

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Motivace zaměstnanců jako významný faktor naplnění
strategického plánu rozvoje firmy**

**Employee motivation as an important factor in the
fulfillment of strategic business development plan**

Bc. Kateřina Uhrová

Plzeň 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina UHROVÁ**
Osobní číslo: **K11N0195P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Motivace zaměstnanců jako významný faktor naplnění strategického plánu rozvoje firmy**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte podnikatelský subjekt a formulujte plán rozvoje firmy s důrazem na výkonnostní ukazatele a zapojení lidského kapitálu.
2. Charakterizujte dílčí procesy a využívané metody motivace, posuďte jejich slabé a silné stránky.
3. Stanovte soubor hlavních úkolů a konkrétních opatření v rámci motivační politiky pro zajištění požadované výkonnosti zaměstnanců.
4. Navrhněte vhodnou metodiku pro řízení a sledování naplnění výkonnostních cílů.
5. Identifikujte případná rizika a proveďte ekonomické hodnocení návrhu.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. a kol.** *Management lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- **FOTR, Jiří., VACÍK, Emil., SOUČEK, Ivan. aj.** *Tvorba strategie a strategické plánování.* Praha: Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- **LENGNICK-HALL, Mark L., LENGNICK-HALL, Cynthia A.** *Human Resource Management in the Knowledge Economy: New Challenges, New Roles, New Capabilities.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003. ISBN 1-57675-159-7.
- **ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil.** *Měření výkonnosti firem.* Praha: EUPRESS, 2005. ISBN 80-86754-33-2.
- **WÁGNEROVÁ, Irena.** *Hodnocení a řízení výkonnosti.* Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Milan Jermář, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. června 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **6. prosince 2013**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 1. června 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Motivace zaměstnanců jako významný faktor naplnění strategického plánu rozvoje
firmy“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

Podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych velmi ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce ***PhDr. Milanu Jermářovi, Ph.D.*** za jeho cenné rady, vstřícnost a ochotu při zpracování a vedení mé diplomové práce.

Mé díky také patří vedení společnosti Bezreklamky s.r.o. za poskytování potřebných informací a materiálů a kolektivu zaměstnanců za jejich ochotu a spolupráci.

Obsah

Úvod.....	7
1 Charakteristika společnosti.....	9
1.1 Základní údaje	9
1.2 Vznik společnosti Bezreklamky	9
1.2.1 Vznik názvu společnosti Bezreklamky	10
1.3 Činnost portálu Bezreklamky.cz.....	10
2 Strategický plán rozvoje společnosti Bezreklamky	12
2.1 Poslání společnosti Bezreklamky	12
2.2 Vize společnosti Bezreklamky	13
2.2.1 Komponenty vize společnosti Bezreklamky pro období 2014 – 2016.....	13
2.3 Strategické cíle společnosti Bezreklamky	15
2.4 Analýza prostředí společnosti Bezreklamky	15
2.4.1 Analýza makroprostředí	16
2.4.2 Analýza mezoprostředí.....	18
2.4.3 Analýza mikroprostředí.....	21
2.5 Strategická analýza	30
2.5.1 Matice IE.....	30
3 Metodika Balanced Scorecard.....	34
3.1 Stanovení cílů v perspektivách a určení měřítek	34
3.1.1 Finanční perspektiva	35
3.1.2 Zákaznická perspektiva	35
3.1.3 Perspektiva interních procesů.....	36
3.1.4 Perspektiva potenciálu.....	37
3.2 Strategická mapa.....	38
3.3 Význam motivace pro strategii.....	40
4 Využívané metody motivace	40
4.1 Teorie pracovní motivace	40
4.2 Současný systém motivace společnosti	43
4.2.1 Systém odměňování	43
4.2.2 Pracovní podmínky a prostředí	44
4.2.3 Komunikace	45
4.2.4 Vedení lidí	46
4.2.5 Získávání nových zaměstnanců a jejich hodnocení	46
4.2.6 Vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj	47

4.2.7	Koncept Balance Management.....	47
5	Zhodnocení současného systému motivace.....	49
5.1	Dotazníkové šetření	50
5.2	Vyhodnocení výsledků individuálních rozhovorů.....	58
5.3	Shrnutí výsledků silných a slabých stránek současné motivace zaměstnanců	65
6	Hlavní úkoly v rámci motivační politiky společnosti	67
6.1	Systém odměňování.....	68
6.2	Podpora osobního rozvoje	69
6.3	Přímý nadřazený.....	71
6.4	Vztah k podniku.....	72
7	Identifikace rizik a ekonomické zhodnocení.....	75
7.1	Identifikace rizik.....	75
7.2	Ekonomické zhodnocení.....	79
	Závěr.....	81
	Seznam tabulek	83
	Seznam obrázků	84
	Seznam grafů.....	84
	Seznam použitých zkratk.....	85
	Seznam použité literatury	86
	Seznam příloh.....	89

Úvod

Lidský kapitál je jedním z nejdůležitějších kapitalů, který má každá organizace k dispozici. Lidský kapitál je souhrn know-how, dovedností a schopností jednotlivců. Odráží kompetence lidí, jejich inovativnost, technické a manažerské dovednosti, které vnášejí do své práce. (Lengnick-Hall a kol., 2003) V této návaznosti by měl každý podnik věnovat svým lidským zdrojům náležitou péči, jelikož cílem každé firmy není jen maximalizace zisku nebo obrátu, ale také dosažení nízké míry fluktuace zaměstnanců. Kvalitní personální politika se proto stává nástrojem, který hraje důležitou roli z hlediska konkurenceschopnosti podniku a nejdůležitějším prvkem v personální politice je motivační systém, který přímo ovlivňuje zaměstnance včetně jejich pracovní morálky a celkové produktivity práce společnosti. Vhodná motivace zaměstnanců také významně přispívá k jejich větší výkonnosti, což výrazně napomáhá k dosahování cílů a úspěchů společnosti.

Hlavním cílem této diplomové práce je zmapovat a zhodnotit současnou motivaci zaměstnanců za pomoci analýzy dotazníkového šetření a individuálních pohovorů ve vybrané společnosti a následně navrhnout soubor úkolů v rámci motivační politiky, který bude odpovídat vytyčeným strategickým cílům společnosti včetně potřebné identifikace rizik a ekonomického zhodnocení navrženého souboru úkolů.

V první kapitole je společnost Bezreklamky představena nejprve obecně, poté z pohledu historie a vzniku jejího názvu a nakonec je popsána činnost portálu Bezreklamky.cz, který je hlavním produktem společnosti.

V druhé kapitole je společnost Bezreklamky rozebrána ze strategického pohledu, tj. je představeno poslání a vize společnosti, specifikovány strategické cíle společnosti pro plánované období 2014 - 2016, poté je provedena strategická analýza prostředí firmy a definována strategie společnosti.

Třetí kapitola rozebírá pomocí metodiky Balanced Scorecard stanovené výkonnostní cíle společnosti včetně jejich provázanosti a zapojení motivace zaměstnanců jako významného faktoru naplnění strategického plánu společnosti. Tato metodika napomáhá i při samotné implementaci strategie a následně při řízení a sledování plnění stanovených cílů.

Čtvrtá kapitola je úvodem k samotnému tématu motivace, jejímž cílem je seznámení se s hlavními teoretickými přístupy motivace zaměstnanců a zároveň je zhodnocen současný systém motivace z pohledu personální manažerky a vedení společnosti.

V páté kapitole byl za pomoci dotazníkového šetření a následných rozhovorů se zaměstnanci zhodnocen stávající motivační systém společnosti.

V šesté kapitole je stanoven soubor hlavních úkolů v rámci motivační politiky klíčových pro zajištění požadované výkonnosti zaměstnanců a důležitých pro naplnění strategických cílů společnosti.

Poslední sedmá kapitola je souhrnem rizik, která by mohla negativně ovlivnit implementaci stanovených úkolů v rámci motivačního systému a zároveň ekonomicky hodnotí navržený soubor úkolů motivační politiky z hlediska jeho realizovatelnosti.

1 Charakteristika společnosti

Během této kapitoly bude představena vybraná společnost Bezreklamky s.r.o. obecnými informacemi z obchodního rejstříku, dále pak z pohledu její historie a nynějšího produktového portfolia.

1.1 Základní údaje

Společnost Bezreklamky s.r.o. se nachází v samém centru Prahy. Základní informace o společnosti na základě výpisu z obchodního rejstříku¹ platné k 31. červenci 2013:

Obchodní jméno: BEZREKLAMKY s.r.o.

Sídlo, adresa: Sokolovská 366/84, Karlín, 186 00 Praha 8

Právní forma: Společnost s ručením omezeným, zapsáno v obchodním rejstříku u Městského soudu v Praze oddíl C, vložka 71179

Datum vzniku: 16. září 1999

IČO: 25797778

DIČ: CZ25797778

Primárním předmětem podnikání společnosti Bezreklamky s.r.o. je provozování inzertního portálu www.bezreklamky.cz, vytvoření nabídky reklamní plochy zákazníka na internetovém portálu www.bezreklamky.cz a její následná propagace.

1.2 Vznik společnosti Bezreklamky

Společnost Bezreklamky s.r.o. vznikla datem zápisu do obchodního rejstříku dne 16. září 1999 pod původním názvem Gravertin s.r.o., kdy takto působila po dobu devíti let do 16. září 2008. V roce 2008 koupil společnost Gravertin s.r.o. současný majitel a jednatel společnosti Bezreklamky s.r.o. MUDr. Filip Brodan. Jako majitel společnosti UP - Promotion s.r.o., která nabízela reklamu na taxi - automobilech ve velkých českých městech, provozoval internetový portál Bestoutdoors.cz. Koupí společnosti Gravertin s.r.o. se rozhodl oddělit

¹ Justice.cz [online]. Praha: Justice.cz, 2013 [cit. 2013-06-30]. Dostupné z WWW: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

činnost internetového portálu od společnosti UP - Promotion s.r.o. a založil pro portál Bestoutdoors.cz samostatný právní subjekt. Jelikož byl však název Bestoutdoors (volně přeloženo „nejlepší venkovní plochy“) veřejnosti nesrozumitelný, došlo dne 5. ledna 2010 k přejmenování společnosti na Bezreklamky s.r.o. a provozovaného portálu na Bezreklamky.cz. Společnost Bezreklamky s.r.o. je společnost čítající 79 zaměstnanců. Společnost má sídlo v Sokolovské ulici v Praze 8 na Karlíně, kde pracují všichni zaměstnanci společnosti.

1.2.1 Vznik názvu společnosti Bezreklamky

Při standardním pronájmu reklamních ploch vstupuje mezi poskytovatele plochy a firmu, která má o plochu zájem, zprostředkovatel v podobě reklamní či mediální agentury. Tyto agentury vydělávají na rozdílu ceny, kterou firmy mající o reklamu zájem platí, a částky, kterou je potřeba za pronájem smluvené plochy zaplatit přímo jejímu majiteli. Jelikož cílem reklamních a mediálních agentur je mimo jiné maximalizovat svůj zisk, dostávají poskytovatelé ploch částky v řádech několika set až několika málo tisíc korun měsíčně. Naopak částky za stejné plochy, které jsou firmám nabízeny přes reklamní či mediální agentury, se mohou vyšplhat i do několika desítek tisíc korun měsíčně za jednu plochu. V konečném důsledku tak daná plocha nejvíce vydělá zprostředkovateli a pro spoustu firem se tím stává cenově nedostupnou. Činnost společnosti Bezreklamky.cz umožňuje nakupovat reklamní plochy bez zprostředkovatelů, firmy si mohou plochy pronajmout od soukromých majitelů napřímo, bez reklamní agentury – odtud název Bezreklamky. Vzhledem k tomu, že nákup reklamní plochy probíhá bez zprostředkovatelů, získává majitel plochy plnou výši z ceny pronájmu.

1.3 Činnost portálu Bezreklamky.cz

Portál Bezreklamky.cz je největší internetový portál, který umožňuje pronájem reklamních ploch přímo od majitelů, jinými slovy bez reklamních a mediálních agentur a nutnosti platit provize za zprostředkování pronájmu ploch. Portál Bezreklamky.cz disponuje více než 6 000 reklamních ploch, ze kterých si může aktuálně vybírat pro své reklamní kampaně více než 12 500 zaregistrovaných společností.

Portál Bezreklamky.cz funguje na jednoduchém principu, kdy si majitelé volných statických nebo mobilních reklamních ploch, kterými mohou být rodinné domy, pozemky, oplocení, komerční budovy, sportovní hřiště, billboardy nebo naopak automobily, dodávky, nákladní

vozy, anebo lodě, nechají vytvořit speciální inzertní nabídku za jednorázový roční poplatek 3 390 Kč včetně DPH s účelem získat nájemce napřímo, tj. bez reklamní agentury. První rok propagace má inzerent zdarma, další roky se již neplatí za zpracování údajů, ale pouze za propagaci jeho reklamní plochy. Prodloužení inzertní nabídky na další období po uplynutí jednoho ročního období se platí jednorázovou částkou 2 990 Kč včetně DPH. Společnosti, které hledají vhodné plochy pro své reklamní kampaně, mají možnost registrace na tomto portálu zdarma. Díky tomu, že inzertní portál Bezreklamky.cz poskytuje zadavatelům reklamy kontakty pouze na majitele volných reklamních ploch, umožňuje tak přímou domluvu mezi oběma stranami. Obě strany tím pádem neplatí společnosti Bezreklamky s.r.o. žádné provize ani procentní podíl za zprostředkování služby. Internetový portál Bezreklamky.cz využívá u každé nabídky reklamní plochy nejnovější informační technologie, jakými jsou například aplikace Google Street View, aplikace filtrování vyhledávaných ploch podle více kritérií nebo aplikace Google maps pro vyhledávání reklamních ploch. Ukázky těchto aplikací jsou uvedeny v Příloze B diplomové práce.²

Vedle jednorázových kontraktů přispěl portál Bezreklamky.cz i k realizaci velkých reklamních kampaní, kdy si společnosti z nabídky najednou vybraly stovky ploch. Největší doposud realizovaná kampaň byla na více než 500 ploch současně a společnost, která plochy přímo od majitelů nakoupila, tak ušetřila několik miliónů korun, které by jinak skončily u zprostředkovatelů.

Inzertní portál Bezreklamky.cz zaujímá téměř 85% trhu s nabídkou reklamních ploch přímo od majitelů, existuje však nepřímá konkurence v podobě reklamních agentur, které nabízejí firmám pronájem reklamních ploch zprostředkovaně a za relativně vyšší ceny. Společnost Bezreklamky spolupracuje s mnoha firmami, kdy mezi její nejvýznamnější dodavatele patří společnosti, jako jsou Casanova Publishing s.r.o., Theatro music club, Bez Banky s.r.o. a další.

Cílem společnosti Bezreklamky s.r.o. je kromě hlavního cíle tvorby zisku poskytovat kvalitní a profesionální služby z oblasti reklamy, využívat nejnovější informační technologie pro provoz portálu, udržet si dosavadní přední postavení na českém trhu a dostat se svoji činností do širokého povědomí veřejnosti. S těmito cíli je úzce vázána i skutečnost neustálého zdokonalování efektivity prodeje služby, tzn., společnost chce přiměřenými náklady za pomoci lidského kapitálu dospět požadované efektivitě. Společnost by ráda v budoucnu expandovala na zahraniční trhy, kdy jako zajímavé lokality se jí jeví země jako Polsko nebo

² Společnost Bezreklamky s.r.o.

Německo. Při těchto krocích je však nutné nejprve vyhledat legislativní informace o zadávání reklamních ploch ve vybrané zemi a všem potřebném.

Jelikož zadavatelé reklamních kampaní nemusí vždy i přes velký počet nabízených ploch najít vhodnou volnou reklamní plochu – reklamní plochy jsou průběžně obsazovány, je proto pro portál Bezreklamky.cz důležité zajistit soustavnou akvizici nových reklamních ploch. Na základě cílené inzerce na majitele reklamních ploch skrze kampaně v celorepublikových i lokálních periodikách, či v mediálních prostředcích propaguje společnost možnost přivýdělku z pronájmu dosud nevydělávající reklamní plochy. Na druhou stranu firma spolupracuje s neziskovou organizací 1SDZP - 1. Severočeské družstvo zdravotně postižených, které aktivně oslovuje české společnosti, kterým nabízí možnost registrace na portálu Bezreklamky.cz a výběr z velkého množství nabízených ploch pro jejich reklamní činnost.

2 Strategický plán rozvoje společnosti Bezreklamky

Cílem této kapitoly je vymezit strategická východiska společnosti Bezreklamky s.r.o., zanalyzovat prostředí, ve kterém se společnost pohybuje a závěrem shrnout doporučení pro strategii za pomoci nástrojů strategické analýzy a provést případnou korekci vytyčených cílů.

Strategie znamená, jakým způsobem si podnik hodlá zajistit budoucí konkurenceschopnost. Pro formulaci strategie je nezbytné stanovit vizi a dlouhodobé cíle a následně s ohledem na analýzu prostředí strategického záměru stanovit nástroje, postupy a prostředky, jak těchto cílů dosáhnout. (Šulák a kol., 2005)

2.1 Poslání společnosti Bezreklamky

Posláním společnosti Bezreklamky je naplňovat potřeby firem hledajících možnosti realizace cenově dostupných reklamních kampaní a umožnit nákup reklamní plochy bez zprostředkovatelů přímo od jejich majitelů, kteří následně získávají peněžní prostředky navíc bez placení provizí. Společnost chce nadále poskytovat firmám jedinečnou možnost realizovat své reklamní kampaně nejen celorepublikově, ale i v krajských městech, či obcích, umožňovat snadný a cenově dostupný nákup přímých kontaktů na majitele ploch a dále díky zvyšující se kvalitě poskytovaných služeb a s přibývajícím množstvím nabízených ploch být stále zajímavým zdrojem jak standardních, tak i nestandardních reklamních ploch pro mnoho společností.

2.2 Vize společnosti Bezreklamky

Vize je přesné vyjádření stavu firmy v konkrétním časovém horizontu, jejíž formalizace je představou, jak bychom chtěli firmu vidět v budoucnosti. (Fotr a kol., 2012)

Vizi společnosti Bezreklamky je nadále udržovat své postavení v předních příčkách reklamní činnosti, kterou provozuje na českém trhu, zajistit neustálý přísun nově registrovaných ploch od přímých majitelů, aby nabídka těchto reklamních ploch byla uspokojivá pro poptávající zájemce. Klíčovými faktory úspěšného rozvoje společnosti jsou především plnění aktuálních přání zákazníků ve směru dostupnosti a neustálého vylepšování technického prostředí a vytvoření motivačního prostředí pro své zaměstnance, kteří pomáhají vizi společnosti naplnit.

Společnost Bezreklamky nevytváří dlouhodobý plán svého strategického rozvoje, řídí se především sestaveným podnikatelským plánem, proto lze tuto skutečnost považovat za slabou stránku společnosti. Rozpis položek vize společnosti je sestaven s přibližným výhledem pro tříleté plánovací období 2014 – 2016 a vypadá následovně:

2.2.1 Komponenty vize společnosti Bezreklamky pro období 2014 – 2016

- Zákazníci strategického záměru

Do roku 2016 usiluje společnost Bezreklamky o získání většího počtu zákazníků jak v podobě fyzických osob – majitelů reklamních ploch, tak v podobě spolupracujících firem, které poptávají plochy přímo pro své reklamní kampaně a zároveň chce být společnost Bezreklamky vnímána jako společnost poskytující kvalitní služby v oblasti marketingu a reklamy.

- Produkt a jeho výjimečnost

Produktem společnosti Bezreklamky je provozování největšího internetového tržiště, kde se spojují majitelé reklamních ploch s poptávajícími firmami a komunikují spolu napřímo bez prostředníka ve formě zprostředkovatele. Společnost Bezreklamky chce každým rokem usilovat o zvyšování kvality poskytovaných služeb a přicházet s novými nápady na zjednodušení přístupu aplikace služby v běžném životě.

- Popis trhu a jeho segmentů
Jedná se o projekt cíleně zaměřený na český trh, kde funguje doposud jako největší ve svém oboru, ovšem v budoucnu by společnost ráda rozšířila dosavadní stávající klientelu o novou prosperující zahraniční spolupráci.
- Technické, technologické a užité přednosti produktu
V časovém horizontu jednoho roku chce společnost Bezreklamky zdokonalit systém vyhledávání reklamních ploch tak, aby byl pro podnikatele jednodušší a rychlejší. Vyhledávání reklamních ploch bude zdokonaleno za využití technologie „*Google Street View*“, kdy nebude potřeba reklamní plochy vidět na vlastní oči.
- Strategie záměru
Strategií záměru společnosti Bezreklamky je udržení významného tržního podílu v oblasti reklamy v podmínkách konkurence, kvalitního servisu, zvýšení dostupnosti klientům – ať časové, místní, či technologické a budoucí rozšíření služby na zahraniční trhy.
- Filosofie záměru
Filosofií záměru společnosti Bezreklamky je zaměřit se na kvalitu a neustálé zlepšování poskytovaných služeb a otevřenou komunikaci ve firmě. Klást důraz na požadavky klientů, zlepšení přístupnosti jak v oblasti telekomunikace, tak zjednodušení služeb v oblasti zadávání nabídek na internet.
- Vliv na koncepci a postavení podniku
Firma Bezreklamky existuje jako jediná svého charakteru na území ČR, proto je velmi důležité si udržet své postavení, neustále získávat nové nápady a myšlenky v rámci vylepšení své konkurenční pozice v oblasti zlepšení přístupnosti a zákaznické komunikace.
- Veřejná image
Vystupováním zaměstnanců a poskytováním svých služeb chce společnost působit na své zákazníky jako seriózní a spolehlivý podnik. Nadále chce využívat nového srozumitelného názvu firmy navazujícího na tradici původní značky v rámci silného

postavení na českém trhu a zlepšit pověst v očích veřejnosti regulací vzniklých anti-webových stránek.

- Sociální koncepce

Včetně spokojených zákazníků jsou pro společnost Bezreklamky základním stavebním kamenem její zaměstnanci, proto se hodlá zaměřit na jejich kvalitní vzdělání, vytvoření příjemných pracovních podmínek a nastavit systém tak, aby se z nových zaměstnanců co nejdříve stali stálí zaměstnanci.

2.3 Strategické cíle společnosti Bezreklamky

Společnost Bezreklamky usiluje v letech 2014 – 2016 o dosažení těchto strategických cílů:

- Růst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb o 5 % ročně
- Snižování spotřeby materiálu a energie o 1,5 % ročně
- Zvýšit povědomí o firmě a vyvolat poptávku prostřednictvím zvýšení investice do marketingových činností
- Snížit zadluženost firmy alespoň o 2 % ročně

Strategie přicházející v úvahu

Vzhledem k výše stanoveným cílům společnosti lze využít následující strategie:

- Intenzivní strategie – penetrace na trh, rozvoj trhu
- Strategie minimalizace nákladů

Strategie penetrace na trh by zahrnovala zvýšení podílu na stávajícím trhu za pomoci marketingových nástrojů. Cílem strategie rozvoj trhu je realizace současné nabízené služby na novém segmentu trhu, v případě společnosti Bezreklamky by se mohlo jednat o rozšíření stávající služby na zahraniční trh.

Pomocí strategie minimalizace nákladů lze dosáhnout efektů vyplývajících např. z úspor z rozsahu nebo z technického a technologického rozvoje.

2.4 Analýza prostředí společnosti Bezreklamky

Podnik musí neustále analyzovat prostředí, ve kterém se pohybuje a je proto nezbytné uvědomění všech faktorů, které chod společnosti ovlivňují. Toto podnikatelské prostředí se dělí na makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Analýza prostředí se dělí na analýzu

externího prostředí, jejíž součástí je analýza makroprostředí, tedy prostředí, které podnik nemůže ovlivňovat, a mezoprostředí, které může podnik do značné míry ovlivnit marketingovými nástroji. V rámci naplnění strategického záměru podniku slouží tato analýza k rozpoznání konkurenceschopnosti podniku. Druhou částí je interní analýza, která zahrnuje analýzu mikroprostředí, tedy prostředí, které podnik svou činností přímo vytváří a ovlivňuje a tím prověřuje potenciál podniku plnit své stanovené cíle. (Šulák a kol., 2005)

2.4.1 Analýza makroprostředí

Politika a legislativa

Společnost Bezreklamky se jako každý podnikatelský subjekt řídí legislativou své země. Jedná se především o Občanský zákoník, Obchodní zákoník, Zákoník práce, Zákon o ochraně spotřebitele, Zákon o účetnictví, Živnostenský zákon, Zákon o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, Zákon o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, Zákon o oceňování majetku. Dále je firma Bezreklamky usměrněna různými normami, vyhláškami, standardy a obchodními smlouvami. K řadě změn v oblasti legislativy došlo rozšířením EU, což se týče firem zaměřených převážně na zahraniční trhy.

Od 1. ledna 2014 se plánuje nabytí účinnosti nového Občanského zákoníku, jehož hlavním cílem je sjednocení všech úprav občanskoprávních vztahů do jediného právního předpisu. V tomto případě by se měl minulostí stát například Obchodní zákoník.³ Ovšem na současné politické scéně hrozí, že nový občanský zákoník nebude účinný od začátku příštího roku, jak se původně plánovalo, jelikož senátoři v předchozích dnech odmítli doprovodné daňové změny. Je proto potřeba sledovat aktuální události týkající se této změny.⁴

Vývoj daně z příjmu PO byl v posledních letech velice pozitivní, neboť se sazba daně postupně snižovala. V roce 2013 zůstává prozatím stejná na úrovni 19% již od roku 2010. V plánu nejsou prozatím žádné změny pro rok 2014. Tím se omezuje riziko snižování čistého zisku vlivem rostoucí daně z příjmu.⁵

³ Nový občanský zákoník 2014. Peníze.cz [online]. 2013 [cit. 2013-09-10]. Dostupné z WWW: <http://zakony.penize.cz/novy-obcansky-zakonik-2014>

⁴ František Korbek: Nový občanský zákoník teoreticky může fungovat i bez daňových změn. Radiožurnál [online]. 2013 [cit. 2013-09-16]. Dostupné z WWW: http://www.rozhlas.cz/radiozurnal/dvacetminut/_zprava/frantisek-korbek-novy-obcansky-zakonik-teoreticky-muze-fungovat-i-bez-danovych-zmen

⁵ Daňová reforma 2014/2015. BURIANPARTNER consulting [online]. 2013 [cit. 2013-08-11]. Dostupné z WWW: <http://www.burianpartner.cz/clanek.php?id=34&pravo=2>

Ekonomika

Hospodaření společností bylo v roce 2008 negativně ovlivněno celosvětovou finanční krizí. Finanční krize velkou měrou ovlivnila také možnost využití cizího kapitálu kvůli špatné situaci bank. V důsledku krize došlo ke snížení ekonomického růstu a masivnímu propouštění zaměstnanců ve velkých společnostech. Lidé na základě těchto událostí reagovali na poplašné zprávy o krizi a začali více šetřit než dříve, což mělo za následek značné snížení tržeb společností a s tím související snížení hospodářského výsledku.

Dle pozitivních zpráv z ČNB Česká republika již vystoupila z recese a podle ekonomů nastal obrat k lepšímu. Tuzemské i zahraniční instituce se shodují, že teprve rok 2014 bude lepší než letošní rok, což však může být příležitostí pro veškeré společnosti podnikající na území České republiky.⁶ Jelikož se společnost Bezreklamky doposud nezaměřovala na zahraniční trhy, není její objem tržeb ovlivněn vývojem měnového kurzu.

Pro společnost Bezreklamky je příhodné sledovat vývoj ceny energií. Dle oficiálního prohlášení energetické společnosti ČEZ se od 1. ledna 2014 sníží cena silové elektřiny a zákazníci tak ušetří podle druhu spotřeby stovky až tisíce korun ročně.⁷ Tato skutečnost tak může ovlivnit strategický záměr společnosti, jelikož klesající ceny energií až o pětinu původních nákladů mohou pozitivně ovlivnit strategický cíl společnosti snižování spotřeby materiálu a energie.

Technologie

Propojení českého trhu se zahraničními vyspělými ekonomikami ukazuje, jak důležitá je kvalita a nové technologie v boji s konkurencí. Technologie je velice důležitá komponenta a to z hlediska úspory nákladů a většího výkonu. Jít ruku v ruce s novými technologickými trendy znamená pro společnost značnou výhodu. Společnosti Bezreklamky přináší nově zaváděné technologie úspory v nákladech, zvyšují kvalitu služby a vedou k lepšímu využití kapacit. Investice finančních prostředků do IT - technologií pro vývoj zákaznický orientovaného prostředí je pro společnost prioritou, aby komunikace s potenciálními, případně stávajícími klienty byla co nejjednodušší.

⁶ Domáci Ekonomika. iDnes.cz [online]. 2013 [cit. 2013-08-15]. Dostupné z WWW: http://ekonomika.idnes.cz/odhady-rustu-hdp-2013-0ay-/ekonomika.aspx?c=A130815_120348_ekonomika_fih

⁷ Domáci Ekonomika. iDnes.cz [online]. 2013 [cit. 2013-19-17]. Dostupné z WWW: http://ekonomika.idnes.cz/ceny-elektriny-pro-rok-2014-0ht-/ekonomika.aspx?c=A130917_100534_ekonomika_spi

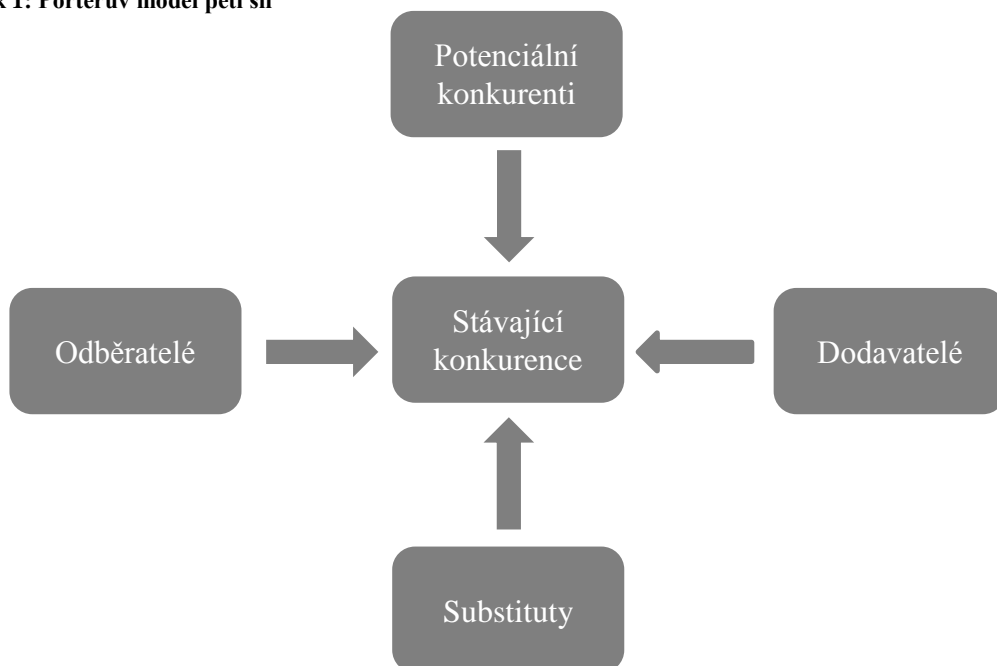
Ekologie

V dnešní době je na celou společnost kladen velký nátlak v rámci úsporných opatření a šetrného chování vůči přírodě. Toto se samozřejmě týká především podniků, které mají něco společného s výrobou. Vzhledem k faktu, že se společnost zabývá výhradně prodejem služby následně realizované na internetovém portálu Bezreklamky.cz, není pro ni otázka životního prostředí důležitá.

2.4.2 Analýza mezoprostředí

Pro analýzu mezoprostředí je nejčastěji využíván Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. (Šulák a kol., 2005) Tento model předpokládá, že na strategii firmy působí pět faktorů, které firma může ovlivnit svými marketingovými nástroji. Porterův model pěti sil je znázorněn na Obrázku č. 1.

Obrázek 1: Porterův model pěti sil



Zdroj: Strategické řízení v podnicích a projektech (Šulák, Vacík, 2005)

Stávající konkurence

V tržním prostředí je každý subjekt nucen odolávat tlakům konkurence. Jedním ze způsobů, jak odrazit tyto útoky, je neustále zkvalitňovat služby a systematicky uspokojovat požadavky a zvyšující se nároky klientů na služby.

Na českém trhu existuje spousta internetových serverů umožňujících pronájem reklamních ploch, avšak liší se zásadně v podmínkách pronájmu a své specializaci. Jako jeden z větších konkurentů funguje reklamní server *News Outdoor Czech Republic*, který se ovšem specializuje na provozování reklamních zařízení při dálnicích, rychlostních komunikacích či silnicích I. třídy v rámci České republiky. Tržby této společnosti převyšují osmnáctkrát tržby společnosti *Bezreklamky*, avšak především díky úzké specializaci reklamních ploch na společnosti s velkými rozpočty.

Jako další silný konkurent může figurovat společnost *JCDecaux*. Tato společnost funguje na celosvětovém trhu outdoorové reklamy a denně oslovuje miliony lidí na celém světě. Specializací této společnosti jsou především tzv. *citylighty*, světelné reklamní panely.

Na českém trhu existuje spousta reklamních agentur, jejichž koncept se však výrazně od konceptu *Bezreklamky* liší, příkladem může být společnost *Adcars reklama s.r.o.*

Odběratelé

Zákazníkem společnosti *Bezreklamky* se může stát jakákoliv plnoletá fyzická nebo právnická osoba vlastníci jakoukoliv mobilní či statickou plochu k pronájmu. Téměř čtyřicetiprocentní klientelu tvoří nezaměstnaní lidé a lidé v důchodovém věku. Z 60% všech zákazníků uzavírají smlouvy o propagaci reklamní plochy právě muži. Nabízený produkt se nedá považovat za standardní, ale ze strany zákazníků je cítit jistý tlak v ohledu snížení ceny služeb propagace. Cena je však nastavena za celou dobu působení této společnosti na takovou výši, aby provedená služba byla zpracována na profesionální úrovni, co se kvality týče, a aby všechny náklady vzniklé s propagací jedné plochy byly pokryty.

Společnost *Bezreklamky* spolupracuje s mnoha firmami, kdy mezi její nejvýznamnější dodavatele patří například společnosti *Bez Banky s.r.o.*, *Casanova Publishing s.r.o.*, *Theatro music club* a další.

Potenciální konkurenti

Společnost *Bezreklamky* si je vědoma svého postavení a zároveň si uvědomuje, že na českém trhu existuje několik firem snažících se napodobit její koncept. Jelikož funguje jako největší portál zaměřený na pronájem ploch napřímo od majitelů, je těžké ji napodobit, co se týče velikosti a kvality počtu nabízených ploch. Reklamních agentur existuje nepřeborné množství, ale v období ekonomického útlumu firmy raději upřednostňují vyhledávání reklamních ploch za minimum ceny, než kterou často nabízejí reklamní agentury. Pokud by vznikl koncepčně

podobný ekonomický subjekt, bariéry vstupu do tohoto odvětví podnikání nejsou tak náročné. Jelikož se jedná o internetové tržiště, je důležité mít kvalitní dodavatele softwarových programů, případně zaměstnat přímo IT – specialisty a na dostatečný marketingový úder je potřeba mít kvalitní dodavatele rozhlasových či tiskových medií, což přímo souvisí s dostatečně vysokým vstupním kapitálem.

Substituty

Substitutem společnosti Bezreklamky mohou být jednotliví inzerenti, kteří sami nabízejí svoji plochu k pronájmu v různých mediích. Tato inzerce je však nákladově náročná jak pro inzerenta, který si danou rubriku musí platit, tak pro firmy, které by peníze ušlé za čas strávený hledáním a pročítáním jednotlivých inzerátů a vybíráním vhodných reklamních ploch mohly investovat výhodněji.

Dodavatelé

Dodavatelé jsou pro každou firmu velice důležitým faktorem. Hlavním dodavatelem společnosti Bezreklamky je společnost *Casablanca INT*, která funguje jako přední český poskytovatel hlasových služeb. Jelikož Bezreklamky provozuje dvě velká Callcentra, je velice důležité mít bezproblémové plynulé telefonické spojení.

Společnost *T - Mobile* je také klíčovým dodavatelem firmy Bezreklamky, jelikož všechny hovory uskutečněné v této firmě jsou napojeny na speciální tarif právě od této společnosti.

Skupina *ČEZ* je dalším důležitým dodavatelem. Provoz dvou Callcenter, Zákaznického oddělení, IT - oddělení, Účetního oddělení a manažerských kanceláří v jedné budově je energicky velmi náročný a skupina *ČEZ* se zdá být nejspolehlivějším renomovaným dodavatelem těchto služeb.

Klíčovým dodavatelem společnosti Bezreklamky je také společnost *Intrum Justitia*, se kterou navázala firma spolupráci, aby postoupila nedostupné pohledávky klientů a nedostala se tak sama kvůli špatné platební morálce klientů do finančních potíží.

Firma Bezreklamky taktéž spolupracuje, jak již bylo zmíněno, s neziskovou organizací *I. Severočeské družstvo zdravotně postižených (ISDZP)*, které aktivně oslovuje české společnosti a nabízí jim možnost registrace na portálu Bezreklamky.cz.

Společnost *Google*, *Rádio Impuls* a *Kiss rádio*, *deník Metro* a *Právo* a společnost *Česká distribuční a.s.* jsou také předními dodavateli firmy Bezreklamky. Nejenom díky těmto

médiím je denně oslovena široká veřejnost, která se může rozhodnout si finančně pomoci přivýdělkem na své doposud neobsazené reklamní ploše.

2.4.3 Analýza mikroprostředí

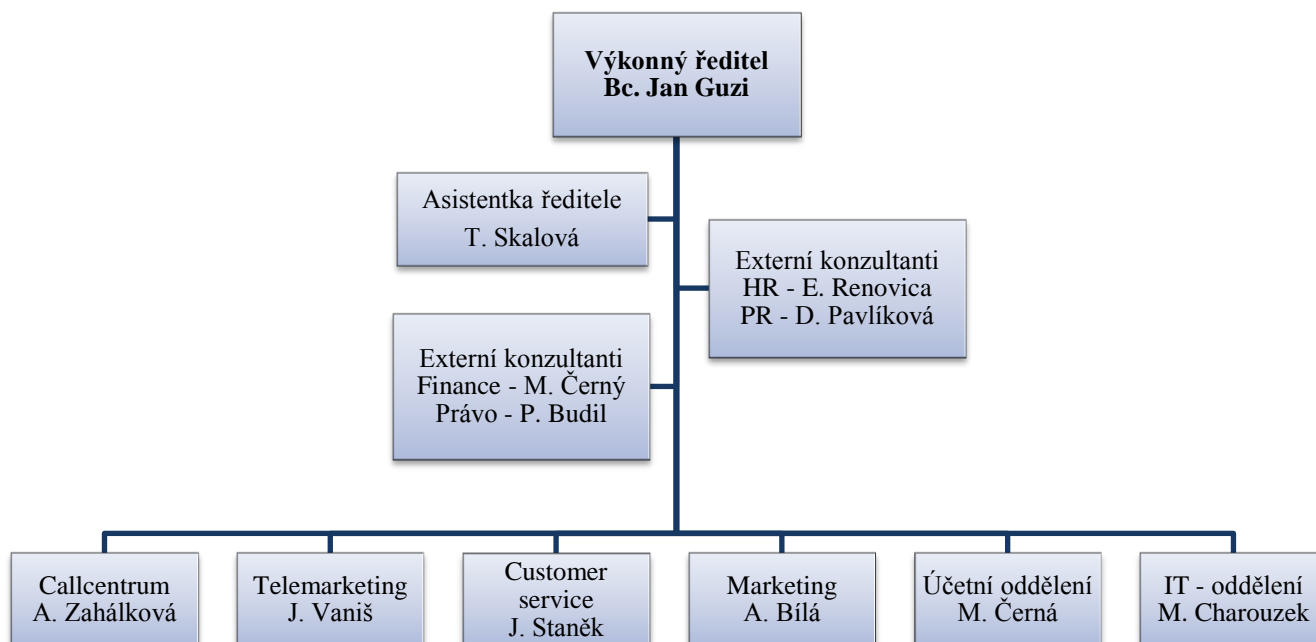
2.4.3.1 Management

Jednou z funkcí managementu je plánování. Hlavním obecným cílem společnosti Bezreklamky je spokojenost stálých zákazníků. Společnost nevytváří dlouhodobé strategické plány, zaměřuje se spíše na plánování střednědobého období s vytvářením jednotlivých ročních plánů. Střednědobé plány pro další období vytváří jednatel společnosti společně s výkonným ředitelem a operativně je projednávají s managementem firmy, který plány komunikuje nižším organizačním stupňům.

Organizace ve firmě Bezreklamky je následující. Vlastník společnosti je zároveň její jednatel. Některé ze svých pravomocí jednatel deleguje výkonnému řediteli, avšak sám neztrácí přehled o celé společnosti a má ve veškerém rozhodování hlavní slovo. Organizační struktura celé společnosti Bezreklamky je uvedena na Obrázku č. 2.

V současnosti má firma 79 zaměstnanců, kteří jsou rozmístěni podle organizační struktury podniku v několika úsecích, kterými jsou úseky Callcentrum, Telemarketing, Customer service, Marketing, Účetní oddělení a IT oddělení. Kontrolu nad dosahovanými dílčími cíli a úkoly provádí manažeři jednotlivých úseků a výsledky kontroly komunikují s Výkonným ředitelem společnosti. Výsledky kontrol a objevené nedostatky se řeší na poradách managementu, kde se také stanoví následující postupy a akce.

Obrázek 2: Organizační struktura společnosti Bezreklamky



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti Bezreklamky s.r.o.

Personální řízení zahrnuje aktivity, které jsou důležité ve fázi implementace strategie. Personální oddělení je ve společnosti Bezreklamky zajištěno externím zdrojem v podobě HR konzultantky Egity Renovici, která do společnosti dochází pravidelně několikrát týdně. Operativní řízení lidských zdrojů v případě nepřítomnosti HR konzultantky je zajištěno kompetentními manažery společnosti. Pracovníci jsou zaměstnáváni pouze přímo společností Bezreklamky, společnost tak nevyužívá služeb pracovních agentur. Hlavním cílem společnosti v oblasti lidských zdrojů je stabilizace týmu pracovníků a jejich osobní i odborný rozvoj, jelikož management Bezreklamky si je vědom, že právě prostřednictvím zaměstnanců společnost dosahuje rozvoje. Hlavními úkoly personálního řízení společnosti Bezreklamky jsou výběr a příjem zaměstnanců včetně související dokumentace, školení, motivace a odměňování. Prioritou personální práce managementu je získávat a následně vést kvalitní pracovníky. Cílem je rozvíjet talent zaměstnanců, zaměřit se na jejich silné stránky, neboť znalosti, schopnosti, dovednosti a obchodní duch zaměstnanců jsou velmi cenným kapitálem.

2.4.3.2 Marketing

Produktem společnosti Bezreklamky je provoz internetového portálu reklamních ploch, který umožňuje zadavatelům reklamních kampaní pronájem reklamních ploch přímo od soukromých majitelů, čili bez zprostředkovatele. Tato služba je nabízena a prodávána na internetovém portálu www.Bezreklamky.cz, který doposud působí jako největší portál reklamních ploch v České republice. Na tomto portálu se střetává nabídka reklamních ploch od přímých majitelů s poptávkou od zadavatelů jednotlivých reklamních kampaní, kteří si z těchto ploch vybírají jim nejvíce vyhovující za pomoci služby online nákupního koše. Cenová politika vychází především z nutnosti pokrýt náklady spojené s uveřejněním jedné reklamní plochy na webový server, čemuž předchází plno činností včetně celoroční profesionální propagace s dispozicí kompletního zákaznického servisu.

Nejlepším marketingovým nástrojem firmy se jeví její stabilita, tradice a také spolupráce s kvalitními a známými dodavateli, kteří zaručují spokojenost konečných spotřebitelů. Nelze však spoléhat pouze na tento typ propagace. Firma se snaží také sama prostřednictvím svých marketingových činností působit na poptávku po svých službách. Využívá zejména druhu reklamy, jako jsou billboardy nebo čitelné nápisy na služebních vozech a budovách.

V neposlední řadě se do oblasti marketingu řadí také webové stránky www.Bezreklamky.cz, které vyznačují konečný produkt společnosti Bezreklamky a kde mohou zákazníci najít vše potřebné o firmě, jejím vedení, popisu služby, kterou provozuje apod. Webové stránky jsou poměrně dobře strukturované, přehledné a často aktualizované a návštěvník se v nich může snadno orientovat.

Každý zájemce se o možnosti pronájmu své reklamní plochy dozví jak z rozhlasových medií v podobě rádií, tak z tištěných rubrik jakými jsou například noviny Mladá fronta dnes, Právo, Sedmička, Metro, Blesk a jiné a v neposlední řadě i přímou distribucí letáčků do schránek či za stěrače automobilů.

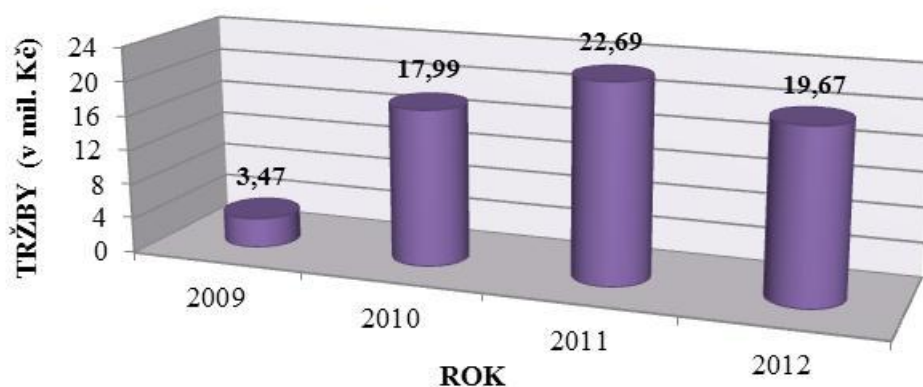
2.4.3.3 Informační systémy

Smyslem vybudování informačního systému byla co nejefektivnější a nejrychlejší komunikace, zpracování informací a vzájemná provázanost mezi jednotlivými odděleními společnosti. Je snahou budovat kvalitní informační systém v rámci jakéhokoliv většího či menšího podnikatelského subjektu. Společnost Bezreklamky neoutsorcuje IT – služby od jiných společností, má své vlastní IT oddělení, které provádí vlastní výzkum a vývoj a uvádí firemní softwarové programy do chodu ve společnosti.

2.4.3.4 Finance a účetnictví

Cílem finanční analýzy je představení společnosti z pohledu analýzy účetních výkazů a dosažených výsledků v uplynulých letech. Je silným měřítkem pro konkurenční pozici firmy a také umožňuje efektivně formulovat a implementovat strategický záměr. Finanční pozice firmy, její síla a bonita jsou obvykle jedním z nejdůležitějších interních parametrů firmy, které sledují silné a slabé stránky podniku a zároveň poukazují na sílu zázemí firmy a její možný potenciál. Na základě údajů z účetních výkazů je možné sledovat vývoj firmy z finančního hlediska, které je důležité pro rozhodování o investicích, způsobu financování aktiv a uspokojování vlastníků.

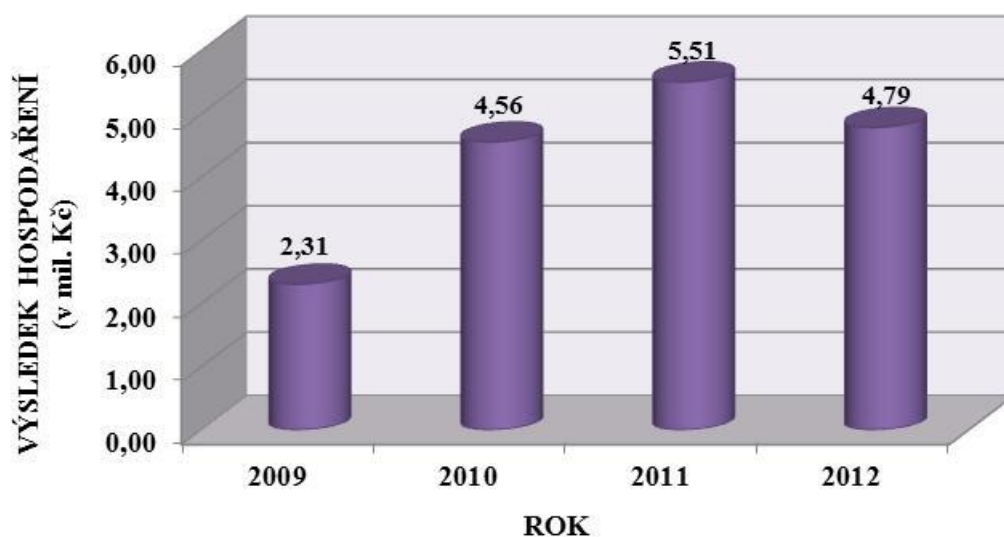
Obrázek 3: Vývoj tržeb v letech 2009 – 2012 (v mil. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti, 2013

Vývoj tržeb ovlivňuje zároveň vývoj hospodářského výsledku podniku.

Obrázek 4: Výsledek hospodaření před zdaněním (EBIT) v letech 2009 – 2012 (v mil. Kč)

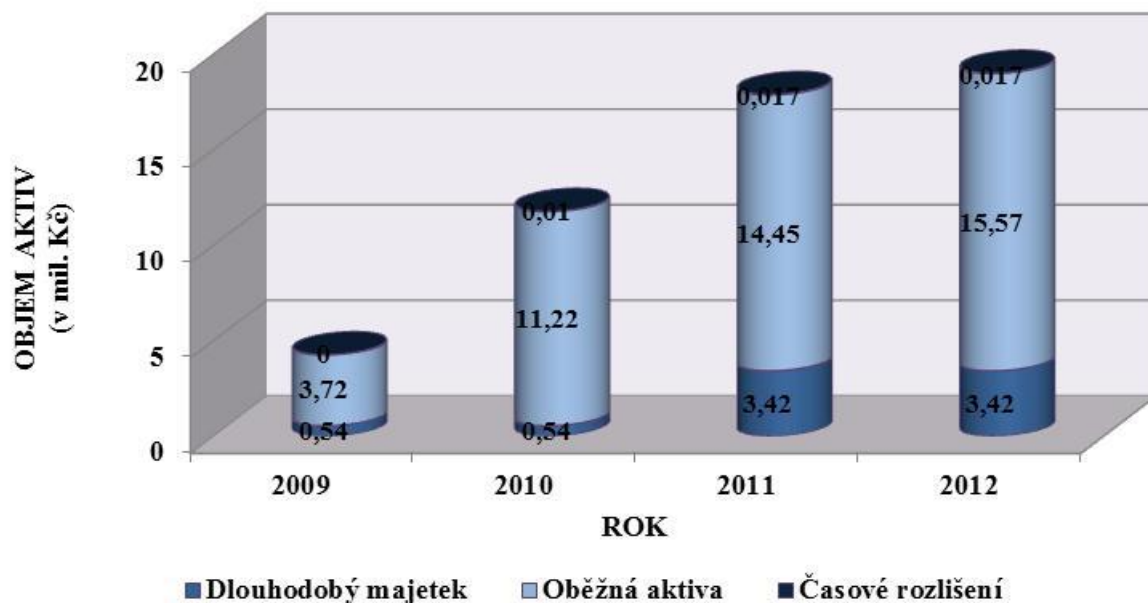


Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti, 2013

Z Obrázku č. 4 lze vidět, že rok 2011 byl úspěšným rokem pro společnost Bezreklamky, co se týče dosaženého maximálního výsledku hospodaření z analyzovaných let, a to 5,51 mil. Kč před zdaněním. Obdobně i rok 2012 nebyl výrazným poklesem oproti uplynulému roku, výsledek hospodaření před zdaněním činil 4,79 mil. Kč.

O společnosti vypovídá i složení a celkový objem majetku - aktiv firmy, kdy vzhledem k činnosti firmy Bezreklamky převažují oběžná aktiva nad dlouhodobým majetkem. Položka časového rozlišení v podobě nákladů příštích období je z pohledu její výše zanedbatelnou položkou.

Obrázek 5: Struktura aktiv společnosti v letech 2009 – 2012 (v mil. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti, 2013

Pohledem na Obrázek č. 5 tvoří aktiva společnosti z velké části (zhruba 80%) oběžná aktiva. Oběžná aktiva společnosti Bezreklamky jsou tvořena převážně krátkodobým finančním majetkem (cca 45%) a pohledávkami, především položka doposud nezaplacené pohledávky z obchodních vztahů (cca 55%). Jelikož se společnost nezabývá výrobou, nýbrž poskytováním služeb, položka zásoby tvoří zanedbatelnou výši v poměru k celkovým oběžným aktivům podniku.

Dlouhodobý hmotný majetek, v rámci něhož převažuje položka stavby s přílehlými pozemky v současné účetní hodnotě přes 2 mil. Kč a položka samostatných movitých věcí představující služební reklamní automobily a zařízení v majetku společnosti. Dlouhodobá nehmotná aktiva jsou tvořena především softwary společnosti, které vyvinuli interní specialisté IT – oddělení společnosti.

2.4.3.4.1 Čistý pracovní kapitál⁸

Čistý pracovní kapitál (ČPK) je absolutním rozdílovým ukazatelem vyčíslejícím tu část oběžných aktiv, která je financována z dlouhodobých zdrojů. Žádaná je tudíž jeho kladná

⁸ Čistý pracovní kapitál. BusinessCenter.cz [online]. 2013 [cit. 2013-08-18]. Dostupné z WWW: <http://business.center.cz/business/pojmy/p1235-cisty-pracovni-kapital.aspx>

hodnota, jelikož v tom případě má podnik dostatek oběžných aktiv na krytí svých krátkodobých závazků. ČPK za poslední čtyři roky je uveden v následující tabulce.

Tabulka 1: Ukazatel ČPK v letech 2009 – 2012 (v mil. Kč)

ROK	2009	2010	2011	2012
ČPK	1,78	6,25	9,73	10,22

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti, 2013

Rostoucí hodnota ukazatele ČPK je dána rychleji rostoucí hodnotou oběžných aktiv oproti krátkodobým závazkům. Společnost tak využívá k financování svého oběžného majetku více své dlouhodobé zdroje.

2.4.3.4.2 Likvidita⁹

Likvidita je poměrový ukazatel poukazující na schopnost podniku hradit své závazky. Každý ze tří stupňů likvidity má svou doporučenou hodnotu.

Běžná likvidita hodnotí krátkodobou platební schopnost podniku, její doporučená hodnota bývá 1,5 a více.

Pohotová likvidita vylučuje z oběžných aktiv zásoby. Žádoucí je její hodnota větší než 1.

Okamžitá likvidita ukazuje, jak je podnik schopen hradit své splatné závazky ze svých pohotových finančních prostředků. Doporučená hodnota je 0,2 a vyšší.

Tabulka 2: Ukazatele likvidity v letech 2009 – 2012 (v mil. Kč)

ROK	2009	2010	2011	2012
Běžná likvidita	2,14	2,30	3,20	3,26
Pohotová likvidita	2,14	2,30	3,20	3,26
Okamžitá likvidita	0,96	1,03	1,44	1,47

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti, 2013

⁹ Ukazatelé likvidity. BusinessVize [online]. 2013 [cit. 2013-08-18]. Dostupné z WWW: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity>

Vývoj ukazatelů likvidity se pohybuje ve vhodném pásmu, kdy jsou dodrženy obecně doporučené hodnoty. Společnost je z tohoto pohledu schopna bez problémů plnit své závazky.

2.4.3.4.3 Aktivita¹⁰

Ukazatele aktivity jsou poměrovým ukazatelem, kdy *Obrat aktiv* hodnotí efektivnost využití majetku podniku a žádoucí je co nejvyšší hodnota ukazatele.

Obrat zásob poukazuje na to, kolikrát za rok se zásoby přemění v tržby, proto je žádoucí co nejvyšší hodnota ukazatele. Jeho převrácená hodnota je tzv. *Doba obratu zásob*, která říká, kolik dní je majetek vázán ve formě zásob. Analogicky funguje i další ukazatel aktivity v oblasti pohledávek a závazků.

U ukazatele *Doby obratu závazků* je naopak přijatelná vyšší hodnota.

Tabulka 3: Ukazatele aktivity v letech 2009 – 2012 (v mil. Kč)

ROK	2009	2010	2011	2012
Obrat aktiv	0,95	1,57	1,64	1,32
Obrat pohledávek	1,02	1,76	1,59	1,15
DO pohledávek (dny)	353	205	227	313
Obrat závazků	1,94	3,65	5,12	4,23
DO závazků (dny)	186	99	70	86

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti, 2013

Vykazované hodnoty zachycují pouze okamžik na konci vykazovaných let, proto jsou jen odhadem. Ukazatele zásob nejsou zahrnuty z důvodu jejich zanedbatelné výše. Obecně zůstávají však nadále vysoké hodnoty ukazatele Doby obratu pohledávek. Společnosti Bezreklamky se tato doba povedla radikálně snížit v letech 2010 – 2011, v roce 2012 se však ukazatel opět pohybuje na velmi vysoké úrovni a společnost má po celou tuto dobu vázány své finance v pohledávkách. Vyšší hodnoty jsou dány především špatnou platební morálkou zákazníků, kteří často zapomínají anebo odmítají uhradit poplatek za službu. Společnost hodlá proti této skutečnosti bojovat a potřebné nástroje budou rozebrány později.

Ukazatel Doba obratu závazků se pohybuje na relativně stabilní úrovni v letech 2010 – 2012, avšak v porovnání s dobou obratu pohledávek lze vidět, že doba obratu závazků je ve všech

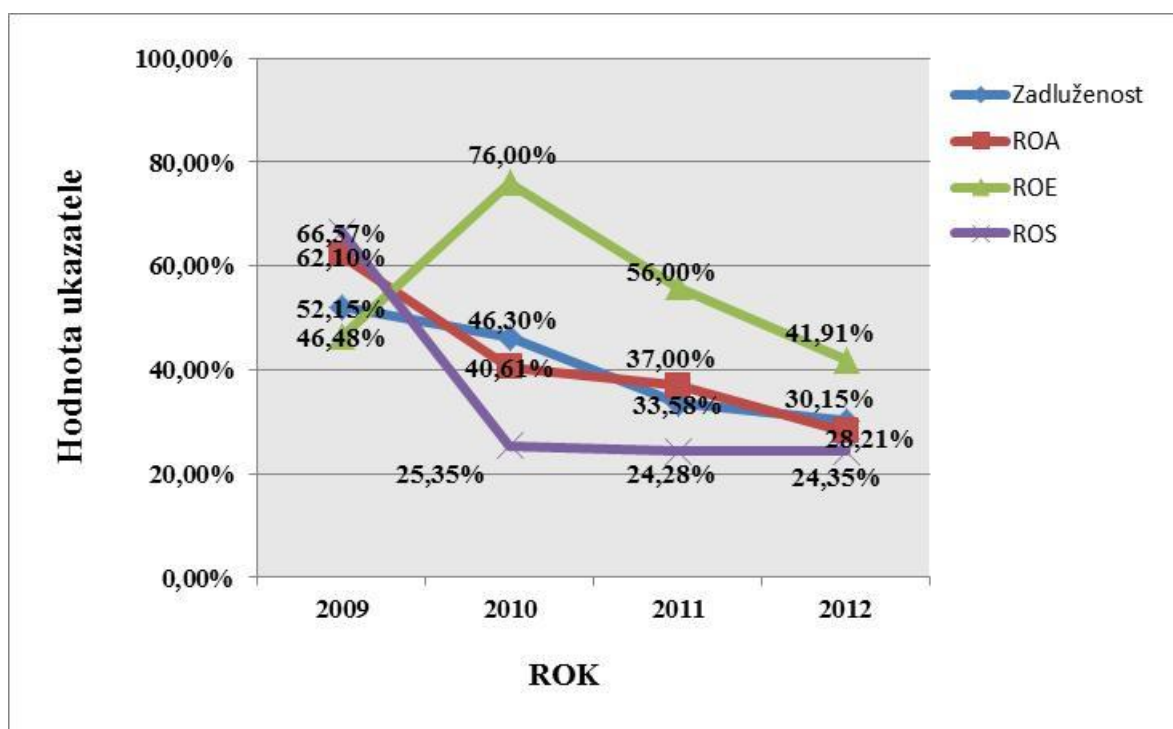
¹⁰ Ukazatelé aktivity. BusinessVize [online]. 2013 [cit. 2013-08-18]. Dostupné z WWW: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-aktivity>

letech mnohem kratší než doba obratu pohledávek, což by mohlo způsobit pozdější finanční potíže společnosti Bezreklamky.

2.4.3.4.4 Rentabilita a zadluženost¹¹

Ukazatele rentability jsou poměrovými ukazateli, které poukazují, jak je firma zisková z pohledu vlastníka. Jejich hodnota by měla být minimálně rovna bezrizikové úverové míře, avšak je očekávána vyšší hodnota, aby měla investice význam.

Obrázek 6: Rentabilita a zadluženost v letech 2009 – 2012 (v mil. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti, 2013

Rentabilita aktiv (ROA) ukazuje, jak společnost generuje zisk ze svých aktiv. Z Obrázku č. 6 lze vidět, že ukazatel nabývá kladných hodnot ve všech letech, avšak potvrzuje klesající trend. *Rentabilita vlastního kapitálu* (ROE) vyjadřuje výnosnost vloženého vlastního kapitálu do firmy jejími vlastníky. ROE společnosti Bezreklamky dosahovala nejvyšší hodnoty v roce 2010, od té doby potvrzuje klesající trend.

¹¹ Ukazatelé rentability. BusinessVize [online]. 2013 [cit. 2013-08-18]. Dostupné z WWW: <http://www.businessvize.cz/financi-analyza/ukazatele-rentability>

Rentabilita tržeb (ROS) vyčísluje podíl čistého zisku na tržbách. Výsledek ROS společnosti Bezreklamky lze v roce 2011 interpretovat tak, že na 1 Kč tržeb vygenerovala společnost 0,24 jednotky zisku.

Majetek podniku může být financován buď z vlastních, nebo cizích zdrojů, proto je důležité sledovat strukturu vloženého kapitálu, neboť přílišné financování cizími zdroji je spojeno s vyšší rizikovostí. *Ukazatel zadluženosti* vyměřuje podíl cizích zdrojů na celkových zdrojích podniku. Je doporučováno, aby se toto krytí pohybovalo v rozmezí 30 - 50%.¹² Míra krytí firemního majetku společnosti Bezreklamky cizími zdroji dosahovala 33,58% v roce 2011 a v roce 2012 dosahovala 30,15%, čímž se potvrzuje mírný klesající trend krytí cizími zdroji.

Společnost Bezreklamky obstála v uplynulých letech ve srovnání s obecně doporučenými hodnotami ukazatelů likvidity a pohybuje se i nad průměrnými hodnotami, které jsou požadovány v oboru působení podle tabulek Ministerstva průmyslu a obchodu. Vypočtené hodnoty rentability mohou však signalizovat, že vyšší hodnota ČPK může mít nepatrný vliv na klesajícím trendu ukazatelů rentability společnosti.

2.5 Strategická analýza

Po provedení analýzy strategického záměru je zapotřebí zvolit správnou strategii pro naplnění dlouhodobých strategických cílů, a to v souladu s danými cíli společnosti. Hodnocení výsledků analýzy prostředí podnikatelského záměru shrnuje matice IE. Její závěry vycházejí z matic EFE a IFE.

K hodnocení strategické a akční pozice podnikatelského subjektu lze využít také matici SPACE. Pomocí této metody jsou vybrány interní charakteristiky (finanční síla - FS a konkurenční vlastnosti - KV) a externí charakteristiky (stabilita prostředí - SP a síla odvětví - SO). Hodnocení za pomoci matice SPACE je součástí přílohy B této diplomové práce.

2.5.1 Matice IE

Matice IE hodnotí interní a externí faktory a vychází z matic IFE a EFE. Výsledné hodnoty z matic IFE a EFE jsou nanášeny na osu x (interní hodnocení – matice IFE) a osu y (externí hodnocení – matice EFE). Tato matice je rozdělena do devíti polí, z nichž jsou pro jednotlivé shluky tří polí určeny skupiny vhodných strategií. (Fotr, 1999)

¹² Ukazatelé zadluženosti. BusinessVize [online]. 2013 [cit. 2013-08-18]. Dostupné z WWW: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-zadluzenosti>

Matice IFE (*Internal Forces Evaluation*) hodnotí výsledky interní analýzy, tj. silné a slabé stránky podniku. Nejprve je zpracována tabulka interních faktorů, která musí obsahovat stejný počet silných a slabých stránek. Poté je přiřazena každému faktoru váha v rozsahu od 0 do 1 podle důležitosti silné nebo slabé stránky pro úspěšnost v oboru obecně. Suma vah slabých a silných stránek se musí rovnat jedné. Jednotlivé faktory ohodnotíme jako: 4 = největší S, 3 = malé S, 2 = malé W, 1 = největší W. Vynásobíme váhu a hodnocení u každého faktoru a dostaneme vážený poměr. Nakonec sečteme vážené poměry jednotlivých faktorů a dostaneme celkový vážený poměr. Ten hodnotí interní pozici podniku nebo strategického záměru. Nejlepší hodnocení je 4, nejhorší 1 a střední je 2,5. (Fotr, 1999)

Tabulka 4: Matice IFE

SILNÉ STRÁNKY (S)	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Unikátní produkt	0,1	4	0,4
Kvalitní a rychlý servis	0,05	4	0,2
IT technologie (tlak na inovace, zjednodušování přístupu)	0,1	3	0,3
Podíl na trhu (v oblasti počtu registrovaných ploch)	0,15	3	0,45
Snižování zadluženosti firmy	0,1	4	0,4
SLABÉ STRÁNKY (W)	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Nízká efektivita prodeje služby	0,15	1	0,15
Vysoká cena služby	0,1	2	0,2
Nedostupnost - služba na bázi internetového portálu	0,05	2	0,1
Neschopnost dlouhodobého plánování	0,1	2	0,2
Vysoká hodnota DO pohledávek	0,1	1	0,1
CELKEM	1	-	2,5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Celkový vážený poměr činí 2,5. Naměřená hodnota signalizuje, že podnikatelský záměr se opírá o středně silnou interní pozici podniku.

Matice EFE (*External Forces Evaluation*) je výsledkem hodnocení externí analýzy, tj. seznamu příležitostí a hrozeb. Při zpracování tabulky externích faktorů obsahující stejný počet příležitostí a hrozeb je přiřazena každému faktoru váha v rozsahu 0 až 1 podle důležitosti příležitosti nebo hrozby. Suma vah příležitostí a hrozeb je rovna 1. Dále jsou hodnoceny jednotlivé faktory stupněm vlivu na vizi výchozí strategie bez ohledu, zda se jedná o hrozbu či příležitost. Pro toto ohodnocení platí stupnice vlivu: 4 – nejvyšší vliv, 3 – nadprůměrný vliv, 2 – střední vliv, 1 – nízký vliv. Následně je váha a stupeň u každého

faktoru vynásobena a tím je získán vážený průměr. Součet vážených průměrů dává celkový vážený průměr, který ukazuje celkovou pozici v externím prostředí, kdy nejlepší hodnocení představuje hodnota 4, hodnota 1 poté to nejhorší. (Fotr, 1999)

Tabulka 5: Matice EFE

PŘÍLEŽITOSTI (O)	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Široký trh reklamních ploch	0,1	3	0,3
Možnost spolupráce s velkými firmami	0,05	2	0,1
Konec recese	0,2	3	0,6
Expanze na nové zahraniční trhy	0,15	3	0,45
Možnost přivýdělků pro nezaměstnané osoby	0,05	2	0,1
HROZBY (T)	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Tlak na snižování ceny produktů	0,05	2	0,1
Konkurence (především cenová politika)	0,1	3	0,3
Image společnosti	0,1	2	0,2
Soudní spory	0,15	4	0,6
Nízká platební morálka klientů (příčina finančních potíží)	0,05	3	0,15
CELKEM	1	-	2,9

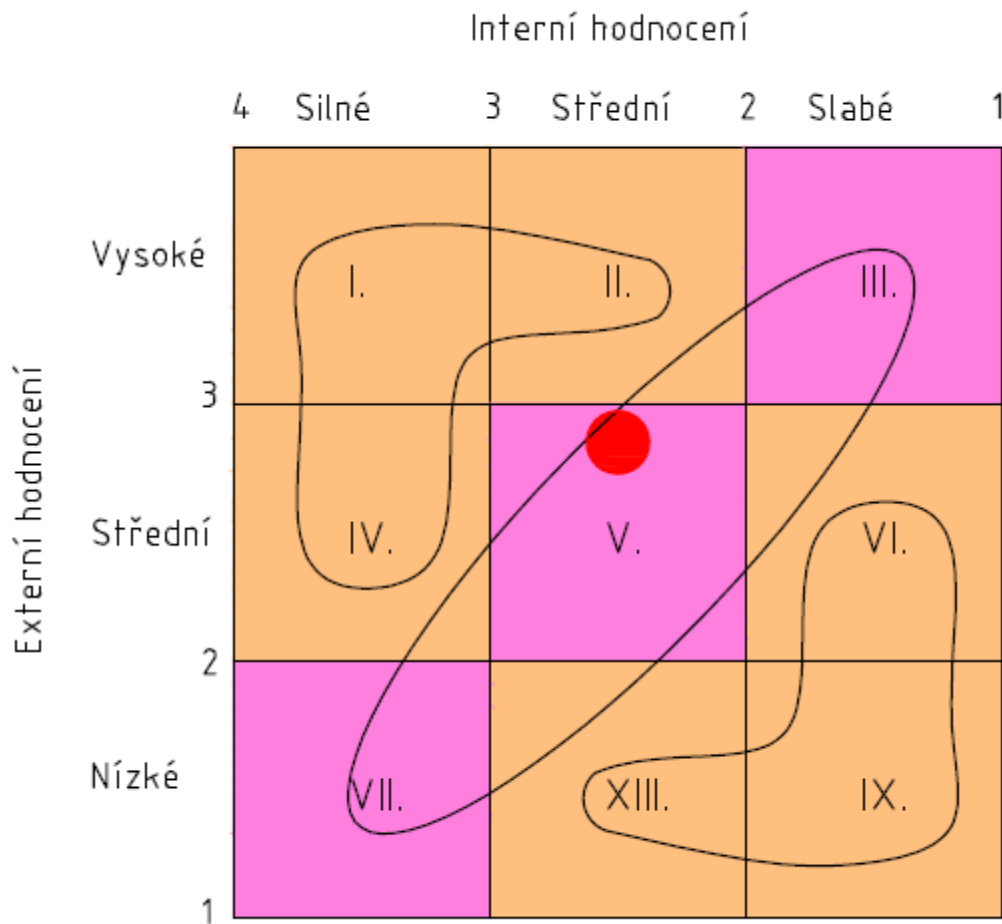
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Součtem vážených poměrů získáme hodnotu 2,9, což znamená, že strategický záměr společnosti Bezreklamky je úměrně citlivý na externí prostředí.

Matice IE

Hodnota z matice EFE byla stanovena na 2,9 a výsledek z matice IFE je 2,5. Konečná poloha v matici IE je vyznačena červeným bodem.

Obrázek 7: Matice IE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Oblast I, II, IV – „Stavěj a zajišťuj růst“

Použitelné strategie: Agresivní (penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu, dopředná, zpětná a horizontální integrace).

Oblast III, V, VII – „Udržuj a potvrzuj“

Použitelné strategie: Penetrace na trh, vývoj produktu.

Oblast VI, VIII, IX – „Sklízej a zbavuj se“

Použitelné strategie: Defenzivní (joint-venture, prodej podniku/části).

Z Obrázku č. 7 je patrné, že aktuální pozici firmy znázorňuje V. kvadrant, který je součástí oblasti „*Udržuj a potvrzuj*“. Pro tuto oblast jsou doporučovány strategie penetrace trhu či vývoje produktu.

Penetrace trhu spočívá v tom, že se firma snaží pomocí marketingových nástrojů zvýšit svůj podíl na současném trhu, popřípadě rozšířit produkt na nové trhy, aniž by došlo k výrazné změně tohoto produktu. (Šulák a kol., 2005) Tato strategie je plně v souladu s původní vizí a strategickými cíli, které si společnost určila, a opírá se především o propagaci, kterou hodlá společnost Bezreklamky do budoucna posílit svými marketingovými nástroji. V rámci vytyčeného strategického období je základem získat nové zákazníky a zakázky v nových teritoriích s ohledem na udržení kvality poskytované služby a nezanedbání péče o zaměstnance.

Stanovené cíle společnosti jsou vyhodnoceny jako reálné, pro potvrzení stanovené strategie byla provedena analýza za pomoci matice SPACE, která je součástí přílohy B, a na základě výsledků je možné strategie potvrdit a doporučit.

3 Metodika Balanced Scorecard

Metodika Balanced Scorecard poukazuje na zjištění, že pouhé finanční cíle a jejich měření nestačí ke zpracování dokonalé vize a k její následné implementaci. Tato metodika je strategickým plánovacím a řídicím systémem. Balanced Scorecard se zavádí v rámci svých metrik a sledování ukazatelů jak do roviny zákaznické, tak do firemních procesů a zaměstnanců. Skládá se ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interní (procesní) a učení se a růstu (potenciálu). Perspektiva potenciálu, které je věnována hlavní část této diplomové práce, se zabývá právě oblastí vedení pracovníků. (Šulák a kol., 2012)

3.1 Stanovení cílů v perspektivách a určení měřítek

Základním principem je převedení vize společnosti do souboru jednotlivých cílů včetně jejich měřítek a cílových hodnot, které jsou rozčleněny do čtyř perspektiv a k nim jsou následně přiřazeny strategické akce vedoucí k naplnění cílů. Jednotlivé perspektivy jsou vzájemně propojeny přístupem shora – dolů. Nezbytnou součástí správného fungování je i vhodně nastavený systém motivace v organizaci (Fotr a kol., 2012), což bude posléze obsahem dalších kapitol této diplomové práce.

Cílové hodnoty jsou vztaženy ke konci roku 2016 – konec plánovaného strategického období.

3.1.1 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva je považována za prioritní perspektivu s ohledem na jednoznačnost výsledků a jejich jasnou kontrolu. Zabývá se především hmotnými definicemi hodnoty podniku a její struktura se opírá o dvě strategie: Produktivitu a růst, které ve výsledku vytváří dlouhodobou hodnotu podniku pro akcionáře. Cíle finanční perspektivy společnosti Bezreklamky jsou vcelku tradiční, jedná se především o růst tržeb a snižování zadluženosti firmy.

Tabulka 6: BSC – Finanční perspektiva

Strategický cíl	Měřítko/ukazatel	Cílová hodnota	Strategické akce
Růst tržeb	Tržby za výrobky a služby	22,77 mil.	Získání zakázek na nových trzích
			Zvýšení podílu na stávajícím trhu
Snížení zadluženosti firmy	Ukazatel celkové zadluženosti	24%	Splacení kontokorentu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

3.1.2 Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva je zaměřena na spokojenost zákazníka, neboť ten je jedním ze zdrojů nejen finančních úspěchů firmy. Jedním ze signálů nespokojenosti jsou soudní spory, které vznikají kvůli dlouhodobým pohledávkám společnosti, proto by se jim měla společnost snažit zcela vyhnout a vyvarovat se podávání hromadných žalob smířčím řešením ke spokojenosti zákazníka. Dalším ukazatelem této perspektivy bývá dosahovaný tržní podíl, čehož je obvykle dosaženo díky udržení stávajících zákazníků, v případě firmy Bezreklamky pak také penetrací na nové trhy a získáváním nových zákazníků.

Tabulka 7: BSC – Zákaznická perspektiva

Strategický cíl	Měřítko/ukazatel	Cílová hodnota	Strategické akce
Penetrace na nové trhy	Počet zemí s první zakázkou	1 země	Spolupráce s polskou reklamní agenturou
			Získání zakázek na polském trhu reklamních ploch
Eliminace počtu soudních sporů	Počet soudních sporů k 31.12.2016	0	Zlepšení komunikace s klienty
			Vyrovnání dlouh. pohledávek mimosoudní cestou
Zvýšení objemu přijatých zakázek	Objem přijatých zakázek v mil. Kč	3,1 mil. Kč	Vstup na nové trhy
			Rozšířená marketingová činnost
			Vývoj IT technologií
Spokojenost zákazníků	Poměr stížností k celkovému počtu zákazníků	35%	Průzkum trhu
			Pravidelné naslechy se zaměstnanci
			Školení zaměstnanců, úprava metodik

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

3.1.3 Perspektiva interních procesů

Tato perspektiva zahrnuje procesy provozní, zákaznické, inovační a regulační a sociální. V oblasti provozních procesů se společnost Bezreklamky zaměřuje na efektivní výběr dodavatelů, kvalitu poskytované služby a rychlý servis. Společnost Bezreklamky se snaží pravidelně komunikovat se svými zákazníky ohledně nápadů na zlepšení svých provozních procesů a také se snaží zvýšit povědomí o firmě prostřednictvím zvýšení svých aktivit v oblasti marketingových činností. Následně musí být hlídána i efektivita prodeje služby zákazníkům tak, aby nedocházelo ke snižování produktivity práce společnosti, a naopak docházelo k celkovému zrychlení procesu získávání zákazníka za pomoci IT technologií a efektivní komunikace mezi zaměstnancem a potenciálním klientem. A v neposlední řadě se společnost snaží zajistit optimální počet a stabilitu kvalifikovaných zaměstnanců.

Tabulka 8: BSC – Perspektiva interních procesů

Strategický cíl	Měřítko/ukazatel	Cílová hodnota	Strategické akce
Zvýšení aktivit v marketingových činnostech	Investiční náklady v mil. Kč	1,6 mil. Kč	Průzkum trhu
			Investice do marketingových činností
Zrychlení procesu získávání zákazníka	Efektivita prodeje služby	30 % úspěšnost realizace obchodu	Vzdělanost a kvalifikace zaměstnanců
			Efektivní alokace činností

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

3.1.4 Perspektiva potenciálu

Perspektiva potenciálu zahrnuje práci s lidskými zdroji a budování firemní kultury. Udržení kvalifikovaných zaměstnanců by mělo být snahou každé firmy, vyžaduje to však i znalost a následné uspokojování potřeb zaměstnanců, a zároveň nutnost pracovníky dostatečně motivovat pro dosažení nejlepších pracovních výsledků. Vzhledem k plánovanému růstu společnosti je potřeba disponovat kvalitativními i kvantitativními personálními zdroji, proto je cílem této perspektivy i růst počtu zaměstnanců, tj. nejen snaha o udržení stávajících pracovníků, ale i získávání a výběr nových zaměstnanců a následné rozvíjení jejich potenciálu. Důležitou součástí a zároveň podporou udržení potenciálu lidského kapitálu je efektivně fungující organizační kultura, která je přímou podporou růstu produktivity práce. V neposlední řadě je pro společnost Bezreklamky velmi důležitý fungující informační systém, jehož úkolem je sběr, propojení a následné poskytování informací a znalostí ve formě dat napříč společnostmi, dále rychlé zpracování a analýza dat, a nakonec zjednodušení přístupu a snadná orientace zákazníků na webovém portálu Bezreklamky.cz.

Tabulka 9: BSC – Perspektiva potenciálu

Strategický cíl	Měřítko/ukazatel	Cílová hodnota	Strategické akce
Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	Poměr nákladů na vzdělávání k tržbám	0,85%	Zabezpečení vzdělávání, profesního rozvoje a růstu zaměstnanců
Růst počtu zaměstnanců	Počet zaměstnanců	95	Uplatnění motivačního programu Získávání kvalifikovaných zaměstnanců
Udržení stávajících kvalifikovaných zaměstnanců	Počet ukončených pracovních poměrů (ze strany zaměstnance)	11	Uplatnění motivačního programu
Efektivně fungující organizační kultura	Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců	Max 15% odchylka spokojenost x důležitost motivač. faktorů	Uplatnění motivačního programu
			Motivační systém a podpora oblasti vedení lidí
			Hodnotící pohovory se zaměstnanci
Zavedení nové IT technologie	Náklady na investici v Kč	0,15 mil. Kč	Vypracování požadavků Začlenění do investičního programu

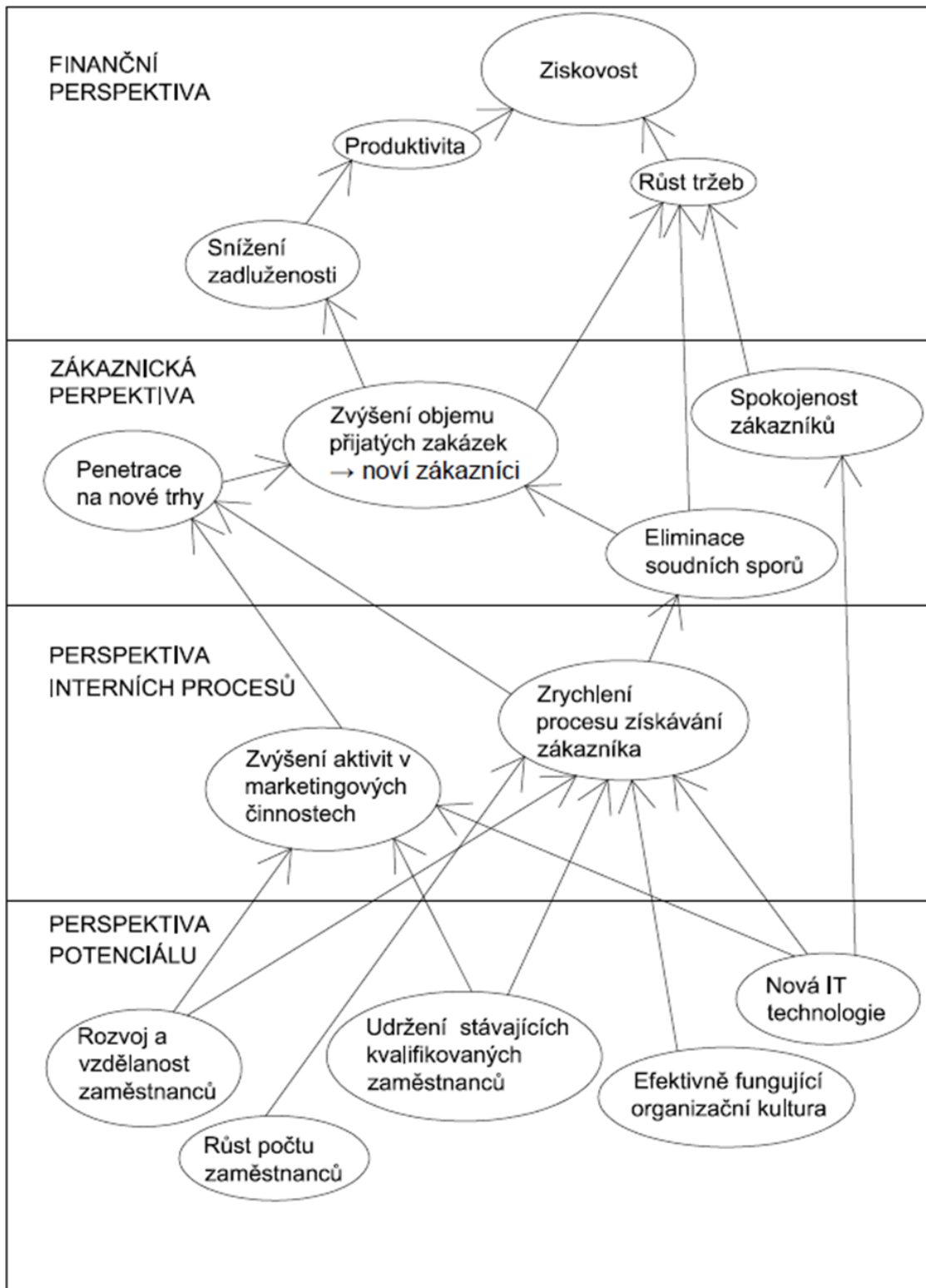
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

3.2 Strategická mapa

Strategická mapa jasně a přehledně zobrazuje řetězec, jak se nehmotný majetek společnosti přes jeho správné využití a výslednou spokojenost zákazníka transformuje na hmotnou hodnotu podniku. Vzniká na základě propojení definovaných cílů jednotlivých perspektiv, mezi kterými hledá souvislosti, kterými se vzájemně ovlivňují. Zároveň je dodržen vztah *příčina – důsledek*, který vytváří strategické postupy přes jednotlivé hybatele až po jejich výstupy, čili strategické cíle. Tyto cíle jsou propojeny „zespodu“, čímž je kladen důraz na význam perspektivy potenciálu. (Šulák a kol., 2012)

Strategická mapa společnosti Bezreklamky včetně znázornění příslušných vazeb vypadá následovně:

Obrázek 8: Strategická mapa společnosti Bezreklamky



Zdroj: Vlastní zpracování za pomoci přednášek z předmětu Rozbor výkonnosti firem, 2013

3.3 Význam motivace pro strategii

Z uvedené strategické mapy a jednotlivých cílů vyplývá potřeba vhodné motivace zaměstnanců, která by se měla projevit ve snaze společnosti udržet si stávající zaměstnance, následně pak v rámci přístupu pracovníků k jejich dalšímu osobnímu rozvoji a vzdělávání vedoucí ke zvyšování vlastních kompetencí, které by měly pozitivně působit na růst výkonnosti a produktivity práce. Cíl udržení stávajících zaměstnanců je významnou podporou pro dosažení cíle zrychlení procesu získávání zákazníka, tudíž je motivace zaměstnanců klíčovým faktorem k dosažení mnoha vytyčených cílů.

Při vhodných aktivitách perspektivy potenciálu společnosti dochází k růstu produktivity a rozvoji inovačního potenciálu. Vhodně nastavené procesy, dodržování norem, informovanost a vzdělanost zaměstnanců vede k zavedení stabilního zázemí pro vedení společnosti a mohou tak pomáhat k dosažení cíle obsazení nových trhů. V rámci vhodně nastavených interních procesů a zvýšené produktivity práce by mělo docházet k lepší komunikaci se zákazníkem, což by v důsledku mohlo vést k eliminaci soudních sporů, které vznikají z nedorozumění mezi firmou a odběratelem. Obsazení nových trhů je jedním z cílů, které by vedly ke zvýšení počtu zakázek, což by se mělo promítnout i do cíle zvýšení tržeb.

4 Využívané metody motivace

Všechny organizace se zajímají o získání možnosti dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Motivace se proto týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Firma Bezreklamky nemá přímo propracovanou motivační politiku, která by byla případně zdokumentována, ale v průběhu let existence společnosti zavedl management firmy různé výhody a motivátory pro své zaměstnance, aniž by tím sledoval určitý strategický záměr, ale i přesto se společnosti podařilo vybudovat poměrně stabilní zázemí a příjemné prostředí pro své zaměstnance.

Je však zapotřebí vnést do celého systému společnosti určitý řád a pravidla. V této kapitole je podrobně rozebrán současný motivační systém fungující ve firmě a návrhy na zlepšení motivační politiky firmy jsou rozebrány v šesté kapitole.

4.1 Teorie pracovní motivace

Teorie pracovní motivace vysvětluje určité způsoby chování lidí při práci a zároveň popisuje, co mohou organizace udělat pro povzbuzení svých zaměstnanců, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí, díky kterému podpoří plnění stanovených cílů organizace a uspokojení jejich vlastních potřeb.

V následující tabulce jsou rozebrány vybrané teorie pracovní motivace aplikované do firemní kultury a jejich vymezené společné znaky.

Tabulka 10: Uplatňované teorie pracovní motivace ve firmě Bezreklamky

TEORIE MOTIVACE	SPOLEČNÉ ZNAKY PRACOVNÍ DIMENZE	EFEKTY
Maslowova hierarchie potřeb	Pyramidální uspokojování potřeb - není vždy dodrženo pevné pořadí jednotlivých příček, každý jedinec se řídí svou pyramidou, kde na vrcholu stojí seberealizace člověka	Pracovní motivace
	Fyziologické potřeby jsou vždy primárně naplněny	
Herzbergův dvoufaktorový model	Dvě korespondující roviny pracovní motivace	Pracovní motivace
	Jedna rovina - rozvoj odbornosti a kvalifikace zaměstnance	
	Druhá rovina - dobré pracovní podmínky, vliv mezilidských vztahů na výkon, důležitost pracovní náplně, vlastní pracovní výkon, důvěra nadřízeného, spravedlivá odměna	Efektivita práce
Vroomova teorie expektance	Výsledek práce umožňuje dosáhnout něčeho subjektivně hodnotného - tato hodnota přechází u zaměstnance v jeho úměrný výkon	Efektivita práce
	Při očekávání vysokých hodnot se stává práce pro jednotlivce velice hodnotnou, lze pak pozorovat na výkonu a výsledku pracovníka	
	Existence pozitivního vztahu mezi úsilím a výkonem	
Adamsova teorie spravedlnosti	Sociální srovnávání - tendence neustále srovnávat vstupy a výsledky jedinců s ostatními	Růst uspokojení
	Spravedlnost x nespravedlnost	
Lathamova a Lockova teorie cíle	Cíle jsou nastaveny jako správné, rozumné, úměrně náročné, podporující vyšší výkon	Zvýšení výkonu
	Nadřízený podporuje stanovené cíle a jde příkladem	Nástroj sebeřízení
		Subjektivní pohoda

Zdroj: Vlastní zpracování podle Armstrong, 2007 a za pomoci přednášek z předmětu Podniková kultura a výkonnost, 2013

Z Tabulky č. 10 lze vidět pět vybraných teorií pracovní motivace, jejichž společné znaky se nejvíce projevují v oblasti pracovní motivace společnosti Bezreklamky. Právě tyto teorie a zmíněné společné znaky pracovní dimenze byly vodítkem pro stanovení efektů plynoucích ze správného nastavení motivační politiky společnosti, motivačních cílů pro management společnosti a jejich konkrétní rozpracování do základních úkolů pro personální práci. Zároveň jsou tyto teorie klíčovým faktorem pro konstrukci dotazníku, který byl využit ke zhodnocení současného stavu motivace ve společnosti Bezreklamky.

Tabulka 11: Motivační cíle a základní personální úkoly společnosti Bezreklamky

MOTIVAČNÍ CÍLE	ZÁKLADNÍ ÚKOLY PRO PERSONÁLNÍ PRÁCI
Umožnění a směřování rozvoje zaměstnanců k vrcholu pyramidy	Nastavení možnosti kariérního postupu pro každého zaměstnance, zjištění jejich základních potřeb a vizi do budoucna
	Pohovory s pracovníky
Umožnění propojení dvou pracovních dimenzí a zajistit plynulý chod společnosti	Zjistit a zabránit případným konfliktům na pracovišti
	Podpořit otevřenou komunikaci mezi pracovníky, i ve směru podřízený - nadřízený a podpora oblasti vedení lidí
	Nastavení měřítek a motivačních cílů pro jedince i pro celý pracovní tým a jejich následné ohodnocení - zajistit sledování nejen individuální výkonnosti, ale také celého pracovního týmu
Nastavení výkonnostních měřítek, v případě jejich dlouhodobého plnění umožnit individuální přístup vzdělávání zaměstnance a zvýšení jeho kompetencí	Hodnotící pohovory se zaměstnanci s důrazem na formulaci cílů, motivace zaměstnanců
	Inspirovat zaměstnance při zjištění jeho hlavních motivátorů
	Možnost pochvaly a příslibení podílení se na taktickém řízení v případě vysokého výkonu, příp. zajištění školení
Zajištění spravedlivého rozdělení práce a jejího následného kvalitativního i kvantitativního ohodnocení	Nastavení měřítek výkonnosti a jejich korespondujícího ohodnocení
	Naslouchání a zpětná vazba od zaměstnanců
	Redukce nespravedlnosti
Jít příkladem v oblasti plnění stanovených cílů, dávat zaměstnancům pravidelnou zpětnou vazbu, vyvolat jejich participaci a odhodlanost	Odbourat strach pracovníků z podílení se na stanovování cílů
	Zajištění způsobilosti pro stanovování cílů
	Zamezení konfliktů v cílech mezi členy skupiny
	Vyvarovat se plánování nereálných cílů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V tabulce č. 11 jsou detailně rozpracovány základní úkoly pro personální práci vedoucí k naplnění motivačních cílů vedení společnosti a k uspokojení základních motivačních potřeb zaměstnanců s cílem nalezení cesty k individuálnímu uspokojení seberealizace pracovníků a zároveň dosažení požadované týmové efektivity zaměstnanců.

4.2 Současný systém motivace společnosti

Tato podkapitola mapuje současný systém motivace společnosti Bezreklamky, jinými slovy popisuje, jakým způsobem jsou nastaveny jednotlivé faktory motivace. Pro zjištění podstatných informací ohledně současného systému motivace ve společnosti bylo využito dlouholeté podnikové praxe, dále analýzy dokumentů, konzultace s HR manažerkou společnosti a na závěr této podkapitoly je popsána technika barvově - slovních asociací z konceptu společnosti Zaměstnanci.com s.r.o., která je ve společnosti Bezreklamky využívána jako nástroj pro zjišťování motivace zaměstnanců.

4.2.1 Systém odměňování

Velice diskutovaným tématem je tzv. pojem „*Organizational justice*“, neboli spravedlnost v organizaci. Tento pojem se zabývá studiem spravedlnosti na pracovištích, rozdělení pracovních sil a mezilidských vztahů, kdy zaměstnanec je součástí rozhodování organizace a posuzuje její chování a výsledné postoje, které ovlivňují produktivitu práce. Centrem zájmu každé organizace by proto mělo být vnímání spravedlnosti a nespravedlnosti z pohledu jejích zaměstnanců, jelikož to může mít za důsledek ovlivnění postojů a chování jedinců při výkonu práce. Jednotliví zaměstnanci se zajímají o spravedlivost v odměňování, rovné příležitosti pro povýšení a selekci zaměstnanců. Vnímání těchto faktorů zaměstnanci může být pozitivně ovlivněno důvěrou zaměstnance v organizaci, výkonem, úsilím nebo snahou o soudržnost pracovních týmů. V opačném případě se pak může projevit častá absence zaměstnanců, emocionální vyčerpání, či nežádoucí pokles obrátu společnosti.¹³

Zaměstnanci pracující ve firmě Bezreklamky na plný pracovní úvazek jsou odměňováni na základě fixní měsíční mzdy. Zaměstnanci pracující ve firmě na částečný pracovní úvazek jsou odměňováni základní hodinovou mzdou a výkonnostní složkou mzdy, která závisí na jejich týdenním výkonu, tzn. v případě oddělení Telemarketingu na počtu uzavřených smluv se zákazníky, v případě oddělení Callcentra na počtu zaregistrovaných potenciálních zákazníků do systému. Mzda se vyplácí vždy k 25. dni následujícího měsíce.

Společnost poskytuje zaměstnancům na plný pracovní úvazek různé zaměstnanecké výhody. Mezi tyto benefity patří příspěvek na dopravu, služební telefon včetně příspěvku na volání do výše 1 000 Kč a služební notebook. V případě nutnosti služební cesty v rámci ČR je zaměstnancům zapůjčen služební automobil, který za jiných okolností slouží výhradně pro

¹³ GREENBERG, Jerrold S., CROPANZANO, Russell. *Advances in Organizational Justice*. California: Stanford University Press, 2001. ISBN 0-8047-4132-8

pracovní účely výkonného ředitele společnosti. Mimořádné odměny se vyplácejí manažerům společnosti nepravidelně na konci roku a jejich výše závisí na dosaženém výsledku hospodaření za dané období.

V rámci oblasti odměňování může nastat problém s termínem vyplácení mzdy. Pokud nastoupí nový zaměstnanec do společnosti, čeká téměř celé dva měsíce na svou první výplatu, což by pro některé kandidáty mohla být zásadní překážka. Co se týká poskytovaných benefitů zaměstnancům na plný pracovní úvazek, je zde patrný rozdíl oproti zaměstnancům pracujících na částečný pracovní úvazek, proto by mohly vznikat v rámci tohoto systému pracovní nepokoje a mezi zaměstnanci by mohl zavládnout pocit nespravedlnosti. Veškeré tyto položky budou zahrnuty do dotazníkového šetření.

4.2.2 Pracovní podmínky a prostředí

Pracovní podmínky jsou dle Ústavy České republiky definovány jako zajištění bezpečné práce a pracovního prostředí, zachování lidské důstojnosti a svobodný rozvoj osobnosti. Samotná organizace je tvůrce pracovních podmínek, které hrají důležitou roli při získávání a stabilizaci zaměstnanců. (Dvořáková, 2007)

Společnost Bezreklamky má velkou snahu o vytvoření příjemného a bezpečného pracovního prostředí. Firma má sídlo v centru Prahy na spojnici dvou stanic metra v blízkosti centrálního autobusového nádraží. Samotný interiér společnosti působí moderně a čistě, kanceláře jsou separované podle jednotlivých oddělení, která jsou spojena širokou chodbou a společnou kuchyňkou s jídelním prostorem. Největší prostor patří oddělení Telemarketingu, kde pracuje nejvíce zaměstnanců a následují ho další oddělení, kdy nejmenší představuje Účetní a IT oddělení. Každé pracovní místo je vybaveno stolním počítačem, IP telefonem¹⁴ se sluchátkem a vyvěšenými pravidly metodiky komunikace s klienty.

Pracovní doba u zaměstnanců na plný pracovní úvazek činí 40 hodin za týden. Zaměstnanci na částečný pracovní úvazek mají možnost výběru směn mezi ranní (pracovní doba 8 - 14h) a odpolední (pracovní doba od 14 – 20h), které si vždy plánují na následující měsíc. V rámci oddělení Zákaznického servisu jsou směny upraveny na pracovní dobu od 9 – 17,30h a dopolední pracovní náplň se liší od té odpolední v návaznosti na požadavcích stávajících klientů.

¹⁴ IP telefon znamená zjednodušeně telefonní přístroj, který komunikuje prostřednictvím svého rozhraní, tzn., že umožňuje telefonování pomocí vhodného počítače.

Na pracovišti vládne příjemná atmosféra a přátelský kolektiv, všichni zaměstnanci jsou si blízcí věkem, proto si pracovníci navzájem tykají, toto pravidlo se však nevztahuje ve směru k výkonnému řediteli a managementu společnosti. Pořádání různých sportovních aktivit a firemních večírků proto patří k pravidelným podnikovým akcím. A pokud je naplněn plánovaný obrat společnosti, uspořádá vedení firmy dvakrát do roka víkendový pobyt v penzionu nedaleko Prahy, kde si mohou zaměstnanci užít různé wellness procedury, sportovní utkání a večer bowlingový turnaj pracovních týmů.

V této oblasti není zjevný žádný závažný problém, který by ze strany zaměstnanců mohl nastat.

4.2.3 Komunikace

Obousměrná komunikace je velice důležitá k tomu, aby management společnosti mohl informovat pracovníky o jednotlivých oblastech pracovní politiky a plánech společnosti a pracovníci tak mohli rychle reagovat svými názory na návrhy managementu. (Armstrong, 2007)

Informace od vedení společnosti jsou zaměstnancům předávány na pravidelných měsíčních poradách celé firmy, dále formou oběžníkůvých zpráv přes interní systém společnosti a v případě nutnosti od vedoucích jednotlivých oddělení. V případě zásadních změn v konceptu fungování společnosti se tyto změny komunikují výhradně s majitelem a jednatelem společnosti na speciálně konané poradě.

Operativní informace pro jednotlivá oddělení jsou sdělovány zaměstnancům v rámci týdenních porad jednotlivých oddělení, kde je zaměstnancům dáván prostor k pracovním připomínkám a námětům k řešení neobvyklých situací. Společnost klade důraz na otevřenou komunikaci jednotlivých oddělení.

V rámci této oblasti není zcela zjevné, jak probíhá komunikace ve směru nadřízený – podřízený, jakým způsobem je zaměstnancům poskytována zpětná vazba k jejich práci a zda jsou s touto oblastí spokojeni. Proto bude tato oblast klíčově zahrnuta do dotazníkového šetření.

4.2.4 Vedení lidí

Při využití Likertova modelu stylů vedení¹⁵ se lze ve společnosti Bezreklamky setkat s kombinací dvou stylů. Autoritativní styl vedení je uplatňován ze směru vedení společnosti. Naopak demokratický styl vedení je uplatňován především směrem od managementu společnosti k zaměstnancům, kdy manažeři dávají prostor svým podřízeným zaměstnancům, aby se podíleli na určitých operativních rozhodnutích a přinášeli vlastní návrhy. Do práce zaměstnanců zasahuje manažer vždy například při úpravách metodik, při pravidelných násleších a poradách, na kterých je diskutováno dosažení stanovených cílů a co do budoucna zlepšit. Od manažerů společnosti je vyžadován osobní a zároveň profesionální přístup ke svému pracovnímu týmu.

Tato oblast by mohla fungovat bez výrazných problémů a být kompromisem mezi celofiremním dosahováním dobrých výsledků a vytyčených cílů společnosti.

4.2.5 Získávání nových zaměstnanců a jejich hodnocení

Cílem procesu získávání pracovníků je identifikovat, přitáhnout a najmout pracovní sílu za účelem nalezení souladu mezi potřebami organizace a potřebami uchazeče. (Dvořáková, 2007)

Celý proces získávání nových pracovníků vede HR manažerka společně s výkonným ředitelem společnosti. Nejprve probíhá předvýběr kandidátů na základě zaslaných životopisných údajů. Těmto kandidátům je zaslána elektronická pozvánka na hromadný pohovor, na kterém jsou kandidátům sděleny informace týkající se fungování firmy, popis volné pracovní pozice a dále je dán prostor pro dotazy kandidátů. Všem zúčastněným jsou následně přiděleny přístupové údaje k diagnostickému testu dle techniky barvově slovních asociací - bude vysvětleno v podkapitole 4.2.7., který musí vyplnit dle požadovaných instrukcí a poté čekají na výsledek pohovoru. HR manažerka společně s manažery jednotlivých oddělení vybere na základě diagnostického testu a životopisu kandidáty, které má zájem poznat osobně a dohodnout se s nimi o jejich případném nástupu. Úvodní zaškolení a seznámení s pracovní pozicí probíhá za asistence manažera daného oddělení.

Hodnocení zaměstnanců není jenom o posouzení výkonu pracovníka, ale také o jeho motivaci ke společné formulaci pracovních cílů, k aktivnímu řešení problémů a k rozvoji jejich schopností a dovedností. (Dvořáková, 2007) Samotné výstupy hodnotících pohovorů lze

¹⁵ Styly vedení lidí. Chování.eu [online]. 2013 [cit. 2013-09-18]. Dostupné z WWW: <http://www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/>

využít k odměnění pracovníků, jejich povýšení, zlepšení organizace práce, či kariéře. (Wágnerová, 2008)

Hodnocení zaměstnanců společnosti Bezreklamky probíhá pravidelně jednou za půl roku společně s HR manažerkou a přímým nadřízeným. Základem pro hodnocení zaměstnanců je formulář hodnocení zaměstnance, který je nazván BWB - *Breakfast With Boss* (česky *Snídaně se šéfem*) a ve kterém jsou hodnoceny oblasti, jakými jsou základní požadavky pozice (schopnost plánování, organizace, objem vykonávané práce, zodpovědnost atd.), spolupráce (komunikace, přístup k práci), řešení problémů (flexibilita, sebekontrola) a osobní rozvoj (proaktivita, kompetence). Ukázka formuláře hodnotícího pohovoru z roku 2012 je součástí Přílohy C této diplomové práce.

4.2.6 Vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se zaměřuje na formování pracovních schopností člověka a jeho osobnosti za účelem zlepšení pracovního výkonu jednotlivce a tím i zlepšování výkonnosti organizace jako celku. (Dvořáková 2007)

Společnost Bezreklamky v současné době neposkytuje zaměstnancům žádné vzdělávací programy ani příplatky na vzdělávací kurzy. Nově příchozím zaměstnancům je poskytnuto úvodní zaškolení na pracovní pozici za asistence manažera příslušného oddělení a následně je pověřený spolupracovník, který bude pomáhat novému zaměstnanci s adaptací v rámci nového prostředí a pracovní pozice.

V této oblasti by do budoucna mohl nastat problém ohledně požadavků zaměstnanců mít nárok na vzdělávací kurzy, které by jim pomohly lépe komunikovat se zákazníky, popříp. určitá školení na procvičování efektivní argumentace v případě neobvyklých požadavků zákazníků. Tato oblast bude zahrnuta do dotazníkového šetření pro zjištění názorů ze stran zaměstnanců.

4.2.7 Koncept Balance Management

Tento koncept je speciální metodou ve společnosti Bezreklamky, která je využívána jako nástroj pro zjišťování a rozvoj motivace všech zaměstnanců, resp. pracovního týmu. Celá tato metoda je založena na principu fungování tzv. Sémantického diferenciálu.

Sémantický diferenciál je psychologicky měřitelná veličina, která byla zavedena v práci tří amerických psychologů *C. E. Osgood*, *G. Suci* a *P. Tannenbaum*. Tito autoři prezentují sémantický diferenciál jako metodu měření intenzity psychologických a sociologických

postojů člověka v určité situaci, a to nejčastěji v 7 stupňové škále. Pomocí tohoto diferenciálu se zjišťuje reakce respondenta na cílové slovo, a tím i jeho postoj k danému problému. Konce sedmibodové škály představují bipolární pojmy hodnotící dimenze, jako např. hodný - zlý, ošklivý - hezký apod. Každé postojové slovo se hodnotí za pomoci dimenzí, které vyvolávají asociace těchto slov u respondenta.¹⁶

Koncept Balance Management byl vytvořen společností Zaměstnanci.com, která ho uvedla v roce 2008 na český trh a začala ho používat pro podnikatelské účely v oblasti personalistiky. Tento koncept napomáhá manažerům, pracovním týmům i zaměstnancům firmy zjistit jejich vlastní pracovní stereotypy – určité vzorce chování. Toto zjištění je postavené na technice barvově – slovních asociací (CAT - Colour Association Technique), která měří sílu asociací zaměstnanců. Tato technika využívá soubory pojmů, jakými jsou slova, obrázky apod. a k tomu paletu osmi barev. Soubory pojmů jsou zaměřeny na zkoumanou oblast a mění se podle zkoumané oblasti. Vše je snímáno za pomoci počítačového programu. Při snímání není zaměstnanec limitován svými znalostmi nebo racionálním myšlením, ale k odpovědím jsou používány asociční mechanismy, které probíhají u všech lidí.¹⁷

Princip fungování techniky barvově - slovních asociací (CAT)¹⁸

Tento princip je založen především na sběru a hodnocení kvality a síly asociací jednotlivců nebo týmů on-line. Samotný sběr dat, tzv. snímání zaměstnance, trvá obvykle 20 – 30 minut. V první části snímání nejprve zaměstnanec uspořádá osm barev tak, jak jsou mu nejvíce příjemné až po ty nejméně příjemné. Následuje druhá – nejdelší část, kdy se objevují jednotlivé pojmy uprostřed kruhu 8 barev, a zaměstnanec si vybírá tři barvy z těchto osmi, které v rámci jeho asociací nejvíce vystihují daný pojem. Třetí, závěrečná fáze probíhá obdobně jako první, zaměstnanec seřadí 8 barev od nejvíce příjemných po ty nejméně příjemné. Názorná ukázka průběhu snímání je uvedena v Příloze D této práce.

Výsledky jsou k dispozici během několika minut, jelikož vyhodnocení dat probíhá za pomoci počítačové techniky. V technice CAT je v rozmezí od 86 slovních pojmů až po 150 pojmů. Do kruhu jsou barvy uspořádány z důvodu zacentrování pojmu. Během snímání dochází i k pootočení kruhu barev doprava a to po uběhnutí jedné čtvrtiny skupiny slov. V průběhu

¹⁶ Sémantický diferenciál. Wikipedia [online]. 2013 [cit. 2013-10-31]. Dostupné z WWW: http://cs.wikipedia.org/wiki/S%C3%A9mantick%C3%BD_diferenci%C3%A1l

¹⁷ Společnost Zaměstnanci.com s.r.o.

¹⁸ Společnost Zaměstnanci.com s.r.o.

snímání dochází také k měření reakčních časů, tj. doby od zobrazení slova v barevném kruhu až po výběr tří barev k tomuto slovu.

Vyhodnocení techniky CAT¹⁹

Mezi vnějším a vnitřním existenčním prostorem každého člověka probíhají neustálé interakční procesy, což znamená, že někdo může více využívat své tělesné smysly a nechávat se vést tím, co vidí, slyší nebo cítí, jiný člověk může více využívat svůj emoční systém a nechávat se vést svými emocemi. Další jedinec může být ovlivněn svým mentálním systémem a v různých věcech se rozhodovat pouze rozumem, anebo se řídí nejvíce sociálním systémem a rozhoduje se především dle vztahů s ostatními. Ideální případ je, když má člověk všechny subsystemy v rovnováze.

Projektivní technika CAT, kterou je zjišťována míra motivace zaměstnanců ve společnosti Bezreklamky, se zaměřuje na několik oblastí, mezi které patří dodržování pravidel, či množství energie a komunikační klima v týmu, způsoby řešení jednotlivých úkolů, a také další charakteristiky týmu, jakými jsou adaptabilita, výkonnost, zvládání stresu nebo postoj k neetickému chování.

Zjištěné informace o současné motivaci zaměstnanců byly podrobeny dotazníkovému šetření a následným pohovorům s vybranými zaměstnanci s cílem odhalit silné a slabé stránky stávajícího systému motivace ve společnosti Bezreklamky.

5 Zhodnocení současného systému motivace

Cílem této kapitoly je analýza současného systému motivace ve společnosti Bezreklamky popsaného v předchozí kapitole. Zhodnocení současného stavu motivace se opírá především o dotazníkové šetření a následné pohovory s vybranými zaměstnanci pro ujasnění některých částí dotazníku. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 52 zaměstnanců z různých oddělení společnosti Bezreklamky, aby byl výsledek co nejvíce odpovídající. V samotném dotazníku jsou hodnoceny jednotlivé položky pracovní motivace s ohledem na důležitost pro pracovníky a poté s ohledem na spokojenost s těmito položkami. Vzhledem k menšímu počtu respondentů byla zvolena také metoda individuálních rozhovorů, díky nimž je možné provést kvalitativní výzkum jako vhodné doplnění dotazníkového šetření.

¹⁹ Společnost Zaměstnanci.com s.r.o.

5.1 Dotazníkové šetření

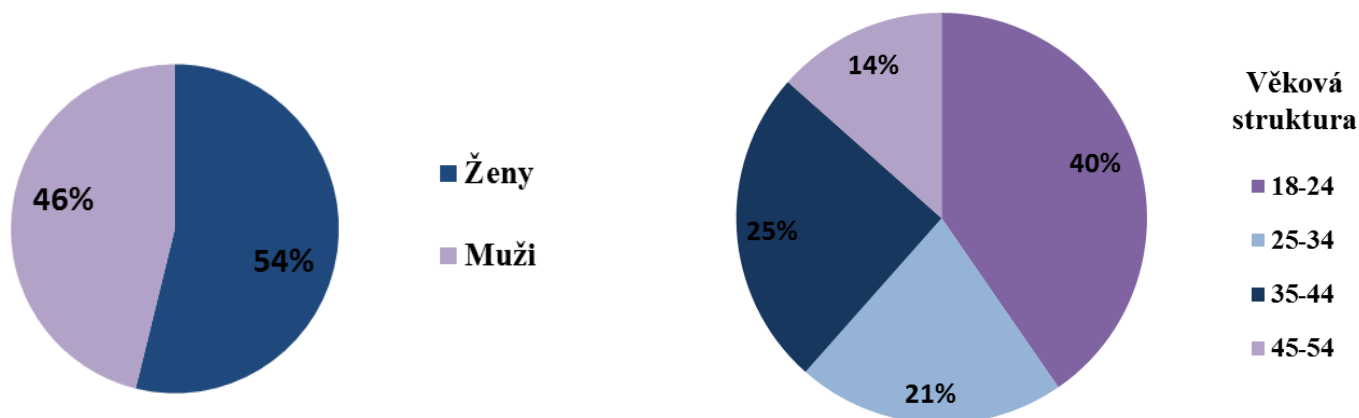
V této podkapitole jsou nejprve charakterizováni respondenti, kteří vyplnili dotazník, následně je zhodnocena důležitost a spokojenost zaměstnanců se sedmi oblastmi dotazníku, tj. systém odměňování, pracovní podmínky, obsah práce, atmosféra na pracovišti, přímý nadřízený, podpora osobního rozvoje a vztah k podniku. Poté jsou jednotlivé položky oblastí seřazeny od nejvyšší míry důležitosti (resp. spokojenosti) po nejnižší míru důležitosti (resp. spokojenosti). V závěru jsou porovnány diference mezi mírou důležitosti a spokojenosti jednotlivých zkoumaných oblastí z pohledu všech respondentů. Podrobněji jsou rozebrány oblasti s nejvyššími mírami diferencí, které budou základem pro stanovení úkolů na zlepšení současné situace motivace zaměstnanců. Dotazník lze vidět v Příloze E této práce.

Charakteristika respondentů

Dotazníky byly rozdány všem 79 zaměstnancům společnosti, vráceno bylo 52 vyplněných dotazníků, míra návratnosti tudíž činila 66%.

Jak lze vidět z Grafu č. 1, více než polovina dotazníků byla vyplněna ženami, konkrétně 54% z celkového počtu dotazníků. Největší počet respondentů – celých 40% bylo ve věku 18 - 24 let, ve věku 25 - 34 let bylo 21% respondentů, 25% respondentů bylo ve věku 35 - 44 let a 13% respondentů bylo ve věku 45 - 54 let.

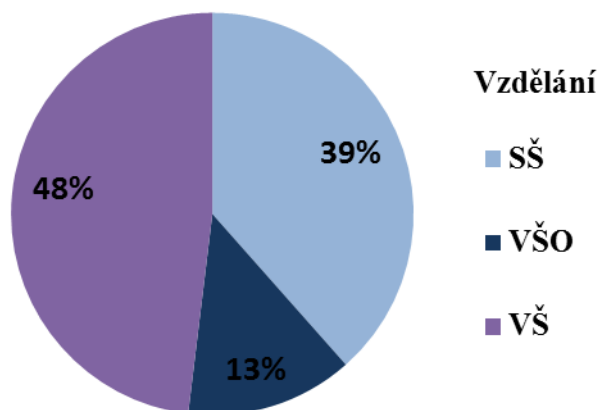
Graf 1: Struktura respondentů podle pohlaví a věku



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Na Grafu č. 2 je znázorněna vzdělanostní struktura respondentů. Nejvíce respondentů jsou vysokoškolsky vzdělaní pracovníci (titul Bc., Ing., popříp. Mgr.), tj. 48%. 39% respondentů jsou středoškolsky vzdělaní zaměstnanci a zbývajících 13% má vyšší odborné vzdělání.

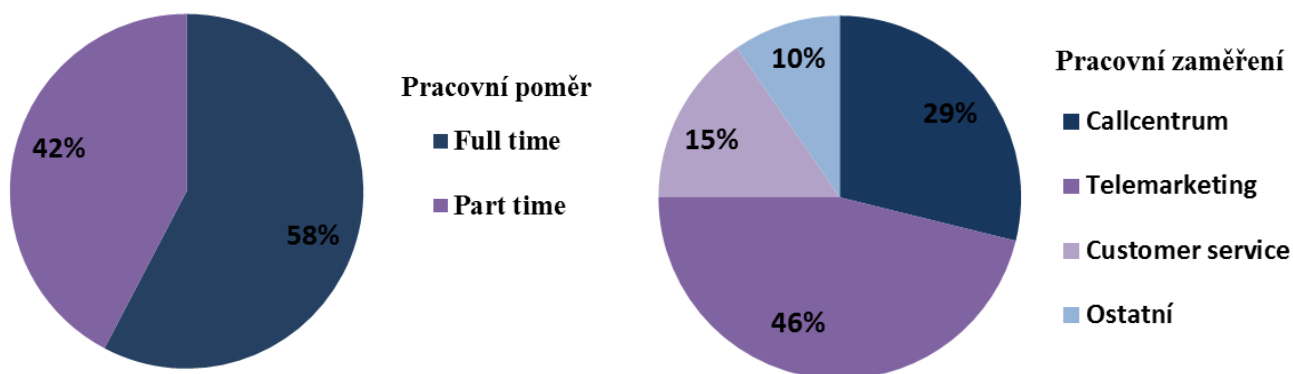
Graf 2: Struktura respondentů podle vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Graf č. 3 znázorňuje respondenty dle typu pracovního poměru a jejich pracovní specializace. Největší procento respondentů, tj. 58% pracovníků je ve firmě zaměstnáno na částečný pracovní úvazek (v tomto případě se jedná především o studenty vysokých škol nebo vyšších odborných škol), zbylých 42% respondentů pracuje ve firmě na plný pracovní úvazek. Největší část respondentů, čili 46% pracuje na oddělení Telemarketingu, 29% respondentů je zaměstnáno v oddělení Callcentra, 15% respondentů na oddělení Zákaznického servisu a zbylých 10% lidí má jiné pracovní zařazení, může se jednat o zaměstnance IT oddělení, Účetního oddělení nebo Výkonného ředitele.

Graf 3: Struktura respondentů dle pracovního poměru a pracovního zaměření



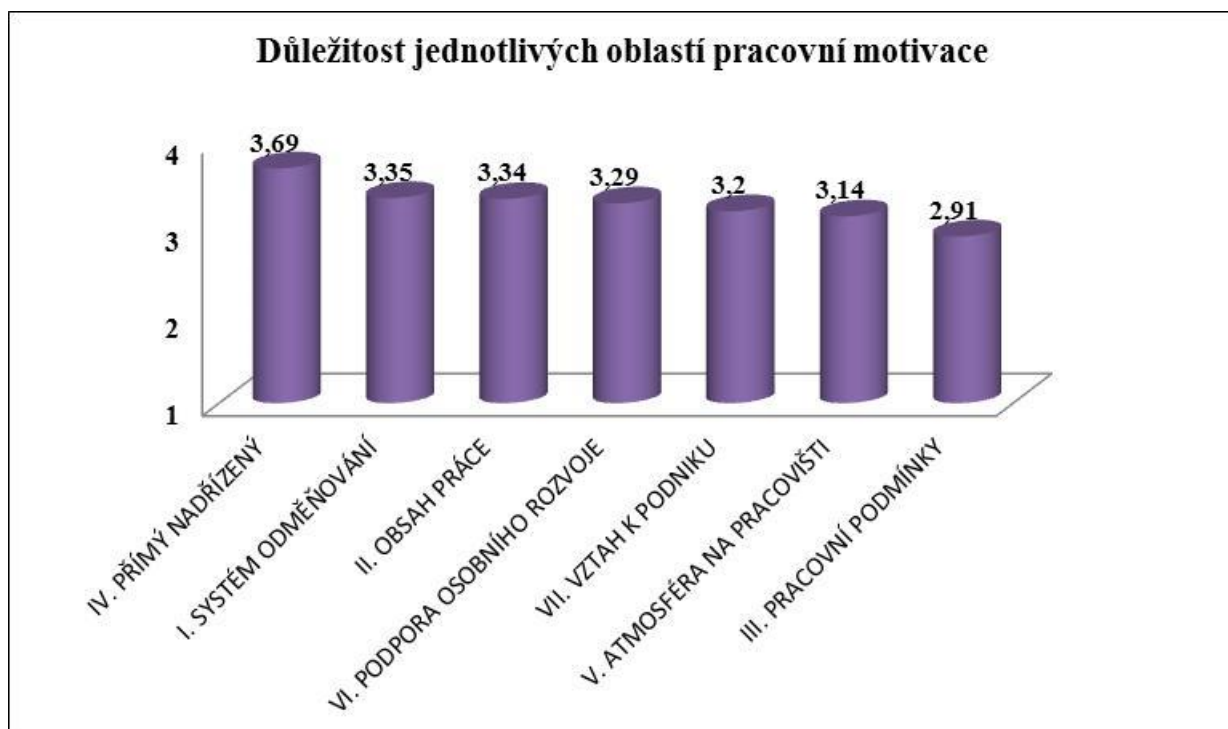
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Vyhodnocení oblastí a položek pracovní motivace

V této podkapitole jsou vyhodnoceny jednotlivé oblasti a dílčí položky pracovní motivace jak z pohledu důležitosti pro zaměstnance, tak z pohledu spokojenosti zaměstnanců za pomoci sloupcových grafů. V závěru jsou vyhodnoceny oblasti a položky pracovní motivace s nejvyššími mírami diferencí, které budou detailněji rozebrány v podkapitole 5.3.

Důležitost jednotlivých oblastí a položek pracovní motivace

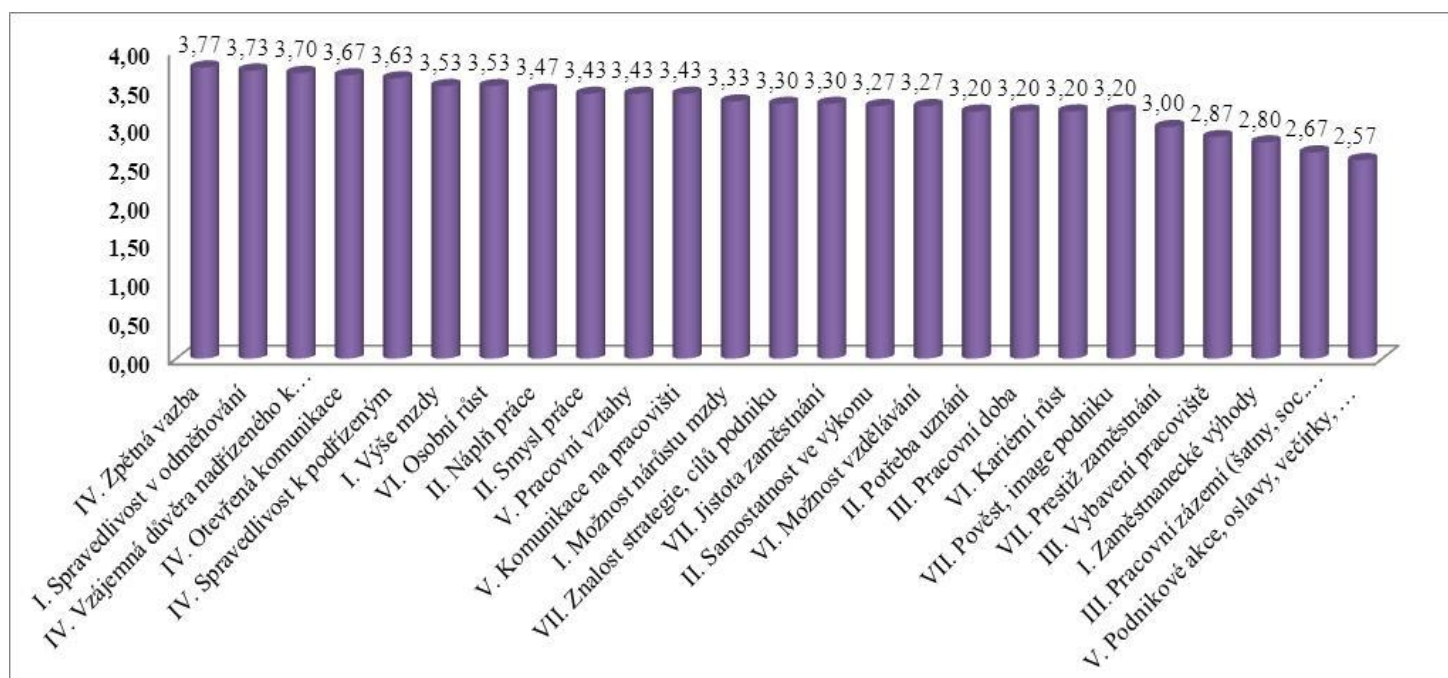
Graf 4: Důležitost jednotlivých oblastí pracovní motivace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Na Grafu č. 4 lze vidět průměrné hodnoty důležitosti jednotlivých oblastí pracovní motivace z pohledu zaměstnanců podniku. Tyto průměrné hodnoty jsou seřazeny od nejvyšší, tj. nejvíce důležité oblasti pracovní motivace, po nejnižší, tj. nejméně důležité oblasti pracovní motivace. Nejvíce důležitou oblastí pracovní motivace je zaměstnanci vnímána oblast přímého nadřízeného, poté systém odměňování zaměstnanců a obsah práce společně s podporou osobního rozvoje pracovníků. Naopak jako nejméně důležité oblasti vnímají zaměstnanci oblast vztahu k podniku, atmosféru na pracovišti a pracovní podmínky.

Graf 5: Důležitost dílčích položek pracovní motivace

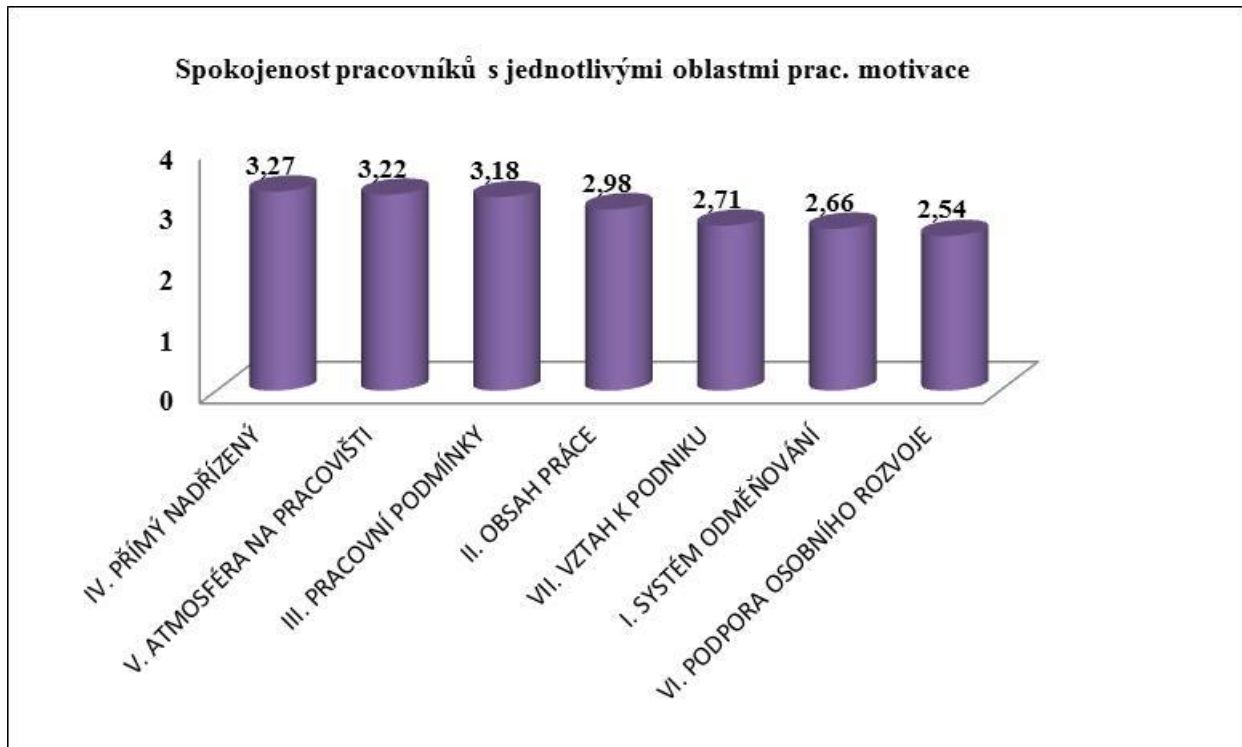


Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Graf č. 5 zobrazuje podrobněji všech 25 dílčích položek z jednotlivých oblastí pracovní motivace tak, jak jsou pro zaměstnance důležité. Položky jsou seřazeny od nejvíce důležitých po nejméně důležité. Z grafu lze vidět, že zaměstnanci považují za nejvíce důležitou zpětnou vazbu od svého přímého nadřízeného. Dalším důležitým kritériem pro zaměstnance se jeví spravedlivost v systému odměňování a výše jejich mzdy. Z hlediska obsahu práce je pro pracovníky důležitá pracovní náplň a smysl práce a z oblasti osobního rozvoje je pro ně nejdůležitější osobní růst. Jako nejméně důležité položky pracovní motivace se pro zaměstnance jeví pořádání podnikových večírků a oslav z oblasti atmosféra na pracovišti a z oblasti pracovní zázemí jsou nejméně důležité položky šatny nebo sociální zařízení. Malá důležitost je přiřazena i poskytování různých zaměstnanecských výhod.

Spokojenost s jednotlivými oblastmi a položkami pracovní motivace

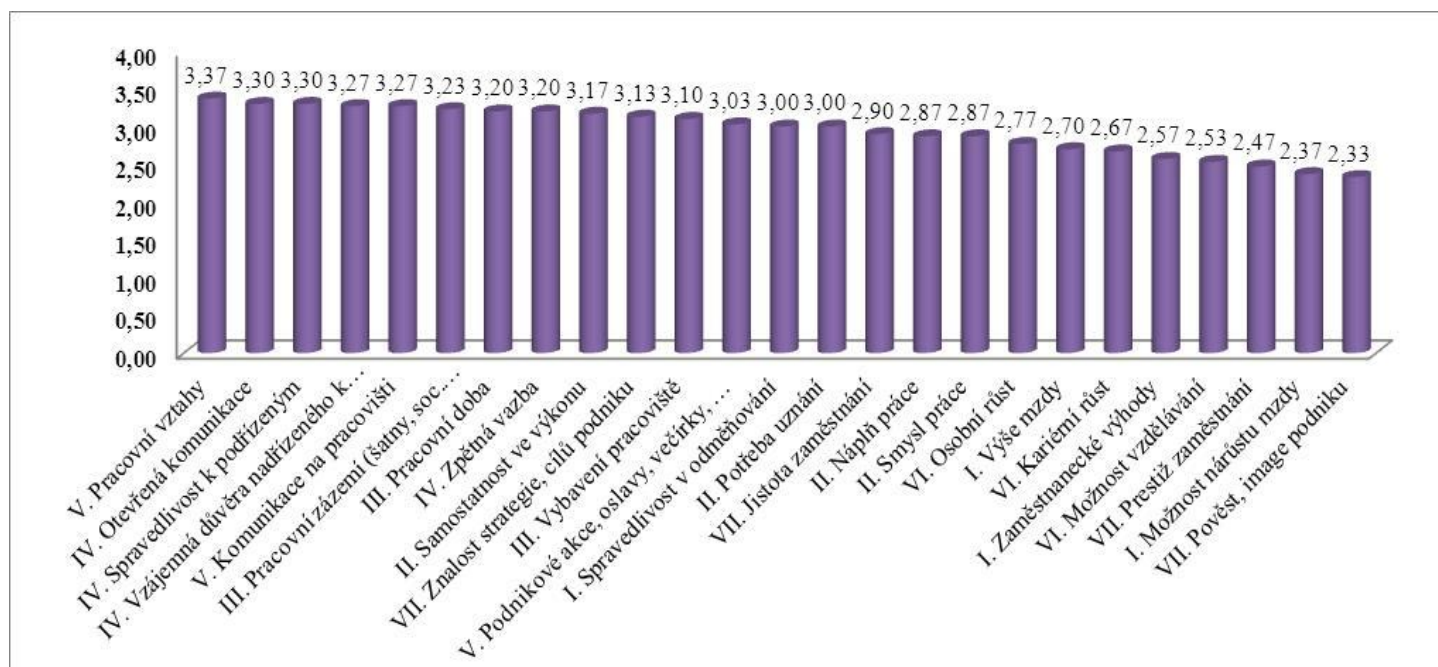
Graf 6: Spokojenost s jednotlivými oblastmi pracovní motivace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Na Grafu č. 6 lze vidět průměrné hodnoty spokojenosti zaměstnanců firmy s jednotlivými oblastmi pracovní motivace seřazené od nejvyšší průměrné hodnoty po tu nejnižší. Nejvíce jsou dle grafu zaměstnanci spokojeni s oblastí svého přímého nadřízeného, poté s atmosférou panující na pracovišti a s pracovními podmínkami. Nejméně spokojeni jsou zaměstnanci se systémem odměňování a s podporou jejich osobního rozvoje.

Graf 7: Spokojenost s dílčími položkami pracovní motivace



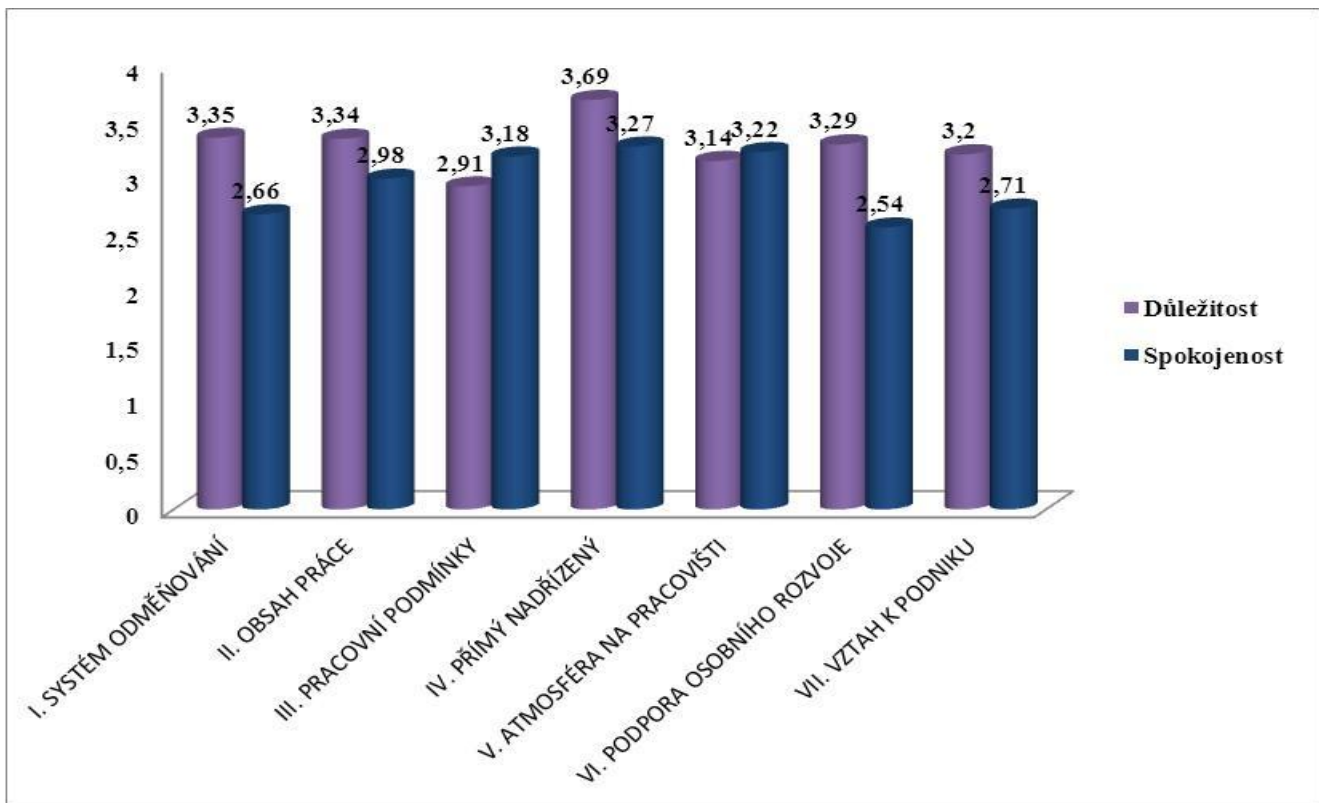
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Graf č. 7 zobrazuje spokojenost zaměstnanců se všemi 25 dílčími položkami jednotlivých oblastí pracovní motivace. Dle grafu jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni se vztahy na pracovišti spadajícími do oblasti atmosféra na pracovišti. Díky pracovním vztahům jsou zaměstnanci spokojeni také s otevřenou komunikací panující na pracovišti a pracovním zázemím firmy. Zaměstnanci jsou také spokojeni s položkou spravedlivosti a vzájemnou důvěrou mezi nimi a přímým nadřízeným. Komunikace na pracovišti pak dotváří příznivou atmosféru na pracovišti. Nejméně jsou zaměstnanci spokojeni s pověstí a image firmy z oblasti vztahu k podniku, dále s nízkou možností nárůstu mzdy a minimálními možnostmi vzdělávání v rámci podpory jejich osobního rozvoje.

Diference mezi jednotlivými oblastmi pracovní motivace

Diference je v této části práce myšlena jako rozdíl mezi průměrnými hodnotami důležitosti a průměrnými hodnotami spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými oblastmi pracovní motivace. Oblasti s nejvyššími mírami diferencí jsou podrobněji rozpracovány v Tabulce č. 12 a zároveň se stanou základem pro jednotlivé návrhy na zlepšení stávajícího stavu motivace zaměstnanců.

Graf 8: Diference jednotlivých oblastí pracovní motivace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z Grafu č. 8 lze vidět, že nejvyšší diferenci nabývá oblast podpora osobního rozvoje (diference = 0,75) a systém odměňování (diference = 0,69). Dále se zde nachází také oblast nejvyšší diference se zápornou hodnotou, kdy jsou zaměstnanci s touto oblastí více spokojeni, než míra, která pro ně představuje důležitost této oblasti. Jedná se o oblast pracovních podmínek s diferencí - 0,27.

Tabulka 12: Diference jednotlivých položek oblastí pracovní motivace

I. SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	Důležitost	Spokojenost	Diference
výše mzdy	3,53	2,70	0,83
možnost nárůstu mzdy	3,33	2,37	0,96
spravedlivost v odměňování	3,73	3,00	0,73
zaměstnanecké výhody	2,80	2,57	0,23
II. OBSAH PRÁCE	Důležitost	Spokojenost	Diference
náplň práce	3,47	2,87	0,60
samostatnost ve výkonu	3,27	3,17	0,10
smysl práce	3,43	2,87	0,56
potřeba uznání	3,20	3,00	0,20
III. PRACOVNÍ PODMÍNKY	Důležitost	Spokojenost	Diference
pracovní doba	3,20	3,20	0,00
vybavení pracoviště	2,87	3,10	-0,23
pracovní zázemí (šatny, soc. zařízení,...)	2,67	3,23	-0,56
IV. PŘÍMÝ NADŘÍZENÝ	Důležitost	Spokojenost	Diference
otevřená komunikace	3,67	3,30	0,37
spravedlivost k podřízeným	3,63	3,30	0,33
vzájemná důvěra nadřízeného k podřízenému	3,70	3,27	0,43
zpětná vazba	3,77	3,20	0,57
V. ATMOSFÉRA NA PRACOVIŠTI	Důležitost	Spokojenost	Diference
pracovní vztahy	3,43	3,37	0,06
komunikace na pracovišti	3,43	3,27	0,16
podnikové akce, oslavy, večírky, ...	2,57	3,03	-0,46
VI. PODPORA OSOBNÍHO ROZVOJE	Důležitost	Spokojenost	Diference
kariérní růst	3,20	2,67	0,53
osobní růst	3,53	2,77	0,76
možnost vzdělávání	3,27	2,53	0,74
VII. VZTAH K PODNIKU	Důležitost	Spokojenost	Diference
znalost strategie, cílů podniku	3,30	3,13	0,17
jistota zaměstnání	3,30	2,90	0,40
pověst, image podniku	3,20	2,33	0,87
prestíž zaměstnání	3,00	2,47	0,53

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V tabulce č. 12 lze vidět diference jednotlivých dílčích položek z pohledu všech zaměstnanců firmy. Z oblasti systému odměňování vychází nejvyšší diference u položky možnost nárůstu mzdy. Nejvyšší zápornou diferencí v oblasti pracovních podmínek představuje pracovní zázemí, s touto oblastí jsou zaměstnanci více spokojeni, než je jimi přiřazená důležitost. Z oblasti podpory osobního rozvoje je potřeba se zaměřit na možnost osobního růstu zaměstnanců a z oblasti vztahu k podniku vychází velmi vysoká diference u pověsti a image podniku. Jak již bylo stanoveno v zákaznické perspektivě metodiky Balance Scorecard, společnost se snaží eliminovat soudní spory a zlepšit image podniku intenzivním vyjednáváním se škoditeli firmy.

5.2 Vyhodnocení výsledků individuálních rozhovorů

V rámci individuálních rozhovorů se jednalo o polostrukturovaný rozhovor, jehož vzor lze vidět v Příloze F této práce. V tomto typu rozhovoru je připraven seznam okruhů otázek, ovšem způsob a forma odpovědí na tyto otázky zůstává volná. Otázky vycházely z jednotlivých oblastí dotazníkového šetření a zaměřovaly se především na oblasti s nejvyššími mírami diferencí. Cílem rozhovorů bylo zjistit, jak by zaměstnanci chtěli změnit jednotlivé oblasti pracovní motivace.

Charakteristika respondentů

Individuální rozhovory proběhly s 15 zaměstnanci, z toho byli 4 respondenti na pozici vedoucích zaměstnanců a zbylých 11 respondentů byli řadoví zaměstnanci. Rozhovory byly uskutečněny se 6 muži, tj. 40% a 9 ženami, tj. 60%. Nejvíce respondentů odpovídalo věkovému rozmezí 18 - 24 let (7 lidí, tj. 47%), dále byla zastoupena skupina ve věku 25 - 31 let (6 lidí, tj. 40%) a nejmenší část zaujímala věková skupina mezi 45 - 51 lety (2 lidi, tj. 13%).

Nejvíce respondentů bylo s vysokoškolským vzděláním (9 lidí, tj. 60%), zbylých 6 respondentů mělo středoškolské vzdělání (tj. 40%).

Z hlediska pracovního zařazení bylo nejvíce respondentů z oddělení Callcentra (7 lidí, tj. 46%), 4 respondenti pracovali na Zákaznickém servisu (tj. 27%) a zbylí 4 (tj. 27%) měli jiné pracovní zařazení.

Vyhodnocení oblastí a položek pracovní motivace s nejvyššími mírami diferencí

Systém odměňování

Systém odměňování byl v dotazníkovém šetření vymezen jako jedna z nejproblematictějších oblastí (viz Graf č. 8). Z individuálních rozhovorů vyplynulo, že se systém odměňování postupem let měnil. Současná výše mzdy zaměstnanců firmy je tvořena základní hodinovou sazbou a bonusovou složkou. V nedávné době se však základní hodinová mzda snižovala a to především z důvodů vysokých mzdových nákladů, které tvořily přes 30% z celkových nákladů firmy. Nejhůře proto v oblasti systému odměňování vyšly položky výše mzdy a možnost nárůstu mzdy (viz Tabulka č. 12). Pouze 2 zaměstnanci uvedli, že jsou spokojeni s výší své mzdy. Zbylí zaměstnanci nejsou spokojeni s těmito položkami, jelikož jim byl plat postupně snižován v rámci nákladové politiky společnosti, a tudíž zaujímají negativní postoj v rámci této problematiky.

Výpočet výkonnostní složky se také změnil. Dříve se výše výkonnostní složky počítala na základě týmových bonusů, které byly rozděleny po dosažení stanovených týdenních, posléze denních plánů mezi všechny zaměstnance, kteří byli v ten určitý den na směně, a každé oddělení společnosti mělo takto stanovené výše bonusů úměrným způsobem náplni práce. V současné době je stanovena individuální výkonnostní složka pro každého zaměstnance, jejíž výpočet se odvíjí od jednotlivých oddělení firmy a jejíž výše závisí na individuálním výkonu zaměstnance.

Důvodem nemožnosti nárůstu mzdy pracovníků je také neplnění stanovených obchodních plánů společnosti, proto firma nedosahuje požadovaných výsledků a nemůže tím pádem navyšovat mzdy svých zaměstnanců. Všichni zaměstnanci mohou proto vnímat možnost nárůstu mzdy buď v rámci své výkonnostní složky, nebo je možný v případě, že firma začne dosahovat stanovených výsledků a cílů.

Obsah práce

Z dotazníkového šetření vyplynula nižší spokojenost s náplní práce oproti přiřazené důležitosti této položce. V rozhovorech všichni dotázaní zaměstnanci uvedli, že je jejich práce baví a dala jim mnoho praktických zkušeností. Samostatnost ve vykonávání své práce pocítují spíše vedoucí pracovníci, ovšem pracovníci jednotlivých oddělení vědí, že kdykoliv mohou otevřeně komunikovat se svým přímým nadřízeným a tím pádem se i ve svém výkonu cítí být samostatní.

Výsledky dotazníkového šetření těmto výroky příliš neodpovídají. Možným vysvětlením kladného hodnocení pracovníků této oblasti může být důvod pracovní a časové vytíženosti zaměstnanců nebo požadavky od nadřízených ohledně plnění úkolů, které nespádají přímo do náplně jejich práce. A dále pracovníci uváděli, že se cítí být více kontrolováni ze strany nejvyššího vedení firmy. Veškeré tyto faktory tak mohly ovlivnit respondenty v jejich odpovědích.

Pracovní podmínky

Oblast pracovních podmínek vychází s diferencí se zápornou hodnotou (viz Tabulka č. 12), což znamená, že zaměstnanci jsou s touto oblastí více spokojeni než důležitost, která jí byla přiřazena. Nejvyšší zápornou míru difference nabývá položka pracovního zázemí. V pohovorech pracovníci uvedli, že jim pracovní zázemí vyhovuje a jsou s ním spokojeni. Jelikož se jedná o bytové prostory rozdělené na jednotlivá pracovní oddělení, cítí se zaměstnanci v práci jako v domácím prostředí.

Přímý nadřízený

Tato oblast se příliš neliší v hodnotách diferencí jednotlivých položek. Nejvíce se odlišují v této oblasti položky Vzájemná důvěra nadřízeného k podřízenému a Zpětná vazba (viz Tabulka č. 12). V rozhovorech však všichni dotázaní uváděli, že svému přímému nadřízenému důvěřují a také, že se k nim i k ostatním pracovníkům chová jejich přímý nadřízený spravedlivě. Na řediteli společnosti nejvíce oceňují jeho bohaté zkušenosti s prací a velké nadšení pro práci.

Výsledky rozhovorů opět příliš nekorrespondují s výsledky z dotazníkového šetření. Faktorem odlišností může být nízká anonymita respondentů v rámci rozhovorů.

Atmosféra na pracovišti

Atmosféra na pracovišti vyšla jako druhá oblast se zápornou diferencí, tzn., že pracovníci vyjádřili větší spokojenost s touto oblastí, než je přiřazena důležitost této oblasti. Nejvyšší míru záporné difference nabývá položka podnikové akce. S tímto faktorem jsou zaměstnanci nadměrně spokojeni, což vyplývá i z pohovorů. Podnikové akce se uskutečňují jednou či vícekrát do měsíce, záleží na individuální domluvě zaměstnanců. Vedoucí pracovníci se těchto akcí většinou nezúčastňují z důvodu jejich pracovní vytíženosti. Atmosféra na

pracovišti se nese v přátelském duchu, kdy si zaměstnanci navzájem tykají kromě roviny vedoucích pracovníků, což je způsobeno především malým věkovým rozdílem mezi nimi.

Podpora osobního rozvoje

Tato oblast vyšla opět jako problematická dle Tabulky č. 12. Jako nejhůře hodnocený aspekt této oblasti vyšel osobní růst. Většina zaměstnanců na částečný pracovní úvazek nepocití uje ve firmě možnost osobního růstu a zároveň jsou přesvědčeni, že je jejich náplň práce dále nerozvíjí a že dělají víceméně rutinní práci. Zpočátku jim práce přinesla nové zkušenosti a pozitivní změny, především rozvoj argumentačních dovedností (aktivní oslovování nových klientů po telefonu, uzavírání smluv po telefonu, vyřizování stížností klientů atd.), ale v současné době jim práce nepřináší nové zkušenosti.

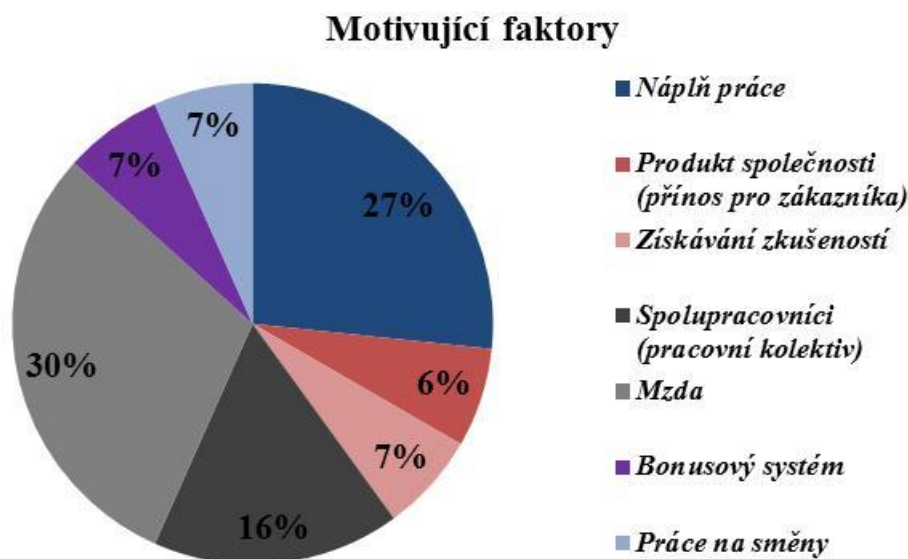
Vztah k podniku

Tato oblast se ukázala jako velice problematická (viz Tabulka č. 12), kde vykazala vysokou míru diference především položka pověst a image podniku. V individuálních rozhovorech bylo potvrzeno všemi zaměstnanci firmy, že v současné době trápí vedení firmy pověst společnosti, která byla poškozena kvůli pomluvám v médiích. Tyto pomluvy nebyly podloženy fakty a celá kauza vznikla zejména špatným pochopením smyslu podnikání společnosti Bezreklamky ze strany klientů. Většina klientů totiž službu pochopí tak, že po zaplacení poplatku za propagaci jejich reklamní plochy na portálu Bezreklamky.cz, získají obratem reklamu pro svoji volnou plochu. Firma však zajišťuje inzerci reklamních ploch klientů na portálu Bereklamky.cz bez ohledu, zda bude jejich plocha obsazena reklamou. Zaměstnanci jsou proto často vystaveni nepříjemným dotazům ze strany klientů, což se také odráží v jejich vnímání pověsti a image firmy a také na jejich celkovém vztahu vůči firmě.

Celkem 9 zaměstnanců z 12 uvedlo, že pověst firmy vnímají špatně a vadí jim to, 3 dotázaní uvedli, že nejsou hrdí na svoji práci pro tuto společnost. Zbylí 3 dotázaní zaměstnanci tuto situaci neřeší, jsou rádi, že mají práci. Všichni pracovníci by však chtěli pověst a image podniku změnit a většina poté uváděla, že se snaží pomoci pověst firmy zlepšit svým pracovním výkonem a přístupem k zákazníkům. Zajímavé zjištění také bylo v případě položky znalosti strategie a cílů podniku, kdy všichni zaměstnanci podniku potvrdili, že cíle a strategii firmy znají pouze z krátkodobého výhledu, ne však z dlouhodobého hlediska.

V poslední části rozhovorů se zaměstnanci jsou představeny nejvíce motivující/demotivující faktory a nejvíce uspokojující/neuspokojující faktory. Respondenti mohli volně uvést libovolný počet těchto faktorů.

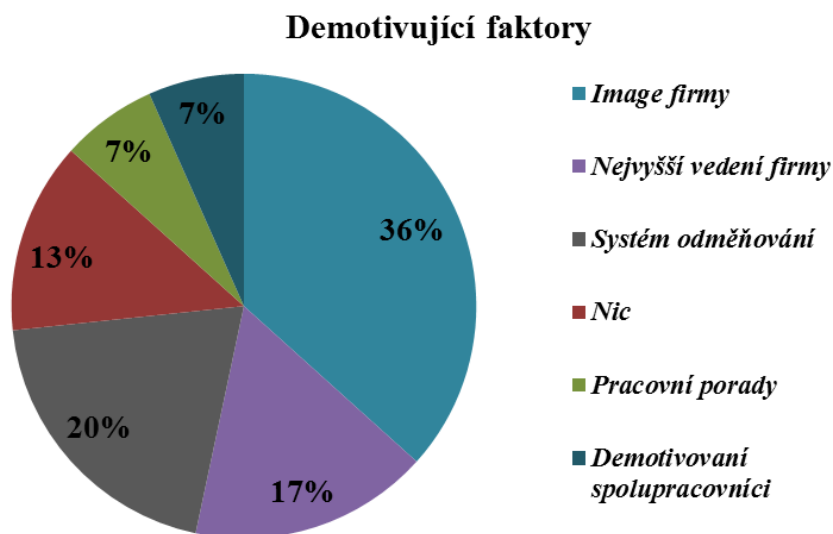
Graf 9: Hlavní motivátory zaměstnanců firmy



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Graf č. 9 ukazuje, že nejvíce dotázaných respondentů motivuje jejich mzda (9 respondentů, tj. 30%) a 27%, tj. 8 respondentů motivuje náplň jejich práce. Následně jsou též motivováni pracovním kolektivem, (16%, 5 respondentů) a na stejné úrovni je motivuje získávání nových zkušeností, bonusový systém, možnost volby práce na směny a produkt společnosti, který prodávají zákazníkům (7%, tj. 2 respondenti).

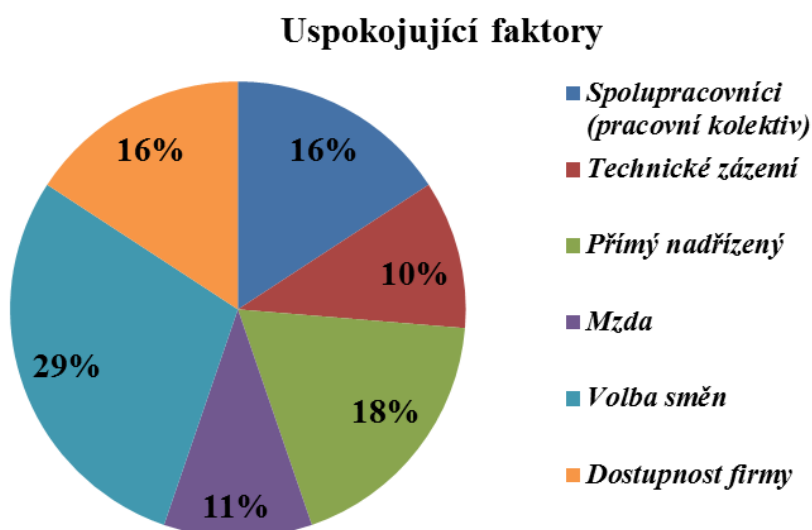
Graf 10: Hlavní demotivátory zaměstnanců firmy



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Na Grafu č. 10 lze vidět, že nejvíce demotivujícími faktory pro zaměstnance jsou image firmy (36%, tj. 11 dotázaných) a dále také systém odměňování (20%, tj. 6 respondentů). 17%, tj. 5 respondentů pocítuje demotivaci v rámci nejvyššího vedení firmy a 13%, čili 4 respondenti uvedli, že není žádný stimul, který by je v práci demotivoval. 2 respondenti uvedli, že ztrácejí motivaci, když kolem sebe vidí nemotivované pracovníky a když musejí chodit na pracovní porady.

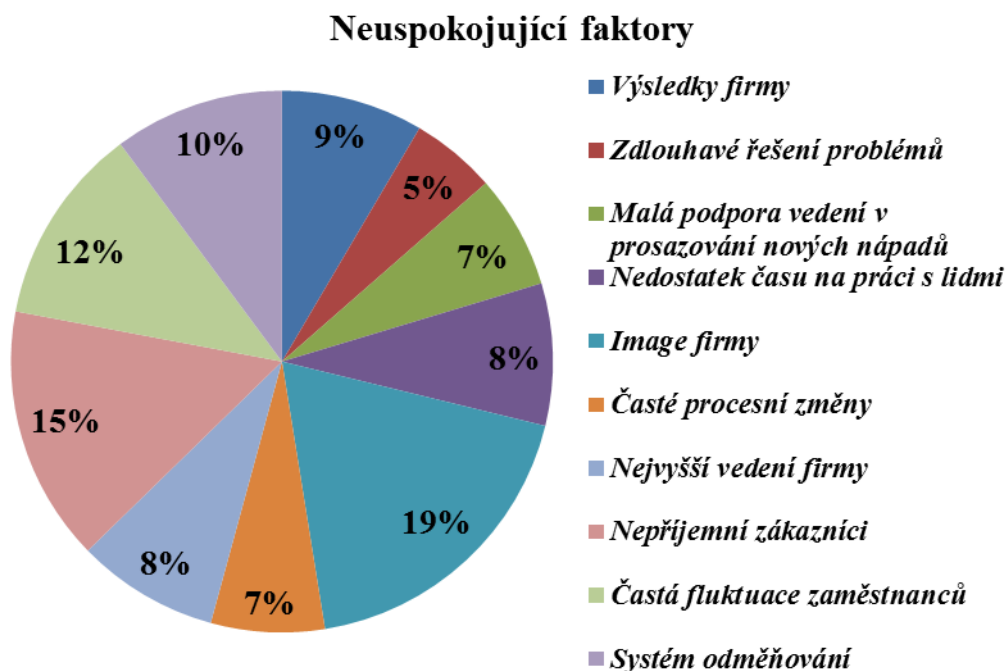
Graf 11: Hlavní faktory spokojenosti zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Graf č. 11 ukazuje nejvíce uspokojující faktory pro zaměstnance. 29% dotázaných je nejvíce spokojeno s možností výběru směn (tj. 11 respondentů), dále jsou spokojeni se svým přímým nadřízeným (18%, tj. 7 dotázaných). Zaměstnanci projevují velkou spokojenost také s pracovním kolektivem (16%, tj. 6 pracovníků) a dostupností firmy v centru města.

Graf 12: Hlavní faktory nespokojenosti zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V Grafu č. 12 je doloženo, s čím jsou zaměstnanci firmy nejméně spokojeni. Nejmenší spokojenost projevili s image firmy (19%, tj. 11 respondentů) a nepříjemnými zákazníky (15%, tj. 9 respondentů). Oba tyto faktory spolu úzce souvisejí v rámci poškozené pověsti firmy, do firmy se pak ozývá více nepříjemných zákazníků, které je potřeba usměrnit a vše jim znovu vysvětlit. Dále 12% respondentů (tj. 7 osob) uvedlo, že jsou nespokojeni s častým střídáním zaměstnanců a také s nejvyšším vedením firmy (10%, tj. 6 respondentů), což se již projevilo v demotivujících položkách na Grafu č. 10. Dále jsou zaměstnanci nespokojeni s faktory, jako jsou výsledky firmy jednotlivých oddělení (5 dotázaných) nebo s malou podporou od vedení v prosazování nových nápadů (4 dotázaní).

5.3 Shrnutí výsledků silných a slabých stránek současné motivace zaměstnanců

Ze zjištěných výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že by se měla společnost Bezreklamky zaměřit na systém odměňování zaměstnanců pro plnou spokojenost a pracovní motivaci jejich zaměstnanců (zejména možnost nárůstu mzdy, pak také spravedlivost v odměňování mezi nevedoucími pracovníky a v neposlední řadě výše mzdy). Další oblastí je podpora osobního rozvoje (především možnost osobního růstu a možnost vzdělávání pracovníků). V neposlední řadě by se měla firma zaměřit na oblast vztahu k podniku, konkrétně zlepšení pověsti a image podniku, jak je již zmíněno v podkapitole 3.1.2., které byly v minulosti a stále jsou poškozovány prezentací nepodložených mediálních bublin. Proti tomuto problému již společnost podniká potřebné právní kroky, aby se image společnosti v očích veřejnosti a prestiž zaměstnání do budoucna zlepšila. V rámci motivace a celkové spokojenosti zaměstnanců také vyplynulo, že by se vedení společnosti mělo též zaměřit na oblast obsahu práce (primárně na položku náplně práce) a také by se vedení společnosti mělo zamyslet nad tím, zda svou práci odvádí v dostatečné kvalitě a ke spokojenosti všech zaměstnanců, jelikož právě oblast přímého nadřízeného (zejména zpětná vazba k zaměstnancům a vzájemná důvěra) vyšla z pohledu pracovníků jako nejhůře ohodnocená. Ačkoliv oblast atmosféry na pracovišti, především pořádání akcí a večírků, vyšla se zápornou diferencí, neměla by být opomíjena, jelikož jsou zaměstnanci s touto oblastí velmi spokojeni z hlediska jejich motivace, mohlo by tím pádem vedení zvážit, zda by v případě pořádání podnikových akcí mohlo ušetřit nějaké finanční prostředky a investovat je do této oblasti jako podporu teambuildingových setkání.

Individuální rozhovory pomohly podrobněji zanalyzovat některé výsledky z dotazníkového šetření pro lepší pochopení situace. V rámci možnosti nárůstu mzdy z oblasti systému odměňování všichni dotázaní potvrdili, že nárůst mzdy neprobíhá. U spravedlivosti v odměňování se pracovníci v rozhovorech přikláněli k tvrzení, že systém odměňování je nastaven spravedlivě, ovšem z průměrných hodnot diferencí v dotazníkovém šetření vyplynula spíše nespokojenost zaměstnanců s touto položkou. Ohledně výše mzdy většina dotázaných potvrdila, že jsou s ní spíše nespokojeni, jelikož mají porovnání s minulostí, kdy základní fixní mzda byla vyšší než v současnosti a výpočet výkonnostní složky mzdy se v nedávné době změnil k menší spokojenosti pracovníků. V rámci oblasti osobního rozvoje většina dotázaných potvrdila, že nepocítují možnost osobního růstu, jejich práce je spíše stereotypní než aby je rozvíjela dále. Vedoucí pracovníci zase naopak tvrdili, že pocítují osobní růst, jelikož je jejich práce různorodá a díky tomu jim dává mnoho zkušeností. Nejvíce

problémovou položkou se podle všech zaměstnanců stala možnost vzdělávání, které se ve firmě neposkytuje ani řadovým zaměstnancům, ani vedoucím pracovníkům. Firma nenabízí žádné vzdělávací programy pro své zaměstnance. Oblast pracovních podmínek všem dotázaným zcela vyhovuje. Oblast obsahu práce vyšla také jako jedna z problematických, především náplň práce a samostatnost ve výkonu, ovšem v rozhovorech dotázaní potvrdili, že je jejich náplň práce uspokojuje a že cítí samostatnost ve svém výkonu práce, což zcela nepotvrzuje výsledky dotazníkového šetření. Co se týče oblasti přímého nadřízeného, nejsou výsledky zcela uspokojivé, ale v rozhovorech pracovníci potvrdili, že svému přímému nadřízenému důvěřují a že se chová ke všem spravedlivě. Toto tvrzení však také plně nekorresponduje s výsledky dotazníkového šetření, ovšem mohlo zde hrát roli rozpoložení zaměstnanců, kteří se nemuseli cítit zcela otevřeně v rámci svých odpovědí. Jako nejproblematictější se projevila oblast vztahu zaměstnanců k podniku – především faktor pověst a image podniku. V rozhovorech bylo potvrzeno od všech zaměstnanců, že pověst firmy je poškozena a byli by rádi, kdyby firma vynaložila veškeré své úsilí na očištění dobrého jména společnosti. Co se týká oblasti pracovních podmínek a atmosféry na pracovišti, bylo potvrzeno všemi zaměstnanci, že na pracovišti panuje přátelská atmosféra, s pracovním kolektivem jsou všichni zaměstnanci spokojeni a rádi se svými kolegy sdílejí čas na podnikových akcích.

Tabulka 13: Silné a slabé stránky současné motivace zaměstnanců

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
+ samostatnost ve výkonu	- systém odměňování
+ pracovní podmínky (pracovní doba, zázemí)	- podpora osobního rozvoje, možnost vzdělávání zaměstnanců
+ mezilidské vztahy na pracovišti	- pověst a image firmy
+ oteřená komunikace	- zpětná vazba od nadřízeného
+ podnikové akce	- náplň práce

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Na základě analyzovaných silných a slabých stránek společnosti byl vytvořen soubor hlavních úkolů v rámci motivační politiky tak, aby zcela podpořil dosažení vytyčených strategických záměrů společnosti.

6 Hlavní úkoly v rámci motivační politiky společnosti

Tato kapitola je stěžejním přínosem diplomové práce, neboť na základě propojení strategických cílů společnosti, strategické analýzy a zhodnocení stávajícího systému motivace dává doporučení ve formě hlavních úkolů v rámci motivační politiky. Finálním cílem motivační politiky je, jak bylo nadefinováno za pomoci metodiky Balanced Scorecard v rámci třetí kapitoly, udržet si kvalifikované zaměstnance a zajistit růst počtu zaměstnanců. Některé změny ovlivní přímo dosažení konkrétních dílčích cílů, jiné budou mít nepřímý vliv a pouze podpoří dosažení těchto cílů. V rámci celé společnosti bylo provedeno dotazníkové šetření a pohovory se zaměstnanci, aby byly zjištěny klíčové motivační stimuly zaměstnanců, na základě kterých jsou následně navržena níže uvedená opatření. Byly zaměřeny ty oblasti, které zaměstnanci společnosti hodnotí jako problematické, a proto je potřeba tyto oblasti stimulovat za pomoci motivačních nástrojů a tím podpořit dosažení strategických cílů. Jako vhodné vyjádření hlavních úkolů se jeví použití formulářů odpovídajících kartám strategických akcí včetně detailního popisu jejich obsahu, jako tomu může být u projektového řízení firem. U jednotlivých úkolů bude stanovena odpovědnost za plnění definovaného cíle a termín plnění činnosti.

Tabulka 14: Soubor hlavních úkolů v rámci motivační politiky společnosti

	ÚKOL	ODPOVĚDNOST	TERMÍN
1.	Nastavení systému ohodnocení ke spokojenosti všech zaměstnanců společnosti	Personální úsek, účetní oddělení	12/2014
2.	Umožnit absolvování vzdělávacích kurzů zaměstnancům	Personální úsek s finančním oddělením	12/2014 a dále pravidelně 1x za půl roku
3.	Zajistit osobní rozvoj zaměstnanců a jejich seberealizaci v rámci jednotlivých oddělení firmy	Personální úsek, vedoucí pracovníci	12/2014
4.	Informovanost zaměstnanců ze strany vyššího vedení	Výkonný ředitel, vedoucí pracovníci	6/2014
5.	Intenzivně pracovat na zlepšení image společnosti	Výkonný ředitel, právní oddělení, PR oddělení, marketingový úsek	12/2014 - snížení počtu soudních sporů dle plánu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

6.1 Systém odměňování

Tato oblast vyšla v rámci dotazníkového průzkumu i na základě individuálních rozhovorů jako velmi problematická, je proto potřeba se zaměřit na správné stanovení úkolů, aby byli zaměstnanci do budoucna více spokojeni s výší své mzdy, která pro ně v současné době není tolik motivující. Z rozhovorů bylo zjištěno, že v nedávné době byla snížena základní hodinová sazba a výkonnostní složka mzdy se vypočítává také jiným způsobem, než tomu bylo dříve. V důsledku této změny také firmu opustilo několik dlouholetých pracovníků. Vedení firmy bych vřele doporučila uvážit možnost nastavení výkonnostní složky mzdy na základě týmových bonusů, jako tomu bylo dříve, jelikož tento způsob odměny byl pro zaměstnance nejvíce motivující a pomáhal utužovat pracovní vztahy v týmu, které jsou v současnosti na velice dobré úrovni. Je pravda, že individuální bonusy, které fungují jako výkonnostní složka ve firmě v současné době, mohou motivovat některé jedince mnohem více než týmové bonusy. Proto se jako nejlepší řešení jeví zavedení kombinace týmových a individuálních bonusů v určitém poměru u výpočtu výkonnostní složky mzdy. Způsob výpočtu mezd všech zaměstnanců společnosti by bylo dobré zveřejnit např. na intranetových stránkách společnosti. Možnost nárůstu mzdy nebyla jak vedením firmy, tak zaměstnanci doposud potvrzena. Je to vyústěním nedosahovaných stanovených výsledků firmy. Velká část finančních prostředků se v současné době vkládá na zlepšování pověsti firmy a minimalizaci počtu soudních sporů s klienty. Navrhuji proto, aby vedoucí pracovníci na pravidelných poradách se svým týmem tuto situaci probírali a pravidelně je informovali o případných změnách v budoucnu.

Tabulka 15: Program úkolu Nastavení systému ohodnocení ke spokojenosti všech zaměstnanců společnosti

Název úkolu:	Nastavení systému ohodnocení ke spokojenosti všech zaměstnanců společnosti
Odpovědná osoba:	<i>HR manažerka ve spolupráci s vedoucí účetní společnosti</i>
Termín plnění úkolu:	prosinec 2014
Dílčí cíl úkolu:	Zahrnutí týmových bonusů do výkonnostní složky mzdy Podpoří strategický cíl Růst tržeb
Popis:	Jelikož je plat obecně jedním z nejsilnějších motivačních faktorů, je potřeba jej udržovat na vyšší než jen uspokojivé úrovni a musí být zaměstnanci vnímán jako adekvátní k dobře odváděné práci.
Program k docílení úkolu:	<ul style="list-style-type: none">- Nastavit mzdovou politiku společnosti nejvhodnějším způsobem k plné spokojenosti zaměstnanců (zvážit adekvátnost finančních nákladů a výše mzdy ve vztahu k odváděné práci)- Průzkum mezi zaměstnanci ohledně spokojenosti s nastavením výkonnostní složky mzdy- Uvážit finanční náklady v rámci hodnocení zaměstnanců týmovými bonusy (kolektiv je soudržný, panuje příjemná atmosféra, všichni pracovníci navzájem podporují týmového ducha)- Ponechat hodnocení na základě individuální výkonnosti zaměstnance (podpoří především ambiciózní pracovníky, mohlo by způsobit nepříliš sdílnou atmosféru na pracovišti, konflikty kvůli výsledkům a případný pocit nespravedlivosti)- Zvážit kombinaci bonusů týmových a individuálních - poměr např. 60 : 40 (podpořil by jak snahu zaměstnanců samotných, tak rozvoj týmové soudržnosti a mohl by vést k naplnění požadované efektivity práce)- Zveřejnit způsob odměňování zaměstnanců na intranetu, tabulkové výpočty výkonnostní složky mzdy, aby měl každý zaměstnanec přístup k těmto informacím a tím se zabránilo případnému pocitu nespravedlivého odměňování

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

6.2 Podpora osobního rozvoje

V současné době firma nenabízí žádné vzdělávací programy, i když by zaměstnanci společnosti uvítali jakoukoliv možnost vzdělávání dle jejich názorů vyjádřených při osobních pohovorech. Zaměstnanci by především ocenili možnost získat certifikát z absolvování některých kurzů, který by jim následně pomohl zdokonalit jejich schopnosti v rámci jejich profesního životopisu. V případě zaměstnanců společnosti Bezreklamky by se mohlo jednat o různé kurzy na argumentační a komunikační dovednosti, semináře týkající se změn v účetnictví nebo nových trendů v IT oblasti. Vedení společnosti bych navrhla udělat předběžný průzkum mezi zaměstnanci, o jaké vzdělávací kurzy či školení by měli zájem, a zjistit, zda je firma ochotna uvolnit finanční prostředky ze svého ročního rozpočtu v porovnání s očekávaným přínosem. Pokud by se ukázalo, že z rozpočtu firmy není možné uvolnit finance na vzdělávání zaměstnanců, navrhuji poskytovat zaměstnancům jako náhradu různé slevové poukázky na nákup vzdělávacích knih v rámci samostudia. Případně je možné

zaměstnancům nabízet různé slevové poukázky na absolvování vzdělávacích kurzů dle jejich vlastní volby v rámci zaměstnaneckých výhod. Mít možnost dalšího vzdělávání dává zaměstnancům pocit jistého osobního rozvoje, který v současnosti nepociťují.

V rámci rozvinutí osobního růstu zaměstnanců je možnost ve firmě zavést pravidelné rotace pracovních pozic, které zvyšují pestrost práce, zajišťují vyšší flexibilitu pracovníků a omezují nepříznivé působení práce na člověka. (Dvořáková, 2007) Tímto krokem bude umožněno zaměstnancům se seznámit s pracovními úkoly jiného oddělení a získat tak nové pracovní zkušenosti a dovednosti. Vedoucí pracovníci by díky tomuto způsobu měli také možnost snadnějšího nalezení klíčových zaměstnanců, kteří by splňovali určitá kritéria, jako např. obchodní duch, ochota dále postupovat, manažerský potenciál, schopnost rychlé adaptace a učit se novým věcem. Díky této možnosti by mohla společnost takto vytipované zaměstnance navést svým směrem, případně vychovat jako případné budoucí vedoucí pracovníky.

Tabulka 16: Program úkolu Umožnit absolvování vzdělávacích kurzů zaměstnancům

Název úkolu:	Umožnit absolvování vzdělávacích kurzů zaměstnancům
Odpovědná osoba:	<i>HR manažerka ve spolupráci s finančním oddělením společnosti</i>
Termín plnění úkolu:	prosinec 2014 a následně pravidelně každých 6 měsíců
Dílčí cíl úkolu:	Zajistit pravidelná školení zaměstnancům v rámci možností firmy, zařídit spolupráci se vzdělávací institucí Podpoří strategický cíl Růst tržeb a Zvýšení povědomí o firmě
Popis:	Je nezbytné zajistit pro zaměstnance vzdělávací kurzy, které by se měly týkat zdokonalování argumentačních a komunikačních dovedností pracovníků a dále semináře týkající se například změn v účetnictví nebo nových trendů v IT oblasti.
Program k docílení úkolu:	<ul style="list-style-type: none">- Udělat průzkum mezi zaměstnanci, po vyhodnocení výsledků zvážit zaměření vzdělávacích kurzů, zda tyto kurzy zajistit v rámci interních zdrojů nebo službu outsorcovat- Udělat propočet finančních nákladů v rámci interních/externích zdrojů, zvážit realizovatelnost těchto nákladů v porovnání s očekávaným přínosy této investice- V případě nedostatečných finančních rezerv - domluvit se se vzdělávací institucí, která by umožnila vedení firmy poskytovat svým zaměstnancům slevové poukázky na nákup knih v rámci samostudia

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka 17: Program úkolu Zajistit osobní rozvoj zaměstnanců a jejich seberealizaci v rámci jednotlivých oddělení firmy

Název úkolu:	Zajistit osobní rozvoj zaměstnanců a jejich seberealizaci v rámci jednotlivých oddělení firmy
Odpovědná osoba:	<i>HR manažerka ve spolupráci s vedoucími pracovníky</i>
Termín plnění úkolu:	prosinec 2014
Dílčí cíl úkolu:	Zavedení pravidelných pracovních rotací pro vybrané zaměstnance Podpoří strategický cíl Růst tržeb
Popis:	V rámci rozvoje osobního růstu zaměstnanců by bylo pro společnost dobré zavést pravidelné rotace pracovních pozic a tím umožnit zaměstnancům seznámit se s pracovními úkoly jiných oddělení a získat tak nové pracovní zkušenosti a dovednosti.
Program k docílení úkolu:	<ul style="list-style-type: none">- Naplánovat formu pracovní rotace- Časové omezení projektu - sestavit plán jak provádět rotace, komu bude umožněna tato nabídka a celý plán zveřejnit na interních stránkách společnosti- Výběr nejlepších zaměstnanců s odpovídajícími výsledky, v případě volných míst nabídka ostatním zaměstnancům (může podpořit efektivitu práce, zaměstnanci mohou být motivováni, fluktuace interních pracovních sil, pro vedení je to příležitost nalézt zaměstnance s klíčovými manažerskými schopnostmi)

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

6.3 Přímý nadřízený

Oblast přímého nadřízeného, především zpětná vazba k zaměstnancům a jejich vzájemná důvěra vyšly jako problematické v rámci hodnocení ze strany zaměstnanců. Jelikož je ve společnosti uplatňován spíše autoritativní styl řízení ve směru k podřízeným, jsou ve firmě nastavena určitá pravidla a vedoucí pouze kontroluje jejich dodržování. Doporučuji, aby se vedení podniku, především výkonný ředitel společnosti, pokusil uplatňovat demokratický styl řízení nejenom k managementu společnosti, ale také k řadovým zaměstnancům. Měl by být otevřený také nápadům, které přicházejí od jeho přímých podřízených, a tím by mohl získat jejich důvěru.

Tabulka 18: Program úkolu Informovanost zaměstnanců ze strany vyššího vedení

Název úkolu:	Informovanost zaměstnanců ze strany vyššího vedení
Odpovědná osoba:	<i>Výkonný ředitel, vedoucí pracovníci</i>
Termín plnění úkolu:	červen 2014
Dílčí cíl úkolu:	Vyšší angažovanost zaměstnanců na chodu podniku, zajištění zpětné vazby od přímého nadřízeného, posílení firemní kultury Podpoří strategický cíl Růst tržeb a Zvýšení povědomí o firmě
Popis:	Informovanost zaměstnanců je důležitá v každé firmě. Zaměstnanci musí mít informace o společnosti, jejich výsledcích, úspěších, ale i případných selháních. Vhodně nastavená komunikace a podávání informací může působit i jako silný motivační faktor, neboť posiluje firemní kulturu, poskytuje zpětnou vazbu, která zaměstnancům dle dotazníku ve firmě hodně chybí, a pomáhá pracovníkům se lépe identifikovat se společností.
Program k docílení úkolu:	<ul style="list-style-type: none">- Vhodně nastavit komunikaci ve firmě (v rovině zaměstnanců bezproblémová, vedení se musí podílet na komunikaci i ve směru k řadovým zaměstnancům)- Sdílet veškeré informace o nejaktuálnějším dění, chystaných akcích či nejnovějších událostech a změnách ve společnosti formou intranetu, být otevřený nápadům přicházejících od přímých podřízených a tím získávat jejich důvěru- Nastavit srozumitelnou podobu informací - stanovit strukturu, udělat prezentaci, pověřit asistentku účasti a děláním zápisů z každé porady, tuto verzi poslat na pracovní email každého zaměstnance- Vyhrazení jednoho půl dne v roce pro prezentaci strategického plánu a cílů společnosti ve srozumitelné podobě formou prezentace, účast nejvyššího vedení, stanovení jednotlivých cílů pro každé oddělení a předání odpovědnosti manažerům za plnění těchto cílů a dílčích úkolů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

6.4 Vztah k podniku

Vnímání image firmy a její značky se hodně změnilo v průběhu let. Nejprve znamenaly způsob označování produktů, poté se díky kreativitě a snaze obchodníků staly především hlavním lákadlem pro nové zákazníky. Další změnou bylo přidání rozmanitých služeb k těmto produktům. Samotným službám je těžké přiřadit image, jelikož nejvíce záleží na chování a vztahu zaměstnanců k podniku, kteří značku vytvářejí. Kvalita poskytované služby je dobře odhadnutelná, pokud podnik investuje do své značky, kde lidská variabilita a oddanost jsou klíčovými faktory. Pro vybudování úspěšné image firmy je důležité mít efektivně fungující marketing a externí komunikaci včetně kvalitního lidského kapitálu. Vždy je důležité nejprve zapojit osobní komunikaci než reformulovat celou strategickou vizi, dále zapojit věrné zákazníky firmy do kompetencí rozhodujícího řídicího týmu a dát zaměstnancům přístup k jejich nápadům. A v neposlední řadě je důležité naslouchat svým zaměstnancům, věrným

zákazníkům a kritikům, reagovat na jejich připomínky a tím rozvíjet organizaci ve směru, který nemusel být očekávaný, ale podpoří smysl podnikání pro budoucí generace.²⁰

Oblast vztahu k podniku vyšla jak z dotazníkového průzkumu, tak z individuálních pohovorů jako jedna z nejkritičtějších, jedná se především o pověst a image podniku, které vnímají všichni zaměstnanci společnosti jako demotivující faktor a odráží se to také v jejich loajalitě k firmě. Kvůli poškozené pověsti se zaměstnanci z oddělení Callcentra a poté především ze Zákaznického servisu musí pravidelně potýkat se spoustou negativních reakcí od zákazníků a uvádět věci na pravou míru, což se pro ně může jevit jako velmi frustrující faktor. Na vedoucích pracovnících pak leží nelehký úkol očistit jméno podniku, do kterého vkládají veškerou svou energii a také spoustu finančních prostředků firmy.

Ke zlepšení image firmy bylo uskutečněno již několik kroků. Společnost za pomoci svých IT specialistů intenzivně pracuje na správě webových stránek fakta.bezreklamky.cz, na kterých uvádí na pravou míru celou záležitost transparentním způsobem, aby se veřejnost mohla dostat k objektivním informacím k celé kauze. Dále má společnost najaté právníky, kteří celou záležitost komunikují s médii, po kterých požadují odstranění nepravdivých článků a reportáží a vymáhají pokutu za poškození jména firmy. Některé soudní spory společnost vyhrála a bude po právu odškodněna. Doporučením pro tuto oblast je, aby vedoucí pracovníci otevřeně hovořili se svými zaměstnanci o každém podniknutém kroku v této kauze a plánech, případných změnách do budoucna, je důležité jim sdělovat každý posun vpřed a zaměstnanci tak mohou společnosti prokazovat nápomoc svou profesionální prací a neztrácet důvěru vůči firmě.

²⁰ HATCH, Mary Jo., SCHULTZ, Majken. Of bricks and brands: From Corporate to Enterprise Branding. *Organizational Dynamics*. 2009, 38(2), 117-130, ISSN 0090-2616

Tabulka 19: Program úkolu Intenzivně pracovat na zlepšení image společnosti

Název úkolu:	Intenzivně pracovat na zlepšení image společnosti
Odpovědná osoba:	<i>Výkonný ředitel, právníci společnosti ve spolupráci s PR oddělením a marketingovým úsekem</i>
Termín plnění úkolu:	prosinec 2014 (resp. 2015, 2016)
Dílčí cíl úkolu:	Eliminovat počet soudních sporů, vést úspěšná jednání s médii, zlepšit pověst společnosti současným principem fungování, klientům vše vysvětlit a oslovovat nové zákazníky Podporí strategický cíl Růst tržeb, Zvýšení povědomí o firmě a Snížení zadluženosti firmy
Popis:	Ke zlepšení image firmy je potřeba pokračovat v současně podnikaných krocích a zároveň učinit spoustu dalších kroků, aby se celá situace v budoucnu zlepšila.
Program k docílení úkolu:	<ul style="list-style-type: none">- Stanovit parametry pro IT program - na jaké oblasti se zaměřit, jaké informace přidat na webové stránky fakta.bezreklamky.cz, zapojit informace o vyhraných soudních sporech a stažených mediálních reportážích a článků- Inovace facebookové stránky - včasné reagovat na dotazy klientů- Vyhradit zdroj financování na náklady spojené s udržením externě najatých právníků, PR mluvčí, soudní spory, komunikaci s médii a ohledně stažení nepravdivých informací a požadované veřejné omluvy, vymáhání pokuty za poškození dobrého jména společnosti- Zacílit se na úspěšné a rychlé dokončení všech soudních sporů- Efektivně informovat zaměstnance ohledně všech kroků, které společnost podnikla či podnikne - právě zaměstnanci pracují s klienty, kteří vyžadují vysvětlení situace, je potřeba jim pádně a efektivně argumentovat- Konání speciálních porad podle potřeby - manažeři musí být detailně informováni a tyto informace musí být předávány zaměstnancům - nutno podpořit otevřenou komunikaci bez ohledu na styl vedení zaměstnanců- Poskytovat pravidelná školení Zákaznickému servisu - zaměstnanci musejí mít k dispozici veškerá soudní rozhodnutí, informace od právníků, znát paragrafy, jelikož obhajují zájmy společnosti a jednají se stávajícími klienty společnosti, případně s klienty, na které byla podána žaloba, vysvětlují právní ošetření smluv

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Na základě vytvořeného souboru hlavních úkolů v rámci motivační politiky společnosti Bezreklamky pro strategické plánovací období 2014 – 2016 bude provedena jejich nezbytná identifikace rizik a ekonomické zhodnocení, jež jsou obsahem následující kapitoly.

7 Identifikace rizik a ekonomické zhodnocení

Závěrečná kapitola diplomové práce se zabývá identifikací faktorů rizik, které mohou ohrozit zavádění změn v rámci motivačního systému, a ekonomickému zhodnocení navržených úkolů.

7.1 Identifikace rizik

Riziko je široký pojem, který má několik definic, proto lze riziko charakterizovat jako vystavení se nejistotě, čili jde o připuštění možnosti, kdy s určitou pravděpodobností může dojít k situaci, která se bude lišit od varianty plánované - žádoucí. Prostřednictvím managementu rizika lze zvýšit pravděpodobnost pozitivního výsledku a snížit pravděpodobnost negativního výsledku. (Vacík a kol., 2012)

V praxi se touto oblastí ve velkých společnostech zabývá oddělení risk managementu, který řeší všechna zásadní rizika, jakým může být společnost v budoucnu vystavena. Rizika jsou ohodnocena tzv. významem a pravděpodobností dopadu rizika, včetně určení tzv. vlastníka rizika, který by měl být určen jmenovitě. Pro ohodnocení významu i pravděpodobnosti rizika bude použita stupnice 1 - 5, přičemž stupeň 1 vyjadřuje bezvýznamný dopad rizika a stupeň 5 znamená velký význam s kritickým dopadem na celou společnost. Obdobně pravděpodobnost dopadu rizika ohodnocena stupněm 1 znamená nepatrnou pravděpodobnost výskytu rizika (tj. 0 – 20%), stupeň 5 jistý výskyt rizika. (Vacík a kol., 2012)

Tabulka 20: Stupnice pro hodnocení rizikových faktorů

Stupeň	Dopad rizika	Pravděpodobnost
1	Bezvýznamný	Nepatrná (0 - 20%)
2	Malý	Nepravděpodobná (20 - 40%)
3	Střední	Reálná (40 - 60%)
4	Velký	Očekávatelná (60 - 80%)
5	Kritický	Kritická (80 - 100%)

Zdroj: Vlastní zpracování za pomoci přednášek z předmětu Risk management, 2013

Následující tabulka je zobrazením souboru identifikovaných rizik ve společnosti Bezreklamky v rámci plnění úkolů motivační politiky včetně ohodnocení, které je podkladem pro sestavení matice hodnocení rizik, nástroj pro stanovení významnosti jednotlivých rizik.

Tabulka 21: Rizikové faktory

	Rizikový faktor	Dopad rizika	Pravděpodobnost
1	Nedostatečné finanční prostředky pro zvyšování mezd	5	3
2	Nespokojenost zaměstnanců s nastavením výkonnostní složky mzdy	4	1
3	Nedostatek finančních prostředků na vzdělávání a školení zaměstnanců	3	2
4	Nevstřícnost zaměstnanců ke školení / vzdělávání	3	1
5	Nevhodný výběr školitelů	3	2
6	Nedostatek času pro umožnění rotací pracovních pozic	2	2
7	Nepochopení provázanosti spolupráce jednotlivých oddělení	3	3
8	Neochota vedení uvolňovat informace o plánech a jednotlivých krocích společnosti	4	3
9	Nedostatek času na pohovory a zpětnou vazbu s podřízenými	4	3
10	Lhostejnost k prezentacím výsledků společnosti, pokroků v soudních sporech a mediálních kauzách	4	2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

S úkolem nastavení vhodného systému ohodnocení ke spokojenosti všech zaměstnanců souvisí riziko, že společnost nebude mít dostatečné finanční prostředky pro navýšení mezd pracovníků a zároveň pro přehodnocení stávající bonusové složky. Riziko nedostatku finančních prostředků by mělo velmi kritický dopad, jelikož by znemožňoval vyplácení mezd a nastavení bonusové složky ke spokojenosti všech zaměstnanců. Proto musí být před případným provedením změn odsouhlasen a zajištěn dostatečný rozpočet. Nespokojenost zaměstnanců s nově nastavenou výkonnostní složkou mzdy je druhým rizikovým faktorem v této oblasti. Správně nastavené mzdové ohodnocení zaměstnanců a zároveň volba bonusové složky je základem celého motivačního systému zaměstnanců, proto je potřeba diskutovat případné změny se zaměstnanci a získávat a analyzovat jejich návrhy, aby toto riziko nemuselo být uvažováno.

V rámci úkolu umožnění absolvování vzdělávacích kurzů zaměstnancům opět hrozí riziko, že firma nebude mít dostatek finančních prostředků na uvolnění, ovšem dopad tohoto rizika není tak radikální jako v případě změny systému ohodnocení. Je proto potřeba zajistit rozpočet pro tento úkol a předtím provést analýzu mezi náklady a přínosy této investice pro firmu. Dalším rizikem je nevstřícnost zaměstnanců k možnostem školení. Tomuto riziku je možné předejít konáním školení v rámci pracovní doby (s přihlédnutím k nenarušení běžného provozu jednotlivých oddělení), dále vhodným vysvětlením důvodu školení, sestavením přínosného obsahu školení a jeho následná pozitivní zpětná vazba včetně doporučení kolegů. Posledním rizikovým faktorem této oblasti je nevhodný výběr školitelů. Předpokladem je, že se budou vybírat školitelé na základě pozitivních zkušeností společnosti, tito školitelé by měli mít dobré

vyjadřovací schopnosti, umět jednoduše předávat poznatky a myšlenky a zároveň být vstřícní k případným dotazům.

V rámci úkolu zajištění osobního rozvoje zaměstnanců jednotlivých oddělení firmy hrozí riziko nedostatku času pro umožnění rotací pracovních pozic. Tomuto riziku je možné předejít stanovením supervizorů v jednotlivých odděleních, tzn. pracovníků, kteří jsou ve společnosti déle než jeden rok, mají velké zkušenosti a sami prošli více odděleními. Tito supervizoři by zpočátku pomáhali vyslaným zaměstnancům s adaptací na novou pracovní náplň a nové oddělení a věnovali jim čas při vysvětlování obsahu pracovní pozice při plnění své náplně práce. Společně s vypracovaným plánem termínů rotací zaměstnanců a přiřazených supervizorů by šlo předejít tomuto riziku. Nepochopení provázanosti spolupráce jednotlivých oddělení je dalším rizikem tohoto úkolu. Může nastat v případě, kdy o umožnění rotací pracovních pozic nebude mít nikdo ze zaměstnanců zájem. Je proto potřeba například na pravidelných poradách zaměstnancům důrazně objasňovat cíle jednotlivých oddělení společnosti a při splnění těchto cílů to má následující oddělení o krok lehčí. Mezi odděleními firmy existuje hierarchické uspořádání, kdy na vrcholu pyramidy stojí Zákaznický servis, který se stará o stálé a nové klienty. Pokud chtějí zaměstnanci naplňovat cíle společnosti a být uspokojivě odměněni, musí naplňovat cíle svého oddělení a sledovat zájmy ostatních oddělení.

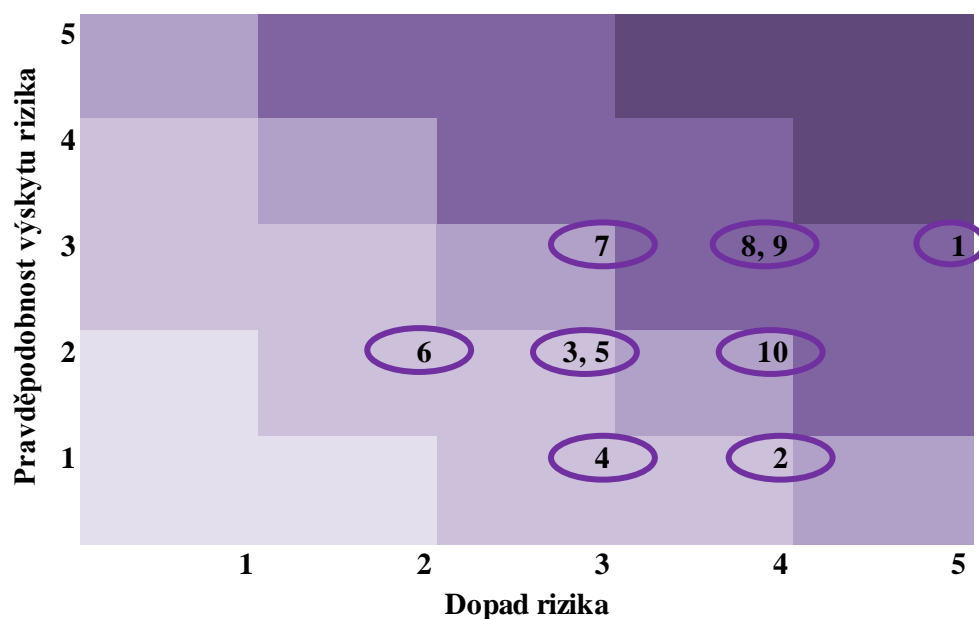
Čtvrtým úkolem v rámci motivační politiky je informovanost zaměstnanců ze strany vyššího vedení. Je důležité, aby vedení společnosti bylo ochotné informace uvolňovat a šířit je dále, a také je potřeba dbát na správné použití informačních kanálů. Rizikovost faktoru se snižuje zaběhnutou praxí v podniku, kdy zaměstnanci cítí spokojenost s informovaností o chodu, či o změnách ve společnosti. Rizikovému faktoru nedostatku času na pohovory a zpětné vazby k zaměstnancům lze předejít pravidelně konanými hodnotícími pohovory s jednotlivými zaměstnanci, při kterých je potřeba jim dát zpětnou vazbu k jejich práci a zároveň vyslechnout jejich názory a návrhy ohledně zlepšení některých pracovních procesů. Hodnotící pohovor, který vede výkonný ředitel společnosti a personální manažerka, zabere zhruba dvě hodiny na každého zaměstnance a měl by se konat jednou do 6 měsíců. Pravidelnou zpětnou vazbu by měli zaměstnanci dostávat od svého přímého nadřízeného a měla by se týkat především jejich práce a případných připomínek k vylepšení některých pracovních stereotypů.

V rámci úkolu intenzivní práce na zlepšení image společnosti může nastat rizikový faktor lhostejnosti zaměstnanců k prezentacím výsledků společnosti, pokroků v soudních sporech a mediálních kauzách. Může se stát, že zaměstnanci nebudou mít zájem podílet se na

prezentaci výsledků společnosti a nebudou je zajímat pokroky firmy v rámci soudních sporů, ovšem toto téma je aktuální a dotýká se přímo jejich práce, jelikož všichni zaměstnanci komunikují se zákazníky, popřípadě potenciálními zákazníky, a je v jejich zájmu se podílet na těchto prezentacích, pokud chtějí umět efektivně reagovat a mít dobré ohlasy od klientů. Proto je dobré prezentovat jednotlivé pokroky a změny v mediálních kauzách na pravidelných poradách jednotlivých oddělení s uzpůsobenými informacemi k práci daného oddělení, dále je potřeba doplňovat metodiky o potřebné argumenty, zaměstnanci by se tak měli podílet i na tvorbě metodik, s jakýmkoliv novým dotazem přijít a prodiskutovat ho s nadřízeným.

V rámci identifikace rizikových faktorů a jejich následném ohodnocení dopadu a pravděpodobnosti je možné sestavit matici hodnocení rizik. Na základě této matice je možné porovnat mezi sebou jednotlivé faktory rizika a uspořádat je podle jejich dopadu a pravděpodobnosti. V případě této práce je využito hodnocení na stupnici 1 – 5 (viz Tabulka č. 20) a jednotlivé faktory jsou znázorněny pořadovými čísly 1 – 11 dle Tabulky č. 21.

Obrázek 9: Matice hodnocení rizik



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z matice hodnocení rizik lze vidět nejzávažnější rizikové faktory, kterými jsou především nedostatečné finanční prostředky pro zvyšování mezd, nedostatek času na pohovory a zpětnou vazbu s podřízenými a neochota vedení uvolňovat informace o plánech a jednotlivých krocích společnosti. V rámci řízení a ošetření rizik by na ně měla být zaměřena velká pozornost

v rámci společnosti. Důležitým závěrem této podkapitoly jsou výše uvedená identifikovaná rizika a následná doporučení k jejich minimalizaci.

7.2 Ekonomické zhodnocení

V rámci navržených úkolů motivační politiky je potřeba zohlednit i jejich ekonomickou stránku věci. Vzhledem k navrženému souboru úkolů v rámci motivační politiky nelze přímo kvantifikovat ekonomický přínos v podobě finančních příjmů, jelikož úkoly byly sestaveny za účelem podpory strategických cílů společnosti. Jednotlivé úkoly motivační politiky by měly přímo podpořit růst efektivity a produktivity práce, získání nových a spokojených zákazníků, pokles nákladů, a tím i růst tržeb společnosti za podpory dosažení ostatních strategických cílů společnosti.

V případě nákladů je situace jednodušší, jelikož nebývá problém s vyjádřením nákladnosti daných opatření. V případě navržených úkolů společnosti Bezreklamky není potřeba speciálního financování s pomínutím úkolu zprostředkování vzdělávacích kurzů zaměstnancům, neboť se zaměřují na vylepšení stávajících nebo interně zvládnutelných procesů. Navržené úkoly jsou prohloubením toho, co už je ve společnosti Bezreklamky realizováno (komunikace a informovanost, sledování a úprava výkonnostní složky mzdy zaměstnanců, či pokroky v eliminaci soudních sporů, ve kterých společnost navazuje v rámci dlouhodobého hlediska trvání) nebo dávají nové činnosti stávajícím zaměstnancům (rotace pracovních míst bez ovlivnění fungování firmy).

V případě úkolu zajištění vzdělávacích kurzů zaměstnancům je potřeba zvážit celkové náklady poskytnuté vzdělávací instituci za všechny zaměstnance v rámci časového vymezení, dále náklady obětované příležitosti – tzn., zda bude probíhat náhrada pracovní pozice za zaměstnance absolvujícího školení, či školení budou poskytována zaměstnancům mimo pracovní dobu, tzn., když nebudou mít domluvenou směnu. Pokud by školení probíhala v rámci firmy Bezreklamky, tzn., dva školitelé by docházeli do firmy, školením by byly věnovány 3 hodiny týdně (nejprve forma přípravy, poté samotná školení), tj. souhrnně 24 hodin měsíčně (tj. zhruba 300 hodin ročně), se zohledněním odměny ve formě 25% příplatku z průměrné mzdy zaměstnance (která činí 110 Kč / hod), bude tento náklad pro společnost zhruba 82 500 Kč ročně, což je v poměru k celkovým nákladům společnosti v uplynulém roce 2012 (14,88 mil. Kč) vcelku zanedbatelných 0,55%.

V rámci navržených úkolů motivační politiky společnosti je možné tyto úkoly považovat za finančně realizovatelné a ekonomicky schůdné, jelikož si nežadají výrazné navýšení rozpočtů v porovnání se situací, kdy k jejich realizaci nedojde.

Závěr

Tato diplomová práce se věnovala tématu motivace zaměstnanců ve společnosti Bezreklamky v rámci naplnění strategického plánu rozvoje firmy. Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvořit soubor úkolů v rámci motivační politiky společnosti pro zajištění požadované výkonnosti zaměstnanců podporující naplnění strategických cílů společnosti.

První kapitola práce se věnuje představení společnosti, která je poskytovatelem největšího internetového portálu reklamních ploch v ČR umožňujícího pronájem reklamních ploch napřímo od majitelů, a historii společnosti.

Ve druhé kapitole je představen strategický plán rozvoje firmy včetně jejích strategických cílů v časovém horizontu 3 let. Byla zde provedena analýza prostředí strategického záměru včetně finanční situace firmy a za pomoci matic IE a SPACE došlo k návrhu doporučených strategií, z nichž se strategie penetrace na trh jeví zcela v souladu se strategickým záměrem společnosti.

Strategické cíle byly ve třetí kapitole rozpracovány za pomoci metodiky Balanced Scorecard a nakreslena strategická mapa, která znázorňuje jednotlivé kroky k dosažení cílů společnosti za pomoci interních procesů a podpory perspektivy potenciálu. Jedním z hlavních cílů této perspektivy je udržení kvalifikovaných zaměstnanců, což determinovalo směřovat téma motivace do jednotlivých oddělení společnosti.

Od čtvrté kapitoly se práce plně věnuje hlavnímu tématu motivace zaměstnanců, kdy v rámci čtvrté kapitoly je v krátkosti představeno několik teorií pracovní motivace a zachyceny společné znaky se současným motivačním systémem společnosti, a následně je kapitola věnována praktickému hodnocení současného systému motivace ve společnosti.

Aby bylo možné zhodnotit efektivitu současného motivačního systému společnosti, je pátá kapitola věnována analýze dotazníkového šetření s doplněním osobních pohovorů se zaměstnanci firmy a vedoucími pracovníky.

Na základě této analýzy shrnuje šestá kapitola jednotlivé úkoly v rámci motivační politiky, který by měly vést k zajištění požadované výkonnosti v rámci naplnění vytyčených cílů společnosti. Tento soubor obsahuje pět úkolů: nastavení systému ohodnocení ke spokojenosti všech zaměstnanců společnosti, umožnit absolvování vzdělávacích kurzů zaměstnancům, zajistit osobní rozvoj zaměstnanců a jejich seberealizaci v rámci jednotlivých oddělení firmy, informovanost zaměstnanců ze strany vyššího vedení a intenzivně pracovat na zlepšení image společnosti.

V poslední sedmé kapitole jsou podrobeny jednotlivé úkoly souboru identifikovaných rizik a zároveň jsou navržena opatření, jak těmto hrozbám předejít či minimalizovat jejich vliv na splnění úkolů. Druhá část sedmé kapitoly je věnována ekonomickému zhodnocení navrženému souboru úkolů, v rámci něhož byly úkoly shledány jako realizovatelné, neboť pro společnost neznamenají příliš vysoké finanční zatížení na realizaci.

Závěrem je možno říci, že je motivační politika společnosti Bezreklamky na dobré úrovni a v rámci motivace zaměstnanců nebyly zjištěny závažné problémy, které by zásadně ovlivnily dosažení stanovených strategických cílů společnosti. Ovšem i přesto zde existuje stále prostor pro zlepšování, a proto hlavním přínosem této diplomové práce bylo odhalení nesouladu mezi poskytovanou a vnímanou motivací zaměstnanců, kdy se jednalo především o oblast faktorů nespokojenosti. Dále byl sepsán návrh úkolů na zlepšení, který spolu se stávajícími metodami motivace může následně vést k vytvoření komplexního motivačního systému ve společnosti Bezreklamky.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Ukazatel ČPK v letech 2009 – 2012 (v mil. Kč).....	27
Tabulka 2: Ukazatele likvidity v letech 2009 – 2012 (v mil. Kč).....	27
Tabulka 3: Ukazatele aktivity v letech 2009 – 2012 (v mil. Kč)	28
Tabulka 4: Matice IFE.....	31
Tabulka 5: Matice EFE	32
Tabulka 6: BSC – Finanční perspektiva.....	35
Tabulka 7: BSC – Zákaznická perspektiva	36
Tabulka 8: BSC – Perspektiva interních procesů.....	36
Tabulka 9: BSC – Perspektiva potenciálu.....	37
Tabulka 10: Uplatňované teorie pracovní motivace ve firmě Bezreklamky.....	41
Tabulka 11: Motivační cíle a základní personální úkoly společnosti Bezreklamky	42
Tabulka 12: Diference jednotlivých položek oblastí pracovní motivace	57
Tabulka 13: Silné a slabé stránky současné motivace zaměstnanců	66
Tabulka 14: Soubor hlavní úkolů v rámci motivační politiky společnosti	67
Tabulka 15: Program úkolu Nastavení systému ohodnocení ke spokojenosti všech zaměstnanců společnosti	69
Tabulka 16: Program úkolu Umožnit absolvování vzdělávacích kurzů zaměstnancům.....	70
Tabulka 17: Program úkolu Zajistit osobní rozvoj zaměstnanců a jejich seberealizaci v rámci jednotlivých oddělení firmy	71
Tabulka 18: Program úkolu Informovanost zaměstnanců ze strany vyššího vedení	72
Tabulka 19: Program úkolu Intenzivně pracovat na zlepšení image společnosti.....	74
Tabulka 20: Stupnice pro hodnocení rizikových faktorů	75
Tabulka 21: Rizikové faktory.....	76

Seznam obrázků

Obrázek 1: Porterův model pěti sil.....	18
Obrázek 2: Organizační struktura společnosti Bezreklamky	22
Obrázek 3: Vývoj tržeb v letech 2009 – 2012 (v mil. Kč).....	24
Obrázek 4: Výsledek hospodaření před zdaněním (EBIT) v letech 2009 – 2012 (v mil. Kč) .	25
Obrázek 5: Struktura aktiv společnosti v letech 2009 – 2012 (v mil. Kč).....	26
Obrázek 6: Rentabilita a zadluženost v letech 2009 – 2012 (v mil. Kč).....	29
Obrázek 7: Matice IE	33
Obrázek 8: Strategická mapa společnosti Bezreklamky	39
Obrázek 9: Matice hodnocení rizik	78

Seznam grafů

Graf 1: Struktura respondentů podle pohlaví a věku.....	50
Graf 2: Struktura respondentů podle vzdělání.....	51
Graf 3: Struktura respondentů dle pracovního poměru a pracovního zaměření.....	51
Graf 4: Důležitost jednotlivých oblastí pracovní motivace.....	52
Graf 5: Důležitost dílčích položek pracovní motivace	53
Graf 6: Spokojenost s jednotlivými oblastmi pracovní motivace	54
Graf 7: Spokojenost s dílčími položkami pracovní motivace	55
Graf 8: Diference jednotlivých oblastí pracovní motivace	56
Graf 9: Hlavní motivátory zaměstnanců firmy	62
Graf 10: Hlavní demotivátory zaměstnanců firmy.....	63
Graf 11: Hlavní faktory spokojenosti zaměstnanců	63
Graf 12: Hlavní faktory nespokojenosti zaměstnanců	64

Seznam použitých zkratek

ATD.	A tak dále
APOD.	A podobně
ČPK	Čistý pracovní kapitál
EBIT	Earnings before Interest and Taxes, tj. Výsledek hospodaření před úroky a zdaněním
HR	Human resources, tj. Lidské zdroje
KČ	Korun českých
MIL.	Milion
PR	Public relations, tj. Vztahy s veřejností
TJ.	To je
TZN.	To znamená
TZV.	Takzvaný

Seznam použité literatury

Knižní publikace

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

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

FOTR, Jiří. *Strategické finanční plánování*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-694-3

FOTR, Jiří., VACÍK, Emil., SOUČEK, Ivan. aj. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3985-4

GREENBERG, Jerrold S., CROPANZANO, Russell. *Advances in Organizational Justice*. California: Stanford University Press, 2001. ISBN 0-8047-4132-8

HATCH, Mary Jo., SCHULTZ, Majken. Of bricks and brands: From Corporate to Enterprise Branding. *Organizational Dynamics*. 2009, 38(2), 117-130, ISSN 0090-2616

LENGNICK-HALL, Mark L., LENGNICK-HALL, Cynthia A. *Human Resource Management in the Knowledge Economy: New Challenges, New Roles, New Capabilities*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003. ISBN 1-57675-159-7

ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. Praha: EUPRESS, 2005. ISBN 80-86754-33-2

ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2005. ISBN 80-86754-35-9

ŠULÁK, Milan., ZAHRADNÍČKOVÁ, Lenka. *Rozbor výkonnosti firem*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012. ISBN 978-80-2610-146-8

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

Internetové zdroje

Český statistický úřad [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013 [cit. 2013-08-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/>>

Česká národní banka [online]. Praha: Česká národní banka, 2013 [cit. 2013-08-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.cnb.cz/cs/index.html>>

Čistý pracovní kapitál. BusinessCenter.cz [online]. 2013 [cit. 2013-08-18]. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pojmy/p1235-cisty-pracovni-kapital.aspx>>

Daňová reforma 2014/2015. BURIANPARTNER consulting [online]. 2013 [cit. 2013-08-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.burianpartner.cz/clanek.php?id=34&pravo=2>>

Domáci Ekonomika. iDnes.cz [online]. 2013 [cit. 2013-08-15]. Dostupné z WWW: <http://ekonomika.idnes.cz/odhady-rustu-hdp-2013-0ay-/ekonomika.aspx?c=A130815_120348_ekonomika_fih>

Domáci Ekonomika. iDnes.cz [online]. 2013 [cit. 2013-19-17]. Dostupné z WWW: <http://ekonomika.idnes.cz/ceny-elektriny-pro-rok-2014-0ht-/ekonomika.aspx?c=A130917_100534_ekonomika_spi>

František Korbek: Nový občanský zákoník teoreticky může fungovat i bez daňových změn. Radiožurnál [online]. 2013 [cit. 2013-09-16]. Dostupné z WWW: <http://www.rozhlas.cz/radiozurnal/dvacetminut/_zprava/frantisek-korbek-novy-obcansky-zakonik-teoreticky-muze-fungovat-i-bez-danovych-zmen>

Justice.cz [online]. Praha: Justice.cz, 2013 [cit. 2013-06-30]. Dostupné z WWW: <<http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>>

Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Praha: MPO, 2013 [cit. 2013-09-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/>>

Nový občanský zákoník 2014. Peníze.cz [online]. 2013 [cit. 2013-09-10]. Dostupné z WWW: <<http://zakony.penize.cz/novy-obcansky-zakonik-2014>>

Sémantický diferenciál. Wikipedia [online]. 2013 [cit. 2013-10-31]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/S%C3%A9mantick%C3%BD_diferenci%C3%A1l>

Styly vedení lidí. Chování.eu [online]. 2013 [cit. 2013-09-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/>>

Ukazatelé aktivity. BusinessVize [online]. 2013 [cit. 2013-08-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-aktivity>>

Ukazatelé likvidity. BusinessVize [online]. 2013 [cit. 2013-08-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity>>

Ukazatelé rentability. BusinessVize [online]. 2013 [cit. 2013-08-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-rentability>>

Ostatní použité zdroje

JERMÁŘ, Milan. *Přednášky předmětu Podniková kultura a výkonnost*. Katedra podnikové ekonomiky a managementu ZČU v Plzni, 2012

VACÍK, Emil, JANUŠKA, Martin. *Učební prezentace předmětu Risk management*. Katedra podnikové ekonomiky a managementu ZČU v Plzni, 2012

Webové stránky Fakta o Bezreklamky.cz [online]. 2013 [cit. 2013-10-22]. Dostupné z WWW: <<http://fakta.bezreklamky.cz/>>

Webové stránky společnosti Bezreklamky s.r.o. [online]. 2013 [cit. 2013-08-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.bezreklamky.cz/>>

Webové stránky společnosti Zaměstnanci.com [online]. 2013 [cit. 2013-10-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.engagehill.com/>>

Seznam příloh

Příloha A: Praktické ukázky z aplikace Google mapy a Google Street View

Příloha B: Strategická analýza společnosti Bezreklamky – Matice SPACE

Příloha C: Ukázka hodnotícího pohovoru společnosti Bezreklamky

Příloha D: Ukázka průběhu snímání metodiky Balance Management

Příloha E: Ukázka dotazníku

Příloha F: Ukázka polostrukturovaného rozhovoru

PŘÍLOHA A: Praktické ukázky z aplikace Google mapy a Google Street View

Textové vyhledávání vhodné reklamní plochy

Automobily

Zvolte kategorii

nezáleží = nezaškrtněte žádnou možnost

Auta do 3,5t
 Auta nad 3,5t
 Autobusy

Vyberte si lokalitu

Pokud nechcete vyhledávat podle lokality, nevybírejte žádnou možnost

--- vyberte kraj --- ▾

Vyberte si značku vozu

Pokud nechcete vyhledávat podle značky vozu, nevybírejte žádnou možnost

--- vyberte model --- ▾
--- vyberte model --- ▾
--- vyberte model --- ▾
--- vyberte model --- ▾
--- vyberte model --- ▾

Barvy

nezáleží = nezaškrtněte žádnou možnost

bílá zelená vínová hnědá černá
 stříbrná zlatá šedá fialová oranžová
 modrozelená žlutá červená modrá béžová
 kapučíno

Ostatní

Metalíza: NEZÁLEŽÍ ▾
Pouze s fotografií NE ▾

Hledat >

Budovy, oplocení, pozemky

Zvolte kategorii

nezáleží = nezaškrtněte žádnou možnost

Dům rodinný
 Dům činžovní
 Dům panelový
 Komerční objekt
 Víceúčelové zařízení
 Oplocení
 Pozemek

Vyberte si lokalitu

Pokud nechcete vyhledávat podle lokality, nevybírejte žádnou možnost

--- vyberte kraj --- ▾

nezáleží = nezaškrtněte žádnou možnost

Maximální vzdálenost, ze které je plocha viditelná

do 50m
 do 100m
 do 200m
 do 500m
 nad 500m

Ostatní

Pouze s fotografií: NE ▾

Hledat >

Zdroj: Webové stránky společnosti Bezreklamky s.r.o., 2013

Vyhledávání vhodné reklamní plochy v mapách

Informace o vybrané ploše

Kategorie: dům rodinný

Kontakt na majitele plochy

[získat kontakt](#)



Souhlas s osvětlením: ANO

Velikost plochy: 4 x 4 m

Viditelnost plochy: do 200m

Umístění: po směru vpravo

Orientace: souběžně

Objekty v okolí plochy

banka - do 500m

čerpací stanice - do 500m

hotel - do 200m

křižovatka - do 200m

kulturní zařízení - do 200m

autobusové / vlakové nádraží - nad 500m

náměstí - do 500m

obchodní centrum - do 100m

pošta - do 500m

restaurace - do 100m

silnice - do 50m

supermarket - do 500m

škola - do 200m

nemocnice - do 500m

zastávka MHD - do 100m

Doplňující informace:

K dispozici jsou plochy trojúhelníkového tvaru umístěné na štítu rodinného domu přímo u frekventované silnice 1. třídy vedoucí trasou Plzeň město - Lochotín. Plocha je situována v rodinné zástavbě, dobře viditelná z nedalekého mostu. Reklamu je možné umístit na štít budovy, tato část je z frekventované komunikace skvěle viditelná.



Zdroj: Webové stránky společnosti Bezreklamky s.r.o., 2013

PŘÍLOHA B: Strategická analýza společnosti Bezreklamky – Matice SPACE

Matice SPACE (*The Strategic Position and Action Evaluation Matrix*) hodnotí strategickou pozici podniku. Základem jsou interní a externí charakteristiky.

Interní charakteristiky:

- Finanční síla: Vychází z výsledků finanční analýzy, z hospodářských výsledků, ze srovnání s konkurencí.
- Konkurenční vlastnosti: Zohledňují podíl na trhu, kvalitu produktu, životní cyklus produktového portfolia, oblíbenost produktu u zákazníka, úroveň dodavatelů a distributorů, organizační schopnosti a využívání informací.

Externí charakteristiky:

- Stabilita prostředí: Posuzuje vývoj poptávky, úroveň inflace, vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů, náročnost na inovace, legislativní opatření a regulace.
- Síla odvětví: Sleduje dynamiku růstu odvětví, potenciál ziskovosti, finanční stabilitu, úroveň technologie, zdrojovou náročnost a bariéry vstupu.

K sestavení konečného postavení vektoru strategické a akční pozice podnikatelského subjektu slouží následující postup:

- Kvantitativně ohodnotíme jednotlivé charakteristiky:
 - FS, SO – nejhorší + 1, nejlepší + 6
 - SP, KV – nejhorší - 6, nejlepší - 1
- Výsledná hodnota na ose x = Σ (SO, KV)
- Výsledná hodnota na ose y = Σ (FS, SP)
- Souřadnice určují výslednou polohu vektoru, který určuje strategickou a akční pozici

Osa x: Síla odvětví

Síla odvětví	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
		2013	2013
Dynamika růstu odvětví	0,15	3	0,45
Potenciál ziskovosti	0,25	5	1,25
Finanční stabilita	0,1	2	0,2
Úroveň technologie	0,2	5	1
Zdrojová nenáročnost	0,1	3	0,3
Bariéry vstupu	0,2	5	1
CELKEM	1		4,2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Osa x: Konkurenční vlastnosti

Konkurenční vlastnosti	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
		2013	2013
Podíl na trhu	0,25	-1	-0,25
Kvalita produktu	0,2	-2	-0,4
Zákaznické preference	0,15	-2	-0,3
Úroveň dodavatelů a distributorů	0,15	-3	-0,45
Získávání a využívání informací	0,1	-5	-0,5
Organizační schopnosti	0,15	-3	-0,45
CELKEM	1		-2,35

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Součtem hodnot SO a KV získáme hodnotu 1,85 pro rok 2013.

Osa y: Finanční síla

Finanční síla	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
		2013	2013
Nutnost úvěru	0,15	3	0,45
Zadluženost	0,2	2	0,4
Platební schopnost	0,2	4	0,8
Cashflow	0,15	4	0,6
Riziko podnikání	0,1	1	0,1
Zisk	0,2	6	1,2
CELKEM	1		3,55

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Osa y: Stabilita prostředí

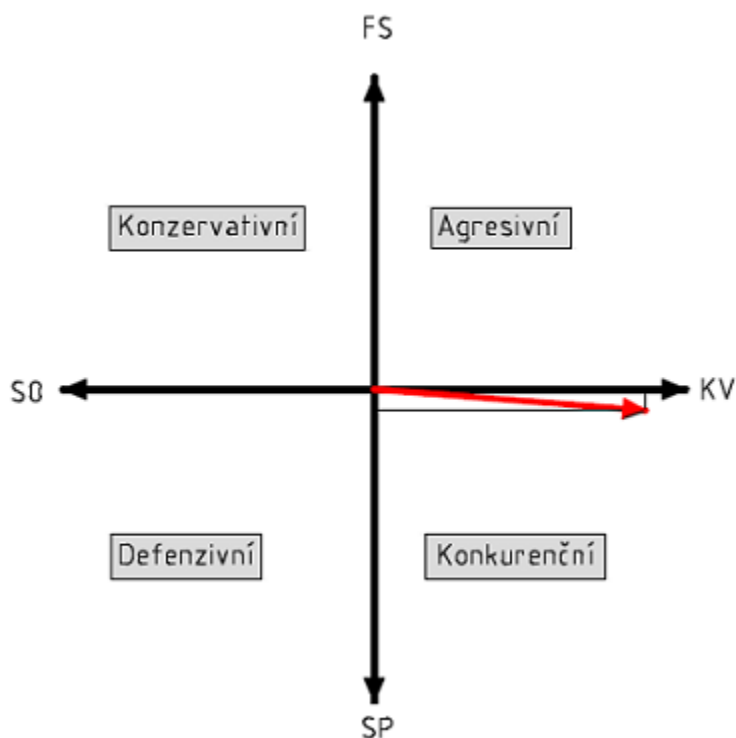
Stabilita prostředí	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
		2013	2013
Vývoj poptávky	0,2	-4	-0,8
Vyjednávací síla zákazníků	0,15	-4	-0,6
Vyjednávací síla dodavatelů	0,2	-3	-0,6
Ceny konkurence	0,2	-5	-1
Cenová elasticita	0,15	-2	-0,3
Legislativní opatření a regulace	0,1	-3	-0,3
CELKEM	1		-3,6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Součtem hodnot FS a SP získáme hodnotu -0,05 pro rok 2013.

Graf matice SPACE je rozdělen na 4 kvadranty, z nichž každý značí strategickou pozici firmy – agresivní, konkurenční, konzervativní nebo defenzivní. Pozice firmy Bezreklamky je naznačena červenou šipkou.

Matice SPACE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z analýzy matice SPACE vyplývá, že se společnost Bezreklamky nachází v konkurenční pozici. Po provedení veškerých kroků definovaných ve strategii by se měla dostat do užší konkurenční pozice, téměř na pokraji s agresivní pozicí na trhu. V této pozici se jedná o firmu s dobrými konkurenčními vlastnostmi v odvětví s růstovým potenciálem. Patří do nich dopředná, zpětná a horizontální integrace, penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj výrobku, minimalizace nákladů a strategie zaostření. Společnost Bezreklamky plánuje zvyšovat investice do marketingových činností a realizovat nabízenou službu na novém segmentu trhu, jakým je trh zahraniční. Strategii minimalizace nákladů hodlá společnost uplatnit v oblasti snížení cen energie.

PŘÍLOHA C: Ukázka hodnotícího pohovoru společnosti Bezreklamky

Snídaně se šéfem – Breakfast With Boss			
za rok 2012			
Bezreklamky s.r.o.			

Jméno zaměstnance:		Firma:	
Pracovní pozice:		Provozovna:	
Přímý nadřízený:		Datum posledního hodnotícího poh.:	
Datum nástupu do současné pozice:		Datum pohovoru:	

HODNOTÍCÍ ŠKÁLA:	
6 – Nesplňuje očekávání	(nedostatečný výkon, dosud poskytnutá zpětná vazba nepřinesla očekávané výsledky)
5 – Vyžaduje zlepšení	(výkon v dané oblasti je často nevyrovnaný nebo nedostatečný)
4 – Občas nesplňuje očekávání	(občas nesplní nároky, ale jinak je výkon dostatečný)
3 – Splňuje očekávání	(v dané oblasti podává výkon zcela optimální pro danou pozici)
2 – Převyšuje očekávání	(pracuje nad rámec svých povinností, často předčí očekávání)
1 – Významně převyšuje standard	(je připraven na změnu pozice či rozšíření zodpovědností)

HODNOCENÁ OBLAST: Základní požadavky pozice	
Plánování a organizace	– schopnost plánovité práce na zadaném úkolu, samostatná organizace času v rámci strategických cílů společnosti
Objem vykonané práce	– denní výkonnost (stabilita výkonu)
Kvalita práce	– preciznost, čistota provedení, spolehlivost výsledků, ekonomické využívání zdrojů
Zodpovědnost	– schopnost a ochota převzít zodpovědnost za vlastní práci – dobrou či špatnou
Odpočinek/ostření pily	– jak využívá volný čas

PLÁNOVÁNÍ, ORGANIZACE	KOMENTÁŘ, PŘÍKLAD
ZAMĚSTNANEC	
NADŘÍZENÝ	
KONEČNÉ ZHODNOCENÍ	

OBJEM VYKONANÉ PRÁCE	KOMENTÁŘ, PŘÍKLAD
ZAMĚSTNANEC	
NADŘÍZENÝ	
KONEČNÉ ZHODNOCENÍ	

KVALITA PRÁCE	KOMENTÁŘ, PŘÍKLAD
ZAMĚSTNANEC	
NADŘÍZENÝ	
KONEČNÉ ZHODNOCENÍ	

ZODPOVĚDNOST	KOMENTÁŘ, PŘÍKLAD
ZAMĚSTNANEC	
NADŘÍZENÝ	
KONEČNÉ ZHODNOCENÍ	

ODPOČINEK/ostření pily	KOMENTÁŘ, PŘÍKLAD
ZAMĚSTNANEC	
NADŘÍZENÝ	
KONEČNÉ ZHODNOCENÍ	

HODNOCENÁ OBLAST: Spolupráce	
Komunikace	- otevřená a upřímná komunikace směrem k nadřízeným, spolupracovníkům i podřízeným
"Člen týmu", kolega	- lidé jí/mu důvěřují, přispívá ke společnému cíli, schopen se učit a učit druhé
Přístup k práci	- pozitivní přístup, jde mu o dobrý výsledek, motivuje druhé
Proaktivita v rámci týmu	- udělat věci, které nikomu nepatří a nezasahovat do něčí práce
KOMUNIKACE	KOMENTÁŘ, PŘÍKLAD
ZAMĚSTNANEC	
NADŘÍZENÝ	
KONEČNÉ ZHODNOCENÍ	
"ČLEN TÝMU", KOLEGA	KOMENTÁŘ, PŘÍKLAD
ZAMĚSTNANEC	
NADŘÍZENÝ	
KONEČNÉ ZHODNOCENÍ	
PŘÍSTUP K PRÁCI	KOMENTÁŘ, PŘÍKLAD
ZAMĚSTNANEC	
NADŘÍZENÝ	
KONEČNÉ ZHODNOCENÍ	
PROAKTIVITA V RÁMCI TÝMU	KOMENTÁŘ, PŘÍKLAD
ZAMĚSTNANEC	
NADŘÍZENÝ	
KONEČNÉ ZHODNOCENÍ	
HODNOCENÁ OBLAST: Řešení problémů	
Iniciativa	- iniciativa v řešení a předcházení problémům a dopadům na fungování společnosti
Flexibilita	- v případě potřeby reaguje rychle, flexibilně v zájmu obnovení běžného stavu, neváhá
Sebekontrola	- odolný vůči vzniklému stresu, zachovává si chladnou hlavu a nenechá se vyprovokovat
INICIATIVA	KOMENTÁŘ, PŘÍKLAD
ZAMĚSTNANEC	
NADŘÍZENÝ	
KONEČNÉ ZHODNOCENÍ	
FLEXIBILITA	KOMENTÁŘ, PŘÍKLAD
ZAMĚSTNANEC	
NADŘÍZENÝ	
KONEČNÉ ZHODNOCENÍ	
SEBEKONTROLA	KOMENTÁŘ, PŘÍKLAD
ZAMĚSTNANEC	
NADŘÍZENÝ	
KONEČNÉ ZHODNOCENÍ	
HODNOCENÁ OBLAST: Osobní rozvoj	
Rozvoj	- poučení se z vlastních chyb, aplikace nových poznatků, vyvození obecně platných závěrů
Proaktivita	- návrhy, náměty, team building
Kompetence	- dosažení naplánované úrovně (vyplnit pouze pokud již v minulosti zaměstnanec měl hodnotící pohovor)
ROZVOJ	KOMENTÁŘ, PŘÍKLAD
ZAMĚSTNANEC	
NADŘÍZENÝ	
KONEČNÉ ZHODNOCENÍ	
PROAKTIVITA	KOMENTÁŘ, PŘÍKLAD
ZAMĚSTNANEC	
NADŘÍZENÝ	
KONEČNÉ ZHODNOCENÍ	
KOMPETENCE	KOMENTÁŘ, PŘÍKLAD
ZAMĚSTNANEC	
NADŘÍZENÝ	
KONEČNÉ ZHODNOCENÍ	

Co považuji za své největší pracovní úspěchy v uplynulém roce (Co se mi povedlo?):

--

Co považuji za největší neúspěchy (Co se mi nepovedlo?):

--

Jiná pozice ve firmě/jiné oddělení, kde bych rád pracoval:

--

Tréninky, školení apod. absolvovaná v uplynulém roce a co mi to přineslo?

--

Celkové zhodnocení minulého období / rok:

--

Stanovení osobních cílů pro dalších 6 měsíců (na rozvoj osobních kompetencí):

Cíle	Termín	Vyhodnocení	Míra plnění	Komentář

Rozvojový plán, doporučené tréninky, školení...

Očekávané výsledky těchto školení (konkrétní přínos pro práci, co se zlepší, do kdy):

Komentář nadřízeného:

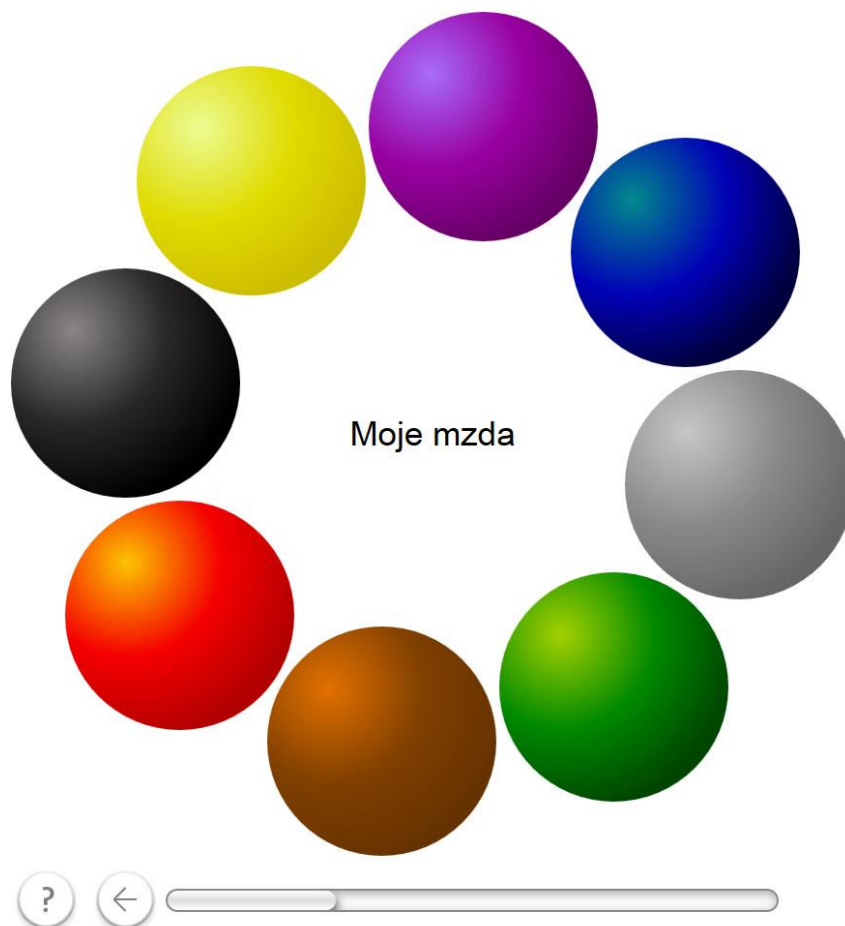
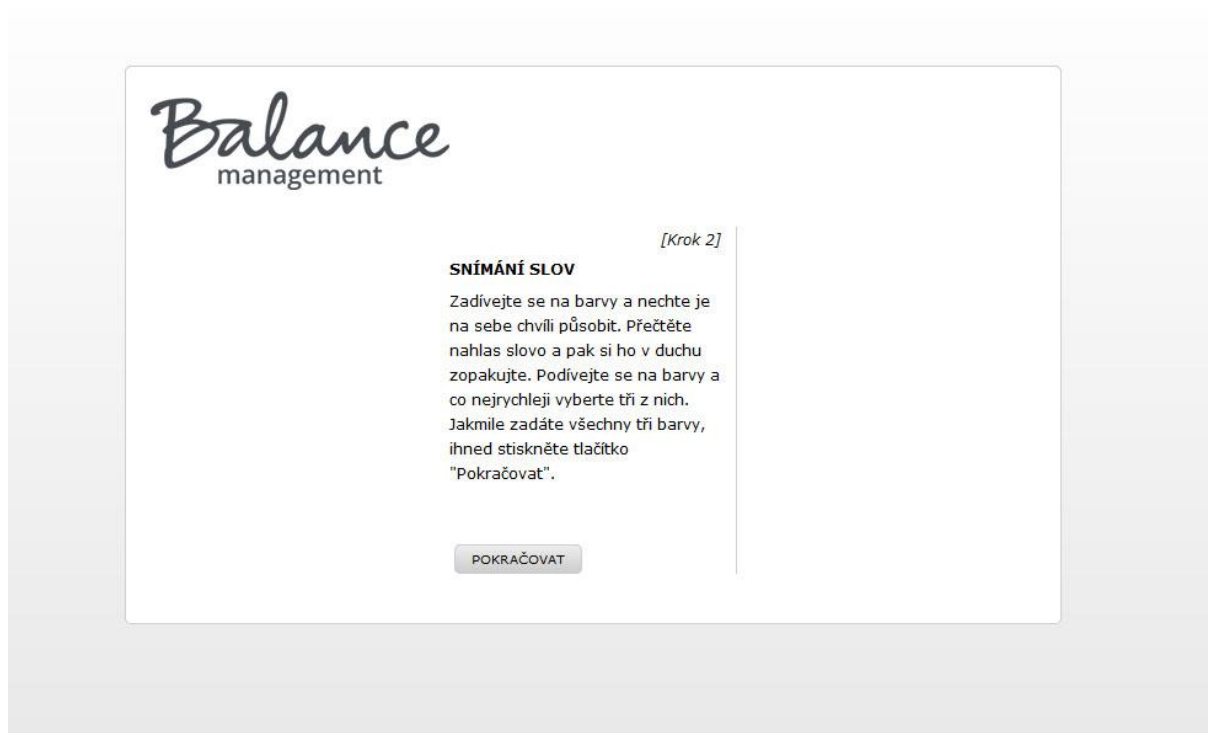
--

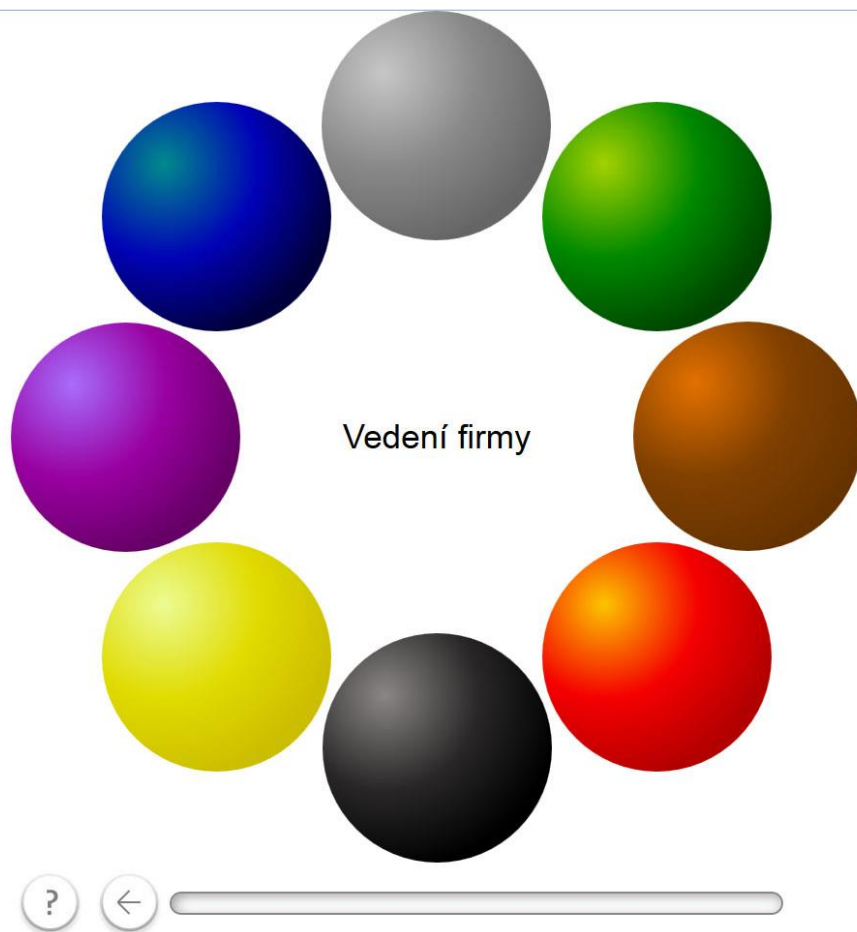
Komentář zaměstnance: (nápady, nové podněty k práci, komentář ke vztahu s nadřízeným, ke spolupráci s ostatními odděleními, co jde dobře a co nejde. Vše, co Vás napadne a není kdy to říci)

--

Podpis zaměstnance:	Podpis přímého nadřízeného:	Podpis HR Managera:

PŘÍLOHA D: Ukázka průběhu snímání metodiky Balance Management





Zdroj: Interní materiály společnosti Bezreklamky, 2013

PŘÍLOHA E: Ukázka dotazníku

Zhodnoťte míru důležitosti jednotlivých motivačních podoblastí výběrem jen jedním z čísel 1 až 4 a stejným způsobem i míru spokojenosti s těmito podoblastmi v rámci naplnění tohoto faktoru Vaší organizací. Odpovědi označte křížky pod jednotlivými čísly.

Důležitost:

- 1 – zcela nedůležité
- 2 – spíše nedůležité
- 3 – spíše důležité
- 4 – velmi důležité

Spokojenost (současný stav) :

- 1 – zcela nespokojen/a
- 2 – spíše nespokojen/a
- 3 – spíše spokojen/a
- 4 – velmi spokojen/a

I. SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	Důležitost				Spokojenost (současný stav)			
	1	2	3	4	1	2	3	4
výše mzdy								
možnost nárůstu mzdy								
spravedlivost v odměňování								
zaměstnanecké výhody								
II. OBSAH PRÁCE	Důležitost				Spokojenost (současný stav)			
	1	2	3	4	1	2	3	4
náplň práce								
samostatnost ve výkonu								
smysl práce								
potřeba uznání								
III. PRACOVNÍ PODMÍNKY	Důležitost				Spokojenost (současný stav)			
	1	2	3	4	1	2	3	4
pracovní doba								
vybavení pracoviště								
pracovní zázemí (šatny, soc. zařízení,...)								
IV. PŘÍMÝ NADŘÍZENÝ	Důležitost				Spokojenost (současný stav)			
	1	2	3	4	1	2	3	4
otevřená komunikace								
spravedlivost k podřízeným								
vzájemná důvěra nadřízeného k podřízenému								
zpětná vazba								
V. ATMOSFÉRA NA PRACOVIŠTI	Důležitost				Spokojenost (současný stav)			
	1	2	3	4	1	2	3	4
pracovní vztahy								
komunikace na pracovišti								
podnikové akce, oslavy, večírky, ...								
VI. PODPORA OSOBNÍHO ROZVOJE	Důležitost				Spokojenost (současný stav)			
	1	2	3	4	1	2	3	4
kariérní růst								
osobní růst								
možnost vzdělávání								
VII. VZTAH K PODNIKU	Důležitost				Spokojenost (současný stav)			
	1	2	3	4	1	2	3	4
znalost strategie, cílů podniku								
jistota zaměstnání								
pověst, image podniku								
prestíž zaměstnání								

Na závěr vyplňte následující identifikační údaje:

Pohlaví:

muž žena

Věk:

18 – 25 26 – 33 34 – 44 45 – 54 55 a více let

Vzdělání:

základní vyučen/a středoškolské vyšší odborné vysokoškolské

Typ pracovního poměru:

Part - time (vedlejší pracovní poměr) Full – time (hlavní pracovní poměr)

Vaše současné pracovní zařazení:

callcentrum aktivní telemarketing zákaznický servis jiné

PŘÍLOHA F: Ukázka polostrukturovaného rozhovoru

Základní okruhy otázek

Jaké faktory Vás ve firmě nejvíce motivují/demotivují? S čím jste ve firmě nejvíce spokojen/a / nespokojen/a?

Jste spokojen/a s obsahem Vaší práce (konkrétně s náplní Vaší práce, samostatností ve výkonu, má Vaše práce smysl a potřebné uznání)? Co byste popříp. v této oblasti změnil/a?

Jak vnímáte pracovní podmínky ve firmě, jakými jsou pracovní doba, vybavení pracoviště, sociál. zařízení a co byste na této oblasti rád/a změnil/a?

Jak vnímáte současný systém odměňování (konkrétně výši Vaší mzdy, výkonnostní složku mzdy, zaměstnanecké výhody), existuje ve firmě možnost nárůstu mzdy a je nastavena spravedlivost v odměňování? Popříp. co byste v této oblasti rád/a změnil/a?

Jak byste charakterizoval/a Vašeho přímého nadřízeného? Jak probíhá komunikace mezi Vámi a Vaším nadřízeným? Panuje mezi Vámi důvěra?

Jaká je současná atmosféra na pracovišti? Změnil/a byste na ní něco? Cítíte ve společnosti možnost kariérního růstu? Poskytuje Vám společnost příležitost vzdělávat se? Zlepšil/a byste v této oblasti něco?

Máte pozitivní vztah ke společnosti a znáte její dlouhodobou strategii a cíle do budoucna? Zajímáte se o to, jak je společnost vnímána v očích veřejnosti?

Abstrakt

UHROVÁ, Kateřina. *Motivace zaměstnanců jako významný faktor naplnění strategického plánu rozvoje firmy*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 89s., 2014

Klíčová slova: Strategický záměr, strategické cíle, Balanced Scorecard, motivace, úkoly motivační politiky, identifikace rizik, ekonomické zhodnocení

Cílem předložené diplomové práce bylo vytvořit soubor hlavních úkolů motivační politiky ve společnosti Bezreklamky s.r.o. tak, aby přímo podporoval strategický záměr firmy a pomohl k dosažení strategických cílů společnosti.

První část diplomové práce je zaměřena na představení společnosti a formulaci jejího strategického plánu. Za pomoci metodiky Balanced Scorecard jsou stanoveny dílčí úkoly pro sledování a řízení strategických cílů společnosti.

Druhá část se plně věnuje hlavnímu tématu motivace nejprve za popisu stávající motivační politiky společnosti, která je za pomoci dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci zhodnocena. Následně je sestaven soubor hlavních úkolů v rámci motivační politiky a navržena vhodná metodika pro řízení požadované výkonnosti zaměstnanců. V závěru práce jsou identifikována možná rizika působící na zvolenou metodiku včetně ekonomického zhodnocení navrženého souboru úkolů motivační politiky společnosti.

Abstract

UHROVÁ, Kateřina. *Employee motivation as an important factor in the fulfillment of strategic business development plan*. Diploma thesis. Pilsen: The Faculty of Economics, The University of West Bohemia in Pilsen, 89 pages, 2014

Key words: The strategic plan, the strategic targets, Balanced Scorecard, motivation, motivational policy tasks, risk identification, economic evaluation

The aim of this diploma thesis was to create a series of motivational policy tasks at Bezreklamky company for the direct support of strategic plan of the company and helpful for achieving the strategic targets.

The first part of this diploma thesis is focused on the company introduction and formulation of its strategic plan. There are defined subtasks for monitoring and managing the strategic targets of the company by the help of Balanced Scorecard.

The second part is fully focused on the main topic of motivation by the description of the current company motivation policy which is evaluated with the help of a questionnaire survey and interviews with employees. Then there is completed the set of the main tasks of the motivational policy and designed an appropriate methodology to control the required employee performance. Possible risks of the identified methodology including an economic evaluation of the proposed set of motivational policy tasks are involved in the conclusion of this thesis.