení zaměstnance za uplynulý měsíc provádí jeho nadřízený pracovník v rozmezí 0 až 35 bodů souhrnně za všechny ukazatele. V případě závažného porušení pracovní kázně a povinnosti nebudou zaměstnanci přiznány žádné prémie. O konečné výši prémie rozhoduje vedení společnosti.

Konečná výše prémie jednotlivých zaměstnanců je závislá na bodovém hodnocení všech zaměstnanců, objemu mzdových prostředků, výsledku hospodaření, plnění plánu a dalších ukazatelích výkonnosti firmy a střediska.

3.4.2.2 Technicko-hospodářská kategorie

Prémiový řád se vztahuje na všechny zaměstnance technicko - hospodářské kategorie kromě zaměstnanců odměňovaných na základě manažerské smlouvy.

Prémiovým ukazatelem jednotlivých zaměstnanců je výsledek hospodaření, plnění plánu a dalších ukazatelů výkonnosti jimi řízených středisek nebo dílen a plnění dalších individuálních ukazatelů, např. výše tržeb, výše zásob, produktivity práce apod.

Hodnocení zaměstnance za uplynulý měsíc provádí jeho nadřízený pracovník, který přihledne také k aktivitě a flexibilitě zaměstnance, pracovní kázni a morálce a dodržování pracovní doby. O konečné výši prémie rozhoduje vedení společnosti.

3.4.3 Pracovněprávní oblast¹⁰⁴

Zaměstnanec musí dodržovat základní povinnosti, které jsou dány zaměstnavatelem v kolektivní smlouvě.

Pracovní doba

Délka pracovní doby činí 37,5 hodiny týdně pro všechny zaměstnance. Pracovní dobu rozvrhuje zaměstnavatel, který samotným vnitřním předpisem určí začátek a konec směn, přestávky na jídlo, oddech a bezpečnostní přestávky.

Rozvržení směn

Výkon práce je rozdělen na dvousměnný a třísměnný pracovní režim, v němž se zaměstnanci vzájemně střídají buď to ve 2, nebo 3 směnách v rámci 24 hodin po sobě jdoucích v nepřetržitém pracovním režimu.

Nepřetržitým provozem je provoz, který vyžaduje výkon práce 24 hodin denně po 7 dnů v týdnu. Ranní směna (6:00 - 14:00 hod.), odpolední směna (14:00 - 22:00 hod.) a noční směna (22:00 - 6:00 hod.)

Doba odpočinku

Je doba, která není pracovní dobou. Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce přestávku v práci na jídlo a oddech v trvání nejméně 30 minut. Dále má zaměstnanec během pracovní doby prostor k občerstvení a k vykonání hygienických potřeb.

Práce přesčas

Práci přesčas je práce konaná zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní dobu vyplývající z předem stanoveného rozvržení pracovní doby a konaná mimo rámec rozvrhu pracovních směn. U zaměstnance nabízená práce přesčas nesmí činit více než 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce.

¹⁰⁴ STUHA a.s. - Kolektivní smlouva. 2010.

Dovolená

Výměra dovolené na zotavenou činí 4 týdny pro všechny zaměstnance. Termíny na celozávodní dovolené jsou stanoveny od 19. 7 do 30. 7 a od 17. 12 do 31. 12. Termíny nejsou pevné. Vždy záleží na aktuální odbytové, provozní, výrobní a ekonomické potřeby zaměstnavatele. Za účelem snížení rizika duševní a tělesné únavy a jiných druhů tělesné a duševní zátěže spojené s vykonávanou prací mají zaměstnanci nárok na 5 dnů pracovního volna s náhradou mzdy navíc za podmínky, že zaměstnanec odpracoval v období od 1. 10. 2010 do 30. 9. 2011 minimálně 240 z 252 pracovních dnů. Do odpracovaných dní se započte řádná dovolená. Za absenci se považuje zejména neomluvená absence, pracovní neschopnost, ošetřování člena rodiny, pracovní volno s náhradou mzdy či jiná nepřítomnost v práci.

Stravování

Zaměstnanec má zajištěno závodní stravování v jídelně ve všední dny o přestávce na jídlo a oddech v průběhu ranní směny. Zaměstnavatel poskytuje příspěvek na závodní stravování zaměstnanců ve výši, která představuje 50 % ceny oběda bez DPH.

Příplatky ke mzdě

Za dobu práce s nárokem na příplatek se považuje doba v rozsahu minimálně 3 hodiny. V *odpolední směně* v nepřetržitém provozu přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 9 Kč za každou odpracovanou hodinu, v *noční směně* přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku, nejméně však 15 Kč za každou odpracovanou hodinu.

V *sobotu a v neděli* náleží zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 20 Kč za každou odpracovanou hodinu a v *noční směně* činí příplatek 25 Kč.

Za dobu *práce přesčas* přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo, a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku. Pracovní pohotovost je doba, kdy je zaměstnanec připraven k případnému výkonu práce podle pracovní smlouvy, která musí být v případě naléhavé potřeby vykonána nad rámec jeho rozvrhu pracovních

směn. V daném případě zaměstnanci přísluší odměna nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku.

Náhrada mzdy

Nemůže-li zaměstnanec konat práci pro přechodnou závadu způsobenou poruchou na strojním zařízení, kterou nezavinil a nebyl převeden na jinou práci, přísluší mu náhrada mzdy nebo platu ve výši 80 % průměrného výdělku. V důsledku přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy nebo živelní události a nebyl-li zaměstnanec převeden na jinou práci, přísluší mu náhrada mzdy nebo platu ve výši 60 % průměrného výdělku. V důsledku jiné překážky na straně zaměstnavatele, náleží zaměstnanci mzda nebo plat ve výši průměrného výdělku. Pokud však nemůže zaměstnavatel přidělovat zaměstnanci práci v rozsahu týdenní pracovní doby z důvodu dočasného omezení odbytu jeho výrobků nebo omezení poptávky po jim poskytovaných službách, přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši 60 % průměrného výdělku.

Mimořádné odměny

Vztahují se na všechny zaměstnance v hlavním pracovním poměru, jejichž pracovní poměr trvá více než 3 měsíce, vyjma zaměstnanců odměňovaných na základě manažerské smlouvy, zaměstnanců v profesi vrátný, zaměstnanců s pracovním úvazkem kratším než 35 hodin týdně a zaměstnanců, kterým běží výpovědní doba, nebo pracovní poměr končí dohodou.

Zaměstnanci náleží mimořádná odměna dle kolektivní smlouvy 2010 ve výši 500 Kč za uplynulý měsíc (v současné době je vyplácena na úrovni 700 Kč^c), pokud:

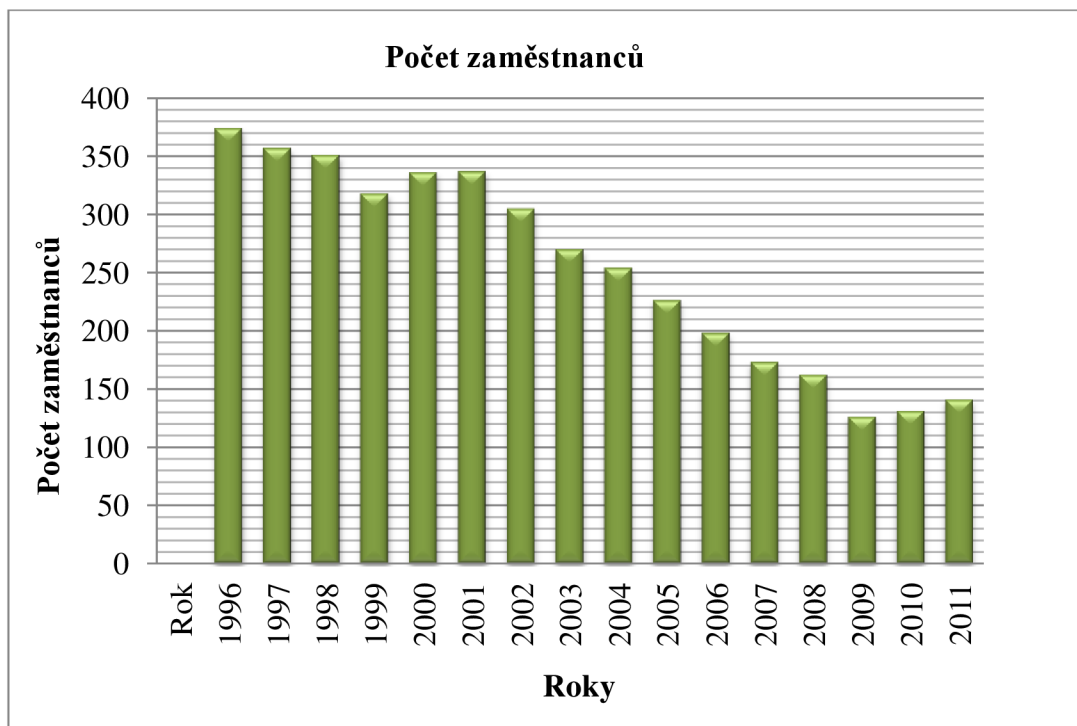
- ✓ nebyl v pracovní neschopnosti nebo neměl ošetřování člena rodiny,
- ✓ nečerpal pracovní volno s náhradou mzdy v rozsahu větším než 2 hodiny měsíčně (čerpaní volna na darování krve a kostní dřeně se do limitu nezapočítává),
- ✓ nečerpal na vlastní žádost pracovní volno bez náhrady mzdy,
- ✓ neměl neomluvenou absenci,
- ✓ nedopustil se porušení pracovní kázně a povinností.¹⁰⁵

¹⁰⁵ STUHA a.s. - Kolektivní smlouva. 2010.

3.5 Vnitřní analýza STUHY a.s.

Tato část bude zaměřena na personální a ekonomickou situaci společnosti. Nejdříve bude zanalyzován vývoj počtu zaměstnanců, který nám nastíní vývoj hospodářského výsledku a mzdových prostředků. Dále bude vyhodnocena situace, do jaké míry zatěžují mzdové prostředky hospodářský výsledek jednotlivých let. Kapitola bude uzavřena analýzou produktivity práce z přidané hodnoty a mzdovou produktivitou. Kapitola by nám měla přiblížit ekonomickou situaci podniku a její efektivní počínání na pracovišti.

3.5.1 Počet zaměstnanců



Graf 1: Počet zaměstnanců (Zpracováno dle^{106,107})

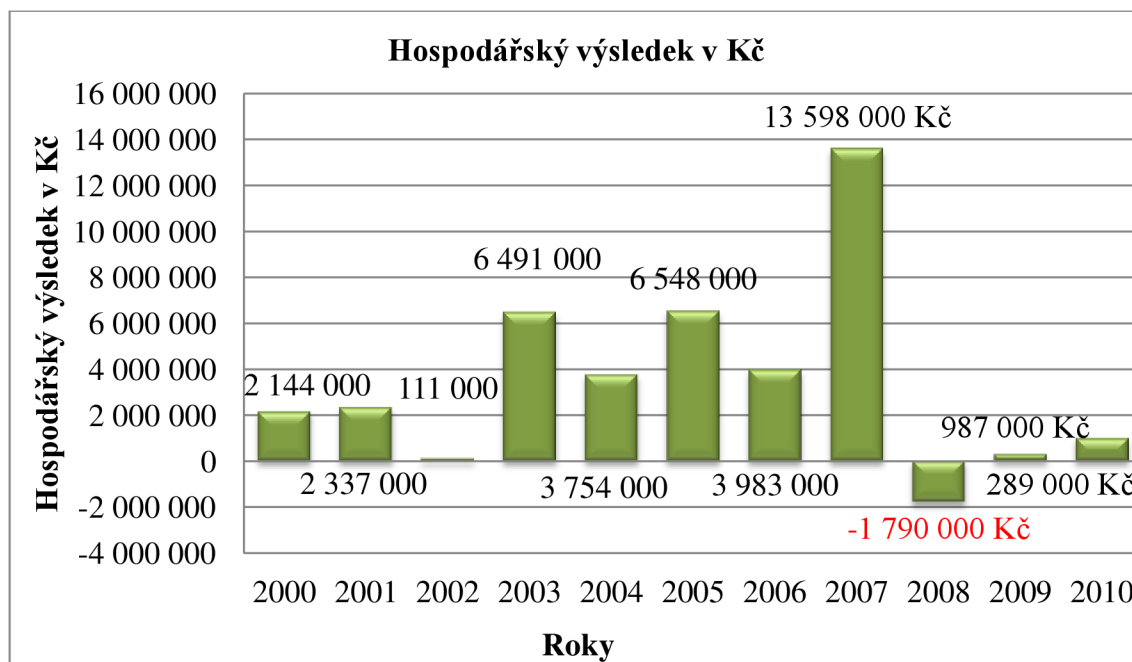
Pokles počtu zaměstnanců v období 1996 - 2008 byl způsoben z důvodu zavádění nové výrobní technologie. Jednalo se o přechod z ručního navíjení stuh na navíjecí automaty, kdy jedna pracovnice obsluhuje až 8 automatů. Dále došlo ke změnám v technologii barvení, kdy bylo zrušeno ruční vanové barvení, a zakoupila se barvicí linka. Zavedení ERP systému (počítačové zpracování, vedení prodejních objednávek, skladového hospodářství, CRM a dále) mělo také velký vliv, kdy byla propuštěna značná část

¹⁰⁶ STUHA a.s. - sbírka listin - Obchodní rejstřík [online]. 2011.

¹⁰⁷ ZOUNAR, J. Rozhovor s obchodním náměstkem. Dobruška, 15.5.2012.

administrativních pracovníků. Dále došlo k redukci sortimentu a tím ke zrušení některých výrobních technologií a tedy i pracovních míst. Postupný nárůst zaměstnanců po roce 2008 byl ovlivněn přílivem nových zákazníků. V současné době se firma snaží plně využívat 2 - 3 směnný provoz, tak aby byla maximálně využita kapacita strojního zařízení.¹⁰⁸

3.5.2 Hospodářský výsledek



Graf 2: Hospodářský výsledek (Zpracováno dle¹⁰⁹)

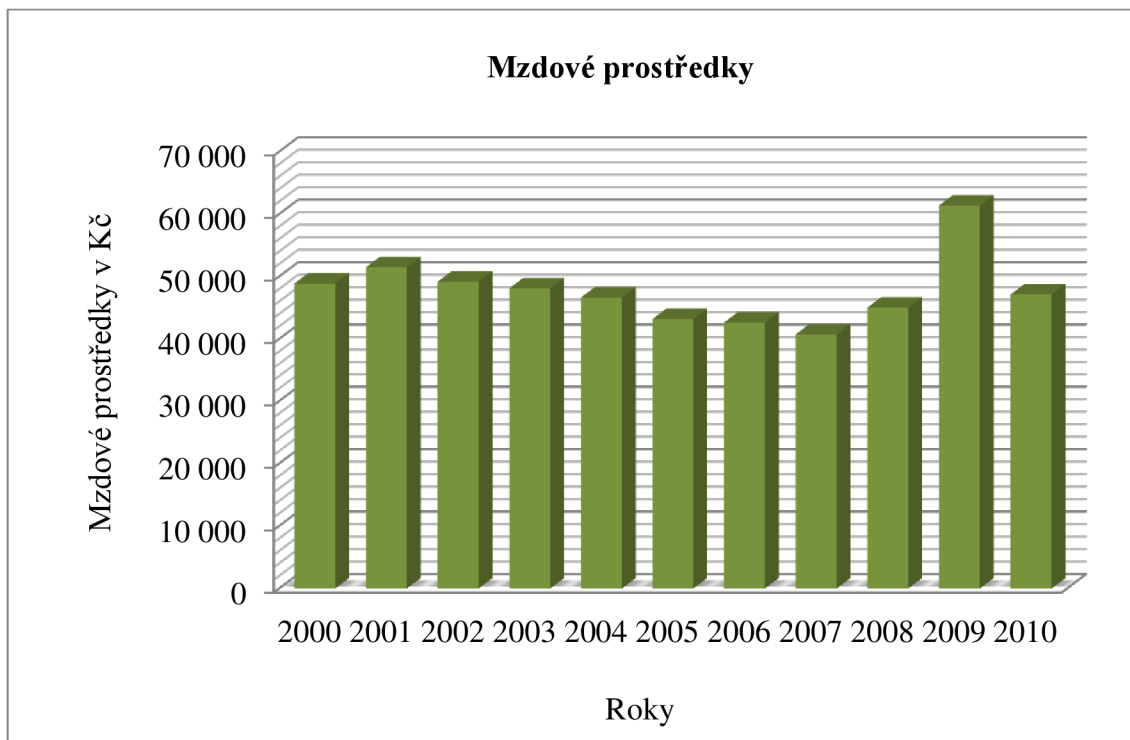
Vzhledem k dominantnímu postavení STUHA a.s. na českém a slovenském trhu úzkých dekorativních textilií a zavedené pozici výrobce v rámci EU dokáže společnost udržet stabilní ziskovost, jejíž vrchol přišel v roce 2007, čímž bylo završeno období konjunktury v celém odvětví. V roce 2008 dopadla na hospodaření STUHA a.s. tvrdě hospodářská krize. Došlo k výraznému poklesu kupní síly tuzemského obyvatelstva a také stagnaci západních ekonomik - zejména Německa, což je největší obchodní partner STUHA a.s. Celkový pokles výroby a odbytu stuh způsobil nepokrytí základních režijních nákladů, což způsobilo ztrátu ve výši necelých 2 milionů korun.

¹⁰⁸ JELENOVÁ, J. Rozhovor s personalistou. Dobruška, 15.3.2012.

¹⁰⁹ STUHA a.s. - sbírka listin - Obchodní rejstřík [online]. 2011.

V následujících letech dochází k postupnému oživení v celém odvětví, což se pozitivně odráží i na hospodaření společnosti.¹¹⁰

3.5.3 Mzdové prostředky



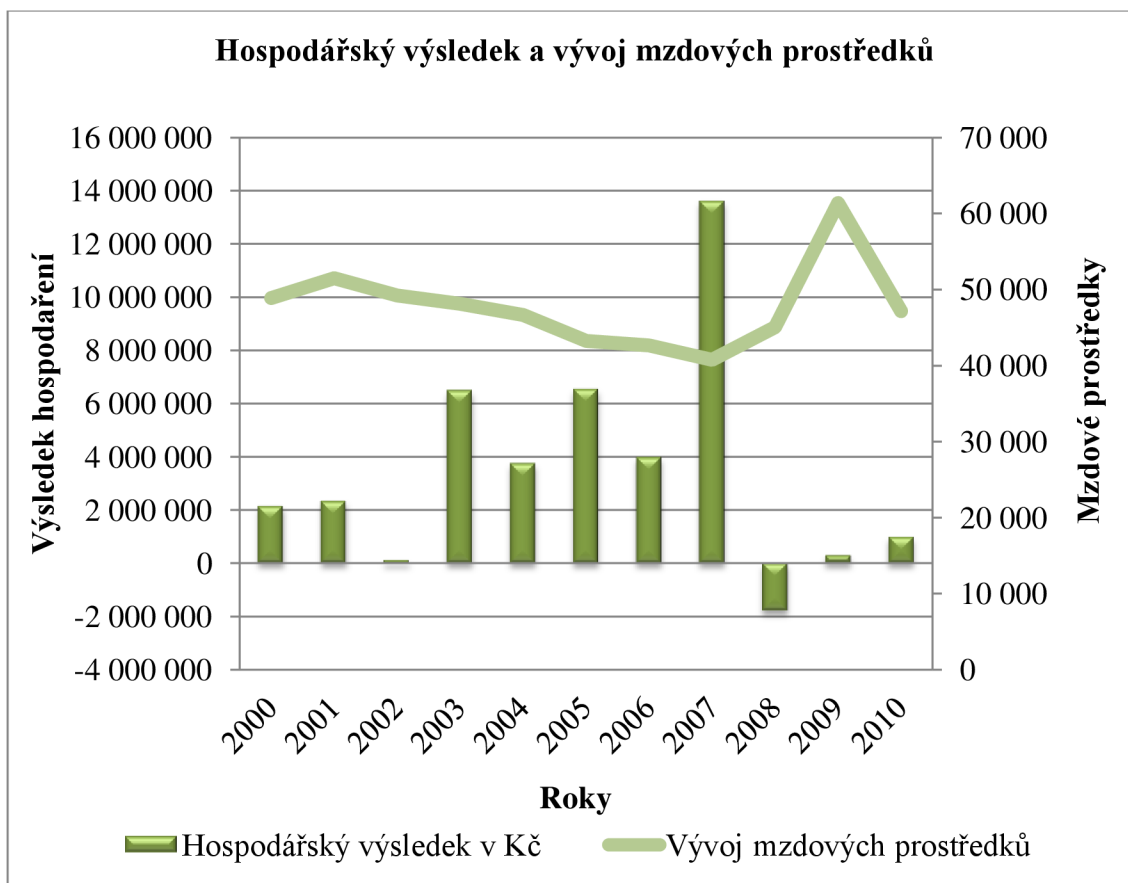
Graf 3: Mzdové prostředky (Zpracováno dle¹¹¹)

Od roku 2001 docházelo k pravidelnému poklesu mzdových prostředků. Důvodem bylo postupné snižování počtu zaměstnanců, a to zejména ze snahy vedení o zvýšení produktivity práce a tedy o celkové zefektivnění výroby. Dále lze usoudit, že meziroční snižování zaměstnanců bylo větší v poměru meziročního nárůstu průměrných mezd v textilním průmyslu. V krizových letech 2008 a 2009 došlo trochu paradoxně k růstu mzdových prostředků, a to zejména z důvodu potřeby udržet ve firmě kvalifikovanou pracovní sílu.¹¹²

¹¹⁰ ZOUNAR, J. Rozhovor s obchodním náměstkem. Dobruška, 15.5.2012.

¹¹¹ STUHA a.s. - sbírka listin - Obchodní rejstřík [online]. 2011.

¹¹² ZOUNAR, J. Rozhovor s obchodním náměstkem. Dobruška, 15.5.2012.



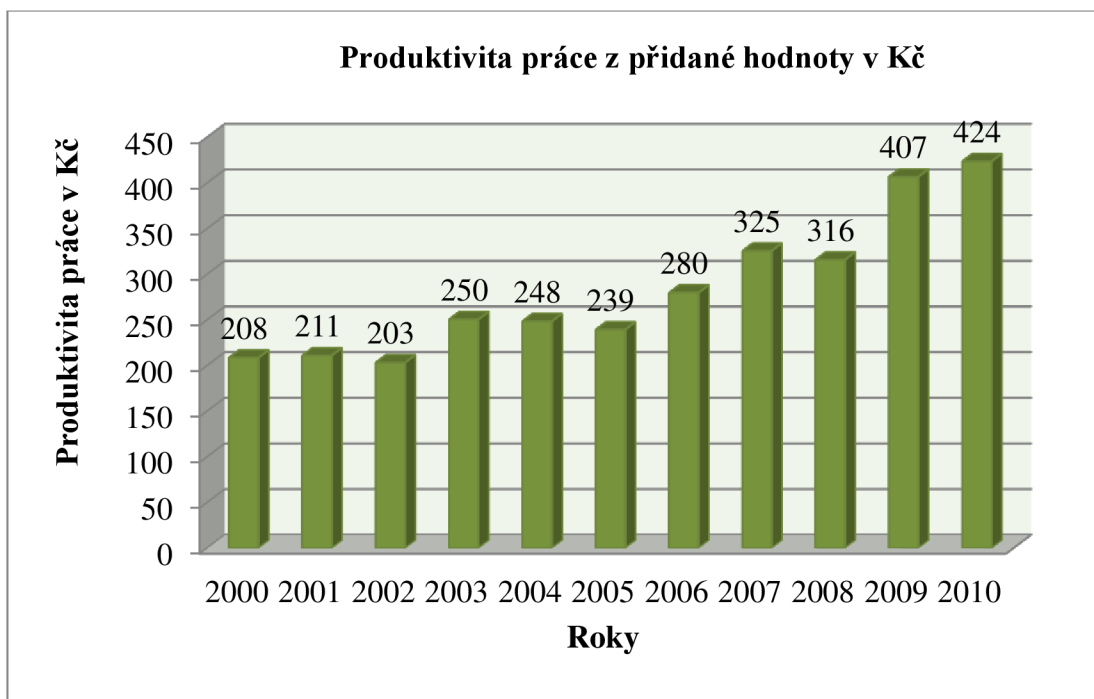
Graf 4: Hospodářský výsledek a vývoj mzdových prostředků v Kč (Zpracováno dle¹¹³)

Daný graf udává, do jaké míry zatěžují mzdové prostředky hospodářský výsledek v jednotlivých letech. Zatímco mzdové prostředky se stále pohybují na téměř stejné úrovni, hospodářský výsledek se neustále mění a každoročně zaznamenává obrovské skoky, které jsou především způsobeny investicemi, které podnik v jednotlivých letech provedl.

3.5.4 Produktivita práce

Jak můžeme vidět na níže uvedeném grafu produktivity práce z přidané hodnoty, produktivita práce rok od roku roste, přestože je ve firmě stále menší počet zaměstnanců. To signalizuje pozitivní výhled do budoucna. Firma je schopna s menším množstvím pracovní síly vyrobit stejné množství produkce. Růst produktivity práce je důsledkem rozvoje výroby a to zdokonalováním strojů, výrobních zařízení, technologií a organizace výroby.

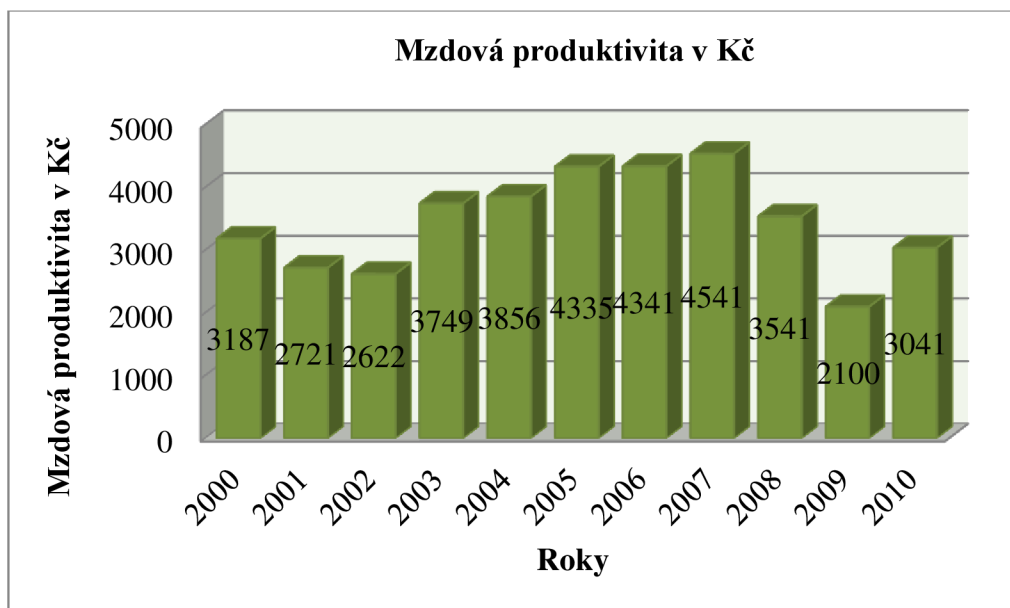
¹¹³ STUHA a.s. - sbírka listin - Obchodní rejstřík [online]. 2011.



Graf 5: Produktivita práce z přidané hodnoty (Zpracováno dle¹¹⁴)

Na dalším grafu je zobrazena mzdová produktivita, která udává, jak vysoký podíl tržeb připadá na 1 Kč mzdových nákladů. Pozitivní vývoj tohoto ukazatele je růst ukazatele v časové řadě. To bohužel za posledních 10 let nelze říci o firmě. Pozitivní nárůst mzdové produktivity firma analyzovala od roku 2002 do roku 2008, než přišla hospodářská krize. V posledních dvou letech mzdová produktivita zase roste, což by mohlo mít pozitivní směr do budoucna.

¹¹⁴ STUHA a.s. - sbírka listin - Obchodní rejstřík [online]. 2011.



Graf 6: Mzdová produktivita (Zpracováno dle¹¹⁵)

3.5.5 Shrnutí dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 64 pracovníků, což představuje 45% ze všech pracovníků ve firmě. Jednotlivé rozdělení pracovníků, kteří se zúčastnili, je zobrazeno níže v tabulkách. Seznámení s dotazníky a následné vyplnění probíhalo přímo v prostorách firmy a vše se uskutečnilo v jeden den a to 5. 5. 2012. Dotazník byl především zaměřen na situaci uvnitř v podniku. Cílem dotazníkového šetření bylo ověřit, jak se jednotliví pracovníci cítí ve firmě. Otázky byly především položeny uzavřenou formou, kdy bylo na výběr ze 4 uvedených možností nebo jednotlivá políčka byla k označení školní stupnicí 1 až 5. Dále byl dotazník postaven na otevřené formě projevu, kdy byl prostor k písemnému vyjádření.

Tabulka 12: Pohlaví¹¹⁶

| Muži | | |
|----------------|-----------|----------|
| věková hranice | Počet | Zařazení |
| 20 - 29 | 2 | Dělník |
| 30 - 39 | 6 | Dělník |
| 40 - 49 | 4 | Dělník |
| Celkem | 12 | |

¹¹⁵ STUHA a.s. - sbírka listin - Obchodní rejstřík [online]. 2011.

¹¹⁶ Vlastní zpracování - dotazník. 2012.

Celkově dotazníky vyplnilo 12 mužů. Všichni byli dělníci a nejčastěji se věková hranice pohybovala mezi 30 - 39 lety.¹¹⁷

Tabulka 13: Pohlaví¹¹⁸

| Ženy | | |
|----------------|-----------|----------|
| věková hranice | počet | Zařazení |
| 20 - 29 | 4 | THP |
| 30 - 39 | 12 | Dělnice |
| 30 - 39 | 8 | Dělnice |
| 40 - 49 | 4 | THP |
| 40 - 49 | 16 | Dělnice |
| 50 - 59 | 8 | Dělnice |
| Celkem | 52 | |

Žen se zúčastnilo 52 a především to byly technicko - hospodářské pracovníce a dělnice. Jejich věková hranice se nejčastěji pohybovala mezi 30 - 39 a mezi 40 - 49 lety.

První otázka byla zaměřena na spokojenost pracovníků ve firmě. Přes 90 % pracovníků, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, jsou ve firmě spokojeni. Zbýlých 10 % je spíše nespokojena a jedná se o dělníky středního a staršího věku. Další dvě otázky byly věnovány odměňování zaměstnanců, kdy překvapivě na první otázku reagovalo kladně více než 66 % odpovídajících. Jednalo se o THP a pracovníky staršího věku. Naopak nespokojeny byly dělnice ve věku od 30 - 39 let, muži ve věku 40 - 49, kteří doplnili zbylých 34 % zúčastněných dotazníkového šetření. Pořád je to téměř ¾ odpovídajících, což znamená pozitivní poznatek pro firmu, že zaměstnanci jsou ochotní za stávajících platebních podmínek odvádět svoji práci. Třetí otázka se vztahovala na benefity, které firma nabízí. Každý odpovídající si vybíral 3 nejatraktivnější benefity. Na výběr bylo celkem 5 benefitů a překvapivě žádný benefit vyloženě nevyňikal. Přesto si nejvíce příznivců našel benefit ,1 týden dovolené navíc, pronásledovaný mimořádnou odměnou 700 Kč. Z dotazníku vyplývá, že pro pracovníky je největším motivátorem dovolená a peníze. Svým způsobem toto tvrzení vyvrací další otázka, která je zaměřena na možnosti kariérového růstu a osobního odborného rozvoje. Na danou otázku odpovědělo více než ¾ kladně. Znamená to, že firma zaměstnává zaměstnance, kteří

¹¹⁷ Vlastní zpracování - dotazník. 2012.

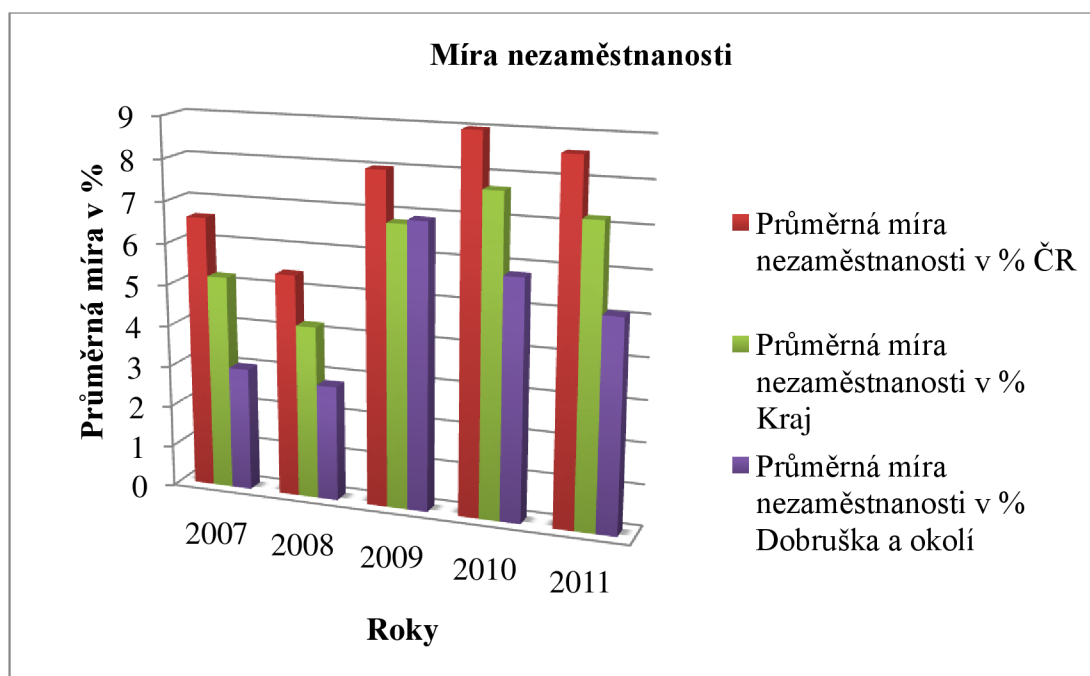
¹¹⁸ tamtéž.

mají chuť a zájem rozvíjet svůj potenciál, se kterým se v současné době nic nedělá. Na druhou stranu ne každý se chce vzdělávat. V tomto případě se jedná o starší dělníky. V návaznosti na tuto otázku byla položena otázka ohledně příležitostí, které podnik nabízí. Zda jsou zaměstnanci spokojeni s možnostmi, které podnik nabízí či nikoliv. Na danou otázku odpovědělo 58 pracovníků a 6 z celkového počtu se nevyjádřilo. Výsledky jsou vyrovnané. Ve firmě převládají především technicko - hospodářští pracovníci, kteří jsou spíše spokojeni a naopak spíše nespokojeni jsou dělníci, kteří nemají téměř žádné příležitosti k rozvíjení jejich odborných znalostí. Na otázku smysluplnost, náročnost a různorodost práce jednotlivých pracovníků bylo zjištěno, že téměř 90 % je s obsahem práce spokojeno. Mezi odpůrci se našly pouze dělnice ve věku 50 - 59 let a technicko - hospodářské pracovnice. Na otázku, zda by zaměstnanci uvažovali o změně zaměstnání ,je patrné již z první otázky dotazníkového šetření, kdy zaměstnanci odpověděli, že jsou skutečně spokojeni a většina z nich o změně zaměstnání nepřemýšlí. Otázka č. 8 a otázka č. 9 pojednávala o vztazích na pracovišti. Z obou dotazníků vyšly kladné poznatky, kdy se jedná o dobré vztahy mezi zaměstnanci a mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Zbylé otázky byly zaměřeny na modernizaci prostorů ve firmě a zavedení dnes již normálně používaných zařízení a výhod v jiných podnicích. Jednalo se především o zřízení firemní školky, možnosti občerstvení a využití nápojového automatu. Nejvíce se zamlouvá možnost zakoupení čerstvého pečiva, jehož rozvoz zajišťuje dobrušská pekárna Marta pomocí pojízdné prodejny a dále zřízení kantýny. Tyto vymoženosti mají nejvíce obdivu u věkové kategorie od 20 do 39 let. Stejná kategorie lidí by stála o zřízení firemní školky. Naopak starší lidem od 50 - 59 let se tento nápad nezamlouvá a upřímně se není čemu divit. Dotazník je zakončen otázkou, která upřesňuje, které benefity by v budoucnu zaměstnanci uvítali nejvíce. Zúčastnění hodnotili dle školní stupnice od 1 do 5 a nejlépe bylo hodnoceno občerstvení a možnost odborného vzdělání. Vyhodnocení dotazníkového šetření můžete nalézt v příloze.

3.6 Analýza trhu práce^{119,120}

V první řadě bude zdokumentován vývoj míry nezaměstnanosti v jednotlivých oblastech - Česká republika, Královéhradecký kraj a Dobruška za posledních 5 let. Dále bude také zmíněna nezaměstnanost žen v Královéhradeckém kraji, protože jak bylo již dříve zmíněno, ve společnosti pracuje mnohem více žen než mužů. Nebude opomenuta ani zaměstnanost v textilním průmyslu a poptávka vs. nabídka po práci. Konec dané kapitoly bude zaměřen na vývoj průměrných mezd ve stejných oblastech jako tomu bude u míry nezaměstnanosti.

3.6.1 Míra nezaměstnanosti



Graf 7: Míra nezaměstnanosti (Zpracováno dle)¹²¹

Míru nezaměstnanosti ve všech sledovaných oblastech za posledních 5 let nejvíce ovlivnil rok 2008 - dopad hospodářské krize. V letech 2007 - 2008 míra nezaměstnanosti klesala, ale v roce 2009 rapidně vyletěla nahoru právě díky jmenované hospodářské krizi. V roce 2010 v České republice a v Královéhradeckém kraji míra

¹¹⁹ Integrovaný portál MPSV - statistika nezaměstnanosti. [online]. 2012.

¹²⁰ tamtéž.

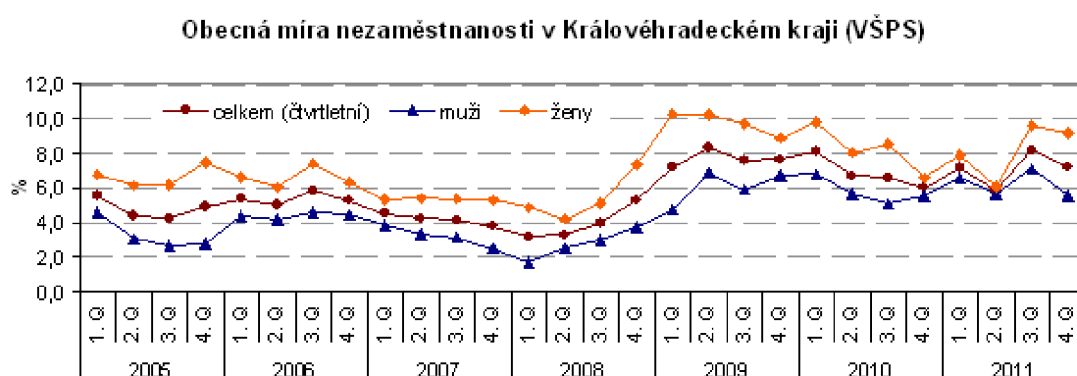
¹²¹ tamtéž.

nezaměstnanosti ještě rostla, naopak v Dobrušce a jejím okolí již klesala. A v dalším roce tomu nebylo jinak ani v České republice a v Královéhradeckém kraji.

Vývoj nezaměstnanosti v průběhu roku 2011 byl příznivější než v předchozím roce, kdy docházelo k postupné stabilizaci situace na trhu práce a odeznívání dopadů ekonomické a finanční krize, která ovlivňovala ekonomickou situace v ČR od podzimu roku 2008.

Trvalým problémem zůstává umisťování uchazečů s nižším vzděláním. Podíl uchazečů bez vzdělání a se základním vzděláním k 31. 12. 2011 meziročně vzrostl z 26,3 % na 27,5 % z celkového počtu uchazečů. Podíl vyučených naopak poklesl z 41,4 % na 39,6 %.

Jak bylo již dříve uváděno, ve STUZE a.s. pracuje o pětinasobek více žen než mužů. Přesto, jak můžeme vidět na níže uvedeném grafu, je v Královéhradeckém kraji nezaměstnaných více žen než mužů.



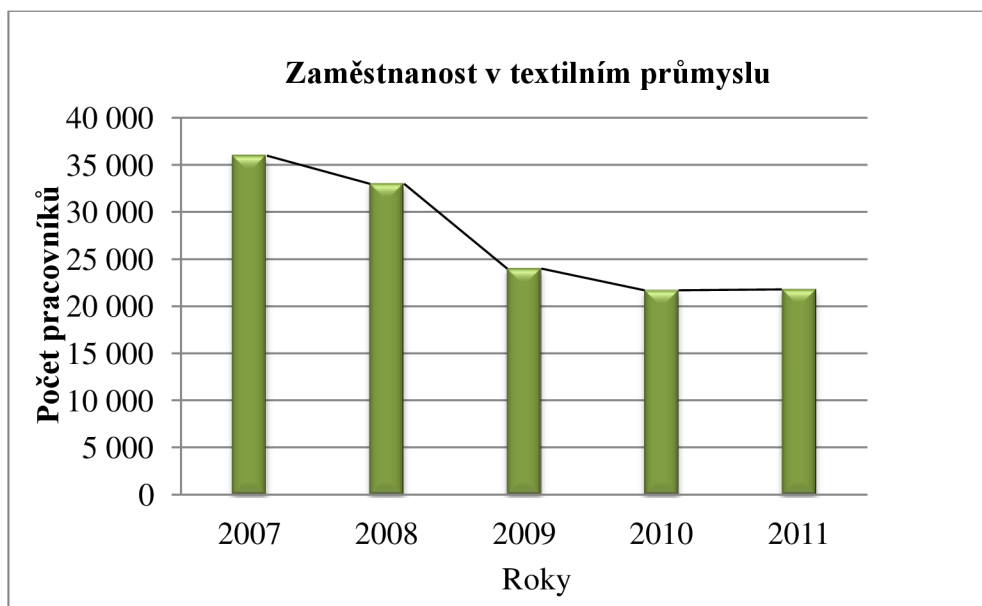
Graf 8: Míra nezaměstnanosti mužů a žen v Královéhradeckém kraji (Převzato z¹²²)

Z hlediska pohlaví u mužů zůstala nezaměstnanost na stejné úrovni 5,6 %, kdežto u žen meziročně vzrostla z 6,6 % na 9,2 %, tj. o 2,6 p.b.¹²³

¹²² Český statistický úřad. - Zaměstnaní a nezaměstnaní v Královéhradeckém kraji podle výsledků VŠPS ve 4. čtvrtletí 2011. [online]. 2012.

¹²³ tamtéž.

3.6.2 Míra zaměstnanosti v textilním průmyslu



Graf 9: Počet pracovníků v textilním průmyslu (Zpracováno dle¹²⁴)

Zaměstnanost v textilním průmyslu v roce 2008, měřená průměrným počtem zaměstnaných osob v organizacích s 20 a více pracovníky, poklesla na 33 tis. zaměstnaných osob, to je o 10,4 % oproti stejnému období předchozího roku. K největšímu poklesu zaměstnanosti v daném průmyslu došlo v roce 2009 a to na 24 tis. zaměstnaných osob, to je o 21,1 % oproti předchozímu roku. V posledním roce zaměstnanost zaznamenala růst na 21,8 tis. zaměstnaných osob. V procentuálním měření to je o 0,6 % oproti předchozímu roku.¹²⁵

3.6.3 Nabídka práce vs. poptávka po práci

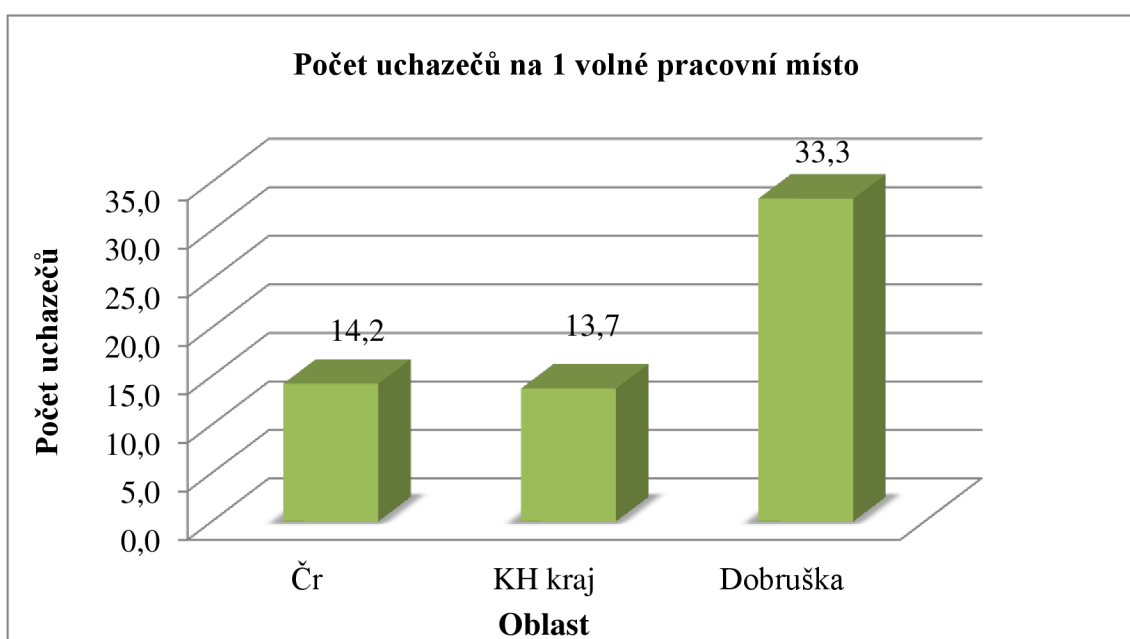
K 31. 12. 2011 evidoval Úřad práce ČR (ÚP ČR) na svých krajských pobočkách a jejich kontaktních pracovištích **celkem 508 451 uchazečů o zaměstnání**. Jejich počet byl o 32 047 vyšší než na konci předchozího měsíce, ve srovnání se stejným obdobím roku 2010 poklesl o 53 100. Z tohoto počtu bylo **491 958 dosažitelných uchazečů o zaměstnání**. Ve srovnání se stejným obdobím roku 2010 byl jejich počet nižší

¹²⁴ ČESAL, J. Rozhovor se zástupcem výkonného ředitele ATOK. elektronicky, 10.5.2012.

Ekonomický vývoj textilního průmyslu v letech 2007-2011.

¹²⁵ tamtéž.

o 54 526 osob. ÚP ČR evidoval k 31. 12. 2011 celkem **35 784 volných pracovních míst**. Počet míst byl o 4 981 vyšší než v prosinci 2010. Na jedno volné pracovní místo připadalo v průměru 14,2 uchazeče. V Královéhradeckém kraji bylo evidováno k 31. 12. 2011 by celkem 22 185 uchazečů o zaměstnání a bylo to o 2 493 uchazečů méně než v prosinci minulého roku. Dále ÚP ČR evidoval ke stejnému dat 1 620 volných pracovních míst, což představuje 13,7 uchazečů na 1. volné pracovní místo. Nejhuře na tom byla samotná Dobruška, které bylo celkem sečteno 399 uchazečů o zaměstnání a pouhých 12 volných pracovních míst. Což představuje 33,3 uchazečů na 1 volné pracovní místo.^{126,127,128}



Graf 10: Nabídka práce vs. poptávka po práci (Zpracováno dle^{129,130})

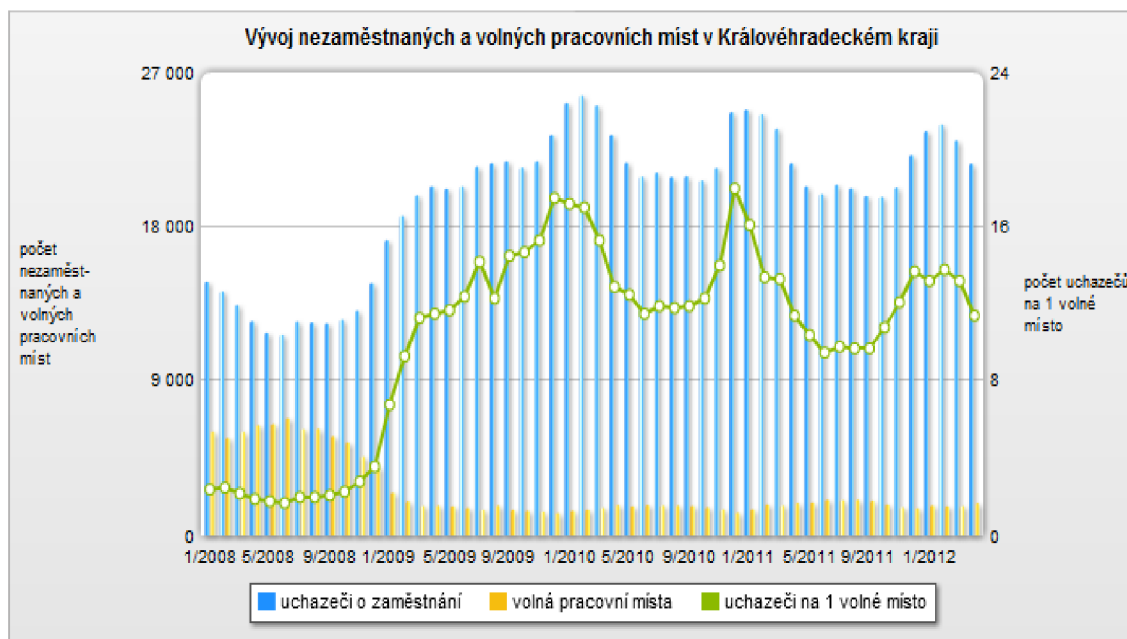
¹²⁶ Integrovaný portál MPSV. - Statistická ročenka trhu práce v České republice v roce 2011. [online]. 2012.

¹²⁷ Český statistický úřad. - Počet uchazečů na 1 volné pracovní místo 2002 - 2011. [online]. 2012.

¹²⁸ Úřad práce Česká republika - pracoviště Rychnov nad Kněžnou. Interní záznam. telefonicky. 15.5. 2012.

¹²⁹ tamtéž.

¹³⁰ Český statistický úřad. - Počet uchazečů na 1 volné pracovní místo 2002 - 2011. [online]. 2012.

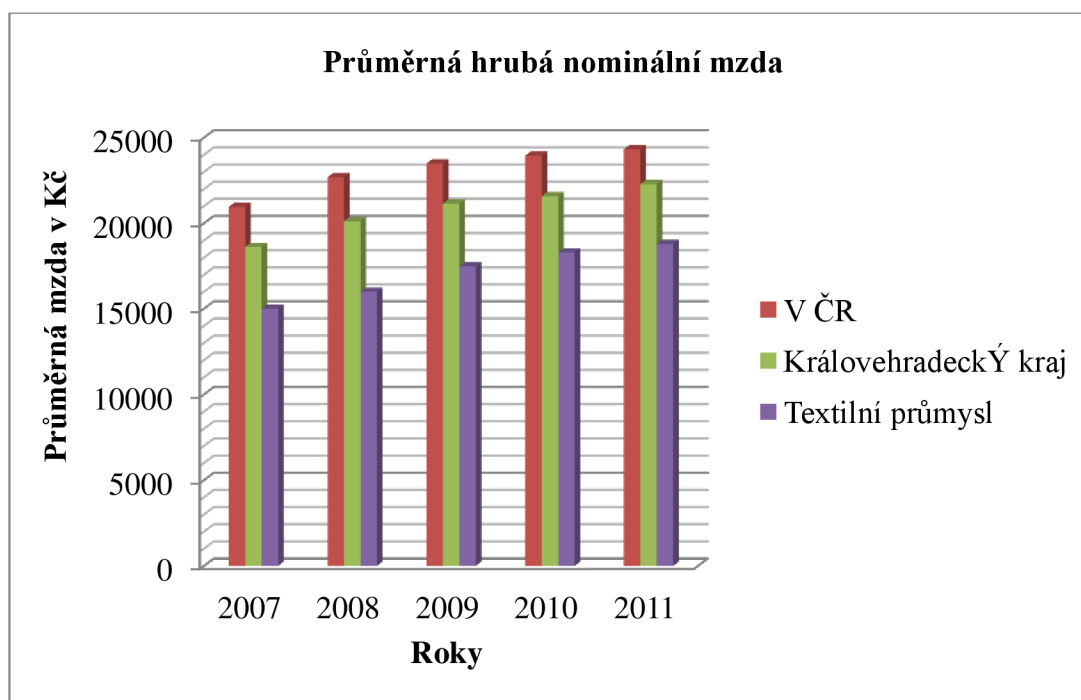


Graf 11: Vývoj nezaměstnaných a volných pracovních míst v Královéhradeckém kraji (Převzato z¹³¹)

Jak je patrné z grafu na počátku roku 2008, byl zaznamenán nejmenší počet uchazečů na 1 volné pracovní místo a to z toho důvodu, že za poslední 3 roky bylo nejvíce volných pracovních míst a zároveň nejméně uchazečů o zaměstnání. Od roku 2009 začal počet uchazečů o 1 pracovní místo rapidně stoupat a naopak volných pracovních míst ubývalo. Z toho, jak je patrné z grafu, rostl i počet uchazečů na 1 volné pracovní místo. Od roku 2009 do roku 2012 se situace nijak zvlášť nezměnila a stále převládá nabídka práce oproti poptávce po práci.

¹³¹ Český statistický úřad. - Vývoj nezaměstnaných a volných pracovních míst v Královéhradeckém kraji. [online]. 2012.

3.6.4 Průměrná hrubá nominální mzda



Graf 12: Průměrná hrubá nominální mzda (Převzato z^{132,133,134,135})

V České republice pokračuje období velmi pozvolného, ale stabilizovaného růstu průměrné mzdy. Meziročně se potom letošní mzdové nárůsty držely nad dvěma procenty. Pro zkoumání trhu práce je nutné si uvědomit, že vývoj byl silně diferencovaný z hlediska hospodářských odvětví. V některých průměrné mzdy výrazně rostly, v jiných nominálně dokonce klesaly. **Minimální mzda** se nezměnila od ledna 2007 a dosud činí 8 000 Kč.¹³⁶

Průměrná mzda v roce 2011 dosáhla v Královehradeckém kraji hodnoty 22 282 Kč a v porovnání s rokem 2010 vzrostla o 544 Kč, tj. o 2,5 %. Tempo růstu mezd bylo mírně vyšší než byl průměr za Českou republiku (2,2 %) a v pořadí krajů zaujímá prostřední 8 příčku.¹³⁷

¹³² KURZYCZ. [online]. 2012.

¹³³ ČESAL, J. Rozhovor se zástupcem výkonného ředitele ATOK. telefonicky, 10.5.2012.

¹³⁴ ATOK - Interní zdroje - Ekonomický vývoj průmyslu 2007, 2008, 2009, 2010, 2011.

¹³⁵ Český statistický úřad. - Komentář k vývoji průměrné mzdy zaměstnanců. [online]. 2012.

¹³⁶ tamtéž.

¹³⁷ tamtéž.

Průměrná měsíční mzda v celém textilním a oděvním průmyslu (dále jen TOP) dosáhla na konci roku 2011 hodnoty 17,1 tis. Kč, což představuje nárůst o 1,7 % oproti stejnému období předchozího roku. V textilním průmyslu mzda dosáhla více než 18,8 tis. Kč, což je přibližně o 4 900 Kč více než v oděvním průmyslu. Samotná průměrná měsíční mzda pouze v textilním průmyslu vzrostla o 2,9 % oproti minulému roku.¹³⁸

Průměrná mzda v textilním průmyslu oproti celkové průměrné mzdě v České republice je o 22,7 % nižší a oproti průměrné mzdě v Královéhradeckém kraji je nižší o 15,6 %. Nicméně všechny tři oblasti meziročně rostou.¹³⁹

3.6.5 Analýza konkurence z hlediska odměňování

Přestože STUHU a.s. lze již několik let charakterizovat jako dobře postavenou společnost na tuzemském a zahraničním trhu, v Královéhradeckém existují potenciální konkurenti, kteří by firmě mohli přetáhnout kvalifikované pracovníky, kterých jak bude později ukázáno, je opravdu málo.

Největšími konkurenty se stejným oborem jsou JUTA a.s. Dvůr Králové, Platex, s.r.o. Česká Skalice a Nyklíček a spol. s.r.o. v Novém Městě nad Metují. Historie **JUTY a.s. Dvůr Králové** sahá do druhé poloviny 19. století, kdy továrny v soukromém vlastnictví vyráběly příze, tkaniny, pytle, vázací motouzy a lana z přírodních materiálů. V současné době se jedná o výrobce širokého sortimentu produktů pro stavebnictví a zemědělství, obalových materiálů a materiálů pro technické účely, zaměstnává 1 933 zaměstnanců a jeho výsledek hospodaření po zdanění v roce 2010 činil 100 599 000 Kč. Dále výše jmenovaná firma v **České Skalici Platex, s.r.o.** působí na trhu od roku 1892 a v současné době se zaměřují především na technické tkaniny vyráběny ekologickou technologií, které tvoří hlavní část jejich současného výrobního programu. Mimo jiné jsou schopni vyrobit také nejrůznější nové alternativy technických tkanin podle požadavků zákazníka z oblasti knihařských pláten, smirkových pláten i dalších průmyslových tkanin. V roce 2010 společnosti zaměstnávala 174 zaměstnanců a jejich výsledek hospodaření po zdanění v roce 2010 činil - 5 412 000 Kč. A posledně zmiňovaný **Nyklíček a spol. s.r.o. v Novém Městě nad Metují** v současné době

¹³⁸ ATOK - Interní zdroje - Ekonomický vývoj průmyslu 2011.

¹³⁹ tamtéž.

zaměstnává 99 pracovníků, její původ pochází též z 19. století. Stěžejním výrobním programem jsou textilie pro technické účely z materiálů bavlna, viskóza, len a jejich směsi do automobilového průmyslu, zdravotnictví, obuvnictví a jiných průmyslových odvětví. Výsledek hospodaření po zdanění v roce 2010 činil 3 040 000 Kč.^{140,141,142}

Firmy nabízejí následující benefity:

JUTA a.s. Dvůr Králové

- příspěvek na stravování,
- příspěvek na rekreaci zaměstnanců - jednou za 2 roky 2 000 Kč,
- příspěvek na rekreaci dítěte zaměstnance - jednou za 2 roky 1 000 Kč,
- dárci krve 300 Kč za odběr,
- penzijní připojištění 300 Kč max. 3% vyměřovacího základu,
- odměny při dovršení věku 50 let a prvním odchodu do důchodu - podle počtu odpracovaných let - max. 12 500 Kč
- poskytování bezúročných půjček ze sociálního fondu (do 20 000 Kč na vybavení bytu, do 50 000 Kč na rekonstrukci, koupi, výstavbu - bytu, domu apod.),
- auto ke služebním i soukromým účelům, notebook, telefon - manažeri prodeje,
- možnost využití vlastní mateřské školky - 55 dětí - poplatek rodičů 600 Kč + stravování,
- možnost využití rekreačního objektu ve Špindlerově Mlýně - 35 míst - pro zaměstnance za noc 100 Kč.¹⁴³

Platex, s.r.o. Česká Skalice

- příspěvek na dětské tábory 750 - 1 000 Kč,
- příspěvek na stravování - obědy, stravenky,
- týden dovolené nad zákonný rámec,
- pololetní odměny - cca 3 000 Kč,

¹⁴⁰ JUTA a.s. - Profil společnosti. [online]. 2012.

¹⁴¹ Platex, s.r.o. - Profil společnosti. [online]. 2012.

¹⁴² Nyklíček a spol. s.r.o. - Profil společnosti. [online]. 2012.

¹⁴³ ŠPALKOVÁ, V. Rozhovor s personalistou. telefonicky, 15.5.2012.

- mimořádné odměny při životních a pracovních jubileích 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40 let ve firmě,
- odměny při odchodu do starobního důchodu,
- jeden den navíc při stěhování.¹⁴⁴

Nyklíček a spol. s.r.o. Nové Město nad Metují

- příspěvek na stravování - stravenky,
- týden dovolené navíc za určitých podmínek,
- překážky v práci s náhradou mzdy ve výši jednoho dne k účasti na pohřbu nevlastních rodičů,
- překážky v práci s náhradou mzdy ve výši jednoho dne k účasti zaměstnance na svatebním obřadu při svatbě nevlastního dítěte,
- odměny k výročí 50 a 60 let věku a délce trvání zaměstnání min. 5, 10, 15 let,
- odměny při prvním skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní (normální, ne předčasný) nebo plný invalidní důchod při délce trvání zaměstnání minimálně 10, 15 let,
- jednou ročně nárok na odběr oblečení,
- odborné vzdělání.¹⁴⁵

V neposlední řadě patří k velkým konkurentům **ŠKODA AUTO, a.s. pobočka v Kvasinách**, která naopak není konkurentem se stejným oborovým zaměřením, ale jak se již v minulosti ukázalo, dokáže být lákavým zaměstnavatelem díky benefitům, které nabízí. Mezi nejhlavnější benefity patří:

- příspěvek na penzijní pojištění ve výši 700 Kč měsíčně,
- příspěvek na dovolenou pro zaměstnance a děti dle destinace od 1 000 Kč - 2 500 Kč na osobu,
- osobní ohodnocení ve výši 14 % tarifní mzdy,
- příspěvek na stravování ve formě dotovaných obědů,
- očkování zdarma,
- zaměstnanecká bezúročná půjčka ve výši 400 000 Kč na koupi domu či bytu,
- zdarma rekvalifikační kurzy,

¹⁴⁴ HENCLOVÁ, R. Rozhovor s personalistou. telefonicky, 15.5.2012.

¹⁴⁵ VLČKOVÁ, M. Rozhovor s personalistou. telefonicky, 15.5.2012.

- po roce vzniká nárok na 13. plat ve výši 100 % tarifního platu,
- jednou ročně bonus za úspěšnost prodeje v minulém období (zhruba 15 000 Kč),
- věrnostní odměny vypláceny po 5, 10, 15 a 20 letech ve firmě,
- a další (dny volna, příspěvek při narození dítěte, dva dny volna na svatbu atd.)¹⁴⁶

Zhodnocení nabídky benefitů

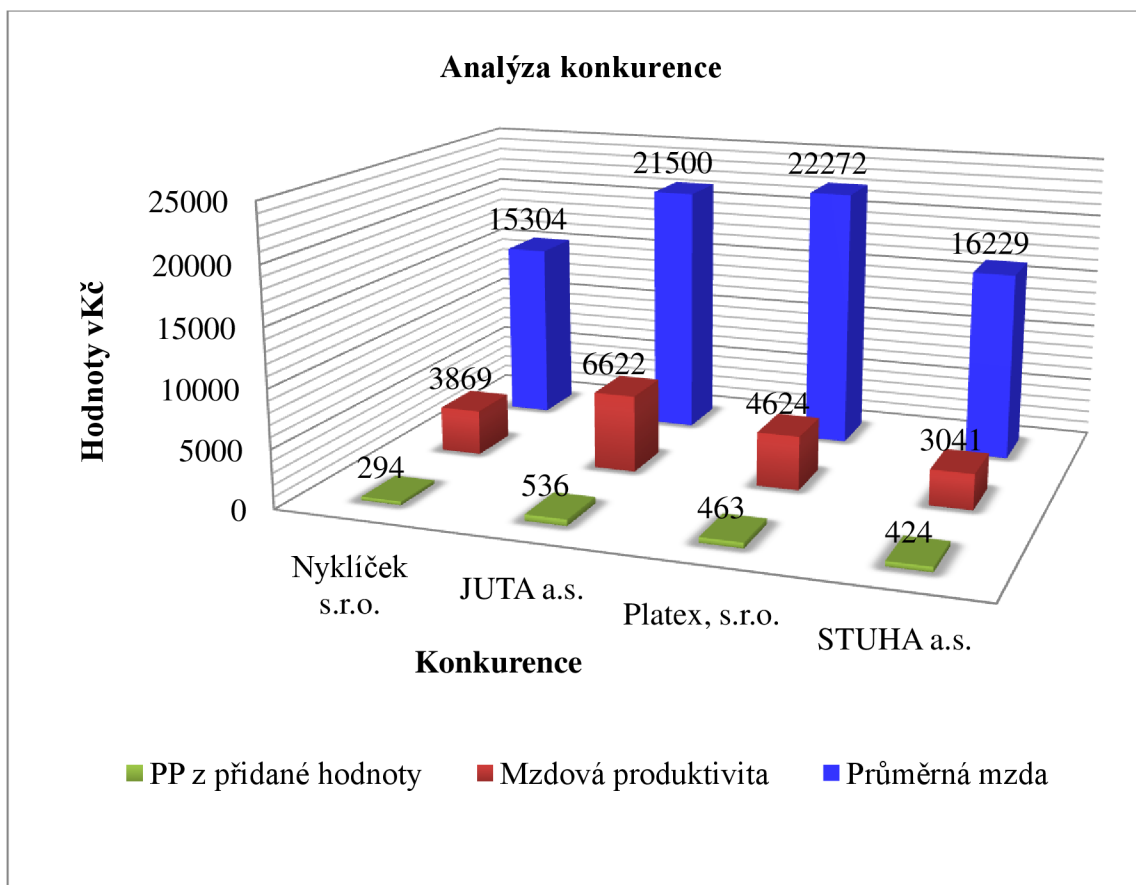
Tabulka 14: Benefity v jednotlivých podnicích¹⁴⁷

| Benefity | STUHA a.s | Nyklíček a spol. s.r.o. | Platex, s.r.o. | JUTA a.s. | Škoda auto a.s |
|------------------------------------|-----------|----------------------------|----------------|-----------|----------------|
| Příspěvek na stravování | • | • | • | • | • |
| Týden dovolené navíc | • | • | • | | |
| Dárci krve a plasmy | | | | • | |
| Bezúročná půjčka | | | | • | • |
| Odběr oblečení | • | • | | | • |
| Příspěvky na rekreaci | | | | • | • |
| Příspěvek na penzijní připojištění | • | | | • | • |
| Věrnostní odměny | | • | • | • | • |
| Odborné vzdělání | | • | | • | |

Ke srovnání byly vybrány některé benefity, které nabízejí jednotlivé podniky. Z tabulky vyplývá, že každá firma je specifická v nabízení svých benefitů. Jak je obecně známo, nejtědřejší firmy bývají právě ty, které mají vysoký zisk a jsou úspěšnější než ostatní. V daném případě tomu není jinak. JUTA a.s. a ŠKODA AUTO, a.s. jsou nejsilnějšími firmami, a proto nabízí nejvíce benefitů.

¹⁴⁶ DOUBEK, M. Rozhovor s vedoucím konečné montáže. Dobruška, 10.5.2012.

¹⁴⁷ Vlastní zpracování.



Graf 13: Analýza konkurence (Zpracováno dle¹⁴⁸)

Graf analýzy konkurence uvádí **průměrné mzdy jednotlivých firem** působících stejně jako STUHA a.s. v Královéhradeckém kraji. V porovnání průměrných mezd patří STUHA a.s. mezi firmy s nejnižší průměrnou mzdou. Téměř na stejné úrovni se nachází firma Nyklíček a spol. s.r.o. v Novém Městě nad Metují, u které průměrná mzda k roku 2010 činila 15 304 Kč. Průměrná mzda ve STUZE a.s. se k roku 2010 vyšplhala na 16 229 Kč. Firmy JUTA a.s. a Platex, s.r.o. v roce 2010 dosáhly průměrné mzdy okolo 22 000 Kč. Rozdíl mezi prvně zmíněnými firmami a posledně zmíněnými firmami je téměř 6 000 Kč, což by mohlo znamenat pro STUHU a.s. menší ohrožení jejich zaměstnanců, kteří by mohli v důsledku vyšší mzdy odejít ke konkurenci.¹⁴⁹

¹⁴⁸ Sbírka listin - Obchodní rejstřík [online]. 2012.

¹⁴⁹ tamtéž.

3.6.6 Vývoj oborové struktury žáků středních odborných škol

Tabulka 15: Vývoj oborové struktury žáků středních odborných škol (Zpracováno dle¹⁵⁰)

| Královéhradecký kraj | | | | | |
|----------------------|------------------------------------|------------------------|-----------|----------|----------|
| Kategorie | Obor | Počet žáků v 1.ročníku | | | |
| Kategorie | Název oboru | 2000 | 2007 | 2010 | 2011 |
| E | <i>Šití oděvů</i> | 18 | 6 | 1 | 0 |
| | <i>Tkadlena</i> | 0 | 0 | 0 | 0 |
| E Celkem | | 18 | 6 | 1 | 0 |
| H | <i>Krejčí - dámské oděvy</i> | 107 | 27 | 2 | 6 |
| | <i>Krejčí - pánské oděvy</i> | 12 | | | |
| H Celkem | | 119 | 27 | 2 | 6 |
| L0 | <i>Krejčí - podnikatel</i> | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | <i>Operátor - oděvní výroba</i> | 0 | 0 | 0 | 0 |
| L0 Celkem | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| L5 | <i>Krejčí - podnikatel (nást.)</i> | 29 | 0 | 0 | 0 |
| | <i>Oděvnictví (nást.)</i> | 16 | 0 | 0 | 0 |
| L5 Celkem | | 45 | 0 | 0 | 0 |
| M | <i>Oděvnictví</i> | 18 | 11 | 2 | 0 |
| | <i>Oděvnictví - tech.oděvů</i> | 31 | 0 | 0 | 0 |
| | <i>Text.výroba, podnikatel.</i> | 13 | 0 | 0 | 0 |
| | <i>Seržovač textilních strojů</i> | 0 | 0 | 0 | 0 |
| M Celkem | | 62 | 11 | 2 | 0 |
| Celkový počet | | 244 | 44 | 5 | 6 |

V letech 2007 - 2012 došlo ke kurikulární reformě - došlo k rapidnímu poklesu počtu oborů vzdělání. Zároveň byly vytvořeny rámcové vzdělávací programy. Školy mohou vytvořit vlastní školní vzdělávací program podle potřeb zaměstnavatelů, aby připravovaly absolventy pro uplatnění ve spolupracujících podnicích.¹⁵¹

Firma má největší zájem o vystudované lidi s oborem Tkadlena, který vznikl již v roce 1958 a byl ve škole vyučován až do roku 1986. A v neposlední řadě firmě chybí

¹⁵⁰ Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků - Interní zdroje. Vývoj oborové struktury žáků středních a odborných škol. 2012.

¹⁵¹ VOJTĚCH, J. Rozhovor s vedoucím oddělení analýz kvalifikačních potřeb trhu práce Národního ústavu pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků. telefonicky, 6.5.2012.

vyučení seřizovači textilních strojů, který v současné době spadá pod obor Strojník. Ani jeden z daných oborů se momentálně nevyučuje.¹⁵²

Pro rok 2012 jsou vypsaná studijní místa uvedena v tabulce níže:

**Tabulka 16: Počet nabízených studijních míst
v roce 2012 (Zpracováno dle¹⁵³)**

| Obor | počet nabízených studijních míst |
|------------|----------------------------------|
| Oděvnictví | 30 |
| Krejčí | 44 |
| Šití oděvů | 22 |

Školy s největší pravděpodobností opět nenaplní daná místa, protože žáci o dané obory nebudou mít zájem.

3.6.7 Shrnutí analytické části¹⁵⁴

Analytická část byla nejdříve věnována vývoji počtu zaměstnanců, který se rok od roku snižuje z důvodu modernizace výrobních technologií. Firma každoročně kromě roku 2008 vykazuje zisk díky dominantnímu postavení na českém a slovenském trhu v úzkých dekorativních textiliích. Pozitivní výhled do budoucna má jak produktivita práce z přidané hodnoty, tak i mzdová produktivita, která každoročně ročně stoupá. Růst mzdové produktivity je méně stabilnější, než růst produktivity práce z přidané hodnoty. Klíčovým rokem byl rok 2008, kdy mzdová produktivita klesla téměř o polovinu k roku 2009. Od té doby mzdová produktivita opět nabírá vyšších hodnot. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že z větší části jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni. Ve firmě se cítí dobře, vztahy na pracovišti jsou téměř výborné a téměř ¾ ze zúčastněných jsou spokojeni i se mzdou a benefity, které firma nabízí. Na druhou stranu pracovníkům, zejména dělníkům, chybí možnost odborného vzdělání. Dále by zaměstnanci uvítali

¹⁵² VOJTĚCH, J. Rozhovor s vedoucím oddělení analýz kvalifikačních potřeb trhu práce Národního ústavu pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, telefonicky, 6.5.2012.

¹⁵³ tamtéž.

¹⁵⁴ Vlastní zpracování.

více možností k občerstvení v podobě kantýny, nápojového automatu nebo pojízdné dobrušské pekárny. Firma se nachází v místech, kde je téměř nejnižší míra nezaměstnanosti v celé České republice. Oproti tomu zaměstnanost v textilním průmyslu se neustále snižuje. Na českém trhu stále převažuje nabídka práce oproti poptávce. Ze zkoumaných oblastí je počet uchazečů na 1 volné pracovní místo nejhorší v Dobrušce, kde bylo zjištěno ke konci roku 2011 33,3 uchazečů na 1 volné pracovní místo. Oproti tomu v Královéhradeckém kraji je tento stav nižší. Na 1 volné pracovní místo připadá 13,7 uchazečů a není tomu jinak v celé České republice, kde se jedná o 14, 2 uchazečů na 1 pracovní místo. Vzhledem k nízké poptávce po práci občané Dobrušky dojíždějí za prací do okolních měst. Průměrná nominální mzda rok od roku roste. Avšak průměrná hrubá nominální mzda v textilním průmyslu je oproti průměrné mzdě České republiky mnohem nižší. To má za důsledek nižší poptávku uchazečů o práci v textilním průmyslu. Závěr analytické části byl věnován konkurenci se stejným oborovým zaměřením a konkurenci s jiným oborovým zaměřením. STUHA a.s. patří mezi firmy se stejným oborovým zaměřením, které nabízejí nižší průměrnou mzdu a užší výběr benefitů oproti výše zanalyzovaným firmám. Analytická část byla zakončena vývojem oborové struktury žáků středních odborných škol. Z této analýzy byl zjištěn rapidní pokles oborů s textilním zaměřením.

3.6.8 SWOT analýza¹⁵⁵

V dané kapitole zhodnotíme silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti podniku.

Silné stránky

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

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

¹⁵⁵ Vlastní zpracování.

Tabulka 17: Silné stránky¹⁵⁶

| Silné stránky | Důležitost | Stav |
|--------------------------------|------------|------|
| Zaměstnanecké benefity | 4 | 3 |
| Pracovní prostředí | 3 | 3 |
| Spokojenost pracovníků | 4 | 2 |
| Stabilní zaměstnavatel | 4 | 2 |
| Vztahy mezi pracovníky | 5 | 1 |
| Produktivita práce | 4 | 3 |
| Smysluplnost a náročnost práce | 3 | 2 |
| Nízká fluktuace | 4 | 1 |

Slabé stránky

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

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

Tabulka 18: Slabé stránky¹⁵⁷

| Slabé stránky | Důležitost | Stav |
|------------------------------------|------------|------|
| Občerstvení | 3 | 3 |
| Kariérní růst | 4 | 4 |
| Odchod kvalifikované pracovní síly | 3 | 3 |
| Nízká průměrná mzda | 4 | 3 |
| Osobní odborný rozvoj | 4 | 3 |

Příležitosti

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

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

Tabulka 19: Příležitosti¹⁵⁸

| Příležitosti | Důležitost | Stav |
|---|------------|------|
| Vytváření sociálního zázemí pro zaměstnance | 4 | 4 |
| Počet uchazečů na 1 volné pracovní místo v Dobrušce | 3 | 2 |
| Zavedení školky | 3 | 5 |
| Zajištění občerstvení | 3 | 4 |

¹⁵⁶ Vlastní zpracování.

¹⁵⁷ tamtéž.

¹⁵⁸ tamtéž.

Hrozby

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

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

Tabulka 20: Hrozby¹⁵⁹

| Hrozby | Důležitost | Stav |
|--|------------|------|
| Úpadek textilního průmyslu | 5 | 5 |
| Odchod kvalifikované pracovní síly ke konkurenci | 4 | 2 |
| Nedostatek učebních oborů | 4 | 5 |
| Daňové změny a SP a ZP | 3 | 4 |

Výsledky analýzy

Tabulka 21: Výsledky analýzy¹⁶⁰

| Ukazatel | Σ Důležitost x stav |
|---------------|----------------------------|
| Silné stránky | 64 |
| Slabé stránky | 58 |
| Příležitosti | 49 |
| Hrozby | 65 |

Ze SWOT analýzy je patrné, že společnost má více silných stránek než slabých. Na druhou stranu by se v budoucnu mělo naskytnout více hrozeb než příležitostí.

¹⁵⁹ Vlastní zpracování.

¹⁶⁰ tamtéž.

4 Návrh motivačního programu

4.1 Návrh modernizace (rozšíření) pracovního prostředí

Firma na trhu existuje již třetím stoletím a stále dokáže být perspektivní pro své zaměstnance. Aby dokázala být perspektivní a stále rostoucí podnik, je třeba brát v potaz současné problémy a předjímat problémy budoucí. Zaměstnanci jsou z větší části spokojeni a žádný velký odpor k práci nevedou. Aby si tento status zaměstnanci nadále udrželi, je třeba stále přicházet s novými nápady resp. jít s dobou. Jak bylo zjištěno z dotazníku, mladé pracovnice by uvítaly školku, do které by své dítě před svojí směnou daly a po pracovní době si jej vyzvedly. Firemní školky jsou často diskutované téma, a to nejenom mezi rodiči, kteří mají problém umístit své dítě v „klasické“ mateřské školce, ale i mezi zaměstnavateli, kteří by rádi svým zaměstnancům vyšli vstříc a zajistili tak jejich rychlejší návrat do práce. Založení firemní školky se řídí zákonem č. 472/2011 Sb., která umožňuje zřídit mateřskou školu (firemní školku) podle ustanovení § 34 odst. 8 školského zákona a dále je pro firmu stejně stěžejní i vyhláška č. 410/2005 Sb., která definuje hygienické požadavky, které se vztahují na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých. V současné době by tento návrh představoval pro firmu velké náklady a poměrně složitou realizaci. Je třeba však mít na vědomí, že v současné době MPSV ČR ve spolupráci s MF ČR pracují na novelizaci zákona a údajně by podmínky pro zřízení školky neměly být tak nákladné, přísné a především by celý koncept měl spadat pod uznatelné náklady firmy. A v neposlední řadě zde figuruje mnoho institucí, které sponzorují podobné projekty, do kterých se především zapojuje EU. Méně nákladné a především oblíbené u pracovníků by se v budoucnu mělo stát zavedení kantýny v dřívější jídelně, dále možnost využití pojízdné dobrušské pekárny, která každé ráno zastavuje v sousedních podnicích a nabízí své čerstvé výrobky a v neposlední řadě nápojový automat, který by byl zřízen na takzvané žetony, které by byly jednotlivě přidělovány zaměstnancům. Jako za nejzávažnější problém v podniku, jak vyplývá z posledních výzkumů a zároveň i z úst pracovníků, by se mohla stát nekvalifikovaná pracovní síla v podniku. I samotní zaměstnanci mají zájem o osobní odborný rozvoj, který by posloužil v jejich kariéřním růstu nebo ke změně pozice na pracovišti.

4.2 Osobní odborný rozvoj a kariérní růst

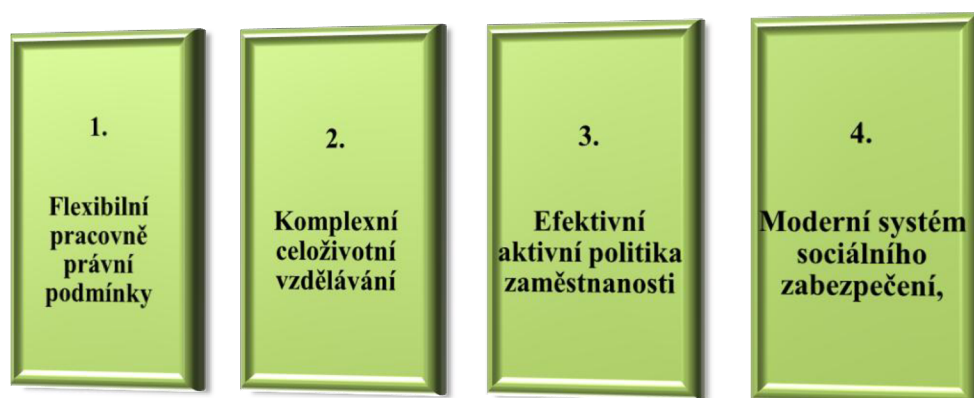
Jak již bylo uvedeno, v současné době školy nenaplňují obory s textilním zaměřením. Žáci o obory nejeví zájem, protože s největší pravděpodobností nevidí perspektivu v daném oboru a zaměření nebo nejsou dostatečně motivováni. Tento závažný problém již brzy začne pociťovat STUHA a.s., protože jak již bylo zmíněno v tabulce 9, v roce 2016 odejdou do důchodu 3 kvalifikované tkadleny a další o rok později. Firmu budou opouštět i kvalifikovaní seřizovači textilních strojů, kteří se již také nevyučují. Z teoretického hlediska v případě tkadleny to bude znamenat stagnaci 160 stavů pro jednu směnu. K zachování jedničky na českém trhu bude zapotřebí nová kvalifikovaná pracovní síla, která by mohla být motivována následujícím motivačním programem, která by měl nabýt účinnosti k 1.1.2013. Motivační program pro rok 2013 je sepsán především dle potřeb a možností STUHY a.s. a dále je spojen s projektem, na kterém se podílel realizační tým: ATOK a OS TOK.

Vzdělávací systém se vyvíjí od spolupráce s ATOK, OS TOK, společně se státem a středními odbornými školami. Společnými silami se především jedná o „Posilování bipartitního dialogu v odvětvích“. Cílem projektu je vytvoření platformy pro vedení dialogu a zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti zejména na úrovni odvětví, ale i na úrovni podniků. Tomu odpovídá manuál, který se věnuje dané problematice, s názvem „FLEXICURITA^b - Žádoucí změny v systému vzdělávání v odvětví textilního a oděvního průmyslu, s důrazem na rovnováhu mezi konkurenceschopnosti a sociální soudržnosti“.¹⁶¹

¹⁶¹ ATOK - Bipartitní dialog. 2012.

^b výraz flexicurita vznikl z anglických slov flexibility a security, tj. pružnost a bezpečnost.

Základní východiska projektu:



Obrázek 9: Základní východiska¹⁶²

Východiska projektu jsou zaznamenána na obrázku 9 a pozornost je věnována především na oblasti 2 - celoživotní vzdělávání a částečně na oblast 3 - efektivní aktivní politika zaměstnanosti.

Obsah projektu:

- získání základních schopností a dovedností (tvůrčí myšlení, sebereflexe, prezentování samy sebe, věda, matematické schopnosti apod.),
- budování vztahu mezi firmou a školou již od základního stupně,
- podporovat a přímo nabízet možnost praktického vyučování, stáží, přednášek, dnů otevřených dveří ve firmách,
- zajištění exkurzí,
- nabízet ubytování, stravování, stipendia,
- vyšší mzdy ve srovnání s okolím,
- zajištění mentorů do firem a škol,
- zajištění *duálního odborného vzdělávání* a další.¹⁶³

¹⁶² ATOK - Bipartitní dialog. 2012.

¹⁶³ tamtéž.

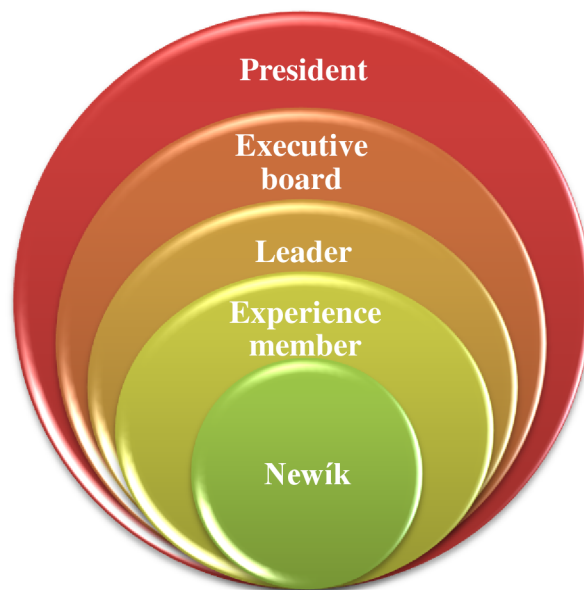
Duální odborné vzdělávání

- individuální studijní plán na odborném učilišti,
- nově koncipovaný studijní program např. „Odborné vzdělávání s posílenou praxí“,
- délka studia 3 - 4 roky,
- praktická výuka ve firmě 2 až 3 týdny v měsíci,
- teorie v jeden až dva týdny v měsíci,
- schopnější učni si mohou současně zajistit kvalifikaci z více oborů jako nadstavbové vzdělání,
- garantem duálního vzdělání je stát,
- studenti po absolvování obdrží certifikovanou závěrečnou zkoušku minimálně s národní platností,
- teoretické zkoušky splňují takové podmínky, že učni si návazně udělají maturitu a mohou pokračovat na VŠ a další.¹⁶⁴

Motivační program firmy 2013

Motivační program se týká jak stávajících, tak i potenciálních zaměstnanců a je třeba říci, že nový navržený motivační program je přiřazen k současným pozicím, které jsou přerozděleny do následujících tabulek benefitů a tarifů. Každý zaměstnanec je přiřazen do jednotlivé benefiční skupiny na základě svého vzdělání, zkušeností a kompetencí. Firma se zaměřuje především k motivování nových potenciálních zaměstnanců. Dále se nabízí možnost odborného vzdělání pro stávající zaměstnance, kteří již ve firmě pracují. Jedná se o dva rozdílné motivační procesy, které jsou rozděleny na již pracující zaměstnance a dále studenty, kteří budou mít zájem pracovat pro STUHU a.s.

¹⁶⁴ ATOK - Bipartitní dialog. 2012.



Obrázek 10: Struktura pozic ve STUZE a.s.¹⁶⁵

Jednotlivé pozice jsou seřazeny sestupně dle důležitosti a zodpovědnosti ve firmě.

Popis jednotlivých pozic:

Jak je patrné z obrázku, nejmenší kompetence v podniku zaujímá *newík*. Jedná se o potenciálního pracovníka, který je v současné době studentem na střední odborné škole a v budoucnu se tak může stát zaměstnancem STUHY a.s. Po absolvování studia je automaticky zařazen do tarifní skupiny s benefitním rámcem typu A**.

Dále se jedná o zaměstnance s označením *Experience member*, který již ve firmě pracuje na určité pozici a je pouze na něm, zda se chce vzdělávat a rozvíjet svůj potenciál. Nyní je ohodnocen benefitním rámcem typu A* a je pouze na jeho zvážení a ochotě do jaké míry chce rozvíjet svůj potenciál. *Experience member* vykonává svoji práci, která je kontrolována *leaderem*.

Leader patří ke zkušenějším pracovníkům ve firmě, kteří mají vyšší kompetence, kontrolují a řídí již zmíněné pracovníky. Jsou zařazeni do benefitní skupiny A***. Nad touto pozicí vykonává svoji práci *Executive board*.

¹⁶⁵ Vlastní zpracování.

Executive board je obsažen manažery vyššího managementu, kteří řídí a mají na starost jejich celý úsek. Jsou ohodnoceni benefitní skupinou A**** a dále mají uzavřené smluvní platy. To znamená, že se jich níže zmíněné tarifní skupiny netýkají.

Obdobně se dané tarifní skupiny netýkají *Presidenta*, který má na starosti chod celé firmy a zároveň je majitelem podniku.

Nutné požadavky k přiřazení do benefitního rámce:

A*

- Základní vzdělání bez výučního listu daného oboru.

A**

- Dokončené střední vzdělání s výučním listem daného oboru nebo úspěšné absolvování vzdělávacího programu **.

A****

- Dokončené střední vzdělání s výučním listem daného oboru nebo úspěšné absolvování vzdělávacího programu **.
- Absolvování minimálně 3 požadovaných vzdělávacích program*** na danou pozici.
- Minimální odpracovaná doba 5 let ve STUZE a.s.

A*****

- Zaměstnanec s vysokoškolským vzděláním.
- Minimální odpracovaná doba 5 let ve STUZE a.s.

Benefitní rámec typu A*, A**, A***, A****

Tabulka 22: Benefit¹⁶⁶

| Benefity |
|--|
| A* |
| 1 týden dovolené navíc (za určitých podmínek) |
| příspěvek na penzijní připojištění ve výši 150 Kč |
| mimořádná odměna 700 Kč |
| ročně výběr pracovního oděvu dle potřeb |
| příspěvek na stravování - 50 % ceny oběda bez DPH |
| 5 žetonů týdně na občerstvení v nápojovém automatu |
| sociální výpomoc v nouzi (80 000 Kč až 100 000 Kč) |
| A** |
| Typ A* + |
| možnost využití vzdělávacího kurzu - 2 ročně |
| věrnostní odměny vypláceny po 5, 10, 15 a 20 letech ve firmě |
| roční odměna v závislosti na zisku |
| bezúročná půjčka - max. 30 000 Kč |
| dárci krve 300 Kč za odběr |
| A*** |
| Typ A** + |
| extra bezúročná půjčka - max. 20 000 Kč |
| možnost zahraniční stáže ^c |
| po 5 letech výkonu v práci každoročně 0,1 % ze zisku |
| A**** |
| Typ A*** + |
| po 5 letech výkonu v práci každoročně 0,3 % ze zisku |
| služební mobil a notebook |

Jednotlivé skupiny benefitů byly rozděleny dle kompetencí, zodpovědností a dovedností jednotlivých pracovníků.

¹⁶⁶ Vlastní zpracování.

^c Stáž v délce 6 měsíců v partnerských zemí: Německo, Rakousko, Polsko nebo Nizozemsko.

Tabulka 23: Tarifní stupnice pro dělníky¹⁶⁷

| Tarifní stupeň | Hodnocení | Kč/hodina |
|----------------|-----------|-----------|
| 1. | A* | 47,00 Kč |
| 2. | A* | 49,50 Kč |
| 3. | A* | 52,00 Kč |
| 4. | A* | 54,50 Kč |
| 5. | A* | 57,00 Kč |
| 6. | A* | 60,00 Kč |
| 7. | A** | 63,50 Kč |
| 8. | A** | 67,00 Kč |
| 9. | A** | 71,00 Kč |
| 10. | A** | 75,50 Kč |
| 11. | A** | 81,00 Kč |
| 12. | A** | 86,50 Kč |
| 13. | A*** | 92,50 Kč |

Daná tarifní stupnice se vztahuje k dělníkům. Zaměstnanci s pouhým základním vzděláním bez výučního listu daného oboru zůstanou u hodnocení A*, však oproti bývalé stupnici začnou stupnicí 1 s vyšší hodinovou sazbou. Dále jednotlivé tarifní stupnice přiřazuje manažer středního managementu.

Tabulka 24: Tarifní stupnice pro THP¹⁶⁸

| Tarifní stupeň | Hodnocení | Kč/měsíc |
|----------------|-----------|-----------|
| 1. | A*** | 10 500 Kč |
| 2. | A*** | 11 100 Kč |
| 3. | A*** | 11 800 Kč |
| 4. | A*** | 12 500 Kč |
| 5. | A*** | 13 300 Kč |
| 6. | A*** | 14 200 Kč |
| 7. | A*** | 15 300 Kč |
| 8. | A*** | 16 500 Kč |
| 9. | A*** | 18 000 Kč |

¹⁶⁷ Vlastní zpracování.

¹⁶⁸ tamtéž.

Tarifní stupnice slouží pro hodnocení THP zaměstnanců, kteří automaticky spadají do benefitního systému A***. O jejich zařazení do tarifních stupňů rozhoduje střední management.

Vzdělávací programy v rámci firmy

Vzdělávací programy, které jdou na náklady firmy, se budou dělit na dva typy:

- CORE program.
- EXPERIENCE program.
- SOFT program.

Tabulka 25: CORE program¹⁶⁹

| CORE program | |
|------------------|--|
| Kurz: | <i>Tkadlena</i> <i>Seřizovač textilních strojů</i> <i>Navaděčka</i> <i>Snovařka</i> |
| Cíl: | Získání odborných znalostí a větší flexibilita |
| Kde: | Prostory firmy |
| Kdo: | Externí lektor / lektorka |
| Délka: | 6 - 12 měsíců |
| Forma: | Teorie a praxe |
| Kdy: | Sobota, neděle pouze v sudých týdnech - 6 hod. denně |
| Možnost: | Kombinace z více profesí (větší rozhled, více možností, kratší doba výuky) |
| Pro koho: | Určen pro pracovníky STUHA a.s., kteří se do programu přihlásí a budou vybráni personalistou na základě kompetencí |
| Podmínky: | Zakončení testem z teoretických poznatků a praktickou zkouškou |
| Cena: | Zdarma |
| Odměna: | V případě úspěšnosti celkové zkoušky nad 90 % - odměna 1 000 Kč. |
| Výhody: | Zařazení do benefitního rámce typu A**, vyšší sociální status, samostatnost, adaptabilita a další |

¹⁶⁹ Vlastní zpracování.

Tabulka 26: Experience program¹⁷⁰

| Experience program | |
|--------------------|---|
| Kurz: | <i>Mzdové účetnictví se základy psychologie</i> <i>DPH, daně</i> <i>Jazykové kurzy</i> <i>Obchodní podnikání</i> <i>MS OFFICE - kancelář</i> <i>Marketingová strategie</i> |
| Cíl: | Získání odborných znalostí a větší flexibilita |
| Kde: | Prostory firmy |
| Kdo: | Externí lektor / lektorka |
| Délka: | 1 měsíc |
| Forma: | Dle kurzu (teorie, praxe, hry, interaktivní forma) |
| Kdy: | Pátek, sobota, neděle |
| Možnost: | Kombinace více kurzů (větší rozhled, více možností, kratší doba výuky), |
| Pro koho: | Určen pro všechny pracovníky STUHA a.s., |
| Podmínky: | Možnost výběru pouze 2 kurzů ročně |
| Cena: | Zdarma |
| Odměna: | Dobrý pocit |
| Výhody: | Odborný rozvoj, samostatnost, adaptabilita, bohatší životopis a další |

¹⁷⁰ Vlastní zpracování.

Tabulka 27: SOFT program

| SOFT program | |
|------------------|---|
| Kurz: | <i>Talent management</i> |
| | <i>Zpětná vazba</i> |
| | <i>Asertivita</i> |
| | <i>Komunikace a rétorika</i> |
| | <i>Leadership</i> |
| | <i>Osobní rozvoj, psychologie</i> |
| | <i>Vedení, plánování a rozhodování</i> |
| Cíl: | Získání odborných znalostí a větší flexibilita |
| Kde: | Prostory firmy |
| Kdo: | Externí lektor / lektorka |
| Délka: | 1 den |
| Forma: | Dle kurzu (teorie, praxe, hry, interaktivní forma) |
| Kdy: | Dle domluvy |
| Možnost: | Kombinace více kurzů (větší rozhled, více možností, kratší doba výuky), |
| Pro koho: | Určen pro všechny pracovníky STUHA a.s., |
| Podmínky: | Možnost výběru pouze 2 kurzů ročně |
| Cena: | Zdarma |
| Odměna: | Dobrý pocit |
| Výhody: | Vyšší sociální status, poznání sám sebe, adaptabilita a další |

Motivační program - Newík

Daný proces bude spočívat v náborovém řízení na základních školách. Firma vystoupí se svým plánem, při kterém představí samotnou firmu, jejich vizi a pracovní pozice s možnostmi kariérního růstu. Dále uskuteční den otevřených dveří ve firmě a v případě zájmu zajistí studentovi **duální odborné vzdělávání**.

Podmínky spolupráce ze strany firmy během denního studia:

- prospěchové stipendium,
- příspěvky na ubytování, stravování a dopravu - 30 % z nákladů, max. 1 500 Kč měsíčně,
- zajištění pracovního poměru minimálně po dobu pěti let ode dne ukončení vzdělání,
- přednostní nástup.

Podmínky spolupráce ze strany uchazeče *během studia*:

- akademický rok zakončený do průměru 2,5,
- ukončení vzdělání maturitní zkouškou.

Po ukončení studia se splněnými podmínkami ze strany uchazeče získává daný uchazeč smlouvu na dobu určitou na 5 let. Po nesplnění jakékoliv podmínky ze strany uchazeče, je povinen vrátit poměrnou částku všech nákladů za dobu studia. Automaticky se zahrnuje do benefitního rámce typu A**, tedy minimálně do tarifní skupiny 7. Dále se může ve firmě zúčastnit *programu CORE, EXPERIENCE A SOFT* a vyhlížet možnosti kariérního růstu.

Motivační program - XP member

Daný motivační program se vztahuje k zaměstnancům, kteří chtějí dále rozvíjet své schopnosti a být multifunkčními pracovníky ve více oblastech. Dále je určen pro pracovníky, kteří v současné době nemají dokončené střední vzdělání s výučním listem a chtějí rozvíjet své odborné znalosti. Zaměstnanec se může přihlásit na *programy typu CORE, EXPERIENCE a SOFT*. Absolvování programu CORE zajistí danému zaměstnanci minimálně benefitní rámec typu A**.

Motivační program - Leader

O leaderech rozhoduje Executive board a automaticky spadají do benefitní skupiny typu A***. Též se mohou zúčastnit *programu CORE, EXPERIENCE a SOFT*. Pro danou pozici je doporučen program Experience a program Soft vzhledem k předpokladu, že znalosti z programu Core již mají osvojené.

Motivační program - Executive board

Executive board je označení pro manažery vyššího managementu, kteří mají na starosti příslušný daný úsek. Předpokládá se, že již jsou zahlceni informacemi a zkušenostmi z *programu CORE* a mají z části osvojenou problematiku z oblastí, které jsou obsaženy v *programu EXPERIENCE*. Z daného důvodu by měli nejvíce přivítat *program SOFT*, který by měl upevnit jejich manažerské křeslo a zároveň jít příkladem ostatním pracovníkům.

5 Ekonomické zhodnocení návrhu

Plánované náklady pro firmu

Tabulka 28: Plánované náklady firmy na zaměstnance pro rok 2013

| <i>Osobní náklady</i> | <i>Cena za zaměstnance v Kč / měsíc</i> | <i>Počet zaměstnanců</i> | <i>Cena v Kč</i> |
|--|---|--------------------------|-------------------|
| Mzdové náklady | 23 034 | 141 | 38 973 000 |
| Odměny členům orgánů společnosti a družstva | 0 | | 0 |
| Náklady na SZ a ZP | 5 280 | | 8 933 000 |
| Sociální náklady | 284 | | 481 000 |
| Celkem | XXX | | 48 387 000 |
| <i>Další Benefity</i> | | <i>Počet zaměstnanců</i> | <i>Cena v Kč</i> |
| Věrnostní odměny | 5 000 | 20 | 100 000 |
| Bezüročná půjčka | 50 000 | 20 | 1 000 000 |
| Odběr krve | 300 | 70 | 21 000 |
| Zahraniční stáž | 25 000 | 2 | 50 000 |
| Roční odměny | 3 000 | 80 | 240 000 |
| Sociální výpomoc | 80 000 | 2 | 160 000 |
| Žetony k občerstvení | 2 400 | 141 | 338 400 |
| Odměny ze zisku | 6 000 | 20 | 320 000 |
| Celkem | XXX | XXX | 2 229 400 |
| <i>Podpora studentů</i> | | <i>Počet studentů</i> | <i>Cena v Kč</i> |
| Prospěchové stipendium | 5 000 | 5 | 25 000 |
| Příspěvky na studium | 15 000 | | 75 000 |
| Odměny za zkoušky | 2 000 | | 10 000 |
| Celkem | XXX | | 110 000 |
| <i>Ostatní</i> | | <i>Počet pracovníků</i> | <i>Cena v Kč</i> |
| Lektor | 25 920 | 3 | 77 760 |
| CELKEM | | XXX | 50 804 160 |

Daná tabulka zaznamenává roční plánované náklady firmy na zaměstnance. Je třeba brát v potaz, že propočty jsou pouze orientační z důvodu obtížného odhadu jednotlivých položek. Osobní náklady jsou vypočítány na 141 zaměstnanců, kdy bylo vycházeno ze mzdových nákladů z předešlých let. Byl sledován procentní nárůst z let 2007 až 2009

a zmíněná částka byla navýšena o dané procentuální navýšení pro rok 2013. Odměny členům orgánů společnosti a družstva nebudou v roce 2013 vypláceny. Plánované částky dalších benefitů jsou vypočteny z plánovaného zisku pro rok 2012, dále z předpokládaného zájmu o zahraniční stáž, sociální výpomoc, darování krve a v neposlední řadě zájem o bezúročný úvěr. Co se týče podpory studentů, opět je vycházeno z předpokládaného počtu studentů, kteří budou podporováni maximální částkou 1500 Kč měsíčně, která je rozpočtena na 10 měsíců. Není tomu jinak při propočtu výše prospěchového stipendia a odměny za úspěšné zvládnutí zkoušky. Plánované náklady oproti roku 2010 vzrostly o 2 417 160 Kč, což představuje nárůst o 5,11 %, avšak oproti roku 2009 to znamená pokles o 17,3 %.

Očekávané přínosy pro firmu

Očekávané přínosy by především měly zajistit příchod kvalifikované pracovní síly zaměřené na textilní průmysl, zajistit minimální fluktuaci zaměstnanců a zvýšit vzdělání stávajících pracovníků. Dále by se mělo u zaměstnanců jednat o zvýšení sociálního statusu, pocitu důležitosti, loajálnosti a ochotě pracovat s větším nasazením.

Závěr

Tématem bakalářské práce byla analýza motivace a návrh motivačního programu ve společnosti STUHA a.s. Cílem bakalářské práce bylo navrhnout odpovídající motivační program, který bude východiskem firmy k motivování svých zaměstnanců do dalších let.

Nejprve byla zanalyzována celková situace uvnitř podniku, která se z počátku zaměřila na personální oblast, ve které bylo charakterizováno obsazení zaměstnanců v podniku. Dále byl zdokumentován výrobní sortiment, který následně navázal na odběratelsko - dodavatelské vztahy a zároveň byla zanalyzována konkurence. Na základě těchto analýz bylo zodpovězeno na otázku, jak se firmě daří obstát na českém a zahraničním trhu. Poté byla zaměřena pozornost na systém hodnocení a odměňování na základě Kolektivní smlouvy, která je stěžejní pro zaměstnance společnosti. Závěr praktické části se zaměřil na vnitřní a vnější analýzu podniku. Pozornost byla věnována především situaci uvnitř podniku, trhu práce, konkurenci se stejným a jiným oborovým zaměřením a v neposlední řadě situaci ve školství. Na úplný závěr byli zaměstnanci podrobeni dotazníkovému šetření, při kterém především odpovídali na otázky, které se vztahovaly k odměňování, hodnocení a spokojenosti ve firmě.

Na základě těchto rozborů a analýz bylo zjištěno dobré postavení na trhu díky ucelenému sortimentu výrobků. Již přes 3 století působí jako stabilní zaměstnavatel, který zaměstnává nemalý počet občanů Dobrušky. Počet se rok od roku snižuje díky modernizaci technologie, ale přesto v současné době zaměstnává 141 zaměstnanců a patří k největším zaměstnavatelům dobrušských podniků. To je příčina klesajících mzdových nákladů. Pozitivní odpovědí je každoroční nárůst produktivity práce. Firma se dále může pyšnit nízkou fluktuací zaměstnanců, od které se částečně odvíjí i nízká nezaměstnanost v Dobrušce a v Královéhradeckém kraji. Hospodářský výsledek je každoročně kolísavý z důvodu investování do nových technologií a ekonomickou krizí, která zasáhla i textilní průmysl. Vnější analýza se zaměřila na míru nezaměstnanosti, která jak jsme si již uvedli, je v Královéhradeckém kraji a Dobrušce nízká, avšak zaměstnanost v textilním průmyslu rok od roku klesá. V další analýze byla pozornost věnována poptávce po práci a nabídce práce. Počet uchazečů na jedno volné pracovní

místo v Dobrušce je mnohem větší než v samotném Královéhradeckém kraji, což signalizuje odchod za prací do jiných měst. Mezi poslední vyhotovené analýzy patřil vývoj průměrných mezd a situace na trhu z konkurenčního hlediska. Vývoj průměrné mzdy v textilním průmyslu roste obdobně jako průměrná mzda v České republice a v Královéhradeckém kraji, ale zdaleka nedosahuje takové výše. STUHA a.s. nabízí nižší průměrnou mzdu a menší výběr nabídky benefitů v porovnání s konkurencí se stejným a i jiným oborovým zaměřením. Z dotazníkového šetření především vyplynula spokojenost v oblasti odměňování, pracovní náplně a vztahů mezi jednotlivými pracovníky, naopak nespokojenost se projevila v nabídce odborného vzdělání a občerstvení. Dále vyplynuly sympatie k zavedení firemní školky, zřízení kantýny nebo zajištění dobrušské pojízdné pekárny, které by mohly eliminovat nespokojenost spojenou s občerstvením. Poslední analýza byla zaměřena na školský systém, při kterém byl zaznamenán obrovský úpadek textilních oborů ve školství, což má za důsledek úbytek kvalifikované pracovní síly v textilním průmyslu na českém trhu.

Návrh motivačního programu byl sestaven na základě získaných výsledků z analýz a je zaměřen na motivování stávajících zaměstnanců k dosažení lepších výsledků, k získání kvalifikované pracovní síly v textilním oboru, možnosti rozvíjení kariérního růstu a osobních odborných znalostí. Byly navrženy 3 motivační programy, které by měly zamezit odchodu kvalifikované pracovní síly a naopak rozvíjet výše zmiňované aspekty k vyšší motivaci zaměstnanců. Jedná se o CORE, EXPERIENCE A SOFT program, které specifičtěji rozvíjí každou pracovní pozici.

Výsledkem ekonomického zhodnocení návrhu je propočet plánovaných nákladů na zaměstnance pro rok 2013. Dané náklady činí cca 50 mil. Kč, což představuje 2 417 160 Kč oproti roku 2010, toto navýšení znamená nárůst o 5,11 %.

Seznam použité literatury

Knihy

- 1) ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- 2) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. 1. Vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-802-4714-073.
- 3) ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 160 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
- 4) BĚLOHLÁVEK, František. *15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 121 s. ISBN 978-80-247-3001-1.
- 5) BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
- 6) CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- 7) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- 8) FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- 9) MACH, Jiří, et. al. *Dobruška*. 1. vyd. Dobruška: Město Dobruška, 2008. 172 s. ISBN 978-80-254-2854-2.
- 10) PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. dotisk 1.vyd. Praha: VŠE, 1998. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
- 11) THOMPSON, M. *Pay and Performance: The employer experience*. Report No. 218. Brighton, Institute of Manpower Studies 1992.

- 12) TOWERS, Perrin. *Reconnecting with Employees: Quantifying the value of engaging your work*. London, Towers Perrin 2005.
- 13) WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. 10th. edition. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

Časopisy

- 14) O'NEAL, S. *The phenomenon of total rewards*. *ACA Journal*, 7, 1998. No. 3, s. 18-23.

Internetové zdroje

- 15) Obchodní rejstřík a Sbíрка listin. Stuha a.s. [online]. 2012. [cit. 2012-05-10]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=60108657>>.
- 16) Obchodní rejstřík a Sbíрка listin. Nyklíček a spol. s.r.o. [online]. 2012. [cit. 2012-05-10]. Dostupné z : <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=Nykl%C3%AD%C4%8Dek+a+spol.+s.r.o.>>.
- 17) Obchodní rejstřík a Sbíрка listin. JUTA a.s. [online]. 2012. [cit. 2012-05-10]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=Juta+a.s.>>.
- 18) Obchodní rejstřík a Sbíрка listin. Platex, s.r.o. [online]. 2012. [cit. 2012-05-10]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=Platex%2c+s.r.o.>>.
- 19) Obchodní rejstřík a Sbíрка listin. ŠKODA AUTO a.s. [online]. 2012. [cit. 2012-05-10]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=%C5%A0koda+Auto%2c+a.s.>>.
- 20) KURZYCZ. Mzdy [online]. 2012 [cit. 2012-05-22]. Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>>.

- 21) Český statistický úřad. Zaměstnaní a nezaměstnaní v Královéhradeckém kraji podle výsledků VŠPS ve 4. čtvrtletí 2011. [online]. 2012. [cit. 2012-05-12]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/xh/redakce.nsf/i/zamestnani_a_nezamestnani_v_kralovehradeckem_kraji_podle_vysledku_vsps_ve_4_ctvrtleti_2011>.
- 22) Český statistický úřad. Vývoj nezaměstnaných a volných pracovních míst v Královéhradeckém kraji. [online]. 2012. [cit. 2012-05-10]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/xh/redakce.nsf/i/vyvoj_nezamestnanych_a_volnych_pracovnich_mist_v_kralovehradeckem_kraji>.
- 23) Stuha a.s. Dobruška. [online]. 2002. [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <<http://www.stuha.cz/>>.
- 24) Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí. Statistiky nezaměstnanosti. [online]. 2012. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz>>.
- 25) Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí. Statistická ročenka trhu práce v České republice v roce 2011. [online]. 2012. [cit. 2012-05-12]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/12834/rocenka_2011.pdf>.
- 26) Český statistický úřad. Počet uchazečů na 1 volné pracovní místo 2002 - 2011. [online]. 2012. [cit. 2012-05-12]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/uchaz_na_misto>.
- 27) Český statistický úřad. Komentář k vývoji průměrné mzdy zaměstnanců. [online]. 2012. [cit. 2012-05-13]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/795A003F2677>>.
- 28) SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY V ČR. [online]. 2012. [cit. 2011-09-08]. Dostupné z: <<http://www.spcr.cz>>.
- 29) JUTA a.s. Dvůr Králové. [online]. 2010. [cit. 2012-05-12]. Dostupné z:

<<http://www.juta.cz/>>.

30) Platex, s.r.o. Česká Skalice. [online]. 2011. [cit. 2012-05-12]. Dostupné z:

< <http://www.platex.cz/>>.

31) Nyklíček a spol. s.r.o. v Nové Město nad Metují. [online]. 2010. [cit. 2012-05-12].

Dostupné z: <<http://www.nyklicekaspol.cz/?language=cs>>.

Ostatní zdroje

32) STUHA a.s. - Kolektivní smlouva. 2010.

33) STUHA a.s. - Interní záznamy. 2012.

34) ATOK - Ekonomický vývoj průmyslu 2007, 2008, 2009, 2010, 2011.

35) ATOK - Bipartitní dialog. 2012.

36) NÁRODNÍ ÚSTAV PRO VZDĚLÁVÁNÍ, ŠKOLSKÉ PORADENSKÉ ZAŘÍZENÍ A ZAŘÍZENÍ PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ - Interní zdroje. Vývoj oborové struktury žáků středních a odborných škol. 2012.

37) ZOUNAR, J. Rozhovor s obchodním náměstkem. Dobruška, 5.3.2012.

38) JELENOVÁ, J. Rozhovor s personalistou. Dobruška, 15.3.2012.

39) DOUBEK, M. Rozhovor s vedoucím konečné montáže. Dobruška, 10.5.2012.

40) VLČKOVÁ, M. Rozhovor s personalistou. telefonicky, 15.5.2012.

41) ŠPALKOVÁ, V. Rozhovor s personalistou. telefonicky, 15.5.2012.

42) HENCLOVÁ, R. Rozhovor s personalistou. telefonicky, 15.5.2012.

- 43) ČESAL, J. Rozhovor se zástupcem výkonného ředitele ATOK. elektronicky, 10.5.2012. Ekonomický vývoj textilního průmyslu v letech 2007 - 2011.
- 44) VOJTĚCH, J. Rozhovor s vedoucím oddělení analýz kvalifikačních potřeb trhu práce Národního ústavu pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků. telefonicky, 6.5.2012.
- 45) KOHOUTEK, J. Rozhovor s presidentem ATOK. telefonicky, 23.5.2012.

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: Model motivace..... | 13 |
| Obrázek 2: Rozdíl mezi motivací a uspokojením | 14 |
| Obrázek 3: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy | 25 |
| Obrázek 4: Model celkové odměny | 27 |
| Obrázek 5: Logo firmy | 32 |
| Obrázek 6: Organizační schéma firmy | 35 |
| Obrázek 7: Člunkový stav..... | 45 |
| Obrázek 8: Jehlový stav..... | 44 |
| Obrázek 9: Základní východiska | 84 |
| Obrázek 10: Struktura pozic ve STUZE a.s..... | 86 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Seznam hlavních odměn a faktorů užívaných k uspokojení různých potřeb | 16 |
| Tabulka 2: Metody hodnocení pracovníka | 22 |
| Tabulka 3: Jednotlivé kategorie celkové odměny..... | 26 |
| Tabulka 4: Počet pracovníků v úseku ředitele | 36 |
| Tabulka 5: Počet pracovníků v ekonomickém úseku | 36 |
| Tabulka 6: Počet pracovníků v obchodním úseku | 37 |
| Tabulka 7: Počet pracovníků ve výrobním úseku..... | 38 |
| Tabulka 8: Počet pracovníků ve STUZE a.s. | 38 |
| Tabulka 9: Jednotliví pracovníci a jejich odchody do důchodu | 39 |
| Tabulka 10: Stupnice mzdových tarifů pro zaměstnance dělnické kategorie..... | 51 |
| Tabulka 11: Stupnice mzdových tarifů pro zaměstnance THP kategorie..... | 52 |
| Tabulka 12: Pohlaví | 63 |
| Tabulka 13: Pohlaví | 64 |
| Tabulka 14: Benefity v jednotlivých podnicích..... | 75 |
| Tabulka 15: Vývoj oborové struktury žáků středních odborných škol..... | 77 |
| Tabulka 16: Počet nabízených studijních míst | 78 |

| | |
|---|----|
| Tabulka 17: Silné stránky | 80 |
| Tabulka 18: Slabé stránky..... | 80 |
| Tabulka 19: Příležitosti..... | 80 |
| Tabulka 20: Hrozby | 81 |
| Tabulka 21: Výsledky analýzy | 81 |
| Tabulka 22: Benefity | 88 |
| Tabulka 23: Tarifní stupnice pro dělníky | 89 |
| Tabulka 24: Tarifní stupnice pro THP | 89 |
| Tabulka 25: CORE program..... | 90 |
| Tabulka 26: Experience program..... | 91 |
| Tabulka 27: SOFT program..... | 92 |
| Tabulka 28: Plánované náklady firmy na zaměstnance pro rok 2013 | 94 |

Seznam grafů

| | |
|--|----|
| Graf 1: Poče zaměstnanců..... | 58 |
| Graf 2: Hospodářský výsledek..... | 61 |
| Graf 3: Mzdové prostředky | 60 |
| Graf 4: Hospodářský výsledek a vývoj mzdových prostředků v Kč | 61 |
| Graf 5: Produktivita práce z přidané hodnoty..... | 62 |
| Graf 6: Mzdová produktivita | 63 |
| Graf 7: Míra nezaměstnanosti..... | 68 |
| Graf 8: Míra nezaměstnanosti mužů a žen v Královéhradeckém kraji..... | 69 |
| Graf 9: Počet pracovníků v textilním průmyslu..... | 68 |
| Graf 10: Nabídka práce vs. poptávka po práci..... | 69 |
| Graf 11: Vývoj nezaměstnaných a volných pracovních míst v Královéhradeckém kraji | 70 |
| Graf 12: Průměrná hrubá nominální mzda | 71 |
| Graf 13: Analýza konkurence..... | 76 |

Seznam příloh

1. Příloha 1 - Formulář - dotazník
2. Příloha 2 - Vyhodnocení dotazníku

Příloha 1: Formulář - dotazník

DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

Jmenuji se Radek Danč a jsem studentem 3. ročníku Fakulty Podnikatelské VUT v Brně. V současné době píši bakalářskou práci na téma: **Analýza motivace a sestavení motivačního programu pro firmu STUHA a.s.** Výsledky z daného dotazníku budou použity pouze k provedení analýzy Vaší motivace pro potřeby mé bakalářské práce a mohly by se v budoucnu stát východiskem pro vedení společnosti k zajištění větší spokojenosti v práci.

Dotazník je zcela anonymní a vyplněné dotazníky se nedostanou k vedení společnosti. Údaje z dotazníku budou statisticky zpracovány a až s těmito výsledky bude vedení společnosti seznámeno. Nebojte se tedy vyjádřit svůj názor. Velice Vám děkuji za Váš čas.

Prosím zakroužkujte číslici u odpovídající odpovědi:

Vysvětlení bodovací škály:

1 = rozhodně ano 2 = spíše ano 3 = spíše ne 4 = rozhodně ne

V odpovědích prosím zakroužkujte jeden bod na škále, který nejlépe odpovídá Vašemu názoru. V případě otevřených otázek prosím stručně vypište Vaše stanovisko. V níže zmíněných, prosím, označte křížkem kategorii, do které spadáte.

Žena

Muž

Věková kategorie (20 - 30) (30 - 40) (40-50) (50 a více)

Profese: Dělník / Dělnice

THP

Systém hodnocení pracovního výkonu

- 1) *Jste ve firmě spokojený(á)?* 1 2 3 4
Proč ne?
- 2) *Jste spokojený(á) se mzdou, kterou pobíráte?* 1 2 3 4
Proč ne?
- 3) *Je Vaše mzda ve srovnání s ostatními kolegy spravedlivá?* 1 2 3 4
Proč ne?
- 4) *Víte jaké máte benefiční výhody ve firmě?* 1 2 3 4

5) Vyberte prosím pro Vás 3 nejzajímavější benefitní výhody. Vámi vybrané odpovědi prosím zakroužkujte.

- a. 1 týden dovolené navíc
- b. Příspěvek na penzijní pojištění
- c. Mimořádná odměna 700 Kč
- d. Výběr pracovního oděvu dle vlastních potřeb
- e. Příspěvek na stravování
- f. Jiné. Uveďte.....

6) Jsou podle Vás výkonové prémie, příplatky a odměny rozdělovány spravedlivě?
1 2 3 4

Proč ne?

7) Jsou pro vás přínosem benefitní výhody? 1 2 3 4

Proč ne?

Oblast práce, kariéry a osobního odborného rozvoje

8) Jste spokojen(a) s obsahem Vaší práce? (smysluplnost, náročnost, různorodost)
1 2 3 4

Proč ne?

9) Uvažujete o změně zaměstnání? 1 2 3 4

Proč?

10) Jste spokojen(a) s příležitostmi, které nabízí podnik pro rozšíření Vašich odborných znalostí? (školení) 1 2 3 4

Proč ne?

11) Jsou pro Vás možnosti kariérového postupu a osobního odborného rozvoje důležité?
1 2 3 4

Proč ne?

Funkčnost zpětné vazby mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými

12) Hodnotí vedoucí pracovník Váš pracovní výkon?
1 2 3 4

13) Máte možnost sdělit vedoucímu pracovníkovi Váš názor či problémy?
1 2 3 4

14) Je kladné hodnocení Vašeho pracovního výkonu promítnuto do výše Vaší mzdy?
1 2 3 4

15) Jaké máte vztahy se spolupracovníky a nadřízenými? Zakroužkujte Vámi vybranou odpověď.

Se spolupracovníky

- a. Velmi dobré
- b. Dobré
- c. Horší
- d. Špatné

S nadřízenými

- a. Velmi dobré
- b. Dobré
- c. Horší
- d. Špatné

Informace zaměstnanců

16) Jsou informace, která dostáváte jasně, srozumitelně a dostatečné?

1 2 3 4

17) Dostáváte informace potřebné pro Vaši práci včas?

1 2 3 4

Prostředí firmy

18) Cítíte se dobře v prostorách firmy?

1 2 3 4

Proč ne?

19) Zamlouvalo by se Vám zavedení školky ve firmě?

1 2 3 4

Proč ne?

20) V případě zavedení školky využít(a) byste ji?

1 2 3 4

21) Využít(a) byste možnost zavedení kuřárny v prostorách firmy?

1 2 3 4

22) Postrádáte ve firmě absenci kantýny?

1 2 3 4

23) Uvítal(a) byste ve firmě možnost zakoupení čerstvého pečiva, jehož rozvoz zajišťuje
dobrušská pekárna Marta pomocí pojízdné prodejny ?

1 2 3 4

Proč ne?

24) Uvítala(a) byste v areálu firmy prodejní nápojový automat ?

1 2 3 4

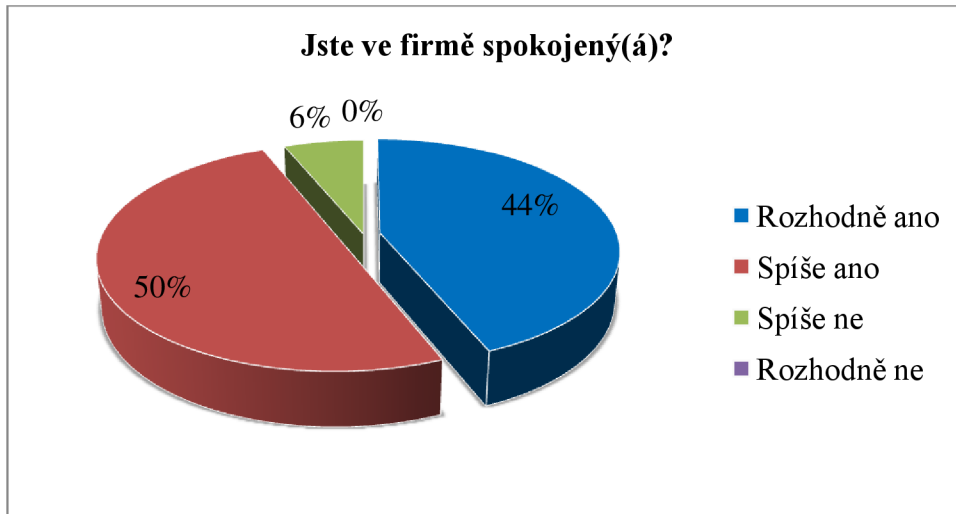
Proč ne?

25) Které benefity byste v budoucnosti uvítal(a) nejvíce? Označte 1-5 jako ve škole.

- Možnost využití školky
- Zavedení kuřárny
- Možnost odborného vzdělání
- Dostupnost nápojového automatu
- Využití dobrušské pekárny

Děkuji za Váš čas a ochotu.

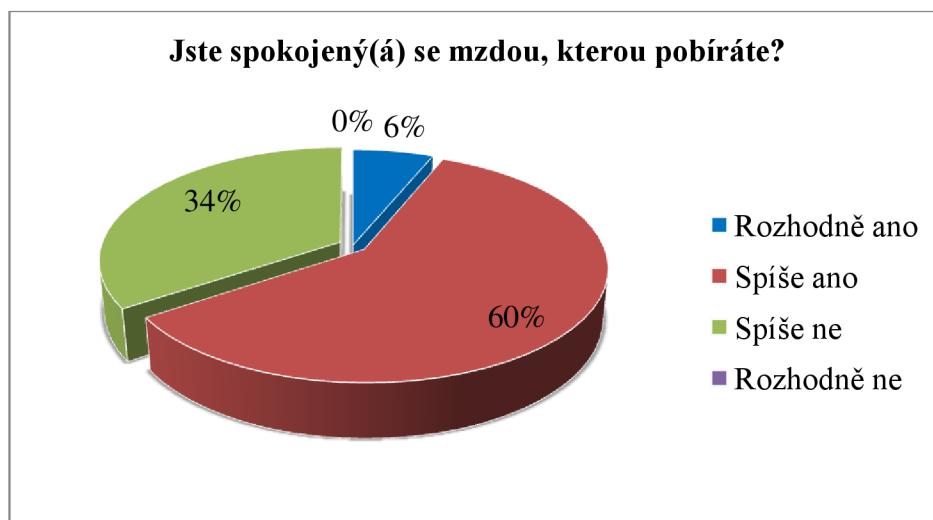
Příloha 2: Vyhodnocení dotazníku



Graf 1: Otázka 1¹⁷¹

Otázka je zaměřena na spokojenost zaměstnanců, na kterou odpověděli všichni dotazovaní. 94 % pracovníků je spokojena a zbylá část 6 % připadá k dělníkům středního věku od 30 - 39 let a starším dělnicím ve věku 50 - 59 let.

Další otázka se týká mzdy, kterou zaměstnanci pobírají. Hypotézou bylo, že zaměstnanci nebudou spokojeni se mzdou, kterou pobírají.

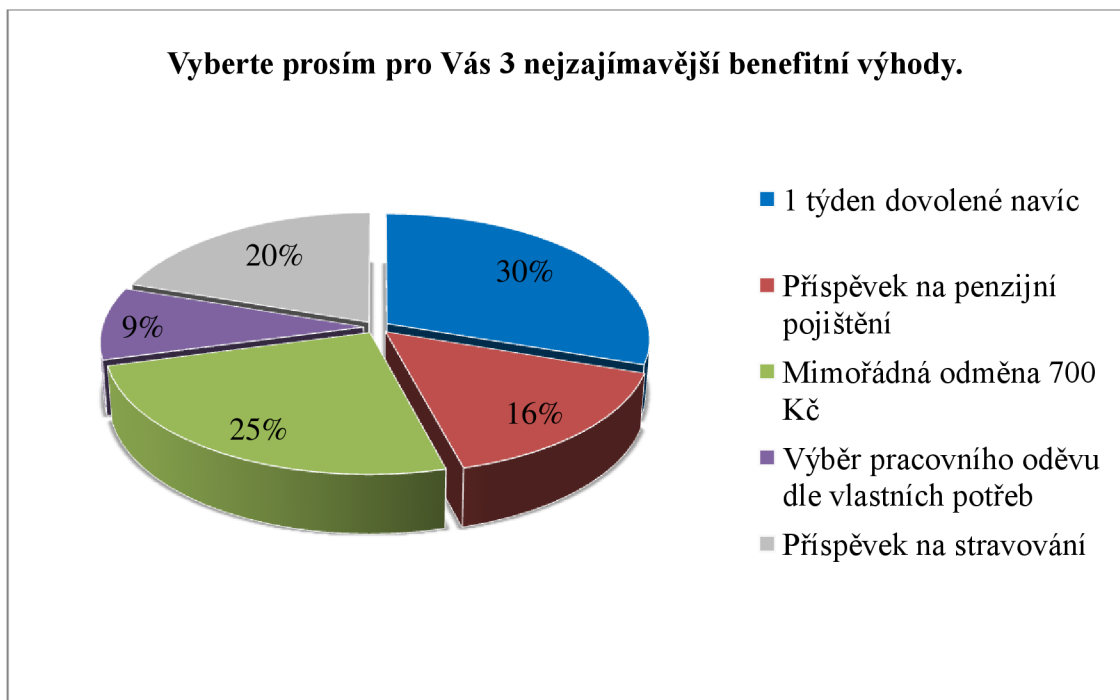


Graf 2: Otázka 2¹⁷²

¹⁷¹ Vlastní zpracování - dotazník. 2012.

Dané otázky se opět zúčastnili všichni zúčastnění a hypotéza nebyla naplněna, protože více jak $\frac{3}{4}$ odpovídajících jsou spokojeni se svojí mzdou. Jednalo se především o THP a pracovníky staršího věku. Naopak nespokojeny byly dělnice ve věku od 30 - 39 let, kterých bylo nejvíce a to 8 a dále 2 muži ve věku 40 - 49, kteří doplnili zbylých 34 % zúčastněných dotazníkového šetření. Jak je patrné z grafu, zaměstnanci jsou se svojí mzdou spíše spokojení. To je pozitivní poznatek pro firmu, že zaměstnanci jsou ochotní za stávajících platebních podmínek odvádět svojí práci.

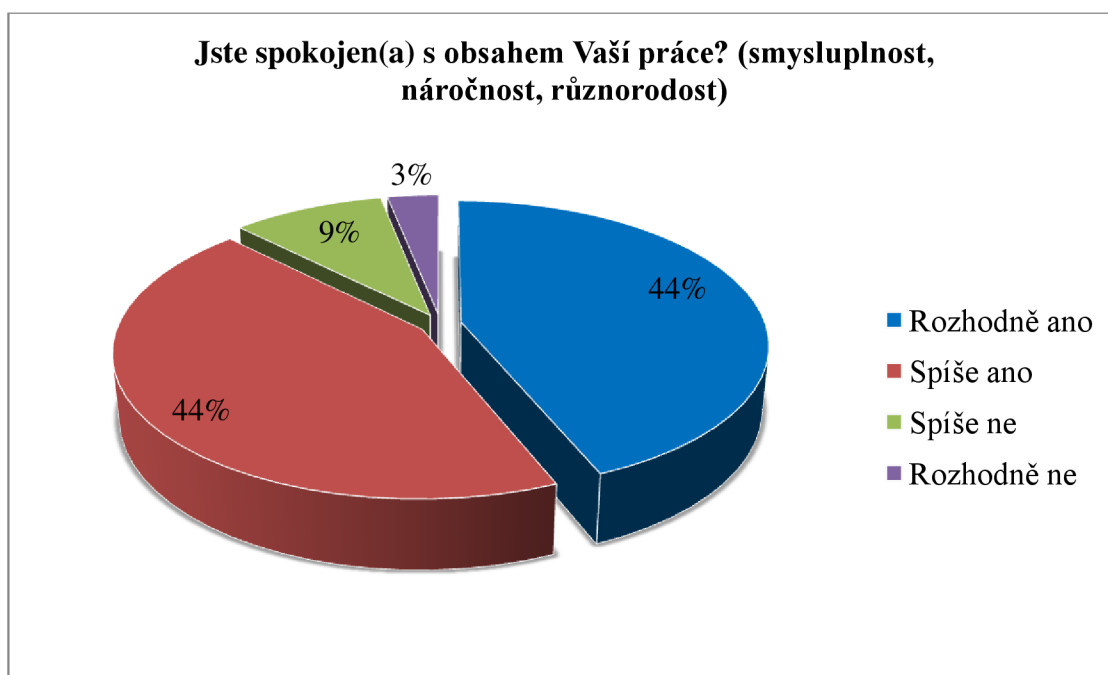
Na níže zmíněném otázku opět odpovědělo všech 64 odpovídajících. Z grafu je patrné, že firma nabízí benefity, které mezi pracovníky mají stejnou váhu a každý pracovník si najde svůj benefit, který ho nejvíce motivuje k práci. 1 týden dovolené navíc a mimořádná odměna nejvíce motivuje především mladé pracovníky a pracovníce. Jedná se o THP a dělnice a dělníky ve věku 20 až 39 let. Dělníci a dělnice ve věku 40 a výše naopak nejvíce motivuje příspěvek na penzijní připojištění a příspěvek na stravování. Výběr pracovního oděvu dle vlastních potřeb nejvíce ocenili muži ve věku 30 - 49 let.



Graf 3: Otázka 3¹⁷³

¹⁷² Vlastní zpracování - dotazník, 2012.

¹⁷³ tamtéž.

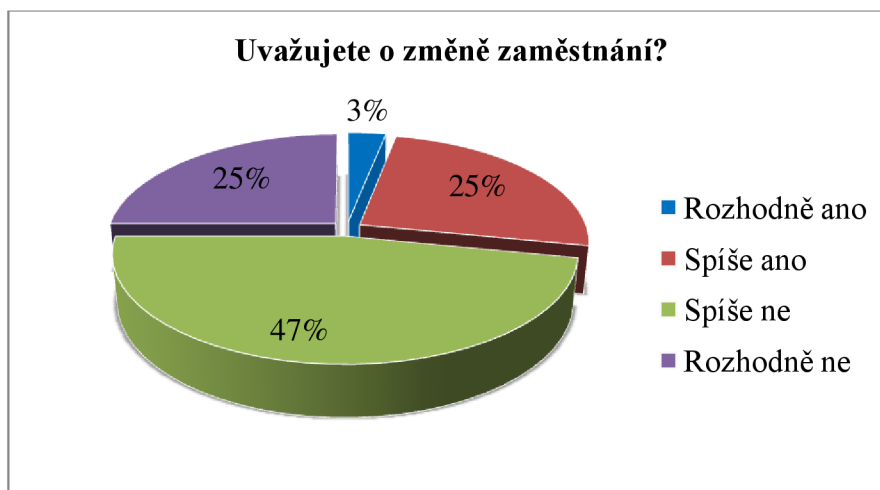


Graf 4: Otázka 4¹⁷⁴

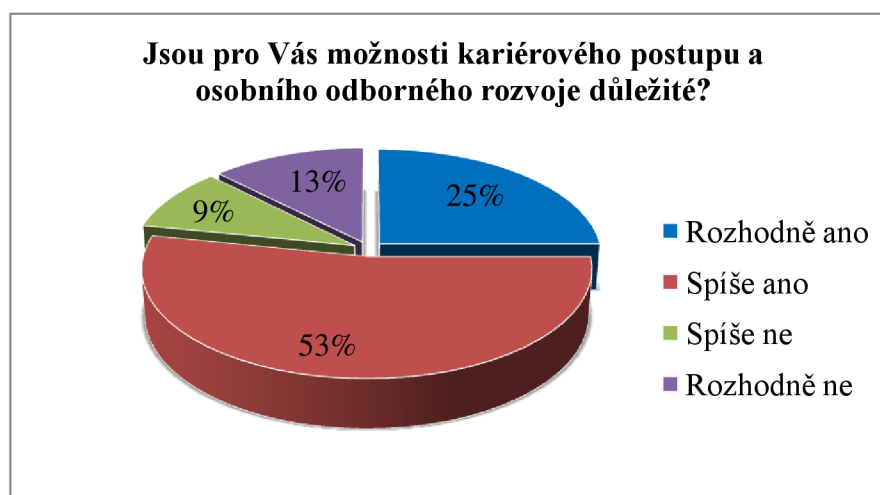
Na výše zmíněnou otázku odpovědělo všech 64 odpovídajících a téměř 90 % kladně. Spíše negativně odpověděla jedna technicko - hospodářská pracovníce a zbylé negativní názory vyjádřily také dělnice ve věku 50 - 59 let.

Po analýze konkurence a jejich benefitů, které nabízejí svým zaměstnancům, bylo usuzováno, že pracovníci budou přemýšlet o změně zaměstnání. Ale jak je patrné z první otázky dotazníkového šetření, zaměstnanci jsou skutečně spokojeni a většina z nich o změně zaměstnání nepřemýšlí. Na otázku odpovědělo všech 52 žen a 12 mužů. Z toho téměř $\frac{3}{4}$, kteří by práci neměli, pracují na pozicích dělník ve věku 30 - 39 let, ženy na profesi THP ve věku 20 - 29 let a téměř všechny pracovníce nad 40 let. Naopak práci by měnili především muži ve věku od 20 - 29 let a ženy na profesi dělník ve věku 30 - 39 let.

¹⁷⁴ Vlastní zpracování - dotazník. 2012.



Graf 5: Otázka 5¹⁷⁵



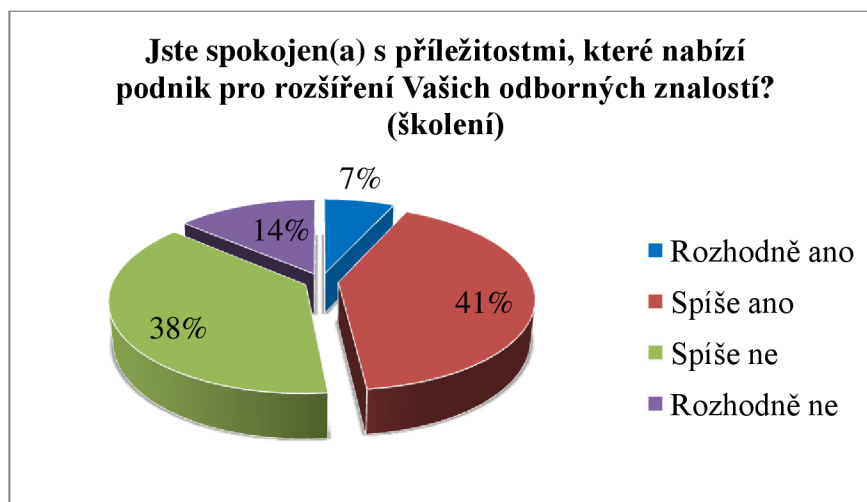
Graf 6: Otázka 6¹⁷⁶

Na výše zmíněném grafu, který je sestaven z výsledků všech 64 účinkujících, je patrné, že pro více než 3/4 zaměstnanců ve firmě je důležitý osobní odborný rozvoj. Vzhledem k situaci, že se ve firmě odborného rozvoje zúčastňují pouze technicko - hospodářští pracovníci, je tu velký potenciál pro řadu dalších zaměstnanců, kteří mají zájem na sobě pracovat. Tento zájem o vzdělání projeví převážně všichni dělníci mladého věku od 20 - 39 let. Naopak nezájem o svůj odborný rozvoj projeví především dělnice ve věku od 40 - 59 let a 2 dělníci ve věku 30 - 39let.

¹⁷⁵ Vlastní zpracování - dotazník. 2012.

¹⁷⁶ tamtéž.

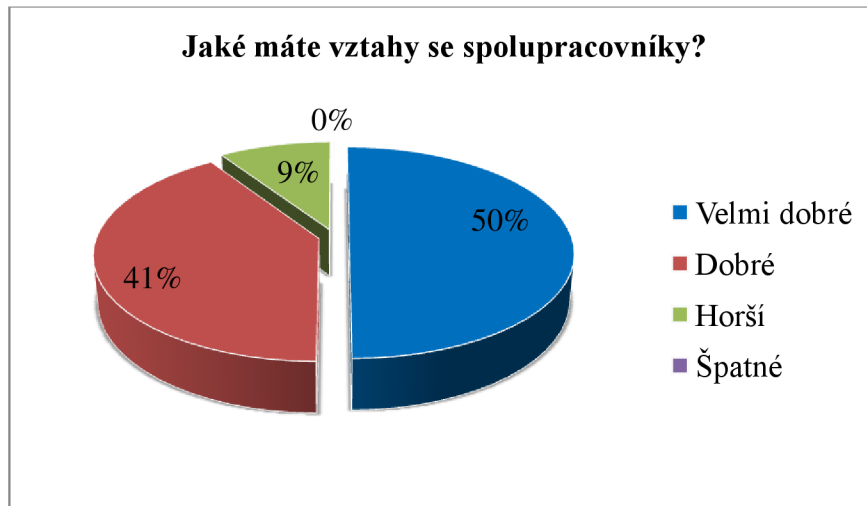
Další otázka je spojena s výše zmíněnou otázkou, zda jsou spokojeni s příležitostmi, které podnik nabízí k rozšíření jejich odborných znalostí typu školení apod. Na danou otázku odpovědělo 58 pracovníků a 6 z celkového počtu se nevyjádřilo. Výsledky jsou vyrovnané. Ve firmě převládají především technicko - hospodářští pracovníci, kteří jsou spíše spokojeni a naopak spíše nespokojeni jsou dělníci, kteří nemají téměř žádné příležitosti k rozvíjení jejich odborných znalostí.



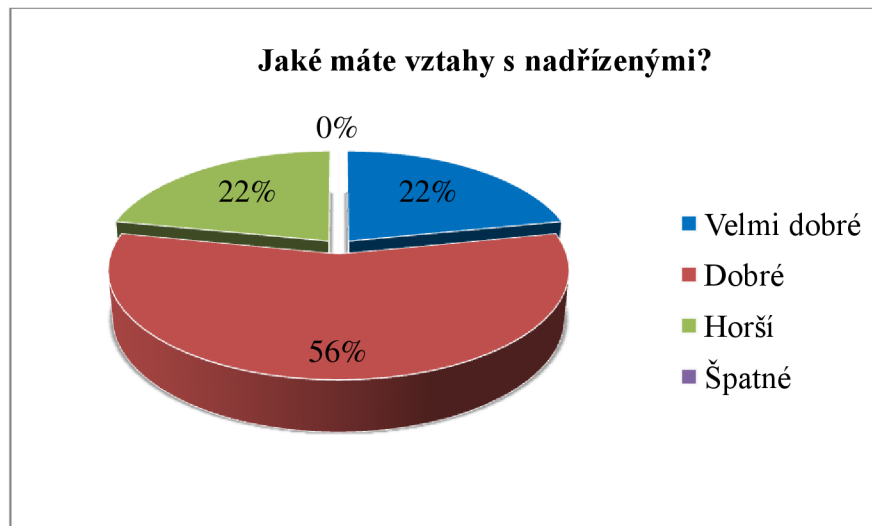
Graf 7: Otázka 7¹⁷⁷

Na dalších grafech je zmapován vztah mezi jednotlivými zaměstnanci a mezi zaměstnanci a nadřízenými. Jak lze poznat z grafů, ve firmě panuje velmi přátelská atmosféra. Mezi nespokojené spolupracovníky patří dělnice ve věku 50 až 59 let a jeden zaměstnanec na pozici dělník ve věku 30 - 39 let.

¹⁷⁷ Vlastní zpracování - dotazník. 2012.



Graf 8: Otázka 8¹⁷⁸

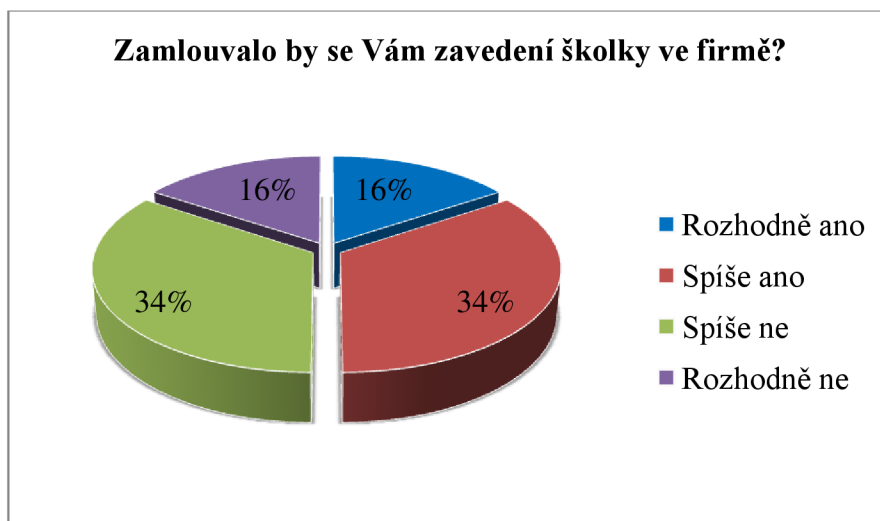


Graf 9: Otázka 9¹⁷⁹

Vztahy mezi zaměstnanci a nadřízenými nejsou tak dobré, jako mezi samotnými zaměstnanci, ale i přesto ho lze usoudit za velmi uspokojivý. Za horší vztahy s nadřízenými bojují především dělnice ve věku 20 - 29 let a muži staršího věku od 40 - 49 let.

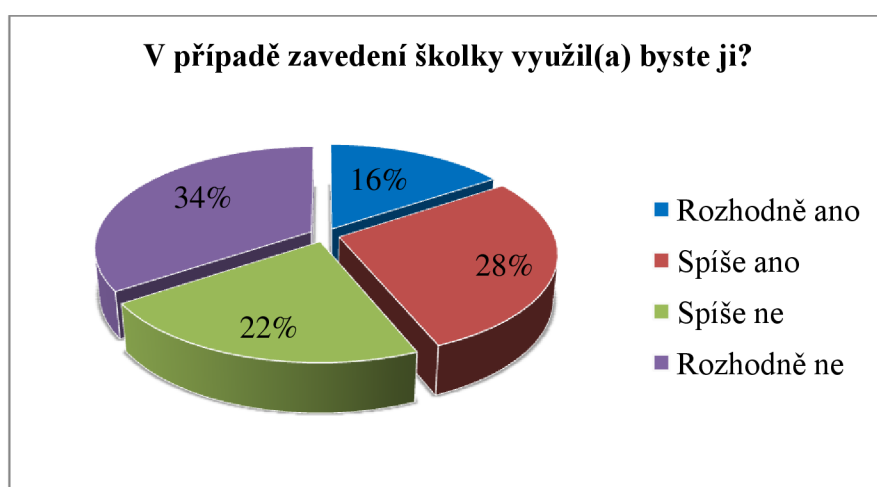
¹⁷⁸ Vlastní zpracování - dotazník. 2012.

¹⁷⁹ tamtéž.



Graf 10: Otázka 10¹⁸⁰

Na otázku, zda by se Vám zamlouvalo zavedení školky, odpověděli všichni dotazovaní. Především stojí za zmínku, že z 50 % tázaných, kterým by se zamlouvalo zavedení školky, je 28 žen a pouze 4 muži. Z toho vyplývá, že maminky by rády uvítaly zřízení školky v prostorách firmy STUHA a.s.



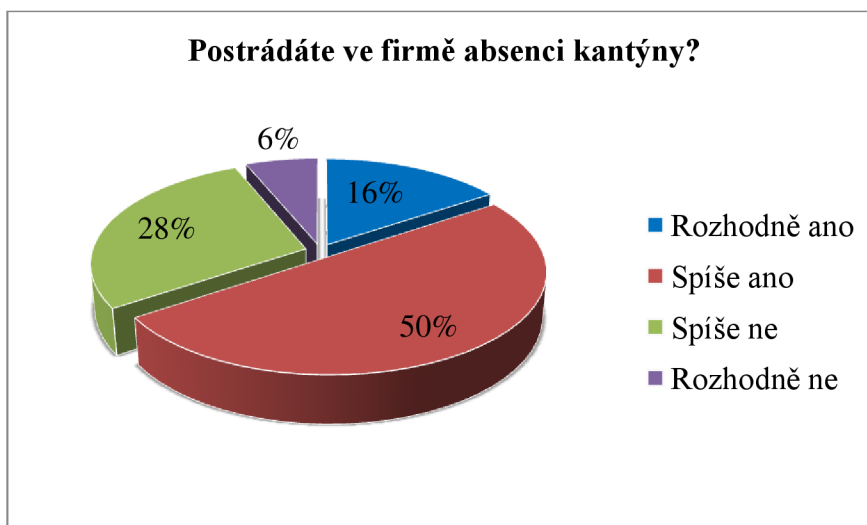
Graf 11: Otázka 11¹⁸¹

V případě zavedení školky, by již souhlasilo méně pracovníků, přesto je to stále téměř 30 pracovníků, kterým by se zavedení školky zamlouvalo. Mezi 30 pracovníků patří téměř všechny mladé pracovnice ve věku 20 - 39 let a zbylý počet překvapivě doplňují muži ve věku od 30 - 49 let.

¹⁸⁰ Vlastní zpracování - dotazník. 2012.

¹⁸¹ tamtéž.

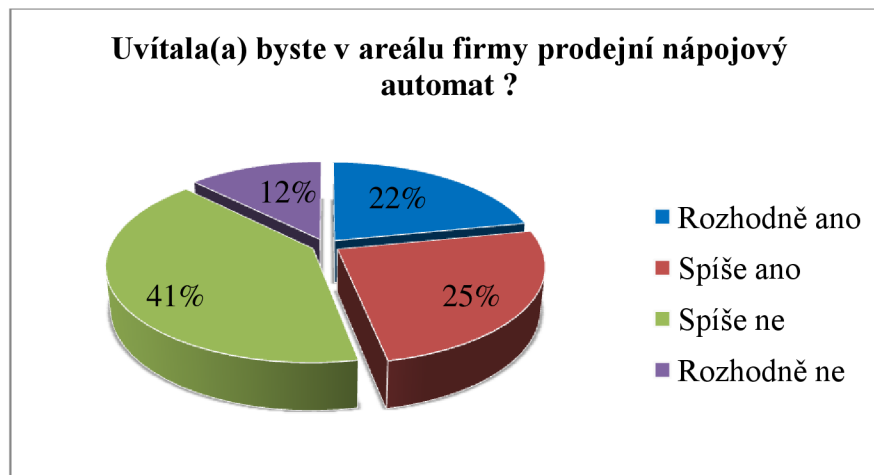
Ohledně otázek týkajících se stravování bude zmíněno v následujících grafech.



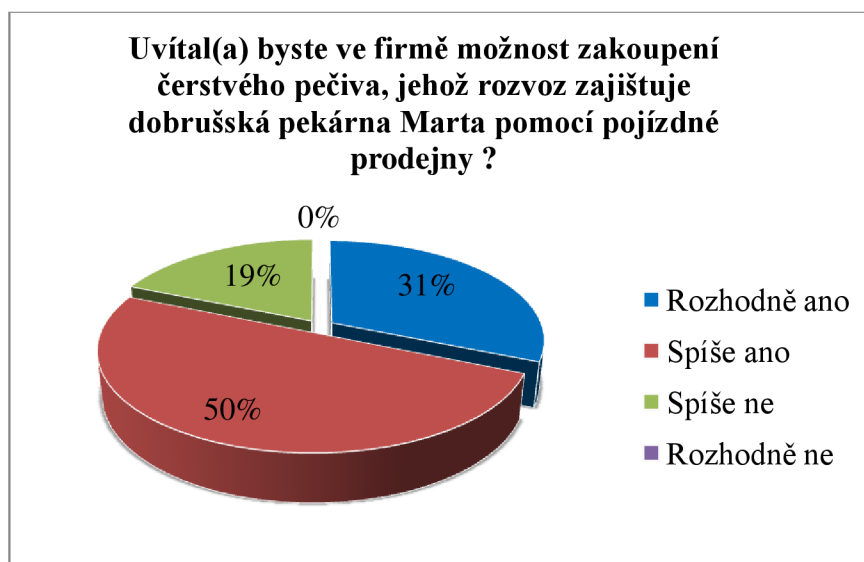
Graf 12: Otázka 12¹⁸²

V současné době si pracovníci smí objednat jídlo formou outsourcingu, na které jim přispívá firma 50 % částkou bez DPH. Jídlo pak je konzumováno v bývalé jídelně. Z dotazníkového šetření vyplývá, že téměř $\frac{3}{4}$ odpovídajících postrádají ve firmě kantýnu. Jedná se o mladé pracovníky ve věku 20 - 39 let. Naopak kantýnu nepostrádají zaměstnanci ve věku od 50 - 59 let. Další otázka směřovala k zavedení prodejního nápojového automatu, který ve firmě též chybí. Daný automat by uvítalo téměř $\frac{1}{2}$ pracovníků. Výsledky dané otázky nelze blíže specifikovat. V každé věkové kategorii a profesi se našli příznivci a odpůrci nápojového automatu.

¹⁸² Vlastní zpracování - dotazník. 2012.



Graf 13: Otázka 13¹⁸³



Graf 14: Otázka 14¹⁸⁴

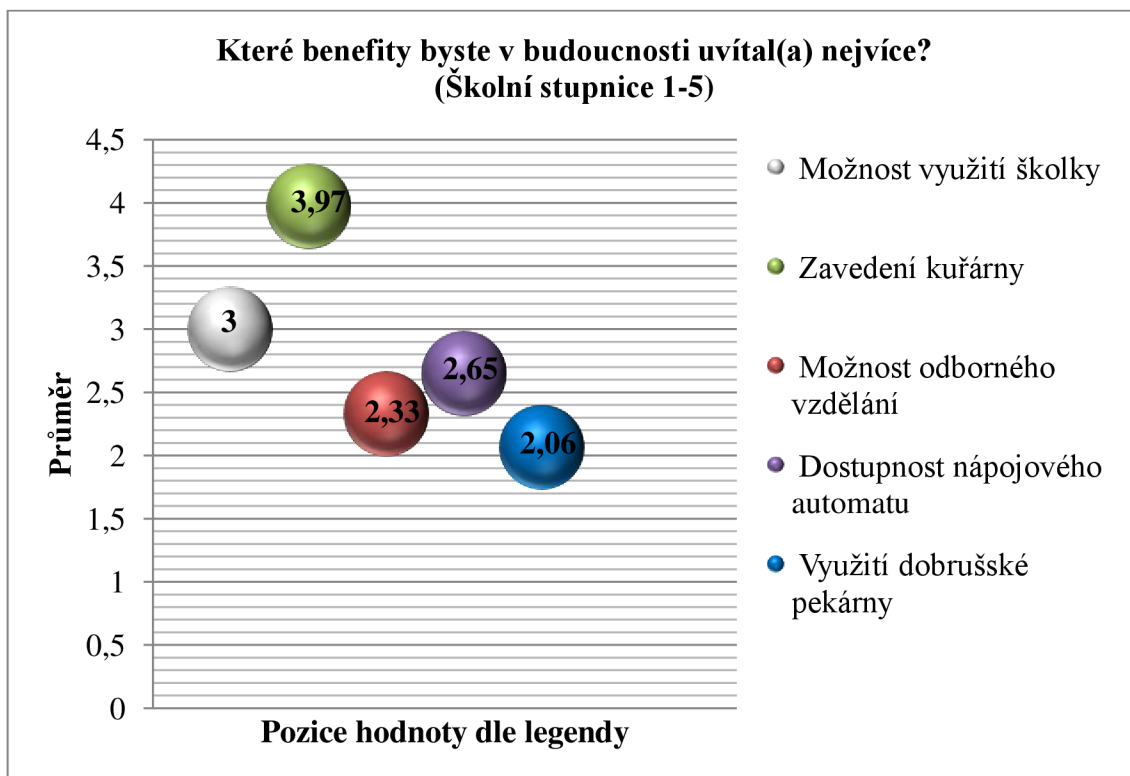
A jak se dalo očekávat, více než $\frac{3}{4}$ odpovídajících z (64 pracovníků), by uvítalo možnost zakoupení čerstvého pečiva u pojízdné dobrušské pekárny, kterou v současnosti využívají i další podniky. Jedná se především o mladé zaměstnance, jako tomu bylo u možnosti využití kantýny. Výsledky jsou téměř totožné. O negativní zpětnou vazbu se postarali především starší lidi ve věku 50 - 59 let.

V případě dalšího grafu byly závěrem zhodnoceny jednotlivé benefity, kdy odpovídající měli dle školní stupnice od 1 - 5 ke každému benefitu přiřadit známku. Nejlépe si vedlo

¹⁸³ Vlastní zpracování - dotazník. 2012.

¹⁸⁴ tamtéž.

využití dobrušské pekárny a možnost odborného vzdělání. Naopak nejhůře bylo oznámkováno zavedení kuřárny. Dostupnost nápojového automatu a zřízení školky vyšlo jako uspokojivé a především u zavedení školky je třeba brát v potaz, že odpovídali i pracovníci, kteří mají již velké děti.



Graf 15: Otázka 15¹⁸⁵

¹⁸⁵ Vlastní zpracování - dotazník. 2012.