

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Zkoumání sociálního klimatu firmy jako faktoru podmiňujícího  
výkonnost firmy**

**Research of the social climate of a company as a factor  
determining its performance**

Bc. Zuzana Mašková

Plzeň 2014

Vložené zadání práce

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Zkoumání sociálního klimatu firmy jako faktoru podmiňujícího výkonnost firmy“*

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

V Plzni dne 10. prosince 2014

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Mé poděkování náleží vedoucímu práce, panu ***PhDr. Milanu Jermářovi, Ph.D.*** za jeho cenné rady, vstřícnost a ochotu při zpracování a vedení mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat paní ***Ing. Haně Matyášové***, vedoucí ekonomického úseku, za vstřícnou spolupráci, poskytnuté cenné rady a podklady pro zpracování diplomové práce. V neposlední řadě patří mé díky všem zaměstnancům společnosti *AGRIO Moderní zemědělské služby, s.r.o.* za jejich čas strávený nad vyplňováním dotazníků, díky nimž byly získány velmi cenné informace.

## Obsah

Úvod.....	7
1 STRATEGICKÁ ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	8
1.1 Představení společnosti.....	8
1.2 Základní charakteristika společnosti .....	8
1.3 Produkty a služby společnosti .....	9
1.4 Strategická východiska .....	10
1.4.1 Poslání společnosti .....	10
1.4.2 Vize společnosti .....	10
1.4.3 Strategické cíle společnosti .....	12
1.5 Analýza prostředí.....	12
1.5.1 Externí analýza podniku.....	13
1.5.2 Interní analýza podniku.....	19
1.6 Vyhodnocení analýzy a volba konečné strategie.....	30
2 IMPLEMENTACE CÍLŮ PODLE BALANCED SCORECARD .....	34
2.1 Strategické cíle finanční perspektivy.....	34
2.2 Strategické cíle zákaznické perspektivy .....	35
2.3 Strategické cíle perspektivy interních procesů .....	35
2.4 Strategické cíle perspektivy interního potenciálu.....	36
3 HLAVNÍ RYSY ŽÁDOUCÍHO SOCIÁLNÍHO KLIMATU SPOLEČNOSTI .....	38
3.1 Vymezení pojmu sociální klima .....	38
3.2 Žádoucí sociální klima.....	41
4 ANALÝZA SOCIÁLNÍHO KLIMATU S DŮRAZEM NA JEHO VLIV NA CÍLE A VÝKONNOST PODNIKU .....	46
4.1 Metody získávání dat.....	46
4.2 Výsledky dotazníkového šetření.....	47

4.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	62
5	FORMULACE STIMULAČNÍCH FAKTORŮ SOCIÁLNÍHO KLIMATU .....	66
5.1	Vymezení pojmu stimulace .....	66
5.2	Stimulační faktory sociálního klimatu.....	66
5.3	Stimulační faktory společnosti <i>AGRIO Moderní zemědělské služby s.r.o.</i> .....	68
5.3.1	Hmotná odměna .....	68
5.3.2	Povzbuzování .....	70
5.3.3	Atmosféra pracovní skupiny .....	70
5.3.4	Pracovní podmínky, režim práce.....	71
5.3.5	Identifikace s prací, profesí a podnikem .....	73
6	NÁVRH PROJEKTU NA PODPORU POŽADOVANÉHO SOC. KLIMATU.....	74
6.1	Klíčová opatření projektu .....	74
6.2	Celková doba projektu.....	82
6.3	Náklady projektu .....	82
6.4	Analýza rizik projektu .....	83
	Závěr.....	87
	Seznam tabulek .....	89
	Seznam obrázků .....	91
	Seznam použitých zkratk.....	93
	Seznam použité literatury .....	94
	Seznam příloh.....	97

## Úvod

V současné době je věnována velká pozornost problematice sociálního klimatu. Zájem o sociální klima projevují především ty společnosti, které se neustále snaží vyvíjet velké úsilí k dosažení lepších výsledků, a to bez opomíjení důležitosti lidských zdrojů. Sociální klima je považováno za příčinu i důsledek pracovního chování zaměstnanců a ovlivňuje jejich pracovní výkonnost. Proto je důležité věnovat pozornost sociálnímu klimatu, které spočívá v tom, co způsobuje chování zaměstnanců, kteří svým vnímáním filtrují realitu a jsou stimulováni k pracovnímu výkonu.

Předložená diplomová práce na téma „*Zkoumání sociálního klimatu firmy jako faktoru podmiňujícího výkonnost firmy*“ se zabývá sociálním klimatem ve společnosti *AGRIO Moderní zemědělské služby, s.r.o.*

Cílem diplomové práce je analyzovat a zhodnotit sociální klima společnosti, formulovat stimulační faktory sociálního klimatu a navrhnout projekt podporující žádoucí sociální klima společnosti vedoucí k dosažení stanovených strategických cílů.

Diplomová práce je rozčleněna do šesti kapitol. První kapitola se zabývá strategickou analýzou společnosti. Důležitou součástí této kapitoly je představení společnosti, stanovení strategických východisek, provedení analýzy prostředí a definování optimální strategie společnosti. V návaznosti na strategickou analýzu jsou ve druhé kapitole implementovány strategické cíle pomocí metodiky Balanced Scorecard. Třetí kapitola je úvodem k samotnému tématu sociálního klimatu společnosti, jejímž cílem je vymezení daného pojmu a stanovení hlavních rysů žádoucího sociálního klimatu společnosti. Ve čtvrté kapitole byl za pomoci dotazníkového šetření proveden průzkum sociálního klimatu společnosti. Výsledky průzkumu jsou rozčleněny do pěti skupin podle zkoumaných oblastí. Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření jsou v závěru kapitoly stanoveny silné a slabé stránky sociálního klimatu společnosti. V páté kapitole jsou formulovány faktory z oblasti sociálního klimatu stimulující pracovníky k naplňování strategických cílů společnosti. Stimulační faktory jsou blíže specifikovány za pomoci dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru poskytnutého vedoucí ekonomického úseku společnosti. V poslední kapitole je představen návrh projektu, jehož cílem je podpořit žádoucí sociální klima podniku tak, aby byla podpořena výkonnost organizace. Projekt se skládá z dílčích opatření a aktivit vedoucích k jejich naplnění. Na závěr je uvedena celková doba trvání projektu, celkové náklady a analyzována rizika, která by mohla negativně ovlivnit implementaci navrženého projektu.

# 1 STRATEGICKÁ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

## 1.1 Představení společnosti

Společnost *AGRIO Moderní zemědělské služby s.r.o.* (dále jen AGRIO) sídlící v Křemži v okrese Český Krumlov je největším výrobcem polní postřikovací techniky v České republice. Své působení začala v létě v roce 1993, kdy koupila licenci na výrobu postřikovačů od německé firmy. Za dobu své existence se podařilo vyvinout kompletní řadu nesených, návěsných, nástavbových a samojízdných postřikovačů. Podstatná část produkce je určena na vývoz. Přibližně 60% produkce směřuje na velmi náročný německý trh. Postřikovače AGRIO mají své zastoupení také v Polsku, Maďarsku, Slovensku, Ukrajině, Litvě, Lotyšsku, Švédsku, Srbsku, Rumunsku, Rakousku a v Kazachstánu. [29]

## 1.2 Základní charakteristika společnosti

Základní informace o společnosti jsou uvedeny na základě výpisu z obchodního rejstříku platné k 10. červenci 2014.

**Název společnosti:** AGRIO MODERNÍ ZEMĚDĚLSKÉ SLUŽBY s.r.o.

**Logo společnosti:** Obr. č. 1: Logo společnosti



*Zdroj: Interní informace společnosti*

**Právní forma:** společnost s ručením omezeným

**Sídlo společnosti:** Budějovická 74, 382 03 Křemže

**Datum vzniku:** 24. 6. 19

**IČO:** 48207446

**Společníci:** Ing. Ivan Olšan - 50%

Jiří Jan – 50%

**Předmět podnikání:** výroba a opravy zemědělských strojů;  
koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje;  
hubení škodlivých živočichů, rostlin a mikroorganismů,  
dezinfekce, dezinfekce a deratizace;  
poskytování služeb pro zemědělství a zahradnictví;



kontrolní testování mechanizačních prostředků na ochranu rostlin;

opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů;

**Základní kapitál:** 1 000 000,- Kč

### **1.3 Produkty a služby společnosti**

Společnost AGRIO nabízí postřikovače a postřikovací vybavení zaměřující se na potřeby efektivní, přesné a precizní ochrany plodin. Přestože se společnost orientuje především na poskytování produktů na zakázku a má poměrně široký sortiment, je možné jej rozdělit do několika základních oblastí:

- Samojízdné postřikovače
- Návěsné postřikovače
- Nástavbové postřikovače

Každá oblast postřikovače je dále rozlišována na další řadu typů podle konkrétní kombinace parametrů, které se mohou lišit například v rozměrech stroje, objemu nádrže nebo v délce ramen. Každý typ stroje má zároveň stanovenou základní výbavu, která je upravována dle specifických přání zákazníka.

Pokud se podíváme na strukturu produktového portfolia, tak přibližně polovinu výroby tvoří velké postřikovače prodávané pod označením Mamut, do budoucna se předpokládá zvýšení tohoto podílu. Dalšími žádanými modely jsou menší typy Napa, poptávané většinou při přechodu z nesených nebo malých a levných zahraničních tažených postřikovačů. Společnost AGRIO dále vyrábí dva samojízdné modely, menší postřikovač SAMEc, jehož základem je traktor Zetor Fortera, a větší Dino, jehož pohon zajišťují šestiválcové motory Deutz o výkonu 235 koní. Tyto postřikovače zůstávají zatím kusovou záležitostí. Jejich většímu rozšíření brání v současné době kromě jiných skutečností i určitá nejistota zemědělců (nižší ceny plodin či mléka) a z toho vyplývající opatrnost při zvažování větších investic a proto se v budoucnu očekává zvýšení objednávek postřikovačů této řady. Novinky týkající se nabízených strojů uvádí společnost na trh každým druhým rokem při příležitosti mezinárodní výstavy Agritechnica v Hannoveru. V tomto roce zde byl představen největší návěsný postřikovač GIGANT, který je určen zejména pro podniky s velkou výměrou orné půdy. Stroj se pohybuje na vzduchem odpružené tandemové nápravě a je možné jej vybavit nádrží na 10 až 14 tisíc litrů. Firma zde také měla úspěch se zcela

novým návěsným postřikovačem ALKA s polyetylenovou nádrží o objemu 2700 litrů a záběrem ramen 15 až 21m.

Kromě výše zmíněných produktů společnost nabízí také komplexní služby související s jejich realizací. Tyto služby jsou nabízeny též zcela samostatně. Jde zejména o kvalitní a okamžitý servis. Se servisem úzce souvisí povinné testování techniky na ochranu rostlin. Dále nabízí generální opravy a modernizaci starších typů postřikovačů. Firma AGRIO poskytuje možnost objednat si další doplňkové služby, jako jsou svařování, tryskání a lakování. [29]

## **1.4 Strategická východiska**

V této kapitole je na společnost AGRIO nahlíženo ze strategického pohledu. Cílem je vymezit strategická východiska společnosti, tj. seznámit se s posláním, vizí a strategickými cíly pro plánované období 2015 – 2017. Důležité také je provést strategickou analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, jehož je společnost součástí. Stěžejním úkolem kapitoly je shrnout doporučení pro strategii za pomoci nástrojů strategické analýzy a provést případné korekce stanovených cílů.

### **1.4.1 Poslání společnosti**

*Posláním společnosti AGRIO je být spolehlivým partnerem zemědělců. Vyrábět a dodávat špičkové zemědělské postřikovací stroje, poskytovat kvalitní služby přizpůsobené individuálním potřebám a požadavkům zákazníkům.*

### **1.4.2 Vize společnosti**

Vizi společnosti je nadále upevňovat a rozvíjet tradici a pověst společnosti v oblasti zemědělství.

V následujícím textu budou rozebrány komponenty vize, které vizi společnosti na tříleté plánovací období 2015 – 2017 ovlivňují:

- **Zákazníci strategického záměru** – Společnost by i nadále měla dbát na spokojenost zákazníka. Racionální spotřebitel požaduje od produktů maximální kvalitu, užité vlastnosti a co nejrychlejší servis. V konkurenčním boji o zakázky se společnost bude snažit vyjít vstříc náročným požadavkům zákazníka založenou na garantování stoprocentní kvality a dodržování lhůt pro plnění zakázek. Dále by se měla společnost soustředit na zlepšení komunikace s potenciálními i stávajícími zákazníky, udržet a navázat dlouhodobé vztahy a prohlubovat důvěru.

- **Popis trhu a jeho segmentů** - Společnost se postupně stává významným dodavatelským subjektem na evropském trhu zemědělského průmyslu. Neustále si musí být vědoma toho, že v tomto odvětví je mnoho konkurenčních firem a snažit se tak udržet dobré jméno společnosti a rozšiřovat své aktivity do zahraničí. Rozšíření aktivit společnosti mimo tuzemský trh může eliminovat případný negativní vývoj domácího trhu. V současné době je firma vedoucím dodavatelem postřikovacích strojů na domácím trhu a tuto pozici se bude snažit udržet. Společnost si vybuodovala dobré jméno také na náročném německém trhu, kde se již místní zemědělci přesvědčili o vysoké kvalitě postřikovacích strojů. Tento trh je pro ni stěžejní a je potřeba se snažit o to, aby se její pozice upevnila. Firma také expanduje na další trhy, a to do Polska, Maďarska, Slovenska, Ukrajiny, Litvy, Lotyšska, Švédska, Srbska, Rumunska, Rakouska a Kazachstánu. Snahou firmy je vytvořit pevnou pozici na východních trzích, aby mohla dále expandovat směrem na východ, kde stále ještě existuje významná mezera na trhu. Proto na těchto trzích bude firma hledat strategické partnery.
- **Produkt a jeho výjimečnost** - Pro společnost je nejdůležitější nabízet svým zákazníkům kvalitní produkt s velkým výkonem a jednoduchou obsluhou. V plánovacím období se bude snažit tyto vlastnosti zlepšovat. Aby mohla uspokojit nejrůznější individuální požadavky zákazníků, bude nabízet široký sortiment produktů a služeb. Společnost se bude snažit rozšířit svoji službu týkající se generální opravy a modernizaci starších typů postřikovačů.
- **Technické, technologické a užité vlastnosti produktu** - Firma v minulosti přikládala velký význam investicím do výzkumu a vývoje. V plánovaném období se bude snažit získávat vysoce kvalifikované nové pracovníky, kteří zvýší vývoj a prestiž firmy. Společnost se také zaměří na zlepšení ekonomiky provozu, zvýšení výkonu a bezpečnější pracovní prostředí pro obsluhu.
- **Veřejná image** – Společnost si uvědomuje, že je nutné zachovat svoji aktivní účast na tuzemských a evropských veletrzích, které tak napomáhají k zvyšování povědomí o firmě a přílivu nových zákazníků.
- **Sociální koncepce** – Chod celé firmy je závislý na kvalifikovaných zaměstnancích společnosti, proto by společnost měla klást velkou pozornost na zvyšování jejich odborného růstu a to rozvojem jejich vzdělávání v potřebných oblastech činnosti

společnosti. Stavebním kamenem pro společnost je konstruktérský tým, který by se v budoucnu měl rozšířit o další kvalifikované členy.

- **Strategie záměru** – Strategií záměru pro společnost je vynaložit síly k udržení již získaného tržního podílu v oblasti prodeje zemědělské postřikovací techniky v tuzemsku a v zahraničí.
- **Filozofie záměru** – Společnost se zaměří na kvalitu postřikovacích strojů doplněných o tu nejmodernější technologii. Nepřestane klást důraz na individuální požadavky zákazníků a neustálý poprodejní servis.

### 1.4.3 Strategické cíle společnosti

Strategické cíle společnosti AGRIO pro plánovací období vychází ze stanovené vize podniku a vyjadřují předsevzetí, kterých chce firma v budoucnosti dosáhnout. Při formulaci dlouhodobých strategických cílů musí být dbáno na to, aby splňovali podmínku SMARTER.

Společnost usiluje v letech 2015 – 2017 o dosažení následujících cílů:

- Každý rok po dobu plánovacího období zvyšovat zisk o 5%.
- V časovém horizontu 3 let, tj. do roku 2017 zvýšit každoročně objem tržeb minimálně o 8% oproti předcházejícímu roku.
- Snížení zadluženosti firmy alespoň o 2% ročně.
- Do roku 2017 nárůst počtu zákazníků ze zahraničí (Slovensko, Rusko) o 25%.
- Do konce plánovacího období přivést a zaškolit 2 nové pracovníky do konstruktérského týmu.

### 1.5 Analýza prostředí

Aby společnost znala svoji pozici musí neustále analyzovat prostředí, ve kterém působí. Při provádění analýzy prostředí se sledují především ty faktory, které posoudí potenciál dalšího rozvoje společnosti a včas identifikují riziko ohrožující podnikatelský záměr společnosti. Podnikatelské prostředí je možné rozdělit do dvou částí. Do první části spadá analýza externího prostředí, která se skládá z makroprostředí a mezoprostředí. V analýze makroprostředí se zkoumá prostředí, které podnik žádným způsobem ovlivnit nemůže. Zatímco v analýze mezoprostředí se zaměřuje pozornost na to prostředí, které do značné míry podnik marketingovými nástroji ovlivnit může. Druhou částí je interní analýza zahrnující

analýzu mikroprostředí, tedy toho prostředí, které podnik svou činností přímo vytváří a vykonávanými činnostmi ovlivňuje. [7]

### **1.5.1 Externí analýza podniku**

Při provádění externí analýzy je nutné brát na zřetel faktory týkající se národního a zahraničního prostředí. A to z toho důvodu, že společnost AGRIO spolupracuje nejen s tuzemskými, ale i se zahraničními společnostmi. Analýza mezoprostředí začíná rozborem odvětví, ve kterém podnik působí. Dále zkoumá své dodavatele, zákazníky a konkurenty v oboru. Provedením analýzy externího prostředí získáme seznam příležitostí (**Opportunities**) a hrozeb (**Threats**). S poznanych příležitostí a hrozeb se vybírají takové faktory externího prostředí, které mají na strategický záměr podniku zásadní vliv a jsou posléze zanášeny do matice EFE. [7]

V následujícím textu budou analyzovány pouze ty faktory, které se společnosti AGRIO přímo týkají.

#### **1.5.1.1 Makroprostředí**

##### **➤ Politika a legislativa**

V České republice je poměrně stabilní politická situace, která sama o sobě pro podnik AGRIO nepředstavuje v současné době významnější hrozbu. Společnost stejně jako každou jinou hospodářskou jednotku ovlivňují změny v rovině legislativní. Podnik se musí řídit platnými zákony, vyhláškami a dalšími předpisy, jako je Obchodní zákoník, Zákoník práce, Zákon o účetnictví, daňové zákony, vnitropodnikové směrnice a postupy.

V první řadě nesmíme opomenout Zákon o daních z příjmů, který se každým rokem aktualizuje. Sazba daně z příjmů právnických osob je poslední tři roky (2010 - 2013) stejná, tj. 19%. Tím se omezuje možné riziko snižování čistého zisku vlivem rostoucí daně z příjmu. Jak se ovšem bude vyvíjet dále a jakým směrem se bude ubírat celý daňový systém, záleží na aktuální politické a ekonomické situaci.

Důležitým zákonem, který musí společnost brát v potaz, je zákon č. 22/1997 Sb., O technických požadavcích na výrobky. Tento zákon upravuje technické požadavky na výrobky, které by mohly ohrozit zdraví nebo bezpečnost osob, majetek nebo přírodní prostředí, a dále též upravuje práva a povinnosti, které se týkají vydávání českých technických norem.

Jelikož je ČR jednou z členských zemí EU, přizpůsobuje určité předpisy a zákony standardům EU. Pro společnost se vstupem do celní unie zjednodušil způsob dopravy a dokumentace vyvážení výrobků, ale také dovozu materiálu z jiných členských zemí EU. Nově nabízené zemědělské stroje také musí dosahovat úrovně dané zákonem č. 326/2004 Sb., O rostlinolékařské péči a akceptovat platnost protokolu o posuzování shody průmyslových výrobků se směrnicemi a prostředím EU. Podnik obchoduje s partnery zemí, které nejsou členy EU, tudíž musí dodržovat také zákony platné v těchto zemích. [29]

### ➤ **Ekonomika**

V posledních letech měl trend obavy z celosvětové hospodářské krize nepříznivé důsledky na společnost AGRIO, které se projeví v podobě investičního pesimismu zaznamenaného v letech 2009 a 2010. Pokud budou mít společnosti, které jsou stávajícími či potenciálními zákazníky společnosti negativní očekávání budoucí hospodářské situace, mohou omezovat investiční činnost. V posledních letech se trend obavy silné recese podepsal na poklesu investic, a tedy snížení tržeb společnosti. Pokud však bude naděje předpokládaného pozitivního vývoje ČNB, pak je možné, že se investiční poptávka zvýší z důvodu „zadržovaných“ investic, díky čemuž by mohla společnost dosáhnout skokového zvýšení tržeb. Po poklesu české ekonomiky v minulých dvou letech se v roce 2014 předpokládá meziroční růst o 2,9%. K růstu HDP přispívá zrychlující se dynamika zahraniční poptávky, uvolněné domácí měnové podmínky vyvolané slabším kurzem koruny, mimořádně nízké úrokové sazby a zvýšení vládních investic. Jak je patrné z následující tabulky, tak dle prognózy ČNB by měla být v následujících dvou letech zaznamenána obdobná růstová tempa. V roce 2015 se očekává zvýšení o 3% a v roce 2016 se růst HDP lehce zvolní na 2,8% v důsledku předpokládaného mírného zpomalení zahraniční i domácí poptávky.

**Tab. č. 1: Predikce růstu reálného HDP**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Meziroční růst reálného HDP [%]- predikce ČNB</b>	2,9	3,0	2,8

*Zdroj: ČNB, vlastní zpracování 2014*

Vzhledem k tomu, že je společnost AGRIO neustále ve styku se zahraničím, je pro ni významným faktorem vývoj směnného kurzu. Vzhledem k vývozu na trhy v západní Evropě, zejména do Německa, je důležité sledovat vývoj kurzu koruny vůči euru. ČNB počátkem listopadu 2013 začala využívat kurz koruny vůči euru jako nástroje monetární politiky a došlo tak ke skokovému oslabení koruny vůči euru. Kurz koruny vůči euru se ve druhém čtvrtletí roku 2014 nacházel poblíž hodnoty 27,4 CZK/EUR a dle prognózy

ČNB se předpokládá udržování kurzu koruny vůči euru poblíž hladiny 27 CZK/EUR do roku 2016. Tato skutečnost je pro export do zahraničí příznivá, jelikož její výrobky budou pro zahraniční klienty levnější a bude o ně zájem. Na druhé straně má pro společnost depreciace i negativní vliv, jelikož nakupuje nejvíce od německých dodavatelů a i čeští dodavatelé fakturují stále častěji v eurech.. V případě, že se předpokládá udržování kurzu poblíž hladiny 27 CZK/EUR, tak společnost bude i nadále nakupovat materiál za dražší cenu zvyšující náklady firmy. [19]

#### ➤ **Technologie**

Firmu AGRIO neustále ovlivňuje rychlost změny tempa růstu technologie a technologické inovace. Úroveň technického vybavení zemědělských podniků je v současné době výrazně závislá na státní dotační podpoře investic. Důležitou úlohu v této oblasti má činnost Evropských strukturálních a investičních fondů, jehož součástí je Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova, ze kterého jsou v programovém období 2014 – 2020 poskytovány dotace v rámci Programu rozvoje venkova. Jedná se především o dotace na modernizaci zemědělských podniků, spolupráci při vývoji nových produktů, postupů a technologií. [25]

#### ➤ **Ekologie**

Ekologická stránka podnikání je v současnosti velice důležitým tématem. Vliv na výsledky firem v oblasti prodeje zemědělské techniky mají zákony z oblasti životního prostředí, které upravují pravidla pro vyrábění ekologicky šetrné zemědělské techniky. Tyto zákony se týkají také výroby zemědělských postřikovačů, u kterých jsou nastaveny přesné dávky postřiku, aby docházelo ke snížení spotřeby chemikálií. Firmu prodávající zemědělské stroje také mohou ovlivnit dotační programy podporující ekologické zemědělství ze strany státu.

### **1.5.1.2 Mezoprostředí**

#### ➤ **Analýza odvětví**

Analýza odvětví je zpracována na základě dat roku 2012, jelikož aktuálnější informace o zpracovatelském průmyslu v ČR nejsou k dispozici. [23]

Společnost AGRIO je dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE zařazena v sekci C – Zpracovatelský průmysl, oddílu 28 – Výroba strojů a zařízení, skupině 28.3 - Výroba zemědělských a lesnických strojů. Podrobná analýza odvětví je uvedena v Příloze A této práce.

## ➤ Zákazníci

Mezi hlavní zákazníky společnosti AGRIO se řadí především soukromí zemědělci, zemědělské podniky a družstva. Zákazníci jsou z řad tuzemským i zahraničních podniků. Mezi nejvýznamnější zahraniční partnery patří německá firma AGRIPP a polská firma GABO. Další zahraniční partneři sídlí na Slovensku, v Maďarsku, Ukrajině, Litvě, Lotyšsku, Švédsku, Srbsku, Rumunsku, Rakousku a v Kazachstánu. [29]

Podle aktualizovaného zemědělského registru ČSÚ hospodařilo v ČR koncem roku 2012 téměř 48 tisíc subjektů se zemědělskou výrobou. Z celkového počtu bylo zaměřeno více jak 1900 podniků na živočišnou výrobu, což znamená, že neobhospodařovali zemědělskou půdu. Ostatní podniky (96% z celkového počtu) hospodaří na 3,52 mil. ha zemědělské půdy. Pro společnost AGRIO mohou být tyto podniky považovány za potenciální zákazníky na trhu se zemědělskou technikou.

Základním ukazatelem pro firmu AGRIO je velikost obhospodařované půdy v hektarech jednotlivými zemědělskými subjekty. Firma se zaměřuje především na zemědělské podniky hospodařící na ploše větší než 100 ha. Jak udává tabulka č. 9, tak tomuto kritériu odpovídá 4556 podniků, což je 10,2% z celkového počtu. [28]

**Tab. č. 2: Počet potenciálních zákazníků na českém trhu, stav koncem roku 2012**

Velikostní skupiny podniků podle výměry obhospodařované zemědělské půdy v ha	PODNIKY CELKEM			
	Počet		Výměra	
	absolutně	%	Absolutně	%
> 0 až < 5	24 288	52,9	38 978	1,1
5 > 10	5 443	11,8	37 953	1,1
10 < 50	9 248	20,1	209 611	5,9
50 < 100	2 419	5,3	169 443	4,8
100 < 500	2 754	6,0	602 480	17,1
500 < 1000	830	1,8	597 634	16,9
1000 < 2000	653	1,4	913 956	25,9
2000 a více	319	0,7	956 272	27,1
<b>Celkem</b>	<b>45 954</b>	<b>100</b>	<b>3 526 328</b>	<b>100</b>

*Zdroj: Zpráva o stavu zemědělství ČR za rok 2012, Vlastní zpracování 2014*



### ➤ **Dodavatelé**

Dodavatelé jsou pro firmu důležitým článkem ve výrobním řetězci. Za výhodu lze považovat, že společnost není nijak závislá na konkrétním dodavateli. Má podepsané smlouvy s řadou dodavatelů z tuzemska, Itálie, Holandska a Německa. Mezi dlouhodobé a spolehlivé zahraniční partnery se řadí firma AGROTOP, Müller Elektronik, Bräutigam, S-S Engineering a Bondioli&Pavesi. Pravidelně probíhají výběrová řízení na nákup materiálu vedoucí k optimalizaci sítě našich dodavatelů s cílem nakupovat co nejvyšší kvalitu za co nejnižší cenu. [15]

### ➤ **Konkurence**

Světoví výrobci postřikovačů v dnešní době používají pro výrobu postřikovacích ramen ocelové nebo hliníkové profily, zpravidla příhradové a prostorové konstrukce. Nevýhodou používání těchto těžkých kovových materiálů však je, že při výrobě ramen dosahujících délky až 40 metrů se v nerovném terénu hodně namáhají a dochází tak k poškození. Firma AGRIO je na českém trhu největším dodavatelem v oblasti výroby klasických kovových ramen na postřikovací techniku. Mezi největší konkurenty v tuzemsku patří společnosti MGM Holešov a AKP s.r.o. Druhá zmiňovaná společnost má monopolní postavení na světovém trhu karbonových ramen díky patentované technologii získané vlastním vývojem. Pro společnost AGRIO je hrozbou zahraniční konkurence. Za nejvýznamnější konkurenty na zahraničních trzích se považují společnosti Hardi (Dánsko), John Deere (USA), Blanchard a Berthold (Francie), Mazzotii (Itálie), Lemken (Německo). [17]

Pro zřetelné znázornění analýzy konkurenčního prostředí je využito **Porterova modelu pěti sil**. Tento model předpokládá, že na strategii firmy působí pět vlivných tržních sil, které firma může ovlivnit svými marketingovými nástroji. [7]

### ➤ **Vyjednávací síla zákazníků**

Zákazníci mají na společnost poměrně velký vliv, poněvadž vzhledem k individuální zakázkové výrobě záleží na samotném zákazníkovi, co od zařízení očekává, a firma se snaží maximálně uspokojovat požadavky svých klientů. Z toho důvodu je s každým zákazníkem jednáno individuálně a ze strany zákazníků dochází tak k tlaku na výši ceny a na dodací lhůty.

➤ **Vyjednávací síla dodavatelů**

Vyjednávací síla dodavatelů je poměrně malá, jelikož jednotlivé komponenty k výrobě postřikovačů jsou dodávány různými konkurenčními dodavateli, kteří cenovými pobídkami bojují o každého zákazníka.

➤ **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Jednou z podstatných překážek vstupu nových konkurentů do odvětví jsou nákladová znevýhodnění. Počáteční kapitál, know – how a zakoupení potřebných licencí vyžaduje zpočátku vynaložení velkých vstupních investic, což ztěžuje vstup nových firem do odvětví.

Mezi další překážky se bezpochyby řadí také loajálnost zákazníků vůči již zavedeným značkám na trhu. Firma AGRIO je považována za tradiční firmu, která si za svoje dvacetileté působení na trhu vytvořila silnou pozici a získala stálé klienty.

➤ **Hrozba substitutů**

Mezi hrozbu substitutů se řadí využívání nových materiálů. Příkladem je používání kompozitové konstrukce na výrobu postřikovacích ramen, kterou zavedla firma AKP s.r.o. a nahradila tak dlouho používané konstrukce z hliníku.

➤ **Rivalita firem působících na daném trhu**

Na trhu se zemědělskou technikou je mezi působícími společnostmi silný boj o zákazníka. Firmy se snaží dodávat nejen požadované produkty, ale i další služby a servis s nimi spojený. Poskytnutými doplňkovými službami se snaží zákazníka trvale udržet a nenechat ho přejít ke konkurenci.

### **1.5.1.3 Zhodnocení faktorů analýzy externího prostředí – matice EFE**

K vyhodnocení faktorů analýzy vnějšího prostředí slouží matice EFE (*External Forces Evaluation*). Výsledkem této matice je citlivost strategického záměru na externí prostředí. Při tvorbě této matice je nutné dbát na to, aby byla symetrická, tj. obsahovala stejný počet hrozeb i příležitostí. Dále je ke každému prvku matice přiřazena váha v rozsahu 0 až 1 dle důležitosti příležitosti či hrozby pro úspěšnost v oboru obecně. Součet vah příležitostí a hrozeb se musí rovnat 1. Následně jsou ohodnoceny jednotlivé faktory stupněm vlivu na strategická východiska bez ohledu na to, zda se jedná o příležitost či hrozbu (1 = nízký vliv, 2 = střední vliv, 3 = nadprůměrný vliv, 4 = nejvyšší vliv). Poté jsou jednotlivé vážené

poměry dané součinem vah se stupni vlivu, sečteny. Výsledná hodnota 1 představuje nízkou citlivost strategického záměru na externí prostředí a naopak výsledná hodnota 4 představuje citlivost největší. [7]

**Tab. č. 3: Matice EFE**

<b>Příležitosti (Opportunities)</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Vážený poměr</b>
Získání nových zákazníků v tuzemsku i v zahraničí	0,13	4	0,52
Vývoj nových technologií	0,16	3	0,48
Dlouhodobé vztahy se zákazníky	0,17	3	0,51
Ochrana životního prostředí	0,07	2	0,14
<b>Hrozby (Threats)</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Vážený poměr</b>
Konkurence	0,15	3	0,45
Investiční pesimismus zemědělců	0,07	1	0,07
Depreciace CZK vůči ostatním měnám	0,2	2	0,4
Ekonomická nestabilita	0,05	2	0,1
<b>Suma</b>	<b>1</b>		<b>2,67</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

Hodnota celkového váženého průměru je 2,67 a vyjadřuje, že strategický záměr společnosti AGRIO je středně citlivý na externí prostředí.

### **1.5.2 Interní analýza podniku**

Cílem analýzy interního prostředí je zhodnotit současné postavení společnosti a posoudit její potenciál realizovat daný strategický záměr. Provedením interní analýzy získáme seznam silných (**Strengths**) a slabých (**Weaknesses**) stránek podniku. S poznanych silných a slabých stránek se vybírají takové faktory interního prostředí, které mají na strategický záměr podniku zásadní vliv a jsou posléze zanášeny do matice IFE. [7]

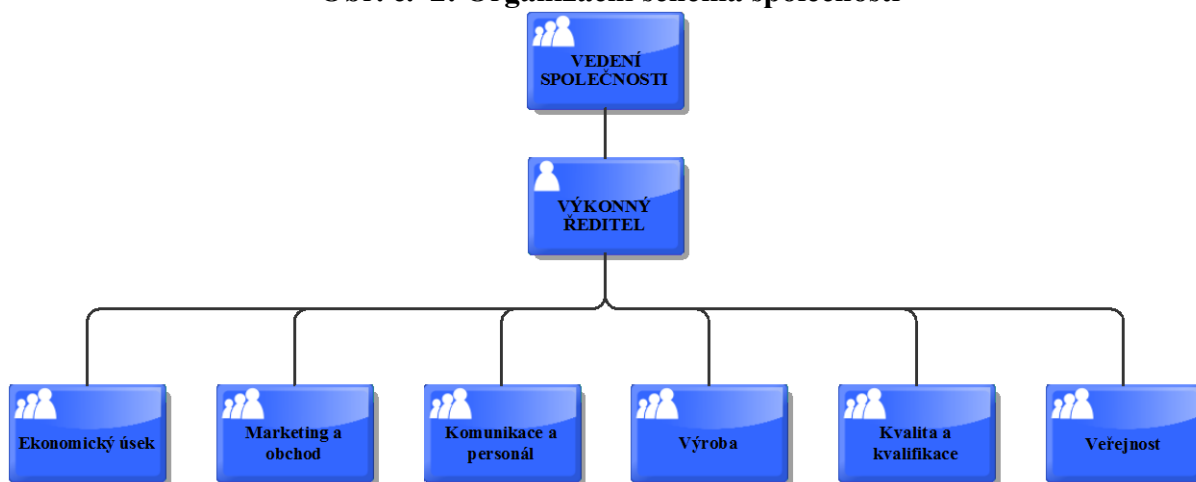
#### **➤ Management**

Společnost AGRIO je společností s ručením omezeným. Nejvyšším orgánem je valná hromada a statutárním orgánem jsou jednatelé. Jednateli společnosti jsou Ing. Ivan Olšan a Jiří Jan, kteří jsou zároveň společníky organizace a jednají jménem společnosti. Ředitelem společnosti je její spoluvlastník pan Ing. Ivan Olšan. Ve společnosti je v současné době zaměstnáno 71 zaměstnanců, z toho 62 mužů a 9 žen.

Společnost má jednoduchou funkcionální organizační strukturu členěnou na jednotlivá oddělení, která spadají pod výkonného ředitele. Ve společnosti převládá liniové hledisko stylu

řízení. Hlavní vedení společnosti kontroluje výkonného ředitele, kterému zadává úkoly a ten je předává jednotlivým vedoucím úsekům, kteří na základě delegovaných pravomocí a odpovědnosti dále řídí jednotlivé úseky. Stěžejním oddělením je oddělení výroby, které se dále dělí na oddělení konstrukční, oddělení servisu a montáže. Výhodou této jednoduché organizace jsou jasné vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Vzhledem k velikosti společnosti se toto uspořádání jeví jako vhodné. Každé z oddělení si je vědomo svých úkolů, kompetencí a tak pracovní proces funguje na dobré úrovni. [29]

**Obr. č. 2: Organizační schéma společnosti**



*Zdroj: Vlastní zpracování 2014*

Jednou z hlavních funkcí managementu je plánování. Ve společnosti převládá operativní řízení, dlouhodobé strategické plánování není v podniku příliš využíváno. Společnost se zaměřuje spíše na plánování střednědobého období s vytvářením jednotlivých ročních plánů. Ve společnosti se konají pravidelné firemní porady, na kterých se setkají vedoucí jednotlivých úseků s výkonným ředitelem a majitelem firmy. Dochází ke kontrolám, zda dochází ke shodě mezi plánovanými výsledky a skutečným výstupem. Výsledkem porady je zápis z porady.

Ve firmě panuje poměrně přátelská atmosféra a nedochází k žádným velkým komunikačním střetům. Komunikace je v podniku otevřená, založena především na osobních rozhovorech. Vedení společnosti je vstřícné k vyslechnutí nápadů, návrhů a připomínek zaměstnanců, na jejichž základě potom činí příslušná opatření. Vedení společnosti si uvědomuje, že bez dobře motivovaných pracovníků nebude firma dosahovat tak dobrých výsledků. Proto se snaží své zaměstnance co nejvíce motivovat a vytvářet jim příjemné pracovní prostředí. Motivace zaměstnanců probíhá formou měsíčních prémie a prémieových mezd na konci roku dle dosaženého hospodářského výsledku a mimořádných odměn z ročního fondu mistra.

Rozsáhlejší motivační program, který by vedl zaměstnance k co nejlepším výkonům, společnost vytvořený nemá. [29]

### ➤ **Marketing**

Společnost je výrobní podnik se zakázkovým typem činnosti. Zakázky získává výhradně přímou cestou prostřednictvím obchodního zástupce firmy nebo přes některého ze smluvních partnerů společnosti. Své produkty dováží zákazníkovi přímo na místo určení.

Cenu produktů stanovuje společnost nákladově orientovaným přístupem, tedy vyčíslením všech nákladů, ke kterým se přičte zisková marže, ale s ohledem na cenu konkurenčních výrobků na trhu. Zisková marže není ve společnosti stanovena jednotně, ale liší se dle zákazníka. Zvažuje se, zda se jedná o zákazníka stálého, nového či o smluvního prodejce. Také je přihlíženo zda zakázka směřuje do tuzemských míst nebo do zahraničí. Do kalkulace ceny zakázky vstupuje kalkulace ceny polotovaru vlastní výroby. Dalším přímým nákladem zakázky je veškerý nakupovaný materiál na sestavení stroje. Jelikož jsou většinou přání zákazníka natolik specifická a k provedení zakázky je nezbytně nutné zpracování dodatečných technických podkladů, započítává se do ceny zakázky oceněná práce konstruktérů. Sazba práce konstruktéra je stanovena na 320 Kč/hod. V souladu s obchodními podmínkami je cena také upravena o případné slevy stanovenými procentem z ceny. Do konečné ceny je také připočtena doprava zakázky k zákazníkovi a další přímé náklady, které společnosti vznikají v souvislosti s předáním stroje zákazníkovi (montáž, zaškolení, atd.). Největší propagací společnosti je její dlouhodobě vybudovaná pozice na trhu. Společnost se každoročně prezentuje na nejdůležitějších tuzemských i evropských zemědělských veletrzích. V tomto roce se společnost představila na Zemi živitelce (České Budějovice), Agro show (Polsko), Borgeby (Švédsko), DLG FELDTAGE (Německo), AgriPlanta - RomAgroTec (Rumunsko), Techagro (Hannover). Dále na sebe podnik upozorňuje prostřednictvím nejrůznějších propagačních materiálů a logo společnosti je umístěno na firemních automobilech. Společnost se také věnuje sponzoringu sportovních družstev a zábavných akcích v místně bydliště. Největší formou propagace jsou kvalitní webové stránky, na kterých se potenciální zájemce může dozvědět veškeré informace o společnosti, jejich produktech, novinkách na zemědělském trhu, připravovaných akcích nebo nalézt kontakt na jednotlivé odborníky firmy. Zákazníkům jsou zasílány propagační materiály nebo jsou obvykle přímo oslovováni společností. Na propagaci (články v odborných časopisech, účast na výstavách a polních dnech, prospekty a den otevřených dveří) vynakládá společnost nemalé výdaje (např. v roce 2013 4.418 tis. Kč). [29]

## ➤ Výroba

Společnost AGRIO vyrábí tažené, nesené a samojízdné stroje špičkových parametrů. Nabídku tvoří nesené, návěsné a nástavbové postřikovače s pracovním záběrem od 12 do 36 m, s objemem nádrže od 600 do 8000l. Touto nabídkou se snaží maximálně vyhovět speciálním požadavkům zákazníka. Největší předností společnosti je, že koncentruje hlavní pozornost na zakázkovou výrobu. Přibližně 90% strojů se montuje na základě specifických požadavků pro konkrétního zákazníka. Polotovary jsou vyráběny v sériích, protože základní konstrukce je dána. Jednotlivá specifika se však týkají velikosti nádrže, rozpětí ramen či doplňkové výbavy postřikovače a sestavují tak zcela unikátní výrobek.

Z původní své výrobní základny, která sídlila uprostřed městyse Křemže na 1200 m<sup>2</sup> se firma rozšířila do odkoupeného areálu bývalého zemědělského výkupu v Mříči. Celková výměra areálu je 16000 m<sup>2</sup> a zastřešená plocha činí přibližně 6000 m<sup>2</sup>. Výroba v novém závodě uvolnila prostory, které jsou nyní využívány pro rekonstrukce a celkové posezónní opravy strojů. Touto prací se zabývají 4 servisní technici. Nový areál je účelně propojen, ve výrobních prostorech se nachází kovovýroba, montážní hala, tryskáč box, lakovna a hala využívaná pro výstupní kontrolu nových strojů před předáním zákazníkovi. Firma má své vývojové oddělení, ve kterém pracují 4 vývojáři. Ti soustavně zapracovávají do výroby poslední poznatky z vývoje, výstav a přihlížejí k připomínkám provozovatelů postřikovačů AGRIO. Z celkového počtu 71 zaměstnanců se na výrobě přímo podílí 47 pracovníků.

Od prvotního zpracování materiálu až po finální elektrikářské práce na smontovaném postřikovači trvá výroba v průměru 8 dní. Výroba samojízdného postřikovače je však mnohem náročnější a vyžaduje kolem 20 až 25 pracovních dnů. V současných výrobních podmínkách vyjíždí přibližně 3 postřikovače týdně, celková výroba se pohybuje mezi 130 a 150 postřikovači ročně. Toto množství je považováno za téměř 100% využití současných výrobních kapacit. Absolutní maximum by bylo na 180 strojích a další případné zvýšení kapacity by vyžadovalo nové řešení subdodávek nebo pracovního provozu, který je v současné době jednosměnný.

Pro společnost je typická sezónnost výroby během jarních a podzimních měsíců. Z toho důvodu je ve společnosti zavedeno několik opatření týkajících se poskytování slev na zakázky získané v zimních měsících, kdy je sleva stanovena jako procento ze základní ceny zakázky. V měsíci červenci společnost 14 dní nevyrábí z důvodu celopodnikové dovolené. Jak už bylo zmíněno výše, tak výroba probíhá v jednosměnném provozu. Hlavním nevyhnutelným jevem

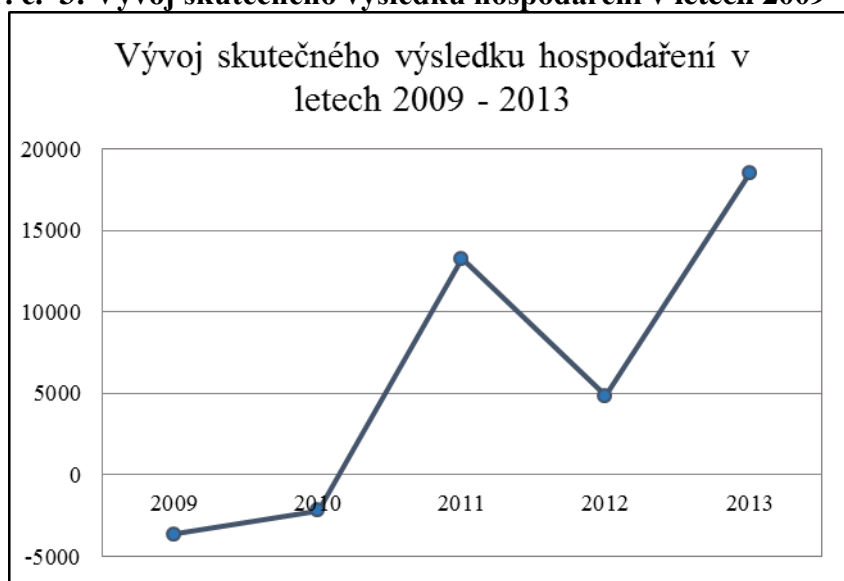
sezónní výroby je nutnost práce přesčas a zaměstnávání již osvědčených brigádníků, mezi které se řadí bývalí zaměstnanci v penzi či rodinní příslušníci stálých zaměstnanců.

Společnost využívá outsourcing k zadávání některých výkonů výrobního procesu jiným společností, které disponují speciálními stroji zajišťující laserové řezání, obrábění a sváření. [29]

#### ➤ Finance a účetnictví

Finanční analýza podniku hodnotí hospodaření podniku a vypovídá o jeho finančním zdraví, konkurenceschopnosti a atraktivnosti pro investory. Pro získání přehledu o finanční pozici společnosti je podnik hodnocen za sledované období 2009 – 2013. Nejdříve je pozornost věnována vývoji tržeb a výsledku hospodaření v jednotlivých letech. V další části je provedena analýza čistého pracovního kapitálu, spočítány nejdůležitější poměrové ukazatele společnosti, souhrnné ukazatele a srovnání s konkurencí.

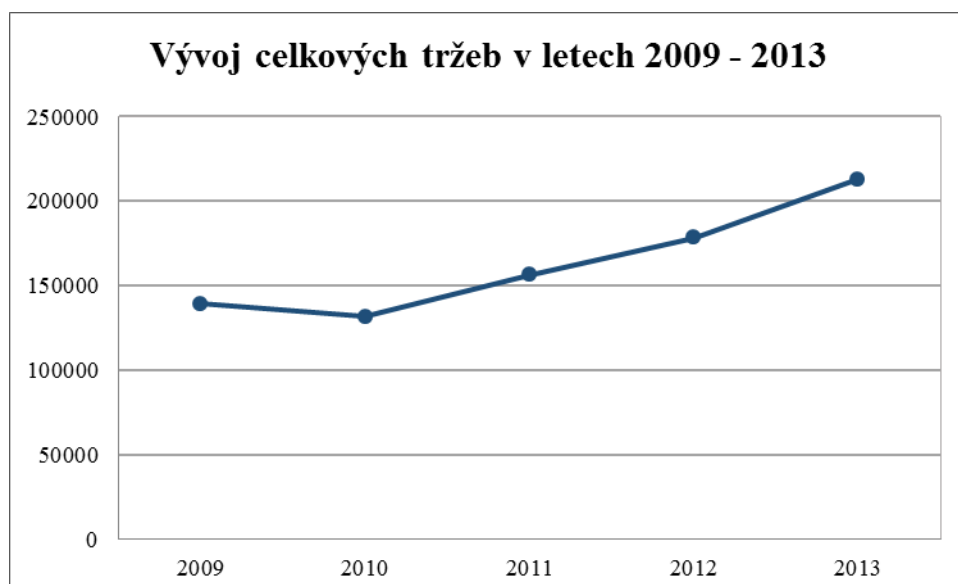
**Obr. č. 3: Vývoj skutečného výsledku hospodaření v letech 2009 - 2013**



*Zdroj: Účetní závěrka společnosti AGRIO, s.r.o. v letech 2009 – 2013, vlastní výpočet 2014*

Společnost dosahovala záporného výsledku hospodaření v letech 2009 a 2010, kdy výše výdajů přesahuje výši příjmů. Ztráta v roce 2010 je ještě ovlivněna hospodářskou krizí, která propukla již v roce 2008, ale společnost zastihla až v letech následujících. A to z toho důvodu, že společnost má rok dopředu nasmlouvané zakázkové stroje. Výsledek hospodaření v roce 2011 je významně navýšen o tržbu z prodeje obchodního podílu v celkové výši 9 964 tis. Kč.

**Obr. č. 4: Vývoj celkových tržeb v letech 2009 - 2013**



*Zdroj: Účetní závěrka společnosti AGRIO, s.r.o. v letech 2009 – 2013, vlastní výpočet 2014*

V předešlém grafu je zaznamenán vývoj celkových tržeb ve sledovaném pětiletém období. V roce 2010 byly tržby důsledkem hospodářské krize na nejnižší úrovni. V následujícím roce již však dochází k opětovnému nárůstu tržeb. Společnost má za sebou nejúspěšnější rok své historie, kdy v roce 2013 dosáhla tržeb přesahujících 200 mil. Kč. Došlo tak k nárůstu o 21,7% oproti roku předešlému. V budoucnu se počítá s pokračující vysokou vlnou prodeje a lze tak předpokládat další zvýšení objemu tržeb. Největší podíl na celkových tržbách zaujímají tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku, cenných papírů a podílů v poměru k celkovým tržbám tvoří jen zanedbatelné procento příjmů.

➤ *Analýza čistého pracovního kapitálu*

**Čistý pracovní kapitál** neboli Net Working Capital je absolutním rozdílovým ukazatelem, který vyjadřuje rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Žádaná je jeho kladná hodnota vypovídající o dobrém finančním zázemí podniku. [15]

**Tab. č. 4: Čistý pracovní kapitál v letech 2009 až 2013 (v tis. Kč)**

	vzorec	2013	2012	2011	2010	2009
Oběžná aktiva		85500	76682	84978	76960	71915
Krátkodobé závazky		27519	24504	40443	47945	37879
<b>Čistý pracovní kapitál</b>	<b>ČPK = OA-KZ</b>	<b>57981</b>	<b>52178</b>	<b>44535</b>	<b>29015</b>	<b>34036</b>

*Zdroj: Účetní závěrka společnosti AGRIO, s.r.o. v letech 2009 – 2013, vlastní výpočet 2014*



Jak je jasně patrné z výše uvedené tabulky, tak za celé sledované období se hodnota čistého pracovního kapitálu pohybovala v kladných číslech. Pro firmu to tedy znamená, že i v případě, že by musela okamžitě dostát svým krátkodobým závazkům, umožní jí to pokračovat v činnosti. V roce 2010 čistý pracovní kapitál oproti roku 2009 klesl, což mohlo být způsobeno růstem krátkodobých závazků o 10 066 tis. Kč. Naopak v následujících třech letech hodnota čistého pracovního kapitálu rostla, jelikož oběžná aktiva se zvyšovala a krátkodobé závazky snižovaly.

➤ *Analýza poměrových ukazatelů*

Do analýzy poměrových ukazatelů jsou zařazeny ukazatele rentability, zadluženosti, likvidity a aktivity. Teoretické popisky jednotlivých ukazatelů a jejich použité vzorce jsou uvedeny v Příloze B.

**Ukazatele rentability**

**Tab. č. 5 : Ukazatele rentability 2009 - 2013**

	2013	2012	2011	2010	2009
<b>ROA</b>	0,22	0,07	0,127	-0,009	-0,025
<b>ROE</b>	0,27	0,095	0,286	-0,063	-0,097
<b>ROS</b>	0,085	0,027	0,093	-0,017	-0,026

*Zdroj: Účetní závěrka společnosti AGRIO, s.r.o. v letech 2009 – 2013, vlastní výpočet 2014*

Záporná čísla ukazatelů rentability ve sledovaných letech 2009 – 2010 byla způsobena vykázáním ztráty, která v roce 2009 činila -3 239 tis. Kč a o rok později -2 498 tis. Kč. Oproti údajům z roku 2012 tyto ukazatele vykazují stoupající trend. Pozitivní skutečností je, že v dalších letech jsou rentability kladné, a společnost tak trvale zisková. Ukazatel **ROA** dosahuje v jednotlivých letech různých hodnot, přičemž vyšší hodnoty vyazuje opět v letech 2013 a 2011. V posledním sledovaném roce dosáhla ROA 22 %. Nejvyšší hodnoty ukazatele **ROE** bylo dosaženo v roce 2013, kdy 1 Kč vložena do vlastního kapitálu vydělala majiteli 0,27 Kč zisku. Vývoj tohoto ukazatele koresponduje s výsledkem hospodaření v jednotlivých letech. Ten dosáhl vysokých hodnot v letech 2011 a 2013, naopak v roce 2009 a 2010 vykazoval hodnotu zápornou. Obecně je dobré, když hodnota ROE převyšuje hodnotu ROA, což u analyzovaného podniku potvrzuje výše uvedená tabulka. Ukazatel **ROS** vypovídá, že v roce 2013 vyprodukovala každá koruna tržeb 8 haléřů čistého zisku.

## Ukazatele zadluženosti

**Tab. č. 6: Ukazatele zadluženosti v letech 2009 – 2013**

	2013	2012	2011	2010	2009
<b>Věřitelské riziko</b>	0,48	0,57	0,63	0,71	0,68
<b>Úrokové krytí</b>	12,49	3,00	9,09	-1,47	-2,65
<b>Dlouhodobá zadluženost</b>	0,02	0,05	0,07	0,08	0,10
<b>Běžná zadluženost</b>	0,46	0,53	0,57	0,63	0,58

*Zdroj: Účetní závěrka společnosti AGRIO, s.r.o. v letech 2009 – 2013, vlastní výpočet 2014*

Z tabulky je patrné, že **celková zadluženost** podniku je poměrně vysoká. V roce 2010 vykazoval podnik nejvyšší hodnotu zadluženosti na úrovni 71%. Přesto je ale pozitivním zjištěním značný poklesový trend tohoto ukazatele. Nejnižší úroveň za celé sledované období dosáhla společnost v roce 2013, kdy hodnota celkové zadluženosti dosahovala výše 48%. V roce 2009 se společnost přestěhovala do nové výrobní haly, na kterou si vzala dlouhodobý úvěr, což lze vyčíst i z hodnot ukazatele dlouhodobé zadluženosti. **Úrokové krytí** prošlo rovněž pozitivním vývojem. Jelikož společnost vykazovala v roce 2010 ztrátu, byl ukazatel úrokového krytí nepříznivý. V dalších letech se ovšem situace zlepšila. Všeobecně se doporučuje, aby nákladové úroky byly ziskem kryty minimálně třikrát. Z tabulky vidíme, že od roku 2011 neměl podnik se splněním tohoto pravidla žádné problémy.

## Likvidita

**Tab. č. 7: Ukazatele likvidity v letech 2009 - 2013**

	2013	2012	2011	2010	2009
<b>Běžná likvidita</b>	3,107	3,129	2,101	1,605	1,899
<b>Pohotová likvidita</b>	0,764	1,004	0,698	0,459	0,585
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,032	0,030	0,007	0,029	0,002

*Zdroj: Účetní závěrka společnosti AGRIO, s.r.o. v letech 2009 – 2013, vlastní výpočet 2014*

U **běžné likvidity** je doporučovanou dolní hranicí číslo 1,5. V roce 2009 a 2010 si společnost pozitivní výsledek udržela. Naopak v následujících letech je zřejmý vzestupný trend a v posledních analyzovaných letech oběžná aktiva pokrývala velikost krátkodobých závazků více než 3 krát. Vyšší hodnoty tohoto ukazatele ukazují na to, že podnik má vázáno příliš mnoho likvidních aktiv, které by mohly být pro jejich zhodnocení využity jinde. Nejnižšího ukazatele **pohotové likvidity** dosahovala společnost v roce 2010, kdy představoval ukazatel

podprůměrnou výši krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku, které měly zajistit bezproblémovou úhradu krátkodobých dluhů. V podniku však žádné významnější problémy zaznamenány nebyly a v roce 2012 se likvidita zvýšila k optimální úrovni. V analyzovaném období dosahovala společnost také špatných výsledků **okamžité likvidity**. Její hodnoty jsou výrazně nižší než hranice hodnoty doporučené. Podnik by měl mít k dispozici větší objem krátkodobého finančního majetku k možnému okamžitému uspokojení pohledávek svých věřitelů.

## Aktivita

**Tab. č. 8: Ukazatele aktivity v letech 2009 – 2013**

	2013	2012	2011	2010	2009
<b>Obrat celkových aktiv</b>	1,65	1,49	1,12	1,07	1,22
<b>Obrat zásob</b>	3,37	3,43	2,50	2,36	2,84
<b>Doba obratu zásob</b>	108	107	146	155	128
<b>Obrat pohledávek</b>	10,79	7,48	5,08	6,30	6,41
<b>Doba obratu splatnosti pohledávek</b>	34	49	72	58	57
<b>Obrat závazků</b>	7,89	7,28	3,51	2,71	3,73
<b>Doba obratu krátkodobých závazků</b>	102	128	184	215	174

*Zdroj: Účetní závěrka společnosti AGRIO, s.r.o. v letech 2009 – 2013, vlastní výpočet 2014*

Z vypočítaných hodnot ukazatele **obratu celkových aktiv** je patrné, že společnost hospodařila s majetkem poměrně dobře. Nejslabším rokem v tomto ohledu se zdá být rok 2010, kdy tržby nedosahovaly předpokládaných výsledků a klesly oproti předešlému roku o 8,3%. Největší mírou se vývoji tržeb podílela v té době probíhající celosvětová hospodářská krize. Pozitivním jevem je zaznamenaná rostoucí tendence tohoto ukazatele, která je patrná od roku 2010. **Zásoby** jsou vázány v podniku až do své spotřeby v průměru 127 dní. Z toho plyne, že zásoby během roku zamíří na sklad cca 2krát. Doba obratu pohledávek ve sledovaném období vykazuje snižující tendenci. V roce 2011 byly pohledávky splaceny v průměru za 72 dní a v roce 2013 za 34 dní. Hodnotu posledního roku lze již považovat za uspokojivou. Naopak rychlost obratu pohledávek se ve společnosti od roku 2011 zvyšuje. Tento vývoj je pozitivní, jelikož obecně platí, že čím nižší je hodnota ukazatele, tím hůře. Obecně z hlediska finanční rovnováhy platí, že doba obratu pohledávek by měla být kratší než doba obratu závazků. Toto obecné pravidlo s přehledem v každém roce splňovala.

➤ *Souhrnné ukazatele*

Ač je podnik příliš složitý systém a vyjádření jeho finanční pozice pomocí jednoho čísla se zdá být problematické, pokouší se o vyhodnocení zdraví podniku několik souhrnných ukazatelů. K jedním z nejznámějších a nejpoužívanějších patří **Altmanův model**, tzv. *Z-skóre*.

$$Z\text{-skóre} = 0,717x_1 + 0,847x_2 + 3,107x_3 + 0,420x_4 + 0,998x_5$$

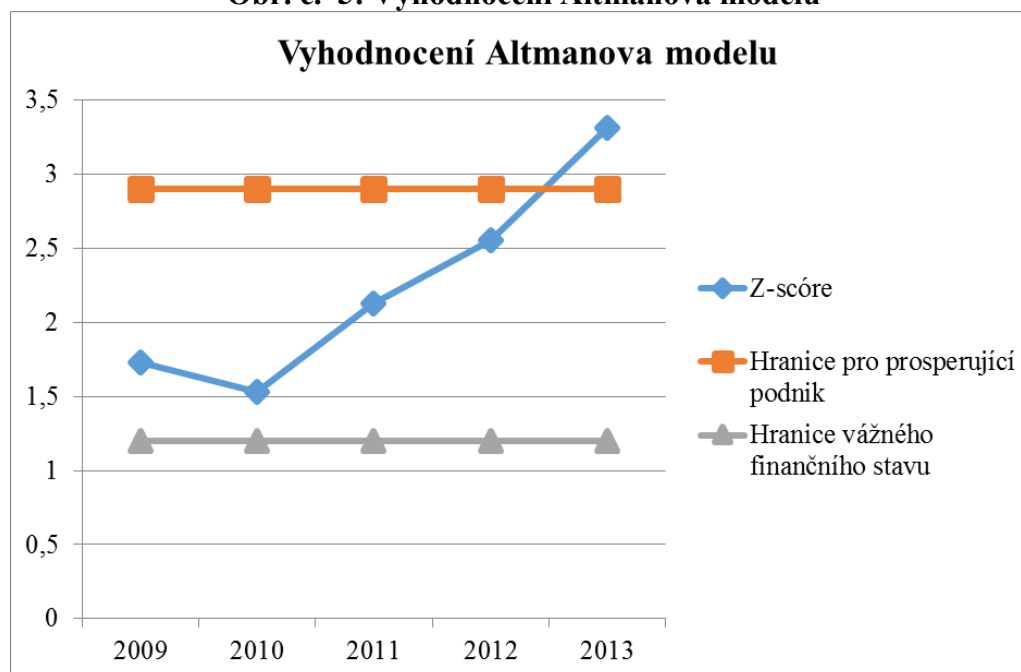
Z-skóre v sobě zahrnuje všechny podstatné složky finančního zdraví, tj. rentabilitu, likviditu, zadluženost i strukturu kapitálu. K jednotlivým ukazatelům je přiřazena váha, která vyjadřuje jeho významnost v daném souboru. [15]

**Tab. č. 9: Altmanův model**

	2013	2012	2011	2010	2009
x1= ČPK/A	0,440	0,437	0,353	0,240	0,293
x2= VH min. let/A	0,254	0,250	0,132	0,170	0,214
x3=EBIT/A	0,220	0,070	0,127	-0,009	-0,025
x4=VK/CK	1,080	0,750	0,580	0,404	0,480
x5=T/A	1,649	1,495	1,125	1,072	1,218
<b>Z-scóre</b>	<b>3,314</b>	<b>2,550</b>	<b>2,126</b>	<b>1,527</b>	<b>1,732</b>
hranice pro prosperující podnik >2,9	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900
hranice vážného finančního stavu <1,2	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200

Zdroj: Účetní závěrka společnosti AGRIO, s.r.o. v letech 2009 – 2013, vlastní výpočet 2014

**Obr. č. 5: Vyhodnocení Altmanova modelu**



Zdroj: Účetní závěrka společnosti AGRIO, s.r.o. v letech 2009 – 2013, vlastní výpočet 2014

Pokud je dosažená hodnota Z v intervalu 1,2 až 2,9 má analyzovaná společnost nevyhraněnou finanční situaci. V tomto pásmu se společnost pohybovala až do roku 2013. Můžeme si však všimnout, že v roce 2010 měla společnost vážné finanční problémy a přiblížila se tak k pomyslné hranici vážného finančního stavu vedoucímu k bankrotu. A naopak hranici prosperujícího podniku překročila společnost v minulém roce a dostala se do pásma prosperity. Tuto pozici lze považovat za vynikající.

➤ *Srovnání s konkurencí*

Nyní budou porovnány vybrané finanční ukazatele společnosti AGRIO s finančními ukazateli konkurence, a to společnostmi MGM [21] a AKP [18]. Kritickým rokem pro výrobce postřikovačů byl rok 2010, kdy se naplno projevila hospodářská krize i v tomto oboru. Jak můžeme vypočítat z níže uvedené tabulky, tak kromě společnosti AKP s.r.o. byli ostatní výrobci postiženi touto krizí. Velmi znatelný pokles tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb byl zaznamenán u společnosti MGM a.s., kde v roce 2010 došlo k poklesu tržeb o 27,1% oproti roku předešlému. U společnosti AGRIO nebyl pokles tak rapidní, tržby se snížily o 8,42%. Vývoj hospodaření společnosti MGM a.s. v posledních letech vykazuje zlepšující se tendenci. Firma je vysoce likvidní při minimální zadluženosti.

**Tab. č. 10: Srovnání s konkurencí**

<b>AKP s.r.o.</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	13479	11357	9072	8658
Běžná likvidita	2,38	2,86	6,97	3,51
Zadluženost	42%	35%	14%	23%
<b>MGM a.s.</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	53721	46647	30843	42289
Běžná likvidita	7,57	5,77	7,66	8,67
Zadluženost	9%	12%	9%	17%
<b>AGRIO Moderní zemědělské služby s.r.o.</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	159590	129378	109567	119643
Běžná likvidita	3,129	2,101	1,605	1,899
Zadluženost	57%	63%	71%	68%

*Zdroj: Účetní závěrky společností AGRIO, s.r.o, AKP, s.r.o., MGM, a.s. v letech 2009 – 2012, vlastní zpracování 2014*

### 1.5.2.1 Zhodnocení výsledků analýzy interního prostředí – matice IFE

K vyhodnocení faktorů analýzy vnitřního prostředí slouží matice IFE (*Internal Forces Evaluation*). Výsledky této matice hodnotí interní pozici podniku nebo strategického záměru. Při tvorbě této matice je opět nutné dbát na to, aby byla symetrická, tj. obsahovala stejný počet silných a slabých stránek. V dalším kroku je ke každému prvku matice přiřazena váha v rozsahu 0 až 1 dle důležitosti silné či slabé stránky pro úspěšnost v oboru obecně. Součet vah silných a slabých stránek se musí rovnat 1. Následně jsou ohodnoceny jednotlivé faktory dle vlivu na daný strategický záměr. Silné stránky jsou ohodnoceny stupněm 4 (velký vliv) nebo stupněm 3 (malý vliv). V případě určení slabých stránek je používán stupeň 1 (velký vliv) a stupeň 2 (malý vliv). Poté jsou jednotlivé vážené poměry dané součinem vah se stupni vlivu sečteny. Výsledná hodnota 1 představuje nejhorší hodnocení, tj. slabou interní pozici. Naopak výsledná hodnota 4 odpovídá silné interní pozici s vysokou nadějností splnění strategického záměru. [7]

Tab. č. 11: Matice IFE

Silné stránky (Strength)	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Kvalita výrobků	0,12	4	0,48
Flexibilita a přizpůsobivost individuálním požadavkům zákazníků	0,15	4	0,6
Tradice značky AGRIO	0,05	3	0,15
Přátelská atmosféra v podniku, otevřenost	0,08	3	0,24
Slabé stránky (Weaknesses)	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Vysoká zadluženost firmy	0,16	2	0,32
Sezónnost výroby	0,08	2	0,16
Absence dlouhodobého strategického plánování	0,16	1	0,16
Malý důraz na rozvoj a odborný růst pracovníků	0,25	1	0,25
<b>Suma</b>	<b>1,00</b>		<b>2,36</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Celkový vážený poměr matice IFE činí 2,36. Naměřená hodnota svědčí o tom, že strategický záměr společnosti AGRIO se opírá o středně silnou interní pozici.

## 1.6 Vyhodnocení analýzy a volba konečné strategie

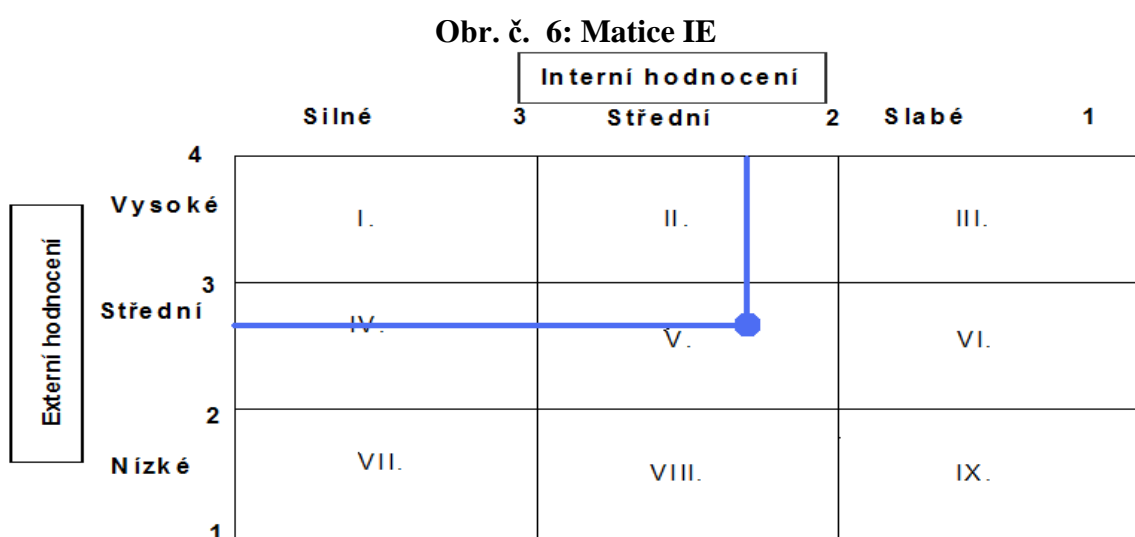
Pro vyhodnocení analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti bude použito několik nástrojů vyhodnocování. Nejprve bude sestavena matice IE hodnotící výsledky analýzy prostředí podnikatelského záměru. Její závěry vycházející z matic EFE a IFE. Pomocí této matice se určí jedna z devíti pozic, ve které se společnost aktuálně nachází. Pro další účely

bude použita matice TOWS, která propojuje všechny čtyři faktory vnější a vnitřní analýzy, tzn. příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky. Z této matice vyplyne jedna ze čtyř strategií vhodná pro naplnění strategických cílů podniku. K hodnocení strategické a akční pozice podnikatelského subjektu bude použita matice SPACE. Na závěr bude vypracován model QSPM.[7]

### Matice IE

Matice IE je použita ke stanovení vhodných strategií respektujících výsledky externí a interní analýzy. Tato matice spojuje dvě dimenze pohledů na podnik a ke zkonstruování je zapotřebí celkových vážených ohodnocení interních a externích faktorů matic IFE a EFE. Na ose x se vynáší celkové ohodnocení interních faktorů a na osu y naopak celkové ohodnocení externích faktorů. Dále se matice skládá z devíti polí rozdělených do tří oblastí. Na obrázku vidíme matici IE jako výsledek zanesení matice EFE (2,67) a IFE (2,36). Přibližná poloha matice IE je znázorněna průsečíkem, který je součástí V. kvadrantu. Oblast, ve které se průsečík nachází, se řídí heslem „Udržuj a potvrzuj“ a jsou pro ni doporučovány strategie penetrace trhu či vývoje produktu.

S ohledem na původní vizi a stanovené strategické cíle společnosti se jeví jako lepší alternativa strategie penetrace trhu. Podnik by se měl snažit o zvýšení podílu na současném trhu stávajícími produkty za pomoci intenzivnějšího využití marketingových sil. Společnost by měla usilovat o zvýšení poptávky od svých aktuálních klientů a nalákání nových klientů odebírajících produkty od konkurenčních společností.



*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

## Matice TOWS

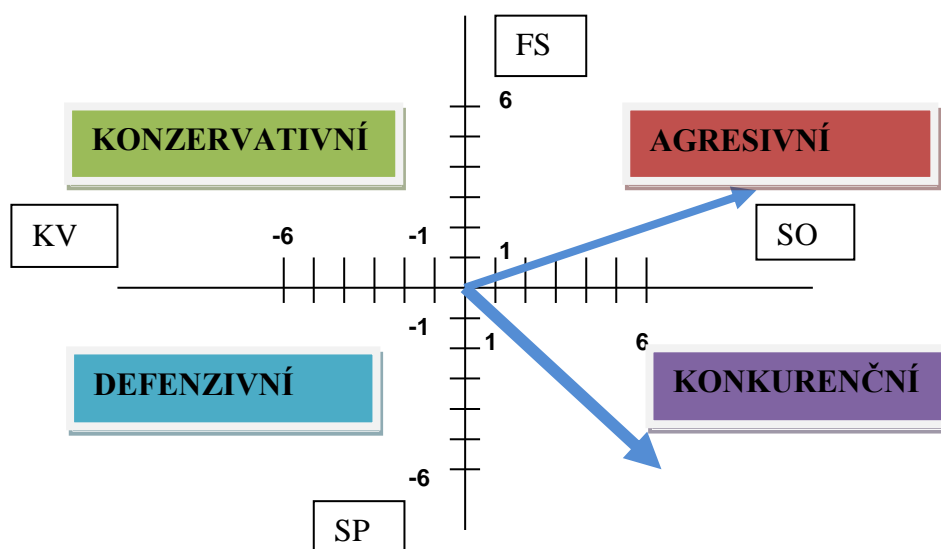
Matici TOWS použijeme k rozboru strategické situace pro porovnání silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti. Sestavená matice je uvedena v Příloze C.

Po zvážení vzájemného vlivu externích a interních faktorů podniku lze říci, že nejvhodněji se pro naplnění převážné většiny strategických cílů společnosti jeví strategie WO, neboli „Opatrný přístup“. Podnik má totiž poměrně významné slabiny, a to především vysokou zadluženost, která mu brání v dosažení příležitostí, které mohou být pro budoucnost podniku stěžejní. Tato strategie se bude vyznačovat snahou o využití příležitostí z okolí podniku, především za pomoci dobrého jména společnosti získat nové zákazníky na tuzemském a zahraničním trhu, se kterými se pokusí management společnosti udržovat dlouhodobé obchodní vztahy. Tato strategie také navrhuje zapojení strategického plánování, zvýšení marketingové aktivity a odborný rozvoj pracovníků, který podpoří růst kvality výstupů vedoucí k získání zákazníků nových a udržení spokojenosti těch stávajících. Podnik však musí sledovat hrozby ohrožující splnění zvoleného strategického záměru.

## Matice SPACE

Matice SPACE hodnotí strategické a akční pozice podnikatelského záměru. Sestavení matice je uvedeno v Příloze D.

Obr. č. 7: Matice SPACE, grafické znázornění



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014



Dle matice SPACE spadá společnost do druhého kvadrantu, který je označován jako **konkurenční**. Tento kvadrant je charakteristický pro firmy s dobrými konkurenčními vlastnostmi podnikající v poměrně stabilním prostředí. Pro tyto firmy se doporučují strategie: dopředná, zpětná a horizontální integrace, penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu a Joint@Venture. Taktéž jsou doporučovány strategie podle M. Portera zvané konkurenční: minimalizace nákladů, diferenční strategie a strategie zaostření. Při použití těchto strategií, a tím naplnění cílů firmy by mělo dojít ke zlepšení faktoru konkurenčních vlastností, a to tím, že by firma díky penetraci na trh měla získat větší tržní podíl a tím i lepší konkurenční postavení. Současně s tímto by mělo dojít ke zlepšení finanční situace a tím ke zlepšení finanční síly. Síla odvětví i stabilita prostředí by se neměly nijak výrazně měnit (s výjimkou zlepšení vývoje poptávky v důsledku růstu ekonomiky a tím i růstu kupní síly zemědělců). V roce 2017 se předpokládá, že vektor bude směřovat do prvního kvadrantu zvaného **agresivní**.

### **Matice QSPM**

K výběru nejvhodnější strategie ze všech uvažovaných slouží matice QSPM. Postup a konečné sestavení matice QSPM je uvedeno v Příloze E.

Nejvyšších hodnot v matici QSPM bylo dosaženo u **strategie penetrace trhu**. Z toho důvodu je tato strategie doporučena jako optimální pro rozvoj společnosti AGRIO. Stanovené strategické cíle společnosti jsou provázány právě s tržní penetrací a lze je vyhodnotit jako reálné. Společnost by při plnění těchto cílů neměla mít velké problémy a na základě výsledků je možné strategii vedoucí k naplnění těchto cílů potvrdit a doporučit.

## 2 IMPLEMENTACE CÍLŮ PODLE BALANCED SCORECARD

Metodika Balanced Scorecard formulována R.S. Kaplanem a D.P. Nortonem v roce 1992 poukazuje na zjištění, že k naplnění vize firmy nestačí pouze finanční cíle a jejich měření. Tato metodika staví na stanovené vizi, strategických cílech (finančních a nefinančních) a způsobech vedoucích k jejich dosažení. Prostřednictvím modelu je možné vizi společně se strategickými cíly transformovat do účelně rozčleněných perspektiv. Jedná se o perspektivu finanční, zákaznickou, interní (procesní) a potenciálu (učení se a růst). [8]

V následující části budou jednotlivé strategické cíle zpracovány dle metodiky BSC zaznamenány v tabulce a odůvodněny. Doplněné tabulky cílů jednotlivých perspektiv společně s nadefinovanými měřítky, žádoucími hodnotami a strategickými akcemi nutných k dosažení cílů jsou přiloženy v Příloze F.

### 2.1 Strategické cíle finanční perspektivy

Společnost vynakládá velké úsilí na neustálé zlepšování finančních výsledků. Toho bude dosaženo jednak snížením zadluženosti a růstem tržeb. Společnost jako výrobní firma sleduje tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč). Tyto tržby jsou plánovány s meziročním růstem 8%. Vyšší tržby a snižování zadluženosti budou zabezpečovat zvyšování provozního zisku, jehož prostřednictvím poroste hodnota pro majitele. K naplánovanému snížení zadluženosti dojde v roce 2015, kdy budou splaceny dlouhodobé investiční úvěry. Růstu tržeb společnost dosáhne jednak zvýšením podílu na tuzemském trhu, získáním nových zahraničních zákazníků a zvyšováním produktivity zaměstnanců. Pro podporu růstu tržeb jsou naplánovány zvýšené výdaje na aktivity v oblasti propagace. Na splnění cílů finanční perspektivy se budou podílet téměř všichni zaměstnanci, především pak ekonomické oddělení a odpovědnou osobou bude obchodní ředitel.

**Tab. č. 12: Strategické cíle finanční perspektivy**

Cíl	Odůvodnění
Růst objemu tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb	Základní předpoklad pro dosažení finanční stability firmy
Snižování zadluženosti	Zadluženost zatěžuje firmu vysokými finančními náklady, ovlivňuje rentabilitu a míru rizika podnikání. Cílem je zadluženost snížit a zabezpečit tak finanční stabilitu.
Zvyšování provozního zisku	Zajistí finanční prosperitu společnosti

*Zdroj: Interní informace firmy, vlastní zpracování 2014*

## 2.2 Strategické cíle zákaznické perspektivy

Společnost si uvědomuje, že musí utvrdit pozici silného prodejce postřikovací techniky a zvýšit podíl na tuzemském trhu a získat další partnery na trhu zahraničním. Pro dosažení spokojenosti zákazníků a kvalitních referencí bude podnik dbát na dodržování termínů dodávek a snižování počtu reklamací. K získání nových zákazníků bude potřeba aktivní školení pracovníků obchodního oddělení v jednání se zákazníky. Zodpovědný bude vedoucí personálního oddělení. Společnost si stanovila, na kterých trzích chce působit. Aby byla úspěšná, budou pracovníci seznámeni se specifiky obchodování v těchto zemích a také s jejich kulturními a sociálními zvyklosti. Jedním z hlavních cílů plánovacího období je v letošním roce založení dceřiné společnosti na Slovensku AGRIO POSKTREKOVAČE.

**Tab. č. 13: Strategické cíle zákaznické perspektiva**

Cíl	Odůvodnění
Udržení klíčových zákazníků	Klíčový zákazníci se neustále vrací, šíří dobré jméno společnosti a také přivádí nové zákazníky. Udržování těchto zákazníků zajišťuje vyšší tržby.
Zvýšit podíl na domácím trhu	Zvýšením podílu na domácím trhu dojde k získání většího počtu zakázek a zajištění vyšších tržeb.
Růst zahraničních zákazníků	Získání dalších zahraničních zákazníků navýší počet zakázek a pomůže společnosti dosáhnout vyšších tržeb.
Zvýšení včasnosti dodávek	Včasnost dodávek povede k získání stálých zákazníků a k zvýšení podílu na trhu.
Snížení počtu reklamací	Snížení počtu reklamací umožní získat spokojené stálé zákazníky a zvýší podíl na trhu.

*Zdroj: Interní informace firmy, vlastní zpracování 2014*

## 2.3 Strategické cíle perspektivy interních procesů

Stávající pracovníci z obchodního oddělení pod vedením marketingového vedoucího se budou snažit posílit pozici firmy zajišťováním marketingových a propagačních akcí. Tyto akce budou realizovány průběžně během celého plánovaného období. Jedná se o prezentace na veletrzích a výstavách, články v odborných časopisech a na internetových serverech. Ve spolupráci se IT správcem se budou aktualizovat a funkčně vylepšovat webové stránky společnosti. Účast na veletrzích společnost považuje za nejlepší způsob propagace, která zajistí zlepšení vztahů s veřejností a zvýšení povědomí o firmě.

Dalším atributem interních procesů je zajištění plynulosti výroby, k čemuž povede naplánovaný cíl snížení poruch výrobních strojů. Společnost také sleduje ukazatel zmetkovitosti, který vyhodnocuje každý měsíc. Cílem společnosti je tento ukazatel snižovat a proto bude dbát na kontrolu a proškolení zaměstnanců. Co se týče oblasti bezpečnosti práce na pracovišti, tak společnost monitoruje také počet a druh pracovních úrazů svých zaměstnanců, které eviduje v knize úrazů. Společnost chce dosáhnout snížení počtu úrazů a vedoucí výroby bude pravidelně kontrolovat dodržování pravidel bezpečnosti při práci.

**Tab. č. 14: Strategické cíle perspektivy interních procesů**

<b>Cíl</b>	<b>Odůvodnění</b>
Zvýšení aktivity v oblasti marketingové propagace	Zvýšit povědomí o firmě, které povede k získání dalších zákazníků.
Snížení poruch výrobních strojů	Zajistění plynulosti výrobního procesu.
Snížit zmetkovitost	Povede k poklesu výrobních nákladů společnosti a také k růstu EBIT.
Snížit počet pracovních úrazů	Sníží narušování výroby, povede k nižším ztrátám a k nižším nákladům.
Zvyšování produktivity zaměstnanců	Povede ke zvýšení tržeb společnosti.

*Zdroj: Interní informace firmy, vlastní zpracování 2014*

## **2.4 Strategické cíle perspektivy interního potenciálu**

Pro společnost je důležité, aby její zaměstnanci měli přesnou představu o tom, kam společnost směřuje a jaké má cíle. Proto je stěžejním cílem společnosti zavést strategické plánování. Zaměstnanci budou tak sdílet základní strategii firmy, získají jasné pracovní odpovědnosti a při výkonu práce budou postupovat správným směrem, což zvýší jejich produktivitu. Strategické plánování umožní společnosti efektivněji využívat své vlastní zdroje, včas a správně reagovat na změny v okolí prostředí, čímž se docílí zvýšení podílu na trhu. Během plánovacího období se bude společnost věnovat kvalifikačnímu růstu svých zaměstnanců a motivování pracovníků. Motivování a proškolení zaměstnanci budou dosahovat lepších výsledků a zajistí tak růst produktivity na zaměstnance.

Pro společnost AGRIO jako největšího výrobce postřikovacích strojů na českém trhu a důležitého vývozce na zahraniční trhy je přímo nutností začít spolupracovat s prestižními vysokými školami a výzkumnými institucemi na vývoj nových materiálů a technologií pro svou výrobu. Společnost se letos poprvé zúčastní veletrhů pro absolventy a nabídne tak těm nejúspěšnějším pracovní stáž s možností získání budoucího pracovního místa. Do konce plánovacího období firma tak zaškolí dva absolventy do již vytvořeného kvalitního

konstrukčního týmu. Za tento cíl bude zodpovědný personalista ve spolupráci s vedením, který bude klást důraz na kvalitu pracovníků při jejich výběru.

**Tab. č. 15: Strategické cíle perspektivy interního potenciálu**

Cíl	Odůvodnění
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Má vliv na snížení zmetkovitosti, na snížení počtu pracovních úrazů a povede k vyšší produktivitě zaměstnanců.
Zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců	Spokojenější a motivovaný pracovník je také produktivnější pracovník.
Udržení klíčových zaměstnanců	Podporovat klíčové zaměstnance s cílem zvyšovat produktivitu zaměstnanců.
Uzavřít smlouvu s 2 konstruktéry	Posílit klíčový tým konstruktérů o kvalifikované členy s cílem získat nové nápady pro inovaci strojů a zajistit si tak přísun tržeb.
Zavést strategické plánování	Umožní společnosti zvýšit podíl na trhu.

*Zdroj: Interní informace firmy, vlastní zpracování 2014*

Perspektivu interního potenciálu bychom mohli považovat za základní kámen, na kterém jsou postaveny cíle svrchních perspektiv. Při vhodně provedených strategických aktivitách perspektivy potenciálu společnosti dochází k růstu produktivity zaměstnanců vedoucí k lepší výkonnosti firmy. Vhodně nastavené strategické akce týkající se dodržování bezpečnostních norem, kvalifikace a motivace pracovníků, udržení klíčových zaměstnanců vede k zavedení stabilního prostředí pro vedení společnosti napomáhající dosažení většího podílu na trhu či získání nových partnerů. Pouze vhodně nastavené strategické akce by nevedly k efektivnímu naplnění strategie firmy, pokud by nebyly podpořeny žádoucím sociálním klimatem.

Jelikož jsme se již podrobně seznámili se společností AGRIO je možné v další části přejít ke stěžejní části, ve které bude rozebráno podrobně sociální klima této společnosti. Proto bylo nutné více poznat vnější prostředí společnosti, pochopit filozofii firmy a důkladněji rozebrat její cíle strategického záměru. V této části budeme sledovat interní potenciál, který napomáhá plnit tyto cíle.

### 3 HLAVNÍ RYSY ŽÁDOUCÍHO SOCIÁLNÍHO KLIMATU SPOLEČNOSTI

V této kapitole budeme věnovat speciální pozornost sociálnímu klimatu podniku. Problematika sociálního klimatu je v poslední době čím dál tím oblíbenějším předmětem zájmu mnoha firem. A to především těch firem, které neopomínají důležitost řízení lidských zdrojů a snaží se zvýšit výkonnost svého podniku prostřednictvím žádoucího sociálního klimatu firmy.

#### 3.1 Vymezení pojmu sociální klima

Před samostatnou analýzou sociálního klimatu společnosti je vhodné nadefinovat si samostatný pojem sociální klima. V zahraniční literatuře je sociální klima nahrazováno synonymy společenské klima, organizační klima, pracovní klima či organizační atmosféra.

Výzkum klimatu organizace se rozvíjel od 30 let. 20 století ve Spojených státech amerických. První autoři, kteří použili pojem klima v psychologickém výzkumu a poukázali na specifický druh klimatu – sociální klima, byli **Kurt Lewin, Ronald Lippitt a Ralph White**. [2]

Definovat sociální klima je obtížné, protože nemá zcela zřetelný obsah. Toto tvrzení potvrzuje **Dědina a Cejthamr**, který uvádí, že podnikové klima je něco, co se špatně definuje, ale jasně vnímá. Sociální klima se dle něj týká atmosféry, morálky, pocitu sounáležitosti, partnerství a vědomí hodnoty firmy. Také podotýká, že příznivé pracovní klima nereaguje samo o sobě zvýšením efektivity výkonu, ale firma bez něho nikdy nedosáhne optimálního výkonu. [5]

**Denison (1996)** uvádí, že „*klima (atmosféra) se vztahuje k těm aspektům prostředí, které členové organizace vědomě vnímají, které si uvědomují.*“ **Rousseau (1988)** konstatovala, že klima je otázkou vnímání a že je ho možné popsat. Vnímání jsou počítky (vjemy) či představy (obrazy skutečnosti) jedince, popisy zase to, co jistá osoba o těchto počítech vypovídá. [1]

**Mayerová** pohlíží na sociální klima z pohledu etiky v organizaci. Konstatuje, že sociální klima a morálka zaměstnanců jsou velmi důležité právě pro kulturu a etiku organizace. V organizaci lze klima chápat jako „*atmosféru uvnitř a vně organizace, úroveň morálky, určité emocionální napětí, péči a dobrou vůli mezi členy organizace.*“ Za vytváření klimatu je zodpovědný management organizace, který motivuje zaměstnance k práci a k výkonnosti. Sociální klima charakterizuje povaha lidí v organizaci, vzájemné vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, které jsou určovány vzájemným působením cílů a úkolů, organizační

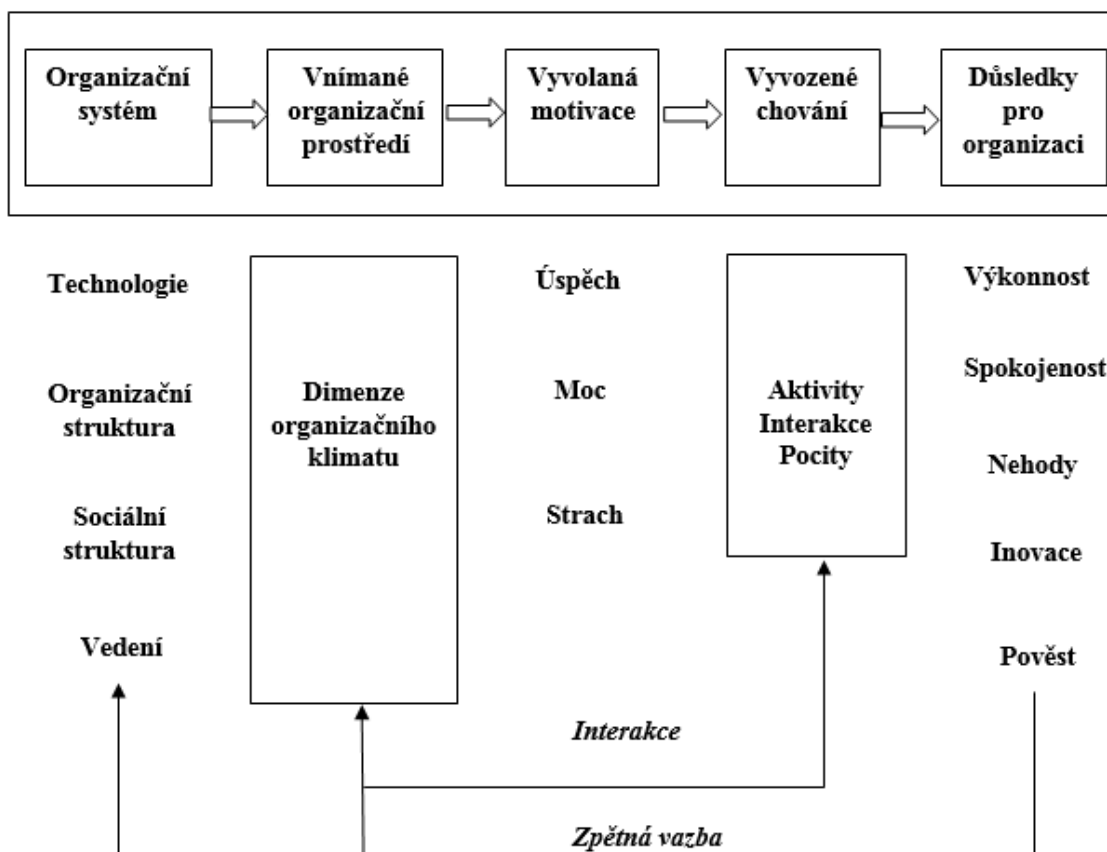
strukturou, procesy řízení a styly vedení a chováním pracovníků. Úroveň klimatu záleží tom, jak pracovníci vnímají kvalitu vnitřního prostředí organizace, především úroveň sociálních vztahů, postojů a chování vedoucích pracovníků k řadovým zaměstnancům, citlivost organizačních změn a hodnocení systému hodnot, který je vedoucími pracovníky upřednostňován. [12]

Sociální klima je charakterizováno jevy, které lidé v organizaci pozorují, posuzují a hodnotí. Podle **Kociánové** se dá na sociální klima nahlížet jako na naladění lidí v organizaci, které je důsledkem vlivu určitých organizačních a interpersonálních charakteristik na jejich subjektivní vnímání a prožívání. Sociální klima se projevuje v jejich mínění na základě osobních i zprostředkovaných zkušeností a může působit na utváření jejich pracovních postojů. Naladění lidí je výsledkem jejich individuálního emocionálního a racionálního hodnocení dění v organizaci. Sociální klima vyplývá spíše než z vlastní pracovní činnosti lidí z jejich pocitů, které z této činnosti a především z ostatních lidí kolem mají. [10]

Sociální klima má v každé organizaci svá specifika a z toho důvodu ho můžeme považovat za jedinečné. Na utváření a charakter sociálního klimatu působí mnoho faktorů. Mezi ně se řadí sociální normy a způsoby jejich prosazování, míra úspěšnosti pracovní skupiny v plnění pracovních úkolů, postavení, jaké zaujímá pracovní skupina v sociálním systému celé organizace, způsob vedení lidí v organizaci, osobní zvláštnosti jednotlivých pracovníků, styl řízení. [13] **Kociánová** ještě přidala specifikaci faktorů z řad mimoorganizačních a zařadila sem národní politiku, ekonomickou situaci státu a společenské změny.

Pro úplné pochopení sociálního klimatu společnosti nám může posloužit následující schéma, které bylo navrženo autory **Litwinem a Stringerem**. Z tohoto pohledu lze na organizační klima nahlížet jako na speciální filtr, přes který prochází jednotlivé charakteristiky organizace (vedení, struktura, technologie a další). Jak bylo uvedeno výše, tak bychom se v každé organizaci setkali s jedinečnými charakteristikami. Hodnocení klimatu společnosti je poté měřeno takovou formou, jakou ho vnímá organizace. Ze schématu je patrné, že sociální klima ovlivňuje motivaci zaměstnanců a přes jejich vyvolané chování přináší velkou škálu důsledků pro organizaci. Jeden z klíčových důsledků, který je také uveden ve schématu je výkonnost. A právě v další části této práce budeme na sociální klima nahlížet jako na jeden z faktorů podmiňující výkonnost poníku. [26]

Obr. č. 8: Schéma sociálního klimatu společnosti – Litwin a Stringer



Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Autoři Litwin a Stringer posuzovali sociální klima podniku pomocí subjektivních názorů pracovníků organizace. Pro zachycení způsobu vnímání klimatu pracovníky vytvořili dotazníkový rámec. Pro představu byl vybrán dotazníkový rámec opírající se o osm dimenzí, kdy každá dimenze souvisí s určitými vlastnostmi podniku.

1. **„Struktura** – pocity týkající se omezení a svobody konání a míry formálnosti nebo neformálnosti v pracovní atmosféře.
2. **„Odpovědnost** – pocity týkající se důvěry, kterou daná osoba dostává k vykonávání významné práce.
3. **„Riziko** – pocit rizikového a náročného postavení v daném pracovním místě a v organizaci; tomu odpovídající důraz na podstupování pravděpodobného rizika nebo na „hraní na jistotu“.
4. **„Srdečnost** – existence přátelských a neformálních společenských skupin.



5. **Podpora a pomoc** - vnímaná užitečnost manažerů a spolupracovníků; důraz (nebo nedostatek důrazu) na vzájemnou pomoc a podporu.
6. **Normy** – vnímaný význam implicitních nebo explicitních cílů a norem výkonu; důraz na dobrou práci; podnětnost představovaná osobními a týmovými cíli.
7. **Konflikt** – pocit, že manažeri a ostatní pracovníci chtějí slyšet odlišné názory; důraz spíše na zveřejňování problémů než na jejich zastírání nebo ignorování.
8. **Identita** – pocit, že patříte k podniku, že jste ceněný člen pracovního týmu. “ [1]

### 3.2 Žádoucí sociální klima

Za žádoucí sociální klima podniku lze považovat to klima, které je charakterizováno základními znaky zdravého organizačního klimatu. **Mullins** mezi základní znaky zdravého organizačního klimatu zařadil, dle Bláhy, tyto faktory:

- „integrace organizačních a personálních cílů,
- optimální organizační struktura,
- demokratické fungování organizace s prostorem účasti pro zaměstnance,
- spravedlnost v přístupu k zaměstnancům,
- důvěra a podpora zaměstnancům,
- transparentní diskuse konfliktů,
- znalost moderních manažerských praktik a stylů vedení,
- uznání a přijetí psychologické smlouvy,
- znalost potřeb zaměstnanců,
- transparentní a spravedlivý systém odměňování,
- kvalita pracovního života a projektování práce,
- příležitost osobního rozvoje,
- pocit smysluplnosti a užitečnosti práce,
- smysl identifikace (sounáležitost) a loajality k firmě. “ [4]

Pro stanovení hlavních rysů žádoucího sociálního klimatu společnosti AGRIO bude porovnán etický kodex společnosti s jednotlivými teoretickými charakteristikami uvedenými výše.

Etický kodex společnosti je soubor opírající se o konkrétní pravidla vycházející z hodnot a principů organizace. Stanovený etický kodex se promítá do oblasti péče o zákazníka, přístupu k zaměstnancům, firemní komunikace, mezilidských vztahů na pracovišti, pracovních podmínek, rozvoje zaměstnanců a odměňování. Umožňuje tak společnosti, aby každodenní aktivity podniku a jednání všech jeho zaměstnanců odpovídalo stanoveným zásadám. Dle slov vedení společnosti by se od zavedeného etického kodexu společnosti mělo odrážet žádoucí sociální klima podniku a pomáhat tak budovat silnou organizaci naplňující stanovené cíle.

#### **Obr. č. 9: Etický kodex společnosti AGRIO Moderní zemědělské služby s.r.o.**

##### **1. PÉČE O ZÁKAZNÍKA** „*Maximum pro zákazníka*“

Nejdůležitější je pro nás kvalita našich strojů, vysoká úroveň poskytovaných služeb a termínovaná přesnost. Ke každému zákazníkovi přistupujeme profesionálně a rádi plníme jeho požadavky. Respektujeme dojednaná rozhodnutí, která jsou vždy v souladu se smluvenými obchodními podmínkami.

##### **2. ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI** „*Projevujeme respekt k lidem*“

Respektujeme práva všech a poskytujeme jim rovné příležitosti bez ohledu na rasu, barvu pleti, pohlaví, sexuální orientaci, zdravotní/rodinný stav, politické a náboženské přesvědčení.

##### **3. KOMUNIKACE** „*Budmě srozumitelní, upřímní a otevření*“

Poskytujeme dostupné informace odpovědně, seriózně, pravdivě a včas. Prosazujeme informování o plánech a vizích organizace, aby se všichni zaměstnanci zodpovědně mohli podílet na jejich naplňování.

##### **4. TÝMOVÁ PRÁCE** „*Celek je pro nás více než část*“

Pouze vzájemnou spoluprací dosáhneme požadovaného úspěchu. Dbáme na dobré mezilidské vztahy na pracovišti.

##### **5. ZDRAVÍ A BEZPEČNOST** „*Vytvářejme bezpečné pracovní prostředí*“

Zajišťujeme bezpečné a zdraví neškodlivé pracovní prostředí na všech pracovištích. Od svých zaměstnanců vyžadujeme dodržování všech zásad bezpečné práce.

##### **6. OSOBNÍ ROZVOJ** „*Podporujeme rozvoj zaměstnanců*“

Podporujeme rozvoj osobních dovedností našich zaměstnanců v zájmu vykonávané pracovní činnosti.

##### **7. ZACHÁZENÍ S MAJETKEM** „*Oboustranná důvěra*“

Všichni zaměstnanci jsou povinni nakládat s majetkem společnosti zodpovědně, aby nedocházelo k jeho poškození či ztrátám.

##### **8. SPOLEČNÝ ZÁJEM** „*Hledíme společná řešení*“

Zavazujeme se k otevřené komunikaci a k naslouchání potřeb zaměstnanců s cílem dojít k řešení ve společném zájmu.

##### **9. ODMĚŇOVÁNÍ** „*Odměňujeme spravedlivě*“

Zavazujeme se k spravedlivě a srozumitelně nastavenému systému odměňování.

*Zdroj: Interní informace společnosti, Vlastní zpracování 2014*

Porovnání bylo provedeno pomocí níže uvedené tabulky, ze které je patrné, že teoretické charakteristiky zdravého sociálního klimatu jsou obsaženy v jednotlivých zásadách etického kodexu společnosti.

**Tab. č. 16: Srovnání jednotlivých zásad etického kodexu se znaky zdravého soc. klimatu společnosti**

Znaky zdravého sociálního klimatu	zásady								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>integrace organizačního a personálních cílů</i>								<input checked="" type="checkbox"/>	
<i>optimální organizační struktura</i>									
<i>demokratické fungování organizace s prostorem účasti pro zaměstnance</i>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	
<i>spravedlnost v přístupu k zaměstnancům</i>		<input checked="" type="checkbox"/>							<input checked="" type="checkbox"/>
<i>důvěra a podpora zaměstnancům</i>				<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		
<i>transparentní diskuse konfliktů</i>			<input checked="" type="checkbox"/>						
<i>znalost moderních manažerských praktik a stylů vedení</i>						<input checked="" type="checkbox"/>			
<i>uznání a přijetí psychologické smlouvy</i>		<input checked="" type="checkbox"/>							
<i>znalost potřeb zaměstnanců</i>								<input checked="" type="checkbox"/>	
<i>transparentní a spravedlivý systém odměňování</i>									<input checked="" type="checkbox"/>
<i>kvalita pracovního života a projektování práce</i>					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
<i>příležitost osobního rozvoje</i>						<input checked="" type="checkbox"/>			
<i>pocit smysluplnosti a užitečnosti práce</i>			<input checked="" type="checkbox"/>						
<i>smysl identifikace (sounáležitost) a loajality k firmě</i>									

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z porovnání vyplynulo, že dochází k jisté shodě rysů zdravého sociálního klimatu se zásadami etického kodexu. Výskyt shody byl v tabulce označen pomocí označení .

S největším počtem výskytů shody jsme se setkali u těchto rysů:

- demokratické fungování organizace s prostorem účasti pro zaměstnance
- kvalita pracovního života a projektování práce
- spravedlnost v přístupu k zaměstnancům
- důvěra a podpora vedení směrem k zaměstnancům

Abychom v další části práce mohli zkoumat sociální klima společnosti, tak je důležité se nyní pokusit stanovit hlavní rysy žádoucího sociálního klimatu společnosti AGRIO podporující naplnění strategických cílů společnosti. K tomu nám poslouží oblasti etického kodexu společnosti a zjištěné teoretické poznatky týkající se rysů zdravého sociálního klimatu. Jak už bylo zmíněno výše, tak etický kodex společnosti se zabývá oblastí péče o zákazníka, přístupem k zaměstnancům, firemní komunikace, mezilidských vztahů na pracovišti,

pracovních podmínek, rozvojem zaměstnanců a odměňováním. V další části budou vybrané oblasti aplikovány v té podobě, aby odražely žádoucí sociální klima společnosti.

- **Aktivní a lidský přístup k zaměstnancům**

Je žádoucí, aby organizace své působení stavěla na demokratickém přístupu. Demokratické fungování je založeno na úctě a respektu k druhým, na toleranci, a na zájmu o podněty ze strany všech zaměstnanců. Zaměstnanci společnosti vyvíjí vlastní iniciativu směrem k nadřízenému a usnadňují mu dosáhnout stanovených cílů. V první řadě je potřebné, aby vedoucí aktivně předával a kontroloval úkoly, ale také nechával prostor svým podřízeným k vyjádření vlastních představ. Je žádoucí, aby vedoucí byli proškolení o tom, jak prosazovat spravedlnost v řízení, jelikož jsou často přesvědčeni, že jsou ke všem ve svém chování spravedliví, ale jejich podřízení to mohou vnímat zcela opačně. Zaměstnanci, kteří získají dojem, že se s nimi zachází spravedlivě, jsou připraveni dosahovat vyšších výkonů.

- **Plnohodnotná komunikace a včasné sdílení informací**

V první řadě je žádoucí, aby byli zaměstnanci včas a dostatečně kvalitně informováni o plánech a cílech organizace. Dále by se vedení společnosti mělo zajímat o jejich názory a potřeby. Aktivním zjišťováním a pozdějším uspokojováním potřeb zaměstnanců přispívá podnik k motivaci zaměstnanců. Proto je důležité, aby v podniku převládala otevřená a přímá komunikace vedoucí k lepší identifikaci potřeb zaměstnanců. Pouze správným sdílením informací a otevřenou komunikací je také možné ve společnosti zavčas odhalit příslušné projevy konfliktu. Konflikty dávají podnět nadřízeným k větší komunikaci se svými podřízenými. Z toho důvodu je žádoucí vymezit v podniku prostor k otevřené a transparentní diskuzi vedoucí k předejití vzniku konfliktu.

- **Přátelské vztahy na pracovišti založené na důvěře**

Důvěra je klíčový pojem v mezilidských vztazích na pracovišti. Ať už ve vztazích mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, mezi podřízenými a nadřízenými, či mezi zaměstnanci navzájem. Důvěra se bezpochyby řadí k důležitým předpokladům podnikatelského úspěchu každé firmy. Vedení firmy by tak mělo dávat najevo, že vzájemná důvěra je základem pro společné úsilí na cestě vedoucí k dosahování stanovených cílů. Je žádoucí, aby se vedoucí pracovník ptal svých podřízených na jejich názory a zapojoval je do rozhodování o směřování firmy. Místo přesně zadaných úkolů jim stanovoval spíše cíle, kterých je nutno dosáhnout. Měl by mít schopnost delegovat úkoly na druhé a akceptovat

výsledek jejich úsilí. Od svých podřízených by měl pravidelně požadovat zpětnou vazbu o vykonané práci a oceňovat jejich úspěchy. Měl by si být vědom, že je přirozené udělat chybu a v případě potřeby jim podat pomocnou ruku. Zaměstnanci, kteří pocítují důvěru ze strany vedení, přicházejí často sami s vlastními kreativními návrhy a svoji energii zaměřují na to, jak zlepšovat své pracovní výkony. I vztahy mezi zaměstnanci navzájem by měli užívat vzájemné důvěry umožňující výměnu informací. Spolupracovníci by měli udržovat mezi sebou vztahy vedoucí k vzájemné spolupráci, podpoře a pomoci.

- **Přívětivé pracovní podmínky a logická organizace práce**

K lepší kvalitě pracovního života přispívají dobré pracovní podmínky a organizace práce na pracovišti. Společnost by v první řadě měla dbát na zajištění vysokého standardu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Proto by měla udělat všechna možná opatření předcházející vzniku nebezpečí úrazů na pracovišti. Bezpečná práce prosazovaná ve společnosti by měla vycházet také z odpovědného plánování práce při kterém nedochází k přetěžování zaměstnanců. Každý pracovní úkol by měl být rozpracován na jednotlivé pracovní činnosti a měly by zde být jasně nastaveny směrnice, kterých by se měl řídit každý pracovník pro zajištění kvalitního a vysokého výkonu. Je všeobecně známo, že spokojený pracovník je sebevědomější a má tendenci k vynakládání větší iniciativy k plnění cílů firmy.

- **Spravedlivé odměňování**

Pouze spravedlivě nastavený systém odměňování je základem zdravého sociálního klimatu organizace a může být zaměstnanci akceptován. Systém odměňování musí být ve společnosti transparentně definován a nastaven. Firma by měla zaručovat odměňování zaměstnanců podle jejich výkonu a kvality odvedené práce. Odměňovat své pracovníky by měla spravedlivě na základě jejich kvalifikace, zkušeností a schopností nutných k vykonávání jejich práce. Spravedlivé odměňování zaměstnanců přispívá k žádoucímu stupni motivace zaměstnanců při naplňování strategie firmy. Spravedlivý systém odměňování vede k vytvoření konkurenceschopné společnosti a ke zvyšování produktivity jejich zaměstnanců.

## 4 ANALÝZA SOCIÁLNÍHO KLIMATU S DŮRAZEM NA JEHO VLIV NA CÍLE A VÝKONNOST PODNIKU

### 4.1 Metody získávání dat

Pro získání potřebných dat je při analýze sociálního klimatu společnosti využita metoda dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření se řadí mezi kvantitativní metody sloužící k poznání celkového stavu sociálního klimatu podniku. Cílem dotazníkového šetření je vymezit silné a slabé stránky sociálního klimatu a následně navrhnout opatření pro jeho zlepšení tak, aby byly podpořeny cíle organizace. Aby bylo provedené dotazníkové šetření skutečně efektivní, je prováděno anonymně a dotazovaní jedinci jsou pečlivě seznámeni s účely dotazníkového šetření.

Při sestavování dotazníkového šetření byly některé otázky použity z diagnostického nástroje pro měření podnikového klimatu zhotoveného VÚPSV. [27] Následně byly tyto otázky rozšířeny o další přesně tak, aby odrážely strategické cíle společnosti. Struktura dotazníku byla rozdělena do 5 oblastí, které byly vybrány v předešlé kapitole a které jsou blíže specifikovány v následující tabulce. Na otázky bylo možné odpovídat pomocí čtyřstupňové škály (rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím). Aby byli respondenti vedeni k vyjádření názoru, tak byla vynechána možnost neutrální odpovědi typu nevím. V závěru dotazníku měli zaměstnanci prostor pro vyjádření dalších připomínek a postřehů. Vzor dotazníku je uvedený v Příloze G.

**Tab. č. 17: Zkoumané oblasti dotazníkového šetření**

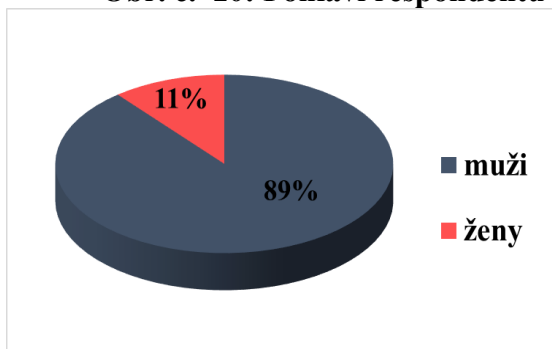
Zkoumaná oblast	Specifikace
<b>Přístup k zaměstnancům a jejich vedení</b>	Zabývá se efektivností vedení lidí při dosahování cílů organizace. Cílem je zjistit, jak je pracovníky vnímán jejich nadřízený. Podává informace o tom, zda nadřízený umí efektivně vést své pracovníky, delegovat jim pravomoci, organizovat práci a kontrolovat je.
<b>Mezilidské vztahy na pracovišti</b>	Zabývá se atmosférou panující na pracovišti. Cílem je rozpoznat jaké vztahy převládají mezi spolupracovníky, a jaké mezi řadovými pracovníky a jejich nadřízenými.
<b>Komunikace a sdílení informací</b>	Zabývá se systémem komunikace ve firmě. Zjišťuje se úroveň informovanosti zaměstnanců ze strany vedení podniku. Cílem je zjistit, zda jsou pracovníci informováni o strategických cílech firmy a zda je jim poskytnuta zpětná vazba k jejich pracovním výsledkům. Dále je hodnocen tok informací mezi nadřízenými a pořízenými a mezi spolupracovníky navzájem.
<b>Pracovní podmínky a organizace práce</b>	Zabývá se pracovním prostředím společnosti a jeho vlivem na výkonnost zaměstnanců. Řeší se zde otázky pracovního výkonu, bezpečnosti práce a možnosti osobního rozvoje.
<b>Odměňování</b>	Zabývá se stimulačním faktorem týkající se platového ohodnocení a dalších zaměstnaneckých výhod.

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

## 4.2 Výsledky dotazníkového šetření

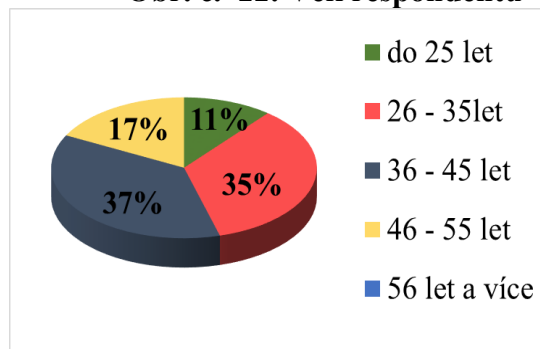
Dotazníky byly rozdány 65 zaměstnancům společnosti, celkem jich bylo navráceno 46, tudíž míra návratnosti činila 71%. Profil respondentů je znázorněn v následujících grafech. Jelikož v podniku pracují převážně muži, tak z celkového počtu respondentů jich bylo zastoupeno 89%. Ženy tvořily poměrně malou skupinu a byly zastoupeny pouze 11% (viz obr. č. 10). Další graf vypovídá o věkové struktuře respondentů. Z celkového počtu respondentů bylo 37% ve věku 36 – 45 let (17 respondentů), 35% ve věku 26 – 35 let (16 respondentů), 17% ve věku 46 – 55 let (8 respondentů) a 11% (5 respondentů) bylo do věku 25 let.

**Obr. č. 10: Pohlaví respondentů**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

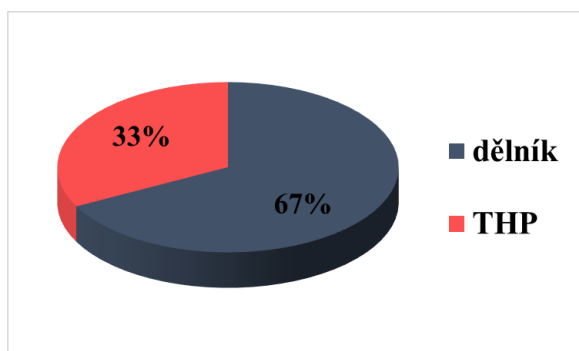
**Obr. č. 11: Věk respondentů**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

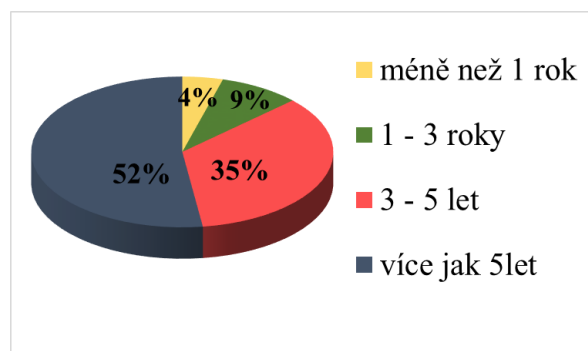
Zaměstnanci společnosti byli rozděleni podle pracovního zařazení (viz obr. č. 12). Tato charakteristika je pro účely zkoumání sociálního klimatu na pracovišti velmi důležitá. A v nejednoznačných odpovědích budou odpovědi vyhodnoceny také podle toho, jak odpověděli zvláště dělníci (31 respondentů) a zaměstnanci zastávající pozici techniko-hospodářského pracovníka (15 respondentů). Respondenti byli také dotázáni na počet odpracovaných let ve společnosti. Z odpovědí vyplynulo, že nejvíce jsou zastoupeni pracovníci, kteří ve firmě působí více než 5 let. Pouze 2 respondenti pracovali ve společnosti dobu kratší než 1 rok a spadají tak do nejméně početné skupiny (viz obr. č. 13).

**Obr. č. 12: Pracovní zařazení respondentů**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Obr. č. 13: Počet odprac. let ve spol.**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

### **1. Doporučil/a bych tuto společnost jako dobrého zaměstnavatele?**

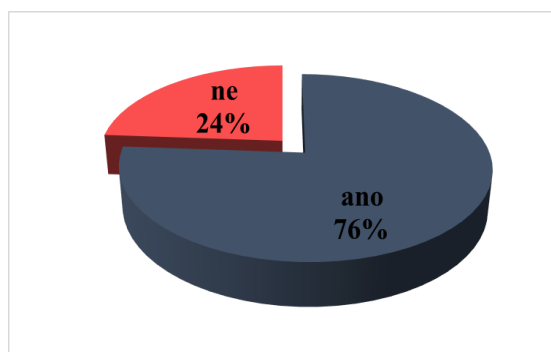
Z grafu uvedeného na obr. č. 14 vyplývá, že většina respondentů by společnost doporučila jako dobrého zaměstnavatele. Tato skupina je zastoupena 35 respondenty a tvoří 76% ze všech dotazovaných.



## 2. Uvažujete v současné době o změně společnosti?

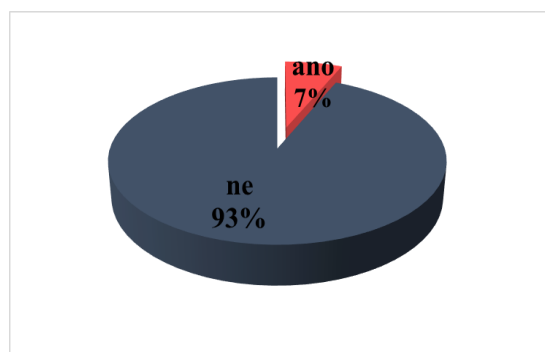
Na tuto položenou otázku odpověděli kladně pouze 3 respondenti (viz obr. č. 15). To znamená, že v současné době uvažuje o změně společnosti pouze 7% ze všech dotazovaných. Pro společnost lze tuto zprávu považovat za velmi pozitivní, jelikož 93% zaměstnanců by o odchodu ze společnosti vůbec neuvažovalo.

Obr. č. 14: Doporučení spol.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Obr. č. 15: Uvažování o odchodu ze spol.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V následující části je dotazník vyhodnocen postupně podle zkoumaných oblastí sociálního klimatu společnosti. Odpovědi jsou hodnoceny souhrnně a některé jsou rozebrány více podle rozdělení do pracovního zařazení respondentů. Na závěr každé oblasti se mohli respondenti ke každé oblasti zcela otevřeně vyjádřit. Případné postřehy budou také shrnuty na konci každého oddělení.

Tab. č. 18: Výsledky dotazníkového šetření – oblast I.

<b>1. PŘÍSTUP K ZAMĚSTNANCŮM A JEJICH VEDENÍ</b>	
<i>1.1. Myslím, že naše oddělení je dobře řízeno</i>	
rozhodně souhlasím	6
spíše souhlasím	13
spíše nesouhlasím	24
rozhodně nesouhlasím	3
<i>1.2. Vedoucí řídí oddělení tak, že dosahuje stanovených cílů včas a v požadované kvalitě</i>	
rozhodně souhlasím	11
spíše souhlasím	28
spíše nesouhlasím	7
rozhodně nesouhlasím	0
<i>1.3. Můj nadřízený zadává úkoly jasně a srozumitelně</i>	
rozhodně souhlasím	17
spíše souhlasím	21
spíše nesouhlasím	8
rozhodně nesouhlasím	0

<b>1.4. Můj nadřízený mě velmi často a přísně kontroluje</b>	
rozhodně souhlasím	26
spíše souhlasím	12
spíše nesouhlasím	8
rozhodně nesouhlasím	0
<b>1.5. Můj nadřízený vytváří prostor pro případné podněty zaměstnanců</b>	
rozhodně souhlasím	7
spíše souhlasím	8
spíše nesouhlasím	6
rozhodně nesouhlasím	25
<b>1.6. Nemám žádný vliv na rozhodování o věcech, které ovlivňují moji pracovní činnost</b>	
rozhodně souhlasím	35
spíše souhlasím	4
spíše nesouhlasím	0
rozhodně nesouhlasím	7

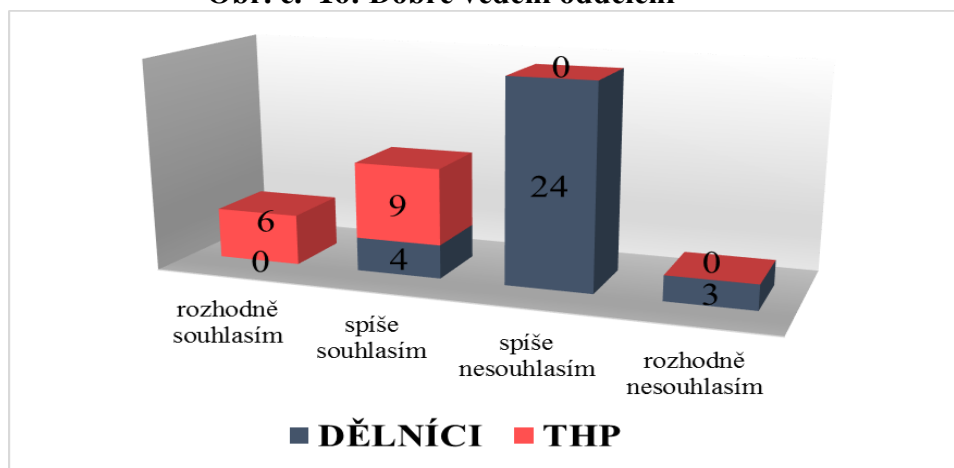
*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

Z výše uvedené tabulky je patrné, že s odlišnými odpověďmi jsme se setkali u třech sledovaných výroků. Na výsledky těchto výroků se nyní zaměříme:

- **Myslím, že naše oddělení je dobře řízeno**

Obr. č. 16 lze prezentuje jisté odlišnosti v názorech na problematiku týkající se vedení oddělení. Respondenti kategorie technicko-hospodářských pracovníků si myslí, že je jejich oddělení řízeno dobře. Všichni zaměstnanci této kategorie použili k odpovědi výraz „rozhodně souhlasím“ či „spíše souhlasím“. Tito pracovníci jsou převážně kontrolováni pouze výkonnou ředitelkou a vedením společnosti. Naproti tomu u kategorie dělníků, kteří mají nad sebou přímého nadřízeného (mistra) je zaznamenán odlišný pohled. Pouze 4 dělníci se shodují na odpovědi „spíše souhlasím“. Lze shledat větší počet dělníků (celkem 24) spíše nesouhlasících s daným míněním a 3 dělníky, kteří jsou rozhodně proti danému výroku.

**Obr. č. 16: Dobré vedení oddělení**

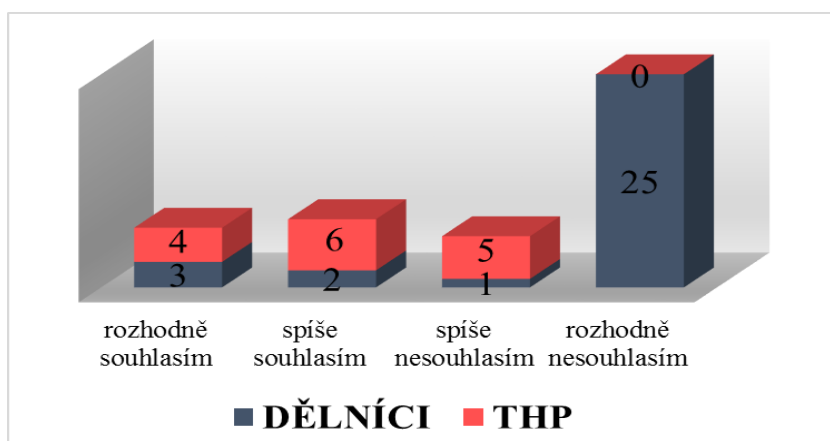


*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

- ***Můj nadřízený vytváří prostor pro případné podněty zaměstnanců***

Výsledek ukazuje, že na tuto otázku odpovídali respondenti spíše negativně. Více než polovina všech zaměstnanců (54%) pocítuje, že nemá možnost přispět vlastními nápady k jejich práci. Tuto kategorii tvoří převážně zaměstnanci zastávající pracovní pozici dělník. Ti, kteří se domnívají, že jim nadřízený vytváří prostor pro případné nápady, jsou převážně z řad THP. Je třeba ale podotknout, že ne všichni dělníci mají stejný pohled na věc, jelikož 5 dělníků vyjádřilo svůj souhlas s daným výrokem.

**Obr. č. 17: Prostor pro přijímání nápadů ze strany nadřízeného**

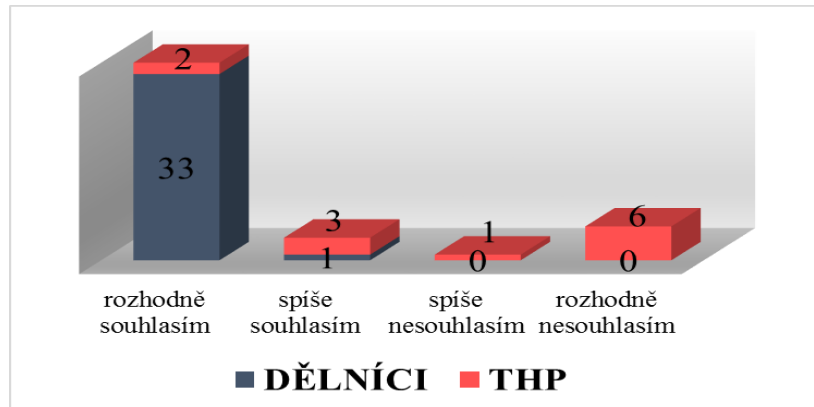


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

- ***Nemám žádný vliv na rozhodování o věcech, které ovlivňují moji pracovní činnost***

Záměrně bylo dané tvrzení položeno opačným způsobem než jak bylo možné zaznamenat u těch předchozích. Ti dotazovaní, kteří vyjádřili souhlas s daným tvrzením, tak nemají žádný vliv na rozhodování o věcech, které ovlivňují jejich pracovní činnost. Tito respondenti tvořili největší početnou skupinu – 76% všech dotazovaných. Při detailnějším pohledu na strukturu dotazovaných je z grafu patrné, že nesouhlas s daným výrokem vyjádřili především dělníci. Naproti tomu 7 zaměstnanců patřící do kategorie THP se kladně s tím, že mají vliv na rozhodování o věcech ovlivňující jejich pracovní činnost.

**Obr. č. 18: Vliv na rozhodování**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Postřehy samotných respondentů:

- Vedoucí pracovníci (mistři) jsou příliš mladí na to, aby řídili oddělení
- Chaotické jednání při řízení
- Vedoucí nemají dostatečnou autoritu

**Tab. č. 19: Výsledky dotazníkového šetření – oblast II.**

<b>2. MEZILIDSKÉ VZTAHY NA PRACOVÍŠTI</b>	
<i>2.1. Na pracovišti převažuje přátelská atmosféra</i>	
rozhodně souhlasím	32
spíše souhlasím	5
spíše nesouhlasím	9
rozhodně nesouhlasím	0
<i>2.2. Jednání mého nadřízeného je ke všem pracovníkům spravedlivé</i>	
rozhodně souhlasím	7
spíše souhlasím	22
spíše nesouhlasím	17
rozhodně nesouhlasím	0
<i>2.3. Na svého nadřízeného se můžu kdykoliv obrátit</i>	
rozhodně souhlasím	25
spíše souhlasím	12
spíše nesouhlasím	9
rozhodně nesouhlasím	0
<i>2.4. Kolegové jsou ochotni mi v případě potřeby při práci pomoci</i>	
rozhodně souhlasím	33
spíše souhlasím	6
spíše nesouhlasím	7
rozhodně nesouhlasím	0

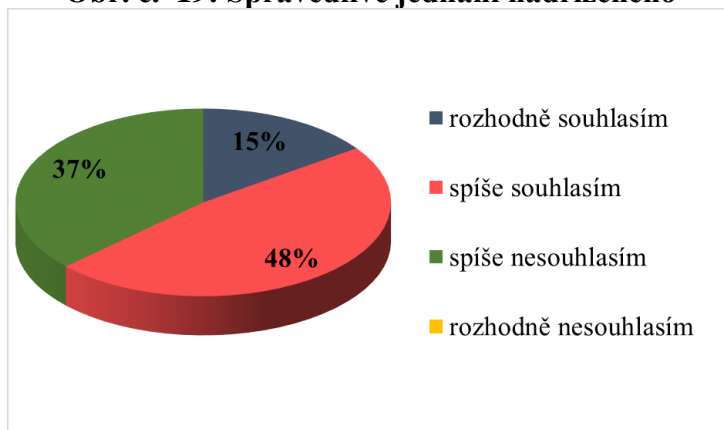
<i>2.5. Jednotlivá oddělení spolu dobře spolupracují a pomáhají si</i>	
rozhodně souhlasím	20
spíše souhlasím	19
spíše nesouhlasím	7
rozhodně nesouhlasím	0
<i>2.6. Případné konflikty jsou na pracovišti včas a konstruktivně řešeny</i>	
rozhodně souhlasím	16
spíše souhlasím	19
spíše nesouhlasím	6
rozhodně nesouhlasím	5

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

Jak vyplývá z výše uvedené tabulky, tak pozitivně lze hodnotit, že mezi odpověďmi na jednotlivé otázky převažují spíše kladná vyjádření.

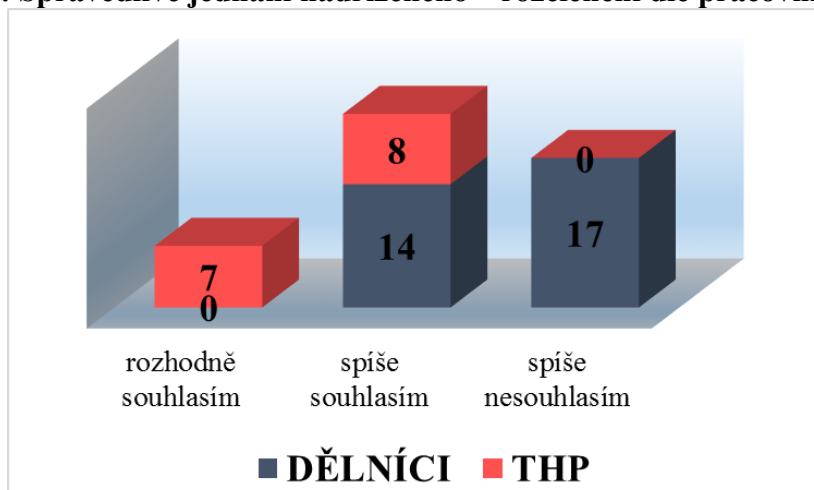
Z dotazníkového šetření však nemůžeme jednoznačně zjistit, že jednání nadřízeného je všemi respondenty považováno za spravedlivé. Z níže uvedeného grafu je zřejmé, že 37% dotazovaných se vyjádřilo, že s daným výrokiem spíše nesouhlasí. V doplňujícím grafu můžeme vidět, že ta část respondentů, která s tímto tvrzením nesouhlasila, je pouze z řad dělníků. Avšak i mezi dělníky převažují pozitivní odpovědi, jelikož 14 dělníků ke svému vyjádření zvolilo odpověď „spíše souhlasím“.

**Obr. č. 19: Spravedlivé jednání nadřízeného**



*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

**Obr. č. 20: Spravedlivé jednání nadřízeného – rozčlenění dle pracovního zařazení**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

*Postřehy samotných respondentů:*

V této oblasti se 1 z respondentů volně vyjádřil k tomu, že vztahy na pracovišti považuje za velice dobré díky tomu, že se jedná o malou firmu, kde se všichni znají a většina zaměstnanců spolu tráví čas i po pracovní době. Dále podotkl, že tato skutečnost přináší však jistou nevýhodu v tom, že někteří zaměstnanci neberou své nadřízené za autoritu.

**Tab. č. 20: Výsledky dotazníkového šetření – oblast III.**

<b>3. KOMUNIKACE A SDÍLENÍ INFORMACÍ</b>	
<i>3.1. Jsem seznámen s tím, kam společnost směřuje a jakých cílů chce v budoucnu dosáhnout</i>	
rozhodně souhlasím	26
spíše souhlasím	9
spíše nesouhlasím	9
rozhodně nesouhlasím	2
<i>3.2. Vedení společnosti mě pravidelně informuje o výsledcích firmy</i>	
rozhodně souhlasím	32
spíše souhlasím	8
spíše nesouhlasím	4
rozhodně nesouhlasím	2
<i>3.3. Společnost vynakládá dostatečné úsilí, aby zjistila postoj a názory zaměstnanců</i>	
rozhodně souhlasím	2
spíše souhlasím	10
spíše nesouhlasím	22
rozhodně nesouhlasím	12
<i>3.4. Ve společnosti funguje dobrý systém informování, díky kterému mám pro potřeby výkonu mé práce dostatek informací poskytnutých včas a v požadované kvalitě</i>	
rozhodně souhlasím	16
spíše souhlasím	27
spíše nesouhlasím	3
rozhodně nesouhlasím	0

<b>3.5. Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci</b>	
rozhodně souhlasím	18
spíše souhlasím	21
spíše nesouhlasím	7
rozhodně nesouhlasím	0
<b>3.6. Můj nadřízený mi poskytuje zpětnou vazbu o kvalitě práce, kterou jsem provedl</b>	
rozhodně souhlasím	11
spíše souhlasím	13
spíše nesouhlasím	12
rozhodně nesouhlasím	10

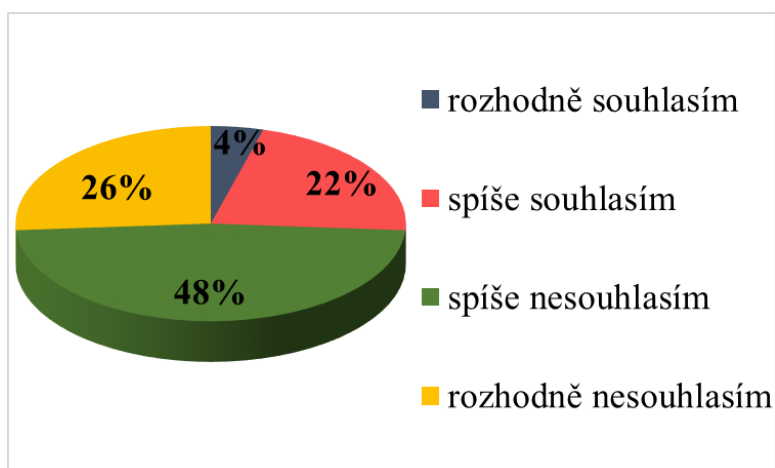
*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

Tabulka ukazuje na fakt, že z odpovědí opět více převažují kladná hodnocení jednotlivých výroků. Výroky, které nebyly vnímány jednoznačně, si blíže přiblížíme.

- **Společnost vynakládá dostatečné úsilí, aby zjistila postoj a názory zaměstnanců**

Odpovědi na tento výrok poukazují na to, jak vnímají zaměstnanci možnost vyjadřovat svůj názor směrem k vedení společnosti. Z následujícího grafu je zřejmé, že převážná část zaměstnanců (74%) vnímá, že společnost nevynakládá dostatečné úsilí na zjišťování jejich názorů. Pouze 26% dotazovaných pociťuje, že se společnost o jejich postoje zajímá.

**Obr. č. 21: Zjišťování postojů a názorů zaměstnanců**

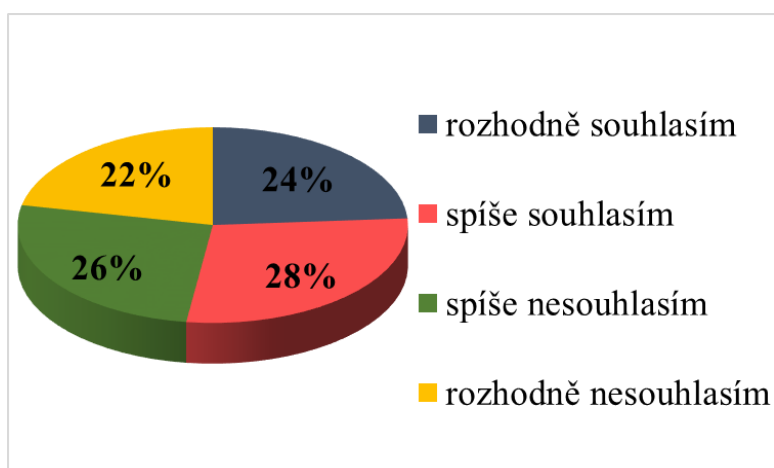


*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

- ***Můj nadřízený mi poskytuje zpětnou vazbu o kvalitě práce, kterou jsem provedl***

Jak je na první pohled z níže uvedeného grafu patrné, respondenti v této záležitosti zastávají naprosto odlišné názory. Pouze 24% respondentů se rozhodně domnívá, že jim nadřízený poskytuje zpětnou vazbu o výkonu jejich práce. Dalších 28% se přiklonilo ke stejnému názoru a zaškrtnulo odpověď „spíše souhlasím“. Na druhé straně, 48% ze všech dotazovaných odpovědělo, že s tímto výrokem rozhodně nebo spíše nesouhlasí. Nesouhlasné reakce vedou k nezbytnosti přezkoumat odpovědi dle pracovních pozic.

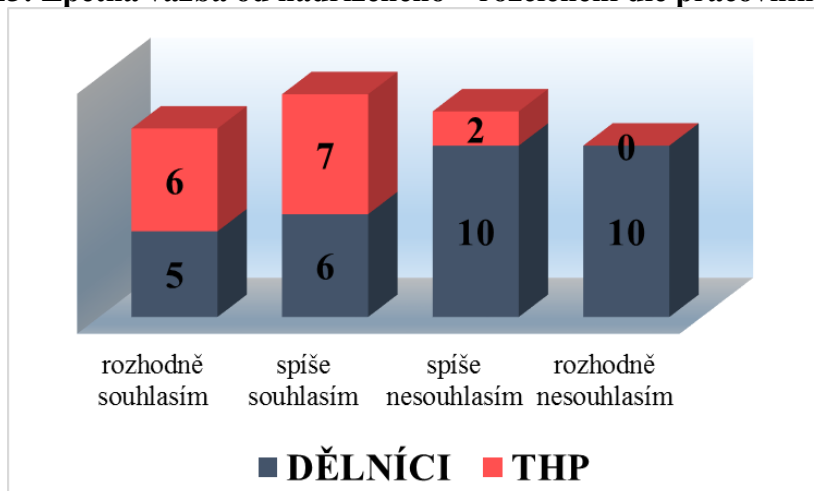
**Obr. č. 22: Zpětná vazba od nadřízeného**



*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

Níže zobrazený graf má větší vypovídající hodnotu než ten předcházející. Jak je vidět, tak především respondenti patřící do kategorie dělníci se domnívají, že jim není poskytována zpětná vazba (celkem 65% dělníků). Naopak z kategorie THP nesouhlasili pouze 2 pracovníci.

**Obr. č. 23: Zpětná vazba od nadřízeného – rozčlenění dle pracovního zařazení**



*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*



**Tab. č. 21: Výsledky dotazníkového šetření – oblast IV.**

<b>4. PRACOVNÍ PODMÍNKY A ORGANIZACE PRÁCE</b>	
<i>4.1. Materiální a technická vybavenost pracoviště je na dobré úrovni</i>	
rozhodně souhlasím	28
spíše souhlasím	13
spíše nesouhlasím	5
rozhodně nesouhlasím	0
<i>4.2. Ve společnosti je zaměstnán dostačující počet pracovníků pro zvládnutí práce</i>	
rozhodně souhlasím	15
spíše souhlasím	20
spíše nesouhlasím	8
rozhodně nesouhlasím	3
<i>4.3. Musím pracovat velmi rychle a pod tlakem stanovených termínů</i>	
rozhodně souhlasím	14
spíše souhlasím	17
spíše nesouhlasím	9
rozhodně nesouhlasím	6
<i>4.4. Firma mi poskytuje dostatek možností pro případné vzdělávání a školení</i>	
rozhodně souhlasím	4
spíše souhlasím	10
spíše nesouhlasím	25
rozhodně nesouhlasím	7
<i>4.5. Ocenil/a bych větší možnost vzdělávání a rozvoje</i>	
rozhodně souhlasím	9
spíše souhlasím	10
spíše nesouhlasím	12
rozhodně nesouhlasím	15
<i>4.6. Jsem spokojený s úrovní bezpečnosti a ochranou zdraví při práci</i>	
rozhodně souhlasím	25
spíše souhlasím	15
spíše nesouhlasím	6
rozhodně nesouhlasím	0

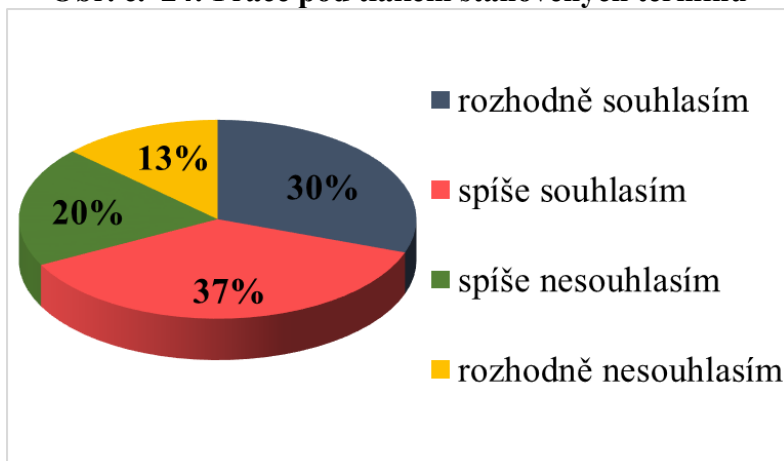
*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

V oblasti pracovních podmínek a organizace práce budou podrobně zanalyzovány ty výroky, které respondenti hodnotili podle našeho názoru negativně.

- ***Musím pracovat velmi rychle a pod tlakem stanovených termínů***

Dle odpovědí respondentů převládá s 67% souhlasný názor s tímto výrokem. Zaměstnanci společnosti s větší částí pociťují, že jsou často vystavováni tlaku stanovených termínů.

**Obr. č. 24: Práce pod tlakem stanovených termínů**

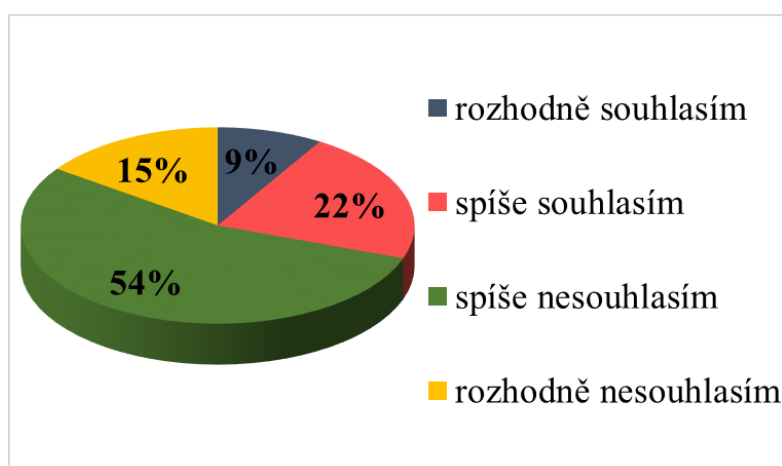


*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

- ***Firma mi poskytuje dostatek možností pro případné vzdělávání a školení***

Z následujícího grafu je patrné, jak zaměstnanci hodnotí možnost osobního rozvoje souvisejícího s případným vzděláváním. Převážná část zaměstnanců (69%) pociťuje, že není firmou nabízeno dostatečné množství školení. Naopak 31% zaměstnanců tvrdí, že firma zajišťuje dostatek možností pro jejich vzdělávání. Dalším výrokem bude specifikováno, zda-li by vůbec respondenti větší možnost vzdělávání ve společnosti uvítali.

**Obr. č. 25: Příležitosti pro vzdělávání a školení**

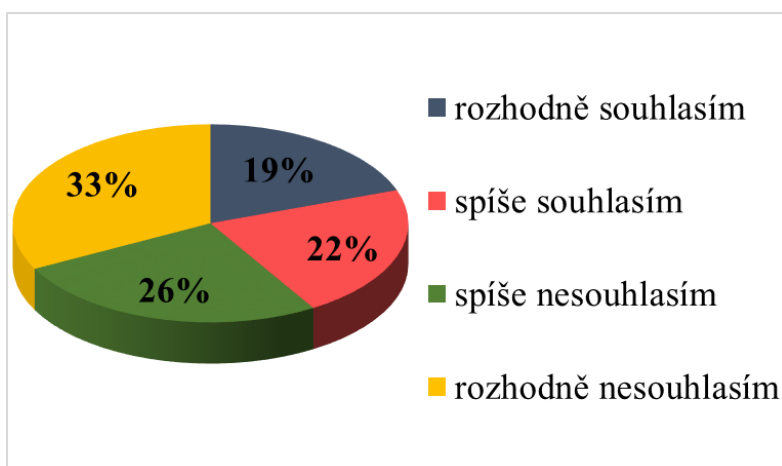


*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

- ***Ocenil/a bych větší možnost vzdělávání a rozvoje***

Jak ukazuje následující graf, tak v daném tvrzení se zaměstnanci neshodují. Případné vzdělávání by kladně uvítalo celkem 41% respondentů. Zato 33% dotazovaných vyjádřilo svůj nesouhlas s možností budoucího vzdělávání. Dalších 26% respondentů se k této možnosti také nepřiklání, jelikož se vyjádřili tvrzením „spíše nesouhlasí“.

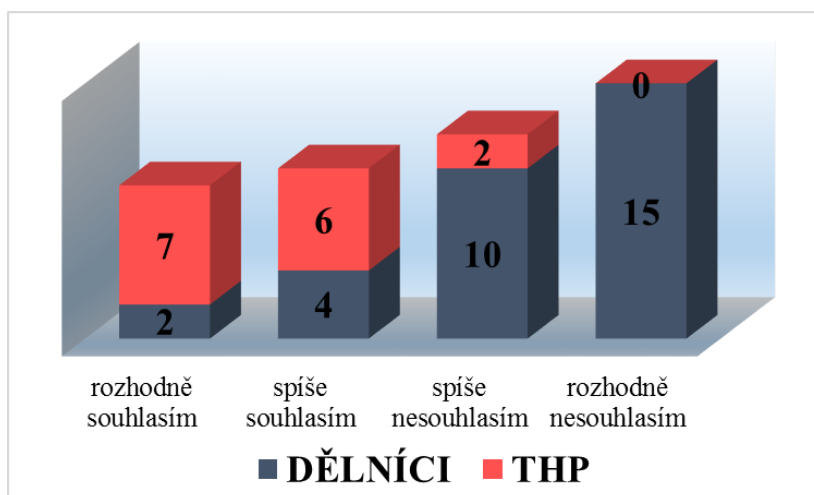
**Obr. č. 26: Uvítání dalšího možného vzdělávání**



*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

Jelikož jsou reakce na dané tvrzení rozdílného názoru, tak bude ke stejnému výroku přiložen graf specifikující názory zaměstnanců rozdělených dle pracovního zařazení. Níže uvedený graf tak vypovídá o tom, že zájem o možné vzdělávání převažuje mezi zaměstnanci spadajícími do tzv. kategorie THP: 7 z nich vyjádřilo svůj naprostý souhlas a dalších 6 by se k této možnosti také přiklonilo.

**Obr. č. 27: Uvítání dalšího možného vzdělávání – rozčlenění dle pracovního zařazení**



*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

**Tab. č. 22: Výsledky dotazníkového šetření – oblast V.**

<b>5. ODMĚŇOVÁNÍ</b>	
<i>5.1. Víť, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení</i>	
rozhodně souhlasím	7
spíše souhlasím	17
spíše nesouhlasím	18
rozhodně nesouhlasím	4
<i>5.2. Nastavený systém hodnocení pracovníků považuji za spravedlivý</i>	
rozhodně souhlasím	7
spíše souhlasím	20
spíše nesouhlasím	19
rozhodně nesouhlasím	0
<i>5.3. V případě, že společnost dosáhne dobrých výsledků jsou zaměstnanci odměněni formou finanční prémie</i>	
rozhodně souhlasím	16
spíše souhlasím	20
spíše nesouhlasím	10
rozhodně nesouhlasím	0
<i>5.4. Podnik přispívá na mé kulturní a společenské vyžití, např. formou slev</i>	
rozhodně souhlasím	0
spíše souhlasím	6
spíše nesouhlasím	24
rozhodně nesouhlasím	16
<i>5.5. Množství zaměstnaneckých výhod považuji za dostatečné</i>	
rozhodně souhlasím	8
spíše souhlasím	27
spíše nesouhlasím	0
rozhodně nesouhlasím	4

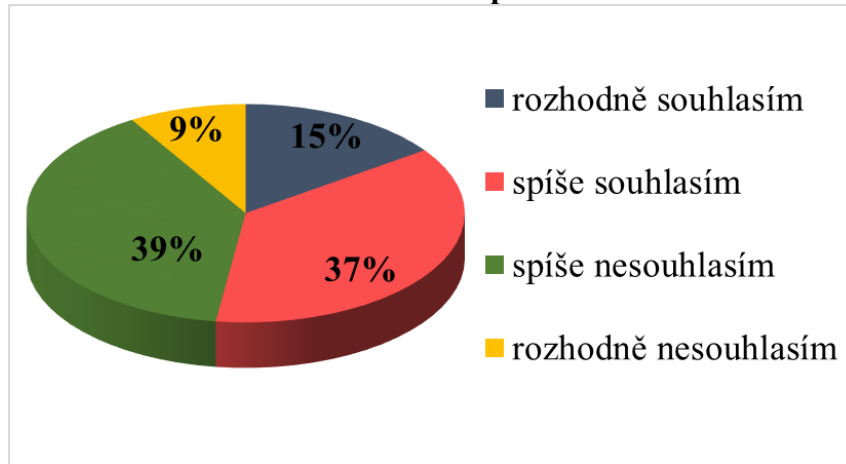
*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

V oblasti odměňování budou z tabulky vybrány ty výroky, u kterých nelze na první pohled vyvodit evidentní závěry.

- *Vím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení*

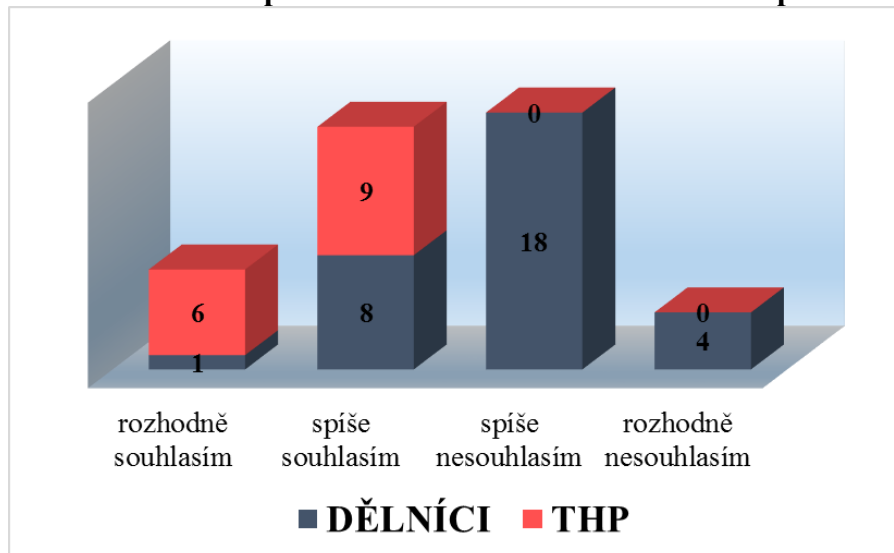
Z daného grafu vyplývá, že pouze 15% zaměstnanců si je vědomo toho, jakým způsobem je stanoveno jejich platové ohodnocení. Z dodatkového grafu je patrné, že jsou to převážně zaměstnanci spadající do kategorie THP. U tohoto tvrzení je nutné podotknout, že několik respondentů vyjádřilo svůj osobní názor v poznámkách tohoto oddílu, kde se odkazovali na to, že společnost poskytuje řadu finančních prémie na základě kritérií, kterým moc nerozumí.

**Obr. č. 28: Znalost stanovení platového ohodnocení**



*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

**Obr. č. 29: Znalost stanovení platového ohodnocení – rozdělení dle pracovního zařazení**

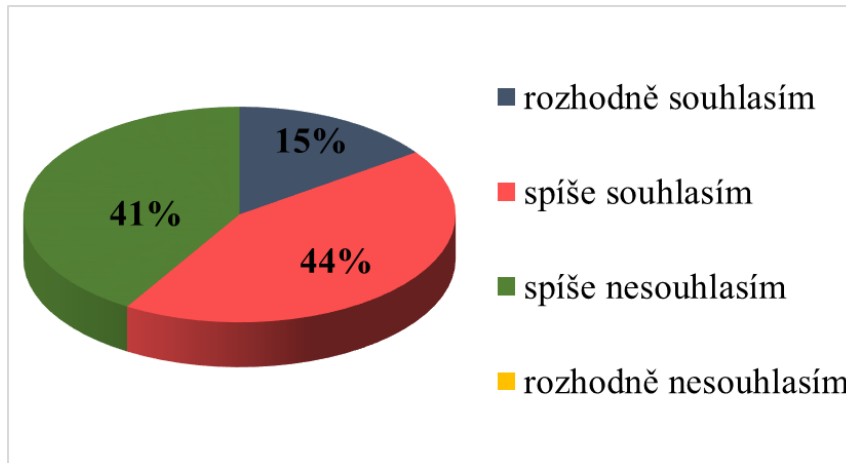


*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

- ***Nastavený systém hodnocení pracovníků považují za spravedlivý***

Opět větší část dotazovaných souhlasí s tvrzením a považuje nastavený systém hodnocení za spravedlivý. Ovšem 41% s tímto výrokem spíše nesouhlasí.

**Obr. č. 30: Spravedlivě nastavený systém hodnocení**



*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

### 4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

#### ➤ **Přístup k zaměstnancům a jejich vedení**

Celkově je tato zkoumaná oblast hodnocena poměrně pozitivně, avšak objevily se zde i jistá negativa. Za největší úskalí ve vedení lidí lze považovat řízení práce dělníků. I když jsou oddělení řízena tak, že dané úkoly jsou dělníkům zadávány srozumitelně, provedená práce prochází pravidelnými kontrolami, stanovené cíle jsou dosahovány včas a v požadované kvalitě, tak dělníci nevnímají, že by jejich oddělení bylo řízeno dobře. Na tuto skutečnost by se měla společnost více zaměřit a zjistit, co vede dělníky k tomuto mínění. Dále bylo zaznamenáno, že dělníci nemají vliv na rozhodování o věcech, které ovlivňují jejich pracovní činnost. Stejně tak jako to, že dělníkům není dán prostor ze strany nadřízených, který by jim umožnil přicházet s novými myšlenkami a nápady. Proto je zde patrný prostor pro zvýšení empatických dovedností s vyšší mírou otevřenosti nadřízených ke svým podřízeným.

#### ➤ **Mezilidské vztahy na pracovišti**

Pozitivní zprávou je, že se potvrdilo, že ve společnosti převažuje na pracovišti přátelská atmosféra. Na pracovišti existuje určitá míra kolegiality, jelikož na jednotlivých pracovištích dochází k výrazným interakcím mezi pracujícími a v případě potřeby jsou si ochotni navzájem pomoci. Obecně zaměstnanci chápou, že jsou jeden tým a jako od celku se od nich přístup k práci formou spolupráce očekává. Co se týká konfliktů, tak z názorů pracovníků je zřejmé, že pokud k nim na pracovišti dojde, tak jsou včas a konstruktivně vyřešeny. Zaměstnanci se také shodli na tom, že dobré vztahy panují nejenom v jejich oddělení, ale i mezi jednotlivými pracovišti. Vztahy s nadřízenými jsou také na dobré úrovni. Většina pracovníků

pocituje důvěru ke svému nadřízenému a ví, že se na něj může kdykoliv v případě potřeby obrátit. Za největší úskalí lze považovat v této oblasti to, že ne všichni zaměstnanci však považují jednání jejich nadřízeného za spravedlivé.

#### ➤ **Komunikace a sdílení informací**

Z výsledků průzkumu zaměřeného na oblast interní komunikace vyplynulo, že společnost vynakládá efektivní úsilí na to, aby zaměstnanci byli seznámeni s výsledky firmy. Zaměstnanci se cítí obeznámeni s dosaženými výsledky firmy a také si jsou z velké části vědomi toho, kam společnost v budoucnu směřuje. Za velmi silnou stránku se jeví systém informování ve společnosti, díky kterému zaměstnanci vnímají, že se k nim potřebné informace dostávají včas a umožňují jim tak kvalitnější výkon práce. Komunikace mezi jednotlivými pracovníky je také hodnocena velmi kladně. Pracovníci nepocítují žádné problémy týkající se komunikace mezi nimi navzájem. Tok informací týkající se výkonu jejich práce je na každodenním pořádku.

Za největší úskalí v této oblasti lze považovat to, že dotazovaní nepocítují, že by společnost vynakládala dostatečné úsilí, aby zjistila jejich postoje a názory. A zaměstnanci tak nemají možnost přednést jejich možné nápady napomáhající k zlepšování pracovních postupů. Tato skutečnost může být považována za demotivační. Dalším nedostatkem se jeví, že ne ke všem zaměstnancům se dostane zpětná vazba o jejich vykonané práci. I když se společnost snaží dávat zpětnou vazbu o vykonané práci zaměstnancům THP, tak nejspíše není již předávána dále směrem k dělníkům. Daný fakt může naznačovat nedostatky v povědomí o významu předávání informací o vykonané práci všem zaměstnancům společnosti.

#### ➤ **Pracovní podmínky a organizace práce**

Z výsledků průzkumu se jeví, že zaměstnanci pracují v příjemném prostředí, kde nenachází nedostatky, co se týče materiálního a technického vybavení pracoviště. Také pozitivně hodnotí to, že jejich práci vnímají za bezpečnou a neohrožující jejich zdraví.

Zaměstnanci společnosti z větší části pocítují, že jsou často vystavováni tlaku stanovených termínů a musí tomu přizpůsobit i své pracovní tempo. Zase na druhou stranu se ale nevyjádřili k tomu, že by společnost měla přijmout větší počet pracovníků. Z toho lze usoudit, že je ve společnosti kladen opakovaný důraz na velmi rychlé pracovní tempo, což je u podniků vyrábějících převážně v době sezony častým jevem.

Podmínky pro vzdělání nelze považovat za uspokojivé, ve společnosti je nedostatečně naplňován princip učení se. Mezi zaměstnanci převládá názor, že jim není poskytováno

dostatek možností pro případné vzdělávání a školení. V podniku jsou zaměstnanci, kteří by zlepšení v této oblasti rádi uvítali.

### ➤ Odměňování

Tato část ukázala na jisté slabé stránky týkající se netransparentního způsobu hodnocení pracovníků. Mezi dotazovanými se ozvalo mnoho dělníků, kteří nepovažují nastavený systém hodnocení za spravedlivý a také přesně neví, jakým způsobem je stanoveno jejich platové ohodnocení. V této oblasti se narazilo na problém, že společnost poskytuje zaměstnancům řadu finančních premii na základě kritérií, které jim nejspíše nejsou přesně vysvětlena. Součástí oblasti odměňování byly také výroky týkající se zaměstnaneckých výhod. Respondenti pohlíží na tuto skutečnost velmi kriticky a vnímají, že jim společnost neposkytuje dostatečné množství zaměstnaneckých výhod a ani nepřispívá na jejich kulturní a společenské vyžití.

V závěru vyhodnocení můžeme konstatovat, že ve vztahu k žádoucímu sociálnímu klimatu byly odhaleny silné a slabé stránky současného klimatu společnosti. Jednotlivé silné a slabé stránky jsou shrnuty v tabulce uvedené níže:

**Tab. č. 23: Silné a slabé stránky zkoumaného sociálního klimatu společnosti**

Silné stránky	Slabé stránky
Srozumitelné a jasné zadávání úkolů	Vedoucí pracovníci neřídí své oddělení dobře
Pravidelné kontroly na pracovišti	Nedostatečný zájem o postoje a názory zaměstnanců ze strany vedení
Včasné dosahování stanovených cílů	Vedoucí nemají dostatečnou autoritu
Přátelská atmosféra na pracovišti	Jednání nadřízeného není vždy považováno za spravedlivé
Dobré vztahy mezi pracovníky a jednotlivými odděleními	Chybí zpětná vazba ze strany nadřízeného
Transparentní a včasné řešení konfliktů	Chybí participativní styl vedení
Důvěra směrem k nadřízeným	Práce pod tlakem stanovených termínů
Všeobecné povědomí o výsledcích firmy, jejich cílech a směru vývoje	Nedostatek příležitostí ke vzdělávání
Otevřená komunikace na pracovišti	Netransparentní systém hodnocení
Výměna informací mezi spolupracovníky	Nedostatečné množství zaměstnaneckých výhod
Materiální a technické vybavení pracoviště na dobré úrovni	
Dobrá úroveň bezpečnosti a ochrany práce	
Dostatek zaměstnanců	
Spravedlivý systém odměňování	

*Zdroj: Vlastní zpracování 2014*



Z daného výčtu silných a slabých stránek je na první pohled zřejmé, že žádoucí charakteristiky převládají nad těmi nežádoucími. Aby společnost dosáhla žádoucího sociálního klimatu nadefinovaného výše, je nutné se v další části práce zaměřit na zjištěné slabé stránky současného sociálního klimatu.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že kvality vedoucích pracovníků jsou schopny eliminovat slabé stránky vnímaného současného sociálního klimatu v oblastech vedení, interpersonálních vztahů, komunikace a sdílení informací, organizace práce a odměňování. Proto aby společnost plnila znaky zdravého sociálního klimatu, tak je nutné, aby vedoucí pracovník disponoval manažerskými znalostmi, které potřebuje pro efektivní vykonávání své funkce. Vedoucí pracovník ovládající manažerské praktiky a styly vedení, má podstatný vliv na atmosféru, která v podniku panuje. Vedoucí pracovník by se měl o své pracovníky tak jako doposud zajímat. Dohlížet na to, aby pracovali ve vhodných pracovních podmínkách nezbytných pro plnění svých úkolů a kontrolovat jejich plnění práce. Především by však měl disponovat schopností empatie, umět vést diskusi, dobře řídit své pracovníky a spravedlivě rozdělovat odměny za odvedený výkon. Pro společnost bude důležité dbát na vhodný způsob vzdělávání a rozvoje svých vedoucích pracovníků.

Za negativně vyhodnocenou oblast vyšly výroky spojené se vzděláváním v podniku. Doporučením pro společnost je, aby více podporovala filozofii osobního rozvoje všech svých zaměstnanců. Je nutné dávat zaměstnancům příležitosti k prohlubování kvalifikace, k získání nových znalostí a dovedností. Zlepšení kvalifikačního rozvoje je jeden z nutných kroků vedoucích k nastavení žádoucího sociálního klimatu napomáhajícímu zvýšení produktivity zaměstnanců.

Dále bylo zjištěno, že společnost nespĺňuje prvky zdravého sociálního klimatu v oblasti týkající se odměňování. Zaměstnanci vnímají, že ne vždy jsou spravedlivě hodnoceni, a podle toho také odměňováni. Transparentně nadefinovaný a nastavený systém odměňování je základem zdravého sociálního klimatu. Firma by měla zaručovat odměňování zaměstnanců podle jejich výkonu a kvality odvedené práce. Spravedlivé odměňování zaměstnanců přispívá k žádoucímu stupni motivace zaměstnanců při naplňování strategie firmy. Spravedlivě nastavený systém odměňování vede k vytvoření konkurenceschopné společnosti a ke zvyšování produktivity jejích zaměstnanců. S oblastí odměňování se seznámíme více v další kapitole, která se zabývá stimulačními faktory sociálního klimatu společnosti s důrazem na požadovanou výkonnost.

## 5 FORMULACE STIMULAČNÍCH FAKTORŮ SOCIÁLNÍHO KLIMATU

V návaznosti na zhodnocení sociálního klimatu společnosti budou v této kapitole formulovány faktory z oblasti sociálního klimatu, které stimulují pracovníky k naplňování strategických cílů podniku. Pro formulaci těchto stimulačních faktorů je nejdříve nutné si vyjasnit, co přesně daný pojem vyjadřuje.

### 5.1 Vymezení pojmu stimulace

*„Stimulace představuje takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.“ [14]*

Stimulací se rozumí vnější působení na prožívání a konání člověka, záměrné ovlivňování a řízení jeho motivace. Toto ovlivňování může být cílené buď na podpoření perspektivy úspěchu, nebo na posílení hrozby neúspěchu a z něj vyplývajících nepříznivých důsledků. Žádoucí efekt může mít pouze taková stimulace, v jejímž rámci jsou užívané stimuly v souladu s motivací daného jedince. Obecným cílem stimulace k práci je záměrné a cílevědomé ovlivňování motivace pracovníků k výkonu práce. Zásadním předpokladem účinného stimulování je uplatňování stimulačních podnětů v souladu s potřebami a celkovým motivačním profilem pracovníků. Optimální účinek má pracovní motivace tehdy, jsou-li potřeby a zájmy pracovníka v souladu s potřebami, zájmy a cíli podniku. [13]

### 5.2 Stimulační faktory sociálního klimatu

Aby byl výsledek stimulace efektivní, nesmí se jednat pouze o jednorázovou stimulační akci, ale o neustálý proces. Poté stimulem může být prakticky vše, co podnik svému zaměstnanci může nabídnout, a co je pro něj významné. Stimulační faktory je třeba vybírat nejen s ohledem na konkrétního člověka, ale také s ohledem na oblast jeho pracovního jednání, kterou chceme ovlivnit.

Autoři Bedrnová a Nový se blíže zaměřují na následující stimulační faktory [3]:

- **Hmotná odměna** se řadí mezi hlavní stimulační prostředek, zejména proto, že je prostředkem k uspokojování životních potřeb. Může mít podobu nejen peněžní, ale i nespočet dalších nefinančních, které mohou nabývat osobitějších charakteristik a zvyšují tak jejich stimulační účinnost:
  - Musí mít přímý vztah hmotné odměny k výkonu

- Odměny by měly přicházet co nejdříve po dokončení úkolu, nikoliv předem
- Pracovník by měl mít jasnou spojitost mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Z toho důvodu by odměna měla přicházet ihned po výkonu a pracovník by měl přesně vědět, po jakém.
- Předem by měla být určena závazná pravidla vymezující vztah mezi výkonem a odměnou

Spravedlnost v rozdělování hmotných odměn je základní podmínkou nejen pro vlastní stimulaci, ale i pro tvorbu bezproblémových mezilidských vztahů na pracovišti.

- **Povzbuzování** je významný nástroj stimulování připadající na vedoucí pracovníky, kteří pomáhají podřízeným objevit stimulační hodnotu v obsahu jejich práce. Jedná se o neformální hodnocení, ve kterém jsou zvýrazněny pozitivní prvky. Neformální hodnocení ovlivňuje jak racionální obsahovou rovinu, tak i rovinu prožitkovou. V rovině racionální jde o zpětnou vazbu, která je nejúčinnější, když je podávána konkrétně, a to buď v průběhu činnosti nebo bezprostředně po skončení. V rovině prožitkové pracovník vnímá, že on i jeho práce jsou pro podnik důležité a je mu dostáno uspokojení z toho, že něco pozitivního dokázal. Tím se zvyšuje jeho sebedůvěra a posiluje se přesvědčení, že je schopen podat ještě lepší výkon. Celkově se tak povzbuzuje jeho motivace k práci.
- **Atmosféra pracovní skupiny** výrazně stimuluje její výkon. Nadřízený má možnost dění ve skupině ovlivňovat tím, že na ni působí svou formální a neformální autoritou. Podmínkou jednoduššího ovlivňování dějů ve skupině ze strany nadřízeného je, aby se mezi ním a skupinou vytvořil vztah založený na důvěře. Ten může vzniknout za předpokladu, že nadřízený nahlíží na skupinu jako na celek, respektuje ji a ke všem jejím členům se chová spravedlivě. Zdravá soutěživost mezi pracovními skupinami je většinou pozitivním prvkem podněcujícím motivaci lidí dosáhnout lepších výsledků a zároveň je podněcována soudržnost skupiny.
- **Pracovní podmínky, režim práce** a zájem podniku o ně se ze strany zaměstnanců projevuje jednak zvýšením pracovního výkonu, tak posílením loajality k organizaci. Starost o zlepšování pracovních podmínek se ne vždy zpětně projeví ve spokojenosti zaměstnanců. Avšak nezájem o pracovní podmínky ze strany společnosti probudí nespokojenost zaměstnanců a snižuje jejich motivaci k práci, kdy dochází k jejich destimulaci.

- **Identifikace s prací, profesí a podnikem** vyjadřuje ideální postoj k práci a znamená, že daný jedinec přijal práci jako nedílnou součást svého života. Znamená to, že daný jedinec přijímá cíle organizace za své. V případě, že se identifikace s prací zaměstnance propojí s identifikací s profesí a podnikem, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům.

### **5.3 Stimulační faktory společnosti *AGRIO Moderní zemědělské služby s.r.o.***

V této podkapitole budou podle výše uvedeného teoretického rámce blíže specifikovány stimulační faktory sociálního klimatu společnosti, které vyplývají z dotazníkové šetření. Abychom získali kompletní představu o stimulačních faktorech společnosti, tak budou zjištěná data z dotazníkového šetření dána do souvislosti s informacemi ze strukturovaného rozhovoru, který byl poskytnut vedoucí ekonomického úseku, inženýrkou Hanou Matyášovou. Strukturovaný rozhovor se uskutečnil dne 21.10.2014 v zasedací místnosti areálu společnosti. Při rozhovoru byly podrobně rozebrány oblasti pracovního prostředí, pracovních podmínek, osobního rozvoje zaměstnanců, mezilidské vztahy na pracovišti, odměňování a systém hodnocení zaměstnanců. Odpovědi byly shrnuty autorkou diplomové práce a doplněny o poznaty z pozorování chodu společnosti.

#### **5.3.1 Hmotná odměna**

- *Shrnutí strukturovaného rozhovoru:*

Odměňování zaměstnanců je rozděleno do dvou skupin. První skupina je tvořena zaměstnanci dělnických profesí, mezi které patří svářeči, montážníci, elektrikáři a servisní technici. Tito zaměstnanci jsou odměňováni na základě odpracovaných hodin dle hodinové sazby. Zaměstnancům pracujícím ve ztíženém pracovním prostředí je navíc přičítán příplatek ve výši 6,5 Kč / 1 hod. Do druhé skupiny spadají zaměstnanci technicko-hospodářského úseku, kterým je mzda stanovena fixně.

Zaměstnancům jsou také vypláceny prémie na základě měsíčního hodnocení, které provádí nadřízený pracovník. Nadřízený pracovník (mistr) je ten, který deleguje úkoly a kontroluje jejich plnění. K hodnocení pracovníka dochází v pravidelných týdenních intervalech. Jelikož podnik nemá stanovené žádné pevné normy standardizující toto hodnocení, tak záleží na osobním uvážení vedoucího pracovníka. Ten hodnotí svého podřízeného na základě pracovního nasazení a kvality odvedené práce. Každý týden je ohodnocen procentní sazbou,

kteřá se pohybuje v intervalu ve výši 0 – 30%. Měsíčně jsou jeho výsledky zprůměrovány a poté posouzeny výkonou ředitelkou ke schválení. Každý zaměstnanec může získat měsíční prémie až ve výši 30% svého platu. Navíc mohou zaměstnanci obdržet i mimořádnou odměnu za odvedený mimořádný pracovní výkon, která je vyplácena z tzv. Fondu mistra. Celková výše fondu je 150.000 Kč ročně, podle počtu pracovníků se rozdělí na sumy pro jednotlivá pracoviště (svářecí hala, montážní hala, elektro, ekonomické oddělení, konstrukce apod.). Vedoucí je následně dle svého uvážení rozdělují svým zaměstnancům na základě jejich pracovních výsledků.

K stimulaci pracovníků dochází také tím, že jsou zaměstnancům vypláceny mimořádné roční prémie v případě, že podnik na konci daného roku dosáhne kladného čistého hospodářského výsledku. Tyto prémie jsou vypláceny v únoru a vztahují se pouze na ty zaměstnance, kteří odpracovali ve společnosti minimálně 6 měsíců. Roční mimořádné prémie se nevztahují na vedení společnosti. Na vyplácení prémie je vyčleněno 6% z čistého ročního hospodářského výsledku.

Zaměstnancům taktéž náleží jednorázové finanční odměny při příležitostech oslav významných životních událostí: 2 tis. Kč při dovršení šedesáti let, 3. tis. Kč při uzavření prvního sňatku, 2 tis. Kč při narození prvního dítěte, 1 tis. Kč při narození dalších dětí a 5 tis. Kč při odchodu do starobního či plného invalidního důchodu.

Mezi jediné dary nepeněžního charakteru, které zaměstnanci dostávají patří dárkové koše (v hodnotě 1 tis. Kč). Těmi jsou obdarováni zaměstnanci při životních výročí 20 let a každých dalších 10 let věku nebo při odchodu do starobního či plného invalidního důchodu.

- *Závěry z dotazníkového šetření:*

Z provedeného šetření vyplynulo, že se společnost snaží zvýšit výkonost pracovníků tím, že jim poskytuje finanční odměny na základě pravidelného hodnocení jejich nadřazeného pracovníka. V této souvislosti bylo zjištěno, že většina zaměstnanců nepovažuje nastavený systém hodnocení za spravedlivý. Společnost by se jistě na tuto skutečnost měla zaměřit a vylepšit systém hodnocení, jelikož spravedlnost v rozdělování hmotných odměn je nejen základním kamenem pro stimulaci, ale také pro dobré interpersonální vztahy na pracovišti. Zaměstnanci, kteří nabydou dojmu, že jsou hodnoceni spravedlivě na základě dobře vykonané práce, budou připraveni dosahovat vyšších výkonů. Vylepšení systému hodnocení a s tím související poskytování hmotných odměn by měl mít také vliv na zvyšování provozního zisku prostřednictvím snižování zmetkovitosti. Pokud se společnost dostatečně zaměří

na motivování svých zaměstnanců hmotnými odměnami, zajistí to, že si zaměstnanci budou dávat větší pozor na chyby, kterých se dopouští při výrobě. Vylepšení systému hodnocení povede k naplnění i dalších strategických cílů - zvýšení motivace zaměstnanců a s tím související zvyšování produktivity zaměstnanců. Z daného šetření také vyplynulo, že v rámci stimulačních faktorů se podnik více zaměřuje na poskytování hmotné odměny v té podobě finanční. Podnik nesposkytuje nepeněžní formu odměňování a nepřispívá zaměstnancům na žádné kulturní či společenské vyžití. I když dle slov výkonné ředitelky společnost vnímá, že jsou jejich zaměstnanci stimulováni více finančními odměnami, tak by se mohli pokusit zařadit do systému odměňování i nefinanční stimuly různých podob.

### **5.3.2 Povzbuzování**

- *Shrnutí strukturovaného rozhovoru:*

Z rozhovoru vyplynulo, že jsou zaměstnanci povzbuzováni svým přímým nadřízeným při každodenním výkonu práce. Ovšem jednou ročně jsou podrobeni neformálnímu hodnocení ze strany výkonné ředitelky společnosti, která se je při individuálním rozhovoru snaží povzbuzovat k lepším výkonům. Výhodou jistě pro paní ředitelku je, že zná velmi dobře většinu ze svých zaměstnanců a při každodenním procházení provozu si je vědoma toho, jak její podřízené pracují.

- *Závěry z dotazníkového šetření:*

Otázka povzbuzování a především zpětná vazba od přímého nadřízeného v rámci hodnocení ze strany dělníků byla vyhodnocena jako problematická. Společnost by měla dbát na předávání zpětné vazby až k řadovým dělníkům. Pro každého zaměstnance je důležité vědět, jestli vynaložené úsilí odpovídalo očekávání vzhledem k daným cílům. Při poskytování zpětné vazby je také velmi nezbytné oceňovat úspěchy jednotlivých pracovníků slovním povzbuzením. To přinese zaměstnanci pocit, že při výkonu své pracovní role významnou měrou přispívá k jejím výsledkům. Pocit užitečnosti pak napomáhá k odvádění kvalitních pracovních výkonů a k zvýšení produktivity zaměstnanců.

### **5.3.3 Atmosféra pracovní skupiny**

- *Shrnutí strukturovaného rozhovoru:*

Pracovní skupiny v jednotlivých halách jsou většinou složeny z věkově i pracovním starších a mladších zaměstnanců. Tato skutečnost je z pohledu společnosti hodnocena jako pozitivní, jelikož při řešení zadaných úkolů dochází k odlišným pohledům na věc. Starší zaměstnanci předávají mladším své zkušenosti a mladí ambiciózní zaměstnanci zase obohacují společnost

o nové nápady. Při výkonu práce vládne v areálu přátelská atmosféra a nedochází k výraznějším problémům, které by ji narušovaly. Společnost si zakládá na tom, že je to menší společnost, kde se všichni znají a přeje si, aby na pracovišti převládala rodinná atmosféra. Toho se snaží dosáhnout tím, že přednostně nabízí práci lidem z okolí, a to především těm, kteří jsou doporučení od stálých zaměstnanců. Většinou se tak jedná o rodinné příslušníky (především při brigádních výpomocích). Společnost to vysvětluje tím, že s tím má již dlouholeté dobré zkušenosti a panující rodinná atmosféra na pracovišti napomáhá k lepším výsledkům. Společnost se také snaží vztahy na pracovišti posilovat pořádáním společenských akcí. V místní restauraci se vždy na konci června a v prosinci před odchodem na vánoční dovolenou pořádá firemní večeře s následnou zábavou.

- *Závěry z dotazníkového šetření:*

Na základě šetření lze považovat atmosféru pracovní skupiny jako pozitivně stimulující. V podniku jsou nastoleny otevřené vztahy založené na komunikaci, která přispívá k vysokému stupni spolupráci mezi zaměstnanci navzájem a také k transparentní diskuzi vedoucí ke správnému řešení konfliktů. Atmosféra pracovní skupiny je výrazným způsobem ovlivněna jejími nadřízenými, v tomto případě převážně vedoucími jednotlivých hal (mistry). Vedoucí pracovník udržuje pracovní morálku zaměstnanců častou kontrolou dodržování daných postupů a v případě potřeby je jim ochoten pomoci. Zjištěným nedostatkem je, že vedoucí nepřistupuje ke všem podřízeným stejně a proto jeho chování není všemi zaměstnanci považováno za spravedlivé. Doporučením pro společnost je, aby dbala na dodržování zásad spravedlivého jednání vůči všem pracovníkům, které bylo stanoveno v zásadách žádoucího sociálního klimatu společnosti. V této společnosti mají vedoucí pracovníci často stíženou pozici právě v tom, že mezi svými podřízenými pracují jejich rodinný příslušníci či dobří kamarádi. Tato skutečnost může vést k odlišnému přístupu k jednotlivým podřízeným. Společnost by se měla snažit tyto bariéry odstranit a umožnit vedoucím pracovníkům absolvovat vhodná manažerská školení.

#### **5.3.4 Pracovní podmínky, režim práce**

- *Shrnutí strukturovaného rozhovoru:*

Zaměstnavatel AGRIO se neustále snaží stimulovat své zaměstnance vytvářením příjemného a bezpečného pracovního prostředí. Celé sídlo společnosti dává pocit moderně zbudovaného a upraveného areálu. Před vstupem do areálu se nachází parkoviště, kde mají zaměstnanci možnost celodenního bezplatného parkování. Jednotlivá specializovaná pracoviště, na kterých

dochází k výrobě strojů na sebe logicky navazují přesně podle toho, jak postupuje zhotovení zakázky. Zaměstnanci pracují na moderně vybavených strojích, k výkonu práce mají dostatek kvalitních pracovních pomůcek a práci vykonávají ve firemních uniformách s logem společnosti. V areálu se také nachází dostatečný počet sociálních zařízení a výdejna obědů, kde mají pravidelnou možnost se stravovat. V případě, že této služby nevyužívají, mají v areálu k dispozici několik lednic pro uchování potravin a spotřebičů pro jejich rychlý ohřev. Zaměstnanci mohou využívat i několik výdejníků s pramenitou balenou vodou. Budova administrace je umístěna hned při vstupu do areálu, kde se nachází jednotlivé kanceláře a zasedací místnost pro konání pravidelných porad.

Provoz společnosti je řešen jednou pracovní směnou. O víkendech se pracuje jen ve výjimečných případech. A to před plánovanými veletržními akcemi nebo v době inventury. Ve firmě je zavedená celopodniková čtrnáctidenní dovolená, která je přizpůsobená době konání Křemežského veletrhu. Společnost při této příležitosti vyšla vstříc kulturnímu vyžití svých zaměstnanců a během konání místních slavností přerušuje chod podniku.

Co se týče osobního rozvoje zaměstnanců, tak se zaměstnanci každoročně účastní povinných školení bezpečnosti práce a požární ochrany. Řada pracovníků pro firmu pracuje již několik let (někteří od založení společnosti). Tito pracovníci nepocítují potřebu dalšího vzdělávání či osobního rozvoje. Společnost pouze v případě nutnosti zajišťuje zaměstnancům školení potřebná k výkonu jejich práce. Většinou se tak jedná o kurzy svářečské, vazačské, jeřábnické a profesionální školení řidičů. Další potřebná školení jsou poskytována konstruktérům, účetním a servisním technikům. Manažerská školení byla v podniku poskytnuta řediteli společnosti a vedoucím hal. Obchodní oddělení se pravidelně podrobuje jazykovým kurzům.

- *Závěry z dotazníkového šetření:*

Tento stimulační faktor se ve společnosti setkal s kladnými ohlasy. Zaměstnanci kladně hodnotili jak zajištěný vysoký standard bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, tak i materiální a technické vybavení pracoviště. Nastavená opatření předcházející vzniku nebezpečí úrazů jistě podporují stanovený strategický cíl vedoucí k snížení pracovních úrazů. Společnost by však měla hledět na to, aby její pracovníci nebyli často vystavováni tlaku stanovených termínů a nebyli nuceni tomu přizpůsobovat své pracovní tempo. Tím by právě mohlo docházet k pracovním úrazům, k nekvalitně provedené práci či k zvyšování zmetkovitosti.

V této oblasti byla zaměstnanci negativně posuzována možnost vzdělávání a rozvoje. Doporučením pro firmu je, aby se podílela na osobním rozvoji svých zaměstnanců. U každého



zaměstnanec by měla evidovat plán osobního rozvoje a rozšiřovat dokumentaci o absolvované kurzy. Aby firma udržela svoji konkurenceschopnost, tak je nutné dávat svým zaměstnancům příležitosti k prohlubování kvalifikace k získání nových znalostí a dovedností.

### **5.3.5 Identifikace s prací, profesí a podnikem**

- *Shrnutí strukturovaného rozhovoru:*

Ve firmě dochází k přesné informovanosti o jejím aktuálním dění. Vedení společnosti se pravidelně setkává na měsíčních poradách. Výsledky z těchto porad jsou poté prezentovány vedoucími jednotlivých úseků svým podřízeným. Na konci roku se konají pravidelná roční zasedání, kde jsou pracovníci seznámeni s hospodářskými výsledky a s plány do budoucna. Vedení společnosti si je vědomo toho, že by pracovníci měli znát budoucí směřování firmy a proto je v hlavní hale umístěna informační tabule, na které jsou přehledně zveřejněny výsledky hospodaření a stanovený plán výhledu na další rok.

- *Závěry z dotazníkového šetření:*

Zaměstnanci si jsou vědomi toho, že se jim společnost pravidelně snaží předkládat dosažené výsledky a informace týkající se směru budoucího vývoje firmy. Za kladný jev se dá považovat i to, že by zaměstnanci neměli sebemenší problémy s doporučením společnosti jako dobrého zaměstnavatele. A tak by se dalo předpokládat, že se s daným podnikem ztotožňují. Musíme se však zaměřit na zjištěný negativní jev, kterým je absence participativního stylu řízení ze strany dělníků. Ve společnosti jsou nastavena jasná pravidla a normy při výkonu práce a přímý nadřízený pouze kontroluje jejich dodržování. V rámci žádoucího sociálního klimatu společnosti bylo nadefinováno, že je potřebné, aby společnost stavěla na demokratickém fungování organizace. Aby tuto charakteristiku dodržovala, tak jedním z doporučením je, aby uplatňovala demokratický přístup řízení nejenom k pracovníkům THP, ale i k řadovým dělníkům. Ze stimulačního hlediska je důležité, aby vedoucí pracovníci dávali svým zaměstnancům prostor k vyjádření vlastních představ a vedení společnosti bylo otevřené názorům, které od nich přicházejí.

## 6 NÁVRH PROJEKTU NA PODPORU POŽADOVANÉHO SOCIÁLNÍHO KLIMATU

Tato kapitola je stěžejním přínosem diplomové práce, neboť na základě propojení strategické analýzy, strategických cílů společnosti, stanoveného žádoucího sociálního klimatu společnosti a jeho následného zhodnocení dává doporučení na podporu žádoucího sociálního klimatu ve společnosti s důrazem na ovlivnění výkonnosti společnosti.

V rámci analýzy sociálního klimatu bylo ve společnosti provedeno dotazníkové šetření a rozhovor s vedoucí ekonomického úseku společnosti. Cílem bylo prošetřit vnímání sociálního klimatu ve společnosti a zjistit klíčové stimulační faktory vedoucí k podpoření daných strategických cílů. Na základě daného zjištění bude navržen projekt, jehož cílem je podpořit žádoucí sociální klima podniku tak, aby byla podpořena výkonnost organizace. Projekt se bude skládat z dílčích opatření vztahujících se k oblastem, které je nutno stimulovat. Na závěr bude uvedena celková doba projektu, provedeno nákladové zhodnocení navrženého projektu a zhodnocena rizika, která se mohou při realizaci projektu vyskytnout.

### 6.1 Klíčová opatření projektu

#### ➤ OPATŘENÍ – Školení mistrů

První opatření se týká oblasti vedení lidí. Vedoucí pracovníci (mistři) se zúčastní jednodenního kurzu od vzdělávací společnosti SOVA STUDIO Brno.<sup>1</sup> Z široké nabídky odborných školení společnosti byl vybrán kurz, který se týká postavení mistra v systému firmy. Mistři budou školeni v těchto oblastech:

- přirozená autorita mistra;
- motivace podřízených;
- hodnocení podřízených;
- kritika a pochvala;
- komunikace s obtížnými pracovníky;
- pracovní kázeň, řešení konfliktů;
- úspěšné delegování úkolů;
- podpora kreativity a rozvoje podřízených;
- změny a jejich řízení;

---

<sup>1</sup> SOVA STUDIO. [online] Oficiální stránky vzdělávací společnosti. [ci. 10.11.2014] Dostupné z: <<http://www.sovastudio.cz/>>

Závěr kurzu obsahuje trénink konkrétních náročných a komplikovaných komunikačních situací z běžné praxe. Mistři si například vyzkouší, jak správně sdělovat pochvalu, kritiku, jak motivovat, vytýkat nedostatky a sdělovat negativní informace.

**Tab. č. 24: Opatření školení mistrů**

<b>1. Opatření</b>	<b>ŠKOLENÍ MISTRŮ</b>
<b>Odpovědná osoba</b>	Vedoucí personálního úseku
<b>Termín plnění úkolu</b>	duben 2015
<b>Cíl opatření</b>	Zlepšení sociálního klimatu společnosti rozvojem kompetencí vedoucích pracovníků první linie v oblasti vedení svých podřízených
<b>Strategické cíle</b>	Zvýšení kvalifikace zaměstnanců Zvýšení produktivity zaměstnanců Zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců Udržení klíčových zaměstnanců
<b>Popis</b>	Je důležité proškolit vedoucí pracovníky, aby pochopili důležitost jejich postavení v systému řízení firmy. Školení povede k tomu, aby uměli správně vést, motivovat a hodnotit své podřízené.
<b>Aktivity k docílení opatření</b>	
- Absolvování kurzu „Co by měl znát mistr z oblasti komunikace a efektivního vedení lidí“	

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

➤ **OPATŘENÍ – Zavedení pravidelných průzkumů sociálního klimatu společnosti**

Vnímaný nedostatečný zájem o postoje a názory zaměstnanců ze strany společnosti vede k nutnosti zahrnout do daného projektu také pravidelné průzkumy sociálního klimatu společnosti. Průzkum sociálního klimatu bude ve společnosti probíhat prostřednictvím dotazníkového šetření. Tím bude umožněno zaměstnancům pravidelně vyjadřovat své názory a poznatky k chodu společnosti. Bez projevení pravidelného zájmu o postoje zaměstnanců se společností jen stěží podaří, aby zaměstnanci začali pocíťovat, že se o jejich potřeby společnost zajímá. Pravidelné průzkumy sociálního klimatu budou zařazeny do popisu pracovní pozice vedoucí personálního oddělení, která bude zodpovědná za sestavení dotazníkového šetření, jeho rozeslání a vyhodnocení. Se záměrem zavedení dotazníkového šetření budou zaměstnanci seznámeni na prosincové poradě, kde budou podrobně informováni o plánech na další rok. Samotný průzkum bude probíhat v měsíci srpnu. Dané dotazníky budou předány vedoucím jednotlivých pracovních úseků. Ti budou mít na starost předat dotazníky svým podřízeným. Aby bylo ve společnosti zajištěno, že se jedná o anonymní šetření, bude ve vstupní hale umístěna uzamčitelná schránka určená pouze pro dané šetření. Zaměstnanci budou mít 2 týdny

na odevzdání dotazníku do schránky. Po následném zpracování budou výsledky dotazníkového šetření prezentovány na poradě vedoucích v měsíci říjnu. Vedoucí personálního oddělení vypracuje závěrečnou zprávu obsahující závěry šetření a případná opatření, která byla navržena na poradě. Informace o závěrečné zprávě budou vedoucími jednotlivých oddělení prezentovány podřízeným a podrobná zpráva bude zveřejněna na informační tabuli v hlavní hale.

**Tab. č. 25: Opatření zavedení pravidelných průzkumů sociálního klimatu spol.**

<b>2. Opatření</b>	<b>PRŮZKUM SOCIÁLNÍHO KLIMATU SPOLEČNOSTI</b>
<b>Odpovědná osoba</b>	Vedoucí personálního úseku
<b>Termín plnění úkolu</b>	říjen 2015
<b>Cíl opatření</b>	Zlepšení sociálního klimatu společnosti nastavením jeho pravidelným průzkumem
<b>Strategické cíle</b>	Zvyšování motivace zaměstnanců Udržení klíčových zaměstnanců
<b>Popis</b>	Společnost musí mít neustále na vědomí, že sociální klima společnosti je klíčový faktor podmiňující výkonnost podniku.
<b>Aktivity k docílení opatření</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sestavení dotazníkového šetření</li> <li>- Dotazníkový průzkum</li> <li>- Vyhodnocení dotazníkového šetření</li> <li>- Konzultace výsledků dotazníkového šetření na poradě</li> <li>- Zveřejnění závěrečné zprávy</li> </ul>	

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

### ➤ **OPATŘENÍ – Osobní rozvoj zaměstnanců**

Další opatření se zaměřuje na osobní rozvoj zaměstnanců. Odstranění zjištěného nedostatku plynoucího z potřeby vzdělávání zaměstnanců ovlivní přímo dosažení konkrétních dílčích cílů nadefinovaných za pomoci metodiky Balanced Scorecard v perspektivě interního potenciálu. Těmito kroky budou podpořeny strategické záměry společnosti.

Ve společnosti je důležité analyzovat potřeby každého zaměstnance zvlášť. Doporučením pro společnost je sestavit plán rozvoje každého zaměstnance. Identifikaci vzdělávacích potřeb zaměstnanců a evidenci jejich plánů rozvoje by měla na starosti vedoucí personálního úseku. Jak bylo zjištěno, tak se společnost snaží rozšiřovat úroveň vzdělávání svých zaměstnanců o různé kvalifikační kurzy.

Po konzultaci s výkonnou ředilkou bylo zjištěno, že vzhledem ke zpřísňující se normě na Evropském trhu při svařování strojů bude v budoucnu nutné zvýšit kvalifikaci svářečům pracujícím v podniku. S ohledem na tuto skutečnost bude pro potřeby osobního rozvoje zaměstnanců navrženo opatření na zvýšení kvalifikace 16-ti svářečů. V rámci tohoto opatření

bude zažádáno o finanční podporu z projektu Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců, který vypisuje úřad práce. Tento projekt umožňuje získat finanční příspěvky na vzdělávání nebo rekvalifikaci svých zaměstnanců a současně jsou zaměstnavateli hrazeny mzdové náklady vzdělávaných zaměstnanců po dobu jejich vzdělávání. Projekt je směřován na tzv. obecné vzdělávání. Znamená to, že vzdělávání se nevztahuje pouze na současné nebo budoucí postavení zaměstnanců v podniku, ale poskytuje kvalifikace ve větší míře přenositelné do dalších podniků či pracovních oborů. Společnost AGRIO může zažádat o podporu z tohoto programu, jelikož splňuje podmínky pro podání žádosti. Mezi hlavní podmínky se řadí např: hlavní činnost společnosti musí spadat do projektem podporovaných CZ NACE a v meziročním srovnání nesmí být zaznamenán vyšší pokles tržeb než je 5%. Tuto skutečnost dokládá společnost na základě výkazu zisku a ztrát. [24]

**Tab. č. 26: Opatření osobní rozvoj zaměstnanců**

<b>3. Opatření</b>	<b>OSOBNÍ ROZVOJ ZAMĚŠTNANCŮ – REKVALIFIKACE SVÁŘEČŮ</b>
<b>Odpovědná osoba</b>	Vedoucí personálního úseku
<b>Termín plnění úkolu</b>	31.8.2015
<b>Cíl opatření</b>	Zlepšení sociálního klimatu společnosti osobním rozvojem zaměstnanců
<b>Strategické cíle</b>	Podpoří zvýšení provozního zisku Zvyšování kvalifikace zaměstnanců Udržení klíčových zaměstnanců Zvyšování produktivity zaměstnanců
<b>Popis</b>	Je nezbytné zajistit pro zaměstnance vzdělávací kurzy, které vedou k jejich osobnímu rozvoji. V tomto případě se jedná o kvalifikační svářečský kurz pod označením zkoušky svářeče: ČSN EN 287-1 135 T BW 1,2 t3 D25 H-L045 ss nb
<b>Úhrada opatření</b>	dotace z programu ÚP („Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců“)
<b>Aktivity k docílení opatření</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stanovení cílové skupiny zaměstnanců, které je nutné vyškolit či rekvalifikovat</li> <li>- Identifikace vzdělávacích potřeb vybraných zaměstnanců</li> <li>- Výběr dodavatele vzdělávání (interní či externí zdroj)</li> <li>- Kalkulace nákladů požadovaných vzdělávacích aktivit</li> <li>- Zpracování žádosti, zajištění dokumentů požadovaných ÚP a předložení žádosti na ÚP</li> <li>- Sepsání dohody s dodavatelem vzdělávání</li> <li>- Sepsání dohody se zaměstnanci o zapojení do aktiviy projektu (podmínky účasti zaměstnance, stanovení studijních a výcvikových povinností)</li> <li>- Harmonogram vzdělávací aktivity</li> <li>- Vyúčtování vzdělávací aktivity v rámci projektu a mzdových nákladů zaměstnanců</li> <li>- Zhotovení závěrečných protokolů</li> </ul>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

Svářečský kurz bude zajištěn pro 16 svářečů. Vzdělávání bude realizováno externím dodavatelem - svářečskou školou EGE, spol.s.r.o. Důvod výběru výše uvedeného školícího zařízení je ten, že sídlo společnosti je vzdáleno pouze 18km od školícího zařízení. Z níže uvedené tabulky vyplývá, že společnost může podat žádost o dotaci ve výši 244.800,-Kč.

**Tab. č. 27: Výpočet celkové výše dotace**

Termín realizace vzdělávací aktivity:	březen 2015 – srpen 2015
Počet hodin vzdělávací aktivity:	40
Cena svářečského kurzu /osobu:	6300,- Kč
Mzdové náklady na jednoho zaměstnance za dobu jeho účasti na vzdělávací aktivitě (hodinová sazba svářeče x počet hodin kurzu)	9000,- Kč
Počet zaměstnanců navržených na účast na vzdělávací aktivitě:	16
Cena svářečského kurzu / 16 osob	100.800,- Kč
Mzdové náklady na 16 zaměstnanců	144.000,- Kč
<b>Náklady celkem za všechny účastníky kurzu</b>	<b>244.800,- Kč</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

#### ➤ **OPATŘENÍ – Hodnotící formulář**

Další nutné opatření se týká zjištěných nedostatků ohledně netransparentního systému hodnocení. Ve společnosti je nutné zlepšit zavedený systém hodnocení dělníků ze strany jejich nadřízeného. Týdenní hodnocení dělníků bude probíhat na základě kritérií obsažených v hodnotícím formuláři. Zavedením hodnotícího formuláře bude podpořeno žádoucí sociální klima podniku podporující naplnění stanovených strategických cílů.

**Tab. č. 28: Opatření hodnotící formulář**

<b>4. Opatření</b>	<b>HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ</b>
<b>Odpovědná osoba</b>	Vedoucí personálního úseku ve spolupráci s výkonnou ředitelkou společnosti a jednotlivými mistry
<b>Termín plnění úkolu</b>	Duben 2015
<b>Cíl opatření</b>	Zlepšení sociálního klimatu společnosti nastavením transparentního a spravedlivého systému hodnocení
<b>Strategické cíle</b>	Zvýšení motivace zaměstnanců Zvýšení produktivity zaměstnanců Udržení klíčových zaměstnanců Zvýšení provozního zisku prostřednictvím strategického cíle snížování zmetkovitosti Snížení počtu pracovních úrazů (dodržování bezpečnostních podmínek)
<b>Popis</b>	Je nutné stanovit pevné normy standardizující týdenní hodnocení dělníků. Za potřeby eliminace možného nežádoucího prvku subjektivity hodnocení ze strany nadřízeného (mistra).

**Aktivity k docílení opatření**

- Sestavení hodnotícího formuláře (výběr konkrétních kategorií hodnocení a stanovení hodnotící škály)
- Seznámení zaměstnanců s novým hodnotícím formulářem
- Řádné proškolení hodnotících (mistrů) o správném používání hodnotícího formuláře
- Zavedení hodnotícího formuláře do běžného chodu společnosti

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

- *Sestavení hodnotícího formuláře:*

Účelem sestavení formuláře není zahrnout hodnotitele (mistra) administrativní náročností, proto je nutné sestavit formulář obsahující pouze klíčová kritéria vedoucí k žádoucímu výkonu práce. Pro hodnocení úrovně jednotlivých kritérií výkonu práce je také důležité pečlivě zvážit škálu, podle které budou dělníci hodnoceni. Návrhy na výběr hodnotících kritérií přednesou výkonné ředitelce jednotliví mistři. Konečný výběr hodnotících kritérií bude následovat po společné poradě daných mistrů za účasti výkonné ředitelky a personálního vedení společnosti. Výsledné sestavení hodnotícího formuláře bude v kompetenci personálního úseku.

Jako jeden z návrhů by společností mohl posloužit ten náš obsahující níže uvedená navrhnutá kritéria:

**Tab. č. 29: Kritéria hodnotícího formuláře**

<b>Kvalita odvedené práce</b>	Vyplývá z nutnosti posouzení úrovně odvedené práce. Cílem je ohodnotit, jak je dělník při své práci pečlivý a jak splňuje požadavky na přesnost odvedené práce.
<b>Úroveň zapracovanosti dělníků</b>	Vychází z nabytých zkušeností k danému výkonu pracovní činnosti. Ve většině případů se odvíjí od doby strávené ve společnosti. Snahou je zvýhodnit zkušené dělníky a motivovat nově přicházející k jejich rychlému zapracování.
<b>Dodržování pracovní doby</b>	Důležité je ohodnotit dodržování pracovní kázně a dosáhnout plného využívání pracovní doby.
<b>Dodržování předpisů BOZP</b>	Je nutné ohodnotit, jak dělníci dodržují zásady BOZP stanovených v pracovním řádu. Cílem je zvýšit bezpečnost práce na pracovišti a snížit tak počet vzniklých pracovních úrazů při výkonu práce.
<b>Dodržování ekologických norem</b>	Je nutné kontrolovat, jak dělníci nakládají s používaným materiálem, s odpady a jak plní normy týkající se zmetkovitosti.
<b>Plnění měsíčních plánů</b>	Vyplývá z nutnosti posouzení rychlosti odvedené práce a ze zajištění plnění pracovních úkolů ve stanovených termínech.

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

Dále je naším doporučením zvolit pětidílnou hodnotící škálu, a to především díky její snadné použitelnosti odvíjející se od podobnosti s klasickým školním známkováním (1 až 5).

**Tab. č. 30: Hodnotící škála**

<b>1 – výborná úroveň</b>	Dosažení žádoucího stavu daného kritéria
<b>2 – chvalitební úroveň</b>	Existence malého prostoru pro zlepšení odpovídající žádoucímu stavu daného kritéria
<b>3 – dobrá úroveň</b>	Akceptovatelná úroveň s jistými odchylkami od žádoucího stavu daného kritéria
<b>4 – dostatečná úroveň</b>	Podprůměrná úroveň s velkými odchylkami od žádoucího stavu daného kritéria
<b>5 – nedostatečná úroveň</b>	Neakceptovatelná úroveň v rozporu s žádoucím stavem daného kritéria

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

- *Seznámení zaměstnanců s novým hodnotícím formulářem (březen 2014)*

Podmínkou, aby bylo zavedení hodnotícího formuláře efektivní je nutné, aby bylo veřejně představeno a srozumitelně vysvětleno na speciální poradě. Na této poradě je důležité dát zaměstnancům volný prostor pro případné dotazy či jejich poznatky. Dělníkům musí být řádně vysvětleno, že měsíční finanční prémie (ve výši až 30% jejich platu) se odvíjí od hodnocení jejich pracovních výsledků. Proto se předpokládá, že tím vznikne prostor pro stimulaci k snaze podávat lepší výkony. Zavedením nového systému hodnocení chceme zlepšit současný pohled dělníků a docílit toho, aby byl systém hodnocení považován za spravedlivý.

- *Řádné proškolení hodnotících o správném hodnocení pomocí hodnotícího formuláře (březen 2014)*

O důležitosti používání hodnotícího formuláře musí být řádně proškoleni ti, kteří ho budou uplatňovat, a to jednotliví nadřízení (mistři). Dané školení bude mít na starosti vedoucí personálního úseku. Každý nadřízený musí být schopen velmi dobře ovládat daná kritéria hodnocení, aby hodnotící formulář používal ke zvyšování motivace svých podřízených.

- *Zavedení hodnotícího formuláře do běžného chodu společnosti (duben 2014)*

Hodnotící formuláře budou na konci daného měsíce předány výkonné ředitelce společnosti, která na základě jejich vyhodnocení stanoví individuální finanční prémie. Aby byla zaručena pravidelná zpětná vazba k danému hodnocení, tak budou vyhodnocené hodnotící formuláře přiloženy k výplatní pásce každého dělníka



### ➤ **OPATŘENÍ – Otevřená diskuze o poskytování nepeněžních odměn**

Problematika spojená s nepeněžní formou odměn by v podniku neměla být v podceňována. Z toho důvodu je dalším opatřením zahájit v podniku otevřenou diskuzi na téma poskytování odměn nefinanční podoby. Samotný zájem managementu společnosti změnit systém zaměstnaneckých výhod v návaznosti na projevenou nespokojenost zaměstnanců v této oblasti může přispět ke zlepšení sociálního klimatu společnosti.

O daném záměru budou zaměstnanci informováni na prosincové poradě. Poté budou mít dostatek času na navrhnutí odměn nepeněžní formy, které by se jim zamlouvaly. V případě, že budou mít konkrétní návrhy, tak je do konce dubna odevzdají v papírové formě na personální oddělení. Konání otevřené diskuze bude v květnu, a to za přítomnosti vedení společnosti v zasedací místnosti společnosti. Cílem této diskuze bude představení návrhu ze strany vedení společnosti a diskuze nad předloženými návrhy zaměstnanců. Výsledné stanovisko bude sděleno zaměstnancům po usnesení vedení a bude zveřejněno na informační tabuli v hlavní hale areálu společnosti v červnu.

**Tab. č. 31: Opatření otevřená diskuze**

<b>5. Opatření</b>	<b>OTEVŘENÁ DISKUZE O POSKYTOVÁNÍ NEPENĚŽNÍCH ODMĚN</b>
<b>Odpovědná osoba</b>	Vedení společnosti
<b>Termín plnění úkolu</b>	Červen 2015
<b>Cíl opatření</b>	Zlepšení sociálního klimatu společnosti projevením snahy o vylepšení poskytování zaměstnaneckých výhod
<b>Strategické cíle</b>	Zvýšení motivace zaměstnanců Udržení klíčových zaměstnanců
<b>Popis</b>	Je důležité stimulovat zaměstnance portfoliem nepeněžních odměn na základě jejich přání.
<b>Aktivity k docílení opatření</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Seznámení zaměstnance s uskutečněním otevřené diskuze</li><li>- Shromáždění návrhů</li><li>- Konání otevřené diskuze</li><li>- Uveřejnění závěrečného usnesení</li></ul>	

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

Při přípravě návrhu by vedení společnosti mělo brát v potaz, že každý zaměstnanec může postrádat něco jiného, a že svým návrhem se nemusí zavděčit všem. Proto je doporučením představit zaměstnancům široký výběr benefitů. Za vhodný návrh se jeví možnost odměňovat zaměstnance prostřednictvím poukázek, které nabízí firma Sodexo. Tyto poukázky se poskytují na zdravotní péči, volnočasové aktivity, sportovní aktivity, kulturu, podporu vzdělávání, dovolenou či lázeňský pobyt.

Jistou výhodou pro podnik je, že poskytnutím poukázek ušetří zaměstnavatel 35% nákladů než kdyby poskytoval stejnou hodnotu formou mzdy. Z vydaných poukázek se neodvádí náklady na zdravotní a sociální pojištění, ani daň z příjmů.

## 6.2 Celková doba projektu

Z níže uvedené tabulky je patrné, že daný projekt bude zahájen v prosinci 2014 a dílčí aktivity budou prováděny do října roku 2015, kdy bude projekt ukončen. U druhého opatření se předpokládá periodické opakování činnosti v následujících letech.

**Tab. č. 32: Souhrnný přehled navržených opatření projektu**

	<b>OPATŘENÍ</b>	<b>ODPOVĚDNOST</b>	<b>ZAČÁTEK REALIZACE</b>	<b>UKONČENÍ REALIZACE</b>
1.	Školení mistrů	Vedoucí personálního úseku	duben 2015	duben 2015
2.	Zavedení pravidelných průzkumů sociálního klimatu	Vedoucí personálního úseku	prosinec 2014	říjen 2015
3.	Osobní rozvoj zaměstnanců	Vedoucí personálního úseku	březen 2015	srpen 2015
4.	Hodnotící formulář	Vedoucí personálního úseku, výkonná ředitelka, mistři	únor 2015	duben 2015
5.	Otevřená diskuze o poskytování nepeněžních odměn	Vedení společnosti	prosinec 2014	Červen 2015

*Zdroj: Vlastní zpravodání, 2014*

## 6.3 Náklady projektu

Náklady navrženého projektu jsou znázorněny v níže uvedené tabulce. Z tabulky je patrné, že jediným vynaloženým finančním nákladem jsou náklady spojené s prvním opatřením, školením mistrů. Ostatní opatření zahrnuté v projektu nepředstavují pro společnost finanční náklady, jelikož nevyžadují nákup žádného zařízení či služeb. U opatření č. 3 se předpokládá, že vypočtené náklady s ním spojené budou hrazeny z dotace poskytnuté od úřadu práce.

S opatřením č.1 jsou spojeny náklady na úhradu školného, cesty a stravného. Vedoucí pracovníci pojedou na kurz společně v soukromém autě jednoho ze zúčastněných. Celkem se předpokládá, že najedou 480 km. Výše stravného je určena podle paragrafu

§ 176 uvedeného v zákoníku práce.<sup>2</sup> Celkové náklady absolvovaného kurzu jsou vypočítány v příložené tabulce č. 3.

**Tab. č. 33: Náklady navrhovaného projektu**

Položka nákladu	Cena v Kč
Cena kurzu celkem:	15 800
- Cena kurzu na osobu	3 950
Cestovní náklady celkem:	3 009
- cestovní náklady: pohonné hmoty	1 233
- cestovní náklady: opotřebení automobilu	1 776
Výše stravného celkem:	764
- stravné na osobu	191
<b>Celkové náklady za absolvování kurzu</b>	<b>19 573</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

V případě, že bude podniku poskytnuta dotace ve výši 244 800,- Kč na úhradu školení svářečů, tak celkové náklady navrhovaného projektu činí **19.573,- Kč**.

#### **6.4 Analýza rizik projektu**

S realizací projektu také souvisí rizika, která mohou způsobit obtížnosti při zavádění navržených opatření vedoucích k žádoucímu sociálnímu klimatu podporující výkonnost společnosti. Z toho důvodu je naším dalším cílem identifikovat jednotlivá rizika a následně ohodnotit jejich pravděpodobnost výskytu a intenzitu negativního dopadu. K ohodnocení pravděpodobnosti výskytu rizik i intenzity jejich dopadů bude použita pětistupňová stupnice, přičemž stupeň 1 vyjadřuje velice malou pravděpodobnost výskytu, stupeň 2 malou pravděpodobnost výskytu, stupeň 3 střední pravděpodobnost výskytu, stupeň 4 velkou pravděpodobnost výskytu, stupeň 5 zvláště velkou pravděpodobnost výskytu. Obdobně podle stejné stupnice bude ohodnocena i intenzita negativního dopadu. [30]

---

<sup>2</sup> zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce., § 176 – stravné

**Tab. č. 34: Riziková faktory a stanovení jejich významnosti**

	<b>Faktor rizika</b>	<b>Pravděpodobnost výskytu</b>	<b>Velikost dopadu</b>	<b>Rizikové číslo</b>
<b>R1</b>	Nezájem mistrů o absolvování školení	4	4	16
<b>R2</b>	Nevhodně zvolené školení	3	5	15
<b>R3</b>	Neochota vedení společnosti k zavádění průzkumu	2	4	8
<b>R4</b>	Klamavé odpovědi zaměstnanců v dotazníkovém šetření	4	3	12
<b>R5</b>	Nevhodně sestavené dotazníkové šetření	3	3	9
<b>R6</b>	Neschválení žádosti o přidělení dotace	2	5	10
<b>R7</b>	Nepodání všech potřebných žádostí včas	3	5	15
<b>R8</b>	Odpor ze strany dělníků přijmout systém hodnotícího formuláře	2	3	6
<b>R9</b>	Nesprávné zvolení hodnotících kritérií a hodnotící škály	3	4	12
<b>R10</b>	Nesprávné používání hodnotících formulářů ze strany mistrů	4	5	20
<b>R11</b>	Nezájem ze strany zaměstnanců o zapojení se do podávání návrhů	3	2	6
<b>R12</b>	Nezájem ze strany zaměstnanců o odměny nefinanční podoby	2	2	4

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

V rámci opatření „**Školení mistrů**“ hrozí riziko nezájmu o absolvování školení ze strany mistrů. Pokud by se tomu tak stalo, nezvyšovala by se kvalifikace vedoucích pracovníků a nebyly by naplněny strategické cíle společnosti. Tomuto riziku je možné předejít vhodným vysvětlením důležitosti absolvování daného školení pro zlepšení jejich postavení v systému řízení firmy. Dalším rizikem je nevhodně zvolené školení. Kvalita zvoleného školení se může odvíjet od zkušeností daného školitele. Společnost se musí přesvědčit o tom, že dané školení bude zajištěno odborníkem z daného oboru. K tomu poslouží vyžádat si od vzdělávacího centra reference na školitele od firem, jejichž zaměstnanci se školení zúčastnili.

Při zavádění opatření týkajícího se **pravidelných průzkumů sociálního klimatu** se může stát, že vedení společnosti nebude mít zájem o provádění tohoto průzkumu. Proto je dobré neustále připomínat vedení společnosti, že úroveň sociálního klimatu ovlivňuje výslednou výkonnost společnosti. Dalším opatřením je zavedení pravidelných průzkumů sociálního klimatu. Největším rizikem v této oblasti jsou poskytnuté klamavé odpovědi zaměstnanců. Tyto hodnoty nemají pro podnik žádnou vypovídací hodnotu a pro podnik tak znamenají velké riziko, se kterým se nedá už dále pracovat. Společnost by měla vyhradit dostatečný

prostor k vysvětlení zaměstnancům, že vyplněním dotazníku získávají možnost ovlivnit situaci ve společnosti. Dané riziko lze také odstranit na základě anonymního dotazování. Při té příležitosti by společnost měla řádně promyslet, kdo a jakým způsobem zaměstnancům dotazníky předá. Schránka sloužící pro vhození dotazníků by měla být umístěna na nefrekventovaném místě. Možným rizikovým faktorem v případě opatření je, že bude dotazník nevhodně sestaven. Tomu se dá předejít tím, že bude vytvořeno několik návrhů a vedení společnosti poté vybere ten nejvhodnější.

V rámci dalšího opatření zabývající se **osobním rozvojem zaměstnanců** jsou spojena dvě hlavní rizika. Malé riziko s sebou nese neschválení žádosti o poskytnutí dotace, jelikož společnost splňuje veškeré podmínky k přidělení této dotace. Aby bylo toto riziko eliminováno, tak musí vedoucí personálního úseku zkontrolovat připravené žádosti a podat je na daný úřad práce včas. Z toho vyplývá, že dalším rizikem je nestihnutí podání všech potřebných žádostí ve stanovém termínu. Tomuto riziku se dá předejít tím, že se vedoucí personálního úseku obrátí na úřad práce, kde vypracování žádostí pečlivě zkontroluje s příslušnou pracovnící, která se danou problematikou zabývá. Společnost by měla počítat s časovými rezervami v případě vrácení žádostí k přepracování.

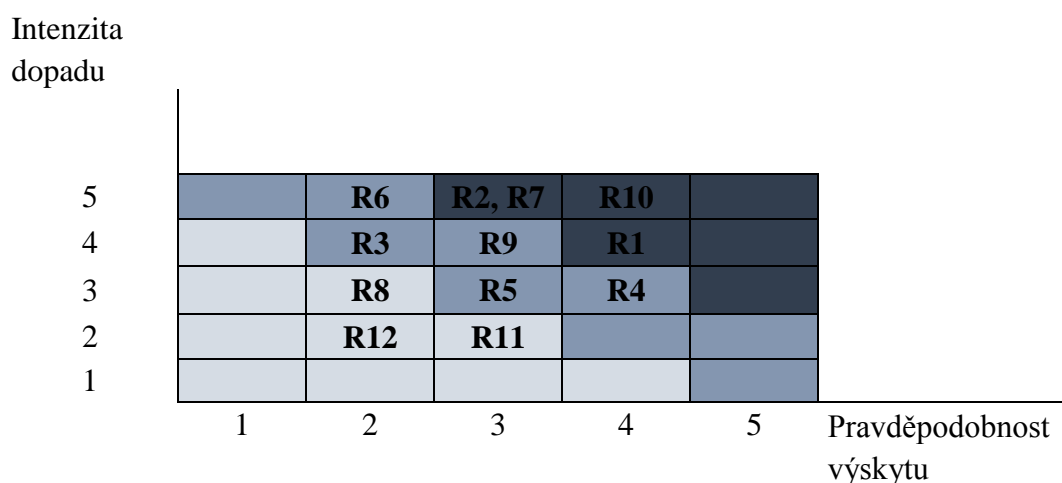
S opatřením nastavení **hodnotících formulářů** souvisí riziko, že jednotliví mistři nebudou umět podle daného formuláře své podřízené správně ohodnotit. Riziko nesprávného používání hodnotících formulářů by mělo velmi kritický dopad, jelikož by nastavení nového systému hodnocení nebylo považováno za spravedlivé. Nesprávné zvolení hodnotících kritérií a hodnotící škály je druhým rizikovým faktorem v této oblasti. Volba daných kritérií je základem celého hodnotícího systému dělníků, proto je potřeba pečlivě diskutovat daný výběr a analyzovat jednotlivé návrhy, aby toto riziko nemuselo být uvažováno. Pouze hlubším zkoumáním návrhů lze dospět k jejich objektivnímu posouzení a učinit tak závěrečné rozhodnutí. Dalším uvažovaným rizikem je odpor ze strany dělníků přijmout nový systém hodnocení. V případě, že by bylo toto riziko naplněno, tak by zavedení hodnotících formulářů nemělo vliv na stimulaci dělníků k podávání lepších výkonů. Riziku lze předejít řádným vysvětlením účelu zavedení hodnotících formulářů na prosincovém zasedání.

V případě otevřené diskuze je možným rizikovým faktorem je nezájem zapojit se do podávání návrhů na zavedení nepeněžních odměn. Někteří zaměstnanci nemusejí mít zájem o poskytování odměn nefinanční podoby, což ovlivní i nezájem podávat návrhy o svých představách. Pro eliminaci těchto rizikových faktorů je potřeba zaměstnance na prosincovém

zasedání přesvědčit o tom, že některé nefinanční odměny jim ovšem mohou přinést i větší výhody než ty finanční. (viz poukázky)

Po identifikaci jednotlivých rizikových faktorů a jejich následném ohodnocení můžeme přejít k sestavení matice hodnocení rizik, která nám poslouží jako vhodný nástroj pro stanovení významnosti jednotlivých rizik. Na základě této matice můžeme mezi sebou porovnat jednotlivé faktory rizika a rozčlenit je podle tří pásem reprezentujících odlišnou hrozbu pro implementaci nových opatření.

**Obr. č. 31: Matice hodnocení rizik**



*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

Z matice hodnocení rizik lze vidět, že největší množství rizik je umístěno v centrálním poli zobrazujícím střední hrozbu pro implementaci daných opatření. Za nejzávažnější rizika jsou považována identifikovaná faktory R1, R2, R7 a R10. Při realizaci projektu je důležité věnovat zvýšenou pozornost především těmto rizikovým faktorům a je nutné je ošetřit pomocí metod zmíněných výše.

## **Závěr**

Tato diplomová práce se zabývala zkoumáním sociálního klimatu společnosti AGRIO Moderní zemědělské služby s.r.o. jako faktoru podmiňujícího její výkonnost. Cílem diplomové práce bylo analyzovat a zhodnotit sociální klima společnosti, formulovat stimulační faktory sociálního klimatu a navrhnout projekt podporující žádoucí sociální klima společnosti vedoucí k dosažení stanovených strategických cílů.

První kapitola práce se věnovala představení společnosti, která je v současné době největším výrobcem polní postřikovací techniky na tuzemském trhu. V této části byl formulován strategický plán rozvoje společnosti včetně jejich strategických cílů v časovém horizontu 3 let. Dále byla provedena analýza prostředí, na jejichž vyhodnocení byla zvolena optimální strategie pro rozvoj společnosti. Za tuto optimální strategii byla doporučena strategie penetrace trhu. V druhé kapitole byla zvolená strategie implementována prostřednictvím nástroje Balanced Scorecard. Po rozpracování strategických cílů do jednotlivých perspektiv se pro zpracování navazujících kapitol stala klíčovou perspektiva interního potenciálu.

Od třetí kapitoly se práce plně věnuje hlavnímu tématu, kterým je sociální klima společnosti. Po teoretickém uvedení do dané problematiky byly na základě charakteristik zdravého sociálního klimatu, strategických cílů a etického kodexu stanoveny hlavní rysy žádoucího sociálního klimatu společnosti.

Aby bylo vůbec možné zhodnotit současné sociální klima ve společnosti, je čtvrtá kapitola věnována analýze sociálního klimatu s důrazem na jeho vliv na cíle a výkonnost podniku. Analýza byla provedena pomocí dotazníkového šetření, které vycházelo ze stanovených rysů žádoucího sociálního klimatu společnosti. Dotazník byl rozčleněn do pěti oblastí: přístup k zaměstnancům a jejich vedení, mezilidské vztahy na pracovišti, komunikace a sdílení informací, pracovní podmínky a organizace práce a odměňování. Provedený průzkum neupozornil na závažné problémy, avšak upozornil na několik příležitostí vhodných ke zlepšení. Zjištěné nežádoucí poznatky byly vyhodnoceny v otázkách týkající se vedení zaměstnanců, jejich vzdělávání, systému hodnocení a odměňování.

Po souhrnném zhodnocení dotazníkového průzkumu bylo možné v předposlední kapitole formulovat stimulační faktory sociálního klimatu. Na začátku kapitoly byl uveden teoretický rámec, na jehož základě byly stanoveny stimulační faktory s ohledem na strategické cíle společnosti. Z důvodu potřeby získání kompletní představy o využívaných stimulačních

faktorech společnosti byly v této části využity také poznatky získané ze strukturovaného rozhovoru, který byl poskytnut vedoucí ekonomického úseku společnosti.

Na základě kompletní analýzy je v poslední kapitole navržen projekt, který by měl podpořit žádoucí sociální klima společnosti a vést k zajištění požadované výkonnosti v rámci naplnění vytyčených cílů společnosti. V závěrečné části jsou jednotlivá opatření podrobena souboru identifikovaných rizik a navržena opatření předcházející jejich vzniku.

Závěrem je možné podotknout, že největším přínosem této práce je provedené dotazníkové šetření a následné zjištění silných a slabých stránek sociálního klimatu. Za velmi pozitivní je hodnoceno, že společnost pohlížela na zkoumání sociálního klimatu vstřícně a navržený projekt tak může vést k naplnění stanovených cílů.



## Seznam tabulek

Tab. č. 1: Predikce růstu reálného HDP .....	14
Tab. č. 2: Počet potenciálních zákazníků na českém trhu, stav koncem roku 2012 .....	16
Tab. č. 3: Matice EFE.....	19
Tab. č. 4: Čistý pracovní kapitál v letech 2009 až 2013 (v tis. Kč) .....	24
Tab. č. 5 : Ukazatele rentability 2009 - 2013 .....	25
Tab. č. 6: Ukazatele zadluženosti v letech 2009 – 2013 .....	26
Tab. č. 7: Ukazatele likvidity v letech 2009 - 2013 .....	26
Tab. č. 8: Ukazatele aktivity v letech 2009 – 2013 .....	27
Tab. č. 9: Altmanův model.....	28
Tab. č. 10: Srovnání s konkurencí.....	29
Tab. č. 11: Matice IFE.....	30
Tab. č. 12: Strategické cíle finanční perspektivy .....	34
Tab. č. 13: Strategické cíle zákaznické perspektiva.....	35
Tab. č. 14: Strategické cíle perspektivy interních procesů.....	36
Tab. č. 15: Strategické cíle perspektivy interního potenciálu .....	37
Tab. č. 16: Srovnání jednotlivých zásad etického kodexu se znaky zdravého sociálního klimatu společnosti.....	43
Tab. č. 17: Zkoumané oblasti dotazníkového šetření.....	47
Tab. č. 18: Výsledky dotazníkového šetření – oblast I. ....	49
Tab. č. 19: Výsledky dotazníkového šetření – oblast II. ....	52
Tab. č. 20: Výsledky dotazníkového šetření – oblast III.....	54
Tab. č. 21: Výsledky dotazníkového šetření – oblast IV. ....	57
Tab. č. 22: Výsledky dotazníkového šetření – oblast V.....	60
Tab. č. 23: Silné a slabé stránky zkoumaného sociálního klimatu společnosti.....	64
Tab. č. 24: Opatření školení mistrů .....	75

Tab. č. 25: Opatření zavedení pravidelných průzkumů sociálního klimatu spol. ....	76
Tab. č. 26: Opatření osobní rozvoj zaměstnanců .....	77
Tab. č. 27: Výpočet celkové výše dotace .....	78
Tab. č. 28: Opatření hodnotící formulář.....	78
Tab. č. 29: Kritéria hodnotícího formuláře .....	79
Tab. č. 30: Hodnotící škála.....	80
Tab. č. 31: Opatření otevřená diskuze.....	81
Tab. č. 32: Souhrnný přehled navržených opatření projektu .....	82
Tab. č. 33: Náklady navrhovaného projektu .....	83
Tab. č. 34: Riziková faktory a stanovení jejich významnosti .....	84

## Seznam obrázků

Obr. č. 1: Logo společnosti .....	8
Obr. č. 2: Organizační schéma společnosti .....	20
Obr. č. 3: Vývoj skutečného výsledku hospodaření v letech 2009 - 2013 .....	23
Obr. č. 4: Vývoj celkových tržeb v letech 2009 - 2013.....	23
Obr. č. 5: Vyhodnocení Altmanova modelu .....	28
Obr. č. 6: Matice IE .....	31
Obr. č. 7: Matice SPACE, grafické znázornění.....	32
Obr. č. 8: Schéma sociálního klimatu společnosti – Litwin a Stringer .....	40
Obr. č. 9: Etický kodex společnosti AGRIO Moderní zemědělské služby s.r.o. ....	42
Obr. č. 10: Pohlaví respondentů .....	47
Obr. č. 11: Věk respondentů .....	48
Obr. č. 12: Pracovní zařazení respondentů.....	47
Obr. č. 13: Počet odprac. let ve spol.....	48
Obr. č. 14: Doporučení spol.....	48
Obr. č. 15: Uvažování o odchodu ze spol. ....	49
Obr. č. 16: Dobré vedení oddělení .....	50
Obr. č. 17: Prostor pro přijímání nápadů ze strany nadřízeného.....	51
Obr. č. 18: Vliv na rozhodování .....	52
Obr. č. 19: Spravedlivé jednání nadřízeného .....	53
Obr. č. 20: Spravedlivé jednání nadřízeného – rozčlenění dle pracovního zařazení.....	54
Obr. č. 21: Zjišťování postojů a názorů zaměstnanců .....	55
Obr. č. 22: Zpětná vazba od nadřízeného .....	56
Obr. č. 23: Zpětná vazba od nadřízeného – rozčlenění dle pracovního zařazení.....	56
Obr. č. 24: Práce pod tlakem stanovených termínů.....	58
Obr. č. 25: Příležitosti pro vzdělávání a školení.....	58

Obr. č. 26: Uvítání dalšího možného vzdělávání .....	59
Obr. č. 27: Uvítání dalšího možného vzdělávání – rozčlenění dle pracovního zařazení .....	59
Obr. č. 28: Znalost stanovení platového ohodnocení .....	61
Obr. č. 29: Znalost stanovení platového ohodnocení – rozdělení dle pracovního zařazení ....	61
Obr. č. 30: Spravedlivě nastavený systém hodnocení .....	62
Obr. č. 31: Matice hodnocení rizik.....	86

## Seznam použitých zkratk

A	Aktiva
ATD.	A tak dále
APOD.	A podobně
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CK	Cizí kapitál
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EBIT	Earnings before Interest and Taxes, tj. Výsledek hospodaření před úroky a zdaněním
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
T	Tržby
THP	technicko-hospodářský pracovník
TJ.	To je
TZN.	To znamená
TZV.	Takzvaný
ÚP	Úřad práce
VK	Vlastní kapitál
VÚPSV	Výzkumný ústav práce a sociálních věcí

## Seznam použité literatury

### Tištěné zdroje

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 789 s., ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] ASHKANASY, Neal M., WILDEROM, Celeste P. M., PETERSON, Mark F. *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2000, 629 s., ISBN 1-4129-0482-X
- [3] BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan. aj. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání, Praha: Management Press, 2007, 798 s., ISBN 978-80-7261-169-0
- [4] BLÁHA, Jiří., MATEJČIČEK, Aleš., KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání, Brno: CP Books, a.s., 2005, 284 s., ISBN: 80-251-0374-9
- [5] CEJTHAMR, Václav., DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2. aktual. a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 344 s., ISBN 978-80-247-3348-7
- [6] D'AMATO, Alessia., BURKE, Michael., DORMANN, Christian. *Psychological and Organizational Climate Research: Contrasting Perspectives and Research Traditions*. Taylor & Francis Group, 2008, 169 s., ISBN 184169844X
- [7] FOTR, Jiří., VACÍK, Emil., SOUČEK, Ivan. aj. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 381 s., ISBN 978-80-247-3985-4
- [8] KAPLAN, Robert S., NORTON, David. P. *Alignment: systémové vyladění organizace: jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. Praha: Management Press, 2006, 310 s., ISBN 80-7261-155-0
- [9] KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9
- [10] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 215 s., ISBN 978-80-247-2497-3
- [11] LUKÁŠOVÁ, Růžena., NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2004, 174 s., ISBN 80-247-0648-2

- [12] MAYEROVÁ, Marie., RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. 1. vydání, Praha: Nakladatelství H&H, 2000, 173 s., ISBN80-86022-65-X
- [13] PAUKNEROVÁ, Daniela. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktual. a doplněné vyd., Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 259 s., ISBN 978-80-247-3809-3
- [14] PROVAZNÍK, Vladimír., KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 2. přepr. vydání. Praha: VŠE 1996, 210s., ISBN 80-7079-283-3
- [15] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. aktual. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 152 s., ISBN 978-80-251-3386-6
- [16] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 471 s., ISBN 978-80-247-3494-1

### **Elektronické zdroje**

- [17] *AGRIO Nekompromisní české postřikovače*. [online] Oficiální stránky společnosti AGRIO Moderní zemědělské služby, s.r.o. Aktualizace 09.10.2014, [cit. 07.06.2014] Dostupné z: <<http://www.agrio.cz/>>
- [18] *Zemědělské postřikovače AKP*. [online] Oficiální stránky společnosti AKP, s.r.o. [cit. 10.07.2014] Dostupné z: <<http://www.akp.cz/postrikovace/>>
- [19] *Aktuální prognóza ČNB*. [online] Oficiální stránky České národní banky. Aktualizace 06.11.2014, [cit. 06.11.2014] Dostupné z: <[http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/index.html?cnb\\_css=true](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html?cnb_css=true)>
- [20] *Český statistický úřad*. [online] Praha: Český statistický úřad, 2010, Aktualizace 01.10.2014, [cit. 21.09.2014] Dostupné z: <<http://www.czso.cz/>>
- [21] *MGM Postřikovače* [online] Oficiální stránky společnosti MGM Holešov a.s. [cit. 10.07.2014] Dostupné z: <<http://www.mgm.cz>>
- [22] *Obchodní rejstřík a kniha listin*. [online] Justice.cz – Oficiální server českého soudnictví [cit. 2014.09.08]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik?firma?nazev=Zadejte+n%C3%A1zev+subjektu+nebo+I%C4%8CO>>
- [23] *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2012* [online]. Oficiální stránky ministerstva průmyslu a obchodu. [cit. 20.09.2014]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/dokument/144063.html>>

[24] *Podpora odborného vzdělávání pracovníků* [online]. Oficiální stránky ministerstva práce a sociálních věcí. [cit. 10.11.2014]. Dostupné z: <[http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/podpora\\_odborneho\\_vzdelavani\\_zamestnancu](http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/podpora_odborneho_vzdelavani_zamestnancu)>

[25] *Program rozvoje venkova na období 2014 – 2020*. [online] Oficiální stránky Státního zemědělského intervenčního fondu. [cit. 05.06.2014]. Dostupné z: <<http://www.szif.cz/cs/szif>>

[26] QUEVEDA CANDELA, Ana Valeria : *Estudio de clima organizacional basado en el modelo funcionamiento de organizaciones*. [online] Universidad de Piura, 2003 [cit. 4.10.2014] Dostupné z: <[http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1214/ING\\_400.pdf?sequence=1](http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1214/ING_400.pdf?sequence=1)>

[27] *Výzkumný ústav práce a sociálních věcí: Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. [online] 1. vyd. Praha: VÚPSV, v.v.i., 2007. 91 s. ISBN 978-80-87007-71-6. [cit. 10.11.2014] Dostupné z: <<http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>>

[28] *Zpráva o stavu zemědělství ČR za rok 2012*. [online] Oficiální stránky ministerstva zemědělství. Aktualizace 25.02.2014, [cit. 29.09.2014] Dostupné z : <[http://eagri.cz/public/web/file/291876/Zprava\\_o\\_stavu\\_zemedelstvi\\_CR\\_za\\_rok\\_2012.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/291876/Zprava_o_stavu_zemedelstvi_CR_za_rok_2012.pdf)>

### **Další zdroje**

[29] Interní zdroje společnosti *AGRIO Moderní zemědělské služby, s.r.o.*

[30] VACÍK, Emil., JANUŠKA, Martin. *Učební prezentace předmětu Risk management*. Katedra podnikové ekonomiky a managementu ZČU v Plzni, 2013



## **Seznam příloh**

PŘÍLOHA A: Analýza odvětví

PŘÍLOHA B: Poměrové ukazatele

PŘÍLOHA C: matice TOWS

PŘÍLOHA D: Sestavení matice SPACE

PŘÍLOHA E: matice QSPM

PŘÍLOHA F: Cíle, měřítko, cílové hodnoty, termíny a akce perspektiv BSC

PŘÍLOHA G: Dotazník

## PŘÍLOHA A: Analýza odvětví

Oddíl výroby strojů a zařízení se v roce 2012 podílel 7,8% na tržbách za vlastní výrobky a služby celého zpracovatelského průmyslu. Nejmenší podíl na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb oddílu zaujímal výroba zemědělských a lesnických strojů jak je patrné z následujícího grafu.

Obr. č. 32: Podíly skupin CZ-NACE 28 na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2012



Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování 2014 (stránky MPO)

Tab. č. 35: Index cen průmyslových výrobků v letech 2010 až 2012

NÁZEV	KÓD CZ-CPA	PRŮMĚR OD POČÁTKU ROKU		
		2010	2011	2012
Stroje a zařízení pro všeobecné účely	28.1.	97,6	100,7	103,2
Ostatní stroje a zařízení pro všeobecné účely	28.2.	98,4	100,4	100,0
Zemědělské a lesnické stroje	28.3.	99,9	101,1	100,3
Kovoobráběcí a ostatní obráběcí stroje	28.4.	100,0	99,6	100,0
Ostatní stroje pro speciální účely	28.9.	98,3	99,5	99,7
<b>Stroje a zařízení j.n.</b>	<b>28</b>	<b>98,5</b>	<b>100,2</b>	<b>100,8</b>

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování 2014

Jak je patrné z tabulky, jež zachycuje cenový vývoj v letech 2010 – 2012, dochází k snížení cen ve skupině výroby zemědělských a lesnických strojů. Celé odvětví vykázalo pouze nepatrné zvýšení indexu cen.

**Tab. č. 36: Počet podniků v rámci CZ – NACE 28 v letech 2008 až 2012**

CZ – NACE	2008	2009	2010	2011	2012
28.1.	492	511	757	675	952
28.2.	3685	3694	3994	3592	3800
28.3.	413	418	525	367	414
28.4.	362	355	366	301	319
28.9.	1315	1301	1370	1230	1273
<b>28</b>	<b>6267</b>	<b>6279</b>	<b>7012</b>	<b>6165</b>	<b>6756</b>

*Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování 2014*

V roce 2011 došlo k snížení počtu podniků v celém odvětví o 12%. V případě skupiny 28.3. bylo zaznamenáno rapidní snížení 30% oproti roku předešlému. V dalším roce je vidět zlepšení situace a celkový nárůst podniků v odvětví o 9,6%.

**Tab. č. 37: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v letech 2005 až 2010**

tis.Kč.	2008	2009	2010	2011	2012
CZ-NACE 28.1.	69294892	57943533	65442801	64147792	65956588
CZ-NACE 28.2.	101 720 699	86 657 514	90 750 898	98 001 845	93 698 550
CZ-NACE 28.3.	16 200 565	10 510 883	11 852 457	13 984 011	15 770 144
CZ-NACE 28.4.	28 644 265	18 942 015	18 322 872	20 753 383	23 336 995
CZ-NACE 28.9.	72 810 090	50 890 646	53 019 471	61 378 352	67 227 382
<b>CZ-NACE 28</b>	<b>288 670 511</b>	<b>224 944 592</b>	<b>239 388 498</b>	<b>258 265 382</b>	<b>265 989 660</b>
<b>meziroční index</b>	<b>X</b>	<b>77,9</b>	<b>106,4</b>	<b>107,9</b>	<b>103,0</b>

*Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování 2014*

K výraznému snížení tržeb za vlastní výrobky a služby došlo po projevení hospodářské krize v roce 2009. Velký propad v téže roce zaznamenala také skupina 28.3 Výroba zemědělských a lesnických strojů, a to o 35%. Obdobný vývoj vykazuje v následující tabulce i výše účetní přidané hodnoty.

**Tab. č. 38: Účetní přidaná hodnota v letech 2008 až 2012**

tis.Kč	2008	2009	2010	2011	2012
CZ-NACE 28.1.	19285866	18258918	21195926	19286148	21451398
CZ-NACE 28.2.	29571331	26541018	25516828	26945500	25482394
CZ-NACE 28.3.	3564479	2685262	3321352	3751456	4382683
CZ-NACE 28.4.	8781727	6070965	5716450	6566041	7166118
CZ-NACE 28.9.	19089819	14927236	14987748	17808407	19161320
<b>CZ-NACE 28</b>	<b>80293222</b>	<b>68483399</b>	<b>70738305</b>	<b>74357553</b>	<b>77643912</b>
<b>meziroční index</b>	<b>X</b>	<b>85,3</b>	<b>103,3</b>	<b>105,1</b>	<b>104,4</b>

*Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování 2014*

Důsledkem recese je v roce 2009 a 2010 zřejmý patrný pokles počtu zaměstnaných osob v celém oddílu CZ-NACE 28.

**Tab. č. 39: Počet zaměstnanců v letech 2008 - 2012**

osob	2008	2009	2010	2011	2012
CZ-NACE 28.1.	29863	25 994	26 520	27716	29301
CZ-NACE 28.2.	43774	39035	36901	38644	39206
CZ-NACE 28.3.	7782	6554	6194	6669	6818
CZ-NACE 28.4.	15002	12138	10630	10761	10984
CZ-NACE 28.9.	38526	29522	27743	28981	28401
<b>CZ-NACE 28</b>	<b>134948</b>	<b>113243</b>	<b>107988</b>	<b>112772</b>	<b>114710</b>
<b>meziroční index</b>	<b>X</b>	<b>83,9</b>	<b>95,4</b>	<b>104,4</b>	<b>101,7</b>

*Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování 2014*

**Tab. č. 40: Zahraniční obchod s výrobky CZ-CPA 28 v letech 2011 - 2012**

KÓD CZ-CPA	NÁZEV	2011			2012		
		Dovoz (mil. Kč)	Vývoz (mil. Kč)	Saldo (mil. Kč)	Dovoz (mil. Kč)	Vývoz (mil. Kč)	Saldo (mil. Kč)
28.1.	Stroje a zařízení pro všeobecné účely	83661,6	112070,9	28409,3	93 087,0	122 324,0	29 237,0
28.2.	Ostatní stroje a zařízení pro všeobecné účely	80195,5	125133,7	44938,2	78 558,1	120 850,0	42 291,9
28.3.	Zemědělské a lesnické stroje	13670,1	11693,2	-1976,9	15 418,5	14 547,0	-871,5
28.4.	Kovoobráběcí a ostatní obráběcí stroje	16224,8	21604,6	5379,8	15 969,0	22 598,1	6 629,1
28.9.	Ostatní stroje pro speciální účely	46598,3	65293,9	18695,6	43 430,3	69 918,0	26 487,7
<b>28</b>	<b>Stroje a zařízení j.n.</b>	<b>240350,3</b>	<b>335796,3</b>	<b>95446,0</b>	<b>246 462,9</b>	<b>350 237,1</b>	<b>103 774,2</b>

*Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování 2014*

Navzdory neustále se projevující celosvětové hospodářské krizi si kladné saldo v rámci zahraničního obchodu udržely všechny skupiny, až na CZ – CPA 28.3 Zemědělské a lesnické stroje. V roce 2012 u dané skupiny došlo k růstu exportní aktivity a tak k snížení záporné hodnoty salda zahraničního obchodu, z -1976,9 na -871,5.

**PŘÍLOHA B: Poměrové ukazatele [16]**

Poměrové ukazatele	vzorce
<b>Rentabilita aktiv</b> poměřuje zisk s dostupnými aktivy investovanými do podnikání. Dosazením hodnoty zisku před úroky a zdaněním do čitatele vyjadřuje ukazatel hrubou produkční sílu aktiv podniku bez odpočtu daní a nákladových úroků.	$\frac{EBIT}{AKTIVA}$
<b>Rentabilita vlastního kapitálu</b> vyjadřuje míru ziskovosti vlastního kapitálu, který do podniku vložili její vlastníci či akcionáři.	$\frac{EBIT}{VLASTNÍ KAPITÁL}$
<b>Rentabilita tržeb</b> poměřuje zisk podniku k tržbám. Ukazatel vyjadřuje celkovou ziskovou marži společnosti, která je obrazem hodnocení úspěšnosti podnikání.	$\frac{EAT}{TRŽBY}$
<b>Věřitelské riziko</b> je základním ukazatelem, který udává celkovou zadluženost podniku. Míra celkové zadluženosti by neměla přesáhnout 50 %.	$\frac{CIZÍ KAPITÁL}{AKTIVA}$
<b>Úrokové krytí</b> udává skutečnost, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Pokud by se ukazatel rovnal 1, znamenalo by to, že na zaplacení úroků je potřeba celého zisku. Bankovní standardy doporučují hodnotu tohoto ukazatele 3, hodnota v intervalu 3 - 6 však také vyjadřuje finančně zdravý podnik.	$\frac{EBIT}{NÁKLADOVÉ ÚROKY}$
<b>Dlouhodobá zadluženost</b> vyjadřuje, jaká část aktiv podniku je financována dlouhodobými dluhy. Slouží k nalezení optimálního poměru dlouhodobých a krátkodobých cizích zdrojů.	$\frac{DLOUHODOBÝ CIZÍ KAPITÁL}{AKTIVA}$
<b>Běžná zadluženost</b> ukazuje, jaká část aktiv podniku je financována krátkodobým cizím kapitálem.	$\frac{KRÁTKODOBÝ CIZÍ KAPITÁL}{AKTIVA}$
<b>Běžná likvidita</b> udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Ukazatel je měřítkem budoucí solventnosti podniku a je postačující pro hodnotu vyšší než 1,5.	$\frac{OBĚŽNÁ AKTIVA}{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY}$
<b>Pohotová likvidita</b> je přísnějším měřítkem likvidity, jelikož v čitateli z oběžných aktiv vylučuje zásoby. Doporučovaná hodnota by neměla klesnout pod 1.	$\frac{OBĚŽNÁ AKTIVA - ZÁSoby}{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY}$
<b>Okamžitá likvidita</b> vyjadřuje schopnost podniku hradit své právě splatné závazky. Doporučovaná hodnota by neměla klesnout pod hranici 0,2.	$\frac{KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK}{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY}$
<b>Obrat celkových aktiv</b> udává, kolikrát se celková aktiva podniku obrátí za rok. Ukazatel by měl přesahovat hodnotu 1.	$\frac{TRŽBY}{AKTIVA}$
<b>Obrat zásob</b> sleduje rychlost obratu zásob, tz. kolikrát jsou v průběhu roku zásoby prodány a znovu uskladněny. Žádoucí je co nejvyšší hodnota ukazatele.	$\frac{TRŽBY}{ZÁSoby}$
<b>Doba obratu zásob</b> je převrácená hodnota ukazatele obratu zásob. Vystihuje, kolik dní jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby.	$\frac{360}{OBRAT ZÁSOB}$

## PŘÍLOHA C: matice TOWS

<p><b>Matice TOWS</b></p>	<p><b>Silné stránky (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitní postřikovače</li> <li>• Flexibilita a přizpůsobivost individuálním požadavkům zákazníků</li> <li>• Tradice značky AGRIO</li> <li>• Přátelská atmosféra v podniku, otevřenost</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoká zadluženost firmy</li> <li>• Sezónnost výroby</li> <li>• Absence dlouhodobého strategického plánování</li> <li>• Malý důraz na rozvoj a odborný růst pracovníků</li> </ul>
<p><b>Příležitosti (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Získání nových zákazníků v tuzemsku i v zahraničí</li> <li>• Vývoj nových technologií</li> <li>• Dlouhodobé vztahy se zákazníky</li> <li>• Ochrana životního prostředí</li> </ul>	<p><b>STRATEGIE SO</b></p> <p><b>Využití S na aplikovaných O. Ofenzivní přístup.</b></p> <p>Díky kvalitním výrobkům, flexibilitě přizpůsobit se individuálním požadavkům zákazníků, zaručené tradiční značce neustále vyvíjet nové technologie a získat tak nové zákazníky v tuzemsku i v zahraničí.</p>	<p><b>STRATEGIE WO</b></p> <p><b>Překonat W při sdílení O. Opatrný přístup.</b></p> <p>Získáním nových tuzemských a zahraničních zákazníků s dlouhodobými vztahy bude firma zvyšovat svůj zisk, čímž bude snižovat zadluženost</p>
<p><b>Hrozby (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurence</li> <li>• Investiční pesimismus zemědělců</li> <li>• Depreciace CZK vůči ostatním měnám</li> <li>• Ekonomická nestabilita</li> </ul>	<p><b>STRATEGIE ST</b></p> <p><b>Využit S a vyhnout se T. Ukázat sílu a unikat nebezpečí.</b></p> <p>Vývojem kvalitních výrobků pod tradičním jménem společnosti být lepší než stále se zvyšující konkurence.</p>	<p><b>STRATEGIE WT</b></p> <p><b>Minimalizovat W a vyhýbat se T. Ustupovat, kompromisy.</b></p> <p>Při znehodnocování koruny vůči ostatním měnám se zaměřit na zahraniční trh. Díky zlepšení úrovně strategického managementu docílit ujasnění cílů, postupů jejich dosažení a tím se lépe vyrovnat s konkurencí.</p>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

## PŘÍLOHA D: Sestavení matice SPACE

Matice SPACE je složena ze čtyř kvadrantů pozice firmy: agresivní, konkurenční, konzervativní a defenzivní. Pro hodnocení jsou opět zohledněny interní a externí charakteristiky společnosti. Interními charakteristikami jsou finanční síla (FS) a konkurenční vlastnosti (KV). Externí charakteristiky jsou zastoupeny stabilitou prostředí (SP) a silou odvětví (SO). Jednotlivé charakteristiky jsou kvantitativně ohodnoceny:

- FS a SO: nejhorší +1, nejlepší +6
- SP a KV: Nejhorší -6, nejlepší -1

Dále uvedené tabulky se věnují výpočtu hodnot, které budou zaneseny na osy matice SPACE.

**Obr. č. 33: Matice SPACE, osa x**

Faktor		Váha	Stupeň vlivu		Vážený poměr	
			2014	2017	2014	2017
SO	Potenciál ziskovosti	0,15	3	4	0,45	0,6
	Finanční stabilita	0,05	3	4	0,15	0,2
	Úroveň technologie	0,15	5	5	0,75	0,75
	Bariéry vstupu	0,05	4	5	0,2	0,25
	Dynamika růstu odvětví	0,1	4	4	0,4	0,4
KV	Podíl na trhu	0,15	-3	-2	-0,45	-0,3
	Kvalita produktů	0,17	-2	-1	-0,34	-0,17
	Technické parametry produktů	0,1	-3	-2	-0,3	-0,2
	Inovační potenciál	0,03	-4	-3	-0,12	-0,09
	Zákaznické preference	0,05	-3	-3	-0,15	-0,15
<b>Pozice na ose x</b>		<b>1</b>			<b>0,59</b>	<b>1,29</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

**Obr. č. 34: Matice SPACE, osa y**

Faktor		Váha	Stupeň vlivu		Vážený poměr	
			2014	2017	2014	2017
FS	Ukazatele rentability	0,15	2	3	0,3	0,45
	Ukazatele likvidity	0,05	3	3	0,15	0,15
	Ukazatele zadluženosti	0,1	2	4	0,2	0,4
	Hospodářský výsledek	0,15	2	4	0,3	0,6
	Srovnání s konkurencí	0,1	3	4	0,3	0,4
SP	Úroveň inflace	0,06	-3	-3	-0,18	-0,18
	Vyjednávací síla zákazníků	0,15	-5	-4	-0,75	-0,6
	Náročnost na inovace	0,1	-4	-4	-0,4	-0,4
	Legislativní opatření	0,04	-3	-3	-0,12	-0,12
	Vývoj poptávky	0,1	-4	-3	-0,4	-0,3
<b>Pozice na ose y</b>		<b>1</b>			<b>-0,6</b>	<b>0,4</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

## PŘÍLOHA E: matice QSPM

Tato matice opět navazuje na výsledky externích a interních analýz, kde každému faktoru je přiřazeno hodnocení, které bylo již využito u matic EFE a IFE. Dále je určen koeficient vlivu vyjadřující vliv interního či externího faktoru na volbu konečné strategie: KV = 0 bez vlivu; KV = 1 minimální vliv; KV = 2 malý vliv; KV = 3 střední vlivů; KV = 4 vysoký vliv

Celkový vliv (CV) je dán násobkem hodnocení faktoru a koeficientu vlivu. Sečtením celkových vlivů dojde k získání optimální strategie, která se odlišuje od ostatních získáním nejvyšší hodnoty součtu.

Obr. č. 35: Matice QSPM, grafické znázornění

Faktory interní a externí analýzy	Hodn.	Rozvoj trhu		Penetrace trhu		Vývoj produktu	
		KV	CV	KV	CV	KV	CV
<b>Silné stránky (Strength)</b>							
Kvalita výrobků	4	4	16	4	16	4	16
Flexibilita a přizpůsobivost individuálním požadavkům zákazníků	4	3	12	2	8	4	16
Tradice značky AGRIO	3	3	9	3	9	1	3
Přátelská atmosféra v poniku, otevřenost	3	1	3	1	3	2	6
<b>Slabé stránky (Weaknesses)</b>							0
Vysoká zadluženost firmy	2	2	4	2	4	3	6
Sezónnost výroby	2	2	4	4	8	1	2
Absence dlouhodobého strategického plánování	1	2	2	2	2	1	1
Malý důraz na rozvoj a odborný růst pracovníků	1	2	2	1	1	4	4
<b>Příležitosti (Opportunities)</b>							0
Získání nových zákazníků v tuzemsku i v zahraničí	4	4	16	4	16	1	4
Vývoj nových technologií	3	4	12	4	12	4	12
Dlouhodobé vztahy se zákazníky	3	2	6	2	6	2	6
Ochrana životní prostředí	2	2	4	4	8	3	6
<b>Hrozby (Threats)</b>							0
Konkurence	3	4	12	4	12	3	9
Investiční pesimismus zemědělců	1	4	4	2	2	2	2
Depreciace CZK vůči ostatním měnám	2	2	4	4	8	2	4
Ekonomická nestabilita	2	4	8	4	16	2	4
			118		<b>131</b>		101

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014



**PŘÍLOHA F – Cíle, měřítka, cílové hodnoty, termíny a akce perspektiv BSC**

**Tab. č. 41: Cíle, měřítka, cílové hodnoty, termíny a akce finanční perspektivy BSC**

Strategický cíl	Měřítko/ukazatel	Cílová hodnota	Termín	Strategická akce
Růst objemu tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb	Objem tržeb (v tis. Kč)	209 791 tis. Kč	2014	Zvýšení podílu na tuzemském trhu
		226 574	2015	Získání nových zahraničních zákazníků
		244 700	2016	Zvyšování produktivity zaměstnanců
		264 276	2017	Nové aktivity v oblasti marketingu
Snížení zadluženosti firmy	Ukazatel věřitelského rizika	0,40	2017	Splacení investičních úvěrů
Zvyšování provozního zisku	EBIT	30 422 tis. Kč	2014	Růst tržeb
		31 943 tis. Kč	2015	Snižování zmetkovitosti
		33 540 tis. Kč	2016	Snižování poruch výrobních strojů
		35 217 tis. Kč	2017	

*Zdroj: Interní informace firmy, vlastní zpracování 2014*

**Tab. č. 42: Cíle, měřítka, cílové hodnoty, termíny a akce zákaznické perspektivy BSC**

Strategický cíl	Měřítko/ukazatel	Cílová hodnota	Termín	Strategické akce
Udržení klíčových zákazníků	Velikost vracejících se zákazníků ze stávajících [%]	90%	2017	Flexibilní reakce na požadavky stávajících zákazníků - produkty šité na míru
				Pravidelná komunikace se zákazníky
				Zjišťování spokojenosti zákazníků
Zvýšit podíl na domácím trhu	% objemů prodeje na domácím trhu	15%	2017	Marketingová činnost, zvyšování kvality poskytovaných služeb
Růst zahraničních zákazníků	nárůst nových zahraničních zákazníků [%]	20%	2017	Získání nových partnerů, rozšířená marketingová činnost
Zvýšení včasnosti dodávek	včasnost dodávek [%]	95%	2017	Dodržování nasmlouvaných termínů, strategické plánování
Snížení počtu reklamací	% reklamací od zákazníka na celkovém počtu realizovaných zakázek	8%	2017	Průzkum trhu, zkvalitňování poskytovaných služeb

*Zdroj: Interní informace firmy, vlastní zpracování 2014*

**Tab. č. 43: Cíle, měřítka, cílové hodnoty, termíny a akce perspektivy interních procesů BSC**

Strategický cíl	Měřítko/ukazatel	Cílová hodnota	Termín	Strategická akce
Zvýšení aktivity v marketingových činnostech	Investiční náklady v tis. Kč	4 418 tis. Kč	2017	Investice do marketingových činností
Snížení poruch výrobních strojů	Délka prostrojů v [min]/den	Max 1 hod	2017	Pravidelná údržba a kontrola strojů
Snížit zmetkovitost	%zmetků ve vztahu k celkové výrobě	4%	2017	Pravidelné měsíční vyhodnocování
Snížit počet pracovních úrazů	Počet úrazů	4	2017	Pravidelné školení bezpečnosti práce
Zvyšování produktivity zaměstnanců	Objem tržeb v tisících na zaměstnance	3886	2017	Vzdělávací a školící akce Motivační programy Nový systém hodnocení

*Zdroj: Interní informace firmy, vlastní zpracování 2014*

**Tab. č. 44: Cíle, měřítka, cílové hodnoty, termíny a akce perspektivy interního potenciálu BSC**

Strategický cíl	Měřítko/ukazatel	Cílová hodnota	Termín	Strategická akce
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	% zaměstnanců účastnících se vzdělávacích programů ve vztahu k celkovému počtu zaměstnanců nebo počet školení	40%	2017	Zabezpečení vzdělávání a profesního růstu zaměstnanců. Evidence vzdělávání pracovníků v databázi.
Zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců	Procento motivovaných z celkového počtu zaměstnanců	90%	2017	Zavedení systému hodnocení. Osobní rozhovory s nadřízenými. Motivační programy.
Udržení klíčových zaměstnanců	Počet ukončených pracovních poměrů ze strany zaměstnance	Maximálně 2	2017	Vývoj nového systému hodnocení – benefity pro stále zaměstnance
Podepsat smlouvy s 2 konstruktéry	Počet podepsaných nových smluv	Minimálně 2	2017	Spolupráce s VŠ. Větší důraz na kvalitu výběru zaměstnanců
Zavést strategické plánování	Existence strategického plánu	ano	2017	Sestavení strategického plánu

*Zdroj: Interní informace firmy, vlastní zpracování 2014*

## PŘÍLOHA G:

## DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Zuzana Mašková a jsem studentkou 3. ročníku navazujícího studia na Ekonomické fakultě Západočeské Univerzity v Plzni. V rámci vypracování své diplomové práce „*Zkoumání sociálního klimatu firmy jako faktoru podmiňujícího výkonnost firmy*“ provádím průzkum, jehož cílem je poznat sociální klima společnosti *AGRIO Moderní zemědělské služby s.r.o.* Snahou je odhalit prostřednictvím Vašich odpovědí případné nedostatky a pokusit se o jejich zlepšení. Tímto si Vás dovoluji poprosit o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je zcela anonymní a výstupy tohoto dotazníku budou použity pouze pro potřeby diplomové práce. Proto Vás žádám o uvedení pravdivých údajů. Zakřížkujte  vždy, prosím, pouze jednu odpověď.

Za Vaši ochotu, poskytnuté informace a čas Vám předem velice děkuji.

- Vaše pohlaví  Muž  Žena
- Jaká je Vaše věková skupina  18 – 30 let  31 – 50 let  51 – 70 let
- Jaká je Vaše pracovní pozice  dělník  THP
- Jak dlouho pracujete ve firmě?  méně než 1 rok  1 – 3 roky  více než 3 – 5 let  více než 5 let
- Doporučil/a bych tuto společnost jako dobrého zaměstnavatele?  ano  ne
- Uvažujete v současné době o změně společnosti?  ano  ne

### 1. PŘÍSTUP K ZAMĚSTNANCŮM A JEJICH VEDENÍ

- 1.1. *Myslím, že naše oddělení je dobře řízeno*  
 rozhodně souhlasím  spíše souhlasím  spíše nesouhlasím  rozhodně nesouhlasím
- 1.2. *Vedoucí řídí oddělení tak, že dosahuje stanovených cílů včas a v požadované kvalitě*  
 rozhodně souhlasím  spíše souhlasím  spíše nesouhlasím  rozhodně nesouhlasím
- 1.3. *Můj nadřízený zadává úkoly jasně a srozumitelně*  
 rozhodně souhlasím  spíše souhlasím  spíše nesouhlasím  rozhodně nesouhlasím
- 1.4. *Můj nadřízený mě velmi často a přísně kontroluje*  
 rozhodně souhlasím  spíše souhlasím  spíše nesouhlasím  rozhodně nesouhlasím
- 1.5. *Můj nadřízený vytváří prostor pro případné podněty zaměstnanců*  
 rozhodně souhlasím  spíše souhlasím  spíše nesouhlasím  rozhodně nesouhlasím
- 1.6. *Nemám žádný vliv na rozhodování o věcech, které ovlivňují moji pracovní činnost*  
 rozhodně souhlasím  spíše souhlasím  spíše nesouhlasím  rozhodně nesouhlasím

Zde je prostor pro Vaše návrhy a doporučení:

.....

.....

.....

.....

.....

## 2. MEZILIDSKÉ VZTAHY NA PRACOVIŠTI

- 2.1. *Na pracovišti převažuje přátelská atmosféra*  
 rozhodně souhlasím  spíše souhlasím  spíše nesouhlasím  rozhodně nesouhlasím
- 2.2. *Jednání mého nadřízeného je ke všem pracovníkům spravedlivé*  
 rozhodně souhlasím  spíše souhlasím  spíše nesouhlasím  rozhodně nesouhlasím
- 2.3. *Na svého nadřízeného se můžu kdykoliv obrátit*  
 rozhodně souhlasím  spíše souhlasím  spíše nesouhlasím  rozhodně nesouhlasím
- 2.4. *Kolegové jsou ochotni mi v případě potřeby při práci pomoci*  
 rozhodně souhlasím  spíše souhlasím  spíše nesouhlasím  rozhodně nesouhlasím
- 2.5. *Jednotlivá oddělení spolu dobře spolupracují a pomáhají si*  
 rozhodně souhlasím  spíše souhlasím  spíše nesouhlasím  rozhodně nesouhlasím
- 2.6. *Případné konflikty jsou na pracovišti včas a konstruktivně řešeny*  
 rozhodně souhlasím  spíše souhlasím  spíše nesouhlasím  rozhodně nesouhlasím

Zde je prostor pro Vaše návrhy a doporučení:

.....

.....

.....

.....

.....

---

## 3. KOMUNIKACE A SDÍLENÍ INFORMACÍ

- 3.1. *Jsem seznámen s tím, kam společnost směřuje a jakých cílů chce v budoucnu dosáhnout*  
 rozhodně souhlasím  spíše souhlasím  spíše nesouhlasím  rozhodně nesouhlasím
- 3.2. *Vedení společnosti mě pravidelně informuje o výsledcích firmy*  
 rozhodně souhlasím  spíše souhlasím  spíše nesouhlasím  rozhodně nesouhlasím
- 3.3. *Společnost vynakládá dostatečné úsilí, aby zjistila postoj a názory zaměstnanců*  
 rozhodně souhlasím  spíše souhlasím  spíše nesouhlasím  rozhodně nesouhlasím
- 3.4. *Ve společnosti funguje dobrý systém informování, díky kterému mám pro potřeby výkonu mé práce dostatek informací poskytnutých včas a v požadované kvalitě*  
 rozhodně souhlasím  spíše souhlasím  spíše nesouhlasím  rozhodně nesouhlasím
- 3.5. *Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci*  
 rozhodně souhlasím  spíše souhlasím  spíše nesouhlasím  rozhodně nesouhlasím
- 3.6. *Můj nadřízený mi poskytuje zpětnou vazbu o kvalitě práce, kterou jsem provedl*  
 rozhodně souhlasím  spíše souhlasím  spíše nesouhlasím  rozhodně nesouhlasím

Zde je prostor pro Vaše návrhy a doporučení:

.....

.....

.....

.....

.....

#### **4. PRACOVNÍ PODMÍNKY A ORGANIZACE PRÁCE**

- 4.1. Materiální a technická vybavenost pracoviště je na dobré úrovni  
 rozhodně souhlasím  spíše souhlasím  spíše nesouhlasím  rozhodně nesouhlasím
- 4.2. Ve společnosti je zaměstnán dostačující počet pracovníků pro zvládnutí práce  
 rozhodně souhlasím  spíše souhlasím  spíše nesouhlasím  rozhodně nesouhlasím
- 4.3. Musím pracovat velmi rychle a pod tlakem stanovených termínů  
 rozhodně souhlasím  spíše souhlasím  spíše nesouhlasím  rozhodně nesouhlasím
- 4.4. Firma mi poskytuje dostatek možností pro případné vzdělávání a školení  
 rozhodně souhlasím  spíše souhlasím  spíše nesouhlasím  rozhodně nesouhlasím
- 4.5. Ocenil/a bych větší možnost vdělávání a rozvoje  
 rozhodně souhlasím  spíše souhlasím  spíše nesouhlasím  rozhodně nesouhlasím
- 4.6. Jsem spokojený s úrovní bezpečnosti a ochranou zdraví při práci  
 rozhodně souhlasím  spíše souhlasím  spíše nesouhlasím  rozhodně nesouhlasím

Zde je prostor pro Vaše návrhy a doporučení:

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

---

#### **5. ODMĚŇOVÁNÍ**

- 5.1. Vím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení  
 rozhodně souhlasím  spíše souhlasím  spíše nesouhlasím  rozhodně nesouhlasím
- 5.2. Nastavený systém hodnocení pracovníků považuji za spravedlivý  
 rozhodně souhlasím  spíše souhlasím  spíše nesouhlasím  rozhodně nesouhlasím
- 5.3. V případě, že společnost dosáhne dobrých výsledků jsou zaměstnanci odměněni formou finanční prémie  
 rozhodně souhlasím  spíše souhlasím  spíše nesouhlasím  rozhodně nesouhlasím
- 5.4. Podnik přispívá na mé kulturní a společenské vyžití, např. formou slev  
 rozhodně souhlasím  spíše souhlasím  spíše nesouhlasím  rozhodně nesouhlasím
- 5.5. Množství zaměstnaneckých výhod považuji za dostatečné  
 rozhodně souhlasím  spíše souhlasím  spíše nesouhlasím  rozhodně nesouhlasím

Zde je prostor pro Vaše návrhy a doporučení:

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

## **Abstrakt**

MAŠKOVÁ, Zuzana. *Zkoumání sociálního klimatu firmy jako faktoru podmiňujícího výkonnost firmy*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 97s., 2014

Klíčová slova: Strategický záměr, strategické cíle, Balanced Scorecard, sociální klima, stimulační faktory, návrh projektu, identifikace rizik

Předložená diplomová práce se zabývá zkoumáním sociálního klimatu společnosti *AGRIO Moderní zemědělské služby s.r.o.* jako faktoru podmiňujícího její výkonnost. První část diplomové práce je zaměřena na charakteristiku společnosti a formulaci jejího strategického plánu. Za pomoci metodiky Balanced Scorecard jsou stanoveny dílčí úkoly pro sledování a řízení strategických cílů společnosti. V další části práce je definován pojem sociální klima a stanoveny hlavní rysy žádoucího sociálního klimatu podporujícího strategické záměry společnosti. Na základě těchto předpokladů je v podniku proveden průzkum sociálního klimatu pomocí dotazníkového šetření. Výstupy průzkumu poukazují na silné a slabé stránky vnímaného sociálního klimatu. Po vyhodnocení průzkumu jsou blíže specifikovány a shrnuty stimulační faktory z oblasti sociálního klimatu společnosti. V závěrečné kapitole je navržen projekt zaměřený na podporu žádoucího sociálního klimatu přispívající k naplnění stanovených strategických cílů.

MAŠKOVÁ, Zuzana. *Research of the social climate of a company as a factor determining its performance*. Diploma thesis. Pilsen: The Faculty of Economics, The University of West Bohemia in Pilsen, 97 pages, 2014

Key words: The strategic plan, the strategic targets, Balanced Scorecard, social climate, stimulating factors, project, risk identification

The submitted thesis deals with the research of social climate of the company *AGRIO Moderní zemědělské služby s.r.o.* as a factor determining its performance. The first part of the thesis is focused on the characteristics of the company and the formulation of the strategic plan. Using Balanced Scorecard methodology individual tasks for monitoring and managing company's strategic goals are being set. The other part of the thesis defines the concept of social climate and sets out the main features of required social climate which supports strategic intentions of the company. Based on these assumptions the social climate survey is conducted in the company by using questionnaires. Survey outcomes point out the company's social climate strengths and weaknesses. Evaluation of the survey more closely specifies and summarizes stimulating factors of the climate. The final part designs the project focused on the support of required social climate contributing to the strategic goals accomplishment.