

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Posouzení přínosů motivačního programu v podniku**

**Evaluation of a company motivation program**

Kateřin Vaňková

Plzeň 2015

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Posouzení přínosů motivačního programu v podniku“*

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

Plzeň dne 21. 4. 2015

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat panu PhDr. Milanu Jermářovi, Ph.D. za jeho odborné vedení a cenné rady.

Dále bych chtěla poděkovat firmě Václav Vaněk DROKOZ za spolupráci a poskytnutí všech potřebných informací.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Teoretická část .....	8
1.1 Motivace a motiv.....	8
1.2 Zdroje motivace .....	9
1.3 Stimul, stimulace.....	11
1.4 Motivace a výkon.....	11
1.5 Motivace pracovního jednání .....	12
1.5.1 Spokojenost, výkon .....	14
1.5.2 Motivační teorie.....	15
1.6 Motivační program.....	16
1.7 Faktory formování pracovní motivace .....	18
1.7.1 Pracovní a sociální vztahy .....	18
1.7.2 Vedení.....	19
1.7.3 Pracovní prostředí.....	19
1.7.4 Vzdělávání.....	19
1.7.5 Hodnocení.....	21
1.7.6 Odměňování .....	21
1.8 Shrnutí teoretické části .....	23
2 Charakteristika podniku .....	24
2.1 Cíle podniku .....	25
2.2 Vnější prostředí podniku .....	25
2.2.1 PEST analýza.....	26
2.2.2 Geografické okolí podniku .....	27
2.2.3 Porterův model pěti sil.....	27
2.3 Vnitřní prostředí podniku.....	32
2.3.1 Organizační struktura .....	32
2.3.2 Management .....	33
2.3.3 Zaměstnanci.....	33
2.3.4 Pracovní vztahy .....	34
2.3.5 Marketing .....	34
2.3.6 Finanční analýza .....	34
2.4 SWOT analýza .....	37

3 Analýza stávajícího systému motivování v podniku .....	38
3.1 Peněžní motivační faktory.....	38
3.2 Nepeněžní motivační faktory .....	39
3.3 Pracovní prostředí .....	40
4 Dotazníkové šetření .....	41
4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	41
4.2 Zhodnocení stávajícího systému motivování na základě dotazníků .....	53
5 Návrh motivačního programu a jeho zhodnocení.....	54
5.1 Kontrola a hodnocení výkonů pracovníků .....	54
5.2 Odměňování .....	55
5.3 Vzdělávání.....	55
5.4 Informovanost .....	57
5.5 Pracovní prostředí .....	59
Závěr .....	60
Seznam tabulek, obrázků a grafů .....	61
Seznam použitých zdrojů.....	63
Seznam příloh .....	65

## Úvod

Řídit podnik znamená zkoordinovat veškeré zdroje za účelem dosažení vytyčených cílů. Mezi zdroje potřebné k podnikání patří mimo materiálních, finančních a technických zdrojů především zdroje lidské. Právě zaměstnanci značně ovlivňují společnost svými znalostmi, výkony, úspěchy, ale i neúspěchy. Jedním z nejdůležitějších faktorů úspěšného podnikání je tedy profesionální řízení lidských zdrojů. Úroveň řízení lidských zdrojů v podnicích se v současné době zvyšuje, zavádějí se sofistikované programy pro získávání nových pracovníků, pro hodnocení a odměňování těch stávajících, zkvalitňují se pracovní podmínky a podobně. Taktéž se do popředí manažerských aktivit dostává motivace pracovníků, pomocí níž hledají manažeři způsob, jak zvýšit výkonnost a zlepšit pracovní přístup svých zaměstnanců.

Způsobem jakým jsou motivováni zaměstnanci v podniku Václav Vaněk DROKOZ se zabývá tato bakalářská práce s názvem „Posouzení přínosu motivačního programu v podniku.“

Cílem bakalářské práce je analyzovat současnou situaci, trendy ve využívání různých forem motivování jmenovaného podniku, tuto situaci ohodnotit a pomocí získaných poznatků navrhnout motivační program, který povede k efektivnějšímu řízení pracovních výkonů zaměstnanců.

Práce je rozdělena do několika částí. V první části jsou rozebírány teoretické poznatky získané studiem odborné literatury. Nejprve jsou vysvětleny základní pojmy spojené s motivací obecně a poté pojmy spojené s motivací pracovní. Ve druhé části je představen podnik a charakterizováno jeho okolí. Pozornost je věnována historii i současnosti podniku, prostřednictvím horizontální analýzy a poměrových ukazatelů je analyzována finanční situace podniku, pomocí PEST analýzy a známého Porterova modelu pěti sil popsáno jeho vnější prostředí a nakonec je rozebráno jeho vnitřní prostředí. Celkový obraz situace v podniku podává SWOT analýza, která je uvedena na konci této části. Potřebné informace byly získávány pomocí rozhovoru s vedením a studiem podnikové dokumentace. Poté je analyzován stávající motivační program v podniku a vyhodnoceno dotazníkové šetření, díky němuž jsou odhaleny silné a slabé stránky stávajícího systému motivování v podniku. Poslední část práce je věnována samotnému návrhu motivačního programu a jeho zhodnocení.

# 1 Teoretická část

## 1.1 Motivace a motiv

Oblast lidské motivace je velice rozsáhlý problém, který zabírá mnoho stran odborných publikací. V současné době je motivace významným faktorem úspěchu. Lze ji formulovat jako jakousi pohnutku, která podněcuje lidské chování a jednání k vyvinutí určitého úsilí, jež vede k dosažení vytyčeného cíle.

„Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání (motivované činnosti).“ (Pauknerová a kol., 2012, s. 171)

„Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnosti pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů.“ (Armstrong, 2009, s. 109)

Dokázat motivovat je jeden z nejtěžších úkolů manažerů. Přimět člověka k určitému jednání prostřednictvím motivace totiž vyžaduje, aby manažer dobře ovládal určité schopnosti, například schopnost naslouchání, schopnost empatie, nebo schopnost respektování druhých. Pokud mu tyto schopnosti nejsou cizí, dokáže lidi motivovat k vyššímu pracovnímu výkonu a přispívat k dosažení cíle celé organizace.

S motivací je úzce spjat pojem motiv, faktor, který lidské jednání uvede do pohybu. Může pramenit z nedostatku, kdy člověk pociťuje určitou prázdnotu nebo naopak z nadbytku, kdy se chce něčeho zbavit. V současnosti jsou motivy chápány jako vnitřní síly uvádějící subjekt do pohybu, zatímco jejich vnější protějšky jsou pojmenovány jako incentivy. (Výrost, Slaměník, 2008)

„U člověka se vytváří složitá struktura motivačních dispozic, jež jsou částečně vrozené a částečně získané. K vrozeným motivačním dispozicím patří biologické (primární) potřeby, k získaným sociální (sekundární) potřeby, dále zájmy, hodnotové orientace a částečně postoje.“ (Výrost, Slaměník, 2008, s. 147) To znamená, že některé motivy máme v sobě zakódované již od narození a některé se vytvářejí až během života na základě zkušeností.

Člověka z pravidla neovlivňuje pouze jeden motiv, ale je jich současně celá řada a vzájemně na sebe působí.

Teorie motivace se tedy zabývá motivy, které vedou lidi k tomu, aby vykonaly nějakou činnost a chovali se určitým způsobem. Objasňuje faktory mající vliv na míru úsilí, které lidé věnují své práci a faktory vedoucí k jejich spontánnímu, dobrovolnému chování.

## 1.2 Zdroje motivace

Mezi základní zdroje motivace jsou řazeny:

- potřeby,
- návyky,
- ideály,
- zájmy,
- hodnoty.

Jeden ze základních předpokladů lidské existence je uspokojování potřeb. **Potřeba** je vnímána jako nedostatek něčeho nezbytného pro život. Nedostatek vyvolá nepříjemný pocit napětí, který chce člověk odstranit. Tímto začne být motivován, aby potřebu uspokojil. Jinými slovy potřeba přinutí člověka provést takovou činnost, která odstraní pocíťovaný nedostatek. Nejznámější členění potřeb provedl Abraham H. Maslow pod pojmem známým jako **hierarchická pyramida potřeb**.

„Podstatou této teorie je vymezení rozhodujících potřeb člověka jako zdroje základních motivů jeho jednání. Potřeby jsou uspořádány v určitém pořadí – stupních (pyramida potřeb), které současně odrážejí i význam (váhu) potřeby v celé struktuře potřeb. Do určité míry odrážejí i určitou hodnotovou orientaci individua.“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 225)

„Základním předpokladem – někdy opomíjeným – využití poznatků o struktuře potřeb v manažerské praxi je nutnost chápat strukturu potřeb nikoliv jako statický jev (stav), ale v jejich dynamice, a to jak ve vnitřní dynamice každé potřeby, tak i změny struktury a váhy jednotlivých potřeb v celkové struktuře potřeb jednotlivce.“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 225)



Pyramidu potřeb tvoří pět stupňů:

1. stupeň – existenční potřeby neboli fyziologické základní lidské potřeby (potřeba spánku, dýchání, jídla, žízně, bydlení apod.), které pokud člověk neuspokojí, nemůže uspokojovat potřeby v následujících stupních.
2. stupeň – potřeby bezpečnosti jsou potřeby fyzické, ale především ekonomické.
3. stupeň – sociální potřeby. Člověk vyhledává kontakty a navazuje vztahy s okolím, potřebuje cítit pocit sounáležitosti a lásky. Těmto potřebám se věnuje stále větší pozornost, protože jejich pocit může vyvolávat frustraci, pocit zmaru.
4. stupeň – psychologické potřeby (uznání, status, prestiž, sebeúcta) motivují zaměstnance s vysokým stupněm ambic a schopností sebeprosazování se.
5. Stupeň – seberealizace (rozvoj schopností a vloh jedince, rozvoj pocitu vlastní hodnoty a možnost ovlivnění vlastního života) stojí na vrcholu pyramidy potřeb. (Dvořáková a kol., 2012)

**Obrázek č. 1:** Pyramida potřeb



Zdroj: MM průmyslové spektrum, 2012

**Návykem** se stanou činnosti, které má člověk tendenci v průběhu života provádět opakovaně, až tak, že se zautomatizují.

**Ideálem** se rozumí v jistém smyslu dokonalý stav nebo objekt, který je pozitivně hodnocený a velmi žádoucí. Představu o ideálu lidé získávají z okolí a prostředí, ve kterém žijí, především pak od lidí, které považují za svůj vzor a více či méně se s nimi ztotožňují.

„**Zájem** je možno charakterizovat jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Předmět zájmu bývá velmi rozmanitý. Mohou jím být objekty, jevy, činnosti, poznatky, jiné osoby.“ (Vochozka, Mulač a kol., 2012, s. 243)

„**Hodnotu** lze vymezit jako něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje jeho výběr vhodných způsobů a cílů jednání. Člověk si během svého života vytváří určitý hodnotový systém, který ovlivňuje jeho jednání a prožívání. Hodnotový systém je to, čemu dává přednost, co považuje v životě za závažné. Hodnotou pro člověka je zdraví, rodina, děti, víra, práce, pracovní kariéra, společenské postavení aj.“ (Vochozka, Mulač a kol., 2012, s. 243)

### **1.3 Stimul, stimulace**

Je nutné mezi sebou rozlišovat pojmy motiv a stimul, respektive motivaci a stimulaci. Stimul lze označit jako vnější podnět působící na psychiku člověka, kdežto motiv působí zevnitř. „Stimulací tedy rozumíme vnější působení na prožívání a jednání člověka, cílevědomé ovlivňování a usměrňování jeho motivace.“ (Pauknerová a kol., 2012, s. 224)

Stimulovat, přimět lidi, aby vykonaly, to co se po nich požaduje, změnit jejich uvažování a motivy, které je uvedou do pohybu, je důležitým úkolem manažerů. Ti k tomuto úkolu využívají stimulaci pozitivní, ale i negativní. Pozitivní stimulace prostřednictvím odměn vybudí člověka k požadovanému chování a dosahování lepších výsledků. Naopak pokud není manažer s výsledky nebo chováním svých podřízených spokojen, vede pracovníky ke změně pomocí negativní stimulace, tedy prostřednictvím trestů. Pokud manažer chce, aby stimulace přinesla požadovaný efekt, musí mít na paměti, že univerzální stimuly neexistují, neboť charakterové rysy lidí se různí. Proto je nutné správně vyhodnotit danou situaci a podle ní zvolit vhodný způsob stimulace.

### **1.4 Motivace a výkon**

Základní podmínkou existence podniku v dnešním obtížném turbulentním prostředí, ve kterém neustále narůstají požadavky na kvalitu procesů, je dosahování výkonů, alespoň na úrovni výkonů konkurence. „Výkon je výsledkem chování založeného na vlastním úsudku a efektivním využívání potřebných schopností.“ (Kocianová, 2010, s. 141)

Výkonnost determinuje pracovní způsobilost, ochota k práci, schopnosti a motivace.

Vzájemnou závislost výkonu, schopností a motivace ukazuje následující vzorec:

**Úroveň pracovního výkonu = f (schopnosti pracovníka x jeho motivace)**

„V souladu se zákonem Yerkes-Dodsona o závislosti motivace a výkonu lze říci, že tento vztah není lineární, ale má formu obráceného „U“. K maximálnímu výkonu vede optimální motivace. Jak podmotivování tak i přemotivování vedou k nízkým výkonům.“ (Wagnerová, 2008, s. 18)

Nízká motivace tedy vyvolává nízký výkon, roste-li motivace, roste i výkon, ale pouze do určitého okamžiku. Překročí-li motivovanost člověka určitou mez, začne se jeho výkon snižovat.

Existují ale i jedinci mající potřebu dosahovat vysokých výkonů neustále. Tento fakt je spojován s výkonovou motivací. „Výkonová motivace je relativně stálá charakteristika osobnosti určená potřebou dosahovat úspěchu a potřebou vyhnout se neúspěchu. Obě potřeby jsou vlastní všem lidem, rozdílná je ale jejich intenzita. (Pauknerová, 2012, s. 170) Na stupeň výkonové motivace působí aspirační úroveň, výše nároků kladených člověkem na svůj výkon, dále výchovné postupy, osobní zkušenosti a prostředí, ve kterém se jedinec pohybuje.

### **1.5 Motivace pracovního jednání**

Motivace pracovního jednání dnes hraje důležitou roli ve světě práce, proto by se neměla přehlížet a měla by být součástí procesu vedení lidí v každém podniku. „Daří-li se vedoucímu své spolupracovníky správně motivovat, jejich produktivita často podstatně vzroste. Motivace posiluje pracovní nasazení a odpovědnost, zvyšuje iniciativu i ochotu vycházet vstříc požadavkům organizace. Správné používání motivačních nástrojů, okamžitých i dlouhodobých, pozitivních i negativních, je proto jedním z nejdůležitějších, současně však nejsložitějších manažerských úkolů. V jeho podstatě jsou dvě základní otázky, a to čím zaměstnance motivovat (tj. jaké motivační nástroje použít) a jak s těmito motivačními nástroji zacházet.“ (Urban, 2013, s. 107)

Úkolem vedoucího, manažera je tedy najít vhodné motivační nástroje a aplikovat je tak, aby zvýšily každodenní nasazení pracovníků. Manažer si ovšem musí dát pozor na to, že motivace je v jisté míře u každého jedince individuální, ne všechny zaměstnance motivují stejné faktory. Co jednotlivé osoby skutečně motivuje lze zjistit pomocí dotazníku, pozorováním nebo i osobním rozhovorem.

Z pohledu pracovní motivace lze motivy rozdělit na intrinsické (vnitřní) a extrinsické (vnější). Intrinsické pracovní motivy uspokojují lidské potřeby samotnou činností. (Bedrnová, Nový, 2002)

Mezi nejvýznamnější intrinsické motivy lze zahrnout:

- potřebu vykonávat nějakou činnost,
- potřebu sociálního kontaktu,
- potřebu získání moci,
- potřebu vykonávání smysluplné práce,
- potřebu seberealizace. (Kocianová, 2010)

Mezi nejvýznamnější extrinsické motivy lze zahrnout:

- potřebu finančního zajištění,
- potřebu jistoty,
- potřebu uznání,
- potřebu vlastní důležitosti a uplatnění se,
- potřebu přátelského pracovního prostředí. (Kocianová, 2010)

Dále lze rozdělit motivy ovlivňující pracovní jednání na:

- aktivní mající vliv přímo na pracovní výkon,
- podporující, jež poskytují podmínky pro účinné působení aktivních motivů,
- potlačující, které odvádějí pozornost zaměstnance od práce. (Vochozka, Mulač a kol., 2012)

Faktory, které ovlivňují jednání člověka v pracovním procesu, se zabývá obecná teorie motivace. Ta přináší celou řadu motivačních koncepcí, teorií, které představují ucelený pohled na tuto problematiku. (Dvořáková a kol., 2012) Některé motivační teorie budou rozebrány podrobněji v následujícím textu.

### 1.5.1 Spokojenost, výkon

Vztah mezi výkonem zaměstnanců a jejich spokojeností působí logicky. Mnoho podniků se snaží, aby jejich zaměstnanci byli spokojeni s vidinou toho, že jejich spokojenost povede k podávání vyšších výkonů. To, že spokojenost vede k vyššímu výkonu, ale velmi často neplatí. „Neexistují žádné důkazy vycházející z výzkumu, že vždy existuje nějaký silný a pozitivní vztah mezi spokojeností s prací a výkonem. Spokojený pracovník není nutně vysoce výkonným pracovníkem a vysoce výkonný pracovník není nutně spokojeným pracovníkem. Spokojenost může vést k dobrému výkonu, ale dobrý výkon může právě tak být příčinou spokojenosti. Ten vztah může být reciproční.“ (Armstrong, 2009, s. 117) Pracovní spokojenost ale jednoznačně přispívá jak k menším absencím, tak k nižší fluktuaci. Naopak pracovní nespokojenost působí na pracovníky negativně, vyvolává ztrátu zájmů o práci a odchod lidí z podniku.

Ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců přispívá mnoho faktorů a mnohé jsou mezi sebou závislé. Pracovní spokojenosti lze dosáhnout například spravedlivým odměňováním, udržováním dobrých vztahů na pracovišti, dobrým organizováním, vedením, rozmanitostí práce, příjemným pracovním prostředím, možnostmi pracovního postupu apod.

Pracovní spokojenost či nespokojenost představuje reakci na člověkem subjektivně vnímané pracovní podmínky, liší se u každého jedince dle jeho osobnostních charakteristik a individuálních preferencí.

Faktory, které ovlivňují spokojenost pracovníků, je možné popsat prostřednictvím teorie dvoufaktorového modelu, jejímž strůjcem je americký psycholog Frederick Herzberg. „**Teorie Herzbergova dvoufaktorového modelu** říká, že faktory zvyšující spokojenost s prací (a motivaci) se liší od faktorů, které vedou k nespokojenosti s prací.“ (Armstrong, 2009, s. 112)

Někdy se Herzbergův dvoufaktorový model nazývá jako motivačně-hygienická teorie, protože dělí faktory motivace na faktory hygieny (dissatisfactory) a motivátory (satisfactory) vnitřních pracovních potřeb.

Faktory hygieny (dissatisfactory) :

„Mají-li okolnosti představující vnější, hygienické faktory nepříznivý charakter, vyvolávají v pracovnících pracovní nespokojenost a na motivaci pracovního jednání působí negativně.“ (Pauknerová a kol., 2012, s. 174)

„Mají-li však naopak podobu příznivou, žádoucí, nevyvolávají pracovní spokojenost, ale způsobují pouze, že pracovníci nejsou nespokojeni, tj. vyvolávají u nich ne – nespokojenost. Na pracovní motivaci však výrazně nepůsobí.“ (Pauknerová a kol., 2012, s. 174) Mezi hygienické faktory se řadí například peníze, interpersonální vztahy nebo pracovní podmínky.

Motivátory vnitřních potřeb (satisfactory) :

„Tvoří je výkon (dosažení úspěchu na základě ocenění pracovního výkonu), uznání, obsah práce, odpovědnost (delegování v systému řízení), vzestup (funkční), možnost rozvoje. Jsou-li motivátory pozitivně laděny a působí-li, jsou podnětem k pracovnímu výkonu a aktivitám zaměstnance a představují nejúčinnější složku motivace k práci. Rozhodující pro ně je vnitřní uspořádání potřeb zaměstnance a osobní vlastnosti, na něž je možno dále motivačně působit. Vedle pracovní spokojenosti, kterou ovlivňují také, vedou však přímo ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnance, jsou tedy v systému podnětů „odpovědné“ za výkon.“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 229)

### 1.5.2 Motivační teorie

V předešlém textu jsou již uvedeny dvě motivační teorie, **Maslowova hierarchická teorie potřeb** a **Herzbergův dvoufaktorový model**. Tyto motivační teorie se zaměřují na obsah a říkají, že člověka vede k určitému chování a podniknutí určitých kroků uspokojování potřeb.

„Teorie motivace, které se zabývají otázkou, jakým způsobem se rozhodujeme mezi cestami vedoucími k požadovanému cíli, jsou nazývány **procesními teoriemi motivace**.“ (Dědina, Odcházal, 2007, s. 67) Procesní teorie motivace se zabývají vlivy psychologických procesů na motivaci v souvislosti s vnímáním spravedlnosti, očekáváním a formulací cílů.

**Teorie spravedlnosti** tvrdí, že spravedlivé zacházení vede k lepší motivaci, naopak nespravedlivé zacházení lidi spíše demotivuje. (Armstrong, 2009)

Pojem spravedlnost je spojován s rovností. Spravedlnost je možné definovat jako slušné zacházení s jedincem. Obsahuje pocity vnímání a jde vždy o proces porovnávání s jinou osobou či skupinou osob.

**Teorie očekávání (expektance)** byla vyvinuta americkým psychologem Victorem Vroomem. Tato teorie tvrdí, že motivace jednotlivce záleží na kombinaci třech faktorů. „Valence zastupuje hodnotu, instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné, a expektace (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povede k určitému výsledku.“ (Armstrong, 2009, s. 113)

Teorie očekávání (expektance) říká, že motivace člověka je úměrná významu, který pro něj má dosažení cíle a pravděpodobnost dosažení tohoto cíle. Člověk je motivován, pokud má reálnou šanci dosáhnout cíle, který má nějakou hodnotu. (Kocianová, 2010)

**Teorie cíle**, kterou zformuloval Latham a Locke říká, že motivace a výkon se zvyšují, pokud jde jedinec za specifickým cílem, který je náročný, ale přijatelný. Použitím participace jedinců na stanovování cílů lze získat jeho souhlas pro stanovení vyšších cílů. Jejich náročnost musí být ale prodiskutována a odsouhlasena a jejich plnění musí vedení náležitě podporovat. Podporována musí být i zpětná vazba, která je důležitá pro udržení motivace i pro dosahování vyšších cílů. (Armstrong, 2009)

## **1.6 Motivační program**

Předpokladem úspěšného podnikání je efektivní, dobře fungující systém řízení lidských zdrojů, který konkretizuje motivační program. Motivační program si můžeme představit jako vnitropodnikový dokument upřesňující systém práce s lidmi. Obsahuje způsob vedení zaměstnanců, soustavu vzdělávání, systém hodnocení a odměňování docílených výsledků, vyvolávání iniciativy, systém udržování pracovní kázně a další.

„Jak v teorii managementu, tak i v manažerské praxi není motivační program organizace jednoznačně vymezen. Pod jeho pojmem můžeme chápat jak dílčí, tak i určitý ucelený soubor opatření v oblasti managementu lidských zdrojů, který v návaznosti na ostatní řídicí aktivity vedoucích zaměstnanců má za cíl aktivně ovlivnit pracovní výkon a vytvořit (či upevnit) pozitivní postoje k organizaci všech jejích zaměstnanců.“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 239)

„Motivační program organizace zahrnuje nástroje stimulace pracovníků v souladu s personální strategií, s personální a sociální politikou a prolíná celým systémem řízení v organizaci. Úkolem motivačního programu organizace je ovlivňování pracovní ochoty lidí, jejich výkonnosti, spokojenosti a stabilizace.“ (Kocianová, 2010, s. 39)

Tvorba motivačního programu probíhá v několika fázích:

1. Je potřeba zjistit, jaké faktory motivují zaměstnance k pracovnímu nasazení a jaké faktory vedou k jejich spokojenosti či nespokojenosti. Tyto faktory se analyzují obvykle formou dotazníkového šetření nebo osobním rozhovorem. V této prvotní fázi vyhledává organizace zpravidla pomoc u odborníků.
  2. Je nutné vystihnout stav vnitřního klimatu organizace a spokojenost i nespokojenost s ním spojenou. V této fázi tvůrce motivačního programu zajímají interpersonální vztahy a vztahy k zaměstnavateli.
  3. Musí se stanovit cíle motivačního programu, určit stav, o jaký se usiluje.
  4. Určí se nástroje zabezpečující dosažení cílů. Je třeba hledat opatření a postupy vedoucí ke zvyšování výkonnosti celé organizace. Má-li mít motivační program správnou účinnost, musí obsahovat veškeré faktory ovlivňující lidský aspekt výkonnosti organizace. V této fázi se vyhledávají opatření, které zkvalitní výběr, hodnocení a rozvoj zaměstnanců. Dále je pátráno po prostředcích, jež by zlepšily utváření vztahu k zaměstnavateli a také po těch, které by zefektivnily systémy péče a sociální rozvoj zaměstnanců. Tvůrce motivačního programu nesmí zapomenout na návrh mzdového systému a zaměstnaneckých výhod.
  5. Poslední fáze se soustřeďuje na samotnou tvorbu motivačního programu jako uceleného koncepčního dokumentu. V této fázi je určen postup realizace, časový plán a odpovědnost za jeho realizaci. (Dvořáková a kol., 2012, s. 241)
- Nejčastější faktory, kterými se zabývají manažeři v reálném světě, budou prozkoumány v následujícím textu.



## 1.7 Faktory formování pracovní motivace

K reálným faktorům formování pracovní motivace patří pracovní a sociální vztahy, styl vedení pracovníků, pracovní prostředí, vzdělávání, hodnocení a odměňování.

### 1.7.1 Pracovní a sociální vztahy

Pracovní a sociální vztahy se jednoznačně odráží na ochotě, pracovním nasazení zaměstnanců a jejich spokojenosti.

„Vnitřní integrace a sounáležitost zaměstnanců s firmou v dynamicky náročném podnikatelském prostředí se stává nezbytnou nutností. Po organizacích se stále více vyžaduje dynamické, flexibilní a kooperující chování s důrazem na vnější adaptaci permanentně probíhajících změn. V takové situaci roste význam zdravých a produktivních zaměstnaneckých vztahů a potřeba loajality zaměstnanců k firmě.“  
(Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 198)

Pracovní vztahy lze členit na **vztahy formální** a **neformální**. Formální vztahy jsou předem dané a jsou definovány určitými podnikovými normami a pravidly (etický kodex, pracovní a organizační řád apod.) Neformální vztahy nejsou předem dané, ty si pracovníci mezi sebou vytvářejí na základě subjektivních preferencí (sympatie, antipatie) postupně. (Pauknerová, 2012)

„Pracovní vztahy a jejich kvalita výrazně ovlivňují dosahování podnikových cílů, pracovních i životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celopodnikový výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladění individuálních a podnikových zájmů a cílů.“  
(Koubek, 2003, s. 201)

Těchto uvedených výhod dobrých pracovních vztahů může nejlépe využívat malý podnik, neboť většinou nemá tak složitou organizační strukturu a lidé se mezi sebou dobře znají.

V malém podniku vznikají vztahy mezi:

- pracovníkem a podnikem, upravené Zákoníkem práce a jinými zákony,
- nadřízeným a podřízeným definované pracovní smlouvou, předpisy, řády,
- pracovníky, veřejností a zákazníky, které upravují různé předpisy,
- spolupracovníky, zde se jedná o vztahy neformální, které nejsou upravovány žádnými zvláštními předpisy. (Koubek, 2003)

### 1.7.2 Vedení

S pracovními vztahy je spojen styl vedení, který vymezuje odpovědnost, pravomoci a vzájemné vztahy mezi podřízeným a nadřízeným. Existují čtyři základní styly vedení:

- **přísně autokratický**, vedoucí nemá důvěru v podřízené, nedeleguje, přikazuje, používá hrozeb, pracovníci mezi sebou špatně komunikují,
  - **benevolentně autokratický**, nadřízený přikazuje, nedeleguje, motivuje odměnou, občas spolupracuje s podřízeným na řešení problému,
  - **participativní**, nadřízený naslouchá, motivuje odměnou, zaměstnanci se podílí na řešení problémů,
  - **demokratický**, vedení důvěřuje podřízeným, motivuje odměnou, dělí se o myšlenky a názory, podřízení se podílí na řízení a provádí některá rozhodnutí.
- (Dědina, Odcházal, 2007, s. 261)

### 1.7.3 Pracovní prostředí

Pojem pracovní prostředí má mnoho podniků spojený především s řešením prostoru (velikostí pracovní plochy, pracovní polohou, výškou pracovní plochy a barevným řešením pracoviště), s řešením osvětlení, ovzduší (teplotou, vlhkostí, škodlivinami) a hluku. Ale tento pojem má mnohem širší význam. Spadají pod něj například i sociální pracovní podmínky jako třeba vztahy mezi zaměstnanci a vedení podniku, které byly podrobněji rozebrány již v předešlém textu.

„Pracovním prostředím se rozumí **fyzikální, chemické, biologické, sociální a kulturní činitele působící na pracovníky v průběhu pracovního procesu**. Je určováno charakterem vykonávané práce, technologickými postupy a technickým vybavením, prostorem, v němž pracovní proces probíhá, hygienickým vybavením i estetickým řešením pracoviště. I když člověk dokáže pracovat ve velmi nepříznivých podmínkách prostředí, je třeba se této situace vyvarovat. Nepříznivé pracovní prostředí stupňuje pracovní zátěž.“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 184)

### 1.7.4 Vzdělávání

V současné době podnikání podléhá trendům růstu požadavku zákazníků, otevírání trhů, zvyšování konkurence, zavádění nových technicky náročných postupů, používání informačních technologií a pojem inovace nabývá stále většího významu.

K tomu, aby podnik dokázal v této době obstát, potřebuje technicky, vědomostně, ale i fyzicky schopné zaměstnance, připravené rychle a pružně reagovat na změny, které jim přichystá trh.

„V současnosti hledají podniky optimální způsoby organizace práce, přispívající k jejich efektivnějšímu fungování. Zde je nezbytná schopnost týmové práce, vhodného vedení a pozitivní motivace podřízených a rovněž schopnost komunikace a spolupráce se zákazníky. Uvedené skutečnosti vytvářejí na podniky tlak, aby pochopily, že nezbytná je rovněž investice do lidského kapitálu jejich zaměstnanců a rozvíjení jejich kompetencí.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 70)

V malém podniku bývá oblast vzdělávání vedoucími pracovníky poněkud zanedbávána. Zdá se jim, že na vzdělávání nemají dostatek finančních prostředků a že se tato oblast týká spíše velkých podniků. Dokonce je možné se setkat s názorem, že pracovník by se měl vzdělávat ve svém vlastním zájmu, aby vyhovoval požadavkům daného pracovního místa.

Malý podnik nebude provádět soustavné systematické vzdělávání, jako se provádí ve velkých podnicích. Nebude vzdělávat své zaměstnané hromadně, naopak se zaměří na konkrétního jedince a toho pak bude vzdělávat průběžně a soustavně. (Koubek, 2003)

V malém podniku se často využívají například tyto vzdělávací metody:

- instruktáž (názorně-demonstrační metoda, kdy nadřízený předvede pracovní postup a pracovník si ho napodobováním osvojí),
- koučování (využívá rovnocenného vztahu mezi dvěma partnery koučem a koučovaným, kdy kouč vede koučovaného k výkonu a vlastní iniciativě a informuje ho o hodnocení jeho práce),
- counselling (vzájemné konzultování),
- asistování (vzdělávaný pracovník pomáhá zkušenému a učí se od něj pracovnímu postupu),
- pověření úkolem (vzdělávaný pracovník je pověřen splnit určitý úkol, při tom je kontrolován, usměrňován a hodnocen),
- rotace práce (seznámení pracovníka s úkoly v různých částech podniku),
- pracovní porady. (Koubek, 2003)

### **1.7.5 Hodnocení**

Do personálních činností kromě odměňování a vzdělávání patří ještě hodnocení.

Hodnocení zaujímá v této triádě centrální postavení, neboť jeho výstupy jsou důležité pro utváření odměňovacího a vzdělávacího systému. (Hroník, 2006) Každý zaměstnavatel chce poznat své zaměstnance, jejich výkony přispívající k hospodářskému výsledku a pověsti podniku. Ale i zaměstnanec potřebuje nějakou zpětnou vazbu, aby poznal, jak se na něho jeho nadřízený dívá. K tomuto účelu slouží hodnocení.

V zásadě existují tři oblasti hodnocení pracovníků. Aby hodnocení bylo efektivní, mělo by se zabírat všemi třemi. Těmito oblastmi jsou výstup, vstup a proces.

Výstupy bývají často velmi dobře měřitelné a dají se hodnotit přímo nebo nepřímo. Za přímé hodnocení lze považovat výkon či výsledek, který dokážeme číselně vyjádřit. Přímým hodnocením výstupu je například obrat, chybovost nebo počet uzavřených smluv. Nepřímé hodnocení výstupu se provádí pomocí stupnice. (Hroník, 2006)

Pod vstupy rozumíme kompetence ale i zkušenosti pracovníka, dokonce vše, co pracovník do své práce vkládá. (Hroník, 2006)

Hodnocení procesu znamená hodnocení přístupu pracovníka k různým úkolům. (Hroník, 2006)

Hodnocení se uskutečňuje ve dvou podobách, v podobě formální nebo neformální. (Hroník, 2006) Formální hodnocení probíhá periodicky a slouží jako základ pro další personální činnosti. Neformální hodnocení dělá nadřízený v podstatě každý pracovní den, neboť kontroluje a koriguje plnění pracovních úkolů svých podřízených. Toto hodnocení má spíše ústní formu, nikam se nezapisuje a jen výjimečně bývá zásadním podkladem pro řízení lidských zdrojů.

### **1.7.6 Odměňování**

S pracovní motivací je spojeno také odměňování pracovníků. Nastavit správný systém odměňování zaměstnanců není vůbec krátkodobou jednoduchou záležitostí. Každý pracovník touží totiž po něčem jiném, to je dáno například různými zkušenostmi, potřebami, názory a dalšími faktory, které se v průběhu života každého člověka mění.

Proto by měl systém odměňování vycházet z dlouhodobého pozorování výkonů svých zaměstnanců a výkyvů, které byly zapříčiněny právě nastolenou odměnou.

K motivování pracovníků lze použít finanční a nefinanční odměnu. Finanční odměna se odvíjí od výše dosahování výsledků celého podniku, ale zároveň je v České republice upravena do jisté míry zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníku práce.

K nejčastější formě finanční odměny patří:

- mzda,
- příplatky,
- prémie,
- příspěvek, (například na dopravu, stravování, pojištění apod.)
- půjčky, aj.

Pod nefinanční odměny spadá například:

- kariérní růst,
- pochvala,
- vyslání na vzdělávací kurzy,
- dovolená navíc,
- firemní akce,
- služební auto, počítač, telefon a další.

V malých podnicích se odměňování velice často omezuje pouze na finanční odměnu, poskytovanou zaměstnancům jako kompenzaci za odvedenou práci. Z kapitoly o odměňování vyplývá, že existuje široké spektrum odměn bez hmotné povahy, přispívající ke spokojenosti a motivaci pracovníka. „Právě malý podnik má někdy pro takové formy odměny lepší podmínky než podniky velké. Souvisí to s „rodinnými“, méně byrokratickými vztahy v podniku, kdy majitel nebo vedení lépe zná každého pracovníka, jeho povahu a potřeby, jeho rodinné zázemí a životní podmínky, kdy malý kolektiv může přispět k vytvoření skutečně přátelského prostředí, jemuž někteří lidé dávají přednost i před lépe placenou prací v neosobním prostředí velkých podniků. Malý podnik také poskytuje svým pracovníkům pocit větší důležitosti, zpravidla jim nabízí rozmanitější práci, větší samostatnost apod.“ (Koubek, 2003, s. 157)

## 1.8 Shrnutí teoretické části

V teoretické části je nejprve vysvětlen pojem motivace, rozdíl mezi motivem a stimulem, poté jsou definovány zdroje motivace a vymezen vztah mezi motivací a výkonem. Dále je v teoretické části popsána pracovní motivace a její dělení. Z této části vyplívá, že výkon a pracovní motivace úzce souvisí se spokojeností pracovníků, která ale není výkonu přímo úměrná. Spokojený pracovník totiž není nutně vysoce výkonným pracovníkem a vysoce výkonný pracovník není nutně spokojeným pracovníkem.

K motivaci existuje několik odlišných motivačních teorií. Z prvního pohledu se motivační teorie zaměřují na obsah a říkají, že člověka vede k určitému chování a podniknutí určitých kroků uspokojování potřeb. Mezi tyto teorie patří Maslowova hierarchická pyramida potřeb a teorie Herzbergova dvoufaktorového modelu. Podle Maslowa člověka motivují k určitému činu potřeby uspořádané do jakési pomyslné pyramidy od nejnižšího stupně po nejvyšší. Teorie Herzbergova dvoufaktorového modelu říká, že pracovní spokojenost a nespokojenost ovlivňují zcela odlišné faktory, jednak motivující faktory tzv. motivátory a jednak tzv. faktory hygieny, které žádný příznivý účinek na motivaci nemají, ale v nepříznivé situaci mohou způsobit nespokojenost člověka. Z druhého pohledu existují procesní teorie motivace, které se zabývají otázkou, jakým způsobem se člověk rozhoduje mezi cestami vedoucími k požadovanému cíli. K těmto patří teorie spravedlnosti, která říká, že lidé budou více motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě a demotivováni, když se s nimi bude zacházet naopak. Dále teorie očekávání (expektance), jež vychází z toho, že vynaložené úsilí k dosažení cíle je ovlivněno mírou očekávání, že cíl je reálný a přitažlivost pro jedince. A nakonec ještě teorie cíle zdůrazňující to, že jedince k výkonu, ke kterému existuje zpětná vazba, motivují specifické, náročné, ale přijatelné cíle, na jejichž stanovení může participovat.

Konec teoretické části je věnován motivačnímu programu a jednotlivým krokům, které vedou k jeho sestavení. Nejdůležitějším úkolem, jenž přispívá k sestavení motivačního programu, je identifikace motivačních faktorů, analýza podnikového klimatu, stanovení cílů a nástrojů, pomocí nichž stanovených cílů lze dosáhnout. Mezi nejčastěji se vyskytující faktory formující pracovní motivaci v reálném světě patří sociální a pracovní vztahy, styl vedení, pracovní prostředí, vzdělávání, hodnocení a odměňování.

## 2 Charakteristika podniku

Název podniku:	Václav Vaněk DROKOZ
Právní forma podnikání:	Fyzická osoba
Majitel:	Václav Vaněk
Sídlo:	Běšiny 216, 339 01 Klatovy
IČO:	43318916
DIČ:	CZ6911031974
Tel., fax:	376 399 203
E-mail:	drokoz@tiscali.cz
www:	www.drokoz.vyrobce.cz

Firma Václav Vaněk DROKOZ, dále jen DROKOZ, zahájila svoji podnikatelskou činnost v roce 1993 v budově bývalé bramborárny zemědělského družstva v Běšinech, nedaleko Klatov. Tato budova byla postupně rekonstruována a modernizována tak, aby vyhovovala podmínkám strojírenské výroby.

Z počátku svého působení firma zaměstnávala osm zaměstnanců, navázala spolupráci pouze s jedinou avšak významnou německou společností Romulus a zaměřovala se pouze na výrobu ručního zahradního nářadí. To se však v poměrně krátké době změnilo. Podnik se začal rozrůstat, prosazovat na českém trhu a v dalších evropských zemích a se stoupajícími nároky zákazníků rozšiřovat i výrobní sortiment. I přesto se stále řadí mezi malé podniky.

K vymezení malého podniku se často používá jednoznačná klasifikace malých a středních podniků vycházející z kritérií vymezených komisí Evropské unie (EU).

„Uvedená klasifikace podniků používá čtyři kritéria:

počet zaměstnanců,

roční obrát,

bilanční sumu roční rozvahy,

nezávislost.“ (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 18)

Podle této definice musí malý podnik zaměstnávat maximálně do 50 zaměstnanců, mít roční obrat do 10 mil. EUR nebo bilanční sumu roční rozvahy do 43 mil. EUR. Dále musí splňovat podmínku nezávislosti, což znamená, že podnik není vlastněn z 25% či více jiným podnikem, který nespĺňuje definici malého či středního podnikání. (Vebr, Srpová a kol., 2012)

Firma DROKOZ za celou dobu své působnosti tyto podmínky splňuje, nepřekročila počet zaměstnanců, obrat 10 mi. EUR, ani bilanční sumu roční rozvahy 43 mil. EUR a je nezávislá.

V současné době existují v podniku dva výrobní programy, letní a zimní. V letním programu se podnik soustřeďuje na výrobu ručního zahradního nářadí (hrábí, kypřičů, okopávačů, lopatek, motyk apod.), zemních vrtáků, stojanů na nářadí, hadicových držáků a hadicových vozíků. Během zimního programu se vyrábí hliníková sněhová hrabla v několika provedeních, sekáče a škrabky na led různých rozměrů.

## **2.1 Cíle podniku**

Z dlouhodobého hlediska je cílem společnosti posílit stávající pozici na trhu s drobnými kovovými výrobky a udržet si dobré jméno pro své okolí.

Ke krátkodobějším cílům patří nábor mladých pracovníků (svářečů, zámečníků apod.), se kterými by chtěl podnik navázat dlouholetou spolupráci a dále zlepšení podmínek pro zaměstnance vedoucí k vyšší motivaci. Z jiné stránky pak nalezení nových odběratelů k odběru sněhových hrabel, kterých má firma ve skladu veliký přebytek a zatěžují ji jak finančně tak prostorově.

## **2.2 Vnější prostředí podniku**

Každé dobré vedení podniku by mělo být obeznámeno s vlivy vnějšího neboli externího prostředí, neboť tyto vlivy podnik nutí k určitému chování a vede jej určitým směrem. Vnější prostředí lze popsat pomocí analýzy makroprostředí a analýzy mikroprostředí.

Makroprostředí je popsáno pomocí tzv. PEST analýzy, která jako hlavní faktory ovlivňující podniky označuje faktory politicko-právního prostředí, ekonomického prostředí, sociálně-kulturního prostředí a technologického prostředí.

Dále mimo tyto faktory zde zazní význam geografického okolí, jež taktéž patří do makroprostředí mající vliv na firmu DROKOZ.



K analýze mikroprostředí je použit velice známý a oblíbený Porterův model pěti sil, který definuje pět vlivů působících přímo či nepřímo na konkurenceschopnost podniku.

### 2.2.1 PEST analýza

**Z politicko-právního prostředí** působí na činnost podniku především legislativní úpravy podnikání v České republice, ale nemalou roli zde také hraje politická stabilita země a členství České republiky v EU, jež usnadnilo obchodování s ostatními členy EU, se kterými obchoduje právě i firma DROKOZ.

DROKOZ se řídí platnými zákony upravujícími podnikání v České republice, mezi které patří například Obchodní zákoník (Zákon č. 513/1991 sb., obchodní zákoník), Daňové zákony, dále pak Zákon o účetnictví (Zákon č. 563/1991 Sb.) a protože zaměstnává ve svém podniku i několik zaměstnanců, tak samozřejmě Zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb.). Firma respektuje také zákony z oblasti ochrany životního prostředí, jež v současné době nabývá na významu.

Nejsilněji působící prostředí na činnost podniku je **ekonomické prostředí**. Z tohoto prostředí nejvíce zajímá vedení podniku výše inflace, měnový kurz a daňové zatížení.

Zvyšuje-li se inflace, zdražují se vstupy, podnikům rostou náklady a následně dochází i ke zdražování prodávaných výrobků nebo služeb. Vyšší inflace přináší problémy hlavně malým podnikům, mezi které patří i uvedená firma, protože ti si kvůli dnešnímu velikému konkurenčnímu prostředí nemohou dovolit tolik zdražovat.

Protože firma DROKOZ vyváží značné množství svých kovových výrobků do zahraničí, je pro něj podstatný vývoj měnového kurzu. Díky intervencím České národní banky došlo v roce 2014 na devizovém trhu k deprecaci koruny. To znamená, že se měnový kurz pro podnik vyvíjel příznivě, neboť jako exportér mohl v zahraničí cenově konkurovat, prodávat levněji.

Dalším zmíněným faktorem ekonomického prostředí je daňové zatížení. Nízké daňové zatížení rozhodně podporuje byznys a přispívá k dobrému podnikatelskému klimatu, vysoké daňové zatížení způsobuje opak.

Do **sociálně-kulturního prostředí** patří demografický vývoj, životní úroveň obyvatel, míra vzdělanosti, mobilita pracovní síly, přístup pracovníků ke své práci a další.

Faktorem ovlivňujícím podnik je míra vzdělanosti, která významně hýbá odvětvím strojírenství, v němž působí i DROKOZ. S mírou vzdělanosti pracovní síly podnik není spokojen, neboť má velké problémy sehnat dostatečně odborně vzdělané lidi, jako jsou například kvalifikovaní svářeči či zámečníci. Tento fakt souvisí zvláště s mobilitou pracovních sil, protože mnoho mladých lidí z okolí Klatov po dosažení odborného vzdělání raději dojíždí za prací do sousedního Německa, kde za odvedenou práci dostanou o mnoho vyšší platy.

Posledním vlivem ze sociálně-kulturního prostředí, o kterém se chci zmínit, je pracovní přístup lidí, s nímž DROKOZ není příliš spokojen, protože v poslední době i navzdory tomu, že pracovní podmínky se ve firmě neustále zlepšují, pracovní nasazení a pracovní morálka zaměstnanců poněkud upadá.

Mezi vlivy **technologického prostředí** se řadí vládní podpory vědy a techniky, inovace, celkový stav technologie, rychlost zastarávání technologie, rychlost změn v technologii apod.

Podnik DROKOZ disponuje poměrně zastaralým technologickým vybavením, do kterého za poslední tři roky moc neinvestoval, protože jako celý svět i on dostal strach z celosvětové finanční krize a úspornými opatřeními se snažil připravit na následný vývoj světové ekonomiky.

### **2.2.2 Geografické okolí podniku**

DROKOZ sídlí v okrese Klatovy v malé obci Běšiny, vzdálené pouhých 30 km od hraničního přechodu Železná Ruda/Bayerisch Eisenstein. Tato poloha nahrává firmě ke spolupráci se zahraničím, především tedy se Spolkovou republikou Německo a vytváří pro podnik nemalou konkurenční výhodu.

### **2.2.3 Porterův model pěti sil**

Na trhu neustále dochází ke střetům různých názorů různých tržních subjektů, což si každý podnik musí uvědomit a měl by s tím počítat.

## **Stávající konkurenti**

Stávající konkurenci na trhu tvoří takové společnosti, které nabízejí podobné výrobky a služby jako daný podnik. V České republice se větší konkurence DROKOZU nachází pouze jedna, tou je Kovodružstvo v.d. Strážov vzdálené pouhých 7 km od sídla DROKOZU. „Kovodružstvo v.d. Strážov je 100% česká firma, která byla založena v roce 1945. Od vzniku firmy je předmětem činnosti strojírenská výroba. V současné době zaměstnává firma 110 zaměstnanců. Podíl exportu je cca. 65% z celkového ročního obrátu. Hlavními exportními destinacemi jsou země EU, severní a východní Evropy, ale také USA a Kanada. Hlavním výrobním programem je výroba radiálních ventilátorů, vzduchotechniky, průmyslových filtrů, sušáren obilí, zahradního nářadí a zakázková výroba ocelových konstrukcí, lisovaných a svařovaných plechových konstrukčních dílů z uhlíkové a nerezové oceli.“ (Kovodružstvo Strážov, 2015)

Ačkoliv Kovodružstvo v.d. Strážov na první pohled působí jako velká konkurence DROKOZU, není tomu tak. Každá z těchto firem si na trhu našla svoji oblast působení, své odběratele a tak mezi nimi nedochází k žádným bouřlivým konkurenčním bojům.

Naopak největší hrozbu představují dodavatelé z Číny, kteří se velmi rychle uzpůsobují trhu a dokáží většinu výrobků rychle okopírovat. Výrobky dovážené z Číny sice disponují horší kvalitou, ale jejich obrovskou konkurenční výhodou je nízká cena. Právě díky nízkým cenám se zboží vyrobené v Číně stalo pro rozsáhlou skupinu lidí populární.

## **Hrozba nově přicházejících konkurentů**

Přitažlivost odvětví se liší, což je způsobeno různými bariérami vstupu do odvětví.

Bariéry vstupu do odvětví existují i ve výrobě drobného kovového zboží. Těmi jsou:

- kapitálová náročnost,
- znalost výrobních postupů,
- nedostatek odborně vzdělaných pracovníků.

I přes existenci těchto bariér by se na možnost příchodu nového konkurenta nemělo zapomenout.

## **Dodavatelé a jejich vyjednávací síla**

Výrobní procesy firmy DROKOZ vyžadují řadu materiálových zdrojů, surovinových zdrojů, komponent, ale i služeb, jenž nedokáže sám zajistit, a tak je nucen je nakoupit od jiných firem tzv. dodavatelů.

Podnik se snaží navazovat především dlouholetou spoluprací se spolehlivými, stabilními dodavateli, proto pokud jde o výběr nového dodavatele, věnuje mu značnou pozornost. Při výběru se zajímá především o dobré jméno společnosti a její postavení na trhu, ceny výrobků a služeb, kvalitu výrobků a služeb, dodací lhůty, reklamace a o další dodací podmínky.

V současnosti firma spolupracuje převážně s dodavateli z České republiky. Největší dodavatele podniku a objemy obchodů s nimi ukazuje následující tabulka.

**Tabulka č. 1:** Dodavatelé a provedené objemy obchodů v Kč

<b>Dodavatel</b>	<b>Objem obchodů v Kč</b>
Hato spol. s.r.o.	1 879 581
Ferona a.s.	1 308 601
Zámečnictví Dvořáček s.r.o.	1 164 338
Hamerník s.r.o.	1 024 028
CSC Precision Tubes a.s.	855 793

Zdroj: Interní dokumentace firmy Václav Vaněk DROKOZ, 2014

K těm dalším dodavatelům pak patří HBB s.r.o. poskytující povrchové úpravy materiálu žárovým zinkováním, KORUS EU a.s. prodávající průmyslové spotřební zboží, TART s.r.o. zabývající se obalovými materiály, ale například i společnost GERLACH spol. s.r.o. poskytující celně deklarační služby, O2 Czech Republic a.s. a další.

Jsou-li schopni dodavatelé navyšovat ceny nebo naopak snižovat množství dodávek, mluví se o jejich rostoucí vyjednávací síle. Tento případ může nastat kupříkladu, pokud pro poptávající organizaci neexistuje jiný náhradní dodavatel, ať už z důvodů existence monopolu nebo nabídky specifických výrobků a služeb, nebo také pokud náklady na změnu dodavatele jsou příliš veliké.

Firmu DROKOZ vyjednávací síla dodavatelů nijak výrazně neovlivňuje, protože v případě že dodavatel nesplňuje požadované nároky, ať už na kvalitu, cenu, nebo dodací podmínky, může navázat spolupráci s jinými dodavateli.

### **Odběratelé a jejich vyjednávací síla**

Za dobu svého působení na trhu si DROKOZ získal mnoho loajálních stabilních zákazníků z tuzemska i ze zahraničí. Široké pole stávajících i potenciálních zákazníků láká svým profesionálním přístupem, spolehlivostí, vysokou kvalitou výrobků či cenovou přijatelností.

Se svými obchodními partnery se snaží udržovat dobré vztahy a maximálně usiluje o jejich spokojenost.

Vzhledem ke své geografické poloze pochází klíčoví partneři diskutovaného podniku z Evropy, především ze sousedního Německa. V této vyspělé zemi dokázal podnik navázat obchodní vztahy s největším počtem odběratelů, a tak se pro něj Německá spolková republika stala klíčovou zemí pro odbyt vyprodukovaných výrobků a služeb.

Největší odběratelé jsou k vidění v tabulce číslo dva.

**Tabulka č. 2:** Odběratelé a provedené objemy obchodů s nimi v Kč a v %

<b>Odběratel</b>	<b>Objem obchodů v Kč</b>	<b>Objem obchodů v %</b>
Freund Victoria	5 206 333	21
Elmar Jung	4 634 131	18
Bauherr	2 008 418	8
Zahradní centrum s.r.o.	1 597 440	6
Johan Offner	1 516 484	6
Ostatní	10 311 494	41
Tržby za prodej výrobků a služeb	25 274 300	100

Zdroj: Interní dokumentace firmy Václav Vaněk DROKOZ, 2014

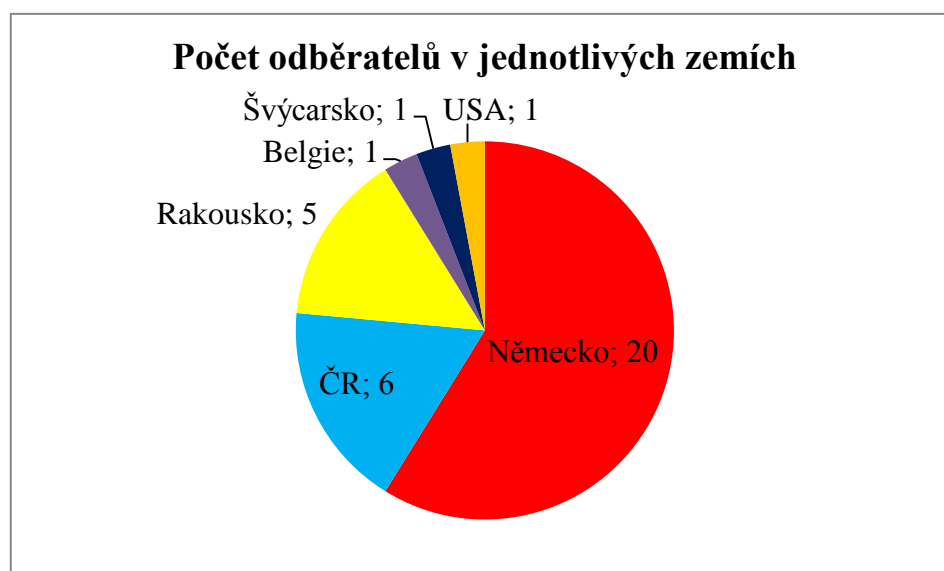
V České republice odebírá zhotovené výrobky šest odběratelů, konkrétně Josef Grosskopf, M.A.T. Group, s.r.o., NOHEL GARDEN a.s., NT Magnetics s.r.o., Plastmetalchem s.r.o. a Zahradní centrum s.r.o. z Jindřichova Hradce.

Další důležitou evropskou zemí, kam podnik vyváží své výrobky je bezesporu Rakousko, kde DROKOZ obchoduje s pěti odběrateli, konkrétně s Kaufmann GmbH, Krenhof Aktiengesellschaft, SONNECK Ges.m.b.H., STUBAI ZMV GmbH a Johann Offner Ges.m.b.H.

K dalším odběratelům patří AMMANN AG ze Švýcarska, N. V. Polet Quality Products S. A. z Belgie a nakonec jediný mimoevropský odběratel KINSMANN COMPANY ze Spojených států amerických, jenž odebírá dětské zahradní nářadí a sekáče.

Počet všech odběratelů v jednotlivých zemích zobrazuje následující graf.

**Graf č. 1:** Počet odběratelů v jednotlivých zemích



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Odběratelé ovlivňují podniky různou měrou. O vysoké vyjednávací síle odběratelů lze hovořit například v případě velmi malého okruhu odběratelů, v případě, že odběratelé disponují nízkými finančními prostředky nebo v případě, že neexistují žádné bariéry pro přechod odběratele k jinému dodavateli.

Vyjednávací síla odběratelů DROKOZU je poměrně nízká, neboť tento podnik působí na rozsáhlém zahraničním i tuzemském trhu a nabízí široký sortiment cenově přijatelných výrobků, který lze navíc upravovat podle přání zákazníků.

## **Substituční výrobky**

Substituce vytváří možnost alternativy nahrazující stávající tržní nabídku. Pokud budou zákazníci potřeby substituční výrobky konkurenta uspokojovat lépe, pak je budou u něj nakupovat a podnik tyto zákazníky ztratí.

I v okolí DROKOZU lze najít některé substituty, ty však chod podniku příliš neohrožují. Mezi ně patří plastová sněhová hrabla dovážená z Číny, nebo zahradní stroje, jež se pohybují úplně v jiných cenových hladinách.

### **2.3 Vnitřní prostředí podniku**

Tato kapitola bude obsahovat informace o organizační struktuře podniku, managementu, zaměstnancích, pracovních a sociálních vztahů, marketingu a finanční situaci podniku.

#### **2.3.1 Organizační struktura**

DROKOZ byl založen jako rodinný malý podnik, tato tradice je udržována dodnes.

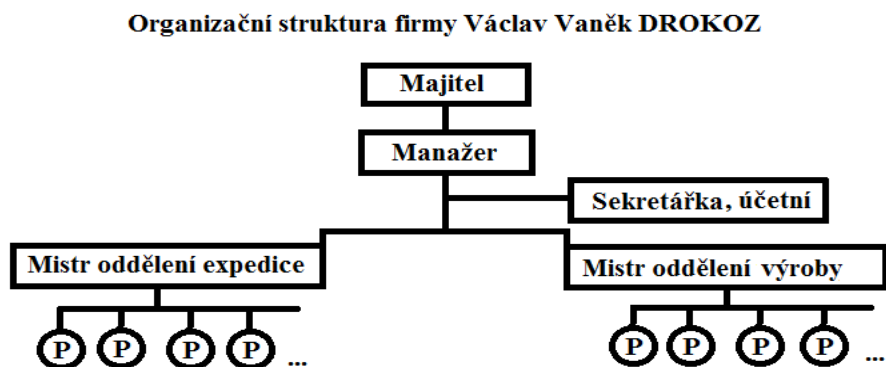
Majitelem podniku je pan Václav Vaněk, manažerkou jeho manželka paní Jana Vaňková, která má na starosti organizování, plánování, motivování i kontrolu celého podniku.

Pro úplnost informací musí být dodáno, že firmu vybudoval otec Václava Vaňka pan inženýr Václav Vaněk, který předal vedení do rukou svého syna při odchodu do starobního důchodu v roce 2011.

Dalším článkem organizační struktury společnosti je sekretářka a účetní v jedné osobě, která se stará především o finanční stránku podniku.

A nakonec v organizační struktuře figurují dva mistři, mistr v oddělení výroby a mistr v oddělení expedice. Jejich úkolem je přidělovat úkoly svým podřízeným zaměstnancům, provádět kontrolu jejich výstupů, zodpovídají za dodržování bezpečnosti práce na pracovištích, ale také musí plnit funkci údržbáře a seřizovače strojů.

**Obrázek č. 2:** Organizační struktura firmy Václav Vaněk DROKOZ



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

### 2.3.2 Management

Management podniku zastává čtyři funkce, funkci plánování, organizování, vedení a kontroly. V podniku převládá operativní plánování obvykle z měsíce na měsíc. Výhodou těchto krátkodobých plánů je, že se firma snadno může přizpůsobit nějaké změně. Dále se manažerka zabývá organizací výroby, objednávek, distribuce i lidských zdrojů. Ve vedení lidských zdrojů převládá ve firmě DROKOZ dle sekretářky spíše autokratický styl, neboť zaměstnanci se nepodílejí na řešení problémů, nejsou na ně delegovány žádné pravomoci, jsou motivováni pomocí odměn, ale i trestů. Kontrola probíhá v podniku nepravidelně, obvykle ve vybraných dílčích činnostech. Zpětná vazba pro pracovníky není podle názoru sekretářky dostatečná.

### 2.3.3 Zaměstnanci

Počet zaměstnanců zaměstnaných na plný úvazek (v dílně, expedici, svařovně) a roční mzdové náklady se za posledních pět let vyvíjely následovně.

**Tabulka č. 3:** Vývoj počtu zaměstnanců a mzdových nákladů v Kč ve firmě Václav Vaněk DROKOZ

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Počet zaměstnanců</b>	23	23	19	21	19
<b>Mzdové náklady v Kč</b>	5 025 000	6 462 985	5 037 973	4 868 055	5 394 404

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z tabulky číslo tři je vidět, že se podnik snaží udržovat přibližně stejný počet zaměstnanců zaměstnaných na plný úvazek.



Průměrný věk zaměstnanců se pohybuje okolo 42 let a z větší části zde pracují ženy. (Interní dokumentace firmy Václav Vaněk DROKOZ, 2014)

Pracovní náplní nejvíce zaměstnanců je jednoduchá manuální práce, například obsluha lisů, pomocné práce v lakovně, příprava materiálu apod. Tyto práce se zvládne naučit po krátké instruktáži každý, alespoň trochu manuálně zručný člověk. Proto v sezónách, kdy se navyšují zakázky, podnik nabírá na tyto jednoduché manuální práce brigádníky, o které v klatovském regionu není nouze.

Aktuálně, v roce 2015 se počet stálých zaměstnanců oproti minulému roku nijak nezměnil, společnost zaměstnává osm mužů a jedenáct žen. (Interní dokumentace firmy Václav Vaněk DROKOZ, 2014)

#### **2.3.4 Pracovní vztahy**

Ve firmě se objevují jak formální tak i neformální vztahy mezi pracovníky. Formální vztahy fungují v rovině nadřízený a podřízený a jsou upravovány pracovní smlouvou a pracovním řádem. Neformální vztahy panují mezi spolupracovníky, ti se všichni dobře znají, ale i přes to z pozorování vyplývá, že zaměstnanci spolu občas na některých pracovištích nedokáží správně komunikovat, kvůli tomu někdy ve výrobě vznikají chyby, zmatky a prostoje.

#### **2.3.5 Marketing**

Společnost DROKOZ se v oblasti marketingu zaměřuje na zákazníka a jeho přání, podle kterých řídí cenovou politiku, distribuci, výrobu a prodej výrobků. Slabou stránkou v oblasti marketingu je rozhodně reklama. Firma má zřízené webové stránky, které ale nepodávají dostatek aktualizovaných informací, a jsou pouze v češtině. To je poměrně velký nedostatek, když největšími odběrateli a zákazníky jsou podniky ze zahraničí. Dále podnik na internetu lze najít v některých databázích firem a poslední formou reklamy přes internet jsou informační obchodní emaily, které zasílá svým zákazníkům. Jiným způsobem firma své výrobky ani služby nepropaguje.

#### **2.3.6 Finanční analýza**

Vývoj finanční situace podniku je analyzován pomocí několika metod. Nejprve je použita horizontální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztrát, která ukáže, jak se měnily jednotlivé položky oproti předešlému roku. Znamínko mínus, znamená, že se hodnota

položky oproti minulému roku snížila, naopak znamínko plus vyznačuje růst hodnoty položky.

Poté jsou použity některé poměrové ukazatele, konkrétně rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS). Zadluženost je rozebrána pomocí ukazatele celkové zadluženosti, úrokového krytí a koeficientu samofinancování.

Nakonec jsou zjišťovány a mezi sebou porovnávány hodnoty rozdílového ukazatele čistého pracovního kapitálu (ČPK).

Aktiva podniku DROKOZ vždy oproti předešlému roku spíše klesala, výjimkou je pouze rok 2011, kdy celková aktiva vzrostla o 35 tis. Kč. Dlouhodobý majetek se vyvíjel velmi podobně pouze s rozdílem, že růst o 638 tis. Kč byl zaznamenán v roce 2012. Hodnoty změn oběžných aktiv velmi kolísají. Nejvíce tato položka narostla v roce 2011 a to o 1 485 tis. Kč. Tento nárůst byl spojen s nákupem zásob, konkrétně s nákupem materiálu na sněhová hrabla, na které podnik získal velikou zakázku.

Celková pasiva nejvíce klesla v roce 2010 oproti roku 2009 a naopak nejvíce vzrostla v roce 2011. U vlastního kapitálu docházelo v jednotlivých letech spíše k poklesu, výjimkou je pouze rok 2011, kdy vzrostl oproti roku 2010 o 4 309 tis. Kč. Takto výrazný nárůst ovlivnilo zvýšení výsledku hospodaření běžného účetního období oproti roku 2010 až o 6 283 tis. Kč. Cizí zdroje vzrostly pouze v roce 2012, a to oproti roku 2011 o 1 225 tis. Kč. Nejvíce poklesly v roce 2011, a to oproti roku 2010 až o 4 274 tis. Kč. Na tomto jevu se nejvíce podílelo snížení bankovních úvěrů a výpomocí.

Výnosy podniku vykazovaly spíše rostoucí tendenci, kromě roku 2012. Tento rok přinesl oproti předcházejícímu roku snížení až o 35 115 tis. Kč, což bylo spojeno s nepříznivým vývojem a hospodářským útlumem české ekonomiky. Největší měrou k tomuto poklesu přispělo snížení tržeb za prodej výrobků a služeb, které se zmenšily oproti roku 2011 o 30 721 tis. Kč.

Náklady značně kolísaly. Největšího snížení dosáhly v roce 2012, a to až o 26 706 tis. Kč. K tomu nejvíce přispěla výkonová spotřeba, tedy spotřeba materiálu, energie a náklady na služby, jež se snížila o 20 492 tis. Kč. Naopak nejvyššího nárůstu náklady dosáhly v roce 2011, kdy vzrostly oproti roku 2010 o 12 385 tis. Kč.

Výsledek hospodaření za běžnou činnost mezi jednotlivými roky měl rostoucí tendenci, až na rok 2012, kdy se snížil o 8 409 tis. Kč.

Rentabilita aktiv neboli ukazatel ziskovosti, ukazuje, jak je podnik schopný pomocí aktiv vytvářet zisk. ROA nabývala nejvyšší hodnoty v roce 2011, přesněji 48,46% naopak zápornou hodnotu -5,65% vykazala v roce 2012.

ROE informuje, kolik čistého zisku připadá na korunu investovaného kapitálu. Hodnoty ROE v podniku DROKOZ značně kolísají. Nejvyšší hodnotu představuje opět rok 2011, kdy rentabilita dosáhla na 46,40% naopak nejnižší byla v roce 2012, a to -9,74%. Mezi lety 2013 a 2014 se ale rentabilita vlastního kapitálu opět začala zvyšovat, což je vnímáno jako pozitivum.

ROS vyjadřuje schopnost podniku generovat zisk při určité úrovni tržeb. Hodnoty ROS se nevíce propadli mezi lety 2011 a 2012, kdy z 13,86% spadla na -6,22%. Mezi lety 2013-2014 ale došlo k opětovnému růstu, což je pozitivní vývoj.

Finanční situace podniku z pohledu zadluženosti se vyvíjela poměrně příznivě. Celkovou zadluženost se podařilo od roku 2010 do roku 2014 postupně snížit ze 40,60% na 15,91%. Úrokové krytí, které představuje, kolikrát dokáže firma uhradit úroky ze zisku před úroky a zdaněním, se vyvíjelo nerovnoměrně. V roce 2012 nabývalo záporné hodnoty, což pro podnik byla veliká hrozba, protože to znamenalo, že podnik není schopen ze své provozní činnosti platit náklady na cizí kapitál. Ale v letech 2013 a 2014 vzrostlo opět nad doporučenou hodnotu 1, v roce 2014 dokonce až na 66,41. Koeficient samofinancování od roku 2012 opět začal růst.

Aby byl podnik likvidní, tedy byl schopen přeměnit aktiva na peníze, měly by oběžná aktiva převyšovat krátkodobé závazky. Rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky ukazuje rozdílový ukazatel ČPK, který v uvedené firmě v letech 2010-2014 nikdy nespadol do záporných hodnot a pohyboval se stále od 4 222 tis. Kč do 5 104 tis. Kč.

Pokud shrnu výše uvedené poznatky, lze říci, že podnik se v současnosti neocitá v žádné krizové situaci, ale vzhledem ke kolísavým výsledkům mezi jednotlivými lety, není ani úplně stabilní. Finanční analýza podniku je k nahlédnutí v příloze A.

## 2.4 SWOT analýza

Na základě provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí je provedena tzv. SWOT analýza, která podává přehledně informace o silných stránkách, slabých stránkách, příležitostech a hrozbách daného podniku. Z provedené analýzy lze pak vyhodnotit situaci, jak si podnik celkově vede a nakonec zjistit jeho strategii.

**Tabulka č. 4:** SWOT analýza firmy Václav Vaněk DROKOZ

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategická poloha podniku</li><li>• Dobré jméno</li><li>• Kvalita výrobků a služeb</li><li>• Zkušenost a znalost ve výrobním procesu</li><li>• Flexibilita</li><li>• Dlouhodobé a dobré vztahy s odběrateli</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil</li><li>• Upadající pracovní morálka zaměstnanců</li><li>• Starší technologie a strojní vybavení</li></ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Spolupráce se zahraničními podniky</li><li>• Spolupráce s odbornými učiteli a odbornými školami</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vstup nové konkurence</li><li>• Změna měnového kurzu</li><li>• Snižující se objemy zakázek</li><li>• Odliv mladé pracovní síly do zahraničí</li></ul>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

SWOT analýza firmy DROKOZ je zpracovaná v tabulce číslo čtyři. Z této tabulky vyplývá, že zde převládají silné stránky a hrozby. Jinými slovy se DROKOZ řídí strategií ST, kdy využívá svých silných stránek k eliminaci a vyhnutí se existujících hrozb.

### **3 Analýza stávajícího systému motivování v podniku**

Jak bylo již zmíněno v teoretické části, faktory motivace lze rozdělit na peněžní a nepeněžní. Dále ale na zaměstnance působí různé faktory formující jejich motivaci, jedná se například o pracovní a sociální vztahy, vedení a pracovní prostředí apod.. Některé tyto faktory byly rozebrány v kapitole o vnitřním prostředí podniku, proto zde zmíněny již nebudou.

Analýza stávajícího systému motivování v podniku je založena na rozhovoru s vedením podniku, dále s účetní, která má přehled především o peněžním motivování zaměstnanců a nakonec i na samotném pozorování zaměstnanců v podniku. Současný systém motivování nemá žádnou ucelenou písemnou podobu. O pracovních podmínkách a odměnách za vykonanou práci jsou zaměstnanci informováni před nástupem do zaměstnání ústně a pracovní smlouvou, kterou se musí poté řídit obě strany, zaměstnanec i zaměstnavatel.

#### **3.1 Peněžní motivační faktory**

Mezi peněžní motivační faktory ve firmě DROKOZ patří základní mzda, příplatky, jubilejní odměny a příspěvky na stravování. Kromě finančních odměn firma používá i sankce za nedodržování předem stanovených výkonových norem a finanční sankce za opakované předem nehlášené pozdní příchody. Tento systém finančního ohodnocování se za poslední roky nijak skokově nezměnil.

**Základní mzdu**, přesněji peněžité plnění přiděluje zaměstnanci zaměstnavatel podle odpovědnosti, náročnosti a složitosti konané práce. Výplata základních mezd se stanovuje předem v pracovní smlouvě a je v souladu s pracovním zákoníkem. V diskutované firmě se lze setkat s pevnou, fixní měsíční mzdou a časovou mzdou. Pevnou či fixní mzdou jsou odměňováni mistři, pracovníci v administrativě a řidiči. Výhodou pevné mzdy je jistota, kterou v zaměstnancích vyvolá to, že každý měsíc obdrží stejně vysoký příjem, nemusí mít strach, že se jejich příjem nějak výrazně sníží a mohou si své finanční prostředky rozplánovat do budoucna. Pracovníci v expedici a u lisů jsou odměňováni nejpoužívanější mzdovou formou u těchto profesí, mzdou časovou. Výkon těchto prací nelze ohodnotit jinak než podle počtu odpracovaných hodin.

Podnik DROKOZ vyplácí svým zaměstnancům následující zákonem nařízené **příplatky**:

- 25% průměrného výdělku za práci přes čas
- 10% průměrného výdělku za noční práci
- 10% průměrného výdělku za práci v sobotu a v neděli

Během svátků se obvykle provoz firmy přerušuje, avšak pokud nastanou takové okolnosti, že zaměstnanci musí během svátků pracovat, dostanou za tyto dny náhradní volno, za které jim přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Poslední příplatek, který mohou zaměstnanci obdržet, je odměna ve výši 200 Kč za přesčasy v sobotu a v neděli.

Při významných pracovních a životních výročích podnik poskytuje tzv. **jubilejní odměny**, které jsou vypláceny jednorázově. Mezi tyto odměny patří věcný dar a finanční dar ve výši 1000 Kč, který dostávají zaměstnanci k 50. narozeninám a odměna ve výši 5000 Kč při odchodu zaměstnance do starobního důchodu.

DROKOZ dává pracovníkům také **příspěvek na stravování**. Tento příspěvek dostávají lidé formou stravenek v hodnotě 40 Kč za každý odpracovaný den. Podnik na stravenky přispívá 55% a 45 % si hradí zaměstnanec sám.

V pracovněprávních vztazích vznikají mimo práv i povinnosti, které je nutno dodržovat. Tuto realitu si mnoho zaměstnanců neuvědomí, dokud za neplnění povinností nejsou potrestáni. Hrubé porušení pracovních povinností, pracovní kázně trestá pomocí **sankcí** i firma DROKOZ. Pokud zaměstnanec nějakým způsobem pracovní podmínky porušuje, je na tuto skutečnost nejprve upozorněn svým nadřízeným. Avšak pokud i po upozornění se přístup zaměstnance nezmění, je finančně potrestán. Hrubým porušením pracovních povinností, pracovní kázně se myslí v tomto případě opakované předem nehlášené pozdní příchody, špatné, neuspokojivé pracovní výsledky, nenaplňování daných výkonových norem, které se trestá snížením mzdy. Výši sankce firma stanovuje u každého pracovníka porušujícího podmínky individuálně.

### **3.2 Nepeněžní motivační faktory**

Nepeněžní motivační faktory tvoří široké spektrum zaměstnaneckých výhod. Doplňují systém peněžního odměňování a vedou ke zvýšení pracovního nasazení lidí. V DROKOZU jsou poskytovány pouze dva typy nepeněžní odměny.

Aby byl provoz ve jmenovaném podniku bezpečný, je kladen důraz na **přeškolení, rozšiřování znalostí a dovedností**, které probíhá obvykle během pracovní doby a na náklady firmy. Aby se zamezilo nehodám, přeškoluje se pravidelně obsluha vysokozdvížných vozíků, a tak ve firmě jsou pověřováni prací s vozíky pouze kvalifikovaní řidiči seznámení s bezpečnostními předpisy s odpovídajícími znalostmi a řidičským oprávněním. Dále jsou prováděna pravidelná opakovací školení a zkoušky svářečů. Ceny a typy školení jsou k nalezení v následující tabulce číslo pět.

**Tabulka č. 5:** Náklady na školení v Kč

Druh školení	Náklad za rok v Kč
Školení řidičů	2 000
Školení bezpečnosti práce	2 800
Školení řidičů vysokozdvížného vozíku	1 400
Školení svářečů	3 500
Školení požární ochrany	2 000

Zdroj: Interní dokumentace firmy Václav Vaněk DROKOZ, 2014

Druhým typem nepeněžní odměny jsou **nápoje zdarma**, které mají zaměstnanci na pracovišti k dispozici po celou pracovní dobu.

### 3.3 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí patří mezi stále řešené otázky v rámci organizace. Jednotlivá pracoviště v podniku jsou prostorově a funkčně poměrně dobře organizována. Zaměstnanci mají k dispozici potřebné pracovní nástroje a optimální techniku. Podnik také dodržuje nařízení vlády o povinnosti vybavení pracoviště sanitárním zařízením, to znamená, že pracovníci mají k dispozici šatny, umývárny, sprchy, záchody, a jídelní místnost, ve které je zřízená menší kuchyňka s příslušenstvím. Podnik také zajišťuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci, každému zaměstnanci přiděluje osobní ochranné prostředky, jako například respirátory, ochranné brýle nebo rukavice, dbá na to, aby danou činnost prováděl pouze pracovník k tomu způsobilý a v neposlední řadě se stará o pravidelné pracovní lékařské prohlídky. Dalšími důležitými faktory pracovního prostředí je hluchnost a prašnost. S hluchností se podnik vypořádává pomocí ochranných pomůcek, které svým zaměstnancům poskytuje. Prašnost v poslední době podnik snížil do kategorie dva, při níž podle Státního zdravotního ústavu ohrožuje prach zdraví pracovníků jen výjimečně a nepřekračuje hygienické limity.

## **4 Dotazníkové šetření**

V předcházejícím textu byla analyzována stávající situace motivování v podniku z pohledu vedoucí a sekretářky. Nyní je nutné se podívat na stávající systém motivování také z pohledu zaměstnanců. Názory zaměstnanců byly zkoumány pomocí dotazníkového šetření, jež je nejčastěji používaná metoda sběru dat v oblasti managementu. Tato metoda byla zvolena kvůli rychlosti vyhodnocování výsledků, které lze poměrně dobře analyzovat a následně zpracovat do přehledných grafů a tabulek. Navíc odpovědi v dotazníku jsou anonymní, což může znamenat, že dotazovaní budou více otevření a poskytnou pravdivé odpovědi.

Na začátku dotazníku jsou pokládány respondentům tři analytické otázky zjišťující věk, pohlaví a druh pracoviště.

Dále následuje několik okruhů otázek. Otázky jsou otevřené, ale odpovědi na ně tvoří čtyřstupňová škála, která je přizpůsobena každé otázce. V zásadě se jedná o čtyři typy hodnotících škál. První typ hodnotí důležitost odpovědi od stupně „Velmi důležité“ po stupeň „Není důležité“. Druhý typ škály měří postoj dotazovaných na předložené výroky od stupně „Naprostou souhlasím“ ke stupni „Naprostou nesouhlasím“. Takový typ škály je nazýván jako Likertova škála. Třetí typ vyjadřuje míru vyhovění daného prvku od stupně „Naprostou vyhovuje“ po stupeň „Naprostou nevyhovuje“. Posledním typem je škála vyjadřující souhlas s položenou otázkou od stupně „Rozhodně ano“ po stupeň „Rozhodně ne“.

Výjimkou představují pouze zcela otevřené otázky číslo osm a čtrnáct, kde není nabízena žádná varianta odpovědi, dotazující se může vyjadřovat zcela neomezeně a poskytnout více informací ke zkoumanému jevu. Tyto otázky tvoří menšinu dotazníku, neboť kladou vysoké nároky na respondentovu tvůrčí činnost a schopnost vyjádření se.

Dotazník byl rozdán v březnu roku 2015 celkem 19 stálým zaměstnancům a při takto malém vzorku respondentů byla návratnost 100%. Dotazník je k nahlédnutí v příloze B.

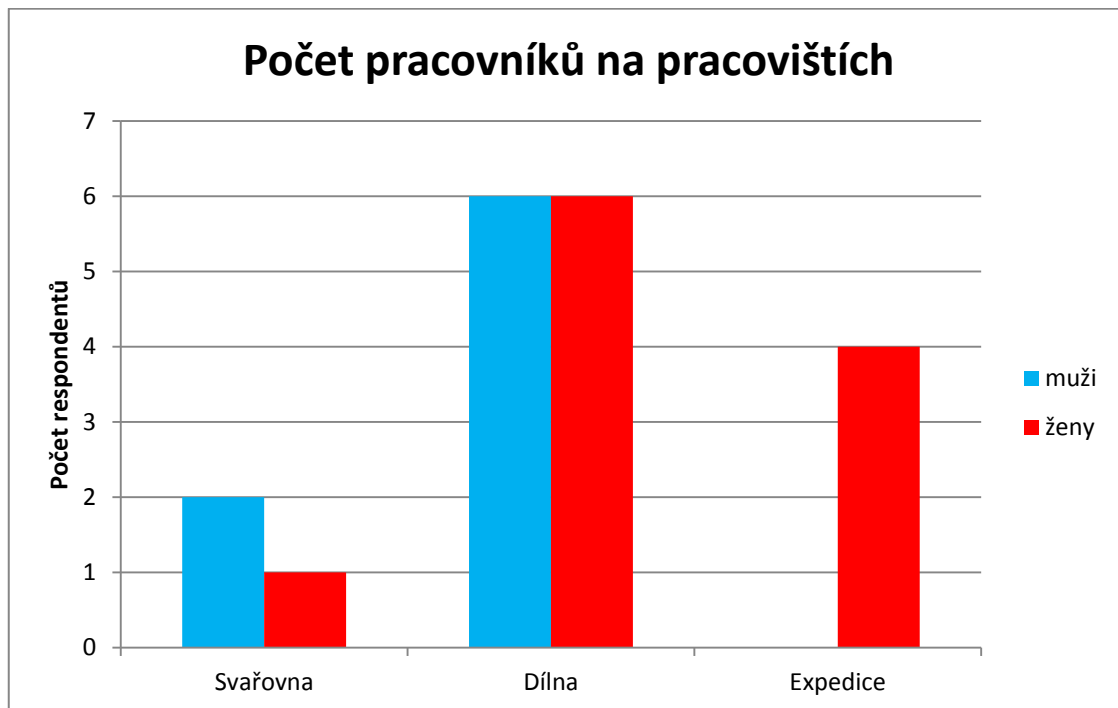
### **4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Nejprve byly zaměstnancům pokládány analytické otázky zjišťující věk, pohlaví a pracoviště. Z odpovědí v dotaznících vyplývá, že v podniku pracuje 58% žen a 42% mužů. V expedici pracují čtyři ženy, v dílně je zaměstnáno celkem 12 osob z toho šest žen a šest mužů a ve svařovně dělá jedna žena a dva muži.



Dle věku v dalším vyhodnocování dotazníku nebudou respondenti rozdělováni, protože osm zaměstnanců na tuto otázku neodpovědělo.

**Graf č. 2:** Rozdělení zaměstnanců na pracovištích

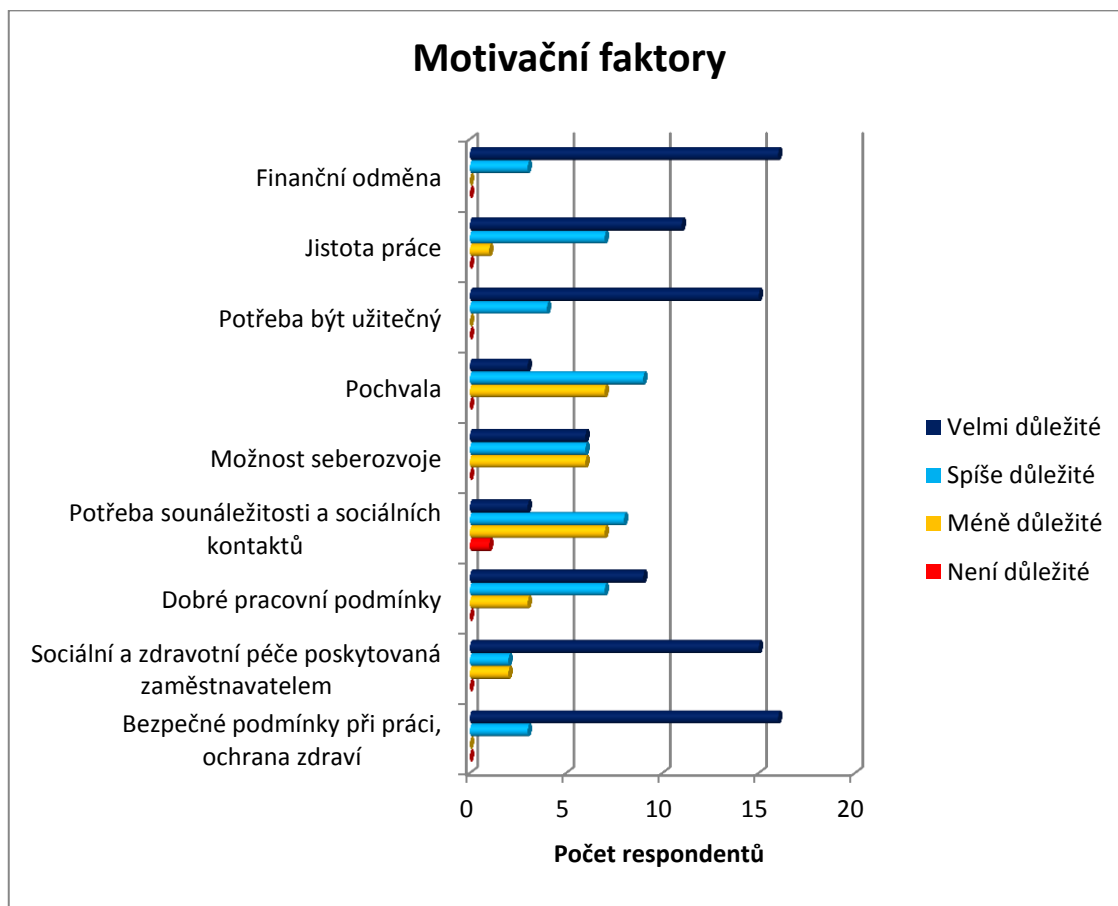


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

**Otázka č. 1** byla zaměřena na důležitost motivačních faktorů. Hodnocené faktory byly finanční odměna, jistota práce, potřeba být užitečný, pochvala, možnost seberozvoje (vzdělávání, školení...), potřeba sounáležitosti a sociálních kontaktů, dobré pracovní podmínky, sociální a zdravotní péče poskytovaná zaměstnavatelem a bezpečné podmínky při práci a ochrana zdraví. Z grafu číslo tři lze vidět, že mezi důležité motivační faktory patří podle zaměstnanců podniku DROKOZ především bezpečné podmínky při práci, ochrana zdraví, finanční odměna a dobré pracovní podmínky. Naopak k těm nejméně důležitým faktorů patří možnost seberozvoje, potřeba sounáležitosti a sociálních kontaktů a pochvala.

Výsledné odpovědi na tuto otázku jsou zaznamenány v grafu číslo tři.

**Graf č. 3:** Důležitost motivačních faktorů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V tabulce číslo šest jsou pro přehlednost všechny motivační faktory seřazeny od nejdůležitějšího po nejméně důležitý faktor.

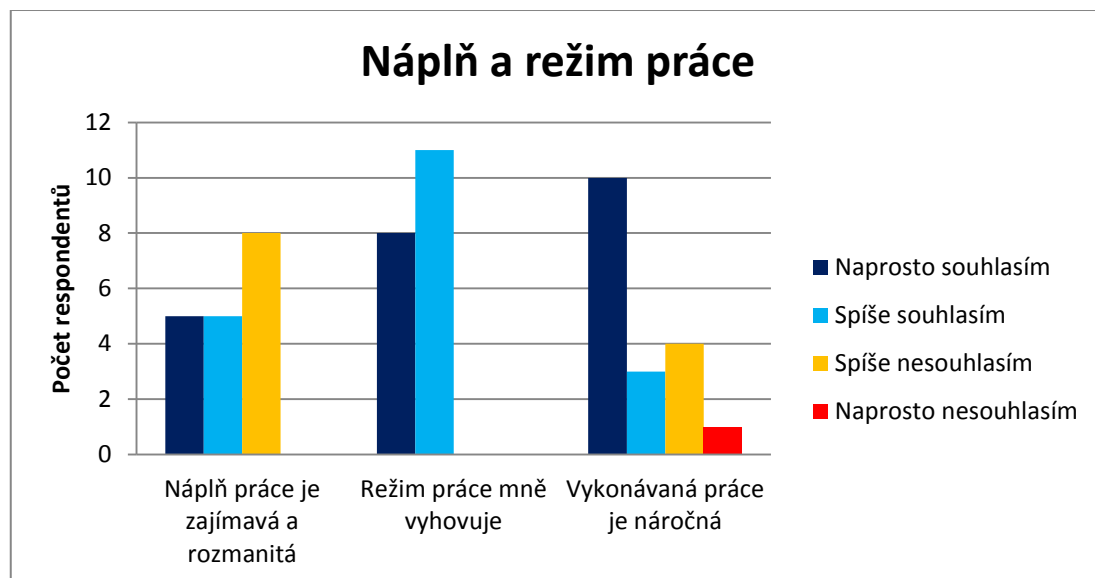
**Tabulka č. 6:** Pořadí jednotlivých motivačních faktorů

Pořadí faktoru	Motivační faktory
1	Finanční odměna
2	Bezpečné podmínky při práci, ochrana zdraví
3	Dobré pracovní podmínky
4	Jistota práce
5	Sociální a zdravotní péče
6	Potřeba být užitečný
7	Možnost seberozvoje
8	Potřeba sounáležitosti a sociálních kontaktů
9	Pochvala

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

**Otázka č. 2** se týkala náplně a režimu práce. Pracovníci měli ohodnotit, zda souhlasí, že náplň práce je zajímavá a rozmanitá, zda jim vyhovuje režim práce (pracovní doba, přestávky...) a jestli je vykonávaná práce náročná.

**Graf č. 4:** Ohodnocení výroků týkajících se náplně a režimu práce



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z grafu číslo čtyři lze vypočítat, že s výrokem „Náplň práce je zajímavá a rozmanitá“ souhlasí naprostou nebo spíše deset zaměstnanců, jedna žena na tuto otázku neodpověděla. Náplň práce nepřijde zajímavá ani rozmanitá třem ženám ze čtyř z pracoviště expedice. S režimem práce naprostou nebo spíše souhlasí všichni dotazovaní. Deset žen z jedenácti naprostou nebo spíše souhlasí, že vykonávaná práce je náročná. S tímto názorem se ztotožňují všechny ženy z oddělení expedice, pět z dílny a jedna ze svařovny. U mužů jsou názory vyrovnané, čtyři souhlasí a čtyři nesouhlasí.

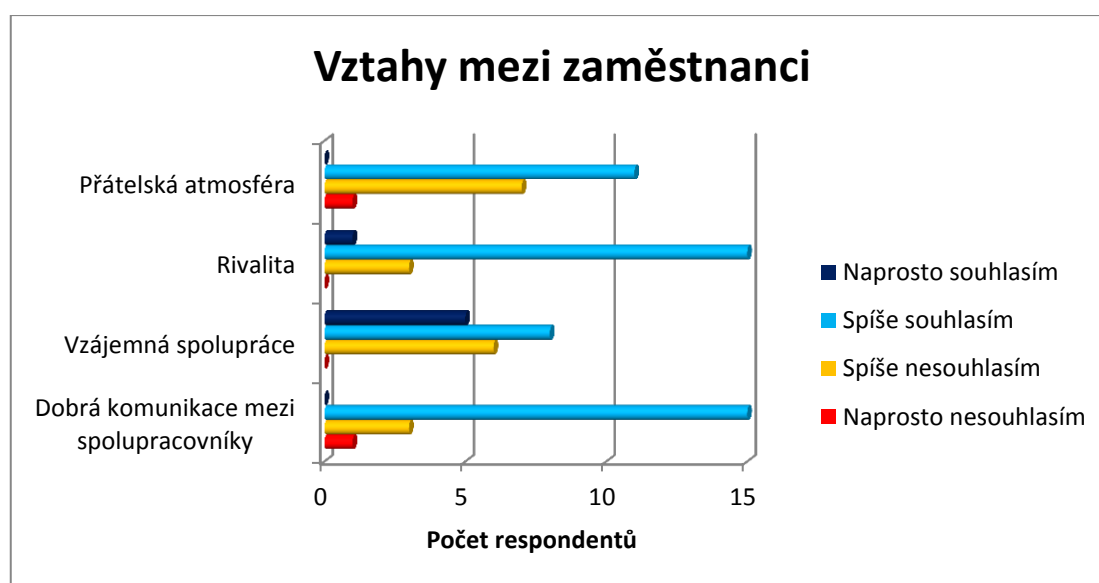
**Tabulka č. 7:** Hodnocení pracovníků týkající se náplně a režimu práce

Výroky	Naprostou souhlasím		Spíše souhlasím		Spíše nesouhlasím		Naprostou nesouhlasím	
	ženy	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy	muži
Náplň práce je zajímavá a rozmanitá	4	1	1	4	5	3	0	0
Režim práce mně vyhovuje	5	3	6	5	0	0	0	0
Vykonávaná práce je náročná	8	2	2	2	1	3	0	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

**Otázka č. 3** měla podat informace o vztazích mezi zaměstnanci. Pracovníci měli ohodnotit, zda na pracovišti převládá přátelská atmosféra, rivalita, vzájemná spolupráce a dobrá komunikace. Z grafu číslo pět vyplývá, že v podniku převažuje spíše dobrá atmosféra. Většina pracovníků spolu dokáže dobře komunikovat i spolupracovat a atmosféru na pracovišti považují za přátelskou. Pět lidí naprosto souhlasí a osm spíše souhlasí, že mezi zaměstnanci existuje rivalita. S dobrou komunikací mezi spolupracovníky ale nesouhlasí šest pracovníků z dílny, tedy polovina dílny a jeden ze svařovny. To není zanedbatelná část lidí.

**Graf č. 5:** Hodnocení vztahů mezi zaměstnanci



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

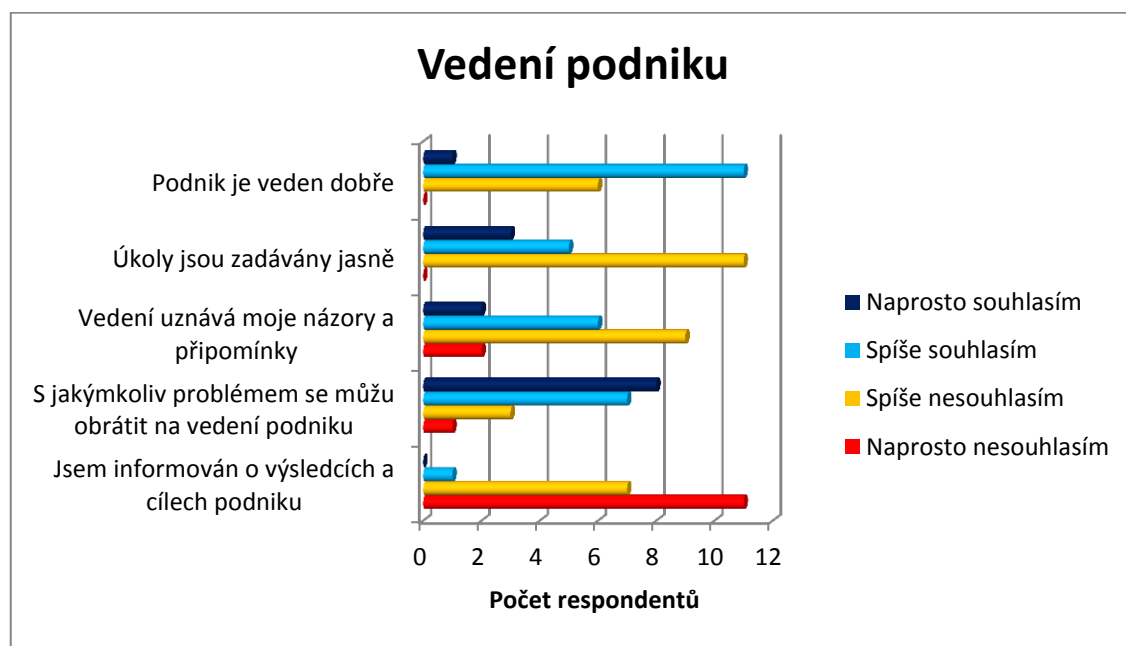
**Otázka č. 4** rozebírala vedení podniku, zadávání úkolů, respekt nadřízeného k podřízenému a informovanost podřízených. Podle 12 dotazovaných je podnik veden dobře, šest lidí s tímto výrokem spíše nesouhlasí a jeden odpověď vůbec neoznačil. Pokud se podíváme na zadávání úkolů, tak s výrokem „Úkoly jsou zadávány jasně.“ naprosto souhlasí tři respondenti, spíše souhlasí pět lidí a spíše nesouhlasí sedm žen a čtyři muži. Mezi nesouhlasící patří šest pracujících na dílně, tři na expedici a dva ve svařovně.

Podle dvou osob vedení naprosto uznává názory a připomínky podřízených, šest jedinců se přiklání k hodnocení, že spíše uznává, devět lidí (z nich čtyři ženy z expedice, jeden muž ze svařovny, dva muži a dvě ženy z dílny tvrdí), že názory a připomínky vedení spíše neuznává a dva pracovníci z dílny a svařovny dávají tomuto tvrzení naprostý nesouhlas.

S tvrzením, že s jakýmkoliv problémem se můžu obrátit na vedení podniku, naprosto souhlasí osm lidí, spíše souhlasí sedm, spíše nesouhlasí tři lidé a naprosto nesouhlasí jeden člověk.

S tvrzením, že jsou zaměstnanci informováni o výsledcích a cílech podniku spíše souhlasí jedna osoba, spíše nesouhlasí čtyři jedinci z dílny a tři pracovníce expedice. Naprosto nesouhlasí sedm dělníků, tři svářeči a jedna žena z expedice

**Graf č. 6:** Hodnocení vedení podniku



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V otázce č. 5 šlo o to, jak na zaměstnance působí jejich vedoucí. Odpovědi jsou zpracovány do následující tabulky.

**Tabulka č. 8:** Hodnocení vedoucí

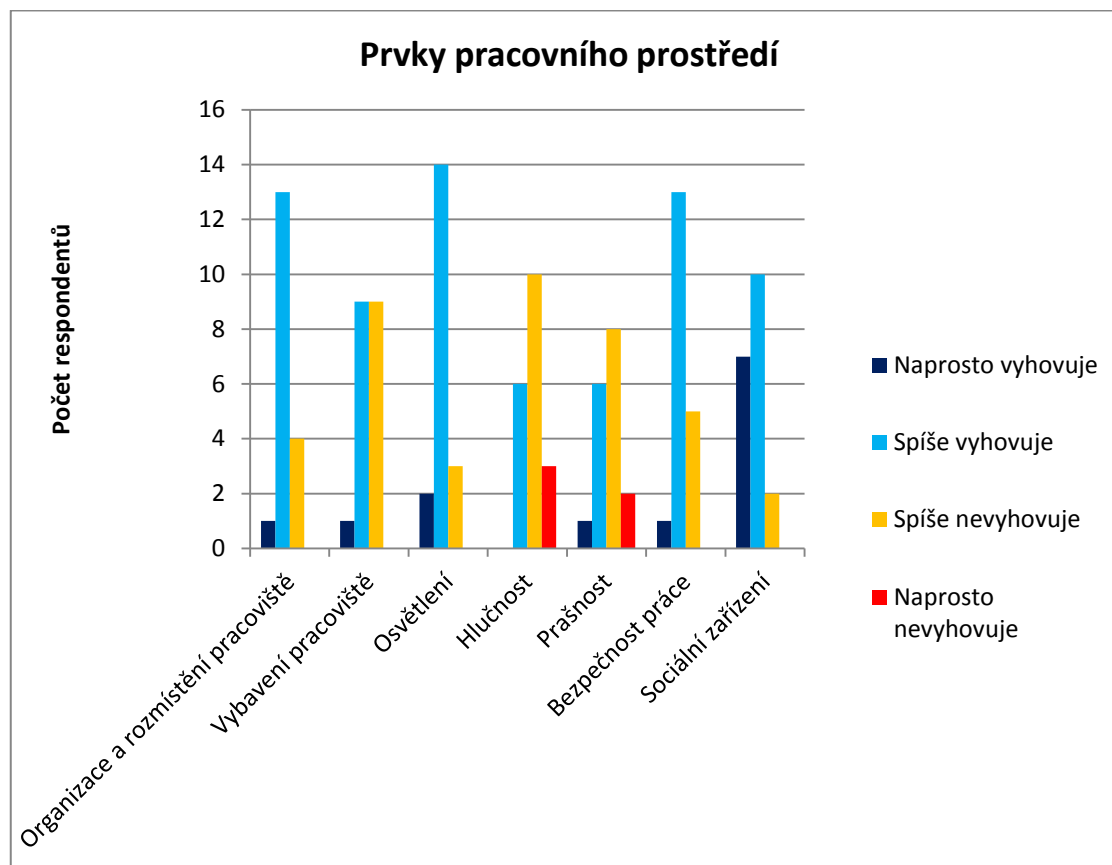
	Naprosto souhlasím		Spíše souhlasím		Spíše nesouhlasím		Rozhodně nesouhlasím	
	ženy	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy	muži
<b>Profesionál</b>	0	1	8	3	2	2	1	2
<b>Autorita</b>	0	0	6	2	3	5	2	1
<b>Odborník v oboru</b>	0	0	5	2	6	3	0	3
<b>Spravedlivě hodnotící</b>	3	1	8	5	0	2	0	0
<b>Otevřený, naslouchající a přátelský člověk</b>	3	5	7	2	1	1	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z tabulky je vidět, že nejvíce zaměstnanců hodnotí svoji vedoucí jako otevřenou, naslouchající, přátelskou osobu a spravedlivě hodnotící naopak menší počet respondentů souhlasí s tím, že jejich vedoucí je profesionál, autorita a odborník v oboru.

**Otázka č. 6** byla zaměřena na prvky pracovního prostředí. Výsledné odpovědi jsou zaznamenány v následujícím grafu.

**Graf č. 7:** Prvky pracovního prostředí a jejich hodnocení

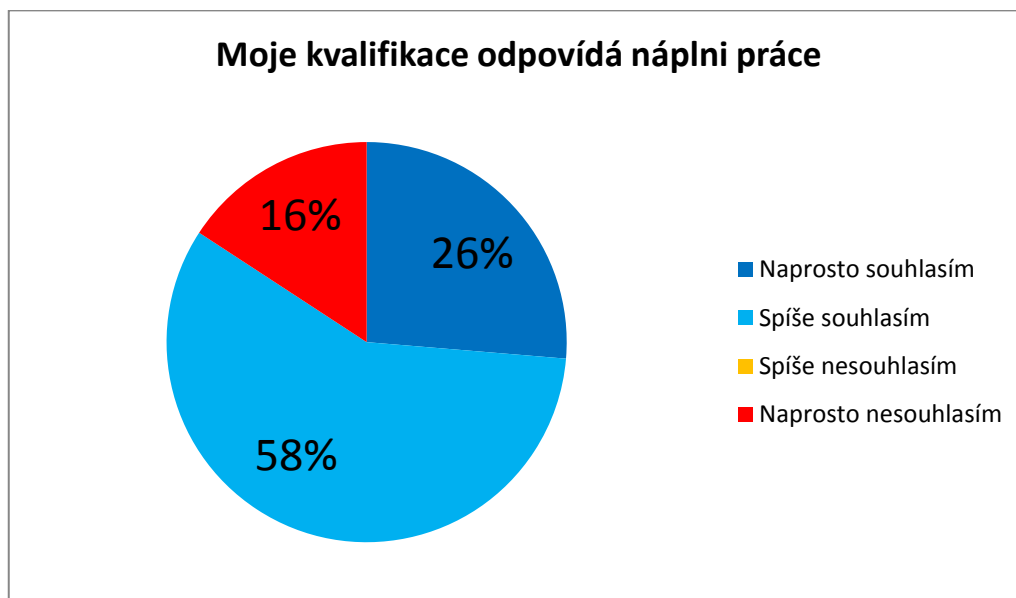


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z grafu číslo sedm lze vidět, že zaměstnanci nejsou moc spokojeni s prašností a hlučností na pracovišti. Také by podnik mohl podle názorů zaměstnanců zlepšit vybavení pracovišť, s tím není příliš spokojeno devět lidí, z nichž tři jsou z oddělení expedice a pět osob z dílny.

**Otázka č. 7** se soustředovala na oblast vzdělávání. Nejprve byla respondentům položena otázka, zda odpovídá jejich kvalifikace náplni práce. Výsledný poměr odpovědí zaznamenává následující graf.

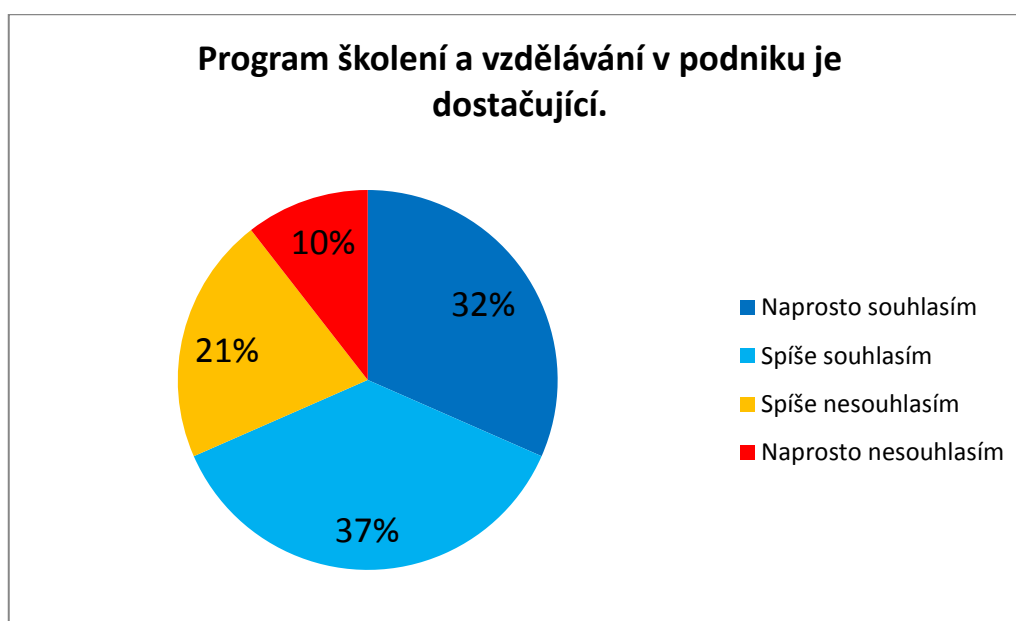
**Graf č. 8:** Hodnocení výroku „Moje kvalifikace odpovídá náplni práce.“



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Poté bylo jejich úkolem rozhodnout, zda program školení a vzdělávání v podniku je dostačující. Z grafu číslo devět vyplývá, že většina zaměstnanců hodnotila program školení a vzdělávání jako dostačující.

**Graf č. 9:** Hodnocení výroku „Program školení a vzdělávání v podniku je dostačující.“



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

**Otázka č. 8** byla zcela otevřená a měla zjistit, o která školení nebo kurzy by měli zaměstnanci zájem. Na tuto otázku odpověděli tři muži, že by měli zájem o rekvalifikační kurz k obsluze CNC strojů, o kurz svařování TIG a také by si chtěli rozšířit znalosti z technologií obrábění.

**Otázka č. 9** měla odhalit, jestli jsou stávající zaměstnanci ochotni zaškolit nové pracovníky. Z grafu číslo 10 je jasné, že podle 16 lidí z 19 by jejich spolupracovníci byli ochotni zaškolit nově příchozí. Pouze tři pracovníce expedice se zaškolováním nových pracovníků naprosto nesouhlasí.

**Graf č. 10:** Zaškolování nových pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Na tuto otázku navazuje ještě jedna podotázka, která měla odkrýt podmínky, za jakých by byli pracovníci z firmy DROKOZ ochotni zaškolit nové pracovníky. Na tuto otázku odpovědělo pět respondentů, kteří uvedli, že nejspíše jejich spolupracovníci by byli ochotni zaškolit nováčky za peníze, za úměrnou odměnu, za finanční odměnu a za přiměřené ocenění. Rozdílně odpověděl muž zaměstnaný na dílně, jehož odpověď zní: „Pokud budou noví pracovníci postupovat přesně podle pokynů stávajících zaměstnanců a pokud dotyčný zaměstnanec nebude v časovém skluzu při výkonu svých povinností.“

**Otázka č. 10** se týkala nefinančního hodnocení, kritiky, pochvaly apod. Výrok „Hodnocení odpovídá odvedené práci“, neohodnotilo sedm dotazovaných. Osm zaměstnanců je s tímto hodnocením spokojeno, naopak nespokojeni jsou pouze čtyři.



Tvrzení „Hodnocení je spravedlivé“ neohodnotilo pět lidí, deset osob je s ním spokojeno a čtyři nespokojeny. Že zpětná vazba mezi podřízenými a nadřízeným funguje dobře, si myslí pouhých šest respondentů, což je 1/3 ze všech odpovědí (odpovědělo 18 lidí) a zbylé 2/3 (12 dotazovaných) si myslí, že zpětná vazba dobře nefunguje.

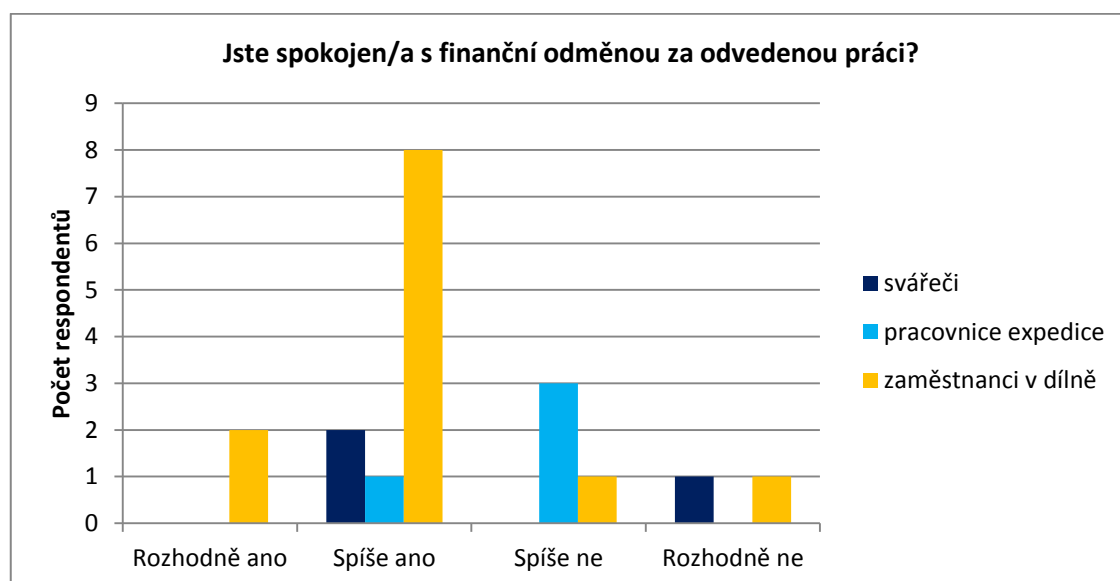
**Tabulka č. 9:** Výroky týkající se nefinančního hodnocení

Výroky:	Rozhodně ano		Spíše ano		Spíše ne		Rozhodně ne	
	ženy	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy	muži
Hodnocení odpovídá odvedené práci.	1	0	4	3	1	2	0	1
Hodnocení je spravedlivé.	3	1	4	2	0	2	1	1
Zpětná vazba mezi podřízeným a nadřízeným funguje dobře.	2	0	1	3	7	4	0	1

Zdroj: Vlastní návrh, 2015

**Otázka č. 11** zkoumala spokojenost zaměstnanců s finanční odměnou. Dle grafu číslo 11 jsou dva svářeči spíše spokojeni, jeden svářeč rozhodně nespokojen, jedna pracovnice v expedici spíše spokojena a tři naopak spíše nespokojeny. U zaměstnanců v dílně převažuje hodnocení „Spíše ano“, které zakroužkovalo osm lidí, dva jsou rozhodně spokojeny, jeden spíše nespokojen a nakonec i jeden naprosto nespokojený.

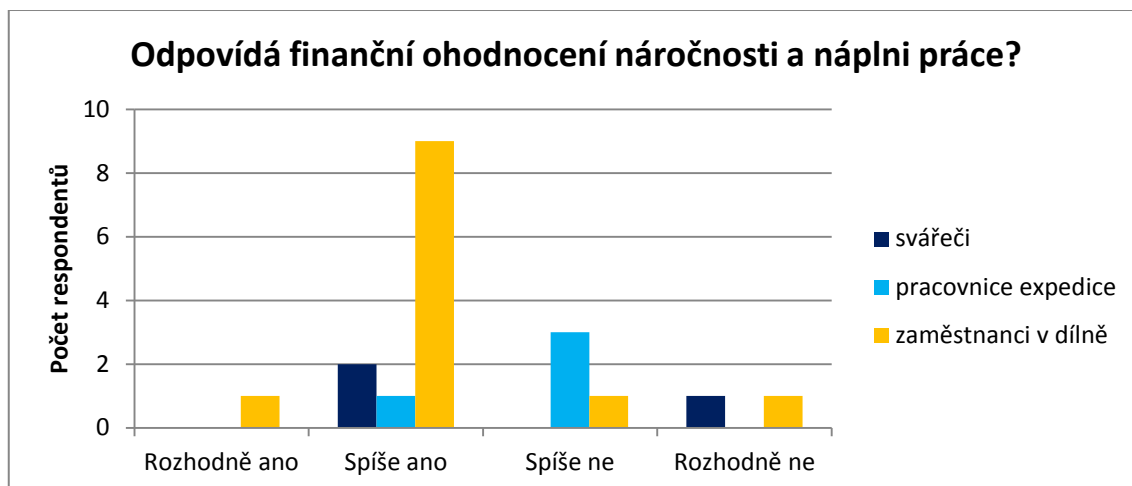
**Graf č. 11:** Spokojenost s finanční odměnou



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Na otázku č. 12, jestli odpovídá finanční ohodnocení náročnosti a náplni práce odpověděl jeden jedinec rozhodně ano, 12 lidí spíše ano, čtyři osoby spíše ne a dva zaměstnanci rozhodně ne. Podrobnější rozdělení odpovědí je k vidění v grafu číslo 12.

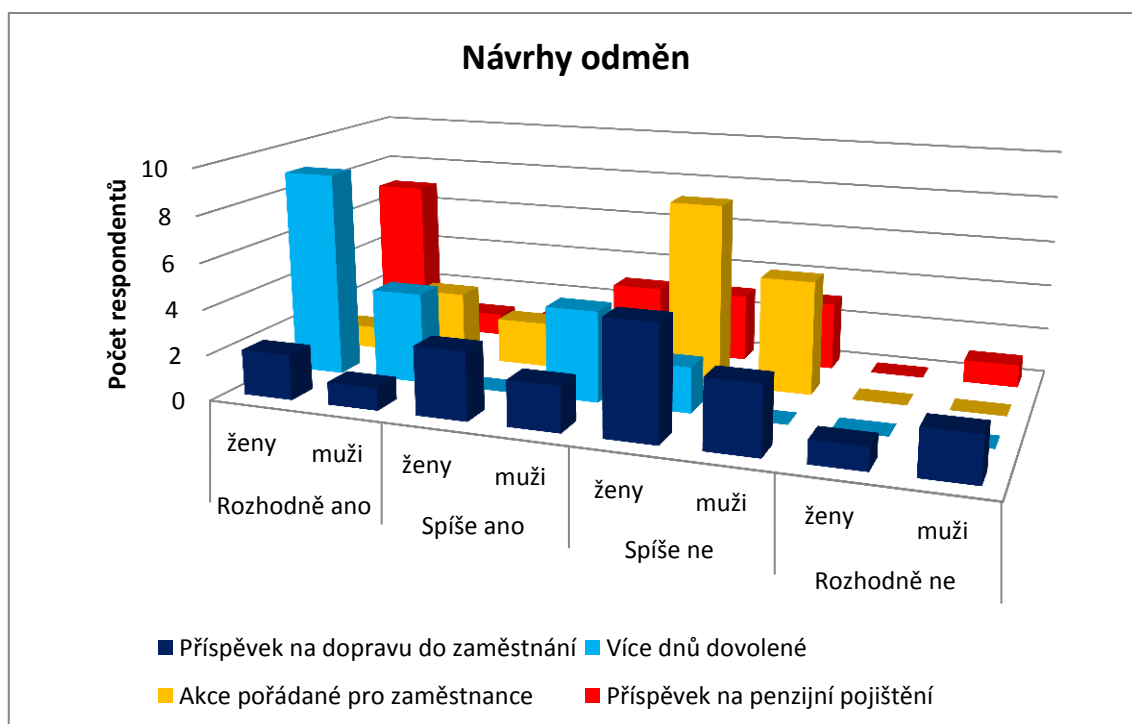
**Graf č. 12:** Finanční ohodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

**Otázka č. 13** se již týkala návrhů forem odměn. Navržené odměny byly: příspěvek na dopravu do zaměstnání, více dnů dovolené, akce pořádané pro zaměstnance a příspěvek na penzijní připojištění.

**Graf č. 13:** Návrhy odměn



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z grafů číslo 13 je možné vidět, že nejvíce by zaměstnanci stáli o zavedení příspěvků na penzijní pojištění a o více dnů dovolené.

Poslední **otázka č. 14** dávala neomezenou možnost napsat nějaké návrhy a připomínky vedoucí ke zlepšení motivace pracovníku v podniku. Otázku vyplnilo šest zaměstnanců, kteří měli následující připomínky a návrhy:

- Zvýšit platy.
- Vyžadovat určitý kvalitativní standard. Kontrolovat kvalitu práce a podle toho oceňovat zaměstnance. Zaměřit se na kvalitu, která je důležitá k návratnosti klienta. Důsledně kontrolovat kvalitu odváděné práce.
- Jasně stanovit termíny expedice, řešit důležité věci (termíny objednávek, jejich pořadí...) už v časných ranních hodinách, stanovit reálný datum termínů. Jasně stanovit důležitost dokončení zakázky a zapojit všechny zaměstnance k tomuto dokončení. Provádět kontrolu plnění termínů a dokončovat objednávky dle stanoveného pořadí.
- Celkově zefektivnit výrobu.
- Nepřeskakovat z jedné objednávky na druhou.
- Zvýšit sebekontrolu a zodpovědnost za svou práci (Při pokažení výrobku pracovník sjedná náhradu. Odměnit toho, kdo včas zjistí kazovou výrobu a zastaví tak zvýšení nákladů na její odstranění. Finančně postihovat zaměstnance produkující nekvalitní výrobky. Postihovat za špatně vykonanou práci.)
- Lidé musí nutně oddělit osobní vztahy od pracovních
- Nábor 2-3 pracovníků mladší generace a jejich zapracování. Nábor nových pracovních sil, zejména mladších mužů.
- Modernizovat výrobní technologie. Modernizovat výrobu.
- Zlepšit komunikaci mezi jednotlivými pracovišti.
- Větší přítomnost vedoucí ve firmě. (Práce se musí shánět, ne na ni čekat. Těžko se dá čekat zájem zaměstnanců, když ho nemá vedení.)

Některé tyto uvedené negativní připomínky a návrhy se opakují, těmi by se podnik měl intenzivně zabývat a snažit se je vyřešit. Výjimkou je pouze jedna pozitivní připomínka, která hodnotí komunikaci na pracovišti i komunikaci s vedením jako dobrou a otevřenou.

#### **4.2 Zhodnocení stávajícího systému motivování na základě dotazníků**

Z rozhovorů s vedením, sekretářkou, zaměstnanci a z provedeného dotazníkového šetření byly odhaleny jednak silné stránky stávajícího systému motivování v podniku DROKOZ a jednak několik nedostatků, který tento systém zahrnuje.

K silným stránkám stávajícího systému motivování patří:

- finanční odměny,
- pravidelná školení,
- pracovní podmínky mimo prašnosti a hlučnosti,
- spravedlivé hodnocení,
- přátelská atmosféra na pracovištích,
- režim práce.

I přesto vyplněné dotazníky zaměstnanců odhalily některé nedostatky, které by se daly ještě vylepšit. Mezi odhalené nedostatky spadá:

- komunikace mezi spolupracovníky na dílně,
- nejasné zadávání úkolů (termíny, pořadí...),
- nízká informovanost,
- vedoucí nemá moc vysokou autoritu a není podle názoru zaměstnanců odborníkem v oboru,
- malá zpětná vazba mezi podřízenými a nadřízeným,
- chybí pravidelná kontrola odváděné práce a její kvality,
- zaměstnanci nejsou úplně spokojeni s hlučností a prašností na pracovištích,
- zaměstnankyně expedice nejsou moc spokojeny s vybavením pracoviště.

Výše uvedenými nedostatky, jejich eliminací, se bude zabývat následující kapitola, která obsahuje návrh motivačního programu.

## 5 Návrh motivačního programu a jeho zhodnocení

Výkony pracovníků jsou závislé nejen na jejich znalostech a schopnostech, ale i na jejich pracovním nasazení, odhodlání a chuti, se kterou prací vykonávají, tj. na jejich motivaci. Určitý nepsaný systém motivování zaměstnanců existuje i v podniku Václav Vaněk DROKOZ, avšak provedené dotazníkové šetření odhalilo jeho některé nedostatky. V této kapitole je navržený motivační program, který povede k eliminaci těchto nedostatků a přispěje tak ke zvýšení motivace a výkonů podávaných pracovníky této firmy. Motivační program je sestaven na základě všech provedených analýz a výsledků z předcházejících kapitol.

### 5.1 Kontrola a hodnocení výkonů pracovníků

Pravidelná kontrola a hodnocení patří k základním předpokladům úspěšného řízení podniku. Každý úkol zadaný zaměstnanci by měl být nadřizným kontrolován a následně hodnocen. Každý zaměstnavatel chce poznat své zaměstnance, jejich výkony přispívající k hospodářskému výsledku a pověsti podniku. Ale i zaměstnanec potřebuje nějakou zpětnou vazbu, aby poznal, jak se na něho jeho nadřizný dívá. Proto takovým prvním opatřením, kterým by se podnik měl zabývat je zavedení pravidelné kontroly a následného hodnocení. Aby bylo hodnocení efektivní, je potřeba sestavit záznamový list o dosažených výsledcích s jasně definovanými hodnotícími kritérii. Tohoto úkolu by se měla zhostit sama vedoucí podniku. Sestavený záznamový list by poté měla vedoucí konzultovat s mistry, neboť ti budou pravidelnou kontrolu a hodnocení pracovníků provádět. Cíl, zodpovědnou osobu za provádění kontroly a hodnocení, termín provedení ukazuje následující tabulka. Návrh záznamového listu dosažených výsledku je k dispozici v příloze C.

**Tabulka č. 10:** Provedení kontroly a hodnocení

<b>Cíl</b>	Zlepšit zpětnou vazbu.
	Zvýšit efektivitu odměňování.
	Snížit chybovost výroby.
<b>Zodpovědná osoba</b>	Mistr
<b>Termín provedení</b>	Konec každého měsíce
<b>Náklady</b>	35 Kč/měsíc

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Výsledky každého hodnoceného pracovníka a opatření by měly být rozebírány samostatně s každým zaměstnancem formou pohovoru.

Hodnocení mistrů by mohla provádět vedoucí už pouze formou pohovoru, neboť je jejich přímou nadřízenou a jejich práci dokáže analyzovat již sama.

Pomocí pravidelné kontroly a hodnocení by tak podnik mohl poměrně snadno a levně odkrýt rezervy svých pracovníků a slabiny v jejich výkonech, vyjasnit vzniklé problémy a tím přispět k jejich vyšší výkonnosti.

## 5.2 Odměňování

Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina zaměstnanců firmy DROKOZ jsou s finančním ohodnocením za odvedenou práci spokojeni. Přesto by se podnik měl oblasti peněžního odměňování nadále věnovat a v závislosti na hospodářských výsledcích se jí snažit ještě více vylepšit, například zvyšováním mezd.

Možností, jak ještě více zaměstnance motivovat pomocí finanční odměny, by bylo **zavedení příspěvků na penzijní připojištění**, o který by podle výsledků dotazníkového šetření měli pracovníci poměrně veliký zájem. Podnik by mohl přispívat každému zaměstnanci zaměstnanému na plný úvazek více jak jeden rok 200 Kč měsíčně, čímž by mu vzrostly náklady o **45 600 Kč ročně**.

Vzhledem k aktuálním výsledkům hospodaření by tento návrh byl uskutečnitelný a rozhodně by přispěl ke spokojenosti zaměstnanců i jejich loajalitě k podniku.

Z nefinančních odměn poskytuje firma DROKOZ aktuálně pouze školení placené podnikem a nápoje na pracovišti během pracovní doby zdarma. Tato oblast odměňování by se dala rozšířit podle výsledků dotazníkového šetření ještě o dovolenou navíc. **Týden dovolené navíc** by mohl být přidělován za mimořádně dobře odvedené výsledky nebo za nějaký nový nápad, který by pro podnik znamenal veliký přínos. Náklady v tomto případě nelze jednoznačně vyčíslit.

## 5.3 Vzdělávání

K tomu, aby podnik dokázal v této době obstát, potřebuje technicky, vědomostně, ale i fyzicky schopné zaměstnance, připravené rychle a pružně reagovat na změny, které jim přichystá trh. To si firma DROKOZ velmi dobře uvědomuje a své zaměstnance nechává pravidelně školit především v technických oblastech.

S aktuální nabídkou školení jsou zaměstnanci poměrně spokojeni, pouze několik jedinců navrhlo rozšířit vzdělávání ve firmě o kurzy pro obsluhu CNC strojů a školení rozšiřující kvalifikaci svářečů. Těmito návrhy by se ale podnik mohl zabývat až po patřičné modernizaci strojního vybavení na pracovištích, kterou do budoucna sice plánuje, ale prozatím na ni nemá dostatek finančních prostředků.

Na druhé straně ale stojí školení, která se zabývají komunikací, organizací práce, vedením lidí apod. Protože z provedených analýz podniku a rozhovoru se zaměstnanci vychází to, že někdy ve výrobě dochází ke zbytečným zmatkům kvůli nedostatečné komunikaci a nejasnému zadávání úkolů, měl by DROKOZ věnovat pozornost nejen technicky zaměřenému školení, ale vyhledat i takové školení pro mistry, které by odstranilo právě tyto nedostatky.

Školení pro mistry poskytuje Dům techniky Plzeň. „**Cílem** kurzu je zvýšení efektivity řízení výkonu a konkurence schopnosti pracovníků, upevnit vhodné postupy při zadávání úkolů a při jejich hodnocení. Dodat mistrům nástroje pro řešení náročných situací na pracovišti. Dílčím cílem kurzu je předat posluchačům znalosti a prohloubit jejich dovednosti potřebné k úspěšnému zvládnutí všech hlavních činností mistra spojených s vedením pracovníků a zajištění odpovídající produktivity práce i kvality jakosti. Kurz podpoří potřebnou a požadovanou změnu v ekonomickém i marketingovém myšlení mistrů a následné přenášení nového myšlení na jimi řízené pracovníky a pracoviště.“ (Dům techniky Plzeň, 2015) **Odpovědnou osobou** za přihlášení a vyslání mistrů na tento kurz by měla být vedoucí. Nejbližší **termín konání** je 19. 10. 2015. Školení mistrů se podle aktuálního ceníku Domu techniky Plzeň pohybuje na 4 719 Kč za osobu včetně DPH. Ale vzhledem k tomu, že kurz trvá tři dny (každý den od 8:00 do 15:00), vstupuje do nákladů ještě stravné a protože budou muset mistři dojíždět, tak i náklady na dopravu. Stravné v tuzemsku je stanoveno ve výši nejméně 67 Kč, trvá-li pracovní cesta 5 až 12 hodin. Trvá-li školení tři dny, každý mistr dostane 201 Kč. Vzhledem k tomu, že Běšiny jsou vzdáleny od Plzně přibližně 55 km, je předpokládáno, že mistři na školení budou dojíždět každý den vozem se spotřebou 6l/100 km. Cena pohonné hmoty je pro potřebu vyčíslení přibližných nákladů na dopravu stanovena ve výši 31 Kč/l a náklady na jízdné budou doloženy příslušným dokladem. Veškeré **náklady** jsou přibližně stanoveny v tabulce číslo 11.

**Tabulka č. 11:** Náklady na školení obou mistrů

Náklady	Náklady v Kč
Kurz	9 438
Stravné	402
Jízdné	615
<b>Celkové náklady</b>	<b>10 455</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Vzhledem k hospodářským výsledkům jsou tyto náklady pro podnik přijatelné. Kurz by zefektivnil organizaci práce, zkvalitnil vedení zaměstnanců a přispěl tak ke zvýšení jejich výkonů.

Posledním návrhem v oblasti vzdělávání je zaškolování nováčků. Je potřeba zaškolit 2-3 nové zaměstnance, nejlépe čerstvé absolventy z oborů zámečnické nebo svářečské. **Cílem** tohoto návrhu je připravit podnik na odchod svářečů a zámečníků do starobního důchodu a osvěžit kolektiv pracovníků. **Odpovědná osoba** za zaškolení nového zaměstnance bude pověřený pracovník vedením. Ten postupně během zaškolování bude přenášet kompetence a odpovědnost za zadané úkoly na školeného pracovníka. Školiteli bude vyplacena odměna ve výši 15 Kč za každou zaškolovací hodinu. **Doba zaškolení** bude trvat maximálně jeden měsíc, proto **náklady** na jedno zaškolení se budou pohybovat maximálně do 2 400 Kč.

Mladí pracovníci by mohli do podniku přinést nové nápady, a tak by se firmě DROKOZ mohlo vyplatit do procesu zaškolování investovat.

#### **5.4 Informovanost**

Informovanost zaměstnanců o dění v podniku není podle provedeného dotazníkového šetření na moc dobré úrovni. Informovanost sice nemusí nutně souviset přímo s výkonností, ale na druhou stranu, pokud podnik informuje své zaměstnance o tom, co se chystá za změny nebo o tom, co se v jejich okolí už stalo, může tím přispět k větší koordinaci a efektivitě celého pracovního procesu. Co je možná ještě více důležité, dostatečná informovanost vzbuzuje v zaměstnancích důvěru a pocit, že se o ně podnik zajímá, což může velmi silně působit na jejich spokojenost. Z těchto důvodů je nutné zlepšit informační toky v podniku. K tomu by mohla firma využít kombinace nástěnky a porady.



Podrobné informace k zavedení nástěnky jsou zpracované v tabulce číslo 13.

**Tabulka č. 12:** Zavedení nástěnky

<b>Cíl</b>	Zvýšit informovanost zaměstnanců
<b>Zodpovědná osoba</b>	Sekretářka
<b>Termín dokončení</b>	Konec května 2015
<b>Aktualizace informací</b>	Každý týden
<b>Náklady</b>	500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Pomocí porad se podřízení dostávají do kontaktu se svým nadřízeným, zvyšuje se pocit sounáležitosti, je prostředkem k rozpoznání firemních problémů a k analyzování jejich příčin, umožňuje lepší koordinaci a organizaci pracovníků a přispívá ke zlepšení komunikace v podniku. Porada by se měla konat každé čtvrtletí, měla být dopředu dobře promyšlená, mít jasně stanovený program a cíl projednávání, měla by otevírat diskuzi a vtáhnout všechny účastníky do dění. Na závěr by měly být shrnuty a rekapitulovány všechny důležité body. Je třeba poradu ukončit pozitivně, neboť by měla být místem, kam si zaměstnanci chodí pro motivaci a podporu. Pro účely porady je potřeba zakoupit pouze tabuli na případné poznámky.

Podrobnější informace k zavedení pravidelných čtvrtletních porad poskytuje následující tabulka.

**Tabulka č. 13:** Zavedení pravidelné porady

<b>Cíl</b>	Zvýšit informovanost pracovníků
	Zlepšit komunikaci
<b>Zodpovědná osoba</b>	Vedoucí podniku
<b>Termín konání první porady</b>	Konec června 2015
<b>Náklady</b>	500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Zavedení informační nástěnky a konání porad by neznamenovalo pro firmu žádnou velkou finanční zátěž, přispělo by k vyšší motivaci pracovníků a ke zlepšení koordinace celého pracovního procesu.

## **5.5 Pracovní prostředí**

Posledními působícími faktory na motivaci pracovníků, které by se podle odpovědí respondentů mohly v podniku zlepšit, jsou prvky pracovního prostředí, konkrétně prašnost a hlučnost. Na snížení prašnosti již podnik intenzivně pracuje. To dokazuje, že prašnost v poslední době byla snížena do kategorie dva, při níž podle státního zdravotního ústavu ohrožuje prach zdraví pracovníků jen výjimečně a nepřekračuje hygienické limity. S hlučností se podnik vypořádává pomocí ochranných pomůcek, které svým zaměstnancům poskytuje. Toto řešení ale není podle zaměstnanců dostatečné. Proto je nezbytné, aby se vedení tímto problémem ještě zabývalo a navrhlo nějaké lepší řešení, než je to stávající.

## **Závěr**

Výkony pracovníků jsou závislé nejen na jejich znalostech a schopnostech, ale i na jejich pracovním nasazení, odhodlání a chuti, se kterou prací vykonávají, tj. na jejich pracovní motivaci. Mezi faktory formující pracovní motivaci patří odměňování, sociální a pracovní vztahy, styl vedení, pracovní prostředí, vzdělávání, hodnocení a další. Tyto faktory by měly být zakotveny v motivačním programu, jenž si lze představit jako vnitropodnikový dokument upřesňující systém práce s lidmi.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat současnou situaci, trendy ve využívání různých forem motivování podniku Václav Vaněk DROKOZ, tuto situaci ohodnotit a pomocí získaných poznatků navrhnout motivační program, který povede k efektivnějšímu řízení pracovních výkonů zaměstnanců.

První část práce byla věnována motivaci z teoretické stránky. Nejprve byly vysvětleny základní pojmy spojené s motivací obecně a poté pojmy spojené s motivací pracovní. Zazněly pojmy motivace, motiv, stimul, spokojenost, výkon, motivační program a další. Dále v této části byly uvedené základní motivační teorie a popsány důležité faktory formující motivaci pracovníků

Ve druhé části byl analyzován podnik, jeho historie, současnost, okolí a finanční situace. K rozboru okolí podniku byl použit známý a často používaný Porterův model pěti sil a PEST analýza. Celkovou situaci silných i slabých stránek, příležitostí a hrozeb ve firmě DROKOZ poté ukazuje SWOT analýza.

Třetí část byla věnována rozboru a hodnocení stávajícího systému motivování. Byly analyzovány peněžní i nepeněžní odměny a další faktory formující motivaci pracovníků. V další části bylo provedeno dotazníkové šetření, pomocí něhož byly odhaleny některé nedostatky systému motivování jmenovaného podniku. Ty se týkaly především informovanosti, organizace práce, kontroly a hodnocení, komunikace a pracovních podmínek.

Nakonec byl navržen motivační program obsahující taková opatření, která by měla vést k eliminaci zjištěných nedostatků. Konkrétně je v navrženém motivačním programu zahrnuto zavedení pravidelné kontroly a hodnocení, zahájení porad, zřízení nástěnky, doporučeno školení mistrů a navrženy nové formy odměn.

## Seznam tabulek, obrázků a grafů

Tabulka č. 1: Dodavatelé a provedené objemy obchodů v Kč .....	29
Tabulka č. 2: Odběratelé a provedené objemy obchodů s nimi v Kč a v % .....	30
Tabulka č. 3: Vývoj počtu zaměstnanců a mzdových nákladů v Kč ve firmě Václav Vaněk DROKOZ .....	33
Tabulka č. 4: SWOT analýza firmy Václav Vaněk DROKOZ .....	37
Tabulka č. 5: Náklady na školení v Kč .....	40
Tabulka č. 6: Pořadí jednotlivých motivačních faktorů .....	43
Tabulka č. 7: Hodnocení pracovníků týkající se náplně a režimu práce .....	44
Tabulka č. 8: Hodnocení vedoucích .....	46
Tabulka č. 9: Výroky týkající se nefinančního hodnocení .....	50
Tabulka č. 10: Provedení kontroly a hodnocení .....	54
Tabulka č. 11: Náklady na školení obou mistrů .....	57
Tabulka č. 12: Zavedení nástěnky .....	58
Tabulka č. 13: Zavedení pravidelné porady .....	58
Obrázek č. 1: Pyramida potřeb .....	10
Obrázek č. 2: Organizační struktura firmy Václav Vaněk DROKOZ .....	33
Graf č. 1: Počet odběratelů v jednotlivých zemích .....	31
Graf č. 2: Rozdělení zaměstnanců na pracovištích .....	42
Graf č. 3: Důležitost motivačních faktorů .....	43
Graf č. 4: Ohodnocení výroků týkajících se náplně a režimu práce .....	44
Graf č. 5: Hodnocení vztahů mezi zaměstnanci .....	45
Graf č. 6: Hodnocení vedení podniku .....	46
Graf č. 7: Prvky pracovního prostředí a jejich hodnocení .....	47
Graf č. 8: Hodnocení výroku „Moje kvalifikace odpovídá náplni práce.“ .....	48
Graf č. 9: Hodnocení výroku „Program školení a vzdělávání v podniku je dostačující.“ .....	48
Graf č. 10: Zaškolování nových pracovníků .....	49
Graf č. 11: Spokojenost s finanční odměnou .....	50
Graf č. 12: Finanční ohodnocení .....	51
Graf č. 13: Návrhy odměn .....	51

## Seznam použitých zkratek

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČPK	čistý pracovní kapitál
EU	Evropská unie
mil.	miliony
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
tis.	tisíce
tj.	to je
tzv.	tak zvaný

## Seznam použitých zdrojů

### Monografické publikace:

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 448 s., ISBN 987-80-247-2890-2

BEDRNOVÁ, Eva. NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. doplněné a přepracované vydání, Praha: Management Press, 2002, 589 s., ISBN 80-7261-064-3

BLÁHA, Jiří. MATEJČÍK, Aleš. KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání, Brno: CP Books, a.s., 2005, 284 s., ISBN 80-251-0374-9

DĚDINA, Jiří. ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 328 s., ISBN 978-80-247-2149-1

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s., ISBN 978-80-7400-347-9

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 128 s., ISBN 80-247-1458-22

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 224 s., ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. přepracované a doplněné vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, 248 s., ISBN 80-247-0602-4

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro manažery a ekonomy*. 3. aktualizované a doplněné vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 264 s., ISBN 978-80-247-3809-3.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozšířené vydání, Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s., ISBN 978-80-7357-925-8

VEBER, Jaromír. SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplněné vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 336 s., ISBN 978-80-247-4520-6

VODÁK, Josef. KUCHARČÍKOVÁ Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 240 s., ISBN 978-80-247-3651-8

VOCHOZKA, Marek. MULAČ, Petr a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 576 s., ISBN 978-80-247-4372-1

VÝROST, Jozef. SLAMĚNÍK, Ivan. *Sociální psychologie*. 2. přepracované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 408 s., ISBN 978-80247-1428-8

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 128 s., ISBN 978-80-247-2361-7

### **Internetové zdroje:**

Maslowova pyramida potřeb. In: mmspektrum.com [online]. MM Průmyslové spektrum.[vyd.17.10.2012]. Dostupné z: <http://www.mmspektrum.com/clanek/nekolik-manazerskych-postrehu-motivace-a-odmenovani.html>

Mistr výroby. [online]. Dům techniky Plzeň. [cit.1.4.2015] Dostupné z: <http://www.dtplzen.cz/katalog/skoleni-mistru/mistr-vyroby.htm>

Profil firmy. [online]. Kovodružstvo v.d. Strážov. [cit.1.4.2015]. Dostupné z: <http://www.kovostrazov.cz/>

### **Ostatní zdroje:**

Interní dokumentace firmy Václav Vaněk DROKOZ, 2014

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Finanční analýza podniku DROKOZ Václav Vaněk

**Příloha B:** Dotazníkového šetření

**Příloha C:** Záznamový list dosažených výsledků



## Příloha A: Finanční analýza podniku Drokoz Václav Vaněk

### Horizontální analýza rozvahy, aktiva

Účetní období	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>22 371</b>	18 595	18 630	17 699	15 876	13 872
Dlouhodobý majetek	16 165	12 419	10 969	11 607	9 708	7 451
Dlouhodobý hmotný majetek	16 165	12 419	10 969	11 607	9 708	7 451
Oběžná aktiva	5 867	6 176	7 661	6 092	6 168	6 421
Zásoby	4 388	3 044	5 868	4 383	3 822	4 067
Dlouhodobé pohledávky	748	363	72	80	112	0
Krátkodobé pohledávky	728	2 754	1 398	1 628	2 224	1 622
Krátkodobý finanční majetek	3	15	323	1	10	732
Časové rozlišení	339	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### Horizontální analýza rozvahy, pasiva

Účetní období	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>22 371</b>	18 595	18 630	17 699	15 876	13 872
Vlastní kapitál	11 393	11 046	15 355	13 199	12 525	11 665
Základní kapitál	11 488	10 205	8 231	14 484	12 138	10 823
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-95	841	7 124	-1 285	387	842
Cizí zdroje	10 978	7 549	3 275	4 500	3 351	2 207
Dlouhodobé závazky	3 857	2 304	718	1 453	864	8
Krátkodobé závazky	2 184	1 882	2 557	1 452	1 524	2 199
Bankovní úvěry a výpomoci	4 937	3 363	0	1 595	963	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát

Účetní období	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>36 309</b>	<b>37 714</b>	<b>56 382</b>	<b>21 267</b>	<b>22 174</b>	<b>26 395</b>
Výkony	34 444	35 888	54 147	20 318	20 951	25 380
Tržby za prodej výrobků a služeb	34 532	38 032	51 384	20 663	22 037	25 274
Změna stavu zásob vlastní výroby	-88	-2 144	2 764	-345	-1 086	106
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0	96	250	125
Ostatní provozní výnosy	1 506	1 594	1 931	723	839	842
Ostatní finanční výnosy	359	232	304	130	134	48
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>36 403</b>	<b>36 873</b>	<b>49 258</b>	<b>22 552</b>	<b>21 787</b>	<b>25 553</b>
Výkonová spotřeba	28 448	25 391	34 396	13 904	12 743	15 908
Spotřeba materiálu a energie	22 371	21 253	29 215	10 927	9 978	13 344
Služby	6 077	4 138	5 181	2 977	2 765	2 564
Osobní náklady	6 389	6 606	8 509	8 021	6 235	6 966
Mzdové náklady	5 024	5 025	6 463	5 038	4 869	5 394
Náklady na SP a ZP	1 263	1 470	1 937	2 865	1 246	1 469
Sociální náklady	102	111	109	118	120	103
Daně a poplatky	57	55	56	62	73	64
Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	384	3 746	4 047	0	1 985	2 098
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0	149	312	160
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	149	312	160
Ostatní provozní náklady	2	10	41	2	6	22
Nákladové úroky	378	339	103	94	106	17
Ostatní finanční náklady	745	726	861	320	315	228
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	76	1 245	0	12	90

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### Horizontální analýza výsledku hospodaření

Účetní období	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Provozní výsledek hospodaření	670	1 674	9 029	-1 000	686	1 129
Finanční výsledek hospodaření	-764	-833	-660	-285	-287	-197
Výsledek hospodaření před zdaněním	-94	841	8 369	-1 285	399	932
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-94	765	7 124	-1 285	387	842
Výsledek hospodaření za účetní období	-94	765	7 124	-1 285	387	842

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### Rentabilita aktiv

Účetní období	2010	2011	2012	2013	2014
EBIT (zisk před zdaněním a úroky)	1 674	9 029	-1 000	686	1 129
Celková aktiva	18 595	18 630	17 699	15 876	13 872
ROA	9,00%	48,46%	-5,65%	4,32%	8,14%

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### Rentabilita vlastního kapitálu

Účetní období	2010	2011	2012	2013	2014
EAT (zisk po zdanění)	765	7 124	-1 285	387	842
VK	11 046	15 355	13 199	12 525	11 665
ROE	6,93%	46,40%	-9,74%	3,09%	7,22%

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### Rentabilita tržeb

Účetní období	2010	2011	2012	2013	2014
EAT (zisk po zdanění)	765	7 124	-1 285	387	842
Tržby	38 032	51 384	20 663	22 037	25 274
ROS	2,01%	13,86%	-6,22%	1,76%	3,33%

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### Ukazatelé zadluženosti

Účetní období	2010	2011	2012	2013	2014
EBIT (zisk před zdaněním a úroky)	1 674	9 029	-1 000	686	1 129
VK	11 046	15 355	13 199	12 525	11 665
Cizí zdroje	7 549	3 275	4 500	3 351	2 207
Celková aktiva	18 595	18 630	17 699	15 876	13 872
Nákladové úroky	339	103	94	106	17
Celková zadluženost	40,60%	17,58%	25,43%	21,11%	15,91%
Úrokové krytí	4,94	87,66	-10,64	6,47	66,41
Koeficient samofinancování	59,40%	82,42%	74,57%	78,89%	84,09%

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### Čistý pracovní kapitál

Účetní období	2010	2011	2012	2013	2014
Oběžná aktiva	6 176	7 661	6 092	6 168	6 421
Krátkodobé závazky	1 882	2 557	1 452	1 524	2 199
ČPK	4 294	5 104	4 640	4 644	4 222

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

## Příloha B: Dotazníkové šetření

### Dotazníkové šetření

Vážená paní/Vážený pane,

tímto Vás prosím o vyplnění dotazníku týkajícího se motivační struktury zaměstnanců v podniku. Tento dotazník je zcela anonymní, poslouží jako podklad pro mou bakalářskou práci a jeho výsledky budou předloženy vedení podniku. **Vámi vybrané odpovědi prosím zakroužkujte.** Děkuji Vám za Váš čas.

Věk..... Pohlaví.....

Na jakém pracovišti pracujete? Expedice – Dílna – Svařovna

#### 1. Do jaké míry jsou pro Vás důležité následující faktory motivující k práci?

	Velmi důležité	Spíše důležité	Méně důležité	Není důležité
Finanční odměna	1	2	3	4
Jistota práce	1	2	3	4
Potřeba být užitečný	1	2	3	4
Pochvala	1	2	3	4
Možnost seberozvoje (vzdělávání, školení...)	1	2	3	4
Potřeba sounáležitosti a sociálních kontaktů	1	2	3	4
Dobrá pracovní podmínky	1	2	3	4
Sociální a zdravotní péče poskytovaná zaměstnavatelem	1	2	3	4
Bezpečné podmínky při práci, ochrana zdraví	1	2	3	4

#### 2. Ohodnoťte následující výroky:

	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše souhlasím	Naprostou souhlasím
Náplň práce je zajímavá a rozmanitá	1	2	3	4
Režim práce mně vyhovuje (pracovní doba, přestávky...)	1	2	3	4
Vykonávaná práce je náročná	1	2	3	4

**3. Na pracovišti převládá:**

	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše souhlasím	Naprostou souhlasím
Přátelská atmosféra	1	2	3	4
Rivalita	1	2	3	4
Vzájemná spolupráce	1	2	3	4
Dobrá komunikace mezi spolupracovníky	1	2	3	4

**4. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky týkajícími se vedení podniku?**

	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše souhlasím	Naprostou souhlasím
Podnik je veden dobře	1	2	3	4
Úkoly jsou zadávány jasně	1	2	3	4
Vedení uznává moje názory a připomínky	1	2	3	4
S jakýmkoliv problémem se můžu obrátit na vedoucího	1	2	3	4
Jsem informován o výsledcích a cílech podniku	1	2	3	4

**5. Jak na Vás působí vedoucí? Jako:**

	Naprostou vyhovuje	Spíše vyhovuje	Spíše nevyhovuje	Naprostou nevyhovuje
Profesionál	1	2	3	4
Autorita	1	2	3	4
Odborník v oboru	1	2	3	4
Spravedlivě hodnotící	1	2	3	4
Otevřený, naslouchající a přátelský člověk	1	2	3	4

**6. Do jaké míry Vám vyhovují následující prvky pracovního prostředí?**

	Naprostο vyhovuje	Spíše vyhovuje	Spíše nevyhovuje	Naprostο nevyhovuje
Organizace a rozmístění pracoviště	1	2	3	4
Vybavení pracoviště (stroje, pomůcky)	1	2	3	4
Osvětlení	1	2	3	4
Hlučnost	1	2	3	4
Prašnost	1	2	3	4
Bezpečnost práce	1	2	3	4
Sociální zařízení (wc, šatny, kuchyňka...)	1	2	3	4

**7. Jak hodnotíte následující výroky?**

	Naprostο souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše souhlasím	Naprostο souhlasím
Moje kvalifikace odpovídá náplni práce	1	2	3	4
Program školení a vzdělávání v podniku je dostačující	1	2	3	4

**8. O které školení nebo kurz byste měl/a ještě zájem?**

.....  
 .....  
 .....

**9. Myslíte si, že by Vaši spolupracovníci byli ochotni zaškolit nové pracovníky?**

Rozhodně	Spíše	Spíše	Rozhodně
ano	ano	ne	ne

**Za jakých podmínek?.....**

**10. Ohodnořte následující výroky, které se tŷkají nefinančního hodnocení (pochvala, kritika...):**

	Rozhodně	Spíše	Spíše	Rozhodně
	ano	ano	ne	ne
Hodnocení odpovídá odvedené práci	1	2	3	4
Hodnocení je spravedlivé	1	2	3	4
Zpětná vazba funguje mezi podřízeným a nadřízeným dobře	1	2	3	4

**11. Jste spokojen/a s finanční odměnou za odvedenou práci?**

Rozhodně	Spíše	Spíše	Rozhodně
ano	ano	ne	ne

**12. Odpovídá finanční ohodnocení náročnosti a náplni práce?**

Rozhodně	Spíše	Spíše	Rozhodně
ano	ano	ne	ne

**13. Do jaké míry byste uvítal/a následující formy odměn?**

	Rozhodně	Spíše	Spíše	Rozhodně
	ano	ano	ne	ne
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	1	2	3	4
Více dnů dovolené	1	2	3	4
Akce pořádané pro zaměstnance	1	2	3	4
Příspěvek na penzijní pojištění	1	2	3	4

**14. Máte nějaké návrhy a připomínky, které by vedly ke zlepšení motivace pracovníků v podniku?**

.....

.....

.....

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

**Příloha C:** Návrh záznamového listu dosažených výkonů

Jméno a příjmení hodnoceného:.....

Dosažené vzdělání:.....

Počet let odpracovaných v technickém oboru:.....

Počet let odpracovaných v podniku Václav Vaněk DROKOZ:.....

	<b>Předmět hodnocení</b>	<b>Přidělené body (1-5)</b>	<b>Poznámky</b>
1	Plnění úkolových norem		
2	Ochota a flexibilita		
3	Dodržování bezpečnosti práce		
4	Dodržování pracovní doby		
5	Využití pracovní doby		
6	Odvedená kvalita		
7	Udržování pořádku na pracovišti		
8	Aktivita, iniciativa		

Hodnocení provedeno dne:.....Hodnotící osoba:.....

.....

Podpis hodnotitele



## **Abstrakt**

VAŇKOVÁ, Kateřina. *Posouzení přínosů motivačního programu v podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, s. 65, 2015

**Klíčová slova:** Motivace, motivační program, motivační faktory

Předložená bakalářská práce na téma „Posouzení přínosů motivačního programu v podniku“ je zaměřena na systém motivování zaměstnanců v podniku Drokoz Václav Vaněk. Cílem této práce bylo analyzovat současnou situaci a trendy ve využívání různých forem motivování ve jmenovaném podniku, tuto situaci ohodnotit a pomocí získaných poznatků navrhnout motivační program, který povede k efektivnějšímu řízení pracovních výkonů zaměstnanců.

V první části jsou vysvětleny základní pojmy spojené s motivací obecně a poté pojmy spojené s motivací pracovní. Ve druhé části je představen podnik a charakterizováno jeho okolí. Poté je popisován stávající motivační program v podniku a vyhodnocováno dotazníkové šetření, díky němuž jsou odhalovány silné a slabé stránky stávajícího systému motivování. Na konci práce je navržen motivační program, který je zaměřen především na zlepšení oblasti systému odměňování, vzdělávání, komunikace, hodnocení, informovanosti, kontroly a podmínek na pracovištích.

## **Abstract**

VAŇKOVÁ, Kateřina. *Evaluation of a company motivation program*. Bachelor work. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 65 pgs., 2015

**Key words:** Motivation, motivation program, motivation factors

This bachelor thesis deals with a employees motivating system of the Václav Vaněk DROKOZ company. The thesis studies the current state of affairs and the company trends of various motivation forms in use, to analyze and evaluate them. Then, using the gathered data, the proposal compiled presents a motivation program bringing the higher effectiveness management of working performances of employees.

The first part defines the fundamental terms generally related to the theme of motivation as well as the terms connected with the work motivation. In the second part the company is described with its environment. Also, the company's currently running motivation program is reviewed and the questionnaire survey interpreted, allowing to reveal strengths and weaknesses of the current motivational system. At the end of this work, the motivation program is proposed, that mainly aims to improve systems of remuneration, education, communications, evaluation, information flows, auditing and working conditions.