

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Posouzení přínosů motivačního programu v podniku

Assessment of a company motivation program

Lucie Doubková

Plzeň 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie DOUBKOVÁ**
Osobní číslo: **K12B0208P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Posouzení přínosů motivačního programu v podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Zpracujte teoretická východiska práce.
2. Charakterizujte zvolenou organizaci, její vnější a vnitřní prostředí.
3. Analyzujte stávající systém motivace pracovníků v organizaci.
4. Navrhněte doporučení vedoucí ke zlepšení současného systému motivování pracovníků a formulujte očekávané výsledky.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

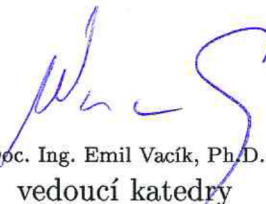
- **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- **BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol.** *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol.** *Management lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- **PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena.** *Motivace pracovního jednání.* Praha: VŠE, 2004. ISBN 80-254-0703-X.

Vedoucí bakalářské práce: **PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2015**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




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

V Plzni dne 25. října 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Posouzení přínosů motivačního programu v podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příloze bibliografii.

V Plzni dne ...

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat své vedoucí práce doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za odborné vedení, poskytování cenných rad a celkovou podporu při psaní mé bakalářské práce. Současně děkuji vedení a zaměstnancům společnosti promiro s. r. o. za jejich čas a ochotu podílet se na praktické části mé bakalářské práce a za jejich postřehy a zkušenosti.

Obsah

Úvod	7
1. Motivace jako psychologický proces	8
1.1. Motivace a motiv	8
1.2. Motivace jako součást osobnosti	9
1.3. Zdroje motivace	11
1.4. Motivované chování	11
1.5. Stimulace, stimul	12
2. Motivace v pracovním prostředí	13
2.1. Pracovní motivace	13
2.2. Motivace a výkon	14
2.3. Pracovní spokojenost a motivace	15
2.4. Teorie pracovní motivace	16
2.4.1. Teorie zaměřené na obsah	16
2.4.2. Teorie zaměřené na proces	19
2.5. Motivace a personální práce	22
3. Stimulace zaměstnanců	24
3.1. Stimulační prostředky	24
3.1.1. Transakční odměny	25
3.1.2. Relační odměny	28
3.2. Motivační program	31
4. Charakteristika podniku	32
4.1. Profil společnosti	32
4.2. Filozofie, cíle a strategie	32
4.3. Historie společnosti	33
4.4. Produktové portfolio	34
5. Charakteristika prostředí podniku	36
5.1. Makroprostředí podniku	36
5.1.1. Politicko-právní faktory	36
5.1.2. Ekonomické faktory	37
5.1.3. Sociálně-demografické faktory	38
5.1.4. Technicko-technologické faktory	38
5.2. Mezoprostředí podniku	39
5.2.1. Konkurence	39
5.2.2. Odběratelé	39

5.2.3. Dodavatelé.....	40
5.3. Mikroprostředí.....	41
5.3.1. Organizační struktura	41
5.3.2. Ekonomické ukazatele.....	43
5.3.3. Marketing	47
5.4. SWOT analýza.....	49
6. Motivační program společnosti.....	51
6.1. Mzda.....	51
6.2. Další hmotné odměny.....	52
6.3. Odměny nehmotného charakteru.....	53
6.4. Shrnutí motivačního programu společnosti.....	55
7. Dotazníkové šetření.....	56
7.1. Cíl dotazníkového šetření	56
7.2. Popis respondentů.....	57
7.3. Vyhodnocení dotazníků.....	58
7.4. Závěry dotazníkového šetření.....	67
8. Návrhy na zlepšení.....	68
8.1. Zdokumentování firemních pravidel a motivačního programu.....	68
8.2. Zavedení „Sick days“	69
8.3. Shrnutí přínosů návrhů	71
Závěr.....	72
Seznam tabulek	73
Seznam obrázků	74
Seznam Grafů.....	75
Seznam použitých zkratk.....	76
Seznam použitých zdrojů	77
Seznam příloh.....	81

Úvod

V dnešní době je téma motivace stále více diskutovaným tématem a špatná nebo dokonce zcela scházející motivace je považována za jednu z nejdražších manažerských chyb. Důvodem je předpoklad, že právě motivací lze podnítit zaměstnance k lepším výkonům a posílit tak konkurenceschopnost podniků.

Cílem mé bakalářské práce je popsat stávající systém motivace v podniku, zhodnotit jeho účinnost a navrhnout potřebná opatření. Tuto práci jsem vypracovávala ve společnosti promiro s. r. o. se sídlem v Domažlicích, kde již rok pracuji na oddělení odbytu a plánování, což bylo důvodem mé volby podniku. Tato společnost se věnuje tvarování a zpracování plochého skla a je jedním z předních výrobců objektových zrcadel a zrcadel s nepřímým osvětlením v České republice.

Strukturu práce rozčleňuji na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se zabývám vymezením základních pojmů, jako jsou motivace a motiv, zdroje motivace a stimulace. Dále se zde věnuji popisu motivace v pracovním prostředí a základních teorií motivace. V závěru teoretické části specifikuji stimulační prostředky dle jejich povahy a motivační program.

V praktické části popisuji charakteristiku společnosti promiro s. r. o., její vnější a vnitřní prostředí prostřednictvím PEST analýzy, analýzy poměrových ukazatelů a SWOT analýzy. Následně popisuji stávající systém motivování ve společnosti, který rozdělují na oblasti mzdy a příplatků, hmotné odměny a odměny nehmotného charakteru. Informace získávám prostřednictvím rozhovorů se stávajícími zaměstnanci, studiem interních materiálů a ročních účetních uzávěrek. V závěru této kapitoly motivační program společnosti krátce shrnuji.

V rámci posouzení přínosů motivačního programu společnosti promiro s. r. o. realizuji dotazníkové šetření, jehož cílem je zjistit, jak zaměstnanci hodnotí současný stav motivačního programu společnosti a co je pro ně z hlediska motivace důležité. Na základě zjištěných výsledků navrhuji opatření na zlepšení situace v podniku a motivace zaměstnanců.

1. Motivace jako psychologický proces

1.1. Motivace a motiv

Každý den člověk přichází do styku s tím, kdy si vybírá mezi několika možnostmi. Velkou roli v těchto rozhodnutích hraje motivace. Koncept motivace pomáhá vysvětlit variabilitu cílů či důvodů lidského jednání a jeho prostřednictvím se pokouší objasnit „proč“ jedinec činí tak či onak (Nakonečný, 1998).

Pojem **motivace** pochází z latinského slova *movere*, což znamená hýbat, pohybovat. Dalo by se říct, že motivace je něco, co člověka uvede do pohybu (Adair, 2004). Motivace tedy vyjadřuje to, že v lidské psychice působí vnitřní hybné síly - pohnutky, motivy, které chování člověka určitým směrem orientují, v tom směru ho aktivizují a snaží se tu aktivitu udržet (Bedrnová, Nový, & kol., 2007). Dle Armstronga (2007a) je motivace cílově orientované chování, kdy motivováni jsou lidé tehdy, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny - takové, která uspokojuje jejich potřeby.

Motiv tedy představuje vnitřní hybnou sílu, popud či pohnutku, může být také chápán jako psychologická příčina určitého chování či jednání člověka. Je důležité si uvědomit, že v psychice člověka v daný okamžik zpravidla nepůsobí jeden, ale současně hned několik motivů, které pak mohou mít shodný, ale i zcela opačný směr, shodnou, ale i rozdílnou intenzitu (Bedrnová, Nový, & kol., 2007).

Dle Nakonečného (1998) tvoří princip motivace interakce několika základních činitelů. Člověk pocítující určitou potřebu vzniklou jako reakci na nějaký nedostatek, má za cíl tento pocit odstranit. Čili cílem je uspokojení dané potřeby (viz Obrázek 1).

Obrázek 1: Proces motivace



Zdroj: (Bedrnová, Nový, & kol., 2007, str. 366)

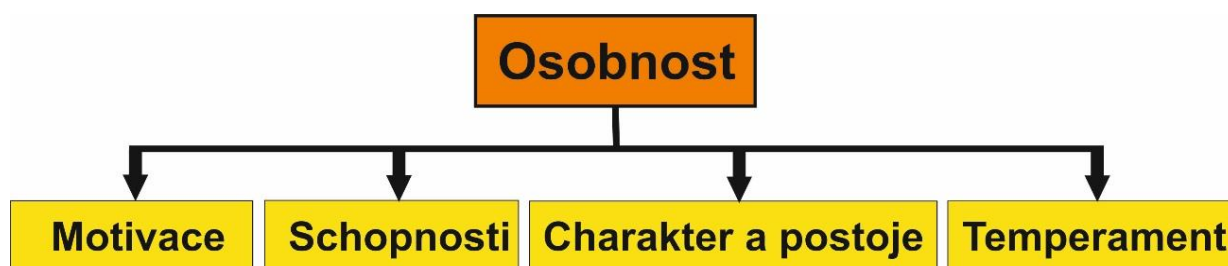
Tento model procesu motivace má však své nedostatky. Řeší pouze určitý druh potřeb a některé potřeby definitivně uspokojit nelze. Povaha potřeb může být různá. Obvykle se člení na biologické, které jsou spojeny s funkcemi organismu, a sociální, které se pojí s člověkem coby společenskou bytostí (Bedrnová, Nový, & kol., 2007). Dalším nedostatkem

dle Mikulášťika (2015) je, že tento model nevysvětluje lidské chování v průběhu času a jeho vývoje. Některé teorie tento problém řeší za pomoci efektu růstu, kdy se po uspokojení určité potřeby aktivuje vnitřní mechanismus jedince k jeho další aktivitě. Příkladem takové teorie je Maslowova teorie, která všechny potřeby řadí hierarchicky od fyziologických až po potřebu seberealizace, kdy potřeby vyšší se projeví až, když jsou uspokojeny potřeby nižší (viz kapitola 2.4.1.1).

1.2. Motivace jako součást osobnosti

Lidé jsou odlišní a jedineční nejen anatomicky, ale i psychologicky, mají odlišné vrozené předpoklady, životní zkušenosti a mění se a rozvíjejí v průběhu života. S tím se mění i jejich motivace a jejich schopnosti (Mikulášťik, 2015). Motivaci jakožto vnitřní proces je tedy třeba vnímat ve vztahu ke konkrétnímu jedinci a jeho osobnosti. Každý člověk má celou škálu hierarchicky uspořádaných motivů, které se liší od ostatních a zároveň se sami mění v důsledku různých situací a období (Schein, 1969). Motivace je jedna z několika dílčích oblastí struktury osobnosti - vypovídá o tom, co člověk chce a kam směřuje, zatímco ostatní oblasti (schopnosti, temperament a charakter) vypovídají o tom, co člověk umí, jaký je a jak reaguje (viz Obrázek 2) (Mikulášťik, 2015).

Obrázek 2: Struktura osobnosti



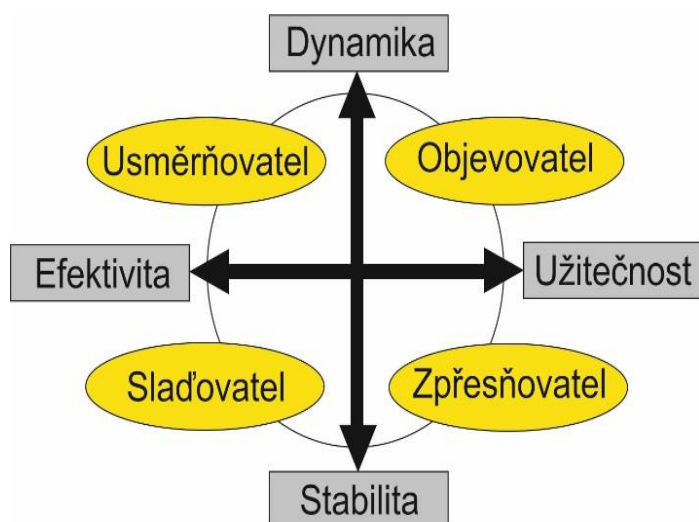
Zdroj: (Bedrnová, Nový, & kol., 2007, str. 52)

Z toho vyplývá, že motivace jako vnitřní součást osobnosti jedince, musí fungovat u každého jedince rozdílně. Každý jedinec je motivován něčím jiným, na různé podněty reaguje odlišně. V tomto kontextu pojednává Bedrnová, Nový a kol. (2007) o **motivačním profilu**, který je tvořen širokým spektrem dimenzí, jimiž jsou např. orientace na úspěch versus orientace na vyhnutí se neúspěchu, činnost versus pasivita atd. Motivační profil se utváří a vyvíjí již od dětství. Významnou úlohu v tomto procesu mají faktory utváření osobnosti, včetně sebeutvářecích aktivit jedince. Na konkrétní podobu motivačního profilu mají vliv i skladba a úroveň schopností, temperament a emoční charakteristiky, stejně jako vlastnosti či postoje.

Motivační profil jedince více specifikoval Plamínek (2007), kde definuje čtyři motivační typy podle toho, zda mají lidé tendenci k efektivitě či užitečnosti a současně k dynamice či stabilitě. Na základě zkřížení těchto dvou škál vznikl diagram obsahující čtyři kvadranty s odlišnými typy lidí. (viz Obrázek 3). Na základě tohoto diagramu rozlišuje tyto typy lidí:

- **Usměřňovatelé** jsou kombinací tendence k dynamice a efektivitě. Rádi riskují, preferují volnost, jsou přitahováni možnostmi mít vliv na druhé, a jsou rádi středem pozornosti. Kladou důraz na dosažení výsledků, avšak mohou opomíjet detaily. Motivuje je, když mají šanci vyniknout, špatně snášejí kritiku.
- **Sladřovatelé** jsou zaměřeni na stabilitu a efektivitu. Jsou pro ně důležité sociální vztahy a spokojenost lidí, jsou vstřícní a komunikativní. Spíše se soustředí na provedení činnosti než na její výsledek. Motivuje je týmová práce, ale špatně snášejí zátěžové situace a nárůst odpovědnosti.
- **Zpřesňovatelé** jsou kombinací zaměření na užitečnost a stabilitu. Jsou pečliví, spolehliví, přísní jak na sebe tak na ostatní. Důraz kladou na výsledky. Preferují samostatnou práci, než kolektivní. Motivují je přesné instrukce, demotivuje je potřeba kreativity, změny a zvýšená zátěž.
- **Objevovatelé** jsou zaměřeni na užitečnost a dynamiku. Jsou přizpůsobiví, nevyhýbají se problémům. Orientují se na výsledky, preferují nezávislost a vysoké nasazení. Demotivuje je kontrola či přesné instrukce.

Obrázek 3: Motivační typy



Zdroj: (Plamínek, 2007, str. 31)

1.3. Zdroje motivace

Jako zdroje motivace označuje Bedrnová, Nový a kol. (2007) ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Jako základní zdroje motivace specifikují potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

- **Potřeby** jsou v souvislosti s motivací vnímány jako výchozí motivační dispozice a jelikož jsou vrozené, lze je chápat spíše jako součást procesu motivace (viz Obrázek 1). Jsou vyvolávány vzniklým rozparem mezi aktuálním a žádoucím stavem jedince.
- **Návyky** jsou spojovány s opakujícími se činnostmi. Jedná se tedy o „opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci.“
- **Zájmy** představují zacílenou zaměřenost člověka na nějakou oblast. Dělí se podle toho, na jakou oblast se zaměřují (poznávací, estetické, sportovní aj.).
- **Hodnoty** odrážejí subjektivní individuální smysl věcí přisouzený konkrétním jedincem. Vytvářejí hodnotový systém, který pak ovlivňuje chování a prožívání jedince.
- **Ideály** představují určitou představu něčeho subjektivně žádoucího, oč jedinec usiluje.

V souvislosti s hodnotami uvádí Mikuláščík (2015) ještě **postoje**, jako nějaký relativně stálý pohled na věc, které se vyvíjejí dlouhodobě již od dětství.

1.4. Motivované chování

Motivace představuje působení vnitřních podnětů na psychiku jednice (viz kapitola 1.1), což se navenek projevuje v podobě motivované činnosti, či motivovaného jednání. Působí tak ve třech rovinách:

- **směr**, který motivaci a následně i chování jedince určitým směrem zaměřuje;
- **intenzita** neboli síla motivace jednice, která ovlivňuje snahu dosáhnout nějakého cíle;
- **stálost** se projevuje mírou, jakou je jedinec schopen překonávat překážky. (Bedrnová, Nový, & kol., 2007).

S pojetím motivovaného chování jsou spojeny vzorce chování, které si člověk během života osvojil. Tyto vzorce chování vznikají jako reakce na určité situace, které pak jedinec využívá ve stejných situacích, které nastanou v budoucnu. Je-li toto chování chápáno jako učení, lze říci,

že „spočívá ve vyhledávání odměn a vyhýbání se trestům, tedy ve vytváření apetencí a averzí na základě zkušeností“ (Nakonečný, 1998, str. 478).

1.5. Stimulace, stimul

Pojmy stimulace a stimul bývají často používány jako synonyma k pojmům motivace a motiv, což však není zcela přesné. Motivaci nevyvolává pouze působení vnitřních podnětů (viz kapitola 1.1), ale působí na ní také vnější podněty. Tyto vnější podněty jsou nazývány **stimuly**. Proces působení těchto stimulů na psychiku člověka je nazýván **stimulace**, která se pak projevuje především změnou motivace, což je pro problematiku pracovní motivace zásadní (Bedrnová, Nový, & kol., 2007). Je však důležité si uvědomit, že má-li zaměstnanec pracovat co nejlépe, je třeba, aby se vnější podněty vzájemně doplňovaly a posilovaly s podněty vnitřními (Plamínek, 2007). Armstrong (2007a) nerozlišuje mezi pojmem stimulace a motivace, ale rozděluje motivaci na vnější a vnitřní. Přičemž vnější motivace představuje právě onu stimulaci.

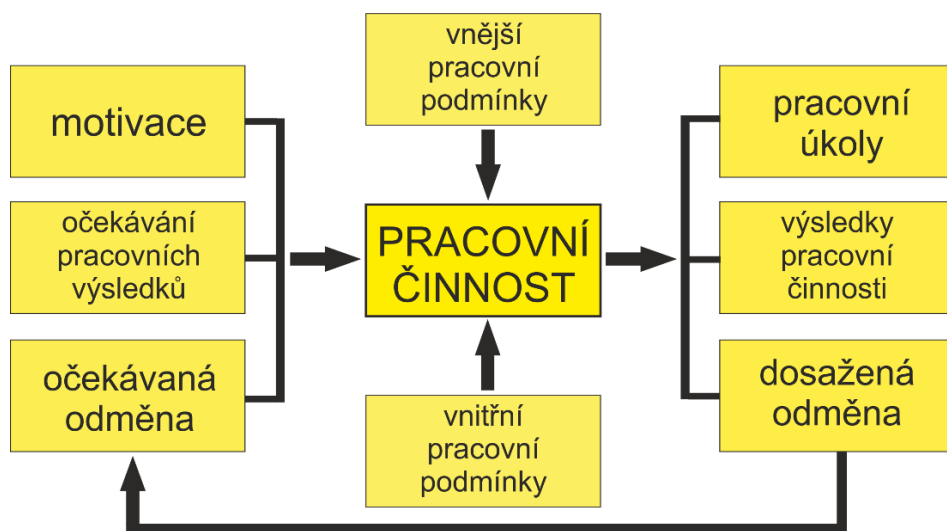
2. Motivace v pracovním prostředí

2.1. Pracovní motivace

Motivace v pracovním prostředí hraje důležitou roli zejména kvůli předpokládanému vlivu motivace na efektivitu práce a na její výkon. **Pracovní motivace** neboli motivace k pracovní činnosti, se dá vyjádřit jako přístup, resp. ochota jedince pracovat (Bedrnová, Nový, & kol., 2007). Dle Mikuláščíka (2015, str. 123) platí, že „jaká bude motivace, takové budu výkony pracovníků“. Průzkumy věnující se této problematice uvádějí, že firmy, které dokážou efektivně motivovat své zaměstnance, dosahují až o 37 % nižší absenci, o 65 % nižší fluktuaci, o 10 % vyšší spokojenost, o 21 % vyšší produktivitu a až o 22 % vyšší ziskovost (Sodexo, 2016). Vztah motivace a výkonu není však tak jednoduchý, jak se na první pohled může zdát (viz kapitola 2.1).

Motivace je ve vztahu k pracovní činnosti jen jeden ze vstupů spolu s dalšími podněty (viz Obrázek 4). Podílí se i na výstupech, a je-li opět podněcována, další pracovní činnost je jimi násobena (Nakonečný, 2005). O motivaci pracovního jednání lze tedy uvažovat jako o jednom z vnitřních faktorů, který ovlivňuje pracovní činnost člověka a zprostředkovaně i prosperitu organizace. Z toho plyne, že management organizace musí pracovní motivaci průběžně věnovat zvýšenou pozornost (Bedrnová, Nový, & kol., 2007).

Obrázek 4: Model pracovní motivace



Zdroj: (Nakonečný, 2005, str. 121)

2.2. Motivace a výkon

Bedrnová, Nový a kol. (2007, str. 374) uvádějí, že „motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních a osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka.“

Vztah mezi motivací a výkonem lze vyjádřit pomocí vzorce:

$$P = M * A \quad (1)$$

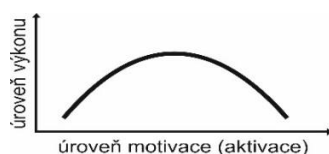
kde: P...úroveň výkonu (performance)

M...úroveň motivace

A...úroveň schopnosti (ability)

Dle tohoto vzorce je zřejmé, že výkon je závislý jak na motivaci, tak na schopnostech. Pokud je hodnota jednoho z činitelů nulová, pak je nulový i výkon. Zaměstnavatel by se tedy měl snažit rozvíjet současně motivaci i schopnosti pracovníka. Motivace se tak stává nezbytnou součástí komplexu personální práce (Armstrong, 2007b). Mohlo by se zdát, že vztah motivace a výkonu je v podstatě jednoduchý, čím silnější bude motiv, tím lepší se stane i výkon. Toto tvrzení však v plné míře neplatí a to především v tom smyslu, že motivace není jediný faktor ovlivňující výkon. Nízká nebo zcela scházející motivace, vede k tomu, že se věci nedaří nebo je výsledek neuspokojivý. Na druhé straně nadměrná motivace vyvolaná vědomím mimořádné důležitosti úkolu a vizí atraktivní odměny, také často nevede k hledanému výsledku. Příčinou tohoto paradoxního jevu je skutečnost, že přílišná motivovanost vyvolává vnitřní psychické napětí a oslabuje tak výkon jedince (Bedrnová, Nový, & kol., 2007). Tento jev popisuje Yerkes-Dodsonův zákon, který tvrdí, že optimální je střední úroveň motivace (viz Obrázek 5) (Nakonečný, 2005). V závislosti na typu a obtížnosti úkolu existují různé optimální úrovně motivace. Pro náročné úkoly je vhodná spíše relativně nižší úroveň, pro úkoly relativně snadné je optimální vysoká motivovanost. Vztah mezi motivací a výkonem souvisí také s postřehem, že někteří jedinci mají tendenci podávat vysoké výkony prakticky za všech okolností, zatímco u jiných se tato tendence téměř nevyskytuje. Tuto skutečnost vyjadřuje pojem **výkonová motivace** (Bedrnová, Nový, & kol., 2007).

Obrázek 5: Křivka optimální úrovně motivace



Zdroj: (Nakonečný, 2005, str. 127)

Výkonová motivace je dána poměrem touhy po úspěchu a strachu z neúspěchu. Dle tohoto lze rozlišit dva typy pracovníků. Ti, kteří jsou orientováni na úspěch a ti, kteří se orientují na vyhnutí se neúspěchu. Jedinci, u kterých převažuje potřeba úspěchu, bývají cílově orientováni, zatímco jedinci s převažující potřebou vyhnout se neúspěchu jsou spíše pasivní (ve smyslu, „Kdo nic nedělá, nic nezkazí.“). Pro ovlivňování výkonové motivace neexistují žádné zaručené postupy, avšak obecně lze říci, že pozitivním hodnocením a zpětnou vazbou lze dosáhnout více než prostřednictvím kritiky a neustálým vytýkáním (Bedrnová, Nový, & kol., 2007).

2.3. Pracovní spokojenost a motivace

Veškeré motivované jednání směřuje k dosažení určitého cíle následně vedoucímu k uspokojení. Toto uspokojení může mít různý obsah a dopad na konkrétního jedince (pocit úspěchu, úleva, odpočinek,...) (Nakonečný, 2005). Motivace a **pracovní spokojenost** spolu úzce souvisejí, jelikož spokojenost zaměstnanců je často nezbytnou podmínkou jejich motivace. Uspokojení z práce je definováno jako „příjemný nebo pozitivní emocionální stav plynoucí z hodnocení své práce či pracovních zkušeností.“ Toto uspokojení je pro zaměstnance důležité kvůli dopadu na duševní zdraví a dále pak kvůli jeho vlivu na motivaci a výkon jedince (Arnold, a další, 2007, str. 250). Avšak předpoklad, že růst spokojenosti vede k zlepšení výkonu, nelze považovat za zcela správný. Dle Armstronga (2007a, str. 229) lze říci, že „to není spokojenost s prací, co vede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon, co vede ke spokojenosti s prací, a že spokojený pracovník není nutně produktivním pracovníkem, a ten, kdo odvádí hodně práce, nemusí nutně být spokojeným pracovníkem.“

Tématu souvislosti mezi pracovní spokojeností a motivací se věnoval Herzberg, který přišel s tzv. dvoufaktorovou teorií pracovní motivace (viz kapitola 2.4.1.2). V tomto kontextu rozlišuje dva faktory. Ty, které vedou k pracovnímu uspokojení - motivační faktory, a ty, které jsou příčinou pracovní nespokojenosti - hygienické faktory. Do první skupiny se řadí faktory související s obsahem práce (obsah práce jako takový, uznání, zodpovědnost atd.). Druhou skupinu pak tvoří faktory, jakou jsou např. mzda, firemní politika, pracovní podmínky apod. (Deiblová, 2005). Přímý vliv na motivaci mají však jen motivační faktory. Hygienické faktory mohou motivaci ovlivňovat, pouze pokud jsou negativní. Ani jeden z těchto faktorů tudíž nelze považovat za univerzální prostředek stimulace.

V podnikové praxi je třeba získávat informace o pracovní motivaci a spokojenosti zaměstnanců. Jakákoliv opatření ve vztahu k zaměstnancům je možné připravovat pouze se znalostí současného výchozího stavu. Informace lze získat prostřednictvím rozboru pracovní spokojenosti a motivace. V případě pracovní spokojenosti se jedná o zkoumání kvality prožitku. Nejčastěji se proto používá písemné nebo ústní dotazování. Zkoumání motivace je metodicky mnohem obtížnější, protože „člověk sám si svoji motivaci neuvědomuje v celé její složitosti a komplexní struktuře.“ K měření motivace jsou zapotřebí nepřímé metody a postupy. Nejběžnější metodou je pozorování chování člověka při práci a analýza výsledků jeho práce a účinnosti stimulačních prostředků či polostandardizovaný rozhovor (Bedrnová, Nový, & kol., 2007, str. 397).

2.4. Teorie pracovní motivace

Z výše uvedeného vyplývá, že motivace je složitý psychologický jev a její fungování v pracovním procesu není jednodušší. Popsat a vysvětlit motivaci se snaží celá řada teorií (Bedrnová, Nový, & kol., 2007), některé zde již byly zmíněny (viz kapitola 1.1 a 2.3). V této části budou tyto teorie více přiblíženy a ještě budou doplněny o další. Často bývají rozlišovány teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces (Arnold, a další, 2007). Podle tohoto členění budou rozděleny i teorie v této kapitole.

2.4.1. Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah se zaměřují na konkrétní obsah motivace. Základní princip těchto teorií je předpoklad, že obsah motivace tvoří potřeby, které vyvolávají stav nerovnováhy, a že různí jedinci mají odlišné potřeby, různě silné, což ovlivňuje jejich úsilí danou potřebu uspokojit (Armstrong, 2007a). Tento princip odpovídá procesu motivace zmíněnému v první kapitole (viz kapitola 1.1).

2.4.1.1. Maslowova teorie potřeb (Abraham Maslow)

Teorie Abrahama Maslowa z roku 1954 je nejznámější z teorií potřeb. V této teorii rozdělil potřeby do pěti hierarchicky uspořádaných kategorií:

- fyziologické potřeby - např. potřeba kyslíku, jídla a pití, sexu;
- potřeba jistoty a bezpečí - např. ochrana před nebezpečím, nedostatek uspokojování fyziologických potřeb;
- sociální potřeby - potřeba lásky, přátelství, dobré mezilidské vztahy;

- potřeba uznání - příznivé sebehodnocení, respekt ostatních;
- potřeba seberealizace - rozvoj vlastních schopností a dovedností, naplnění vlastního potenciálu (Armstrong, 2007a).

Pro znázornění hierarchie těchto kategorií, zakreslil tyto potřeby do pyramidy (viz Obrázek 6). Jakmile je uspokojena nižší potřeba, jedinec se pohybuje směrem nahoru k uspokojení následující potřeby, která se v ten okamžik stává dominantní. Po uspokojení této potřeby opět postupuje a takto se celý proces opakuje (Armstrong, 2007a). Maslow rozlišuje mezi deficitními a růstovými potřebami. Deficitní potřeby představují první čtyři patra pyramidy, jejich neuspokojení může vést k psychickým nebo fyzickým poruchám. Nejvyšší patro pak znázorňuje růstové potřeby, které nemůžou být nikdy plně uspokojeny.

Obrázek 6: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: (Mikuláščík, 2015, str. 129)

V pracovním prostředí lze nalézt analogii těchto potřeb. Základní fyziologické potřeby představují např. dostatečné osvětlení pracoviště, eliminaci hluku, zápachu či prachu, snesitelnou teplotu, přestávky stanovené dle denního biorytmu nebo také vhodné pracovní pomůcky, atd. (Deiblová, 2005). Mezi potřeby bezpečí se řadí jistota pracovního místa nebo zajištění v nemoci či v důchodu. Potřeba sounáležitosti představuje spolupráci s kolegy, potřebu uznání, společenskou prestiž a postavení, oblíbenost u ostatních nebo výši mzdy. Potřeba seberealizace je uspokojována mírou odpovědnosti, její náročností, možnostmi vzdělávání nebo možnostmi pracovního růstu. Podnikový management by měl znát konkrétní podobu této hierarchie u svých zaměstnanců a usilovat, aby se dostali na nejvyšší úroveň. Seberealizující se pracovník bývá vynikající pracovník, nadšený pro svou práci, které je plně oddán a tím přispívající k výkonnosti organizace. Motivovat takového pracovníka však není zcela jednoznačné. Zde je vnitřním motivem sama práce, nelze tedy využívat k motivaci pouze

finanční ohodnocení. Vhodné bývá další vzdělávání, rozvoj či zajímavý tvůrčí obsah práce (Stýblo, 1993). Maslowova teorie má však několik významných nedostatků např. neexistuje zde přímý vztah mezi potřebami a chováním, kdy stejné potřeby mohou vyvolávat různé chování a naopak. Proto teorie založené na potřebách mají jen omezenou hodnotu ve snaze pochopit a řídit pracovní jednání (Arnold, a další, 2007).

2.4.1.2. Herzbergova dvoufaktorová teorie (Frederick Herzberg)

Podobně jako Maslow vysvětlil Herzberg typologii, závislosti a vztahy mezi různou úrovní potřeb ve své dvoufaktorové teorii (Mikuláščík, 2015). Jedná se o druhou nejčastěji uváděnou teorii, která je založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny potřeb, potřeby vyhnout se bolesti a potřeba lidského růstu. Podle autora existují **dvě skupiny faktorů**. Vnější neboli **hygienické**, působící v oblasti nespokojenosti, a vnitřní, tzv. **motivátory**, které působí v dimenzi spokojenosti (viz Obrázek 7). Motivátory jsou faktory související s obsahem práce a jejich přítomnost vede ke spokojenosti resp. motivaci, zatímco jejich absence vyvolává nespokojenost. Mezi hygienické faktory patří pracovní podmínky, jejichž přítomnost je spíše preventivní, protože jejich nepřítomnost vyvolává nespokojenost, zatímco jejich přítomnost se nijak neprojevuje (Bedrnová, Nový, & kol., 2007).

Obrázek 7: Působení motivátorů a hygienických faktorů



Zdroj: (Bedrnová, Nový, & kol., 2007, stránky 385-386)

Herzberg znázornil motivátory a hygienické faktory v tabulce na základě toho, co jednotlivce motivuje k práci (viz Tabulka 1). Rozdělení těchto faktorů však Herzberg chápe spíše jako intervalové, což znamená, že mohou zasahovat do obou oblastí - některé mohou být jak motivátorem, tak hygienickým faktorem. Výstižným příkladem je mzda, byť se řadí spíše mezi hygienické faktory (Mikuláščík, 2015). Toto její postavení na pomezí motivátorů a hygienických faktorů dokazuje i fakt, že pracovníci mají sklon její důležitost snižovat,

ačkoliv dle jejich chování lze usoudit, že je jedním z nejsilnějších motivátorů (Rynes, & Gerhart, & Minette, 2004).

Tabulka 1: Motivační a hygienické faktory

Herzbergovo rozdělení motivátorů a hygienických faktorů	
Motivační faktory (Motivátory)	Hygienické faktory
Dosažení výsledků - úspěch	Mzda
Uznání	Vztah k podřízeným
Práce sama o sobě	Vztah k nadřízeným
Odpovědnost	Vztah ke spolupracovníkům
Kariérní postup	Firemní politika a řízení
Možnost profesního růstu	Supervize
Osobní život	Bezpečnost práce a pracovní podmínky

Zdroj: (Kubátová & Kukulková, 2013, str. 16)

Tato teorie má význam především v oblasti organizace práce. Nutí organizace zamyslet se nad minimálními hygienickými faktory, které je třeba zajistit, aby nezpůsobily nespokojenost, a poukazuje na uplatňování motivátorů, které přispívají k růstu pracovní motivace (Kubátová & Kukulková, 2013). Každopádně z toho vyplývá, že hygienické faktory nelze zanedbávat, protože dlouhodobá nepřítomnost nespokojenosti je minimální podmínkou žádoucí pracovní motivace (Bedrnová, Nový, & kol., 2007). Je také důležité brát v úvahu motivační strukturu jedince, protože pro některého jedince může být tentýž faktor motivátorem a u jiného hygienickým faktorem, jak je již zmíněno výše.

2.4.2. Teorie zaměřené na proces

Dalším druhem teorií jsou tedy teorie zaměřené na proces. Tyto teorie vedle potřeb, kladou také důraz na psychologické procesy a síly ovlivňující motivaci. Bývají také označovány jako kognitivní (poznávací), protože se věnují i tomu, jak lidé vnímají a dále interpretují své pracovní prostředí (Armstrong, 2007a).

2.4.2.1. Expektační teorie (Victor Vroom)

Expektační teorie neboli teorie očekávání, vychází z předpokladu, že jedinec je motivován dosáhnout cíle, pokud může očekávat nějaké ocenění, které má pro něj význam. Čím větší ten význam je, tím větší úsilí jedinec vynakládá (Mikuláščík, 2015). Základ teorie je spjat s klíčovými pojmy - valence a expektance.

Vztah mezi velikostí motivace a těchto pojmů kvantifikoval do rovnice:

$$M = f (V * E) \quad (2)$$

kde: M...úroveň motivace

V...valence, subjektivní hodnota výsledku motivovaného jednání

E...expektance, subjektivní očekávání, že dané pracovní jednání povede očekávanému výsledku. (Bedrnová, Nový, & kol., 2007, str. 388)

Z tohoto vztahu vyplývá, že jeli některá z proměnných nulová, pak jedinec nebude motivován. Pro pracovní sféru to znamená, že zaměstnanec bude motivovanější, pokud bude vnímat přímý vztah mezi výsledkem své práce a odměnou. Nadřízený by proto měl dbát na to, aby zaměstnanec věděl, za co a jak bude odměněn (Arnold, a další, 2007).

2.4.2.2. Teorie cíle (Gary Latham, Edwin Locke)

Teorie vytvořená Lathamem a Lockem vychází z předpokladu, že motivace a výkon jedince je vyšší, pokud se jedinec s daným cílem ztotožňuje (Arnold, a další, 2007). Motivace a výkon se zvyšují, pokud jsou jedincům stanoveny specifické cíle, které jsou náročné, ale přijatelné a pokud existuje zpětná vazba na výkon. Zaměstnanci by se měli podílet na stanovování těchto cílů, společně projednávat náročné cíle s vedením, které jim poskytuje oporu (Armstrong, 2007a).

2.4.2.3. Teorie spravedlnosti (John S. Adams)

Teorie spravedlnosti se zaměřuje na procesy, jež řídí lidské rozhodování, zda nějaké úsilí vynaložit či naopak (Arnold, a další, 2007). Spočívá v tom, že jedinec porovnává, jak je s ním zacházeno oproti jiné skupině lidí nebo oproti jiné odpovídající osobě. Spravedlnost je subjektivní pojem a vždy vychází z porovnávání (Armstrong, 2007a). Člověk srovnává svůj vklad do práce a také efekty, které mu práce přináší. Takovým efektem může být např. mzda, uznání či přízeň, kvalita pracovního prostředí, možnost vzdělání, kariérního růstu atd. Pokud dospěje k závěru, že vklady a efekty jsou v nerovnováze, bude motivován je odstranit. Je tedy nezbytné, aby manažer průběžně pozoroval úroveň výkonnosti všech podřízených a nedopustil stav, kdy někteří zaměstnanci dlouhodobě nekládají tolik úsilí do své práce, jako ostatní. Pokud k takové situaci dojde, aniž by manažer zasáhl, ohrožuje se tak výkonnost celé pracovní skupiny (Bedrnová, Nový, & kol., 2007).

2.4.2.4. Teorie X a Y (Douglas McGregor)

Tyto teorie nelze jednoznačně označit jako motivační teorie, ale spíše jsou chápány jako pohled manažerů na jimi vedené zaměstnance. Jsou významné především ve stanovení efektivních způsobů, jak své zaměstnance vést (Jermář & kol., 2012). V teorii X a teorii Y se Douglas McGregor zaměřuje na povahu lidí a její vliv na motivaci a chování. Tyto teorie představují dva protikladné typy lidí:

- Teorie X tvrdí: Člověk je líný, pracovat nechce, a proto je nutné ho k práci nutit pod pohrůžkou trestu, dobrý výkon odměňovat, neustále ho kontrolovat, dohlížet na něj a vést ho.
- Teorie Y tvrdí: Práce je pro člověka přirozená, má smysl pro odpovědnost, využívá svůj intelektuální potenciál i tvořivost, je schopen se sám řídit a dohlížet na plnění cílů.

Na základě převažujícího typu, má pak manažer tendenci k jedinci přistupovat. Přitom však platí, že stále větší procento lidí odpovídá spíše teorii Y, což vyžaduje i změnu stylu vedení směrem k řízení integrováním (spojování cílů organizace s cíli jedince) a sebekontroly (větší odpovědnosti za své chování) (Bedrnová, Nový, & kol., 2007). Je třeba připomenout, že manažer by měl znát lidskou psychiku a měl by umět rozlišit motivační strukturu zaměstnance. Nelze uplatňovat ke všem postoj jen v souladu s jednou teorií, jinak by pravděpodobně část zaměstnanců zůstala nemotivována (Mikuláščík, 2015).

2.4.2.5. Teorie kompetence (Robert W. White)

Robert W. White vnímá motiv kompetence jako potřebu ovládat své okolí. V pracovní oblasti se pak projevuje jako potřeba prokázat své schopnosti a způsobilost a tím si získat obdiv, uznání či respekt ostatních (např. nadřízených, kolegů, rodiny apod.) Potřeba kompetence je blízká potřebě vysokého výkonu. Avšak zatímco potřeba vysokého výkonu se projevuje v podstatě neustále, potřeba kompetence se objevuje zejména v situacích, které jsou člověkem vnímány jako přiměřeně náročné. Manažer by se měl v této souvislosti snažit pověřovat své pracovníky přiměřeně náročnými úkoly, a ideálně takovými, které jsou v souladu se zaměřením pracovníka, a tím navodit žádoucí pracovní motivaci (Bedrnová, Nový, & kol., 2007).

2.5. Motivace a personální práce

V oblasti motivace se setkává psychologie s managementem lidských zdrojů. Poznatky získané z této oblasti by měly být aplikovány do oblasti řízení lidských zdrojů (Kubátová & Kukulková, 2013). V pracovním procesu se očekává, že zaměstnanci budou dosahovat optimálních pracovních výkonů. Tento výkon je závislý kromě jiných faktorů i na schopnostech a motivaci. Proto je chybná nebo nedostačující motivace vedoucí ke snížení produktivity považována za jednu z nejdražších manažerských chyb (Urban, 10 nedražších manažerských chyb, 2010). V organizaci je proto dle Bedrnové, Nového a kol. (2007) důležité vhodně stanovit normy pracovního výkonu, vybírat pracovníky s potřebnými schopnostmi a splňující kvalifikační požadavky a průběžně stimulovat motivaci zaměstnanců.

Je tedy zřetelné, že pracovní motivace prostupuje celý podnikový proces od vytváření pracovních míst přes personální plánování, výběr a hodnocení pracovníků, odměňování zaměstnanců a jejich vzdělávání až po budování pracovních vztahů a péči o pracovníky, čímž tvoří důležitou součást personální práce podniku (Koubek, 2004).

Tento proces tedy začíná již od **vytváření pracovních míst**. Motivační přístup k této problematice spočívá v předpokladu, že uspokojivá práce je nejlepším motivátorem. V souladu s Herzbergovou teorií (viz kapitola 2.4.1.2) je žádoucí právě tyto motivátory zařadit přímo do vymezení pracovní pozice či úkolů. Jsou jimi např. uznání či přidání pravomoci a odpovědnosti (Koubek, 2004). Ideální práce z hlediska motivace je taková práce, která osahuje tři prvky: plánování, výkon a kontrolu. V praxi za plánování a kontrolu bývají odpovědní manažeři a řadoví pracovníci pouze za výkon, což však může mít negativní vliv na jejich motivaci. Je proto vhodné posilovat jejich pravomoc skrze poskytnutí větší odpovědnosti, rozhodování, vzdělání, podpory a vedení (Armstrong, 2007a). Vliv mají však také znalosti a dovednosti, potřeba osobního růstu a spokojenost s kontextem práce, tj. např. s penězi, jistotou zaměstnání, spolupracovníky a nadřízenými apod. (Koubek, 2004).

Problematika pracovní motivace souvisí dále s **řízením pracovního výkonu**. Jedná se o systematické zlepšování výkonu organizace prostřednictvím rozvíjení výkonu zaměstnanců (Armstrong, 2011). Moderní pojetí řízení lidských zdrojů poukazuje na potřebu vytváření úkolů a pracovních míst „na míru“ schopnostem a preferencím zaměstnance. Nesmí být však opomenuta i nutnost soustavné komunikace a zpětné vazby, společné řešení problémů, hodnocení výkonu pracovníka a jeho odměnění (Koubek, 2004).

Existence řízení pracovního výkonu je důležitá zejména kvůli propojení individuálních cílů s podnikovými, čili aby vše co lidé dělají, přispívalo k dosahování cílů organizace. Organizace tedy usiluje o to, aby pomohla zaměstnancům pochopit, rozpoznat a uznat svou roli v přispívání k daným cílům, ztotožnit se s nimi a získat potřebu je naplňovat, a tím tak dosáhnout vyššího výkonu (viz kapitola 2.4.2.2) (Armstrong, 2007a). Propojování organizačních, týmových a individuálních cílů sice zůstává základem personální práce, avšak nositelem jejich realizace jsou manažeři, což na manažery klade nemalé nároky na jejich znalosti, dovednosti a **styl vedení** (Tureciová, 2004). Dle Dvořákové a kol. (2007) styl vedení či styl manažerské práce představuje způsob činnosti manažera, který charakterizuje postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování cílů organizace. Vztah k zaměstnancům vyplývá z osobních znalostí manažera, z jeho zkušeností a autority.

Manažer musí mít povědomí o tom, jaké styly vedení existují a správně se rozhodnout, který z nich je pro danou situaci či úkol vhodný a umět jej správně uplatnit. Bývají rozlišovány tři základní styly vedení:

- Autoritativní - tento styl je zaměřený na výkon, úkoly jsou zadávány striktně a jsou plněny pod pravidelnou kontrolou bez možnosti diskuze. V přístupu k zaměstnanci převažují zejména negativně motivované prostředky. Dochází sice k velkému výkonu, avšak při polevení kontroly klesá kvalita. Tento styl může mít negativní dopad na fluktuaci zaměstnanců.
- Demokratický - pracovníci jsou aktivně zapojeni a spolupodílí se na vedení a odpovědnosti, rozhodování je kvalitní, vedoucí spolupracuje s podřízenými. Komunikace je otevřená s dostatečnou informovaností, tým dosahuje kvalitních výsledků s udržením dobrých mezilidských vztahů.
- Liberální - chybějící kontrola, nejasně určený cíl, nejasně vymezená práce a časté neřešení konfliktů může vyvolávat nízké výsledky a nespokojenost. Tento styl, který nechává pracovníky, aby si šli svou cestou, nelze dlouhodobě aplikovat.

Všechny tyto styly mají své výhody a nevýhody, nelze proto prosazovat jen jeden z nich. Tzv. kontingenční přístup se přiklání k tomu, aby se manažer neučil jen jeden styl. Měl by ovládat širokou škálu přístupů, metod či technik, a v souladu s aktuálními podmínkami je využívat (Jermář & kol., 2012).

3. Stimulace zaměstnanců

Motivovaného člověka lze poznat dle Adaira (2004) prostřednictvím příznaků, jimiž jsou energie, oddanost, dovednosti, vytrvalost, radost z práce, cílevědomost a vůle přijmout odpovědnost. Namísto je stimulovat zaměstnance a ovlivnit jeho chování, tak, aby bylo v souladu s cíli podniku a vedlo k vysokému výkonu. Účinnost stimulace pak závisí na tom, zda je poskytována přiměřeně ve vztahu k motivační struktuře jedince (viz kapitola 1.2) a jejich potřebám. Manažer by měl dobře znát motivační strukturu svých zaměstnanců, aby mohl vybírat takové stimulační prostředky, které budou v souladu s jejich vnitřní motivací. Stimulační prostředky je třeba vybírat nejen s ohledem na konkrétního jedince, ale i na oblast, již je třeba ovlivnit - výkon, kreativita, spolupráce, kvalifikace, odpovědnost za vlastní jednání či bezpečnost práce. (Bedrnová, Nový, & kol., 2007)

3.1. Stimulační prostředky

Bedrnová, Nový a kol. (2007) uvádějí celou řadu způsobů, jak zaměstnance stimulovat. Mezi ně patří hmotná odměna, obsah práce, neformální hodnocení, atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky, identifikace s prací a externí faktory působící mimo rámec podniku. Tyto prostředky by se dle Herzbergovi teorie (viz kapitola 2.4.1.2) řadily převážně mezi hygienické faktory, které, jak je již zmíněno, nevedou ke spokojenosti, ale pouze k absenci nespokojenosti. Ta je sice minimální podmínkou žádoucí pracovní motivace, ale jako taková motivaci nezvyšuje. Dle Armstronga (2007b) jsou všechny stránky odměny od základní mzdy, přes zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny vzájemně provázány a jsou chápány jako integrovaný a logický celek celkové odměny. Ta propojuje vliv dvou hlavních kategorií odměn - **transakční odměny**, zahrnující hmotné odměny plynoucí z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníky, a **relační odměny**, obsahující nehmotné odměny týkající se vzdělávání, rozvoje a zkušeností, včetně zážitků z práce (viz Obrázek 8). Strategie celkové odměny souvisí se získáváním a stabilizací zaměstnanců a zároveň poskytuje nástroj k ovlivňování chování. Umožňuje tak větší vliv na motivaci a oddanost lidí, zlepšení vztahů na pracovišti, flexibilnější reakci na individuální potřeby zaměstnanců či na přilákání nového zaměstnance.

Obrázek 8: Složky celkové odměny

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

Zdroj: (Armstrong, 2007b, str. 42)

3.1.1. Transakční odměny

Hmotná odměna se obvykle považuje za hlavní stimulační prostředek (Bedrnová, Nový, & kol., 2007). Důvod jejího motivačního efektu je zejména to, že je přímo nebo nepřímo spojená s uspokojováním mnoha potřeb od základních potřeb přežití, jistoty a bezpečí k potřebě sebeúcty a postavení. Nesmí být však opomenut vliv motivační struktury jedince, protože hmotná odměna bude mít odlišný vliv na člověka dostatečně hmotně zabezpečeného, pro kterého motivace pramení spíše z práce samotné nežli na člověka s podprůměrnou mzdou, pro které představuje prostředek uživení sebe či své rodiny (Armstrong, 2007b). Praxe potvrzuje, že zaměstnanci, kteří vykonávají manuální práci, mají obecně nižší příjmy, čili největší motivací je právě navýšení mzdy (Kil, 2015a).

Aby měla hmotná odměna, co nejvyšší stimulační účinnost je nutné dbát na bezprostřední vztah mezi odměnou a výkonem, předem stanovená pravidla a odměna musí přicházet co nejdříve po dokončení úkolu. Další předpoklad vycházející s Adamsovy teorie spravedlnosti (viz kapitola 2.4.2.3) ovlivňující nejen motivaci, ale i vztahy na pracovišti, je spravedlnost v přidělování hmotných odměn ve vztahu k výkonu a schopnostem a zkušenostem pracovníků (Bedrnová, Nový, & kol., 2007).

3.1.1.1. Základní mzda

Vedle uspokojení základních tj. fyziologických potřeb odpovídajících nejnižšímu stupni Maslowovy pyramidy potřeb (viz kapitola 2.4.1.1), umožňuje mzda i uspokojení potřeby uznání či zajištění určitého statusu zaměstnance, a často je důležitým faktorem pro volbu zaměstnavatele a rozhodnutí o změně podniku (Armstrong, 2007b). Podle toho, zda je mzda vnímána jako nízká či vysoká, může mzda působit jako motivátor nebo hygienický faktor (viz kapitola 2.4.1.2). Firemní praxe zná širokou škálu mzdových forem. Obvykle se používají

časová mzda, úkolová mzda, prémie, odměny a popř. účast na hospodářském výsledku (Synek, 2002).

- **Časová mzda**, je hodinová, týdenní či měsíční částka vyplácená pracovníkovi za jeho práci. Uplatňuje se zejména v činnostech, kde nejsou stanoveny výkonové normy a vyžadována je spíše kvalita než kvantita, někdy může být doplněna o zásluhovou odměnu ve formě příplatků (Synek, 2002). Bez příplatků však nijak nezohledňuje výkon zaměstnance a nemá tak dostatečný stimulační efekt. Právě na základě této mzdy se obvykle hodnotí spravedlnost odměňování (Koubek, 2004), jak to zmiňuje i Adamsova teorie (viz kapitola 2.4.2.3).
- **Úkolová mzda** využívá se na pracovištích se stanovenými výkonovými normami a je odvozena od kusového výkonu (Synek, 2002). Je třeba zajistit, aby množství a kvalita práce byly zjistitelné a kontrolovatelné, aby pracovník mohl ovlivnit svůj výkon a měl k dispozici potřebné pomůcky a postupy (Koubek, 2004).
- **Prémie** sloužící jako doplněk časové a úkolové mzdy, stimuluje k plnění těch aspektů práce, které nejsou oceněny jinou mzdovou formou. Je poskytována např. za výkon, kvalitu, úsporu nákladu, splnění termínů apod.
- **Odměna** označována také jako osobní hodnocení, je udělována za jednorázové či mimořádné pracovní aktivity a výsledky.
- **Účast na výsledku** je podíl pracovníků na lepším než očekávaném hospodářském výsledku. Má vybízet k spolupráci mezi vlastníky, managementem a zaměstnanci a umožnit všem spoluúčast na výsledcích společného úsilí. Může být vyplácena v hotovosti, formou zaměstnanecké výhody či formou zaměstnaneckých akcií (Synek, 2002).

3.1.1.2. *Zásluhová odměna*

Zásluhovou odměnu představují peněžní odměny, které odrážejí individuální výkon nebo schopnosti zaměstnance. Může být součástí základní mzdy (např. v prémiové úkolové mzdě) nebo mít podobu konkrétního bonusu, např. ve formě provize či prémie. Zásluhová odměna bývá považována za účinný způsob stimulace, právě díky její návaznosti na výkon. Avšak výzkum prováděný Ryanem, který zkoumal vztah mezi peněžními, vnějšími formami motivace a vnitřními odměnami, ukázal, že mezi takovou stimulací a vnitřní motivací není

přímý vztah a že působení peněžního stimulu závisí i na pracovních podmínkách a stylu vedení (Armstrong, 2007b).

Za výhody zásluhové odměny lze považovat to, že umožňuje lépe odměnit vyšší výkon, udržet si dobré pracovníky a zlepšit celkový výkon podniku. Jednorázové bonusy jsou také výhodné z hlediska úspory, neboť jsou méně nákladné než zvýšení základní mzdy, které by se vztahovalo na celkové další působení zaměstnance v podniku. Nevýhodu však lze spatřit ve vnímání zaměstnanců, že takovéto odměňování může být nespravedlivé a nelze předpokládat, že výkon bude vždy ovlivněn. Zaměstnanci mohou mít také tendenci soustředit své úsilí jen na ten aspekt práce, na který je odměna navázána a zanedbávat jiné aspekty. Dále je také obtížné stanovit výši variabilní složky mzdy závislé na výkonu, protože je-li její podíl příliš malý, nemotivuje zaměstnance vůbec, anebo až na samotném konci úkolu (Urban, 2010).

3.1.1.3. Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody, také označovány jako **benefity**, jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje zaměstnancům pouze za to, že pro podnik pracují (Koubek, 2004). Může jím být libovolné zvýhodnění zaměstnanců ve srovnání s lidmi mimo podnik. Tato odměna má zlepšit blahobyt a spokojenost pracovníků (Pelc, 2011). Koubek (2004) člení tyto výhody do tří skupin:

- výhody sociální povahy - příspěvky na penzijní připojištění, půjčky, životní pojištění, mateřské školky aj.
- výhody vztažené k práci - stravování, výhodnější prodej firemních produktů, vzdělávání aj.
- výhody spojené s postavením v podniku - služební automobil, telefon, oděv aj.

U benefitů je klíčová především jejich subjektivní hodnota pro zaměstnance. Pokud zaměstnanec pozoruje zájem o svou osobu, subjektivní hodnota přesáhne objektivní hodnotu a odměna bude fungovat stimulačně, posílí pocit odpovědnosti a identifikace s podnikem (Bedrnová, Nový, & kol., 2007). Např. mezi nejčastěji poskytovanými benefity patří mobilní telefon, za ním příspěvky na vzdělávání. Více než dvě třetiny firem přispívají na penzi a téměř polovina na životní pojištění (Breuerová, 2014).

Při poskytování benefitů je ovšem třeba zvažovat nejen dopad na zaměstnance, ale i na firemní náklady. Za optimální benefity lze považovat takové, které jsou na osvobozeny od daně z příjmu ze závislé činnosti, nevstupují do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného

na sociální a zdravotní pojištění a zároveň jsou nákladem, který zaměstnavateli snižuje základ daně z příjmů (Macháček, 2010). Právě v tomto daňovém a pojistném zvýhodnění spočívá hlavní výhoda benefitů oproti jiným formám odměny. Mezi tyto benefity splňující výše uvedená kritéria patří např. finanční příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění, příspěvky na stravování a nápoje, pracovní oděv, příspěvky na školení v souvisejícím oboru, zatímco např. příspěvek na dopravu, rekreaci či prodloužená dovolená jsou zvýhodněny jen částečně (Pelc, 2011).

Jak již bylo zmiňováno, existují rozdíly v preferencích zaměstnanců, a proto začali organizace nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod tzv. kafetéria systém (Koubek, 2004). Tento program, obsahuje širokou nabídku daňově optimalizovaných benefitů v různých oblastech (sport, zájmy, cestování, vzdělávání, zdraví atd.). Umožňuje zaměstnancům vybrat si benefity podle svých preferencí prostřednictvím uplatnění přidělených bodů. Zároveň to usnadní administrativu, jelikož tento program je šitý na míru externími dodavateli, kteří poskytují i reporty sestavené dle přání klienta (Sodexo, 2016). Tento systém spadá sice spíše do zásluhové odměny (viz kapitola 3.1.1.2) a neodpovídá výše uvedené charakteristice zaměstnaneckých výhod, umožňuje však oslovit všechny zaměstnance bez ohledu na, věk, pohlaví či zájmy a zohledňuje jejich preference v průběhu času a také umožňuje zjistit, které benefity se skutečně využívají (Koubek, 2004).

3.1.2. Relační odměny

3.1.2.1. Vzdělávání a rozvoj

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka se v moderní společnosti neustále mění. Vzdělávání zaměstnanců slouží především k tomu, aby jejich znalosti a dovednosti odpovídali požadavkům na jejich výkon, popř. je rozšířil a zvýšil tak jejich využitelnost do budoucna. Aby byl podnik flexibilní, jsou zapotřebí flexibilní lidé, kteří jsou na změnu připraveni a akceptují ji. Proto již nestačí pouze tradiční způsoby vzdělávání jako např. zaškolení. Je třeba rozvíjet rozvojové aktivity, které jsou zaměřené na širší spektrum znalostí a dovedností, než které jsou momentálně potřeba a také na formování osobnosti pracovníků, jejich hodnotových orientací a přizpůsobování jejich kultury organizační kultuře (Koubek, 2004).

3.1.2.2. Obsah práce a pracovní prostředí

Za uspokojivé a motivační lze považovat cokoli, co lze zažít na pracovišti a je vnímáno jako pozitivní. Důležitým faktorem je především **obsah práce**. Jeho stimulační efekt závisí, jak na motivačním profilu jedince (viz kapitola 1.2), který určuje, zda je jedinec zaměřen

na obsah práce, tak na aspektu práce, který ho oslovuje. Mezi apely, jimiž působí obsah práce na pracovníka, patří např. apel na tvořivé myšlení, apel na samostatnost, na koncepční nebo systematické myšlení, hrdost na práci, prestiž, na vlastnictví moci, na sebekontrolu, společenský apel aj. Dále existuje celá řada dalších dílčích apelů vyplývajících z konkrétních pracovních činností. Vedoucí pracovník by měl pomoci zaměstnanci nalézt jejich účinný apel, patřičně ho zvýraznit, a pokud skutečně působí, dále ho rozvíjet (Bedrnová, Nový, & kol., 2007).

Dle Provazníka a Komárkové (2004) je nejdůležitějším motivačním faktorem **identifikace s prací, profesí a podnikem**. Identifikace s prací znamená, že člověk považuje svou práci za nedílnou součást svého života. Identifikace s profesí vychází z toho, že člověk ji vnímá jako součást své osobní charakteristiky. Identifikace s podnikem vyjadřuje ztotožnění zaměstnance s ním. Pokud se identifikace s prací propojí s identifikací s profesí a podnikem, lze předpokládat dlouhodobě vysoký pracovní výkon, aktivitu, odpovědnost, tvořivost, a vstřícnost k spolupracovníkům ze strany zaměstnance.

Další faktor ovlivňující motivaci je **atmosféra pracovní skupiny**. Dobrá atmosféra vede ke spokojenosti zaměstnanců, a na základě srovnávání se s ostatními, jim buď zvyšuje sebevědomí, nebo u nich vyvolává snahu se ostatním vyrovnat. Při špatné atmosféře je dobrý výkon považován za šplhounství a srovnávání přerůstá do řevnivosti (Bedrnová, Nový, & kol., 2007). To vyplývá i ze studie společnosti Oracle, podle které ovlivňují chuť lidí do práce a ochotu se zapojit zejména jejich kolegové (Kil, 2015b). Úkolem manažera je proto působit svou autoritou na skupinu tak, aby fungovala efektivně. Důležitým předpokladem je zde vytvoření vzájemné důvěry mezi nadřízeným a podřízeným založený na respektu.

Dalším důležitým faktorem jsou i **pracovní podmínky**, jako jsou osvětlení, teplota, míra hluku, kvalita nástrojů či způsob plánování přestávek. Lepší podmínky se projeví jednak ve zlepšení výkonu, snížení rizika úrazů a onemocnění a také zlepšuje vztah mezi zaměstnanci a podnikem, protože signalizují zájem a péči o zaměstnance. Naopak ignorování špatných podmínek vede k nespokojenosti, jak napovídá i Herzbergova teorie (viz kapitola 2.4.1.2) a působí vždy destimulačně a to i v takových případech, kdy jsou poskytovány vysoké hmotné odměny (Bedrnová, Nový, & kol., 2007).

Výrazný stimulační vliv má také osoba manažera a jeho **styl vedení** podřízených (viz kapitola 2.5). Je důležité si uvědomit, že i manažeři musí pociťovat dostatečnou motivaci

k podávání vysokého výkonu, jinak můžou jen stěží pozitivně stimulovat své podřízené (Adair, 2004). Ovšem ukazuje se, že silné zaměření manažerů na výsledky, posouvá jiné druhy motivace do pozadí (Stýblo, 2008).

Pracovní ochotu ovlivňují i **vnější faktory**, které překračují organizační rámec podniku a podnik je obvykle nemůže ovlivnit. Jde např. o celkovou podnikovou image, makroekonomickou a politickou situaci či rodinné prostředí zaměstnanců (Bedrnová, Nový, & kol., 2007).

3.1.2.3. Hodnocení a zpětná vazba

Značný vliv na motivaci zaměstnanců může mít i jejich hodnocení ze strany vedení podniku. Podle Hroníka (2006) vede hodnocení k změně či posílení organizační kultury a ke zvýšení výkonnosti. Cílem hodnocení by mělo být ocenění dobrých výsledků a upozornění na nedostatky tak, aby zaměstnanci podnítilo k jejich odstranění. Účinná zpětná vazba by měla být poskytována pravidelně a z více stran a měla by dodržovat tři základní pravidla:

- informovat o daném chování, nikoli ve smyslu dobře/špatně, ale poskytnout pouze informaci o konkrétním chování;
- popisovat chování nikoliv osobnost pracovníka;
- poskytnout specifické informace, nikoliv zobecňující tvrzení.

Hodnocení může být veřejné, např. ve formě vývěsky, či prezentování výsledků na poradách, nebo neformální, které lze uplatnit přímo při dané činnosti. Neformální hodnocení je považováno za účinnější i z toho důvodu, že k němu může docházet téměř neustále (Bedrnová, Nový, & kol., 2007).

3.2. Motivační program

Pokud si podniky uvědomují důležitost motivace zaměstnanců, nepoužívají stimulační prostředky jen tak nahodile, ale vytvářejí ucelený **motivační program**, se kterým jsou zaměstnanci obeznámeni (Výrost & Slaměník, 1998). Motivační program „představuje konkretizaci systému práce s lidmi v organizaci s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců.“ Měl by mu předcházet důkladný rozbor motivační struktury zaměstnanců. Tento soubor pravidel, cílů, opatření a postupů vede k naplňování potřeb organizace a dosažení žádoucí pracovní motivace. Program by měl vycházet z obecných předpokladů motivace a spokojenosti, jako jsou např. smysluplná a zajímavá práce, možnost kariérního růstu apod. (Bedrnová, Nový, & kol., 2007).

4. Charakteristika podniku

V této kapitole bude představena společnost **promiro s. r. o.**, její historie a produktové portfolio.

4.1. Profil společnosti

Název:	promiro s. r. o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Domažlice, Cihlářská 557, PSČ 34401
IČO:	617 74 111
Základní kapitál:	100 000 Kč
Datum vzniku:	25. srpna 1994

Společnost byla při založení zaměřena zejména na koupi a prodej zboží a dále na obchod a služby. Za pět let byla rozšířena o další, dnes nejvýznamnější předmět činnosti, tvarování a zpracování plochého skla, který se stal hlavní náplní předmětu společnosti.

Předmětem společnosti je:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej (zapsáno 25. srpna 1994);
- zprostředkování obchodu a služeb (zapsáno 25. srpna 1994);
- tvarování a zpracování plochého skla (zapsáno 7. dubna 1999) (Ministerstvo spravedlnosti, 2012-2015).

4.2. Filozofie, cíle a strategie

Motto společnosti zní „Rychlost dodání, kvalitní technologie, produkty a servis.“

Filozofie společnosti staví na více než stoleté tradici, kde kořeny společnosti sahají až k počátkům zpracování skla. Společnost promiro s. r. o. patří k předním společnostem zabývající se inovacemi designu výrobku, a pracuje důsledně a cílevědomě na neustálém zlepšování jejich postavení na trhu. Značka „promiro mirrors in perfection“ nabízí exkluzivně zákazníkům ze specializovaného sanitárního obchodu v jejich katalogu kvalitní, atraktivní zrcadla se svítidly. Zákazníci mají také možnost vytvořit si program domácnosti s vlastními výrobky na základě principu „vytvoř si vlastní model“. Společnost chápe vztah ke svým zákazníkům, jako úzké partnerství, od blízké a důvěrné spolupráce při vývoji výrobku

až po úspěšnou realizaci na trhu. „Díky naší tradici, zkušenostem a požadavkům na kvalitu jsme spolehlivým partnerem mnoha předních společností v oblasti průmyslu a obchodu“ (promiro GmbH, 2011a).

Cílem společnosti je dosahovat požadované kvality produktů s minimalizací vynaložených nákladů prostřednictvím modernizace výrobních procesů. Udržení si stávajících zákazníků a získávání nových díky kvalitě poskytovaných produktů a pronikat ne mezery na trhu.

Společnost promiro s. r. o. nemá psanou svou strategii, ale na základě rozhovoru s jednatelem společnosti, lze **strategii** definovat jako udržení si stávající kvality a značky jejich výrobků a tím i udržení zájmu zákazníků. V rámci modernizace se neustále snaží vyvíjet a pracovat s novými technologiemi, jako jsou například laserové technologie. Přináší na trh novinky a proniká tak do mezer na trhu. Aby mohla být strategie úspěšně realizována, potřebuje společnost kvalitní a motivované zaměstnance. (osobní konzultace s jednatelem společnosti, 22. 10. 2015)

4.3. Historie společnosti

Společnost promiro s. r. o. je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Plzni od 25. 8. 1994. Jedná se o německou společnost zabývající se zejména tvarováním a zpracováním plochého skla. Společnost zahájila svoji činnost jako společnost SKLO CONSULTING s. r. o., zabývající se výrobou automobilových zrcadel se sídlem v Domažlicích. Stala se obchodním společníkem společnosti FLABEG sídlící ve Fürthu v Německu, která tato zrcadla dodávala. V roce 1999, již jako společnost FLABEG s. r. o., zahájila výrobu interiérových zrcadel a v následujícím roce zahájila výrobu zrcadel pro nábytkářský průmysl. V roce 2004 zahájila společnost výrobu zrcadel se sítotiskem, a výrobu lepených zrcadel. V roce 2007 změnila společnost název na IMAGOLUX s. r. o., pod kterým působila až do roku 2015. V roce 2008 v německém, nyní přejmenovaném společníku Promiru Holding GmbH, zůstali jen čtyři zaměstnanci obchodního oddělení a jeden z majitelů firmy. Veškerý zákaznický servis včetně servisu koncovým zákazníkům se začal provádět přímo z Čech. Od června roku 2015 vystupuje firma pod názvem promiro s. r. o. (interní data společnosti promiro s. r. o.).

4.4. Produktové portfolio

Katalogový program společnosti zahrnuje atraktivní sortiment kvalitních objektových zrcadel velmi náročných provedení a zrcadel s nepřímým osvětlením jakož i nabídku kvalitních svítidel. Rovněž nabízí rohová provedení a UV-lepené skleněné odkládací plochy. Veškeré výrobky jsou certifikovány CE (Conformité Européenne) a světla mají certifikáty ENEC (European Norms Electrical Certification) nebo TÜV (Technischer Überwachungs-Verein). Každý výrobek je zabalen samostatně, aby jej bylo možno expedovat zvlášť. Ve většině případů jsou výrobky kompletně předmontovány (promiro GmbH, 2011b).

- **Zrcadla s LED** - Zrcadla mají integrované LED osvětlení, které je velmi kvalitní a energeticky úsporné. Dodavatel světel NICHIA podrobuje své LED průběžně nejpřísnějším kontrolám kvality, aby vyhovovaly požadavkům náročného německého a mezinárodního trhu. Ukázku zrcadla lze nalézt v příloze A.
- **Nepřímě osvětlená zrcadla** - Jedná se o trendová a moderní zrcadla s klasickou přímočarou paletou výrobků nepřímě osvětlených zrcadel a je doplněna individuální kombinací s technikou sítotisku. Ukázku zrcadla lze nalézt v příloze B.
- **Svítidla** - Společnost nabízí svítidla ke stylovému osvětlení umyvadel. Jejich design a náročné osvětlení je vhodné pro každé použití. Jsou částečně kombinované s ohřevem zrcadla. Vlastní částečnou třídu ochrany proti postříkání IP 44. Ukázku zrcadla lze nalézt v příloze C.
- **Objektová zrcadla** - Tato zrcadla jsou charakteristická svým optickým klamem světla a odrazu, který pozorovateli dává iluzi prostoru bez hranic. Ukázku zrcadla lze nalézt v příloze D.
- **Create Your Mirror** - Jedná se o program individuálního vytvoření modulových komponentů světel podle představ zákazníků. Společnost vyrobí zrcadlo se světly pro bytový program zákazníka jako výrobek OEM nebo také jako jednotlivý zvláštní rozměr podle jejich představ.
- **Stohované zboží** - Jedná se o standardní zrcadla pro veřejná zařízení nebo oblast projektu (Projektbereich), která jsou balená jednotlivě v krabici a expedují se na paletách. K dispozici jsou standardní zrcadla v jedenácti základních provedeních s ohledem na rozměry a tvar výrobku. Po dohodě se zákazníkem je možné nabídnout

zvláštní rozměry a navíc společnost nabízí závěsné systémy jako pérové svorky nebo závěsné sady (promiro GmbH, 2011b).

Pro vyhovění vysokým požadavkům na kvalitu mezinárodních zákazníků, zpracovává společnost výhradně sklo a zrcadla od certifikovaných dodavatelů. Výrobky jsou nepřetržitě kontrolovány za laboratorních podmínek a tak je konstantně zajištěno dodržování vysoké kvality.

„Významného snížení koroze okrajů se dosahuje použitím zrcadel bez mědi a olova. Zrcadla se podrobují pravidelně testům na dlouhověkost a snášenlivost.“ Splňují normy:

- EN 1036 & ISO 9227
- EN 12720 & DIN 68861

Společnost dbá na to, aby jejich elektronické konstrukční díly a světla odpovídaly platným právním a bezpečnostním předpisům. Veškeré elektrické komponenty se podrobují před jejich použitím relevantním zkouškám jako např. TÜV, ENEC. Výrobní závod je certifikován TÜV a má tak značku CE. Dále se společnost zavázala dodržovat směrnice REACH a je smluvním partnerem DSD a ARA (Rakousko). (promiro GmbH, 2011b)

5. Charakteristika prostředí podniku

V této části práce je popsáno vnější a vnitřní prostředí podniku. Vnější prostředí je dále rozděleno na makro-prostředí a mezoprostředí. Makro-prostředí podniku je pospáno pomocí PEST analýzy a mezoprostředí se věnuje oblastem konkurence, odběratelů a spolupráci s jinými společnostmi. Vnitřní prostředí neboli mikroprostředí bude popsáno prostřednictvím organizační struktury podniku, analýzou poměrových ukazatelů, charakteristikou marketingových činností společnosti.

5.1. Makroprostředí podniku

Analýza makroprostředí, tedy okolí podniku, které podnik nemá možnost nijak ovlivnit, jelikož existuje zcela odděleně od podniku, avšak dopady tohoto prostředí na podnik bývají znatelné, je provedena prostřednictvím PEST analýzy. Tato analýza rozděluje zkoumané faktory na politicko-právní, ekonomické, sociálně-demografické (kulturní) a technicko-technologické faktory (Váchal, Vochozka, & kolektiv, 2013).

5.1.1. Politicko-právní faktory

Podnikatelské subjekty v České Republice se musí řídit zákony, jimiž jsou zákon o obchodních korporacích a zákon o živnostenském podnikání. Z hlediska vedení účetnictví mají podniky povinnost řídit se zákonem o účetnictví, o daních z příjmů fyzických a právnických osob, zákonem o dani z přidané hodnoty aj. vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci upravuje zákoník práce.

Státní podpora exportu

Společnost promiro s. r. o. má převážnou většinu zákazníků v zahraničí, čili státní podpora exportu, má velký vliv na její existenci. Vláda České republiky dne 14. března 2012 schválila novou Exportní strategii České republiky pro období 2012 až 2020, která má českým vývozcům otevřít nové trhy a poskytnout jim podporu ze strany státu. Pilíř věnující se rozvoji exportu zahrnuje čtyři skupiny proexportních činností: připravenost na export a exportní vzdělávání, poradenství pro export, exportní financování a exportní ekosystém. „Financování a pojištění pro export představují specializované bankovní a pojišťovací produkty zaměřené na exportéry, včetně informací o nich (dostupnost, nabídka, ceny, podmínky apod.). Financování a pojištění pro export v současné době nabízejí v ČR dvě státem ovládané instituce (ČEB, EGAP), několik komerčních bank a čtyři specializované komerční pojišťovny. Informace o dalších možnostech

financování nabízejí další tři veřejné instituce přímo činné v proexportních aktivitách“ (CzechTrade, 2012).

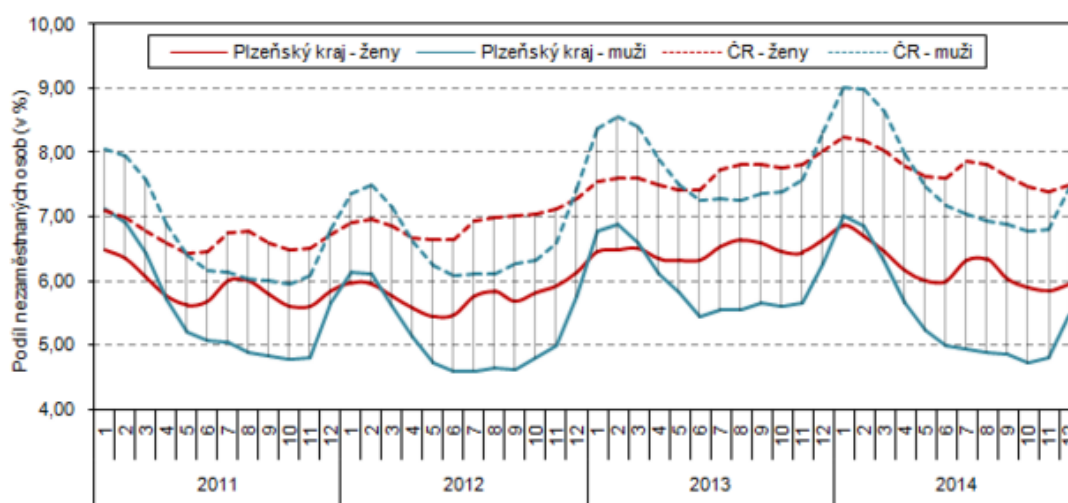
5.1.2. Ekonomické faktory

Mezi hlavní makroekonomické ukazatele patří hrubý domácí produkt, vývoz a dovoz zboží a služeb, deflátor HDP, národní úspory, produktivita práce, energetická náročnost, tržby v průmyslu, stavebnictví, službách a zemědělství, zaměstnanost a míra registrované nezaměstnanosti a vývoj spotřebitelských cen, směnný kurz, míra inflace apod. (CzechTrade, 2011).

Velký vliv na společnost promiro s. r. o. má **míra inflace**. Pokud roste inflace, vzroste cena vstupů včetně nákladů na provoz a i zaměstnanci budou požadovat vyšší platy. (Taušer, 2005) Společnost promiro s. r. o. může růst cenové hladiny sledovat ve výkazu zisku a ztráty, a to zejména u položek spotřeba materiálu a energie. Za hospodářský rok 2012 vynaložila firma na tuto spotřebu 154 123 tis. Kč, za rok 2013 částku 160 483 tis. Kč a za rok 2014 částku 191 069 tis. Kč (účetní závěrka 2012, 2013, 2014).

Dalším důležitým ukazatelem je **míra nezaměstnanosti**. Plzeňský kraj, ve kterém se společnost vyskytuje, disponuje nižší mírou nezaměstnanosti, kdy na konci roku 2014 byl Plzeňský kraj na třetí místě s nejnižší mírou nezaměstnanosti (ČSÚ, 2014). Snižující se míra nezaměstnanosti představuje ohrožení pro společnost. Společnost nemá možnost vybírat si z většího počtu lidí a najít tak zaměstnance s potřebou kvalifikací.

Graf 1: Podíl nezaměstnaných osob v Plzeňském kraji



Zdroj: (ČSÚ, 2014)

Společnosti promiro s. r. o., jakožto převážně exportní společnosti, se významně dotýká také **směnný kurz**. Pokud koruna sílí, zdražuje se místní zboží na cizích trzích a ohrožuje tak poptávku po produktech společnosti. Tento negativní dopad může firma řešit například pomocí zajišťovacích operací, optimalizací cash flow nebo využitím např. přirozeného hedgingu pro jednotlivé měny (Morávek, 2008), který spočívá v tom, že exportéři mají vedle pohledávek v cizí měně také určité závazky v této měně, kdy měnovému riziku je pak vystavena pouze hodnota čistých pohledávek v cizí měně (Taušer, 2005).

5.1.3. Sociálně-demografické faktory

„Populace stárne, věk prvorodiček se zvyšuje, klesá počet sňatků na rozdíl od rozvodů, lékařská péče se bude muset přizpůsobit věkové struktuře obyvatel, školství zase poptávce na trhu práce, roste počet osob odcházejících do předčasného starobního důchodu, příznivý vývoj vykazuje míra nezaměstnanosti a hrubý domácí produkt. To vše patří mezi závěry z tiskové konference „Sociální a ekonomická situace v Plzeňském kraji“, která se uskutečnila 10. 2. 2015 na Krajské správě ČSÚ v Plzni.“ Vliv na mírný růst počtu obyvatel má zejména migrace populace. „Pro Plzeňský kraj je vcelku charakteristické relativně čisté ovzduší, což sehrálo pozitivní roli při volbě nejlepšího místa pro život, jímž se Plzeňský kraj stal v loňském roce“ (ČSÚ, 2015). Jak již bylo zmíněno v kapitole 5.1.2, míra nezaměstnanosti v Plzeňském kraji je příznivě hodnocena. „Nízkou míru nezaměstnanosti mají trvale vysokoškoláci a osoby s úplným středním vzděláním s maturitou. Vysoká míra nezaměstnanosti přetrvává ve skupině osob se základním vzděláním, nadprůměrná je i ve skupině osob se středním vzděláním bez maturity včetně vyučených“ (ČSÚ, 2015). Tento jev má dopad na řízení lidských zdrojů ve společnosti, jelikož má nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Vysoká míra nezaměstnanosti osob se základním vzděláním či vyučením představuje potenciál nových pracovních sil do oblasti výroby, jelikož ji tvoří převážně pracovníci s tímto vzděláním.

5.1.4. Technicko-technologické faktory

Společnost promiro s. r. o. má k dispozici téměř všechny technologie na opracování plochého skla a zrcadloviny. Především CNC řízené tvarové vyřezávání a opracování hran, rovné i tvarové fazetování, broušení i leštění hran v různých profilech, strojní CNC gravírování, vrtání, frézování výřezů a otvorů, pískování, sítotisk, lepení nábytkářských kovových dílů UV lepidlem apod. V rámci modernizace výrobních procesů, pořídila v loňském roce společnost pulsní vláknový laser na popis zrcadel.

Mezi **trendy** v oblasti zrcadel se zejména v posledním roce objevují dekorativní ozdobná zrcadla jako např. rámovaná zrcadla, zrcadlové mozaiky, zrcadla zdobené pískováním či broušením (Široká, 2015). Místo jednoduchých a obvyklých tvarů zrcadel letos přicházejí do popředí neotřelé a zajímavé tvary a velký důraz je kladen na to, aby zrcadlo dominovalo koupelně (ELLE Decor, 2016). Moderní technologie míří kupředu a to se odráží i v trendech koupelen. Příkladem je audiozrcadlo, které má zabudovanou dotykovou konzoli, která umožňuje snadné programování a ovládání rádia, data a barometru. V zrcadle je také zabudovaný odpařovač a zahrnuje v sobě i MP3 přehrávač (Sýkorová, 2011).

Společnost promiro s. r. o. v rámci svého katalogového programu a prostřednictvím programu Create your mirror (viz kapitola 4.4) poskytuje veškeré typy zrcadel, které poptává zákazník. Mezi nimi lze nalézt výše zmíněné trendy od rámovaných zrcadel až po zrcadlo s vestavěným bluetoothem přehrávající muziku či zrcadla s vestavěnými obrazovkami.

5.2. Mezoprostředí podniku

Kapitola obsahuje charakteristiku mezoprostředí podniku a zaměřuje na faktory ohrožující podnikání v konkurenčním prostředí. Věnuje se oblastem konkurence, odběratelů a dodavatelů.

5.2.1. Konkurence

Dalo by se říct, že na českém trhu společnost v rámci katalogového programu konkurenty nemá. Avšak v rámci programu Create your mirror, kde společnost vyrábí pro některé zákazníky jen obyčejná obroušená zrcadla, by se dali brát v úvahu v rámci České Republiky společnosti AGC Flat Glass Czech a.s. a Amirro s. r. o.

Z pohledu řízení lidských zdrojů je nutno zohlednit konkurenci nabídky pracovních míst. Jelikož společnost sídlí v Domažlicích, což je nedaleko od hranice s Německem, lidé často vyhledávají práci tam. V Německu bývají často mnohem lépe finančně ohodnoceny pracovní pozice, takže společnost musí čelit této konkurenci prostřednictvím jak finanční tak i nefinanční odměny.

5.2.2. Odběratelé

Celková roční produkce společnosti je 1 700 000 kusů, vyrábí se přes 1800 modelů zrcadel. Produkce je určena především pro země Evropské Unie. Největší odběr představují sestupně: Německo, Švýcarsko, země Beneluxu, Rakousko, Anglie, Irsko, Kuvajt, Čína, Libanon a Česká Republika (1 firma). Z 90 % jejich zákazníci výrobky dále zpracovávají a montují do jejich

výrobků. Ostatní jsou firmy, které výrobky dále přeprodávají do obchodních domů. V současnosti plánuje společnost soustředit se i na kusový prodej, jelikož náročnost zákazníků se zvyšuje a začínají být poptávána zrcadla na míru (osobní konzultace s vedoucí odbytu, 22. 10. 2015).

5.2.3. Dodavatelé

Dodavatelé jsou pro společnost velmi důležití, jelikož bez včasných a správných dodávek materiálu a komponentů nelze budovat konkurenceschopnost. Mezi nejdůležitější dodavatele společnosti patří dodavatelé tabulí skla a zrcadloviny, bez kterých by se produkce společnosti neobešla. Největším dodavatelem skla a zrcadloviny společnosti je firma AGC Flat Glass Czech a.s., která je zároveň v oblasti jednoduchých broušených zrcadel konkurentem společnosti. Dalším důležitým dodavatelem je dodavatel lampiček a led pásek do osvětlených zrcadel. Společnost využívá jako dodavatele lampiček společnosti Edi Light GmbH a Ebir Iluminación, S. L., led pásy jim jsou dodávány z Číny od společnosti Coolight Opt-Ele Co., Ltd. Nedílnou součástí katalogových zrcadel jsou hliníkové lišty, které jsou dodávány od společnosti Alumeco CZ s. r. o. V neposlední řadě je dalším důležitým dodavatelem společnost WAKA GmbH, která dodává kartony pro zabalení zrcadel.

Mezi další dodavatele společnosti patří zprostředkovatel jídla pro zaměstnance Jídelna Váchalová. Jídlo se objednává na týden dopředu a hradí se v hotovosti a stravenkách vždy na začátku týdne. Jídelna dováží také jídlo pro víkendové směny a ty hradí firma prostřednictvím faktury (osobní konzultace s vedoucím nákupu 12. 11. 2016).

V rámci personálních činností spolupracuje společnost s pracovními agenturami Europa, Personal, Acló KT a Mifrost., které zprostředkovávají potřebnou pracovní sílu (osobní konzultace s vedoucím výroby, 22. 10. 2015).

Za další spolupracující firmy lze považovat dlouhodobě spolupracující expediční firmy AD Kadlec, Spedition Macht, TNT, AD Džugan, Pilsen Sped, OWS. Firma využívá společnost TNT pro přepravu spíše kusových zásilek a ostatní firmy využívá dle cílových destinací (osobní konzultace s vedoucím expedice, 22. 3. 2016).

5.3. Mikroprostředí

Analýza mikroprostředí podniku je zaměřena na popis funkcí managementu z hlediska plánování, organizování, motivování, řízení a kontroly. Následně jsou popsány funkce administrativního a výrobního úseku. Ekonomické zdraví společnosti je popsáno prostřednictvím poměrových ekonomických ukazatelů.

5.3.1. Organizační struktura

Společnost má funkční organizační strukturu, která je vhodná právě pro výrobní podniky. Pracovníci se sdružují do oddělení dle podobnosti jejich úkolů. Jednatel společnosti je zároveň ředitel, kterému podléhají vedoucí jednotlivých úseků. Pozici hlavního ekonoma zajišťuje jednatel firmy a současně jeden z majitelů firmy, kteří zodpovídají za oblast financí a za strategické řízení. Podílejí se také na definování obchodní strategie, vytváření ročních plánů a rozpočtů. Externí konzultant firmy a vedoucí účetního oddělení je zodpovědný za controlling.

Personální procesy zastřešuje personální a mzdová účetní spolu s vedoucím výroby. Tyto procesy zahrnují celou řadu postupů a metod řízení, od analyzování pracovních míst, přijímání a adaptaci nových pracovníků přes řízení pracovního výkonu a hodnocení, odměňování a vzdělávání pracovníků, pracovní podmínky až po uvolňování zaměstnanců z organizace.

Komunikace ve společnosti probíhá prostřednictvím firemního intranetu, zejména díky programu Outlook nebo firemní pevné linky. Styl vedení je závislý na tom, o jakou oblast firmy se jedná. Ve výrobě je uplatňován převážně autokratický styl a jednosměrná komunikace. V oblasti administrativy je využíván demokratický styl vedení s obousměrnou komunikací. Majitelé společnosti se snaží vytvořit partnerské prostředí s vedoucími jednotlivých úseků. V případě rozhodování s vedoucími konzultují danou situaci a zajímají se o jejich názor, avšak poslední slovo mají vždy majitelé.

Každý den se konají výrobní porady s mistry, kde se probírá denní plán výroby a případné komplikace. Jednou za měsíc se koná porada vedení, které se účastní vyšší management. Zde se řeší jak otázky výroby, tak personální otázky či otázky vývoje (např. koupě nového stroje apod.)

V současné době zaměstnává společnost 34 THP (technicko-hospodářských) zaměstnanců a 164 dělníků, z nichž 121 zaměstnanců představují firemní zaměstnance, ostatních 43 pracovníků jsou agenturní zaměstnanci. V současnosti by společnost potřebovala zaměstnat ještě dalších 38 pracovníků výroby, aby byla splněná potřeba pracovního obsazení.

V průběhu posledních 4 let počet zaměstnanců vzrostl, ale s ním i míra fluktuace ve firmě (viz Tabulka 2). Největší vliv na míru fluktuaci mají zejména pracovníci výroby, kterých se ročně vymění v průměru 46 %.

Tabulka 2: Vývoj průměrného počtu zaměstnanců a míry fluktuace

Rok	Průměrný počet THP zaměstnanců	Průměrný počet zaměstnanců výroby	Průměrný počet celkem	Míra Fluktuace (v %)
2012	42,5	109,5	152	39,5
2013	44	110,5	154,5	28,5
2014	45,5	115	160,5	41,7
2015	47,5	123	170,5	45,8

Zdroj: (interní data společnosti promiro s. r. o.), vlastní zpracování 2016

Administrativní část společnosti je rozdělena do osmi oddělení (nákupní, kvality, kalkulační, IT, účetní a personální, odbytu, expedice a celní deklarant). Každé oddělení má svého vedoucího, který podléhá řediteli. Výroba je složena z následujících částí: příprava a plánování zakázek, údržba, montáž, úklid, sítotisk, lepení, řezačka, broušení, lakovačka, balička, cyklop, truhlárna a sklad (viz příloha E). Ve společnosti je provozován jednosměrný, dvousměrný a třisměrný provoz. Jednosměrný provoz je udržován na oddělení montáže. V budoucnu se plánuje zavedení dvousměrného provozu, pro který se již zaučují noví pracovníci. Jednosměrný provoz je také udržován na oddělení broušení a sítotisku. Třisměrný provoz je udržován na řezačkách, lepení, lakovačce, pískování a na některých bruskách. Dvousměrný provoz je zaveden na ostatních úsecích. V případě potřeby jsou pro výrobu využívány i soboty. Společnost neustále nabírá nové zaměstnance s cílem, že v budoucnu bude třisměrný provoz zajištěn na všech odděleních.

Plánování zakázek začíná již na oddělení odbytu, kde se jednotlivé zakázky zadávají do systému dle kapacit výroby a zákaznických lhůt. Zakázky jsou získávány od obchodního oddělení v Německu. Obchodníci vyjednávají obchodní podmínky, ceny, lhůty apod. Odbyt musí také spolupracovat s oddělením nákupu kvůli potřebným komponentám apod. Vedoucí odbytu sestaví plán ve spolupráci s vedoucím výroby, kterým se pak řídí mistři výroby. Mířtři mají za úkol rozdělovat úkoly dle stanoveného plánu a dohlížet na jeho plnění prostřednictvím pravidelných kontrol svých oddělení. Oddělení expedice dostává průběžně informace o stavu výroby a plánu zakázek a na základě toho zprostředkovává dopravu.

Oddělení kvality dohlíží na požadovanou kvalitu výrobků a vyřizuje reklamace. Oddělení vývoje dohlíží na technologické a pracovní postupy, které konzultuje s vedoucím výroby.

5.3.2. Ekonomické ukazatele

V této kapitole je prostřednictvím vybraných poměrových ukazatelů analyzováno ekonomické zdraví podniku. Jsou jimi ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

Rentabilita

Rentabilita představuje výnosnost vynaložených prostředků vyjádřených v peněžních jednotkách. Podniky usilují o co nejvyšší výnosnost vynaložených prostředků, snaží se tedy o co nejvyšší hodnoty tohoto ukazatele. Jsou rozlišovány tři druhy rentability:

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \text{EBIT/aktiva} \quad (3)$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \text{EAT/vlastní kapitál} \quad (4)$$

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \text{EBIT/tržby} \quad (5)$$

kde: EBIT ... zisk před zdaněním a úroky

EAT ... čistý zisk po zdanění (Knápková, & Pavelková, & Štěker, 2013)

Ukazatel **ROA** poměřuje zisk před zdaněním a úroky s celkovými aktivy, které byly investované do podnikání. Výsledky ukazují vzrůstající tendenci. V roce 2012 společnost nedosáhla na oborový průměr (viz Tabulka 3), ale v následujících letech oborový průměr přesáhla. Důvodem těchto nízkých hodnot v roce 2012 mohou být nevyužité zdroje podniku.

Ukazatel **ROE** znázorňuje výnosnost kapitálu vloženou vlastníky do podniku. Pomocí tohoto ukazatele lze zjistit, zda vložený kapitál přináší dostatečný výnos. V tomto směru společnost přesahuje oborový průměr ve všech sledovaných obdobích.

Ukazatel **ROS**, označován také jako zisková marže, vyjadřuje jaký podíl zisku před úroky a zdaněním je obsažen v jedné koruně tržeb. Lze vidět, že oborový průměr je vyšší než hodnoty společnosti, avšak ukazatel u obou naznačuje podobný trend.

Tabulka 3: Výsledky rentability srovnané s oborovým průměrem za rok 2012-2014

	2012	2013	2014
ROA firma	0,0597	0,1273	0,1038
ROA obor. pr.	0,0798	0,0722	0,0998
ROE firma	0,2034	0,2326	0,2480
ROE obor. pr.	0,1212	0,1081	0,1442
ROS firma	0,0172	0,0401	0,0328
ROS obor. pr.	0,0564	0,0535	0,0731

Zdroj: (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014), (účetní závěrka - 2012, 2013, 2014)

Likvidita

Likviditu lze popsat jako schopnost podniku hradit své závazky. Bývá rozlišována na:

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky} \quad (6)$$

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky} \quad (7)$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{krátkodobý finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky} \quad (8)$$

Běžná likvidita je hlavní ukazatel pro finanční analýzu likvidity a hodnotí poměr krátkodobého majetku ke krátkodobým cizím zdrojům. Jestliže je krátkodobý majetek vyšší než krátkodobé závazky, společnost nemá záporný pracovní kapitál, což znamená, že je likvidní (Knápková, & Pavelková, & Štěrka, 2013). Společnost sice nedosahuje doporučené hodnoty, ale je patrný stoupající trend hodnot, kdy se v posledním sledovaném období již blíží požadovaným hodnotám (viz Tabulka 4).

Pohotová likvidita se liší od běžné snížením krátkodobých aktiv o zásoby. Rychlá likvidita znázorňuje tu část krátkodobých závazků, která je krytá pohledávkami a finančním majetkem v případě, že nedojde k prodeji zásob (Knápková, & Pavelková, & Štěrka, 2013). Společnost se ani u této likvidity nepohybuje v doporučených hodnotách, opět je zde patrný stoupající trend a v posledním roce je hodnota téměř v žádoucích hodnotách.

Okamžitá likvidita vyjádřená jako poměr krátkodobého finančního majetku a krátkodobých závazků se pohybuje v průběhu sledovaného období v doporučených hodnotách.

Tabulka 4: Výsledky likvidity za rok 2012-2014 a doporučené hodnoty

	2012	2013	2014	Doporučeno
Běžná	1,2152	1,3503	1,4612	1,5-2,5
Pohotová	0,6606	0,9061	0,9442	1-1,5
Okamžitá	0,1733	0,3276	0,3521	0,2-0,5

Zdroj: (Knápková, & Pavelková, & Štěker, 2013), (promiro s. r. o. - účetní závěrka 2012, 2013, 2014)

Řízení aktiv

Spočívá ve snaze spravovat aktiva tak, aby jejich provozování generovalo maximální přidanou hodnotu. Patří sem:

$$\text{Obrat aktiv} = \text{tržby/aktiva} \quad (9)$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = (\text{kr. pohledávky} + \text{dl. pohledávky/tržby}) * 360 \quad (10)$$

$$\text{Doba obratu závazků} = (\text{krátkodobé závazky/tržby}) * 360 \quad (11)$$

Obrat aktiv jinak také označován jako produktivita vloženého kapitálu, měří efektivnost využití všech aktiv. Znázorňuje, jakým způsobem se zhodnocují aktiva ve výrobní činnosti bez ohledu na jejich zdroje krytí. Naměřené hodnoty společnosti promiro s. r. o. lze považovat za uspokojivé, jelikož překračují minimální hranici a uvádí se, že čím větší hodnoty ukazatele jsou, tím lépe.

Doba obratu pohledávek znázorňuje, jak dlouhá je průměrná doba splatnosti pohledávek, tedy průměrný počet dní, kdy firma poskytuje bezúročný dodavatelský úvěr. Zákonná lhůta v obchodních transakcích mezi podniky činí třicet dní, smluvní lhůta splatnosti však může být delší, neměla by ale překročit šedesát dnů (Sobotková, 2013). Z tabulky je patrné, že společnost prokazuje uspokojivé hodnoty.

Doba obratu pohledávek říká, za kolik dní v průměru hradí firma své závazky. Doporučována jsou takové hodnoty jako ukazatel doby obratu pohledávek. Zde jsou hodnoty oproti době obratu pohledávek sice vyšší, ale od mezní doporučené hranice šedesáti dnů se tolik nevzdalují (viz Tabulka 5).

Tabulka 5: Výsledky ukazatelů aktivity firmy za rok 2012-2014 a doporučené hodnoty

	2012	2013	2014	Doporučené
Obrat aktiv	3,4706	3,1756	3,1618	>1
Doba obratu pohledávek (dny)	27	37	37	
Doba obratu závazků (dny)	55	64	63	

Zdroj: (Knápková, & Pavelková, & Štěker, 2013), (promiro s. r. o. - účetní závěrka 2012, 2013, 2014)

Míra zadluženosti

Ukazatele zadluženosti se zaměřují na míru zadlužení podniku a na schopnost podniku splácet své závazky. Týká se to následujících ukazatelů:

$$\text{Míra zadluženosti} = \text{cizí zdroje/Vlastní kapitál} \quad (12)$$

$$\text{Úrokové krytí} = \text{EBIT/nákladové úroky} \quad (13)$$

$$\text{Krytí dlouhodobého majetku VK} = \text{vlastní kapitál/dlouhodobý majetek} \quad (14)$$

$$\text{Krytí dl. majetku dl. zdroji} = (\text{VK} + \text{dl. cizí zdroje})/\text{dlouhodobý majetek} \quad (15)$$

Míra zadluženosti informuje o úvěrovém zatížení firmy. Do jisté míry je to v pořádku, ale společnost nesmí být příliš zatěžována vysokými finančními náklady. Dlouhodobé cizí zdroje představují totiž mnohem menší riziko než krátkodobé, které musí být brzy splacené (Knápková, & Pavelková, & Štěker, 2013). tento ukazatel je důležitý zejména pro věřitele. Krátkodobé závazky mají sice stoupající trend, ale vykompenzuje to i stoupající vlastní kapitál a z údajů níže (viz Tabulka 6) je patrné, že tento poměr se stále snižuje.

Ukazatel **úrokového krytí** definuje, kolikrát jsou úroky z poskytnutých úvěrů kryty výsledkem hospodaření firmy za daně účetních období. Žádoucí je hodnota vyšší než jedna, pokud se hodnota ukazatele rovná jedné, znamená to, že podnik vytvořil zisk dostačující pro uspokojení věřitelů, ale na stát (daně) a vlastníka již nezbylo. (Knápková, & Pavelková, & Štěker, 2013) Nižší hodnota v roce 2013 byla zapříčiněna vysokými nákladovými úroky. Veliký skok v roce 2014 je zapříčiněn snížením úrokových nákladů oproti vzrůstu hospodářského výsledku (promiro s. r. o. účetní závěrka 2014).

Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem znázorňuje poměr vlastního kapitálu na dlouhodobém majetku. Pokud je hodnota ukazatele vyšší než jedna, znamená to, že podnik používá vlastní kapitál i ke krytí oběžných aktiv. Dokazuje to, že podnik preferuje finanční

stabilitu před výnosem. V prvním roce podnik preferoval zisk, ale v následujících letech zvolil finanční jistotu.

Pro krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji je důležité, aby dlouhodobý majetek byl kryt dlouhodobými zdroji, tedy, aby tento poměr dosahoval hodnoty vyšší než jedna. Pokud jsou hodnoty nižší, musí podnik krýt dlouhodobý majetek krátkodobými zdroji, což může vést k problémům s hrazením závazků (Knápková, & Pavelková, & Štěker, 2013). Za celé sledované období se výše dlouhodobých cizí zdrojů nezměnila, ale je zde patrný zvyšující se trend, který je zapříčiněn zvyšující se hodnotou vlastního kapitálu (viz Tabulka 6).

Tabulka 6: Výsledky ukazatelů zadluženosti firmy za rok 2012-2014 a doporučené hodnoty

	2012	2013	2014	Doporučeno
Míra zadluženosti	2,5946	2,3331	2,0286	
Úrokové krytí	8,8422	2,5002	28,3410	>1
Krytí dl. majetku VK	0,7773	1,3484	1,8611	
Krytí dl. majetku dl. zdroji	1,1020	1,7807	2,3299	>1

Zdroj: (Knápková, & Pavelková, & Štěker, 2013), (promiro s. r. o. - účetní závěrka 2012, 2013, 2014)

5.3.3. Marketing

5.3.3.1. Sociální odpovědnost a normy

Společnost spolupracuje s Úřadem práce v Domažlicích a aktivně se zapojuje do zaměstnávání dlouhodobě nezaměstnaných osob. Podílí se i na zaměstnávání postižených pracovníků s částečným invalidním důchodem. Firma také spolupracuje s chráněnou dílnou, která externě zpracovává komponenty pro oddělení montáže.

Společnost spolupracuje s externím ekologickým poradcem ohledně dodržování ekologických norem a předpisů. Společnost je držitelem certifikátu ČSN EN 1036 & ISO 9227 a ČSN EN 12720 & DIN 68861. Elektronické konstrukční díly a světla odpovídaly platným právním a bezpečnostním předpisům. Všechny elektrické komponenty se podrobují před jejich použitím relevantním zkouškám jako např. TÜV, ENEC. Také se zavázala dodržovat směrnice REACH a jsme smluvním partnerem DSD a ARA (Rakousko) (promiro GmbH, 2011b).

5.3.3.2. *Propagace*

V rámci marketingu firmy je důležitá propagace a to zejména kvůli zprostředkování informací o společnosti, výrobcích a jejich kvalitě zákazníkovi a případně možnosti zpětné vazby. Jako propagační materiál si lze představit cokoliv, co je s firmou spojené a nese její název. Jelikož obchodní oddělení společnosti zastřešuje společník firmy promiro GmbH i veškerá marketingová činnost je mířená k němu. Jedním z hlavních propagačních materiálů je katalog společnosti. Poskytuje informace o produktech, jejich kvalitě a normách. Tyto katalogy jsou předávány zákazníkům a zájemcům prostřednictvím obchodního oddělení. Společnost se také aktivně účastní veletrhů, kde propaguje své výrobky. Společnost provozuje webové stránky, které jsou zatím jen na promiro GmbH. Zde jsou k dispozici informace o společnosti, filozofii, o produktech, výstavách apod.

5.3.3.3. *Informační systémy*

Společnost využívá podnikový informační systém SAP Business One. Firma využívá v tomto programu tyto možnosti - řízení financí a controlling, personální evidenci a správu uživatelských účtů, CRM (Customer relationship management neboli řízení vztahů se zákazníky) a servis, řízení obchodu a logistiky (sklady a skladové položky, inventura zásob, ceníky, řízení nákupu a závazků apod.) a řízení výroby (kusovníky, výrobní zakázky, plánování materiálových potřeb aj.). Dále je B1 (Business One) propojen s celním systémem Intrastat. V systému B1 se vytváří hlášení, které je pak aplikované do tohoto systému aplikované, které slouží ke sledování pohybu zboží mezi členskými zeměmi EU (Evropské Unie).

Veškerou agendu, kterou personální práce zahrnuje, zastřešuje ve společnosti program Helios. Spadá pod něj vše počínaje evidenčním procesem, tj. kartou zaměstnance a všech souvisejících dokumentů, přes plánování zaměstnaneckých aktivit (školení a lékařské prohlídky), až po přehledové a statistické výstupy. Je zde řešeno i vyhledávání vhodných kandidátů na konkrétní pracovní pozice. K zaznamenávání veškeré korespondenci organizace slouží program Helios Orange.

Firma využívá také docházkový systém Cominfo. Tento systém je určen k evidenci a automatickému zpracování docházky. Tento systém docházku nejen vyhodnocuje, ale i kontroluje podle předem definované pracovní doby a směn. (osobní konzultace s IT zaměstnancem, 11. 4. 2016)

5.4. SWOT analýza

Tato analýza umožňuje rozpoznat firmě její vnitřní okolí skrze její silné a slabé stránky a vnější okolí firmy prostřednictvím jejích příležitostí a hrozeb.

Silné stránky

- Dlouhodobá působnost
- Dlouhodobá spolupráce se subdodavateli
- Silná konkurenceschopnost ve výrobě pískovaných či sítotiskových zrcadel s osvětlením
- Zavádění nových technologií
- Vysoká kvalita výrobků

Na základě dlouhodobé spolupráce, spolupracuje firma se svými dodavateli a vzájemně si poskytují oboustranně prospěšný vztah. Management klade důraz na průběžné proškolení svých zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno v předešlých kapitolách, společnost je unikátní co se týče produkce zrcadel, a na českém trhu má konkurenci jen minimální. Společnost se snaží o neustálou modernizaci výrobních procesů, naposledy investovala do koupě laserové technologie. Mezi další silnou stránku patří vysoká kvalita výrobků, díky tomu, že firma klade vyšší nároky na kvalitu, než je evropská norma.

Slabé stránky

- Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců
- Absence webových stránek pro promiro s. r. o.
- Obtížné hodnocení výkonů zaměstnanců dle produktivity

Jedním z hlavních nedostatků společnosti nedostatečné množství kvalitního personálu. Kvůli tomu nemůže probíhat na všech odděleních třisměnný provoz. Je velice obtížné získávat nové zaměstnance, pokud nemají možnost o firmě získat bližší informace. Webové stránky společnosti promiro GmbH dostatečně nezmiňují českou pobočku. K obtížnému vyhodnocení výkonu jednotlivých zaměstnanců dochází vzhledem k tomu, že někteří zaměstnanci pracují na starších strojích s vyšší zmetkovitostí, zatímco ostatní pracují na nových. Firma tak nemůže

jednoznačně posoudit výkonost jednotlivých pracovníků a uplatnit tak přímý vztah odměny k jejich výkonu.

Příležitosti

- Rozšíření spolupráce se společností SAP
- Zavedení měny Euro
- Vytvoření webových a facebookových stránek

Jedním z problémů je i kapacitní plánování. Doposud funguje plánování ve společnosti prostřednictvím manuálního vytváření plánů. Významného ušetření času a zkvalitněním plánů by bylo dosaženo, kdyby bylo zpřístupněno kapacitní plánování od společnosti SAP. Společnost jakožto převážně exportní dodavatel, by uvítala zavedení eura, jelikož by se vyhnula hrozbě nepříznivého směnového kurzu. Informovanost veřejnosti o volných místech je klíčová při hledání kvalifikovaného personálu. V dnešní době je jeden z nejlepších nástrojů internet, proto by pro firmu byly webové i facebookové stránky přínosem.

Hrozby

- Odliv zaměstnanců ke konkurenci zejména v Německu
- Nepříznivý vývoj směnných kurzů

Průměrná mzda manuálních pracovníků v Plzeňském kraji za rok 2015 byla 21 684 Kč hrubého (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2016) zatímco mzdy v Německu mohou být až třikrát vyšší (Pez, 2013) což je pro pracovníky velmi lákavé. Společnost by měla usilovat o lákavé pracovní podmínky a finanční ohodnocení.

6. Motivační program společnosti

V této kapitole je popsán současný systém motivace společnosti promiro s. r. o. Na konci této kapitoly je motivační program společnosti stručně shrnut.

6.1. Mzda

Mzda se skládá ze smluvní mzdy a osobního neboli motivačního ohodnocení, které stanovuje firma na základě přístupu zaměstnance k práci. Výše mzdy ovlivňuje také, na jaké pozici zaměstnanec pracuje a počet odpracovaných let. Průměrně činí meziroční nárůst mezd 8 %, přesné částky si však společnost nepřeje zveřejňovat.

V případě potřeby, jsou nařízeny přesčasy, přičemž společnost vyplácí veškeré příplatky, které ukládá zákon. Příplatek **za přesčas** je 25 % průměrného výdělku nebo poskytnutí náhradního volna. Příplatek za noční směnu je ve výši 10 % průměrného výdělku. Pokud musí zaměstnanci do práce o víkendu či na jinou směnu navíc, dostávají zdarma oběd a v případě potřeby je jim zajištěna doprava nebo je proplacena. Příplatek za práci o víkendu je 10 % průměrného výdělku zaměstnance. Příplatek **za práce ve svátek** činí 100 %.

Zaměstnanci dostávají **odměny za nadstandardní projekty** na základě hodnocení vedoucího pracovníka. U pracovníků výroby společnost nevyužívá finanční prémie, jelikož v jejich produkci je obtížné vyhodnocení spravedlivého rozdělování prémie. Například pokud zaměstnanec pracuje na starém stroji s vyšší zmetkovitostí, zatímco jiný zaměstnanec pracuje na novém stroji, pak nemůže firma rozdělovat prémie na základě odvedené výroby. Je proto obtížné uplatnit přímý vztah odměny k výkonu a to nejen kvůli zmíněným rozdílům výkonnosti strojů, ale také kvůli rozličné mentalitě zaměstnanců. Firma v současnosti hledá nový systém rozdělování prémie a odměn, který by vyhovoval oběma stranám.

Za každé tři měsíce (kvartálně) bez nemoci či návštěvy lékaře, dostávají zaměstnanci **jednorázovou docházkovou prémie** ve výši 3000 Kč, vyplacenou společně s výplatou.

Firma také odměňuje zaměstnance, kteří přicházejí s **novými jednoduššími pracovními postupy**, které usnadní práci nebo ušetří náklady. Tato odměna činí 10 % z ušetřené roční částky (osobní konzultace s personální a mzdovou účetní, 8. 2. 2016).

6.2. Další hmotné odměny

Firma poskytuje zaměstnancům **stravenky** v hodnotě 65 Kč. Firma hradí 55 % tj. 35,70 Kč a zbytek 29,30 Kč (45 %) si hradí zaměstnanec sám. Tyto stravenky mohou využívat k zakoupení obědů dodávaných od externí společnosti do firmy. Hodnota jednoho oběda odpovídá hodnotě jedné stravenky. Na stravenku vzniká nárok po odpracování šesti hodin denně.

Všem zaměstnancům jsou vypláceny **Vánoční prémie** na základě odpracovaných let ve společnosti. Tuto odměnu dostávají zaměstnanci, kteří ve společnosti odpracují alespoň jeden celý rok. Výše odměny se pak odvíjí na základě hodnocení přímého nadřízeného zaměstnance.

Pokud zaměstnanec doporučí nového kolegu, firma mu za to poskytne **odměnu za doporučení nového kolegy** ve výši až 12000 Kč. Takto doporučený uchazeč, musí úspěšně projít přijímacím pohovorem, být přijata a zapracován. Po uplynutí zkušební doby je vyplacena částka 6000 Kč zaměstnanci, který nového pracovníka doporučil. Po uplynutí dalších tří měsíců je mu vyplacena částka 2000 Kč a po uplynutí dalších dvanácti měsíců je mu vyplaceno dalších 4000 Kč.

Zaměstnanci mají možnost si **zakoupit firemní zboží** v hodnotě výrobních nákladů. Zmetky, které neprošly kontrolou kvality, lze odkoupit na základě stanoveného ceníku pro vyřazená zrcadla. Vzorky zrcadel z výstav jsou darována zaměstnancům, kteří je vyráběli. Společnost také často poskytuje své zboží do tombol na bály, maturitní plesy a podobné akce nebo daruje zboží různým organizacím, jako jsou např. školky.

Zaměstnancům je vyplácen **příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění**. Smlouvy na daná penzijní připojištění a životní pojištění jsou uzavřeny prostřednictvím firmy promiro s. r. o. a tyto příspěvky jsou hrazeny na konkrétní pojistky. Přispívané částky činí 500 Kč měsíčně na životní pojištění a 100 Kč měsíčně na penzijní připojištění. Nově přichozím zaměstnancům od roku 2010 po současnost již společnost tento benefit již nenabízí.

Osobní automobil, který lze využívat jak pro služební tak pro osobní účely, má k dispozici pouze ředitel firmy. Společnost poskytuje vybraným zaměstnancům **mobilní telefon** pro firemní účely. Jedná se zejména o vyšší management a mistry.

Manažeři mají přehled o důležitých momentech svých zaměstnanců a darují **dárky k životním událostem**, jako jsou např. významná životní jubilea, svatba aj. Společnost daruje

zaměstnancům dárkové koše ke svatbám, při odchodu do důchodu a při významných jubileích. Administrativním zaměstnancům daruje dárkový koš s dětskými potřebami při narození dítěte (interní data, osobní konzultace s personální a mzdovou účetní 8. 2. 2016).

6.3. Odměny nehmotného charakteru

Firma promiro s. r. o. v rámci modernizace podniku zlepšuje **pracovní prostředí a podmínky zaměstnanců**. Budova sídla společnosti byla zrekonstruována a byly zvětšeny prostory pro výrobu. Jednotlivá pracoviště získala větší prostor, včetně skladovacích, a zázemí pro administrativu. V loňském roce bylo pořízeno nové vybavení kanceláří, které poskytuje moderní a příjemné pracovní prostředí. Je zde k dispozici kuchyňka, kde mají zaměstnanci k dispozici kávu zdarma. V budově se nacházejí také prodejní automaty s chlazenými a teplými nápoji a občerstvením. Pro zaměstnance výroby byla vybudována jídelna a rozšířeny šatny a sprchy. Venkovní areál byl rozšířen o prostornou parkovací plochu a přístřešek na kola.

V zimní období poskytuje společnost pracovníkům výroby potravinové doplňky v podobě vitamínů. V průběhu celého roku dostávají kvalitní krémy na regeneraci pokožky, firemní oděv a obuv z kvalitních materiálů. Firemní oděv se skládá z pěti triček, teplé vesty, montérek apod. Podle individuálních potřeb poskytuje oděv či obuv vyhovující specifickým požadavkům zaměstnanců. Například zaměstnanci trpící dnou byla pořízena speciální obuv vyhovující jeho nemoci.

Administrativním pracovníkům je umožněno využívat **pružnou pracovní dobu**. Kdy v době od 9:00 do 14:30 musí být přítomni na pracovišti, ale příchod a odchod mohou přizpůsobit svým individuálním potřebám. V některých individuálních případech je umožněna zaměstnancům odlišná pracovní doba, např. zaměstnancům, kteří odvádějí děti do školky, umožňuje začít od sedmi, i když ranní směna začíná o šesti hodin. Nově firma vytvořila pozice pro zkrácený pracovní úvazek, který využívají převážně maminky s dětmi a důchodci.

Společnost podporuje **možnost kariérního růstu a vzdělávání**. V případě uvolněných nebo nově vzniklých pracovních pozic, jsou tyto pozice nabídnuty stávajícím zaměstnancům. Pokud je to nutné, je jim umožněno doplnění potřebného vzdělání. Např. pro administrativní zaměstnance, v rámci dotací EU, společnost umožnila účast na jazykových kurzech pro vylepšení jejich dosavadních znalostí či pro získání zcela nových jazykových dovedností. V současnosti hradí firma jazykové kurzy pro zaměstnance, pro jejichž pozici je cizí jazyk

žadoucí a zaměstnanec je navštěvuje ve svém volnu. Administrativní a vedoucí zaměstnanci se účastní kurzů k nové legislativě, manažerských dovedností apod.

Společnost poskytuje **příspěvky na realizaci mimopracovních akcí**, jako jsou například exkurze, výlet do divadla nebo sportovní utkání, které si organizují sami zaměstnanci. Tato možnost byla zaměstnanci využita naposledy v rámci exkurze do Plzeňského pivovaru v roce 2007.

Společnost pořádá každý rok **Vánoční večírek** pro všechny zaměstnance společnosti a zvaní jsou i zaměstnanci v důchodu či na rodičovské dovolené. V posledních dvou letech se konal v pivovaru Chodovar v Chodová Planá. Zaměstnanci měli k dispozici prohlídku pivovaru vč. ochutnávky, hostinu a pivo zdarma po celý večer. Na programu bylo také vystoupení středověkých tanečnic a šermířů a celý večer doprovázela kapela. V posledním roce nebyl příliš úspěšný z hlediska účasti, která byla jen 30 % (osobní konzultace s personální a mzdovou účetní 8. 2. 2016).

Zaměstnancům výroby je poskytována **zpětná vazba a hodnocení** prostřednictvím analýzy jejich práce. Tyto analýzy obsahují počet vyrobených zrcadel za směnu na daném úseku výroby či stroji, vč. počtu zmetků. Pokud z analýzy vyplyne nedostačující produkce či vysoká zmetkovitost, řeší vedoucí výroby, kde mohl nastat problém. Buď se naskytuje možnost chyby se strany stroje, nebo ze strany zaměstnance. Pokud je příčinou vada stroje, řeší to údržba či servis dodavatele stroje. Pokud je příčinou chyba zaměstnance, pak se řeší, zda byl zaměstnanec patřičně proškolen nebo je na chybu upozorněn a je žadoucí, aby chybu již neopakoval. V krajních případech dostávají zaměstnanci napomenutí a při opakovaném porušení firemních pravidel či zákonu, je jejich pracovní poměr rozvázáán. Zpětnou vazbu a hodnocení THP pracovníků zprostředkovávají vedoucí jednotlivých úseků (osobní konzultace s vedoucím výroby, 22. 3. 2016).

6.4. Shrnutí motivačního programu společnosti

K motivaci zaměstnanců jsou ve společnosti nejvíce využívány stravenky, vánoční prémie, odměna za doporučení nového kolegy a docházkové prémie. Další hmotné odměny jsou spíše formou slev či příspěvků a nebývají příliš často využívány. Zaměstnanecké výhody vyplývající z pracovního místa nebo funkce je poskytnuto necelým 10 % zaměstnanců.

Společnost soustřeďuje svoji pozornost spíše na odměny nehmotného charakteru. Vytváří moderní a příjemné pracovní prostředí pro své zaměstnance a poskytuje potřebné zázemí (kuchyňka, jídelna, šatny, prodejní automaty s chlazenými a teplými nápoji a občerstvením, aj.). Další výhodou poskytnutou ze strany zaměstnavatele je možnost pružné pracovní doby pro THP zaměstnance a možnost zkráceného úvazku pro zaměstnance výroby. V rámci kariérního růstu umožňuje firma nejdříve svým zaměstnancům ucházet se o nově vzniklé nebo uvolněné pozice.

Mezi mimopracovní akce, které organizuje společnost, patří pouze Vánoční večírek, který však v posledním roce nebyl úspěšný z hlediska účasti, která byla jen 30 %. Nejčastějším důvodem bylo místo konání akce, které je od Domažlic vzdálené 60 km. Přestože odvoz na místo byl zajištěn prostřednictvím autobusů a přes atraktivní prostředí pivovaru a zábavný program, se cítili účastníci limitováni stanoveným časem pobytu. Další možností mimopracovní akce je zorganizovat si vlastní akci a využít příspěvek od firmy. Tu však zaměstnanci nevyužívají.

Zaměstnancům výroby je poskytnuta zpětná vazba prostřednictvím analýzy jejich práce. Zaměstnanec je hodnocen z hlediska produktivity, zmetkovitosti. V případě nedostatků je na chybu upozorněn případně znovu patřičně proškolen. V krajních případech dostávají zaměstnanci napomenutí, což se často nevyužívá. Zpětnou vazbu a hodnocení THP pracovníků zprostředkovávají vedoucí jednotlivých úseků.

7. Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na spokojenost s aktuálním motivačním programem a pracovní motivy zaměstnanců společnosti promiro s. r. o. v Domažlicích. Šetření probíhalo v rámci roční inventury 1. dubna 2016. V tomto období společnost zaměstnávala 121 stálých zaměstnanců výroby, 43 agenturních zaměstnanců a 34 THP pracovníků, tj. celkem 198 zaměstnanců.

Inventury se zúčastnili všichni zaměstnanci s výjimkou agenturních. Dotazníky byly rozdaný dle domluvy s vedením společnosti necelé polovině z přítomných zaměstnanců. Z rozdaných 70 dotazníků se vrátilo 66 vyplněných. Dotazníky byly distribuovány osobně, kdy tazatelka poskytla případné vysvětlení. Vyplněné dotazníky byly obratem odevzdány zpět tazatelce.

7.1. Cíl dotazníkového šetření

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak zaměstnanci hodnotí současný stav motivačního programu společnosti a co je pro ně z hlediska motivace důležité. K tvorbě dotazníku byly vymezeny tři dílčí oblasti, kterým byly přiřazeny konkrétní otázky.

První oblast se týkala otázek informovanosti zaměstnanců o motivačním programu společnosti. Účelem bylo zjistit, co podle zaměstnanců patří do motivačního programu. Dále, jakým způsobem se o motivačním programu společnosti promiro s. r. o. dozvěděli a zda mají pocit, že o něm byli dostatečně informováni. Případně, co by jim pomohlo tyto informace získat. Tato oblast byla zkoumána otázkami a tvrzeními č. 1 až č. 4.

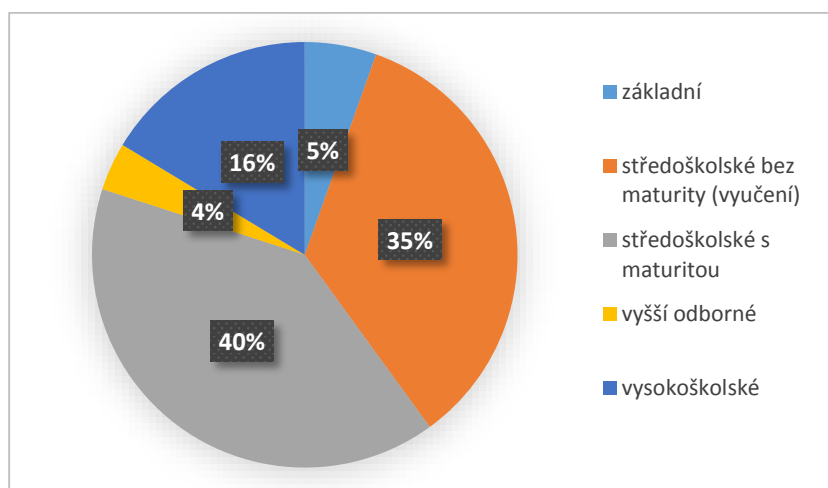
Druhá oblast se věnovala preferencím zaměstnanců v oblasti hmotné a nehmotné motivace. Zjišťovalo se zde, jaký druh motivace zaměstnanci preferují a jaké preference přiřazují jednotlivým prostředkům motivačního programu společnosti. Dále byly zjišťovány návrhy zaměstnanců na další formy hmotné a nehmotné motivace. Tato oblast byla zkoumána otázkami č. 5 až č. 8.

Ve **třetí oblasti** se zkoumalo, zda jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím, s náplní své práce, zda je pro ně stresující, jak vnímají mezilidské vztahy na pracovišti, zda jsou pracovní procesy a prostředky k výkonu jejich práce efektivní. Současně byly zjišťovány návrhy nástrojů, které by pomohly zvýšit efektivitu práce zaměstnanců. Také se zde zjišťovaly názory zaměstnanců na způsob vedení jejich přímých nadřízených. Tato oblast byla zkoumána otázkami a tvrzeními č. 9 až č. 16 (viz příloha F).

7.2. Popis respondentů

Vzorek respondentů byl v dotazníku rozlišován dle pohlaví, dosaženého vzdělání a pracovního zařazení. Byť je ve společnosti promiro s. r. o. z celkových 198 zaměstnanců 41 % žen, tak z celkových 66 respondentů tvořily 58 % právě ženy a zbylých 42 % muži. Nejvíce zastoupeni byli zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou, tvořilo je 40 % respondentů. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou byli zaměstnanci s vyučením, které tvořilo 35 % dotazovaných. Dalších 16 % tvořili zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, poté 5 % zaměstnanci se základním vzděláním a ostatní 4 % tvořili zaměstnanci s vyšším odborným vzděláním (viz Graf 2). Z 66 dotazovaných osob tvořilo 55 % zaměstnance výroby (dělníci, skladníci, monterři,...) a zbylých 45 % THP pracovníky (administrativní pracovníci, management, mistři,...).

Graf 2: Dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní zpracování 2016

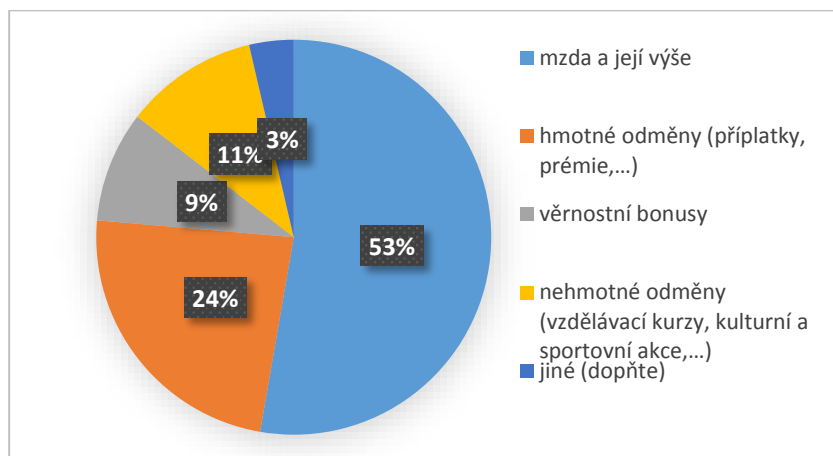
7.3. Vyhodnocení dotazníků

Jak již bylo zmíněno, dotazník byl orientován na tři dílčí oblasti. **První oblast** se soustředila na stupeň informovanosti zaměstnanců o motivačním programu společnosti a byla zkoumána otázkami a tvrzeními č. 1 až č. 4.

1. Otázka: Co podle Vás je hlavní součástí motivačního programu?

Tato otázka byla zvolena pro zjištění, co zaměstnanci přednostně řadí do motivačního programu a zároveň nastiňuje respondentům, co si pod tímto pojmem představit. Nejvíce dotazovaných zaměstnanců (53 %) považuje za součást motivačního programu hlavně mzdu a její výši. Dalších 24 % zaměstnanců považuje za součást motivačního programu hmotné odměny, 11 % nehmotné odměny, 9 % věrnostní bonusy a zbylé 4 % zvolili možnost jiné a doplnili možnost kariérního růstu.

Graf 3: Hlavní součásti motivačního programu dle respondentů

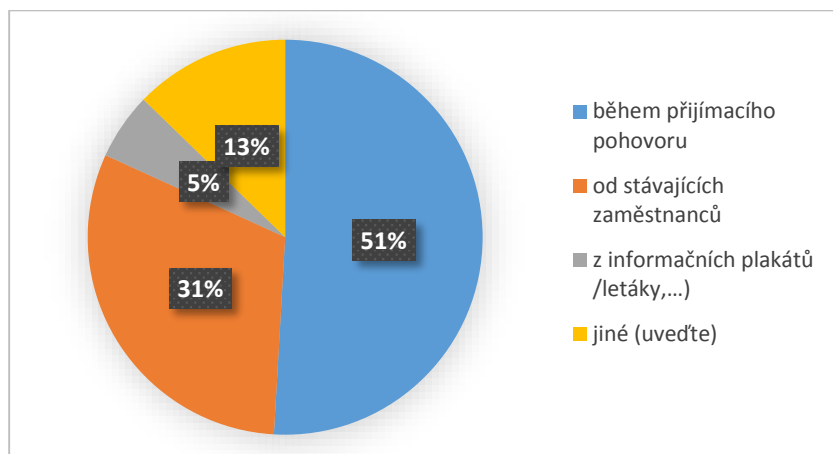


Zdroj: vlastní zpracování 2016

2. Otázka: O motivačním programu jsem se dozvěděl/a:

Z výsledků vyplývá, že nejvíce informací o motivačním programu, získali zaměstnanci během přijímacího pohovoru. Druhým nejvíce zastoupeným způsobem bylo získání informací od stávajících zaměstnanců. 5 % dotazovaných uvedlo, že získalo informace skrze informační letáky a zbylých 13 % uvedlo do možnosti „jiné“, že o motivačním programu informování nebyli (viz Graf 4).

Graf 4: Způsob informování o motivačním programu

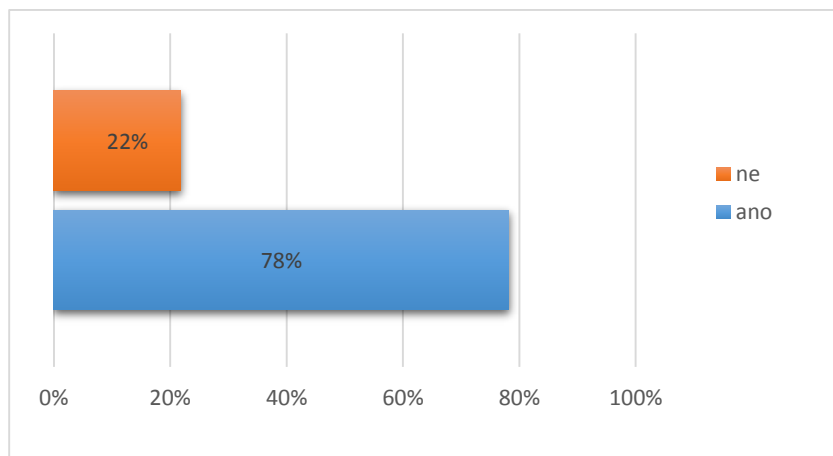


Zdroj: vlastní zpracování 2016

3. Otázka: Jsem dostatečně informován/a o zaměstnaneckých výhodách, které společnost poskytuje.

78 % dotazovaných se cítí být dostatečně informováni o zaměstnaneckých výhodách. Zbylých 22 % zodpovědělo, že dostatečně informováni nejsou a odpovídali tak na následující otázku č. 4.

Graf 5: Dostatečnost získaných informací o motivačním programu



Zdroj: vlastní zpracování 2016

4. Otázka: Pokud jste na otázku č. 6 odpověděli ne, uveďte, co by Vám pomohlo tyto informace získat:

V této části dotazníku respondenti navrhovali, co by jim pomohlo získat potřebné informace o motivačním programu podniku. Nejvíce se objevoval návrh na systematický a kompletní

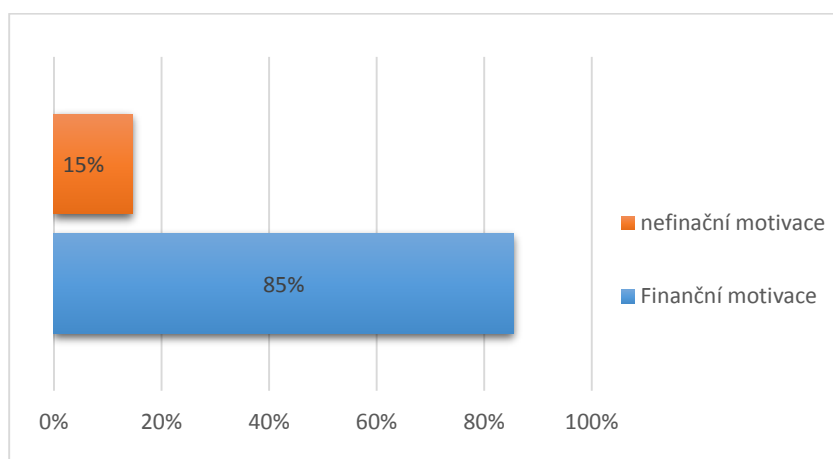
přehled či soupis všech zaměstnaneckých výhod, který bude snadno dostupný všem zaměstnancům. Dalším návrhem bylo e-mailové rozesílání o aktualitách a případných změnách v motivačním programu. Tento návrh je sice poměrně snadno realizovatelný, avšak týkal by se jen těch zaměstnanců, kteří mají k dispozici firemní počítač s e-mailovou schránkou.

Druhá oblast věnující se preferencím zaměstnanců v oblasti hmotné motivace a nehmotné byla zkoumána prostřednictvím otázek č. 5 až č. 8.

5. Otázka: Jaký druh motivace preferujete?

Na tuto otázku zodpovědělo 85 % dotazovaných, že preferuje motivaci hmotnou. Zbýlých 15 % preferujících nehmotnou motivaci tvořili výhradně THP pracovníci.

Graf 6: Preferovaný druh motivace zaměstnanci



Zdroj: vlastní zpracování 2016

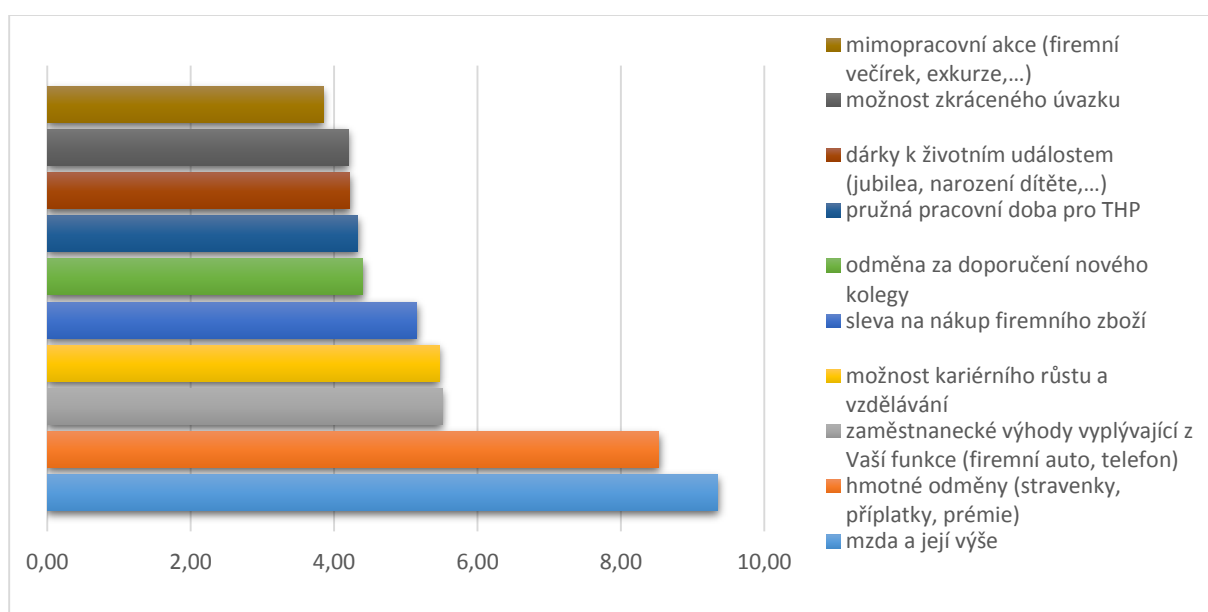
6. Otázka: Seřadte prostředky motivačního programu společnosti promiro s. r. o. dle vlastních preferencí od nejdůležitější (1.) po nejméně důležité (10.):

V této části respondenti vyplňovali, jaké preference přiřazují jednotlivým prostředkům motivačního programu společnosti. Nejvíce důležitý prvek řadili na první místo a nejméně důležitý prvek na poslední 10. místo. Z výsledků jasně vyplývá, že největší prioritu pro zaměstnance představuje mzda a její výše. Za ní následují hmotné odměny. Zaměstnanci projeví i zájem o zaměstnanecké výhody vyplývající z dané funkce, které se umístily na třetím místě. Toto zjištění je zajímavé z toho důvodu, že právě tento benefit společnost poskytuje necelým 10 % zaměstnanců.

Naopak nejméně preferovaným prostředkem se staly mimopracovní akce. Toto zjištění není překvapivé, protože, jak již bylo zmíněno, společnost organizuje jen Vánoční večírek.

Účast v posledním roce byla jen 30 % a možnost zorganizovat nějakou akci, aby na ní společnost přispěla, zaměstnanci nevyužívají. Mezi další prostředky, které mají dle zaměstnanců nízkou prioritu, patří možnost zkráceného úvazku. Dalo se očekávat takovéto umístění, protože možnost zkráceného úvazku se týká jen zaměstnanců výroby a je zaměřený převážně na ženy s dětmi a zaměstnance v invalidním důchodu. Výše priorit dalších prostředků je patrný z grafu č. 5, kde jsou seřazeny jednotlivé prostředky od nejpreferovanějším po nejméně preferované (viz Graf 7).

Graf 7: Průměrná váha prostředků motivačního programu promiro s. r. o. (vztahená na osobu)



Zdroj: vlastní zpracování 2016

7. Otázka: Jaké další formy hmotné motivace byste uvítali?

V této části respondenti vyplňovali další formy hmotné motivace, které by uvítali. Vedle připomínek ke zvýšení mzdy, respondenti zmínili několik dalších návrhů k hmotné motivaci, které by uvítali. Mezi nejčastěji zmiňované patřili věrnostní bonusy, popřípadě sankce za nepřiměřený výkon nebo vánoční prémie. Mezi další zajímavé návrhy patřil příspěvek na dopravu, o kterém v současnosti firma uvažuje.

8. Otázka: Jaké další formy nehmotné motivace byste uvítali?

Zde se dotazovaní vyjadřovali k tomu, jaké další formy nehmotného charakteru by uvítali. Často zmiňovanou nehmotnou formou motivace bylo více dní dovolené či poskytnutí „sick days“ (z anglického sick = nemocný, days = dny). V tomto případě by byli vhodným

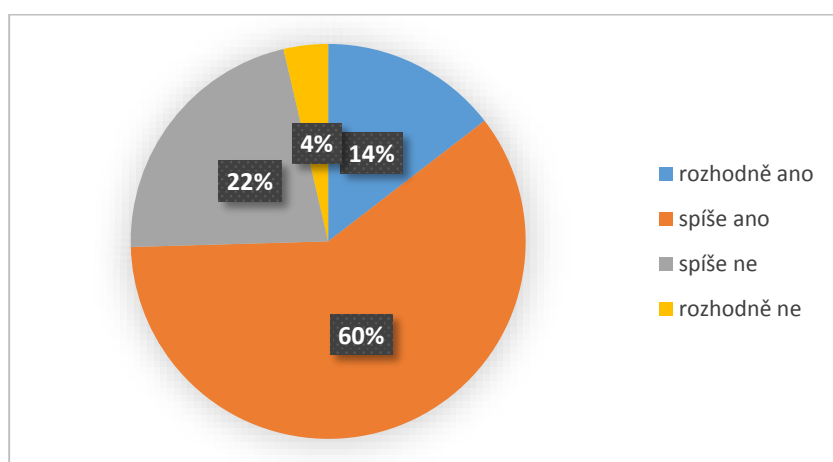
řešením, protože zaměstnanci dostávají docházkové prémie (viz kapitola 6.1) pokud v průběhu čtvrtletí nejdou na nemocenskou nebo k lékaři. Čili pokud nastane, že je zaměstnanec nemocný, ale chce dostat docházkové prémie, vybírá si dny ze své dovolené, která se mu tím zkracuje. Mezi další zmíněné formy patřilo např. vlastní parkovací místo či automat na cigarety.

Jak je již zmíněno v teoretické části této práce, mezi další motivační aspekty lze považovat spokojenost s pracovním prostředím a obsahem práce. Přičemž za uspokojivé a motivační je považováno cokoliv, co lze zažít na pracovišti a je vnímáno jako pozitivní. **Třetí oblast** je proto orientovaná na to, zda jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím a s náplní své práce. Tato oblast byla zkoumána prostřednictvím otázek a tvrzení č. 9 až č. 16.

9. Otázka: S náplní své práce jsem spokojen/a:

Dle výsledků dotazníků je většina respondentů s náplní své práce spokojen. Přesněji 14 % je s náplní práce rozhodně spokojena a 60 % je spíše spokojena. Dalších 22 % dotazovaných je spíše nespokojena a zbylé 4 % jsou rozhodně nespokojena s náplní své práce.

Graf 8: Spokojenost s náplní práce

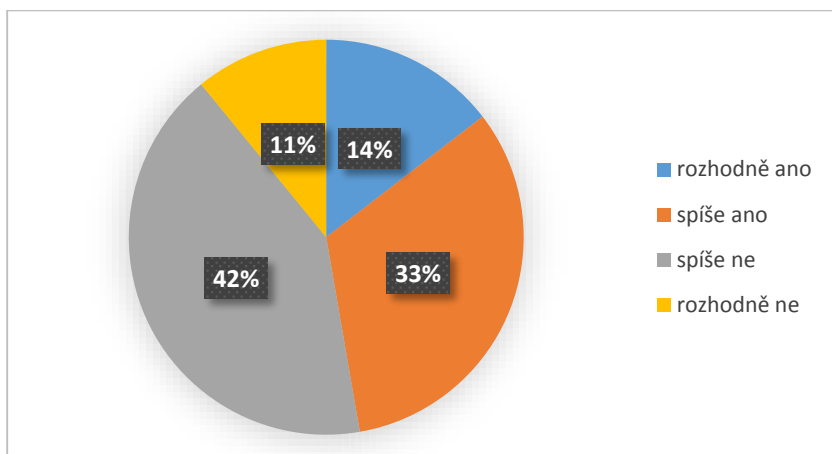


Zdroj: vlastní zpracování 2016

10. Otázka: Moje náplň práce je pro mě stresující:

I když je většina zaměstnanců s náplní své práce spokojena, názory na stresovou položku náplně práce už tak jednoznačné nejsou. 14 % dotazovaných vnímá svou náplň práce jako „rozhodně“ stresující a 33 % ji vnímají jako „spíše“ stresující (viz Graf 9). Čili necelá polovina zaměstnanců vnímá stresovou zátěž při své práci. Avšak ne vždy je stresová zátěž při práci vnímána jako negativní. Ve zdravé míře může být naopak vnímána jako žádoucí (Urban, 2011).

Graf 9: Vnímání náplně práce jako stresující dle respondentů

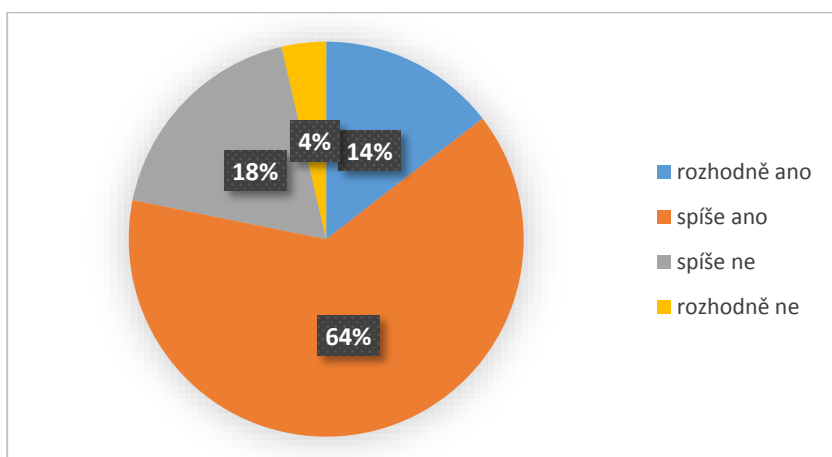


Zdroj: vlastní zpracování 2016

11. Otázka: Na pracovišti fungují dobré mezilidské vztahy:

Odpovědi na tuto otázku byly poměrně jednoznačné, většina zaměstnanců (78 %) vnímá dobré vztahy na pracovišti (viz Graf 10). Současně se však zaměstnanci často ptali, zda je otázka míněná na celou firmu nebo jen na jejich oddělení či úsek. Otázka pak byla blíže specifikována na vztahy na pracovišti míněné jako konkrétní oddělení (např. v rámci kanceláře, montáže apod.).

Graf 10: Vnímání dobrých mezilidských vztahů na pracovišti



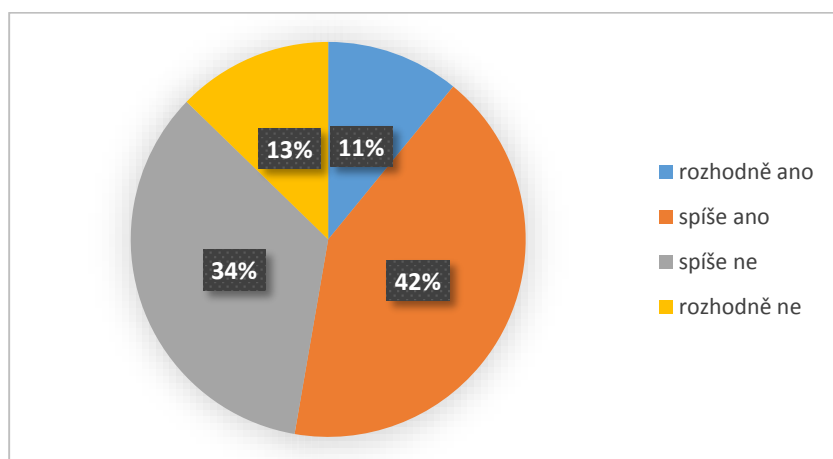
Zdroj: vlastní zpracování 2016

12. Otázka: Zavedené pracovní procesy a prostředky k výkonu práce jsou efektivní.

V této otázce se projevil názor zaměstnanců na efektivitu zavedených pracovních procesů a prostředků k výkonu práce. Více než polovina považuje zavedené procesy a prostředky

k práci ve větší či menší míře jako efektivní. Avšak 34 % dotazovaných popisuje pracovní procesy a prostředky jako spíše neefektivní a 13 % dokonce jako úplně neefektivní. Tito respondenti měli možnost vyjádřit svůj názor a návrhy na vylepšení efektivity v následující otázce.

Graf 11: Efektivita pracovních procesů a prostředků



Zdroj: vlastní zpracování 2016

13. Otázka: Navrhněte nástroje, které by Vám pomohly ke zvýšení efektivity Vaší práce:

V této části dotazníku měli respondenti prostor pro návrh nástrojů, které by pomohly zvýšit efektivitu jejich práce. Z návrhů je znatelný názor na efektivitu pracovních procesů a prostředků, který lze spatřit již u výsledků předchozí otázky. Nejčastější odpovědi jsou shrnuté do několika bodů popisujících návrhy na vylepšení:

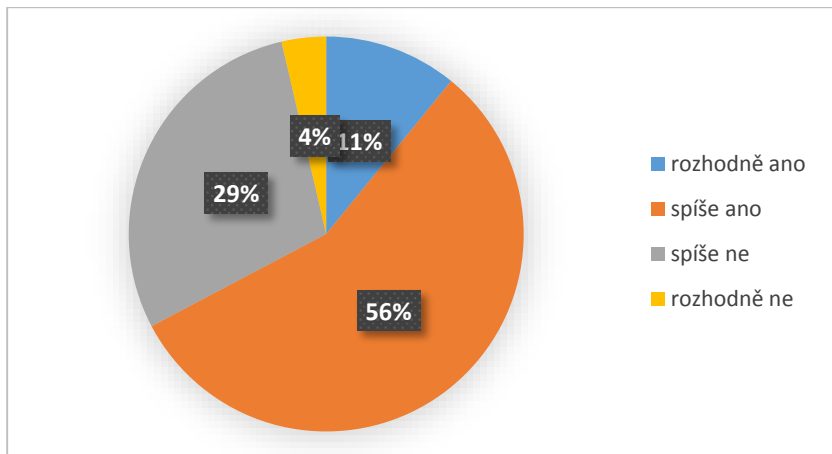
- vytvořit přesnější definici kompetencí a náplně práce jednotlivých pozic a dohlížet na jejich plnění a nepřekračování;
- poskytovat přesné a včasné informace ze strany vedení;
- sestavit ucelený systém pravidel a organizace práce;
- uzpůsobit přestávkový režim potřebám zaměstnanců;
- zvýšit mzdy.

14. Otázka: Můj přímý nadřízený mě dokáže ocenit pochvalou za dobré výsledky.

Tato otázka a následující dvě otázky se věnují názorům zaměstnanců na jejich přímé nadřízené a posouzení jejich stylu vedení. Na otázku, zda je dokáže jejich přímý nadřízený pochválit

za dobré výsledky, odpovídali zaměstnanci převážně kladně (67 %). Zbytek respondentů (33 %) odpovědělo na tuto otázku záporně (viz Graf 12).

Graf 12: Pochvala ze strany přímého nadřízeného

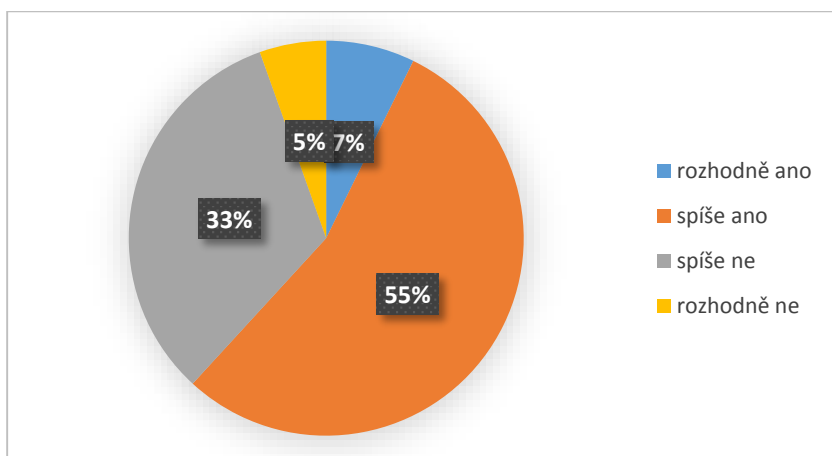


Zdroj: vlastní zpracování 2016

15. Otázka: Vyhovuje Vám styl vedení Vašeho přímého nadřízeného?

Většina zaměstnanců (62 %) vnímá styl vedení svého nadřízeného jako vyhovující. Současně se zaměstnanci opět ptali, zda je otázka míněná na přímého nadřízeného. Otázka pak byla blíže specifikována na styl vedení přímého nadřízeného. Lze tedy předpokládat, že i když většině zaměstnanců vyhovuje styl vedení (viz Graf 13) jejich přímých nadřízených, tak pokud by byla otázka směřovaná na nadřízené, jakožto nejvyšší vedení společnosti, výsledky by byly zcela odlišné.

Graf 13: Posouzení stylu vedení

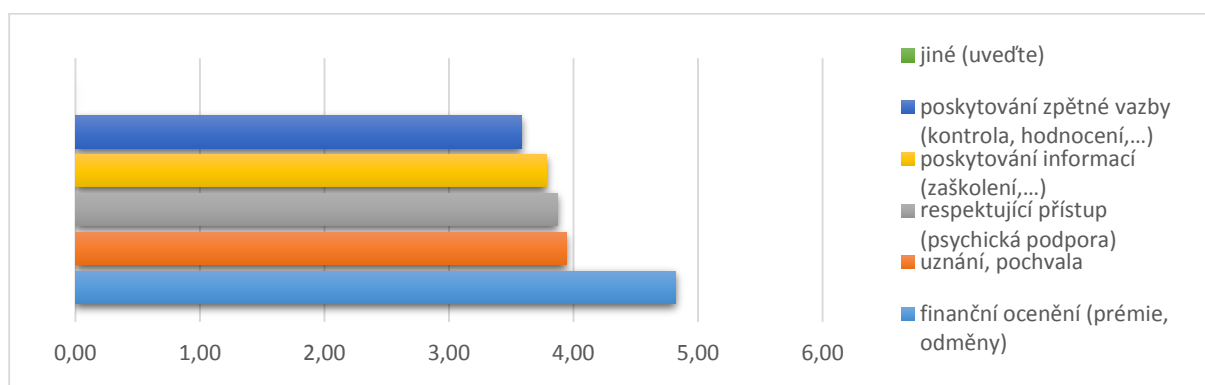


Zdroj: vlastní zpracování 2016

16. Otázka: Seřadte prostředky řízení Vašeho přímého nadřízeného, které Vám nejvíce vyhovují dle vlastních preferencí od nejdůležitější (1.) po nejméně důležitou (6.):

Zde zaměstnanci přiřazovali preference jednotlivým prostředkům řízení jejich přímých nadřízených. Nejvíce důležitý prvek řadili na první místo a nejméně důležitý prvek na poslední 6. místo. Z výsledků vyplývá, největší prioritu pro zaměstnance představuje finanční ocenění a postupně následuje uznání a pochvala, respektující přístup, poskytování informací a zpětná vazba je až na posledním místě. Přiřazená nejvyšší priorita finančnímu ocenění je znatelná již z předchozích otázek, kde zaměstnanci řadili na přední příčky právě mzdu, odměny a prémie.

Graf 14: Preferované prostředky řízení zaměstnanci



Zdroj: vlastní zpracování 2016

Dotazník byl zakončen volným prostorem pro další náměty a připomínky, které využilo pouhých pět respondentů. Odpovědi jsou shrnuty do bodů, poukazujících na nedostatky:

- nedostačující specifikace mzdového systému;
- chybějící pravidelná supervize (např. čtvrtletní);
- rozměňování náplně práce odcházejícího zaměstnance mezi stávající;
- nepřesné vymezení pracovní náplně a jejich kompetencí;
- přehlížení názorů THP pracovníků ohledně systému organizace práce ze strany nejvyššího vedení společnosti;
- absence prémievého systému.

7.4. Závěry dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak zaměstnanci hodnotí současný stav motivačního programu společnosti a co je pro ně z hlediska motivace důležité. V rámci toho byly vyčleněny tři zájmové oblasti. Výsledky z první oblasti nastínily stupeň informovanosti o stávajícím systému motivování zaměstnanců, přičemž většina zaměstnanců se cítí být dostatečně informována o systému motivování a potřebné informace získala především během přijímacího pohovoru. Zaměstnanci, kteří nejsou spokojeni se stávající informovaností o motivačním programu, navrhovali prostředky pro získání potřebných informací, kterými bylo např. sestavení systematického a kompletního přehledu všech zaměstnaneckých výhod apod.

V rámci druhé oblasti se zjišťovalo, jaký druh motivace zaměstnanci preferují a jaké preference přiřazují jednotlivým prostředkům motivačního programu společnosti promiro s. r. o. Z výsledků dotazníkové šetření jasně vyplývá, že nejvíce žádoucí prostředek motivování je hmotné ocenění, zejména formou výše mzdy a příplatků. Nejméně žádoucí jsou mimopracovní akce. Zaměstnanci také navrhovaly další prostředky hmotného a nehmotného charakteru, které by uvítali. Z hmotných prostředků byly vedle zvýšení mzdy často zmiňovány věrnostní bonusy nebo vánoční prémie. Z nehmotných prostředků bylo zmiňováno zejména více dní dovolené nebo poskytnutí „sick days“.

Třetí oblast se soustředila na míru spokojenosti s pracovním prostředím a s náplní práce, na mezilidské vztahy na pracovišti nebo na míru efektivitu pracovních procesů a prostředků aj. Z této oblasti vyplynulo, že zaměstnanci jsou poměrně spokojeni se stylem vedení svých přímých nadřízených a vnímají na pracovišti dobré mezilidské vztahy. Naopak posouzení efektivitu pracovních procesů a prostředků již nebylo tak jednoznačné. Necelá polovina dotazovaných vnímá tento prvek jako neefektivní. Navrhovali proto prostředky na vylepšení. Mezi zmíněnými bylo např. poskytování přesných a včasných informací ze strany vedení nebo sestavení uceleného systému pravidel a organizace práce.

V závěru zmiňovali respondenti své další připomínky a náměty pro zlepšení situace v podniku, kde se opět objevovaly připomínky k přesnější specifikaci funkcí a kompetencí, lepší informovanosti apod.

8. Návrhy na zlepšení

Aby společnost mohla úspěšně realizovat svou strategii a cíle, potřebuje dostatek kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců. V následující kapitole budou proto navrženy opatření pro zlepšení systému motivace a pracovních procesů ve společnosti, které vyplývají z posouzení současného motivačního programu a z výsledků dotazníkového šetření.

8.1. Zdokumentování firemních pravidel a motivačního programu

Z výsledků dotazníků vyplynulo, že jedním z problémů, který zaměstnanci cítí, je v oblasti informovanosti, a jelikož společnost pravidelně nabírá nové zaměstnance, bylo by vhodné na tomto problému zapracovat. Společnost by měla svým zaměstnancům poskytnout povědomí o dění ve firmě, o specifikaci funkcí a kompetencích daných pozic a úseků. A také o veškerých výhodách a benefitech, které poskytuje, alespoň takovou formou, jako jsou sepsány v této práci.

Vhodným řešením by bylo sestavení uceleného a kompletního firemního dokumentu, který by obsahoval stávající motivační program, pravidla společnosti, popsání funkcí a kompetencí jednotlivých úseků. Cílem je snížení nespokojenosti s nedostatečnou informovaností stávajících zaměstnanců a usnadnění orientace v informacích nově příchozím zaměstnancům.

Realizaci návrhu by mělo uskutečnit personální oddělení, které by se podílelo na tvorbě společně s ředitelem a vedoucími pracovníky. Realizace zdokumentování současného systému motivování, pravidel společnosti, funkcí a kompetencí jednotlivých úseků, a následné seznámení se zaměstnanci, by měla proběhnout do konce roku 2016.

Zprostředkování informací z tohoto dokumentu zaměstnancům by měla být nějakou jednoduchou, přehlednou a srozumitelnou formou. Tou by mohla být brožura, kterou by dostal každý zaměstnanec. Souhrnné informace z této brožury by byly k dispozici i v prostorách společnosti např. na nástěnkách formou plakátů. Seznámení zaměstnanců s tímto dokumentem by provádělo personální oddělení. Prostřednictvím schůzek s jednotlivými směny by seznámilo stávající zaměstnance s novým firemním dokumentem a předalo brožury. Nově příchozím zaměstnancům by byla brožura předávána při přijetí do společnosti. Pozitivní vliv na zlepšení informovanosti zaměstnanců by se mohl projevit na zlepšení celkového klimatu ve společnosti. Zaměstnanci by získali větší přehled o tom, jaké mají možnosti, kdy a na co mají nárok.

Nákladová stránka tohoto opatření by byla v podobě vynaloženého času ředitele, vedoucích pracovníků a personálního oddělení, který by realizaci prováděl v rámci svého popisu práce. Pro tvorbu a tisk plakátů a brožur by mohla společnost využít např. služeb společnosti NETPRINT v Domažlicích. Náklady na plakáty a tiskové materiály jsou vykalkulované v tabulce níže (viz Tabulka 7).

Tabulka 7: Náklady na plakáty a brožury

	Počet kusů	Cena
Grafické zpracování		1000 Kč
Plakát (A2)	5	762 Kč
Brožura (A5, 12 stránek)	250	5335 Kč
Náklady celkem		7097 Kč

Zdroj: (Kupka, 2010), vlastní zpracování 2016

8.2. Zavedení „Sick days“

V dotaznících měli zaměstnanci prostor pro návrhy dalších žádoucích odměn či benefitů. Jedním z nich bylo více dní dovolené nebo poskytnutí „sick days“. Jak již bylo zmíněno ve vyhodnocení dotazníků, vhodnou formou by byly právě „sick days“, protože kvůli docházkovým prémie si zaměstnanci během nevolnosti často vybírají dny ze své dovolené. Cílem zavedení „sick days“ je snížení nespokojenosti zaměstnanců s počtem dní dovolené a uspokojení jejich návrhu na jejich zavedení.

Tento pojem vychází z anglického sick = nemocný a day = den. Sick day, také označováno jako zdravotní volno, není dovolená, ale forma benefitu ze strany zaměstnavatele vůči zaměstnancům. Princip tohoto benefitu vychází z myšlenky, že kratší doba léčení je oboustranně výhodnější než dlouhodobá nemoc. Zaměstnavateli se vyplácí, když si zaměstnanec v případě nevolnosti vezme sick day a efektivně se vyléčí. Počet sick days bývají zpravidla jen několik málo dní za rok, neodečítají se zaměstnanci z dovolené a dostávají za ně zaplacené. „V zákoníku práce ani souvisejících předpisech se pojem zdravotní volno nevyskytuje. Jde tedy pouze o smlouvenou výhodu poskytovanou zaměstnavatelem, a tak je to právě zaměstnavatel, kdo určuje konkrétní podmínky sick days (délka, způsob oznamování, výše peněžité náhrady a podobně)“ (Jasanská, & Co., 2014).

Je třeba neopomenout vypořádat placené sick days také z daňového hlediska. Zaměstnanec nesmí zapomenout, že má sice placené volno, ale z uvedeného příjmu je potřeba odvést

zdravotní a sociální pojištění. „Na uvedené peníze se nevztahuje § 6 odstavce 9 písmeno s) zákona o daních z příjmů a je potřeba je řádně zdanit. Zaměstnavatel si naopak tuto náhradu mzdy poskytnutou v souladu s §24 odstavec 2 písmene j) bod 5 zákona o daních z příjmů, může zahrnout mezi daňově uznatelné náklady“ (Daňový portál, 2016).

Počet dní sick days činí 3 až 5 dnů za kalendářní rok (Jasanská, & Co., 2014). V rámci společnosti promiro s. r. o. by byly pro začátek navrženy tři dny. Poté, když by byl tento benefit úspěšný, mohla by firma zvážit zvýšení doby na 5 dní. Jak bylo zmíněno, tento druh volna zákon nijak neupravuje, konkrétní pravidla a podmínky si stanovuje firma sama. Níže je k dispozici návrh na pravidla uplatňování zdravotního volna zaměstnanci společnosti promiro s. r. o. Je třeba, aby byla tato pravidla zakotvena ve vnitřních předpisech firmy a v motivačním programu a aby byli zaměstnanci patřičně informováni o této změně.

Pravidla uplatnění „Sick days“ ve společnosti promiro s. r. o.:

- zaměstnancům jsou poskytnuty 3 dny placeného volna na léčení nemoci nebo zranění bez nutnosti vystavení lékařské neschopenky;
- zaměstnanec může zdravotní volno uplatňovat po jednotlivých dnech nebo v celku;
- využití zdravotního volna nesmí být v návaznosti na čerpané dny dovolené;
- v průběhu uplatňování „sick days“ bude zaměstnanci vypláceno 100 % jeho výdělku;
- „Sick days“ mohou využívat jen zaměstnanci, kteří mají se společností promiro s. r. o. uzavřenou smlouvu na dobu neurčitou;
- nevyčerpané dny se nepřevádějí do dalšího roku a neproplácejí se jako nevybraná dovolená. Pokud zaměstnanci zůstanou na konci roku nevyužití sick days, propadají jako nevyužití.

Tento benefit by mohl nabít účinnosti od ledna roku 2017. Do té doby by se personální oddělení na realizaci patřičně připravilo.

Nákladová stránka tohoto opatření je v podobě času personálního oddělení a nákladů na úhradu 100% výdělku tří denního zdravotního volna. Na druhou stranu je nákladová položka mzdy snížena o daňově uznatelné náklady. Současně by se snížila nespokojenost zaměstnanců se současnou praxí, kdy si na krátkodobou nevolnost vybírají dny dovolené nebo přicházejí o docházkové prémie.

8.3. Shrnutí přínosů návrhů

Navržená opatření vyplývající z posouzení současného motivačního programu a z výsledků dotazníkového šetření, by měla sloužit pro zlepšení systému motivace a pracovních procesů ve společnosti.

Návrh na zdokumentování firemních pravidel a motivačního programu společnosti vyplynul ze zjištěné nedostačující informovanosti zaměstnanců. Společnost by tímto dokumentem poskytla svým zaměstnancům povědomí o dění ve firmě, o specifikaci funkcí a kompetencích daných pozic a úseků a o stávajícím systému motivace. Zjednodušená verze ve formě brožury a plakátů, by měla být k dispozici všem zaměstnancům. Zaměstnanci by získali větší přehled o tom, jaké mají možnosti, kdy a na co mají nárok. Pozitivní dopady zlepšené informovanosti zaměstnanců by se mohly projevit na zlepšení celkového klimatu ve společnosti.

Návrh na zavedení „sick days“, tzv. zdravotního volna, vyplynul z dotazníkového šetření, v němž zaměstnanci navrhovali další požadované prostředky motivace. Tímto opatřením by se snížila nespokojenost zaměstnanců se současnou praxí, kdy si na krátkodobou nevolnost vybírají dny dovolené nebo přicházejí o docházkové prémie. Riziko, že by tohoto benefitu zaměstnanci zneužívali, je ošetřeno v pravidlech užívání zdravotního volna.

Závěr

V této práci jsem se věnovala tématu posouzení přínosů motivačního programu ve společnosti promiro s. r. o. Cílem bylo popsat a zhodnotit stávající systém motivace a navrhnout potřebná opatření na zlepšení situace v podniku a motivace zaměstnanců. Práci jsem vymezila na teoretickou a praktickou část. Teoretická část poskytuje východiska pro zpracování následující praktické části.

V praktické části jsem popsala a zhodnotila stávající systém motivování zaměstnanců ve společnosti promiro s. r. o. prostřednictvím informací získaných z rozhovorů se stávajícími zaměstnanci, studia interních materiálů a z dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření jsem prováděla v rámci roční inventury ve společnosti a z výsledků jsem navrhla dvě opatření na zlepšení stávající situace a motivace zaměstnanců.

V závěru praktické části jsem popsala navržená opatření. První opatření bylo zdokumentování firemních pravidel a motivačního programu a druhým opatřením bylo zavedení zdravotního volna tzv. „sick days“. U obou opatření popisují odůvodnění jejich navržení, jejich cíl, popis jejich obsahu a postup realizace. Současně určují zodpovědnou osobu a časový horizont pro uskutečnění daných opatření. V závěru popisují nákladovou náročnost jednotlivých opatření.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Motivační a hygienické faktory	19
Tabulka 2: Vývoj průměrného počtu zaměstnanců a míry fluktuace.....	42
Tabulka 3: Výsledky rentability srovnané s oborovým průměrem za rok 2012-2014.....	44
Tabulka 4: Výsledky likvidity za rok 2012-2014 a doporučené hodnoty	45
Tabulka 5: Výsledky ukazatelů aktivity firmy za rok 2012-2014 a doporučené hodnoty	46
Tabulka 6: Výsledky ukazatelů zadluženosti firmy za rok 2012-2014 a doporučené hodnoty	47
Tabulka 7: Náklady na plakáty a brožury	69

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces motivace	8
Obrázek 2: Struktura osobnosti.....	9
Obrázek 3: Motivační typy.....	10
Obrázek 4: Model pracovní motivace	13
Obrázek 5: Křivka optimální úrovně motivace.....	14
Obrázek 6: Maslowova pyramida potřeb	17
Obrázek 7: Působení motivátorů a hygienických faktorů.....	18
Obrázek 8: Složky celkové odměny	25

Seznam Grafů

Graf 1: Podíl nezaměstnaných osob v Plzeňském kraji	37
Graf 2: Dosažené vzdělání respondentů	57
Graf 3: Hlavní součásti motivačního programu dle respondentů	58
Graf 4: Způsob informování o motivačním programu	59
Graf 5: Dostatečnost získaných informací o motivačním programu	59
Graf 6: Preferovaný druh motivace zaměstnanci	60
Graf 7: Průměrná váha prostředků motivačního programu promiro s. r. o. (vztažená na osobu)	61
Graf 8: Spokojenost s náplní práce	62
Graf 9: Vnímání náplně práce jako stresující dle respondentů	63
Graf 10: Vnímání dobrých mezilidských vztahů na pracovišti	63
Graf 11: Efektivita pracovních procesů a prostředků	64
Graf 12: Pochvala ze strany přímého nadřízeného	65
Graf 13: Posouzení stylu vedení	65
Graf 14: Preferované prostředky řízení zaměstnanci	66

Seznam použitých zkratk

CE - Conform ité Européenne

CRM - Customer relationship management (řízení vztahů se zákazníky)

ČEB - Česká exportní banka

ČSÚ - Český statistický úřad

EBIT - Earnings before Interest and Taxes (zisk před zdaněním a úroky)

EGAP - Exportní garanční a pojišťovací společnost, a. s.

ENEC - European Norms Electrical Certification

HDP - Hrubý domácí produkt

IT - informační technologie

LED - Light-Emitting Diode (dioda emitující světlo)

MP3 - Motion Picture experts group - layer 3

PEST - Political, Economic, Social and Technological analysis (analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů)

ROA - Return on Assets (rentabilita aktiv)

ROE - Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu)

ROS - Return on Sales (rentabilita tržeb)

TüV - Technischer Überwachungs-Verein

SAP - Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung (systémy, aplikace a produkty při zpracování dat)

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby)

THP - technicko-hospodářský pracovník

VK - vlastní kapitál

Seznam použitých zdrojů

Monografické publikace:

- Adair, J. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing s. r. o.
- Armstrong, M. (2007a). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a. s.
- Armstrong, M. (2007b). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing a. s.
- Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment s. r. o.
- Arnold, J., Silvestr, J., Patterson, F., Robertson, I., & Cooper, C., & Burnes, B. (2007). *Psychologie práce*. Brno: Computer Press a. s.
- Bedrnová, E., Nový, I., & kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Deiblová, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde.
- Dvořáková, Z., & kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing a. s.
- Knápková, A., & Pavelková, D., & Štěker, K. (2013). *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing a. s.
- Koubek, J. (2004). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Kubátová, J., & Kukulková, A. (2013). *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- Macháček, I. (2010). *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck.
- Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie*. Pardubice: Grada Publishing a. s.
- Nakonečný, M. (1998). *Základy psychologie*. Praha: Academia.
- Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing a. s.
- Pelc, V. (2011). *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*. Praha: Leges s. r. o.

Plamínek, J. (2007). *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé pracovali*. Praha: Grada Publishing a. s.

Provazník, V., & Komárková, R. (2004). *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE.

Schein, E. (1969). *Psychologie organizace*. Praha: Orbis.

Stýblo, J. (2008). *Management současný a budoucí*. Praha: Professional Publishing.

Stýblo, J. (1993). *Personální management*. Praha: Grada.

Synek, M. (2002). *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck.

Urban, J. (2010). *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada Publishing a. s.

Váchal, J., Vochozka, M., & kol. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing a. s.

Výrost, J., & Slaměník, I. (1998). *Aplikovaná sociální psychologie I: Člověk a sociální instituce*. Praha: Portál.

Časopisecké články:

Brauerová, A. (2014). Firmy v ČR ožívají, znát je to i na benefitech. *HR*, 14(září), 38.

Rynes, S. L., & Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 04(winter), 381-394.

Internetové zdroje:

CzechTrade (2011). Businessinfo. Oficiální portál pro podnikání a export. Cit. 15. 3. 2016, dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/hlavni-makroekonomicke-ukazatele-cr-3112.html>

CzechTrade (2011). Businessinfo. Oficiální portál pro podnikání a export. Cit. 15. 3. 2016, dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/exportni-strategie-cr-2012-az-2020-7148.html#!&chapter=2>

Český statistický úřad (2014). *Český statistický úřad*. Cit. 11. 3. 2016, dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/nezamestnanost-v-plzenskem-kraji-k-31-12-2014>

Český statistický úřad (2015). *Český statistický úřad*. Cit. 11. 3. 2016, dostupné z: [http://csu-geo.i-server.cz/xp/re-dakce.nsf/bce41ad0daa3aad1c1256c6e00499152/01622aee3845410ec1257de9002bbc73/\\$FILE/tiskova_zprava.pdf](http://csu-geo.i-server.cz/xp/re-dakce.nsf/bce41ad0daa3aad1c1256c6e00499152/01622aee3845410ec1257de9002bbc73/$FILE/tiskova_zprava.pdf)

Daňový portál (2016). *Daňový portál. Kompletní informace v oblasti daňové správy České republiky*. Cit. 5. 4. 2016, dostupné z: <http://www.danovy-portal.com/aktuality/zamestnavatele-a-poskytovani-sick-days>

Elle Decor, H. (2016). *Eye Mag*. Cit. 5. 4. 2016, dostupné z: <http://eyemag.cz/2016/03/12/nove-trendy-v-bydleni-pro-rok-2016/>

Jasanská, & Co. (2014). *Jobs.cz*. Cit. 10. 4. 2016, dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/marodite-kdy-si-muzete-vzit-sick-days/>

Kil (2015a). *Novinky.cz*. Cit. 2. 2. 2016, dostupné z: <http://www.novinky.cz/kariera/389484-s-ekonomikou-roste-i-tlak-na-benefity.html>

Kil (2015a). *Novinky.cz*. Cit. 2. 2. 2016, dostupné z: <http://www.novinky.cz/kariera/381608-motivaci-zamestnancu-ovlivnuji-spise-kolegove-nez-management.html>

Kupka, O. (2010). *netprint.cz. Ofsetový tisk*. Cit. 10. 4. 2016, dostupné z: <http://netprint.cz/menu-4.html>

Ministerstvo práce a sociálních věcí (2016). *Integrovaný portál MPSV*. Cit. 5. 4. 2016, dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/download/2015/plz_154_mzs.pdf

Ministerstvo průmyslu a obchodu (2014). *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. Cit. 15. 3. 2016, dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument157262.html>

Ministerstvo spravedlnosti (2012-2015). *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. Cit. 23. 3. 2016, dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=688069>

Morávek, D. (2008). *Podnikatel.cz. Průvodce vaším podnikáním*. Cit. 11. 3. 2016, dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/inflace-koruna-urokove-sazby-tri-prekazky/>

Pez (2013). *tn.nova.cz*. Cit. 26. 3. 2016, dostupné z: <http://tn.nova.cz/clanek/zpravy/ekonomika/velke-srovnani-hodinove-mzdy-v-eu-podivejte-se-jak-smesne-na-tom-jsme.html>

promiro GmbH (2011a). *promiro. mirrors in perfection*. Cit. 15. 2. 2016, dostupné z: http://www.promiro.com/cz/unternehmen_philosophie.html

promiro GmbH (2011a). *promiro. mirrors in perfection*. Cit. 15. 2. 2016, dostupné z: http://www.promiro.com/cz/produkty_katalog.html

Sobotková, M. (2013). *portál.POHODA*. Cit. 25. 2. 2016, dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/finance-a-dane/novinky-ve-splatnosti-faktur/>

Sodexo (2016). *Sodexo. Služby pro kvalitní život*. Cit. 20. 2. 2016, dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/benefity/cafeteria>

Sýkorová, L. (2011). *Living.cz. Vše o bydlení, nábytku a rekonstrukcích*. Cit. 26. 3. 2016, dostupné z: <http://www.living.cz/koupelna/nadcasova-koupelna-plna-technologie.html>

Široká, L. (2015). *Trendy v bydlení na jednom místě*. Cit. 26. 3. 2016, dostupné z: <http://trendyvbydleni.cz/trendy-vyuziti-zrcadla-v-interieru/>

Taušer, J. (2005). *ihned.cz. Hospodářské noviny*. Cit. 20. 2. 2016, dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/cl-15689700-menove-riziko-lze-snizit-zajistenim>

Urban, J. (2011). *KarieraWeb.cz*. Cit. 15. 3. 2016, dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/cl-53112470-deset-kroku-k-omezeni-stresu-na-pracovisti>

Seznam příloh

Příloha A: Zrcadlo PLUTO s LED osvětlením

Příloha B: SIGMA nepřímo osvětlené zrcadlo

Příloha C: TRIANON & VERSAILLES zrcadlo se svítidly

Příloha D: STAGE objektové zrcadlo

Příloha E: Organizační struktura společnosti promiro s. r. o.

Příloha F: Dotazník

Příloha A

Zrcadlo PLUTO s LED osvětlením



Příloha B

SIGMA nepřímo osvětlené zrcadlo



Příloha C

TRIANON & VERSAILLES zrcadlo se svídkly



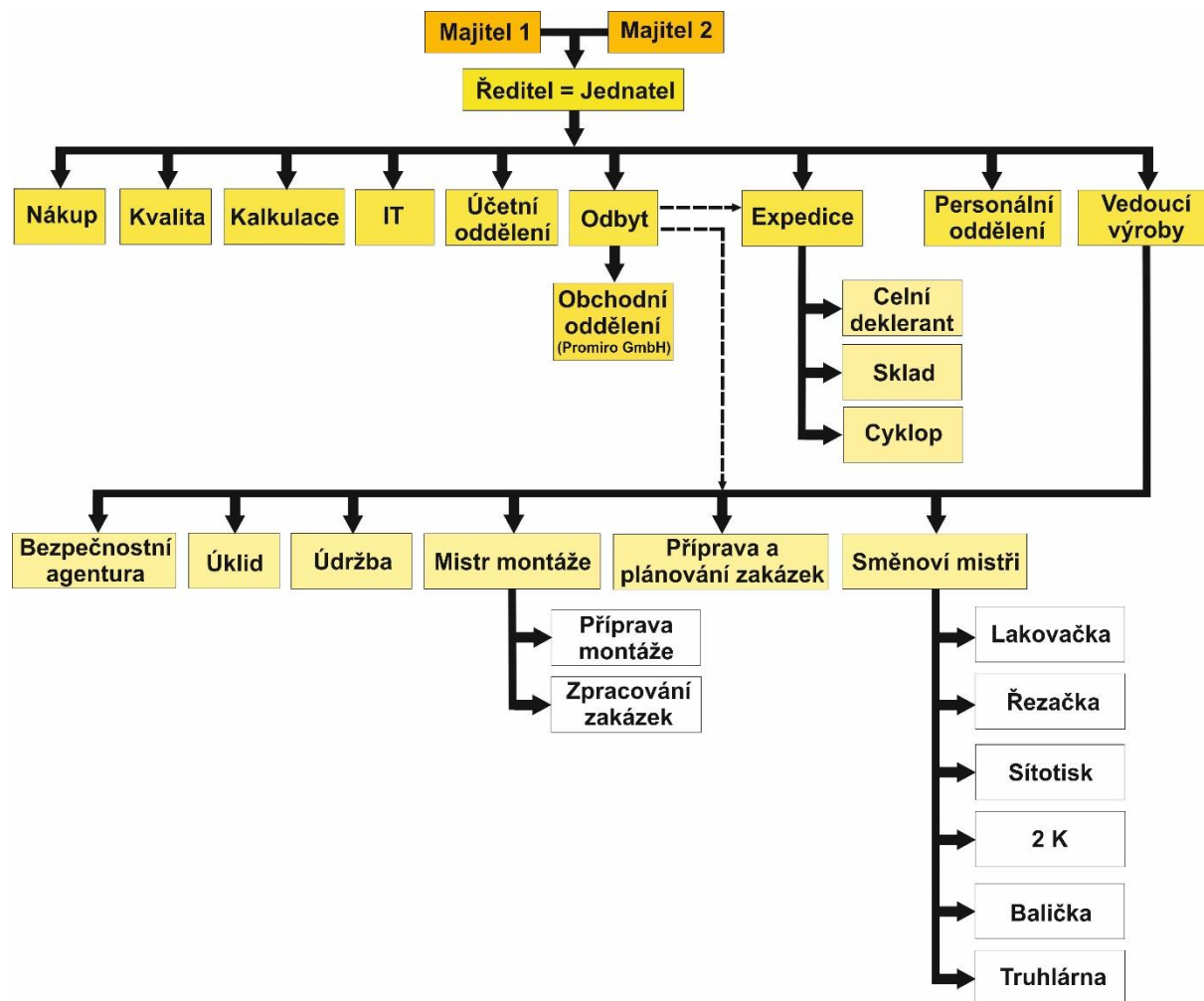
Příloha D

STAGE objektové zrcadlo



Příloha E

Organizační struktura společnosti promiro s. r. o.



Příloha F

Dotazník

Vážená paní, Vážený pane,

jmenuji se Lucie Doubková a jsem studentkou 4. ročníku Západočeské univerzity, Fakulty ekonomické v Plzni, obor Podnikání a management.

Ve své bakalářské práci se zabývám posouzením přínosů motivačního programu v podniku promiro s. r. o. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění následujících otázek a tvrzení dotazníku. Dotazník je určen zaměstnancům společnosti promiro s. r. o.

Dotazník obsahuje tvrzení a tři typy otázek:

- a) uzavřené - zde si zvolte jednu z nabízených možností a označte ji
- b) otevřené - zde uveďte stručnou a výstižnou odpověď podle Vašeho vlastního uvážení
- c) polouzavřené - vyberte si jednu z možností, které jsou Vám nabízeny, zakroužkujte, a doplňte o vlastní názor.

Dotazník je zcela anonymní a informace, které mi poskytnete, budou použity výhradně ke zpracování mé práce.

Děkujeme za spolupráci a Váš čas.

Lucie Doubková

Jaké je Vaše pohlaví?

- a) žena
- b) muž

Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) středoškolské bez maturity (vyučení)
- c) středoškolské s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- a) THP (administrativa, mistři aj.)
- b) výroba (dělník, skladník aj.)

1. Co podle Vás je hlavní součástí motivačního programu?

- c) mzda a její výše
- d) finanční odměny (příplatky, prémie...)
- e) věrnostní bonusy
- f) nefinanční odměny (vzdělávací kurzy, kulturní a sportovní akce ...)
- g) jiné (doplňte):

2. O motivačním programu společnosti jsem se dozvěděl/a:

- a) během přijímacího pohovoru
- b) od stávajících zaměstnanců
- c) z informačních plakátů (letáky...)
- d) jiné (uveďte):

3. Jsem dostatečně informován/a o zaměstnaneckých výhodách, které společnost poskytuje.

- a) ano
- b) ne

4. Pokud jste na otázku č. 6 odpověděli ne, uveďte, co by Vám pomohlo tyto informace získat:

.....
.....

5. Jaký druh motivace preferujete:

- a) hmotná motivace
- b) nehmotná motivace

6. Seřad'te prostředky motivačního programu společnosti promiro s. r. o. dle vlastních preferencí od nejdůležitější (1.) po nejméně důležitou (10.):

- a) mzda a její výše
- b) hmotné odměny (stravenky, příplatky, prémie)
- c) odměna za doporučení nového kolegy
- d) sleva na nákup firemního zboží
- e) zaměstnanecké výhody vyplývající z Vaší funkce (firemní auto, mobil)
- f) dárky k životním událostem (jubilea, narození dítěte....)
- g) pružná pracovní doba pro THP
- h) možnost zkráceného úvazku
- i) možnost kariérního postupu a vzdělávání
- j) mimopracovní akce (firemní večírek, exkurze,...)

7. Jaké další formy hmotné motivace byste uvítali?

(uveďte):

.....
.....

8. Jaké další formy nehmotné motivace byste uvítali?

(uveďte):

.....
.....

9. S náplní své práce jsem spokojen/a:

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

10. Moje náplň práce je pro mě stresující:

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

11. Na pracovišti fungují dobré mezilidské vztahy:

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

12. Zavedené pracovní procesy a prostředky k výkonu práce jsou efektivní.

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

13. Navrhněte nástroje, které by Vám pomohly ke zvýšení efektivity Vaší práce.

(uved'te):

.....

.....

.....

.....

14. Můj přímý nadřízený mě dokáže ocenit pochvalou za dobré výsledky.

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

15. Vyhovuje Vám styl vedení Vašeho nadřízeného?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

16. Seřad'te prostředky řízení Vašeho přímého nadřízeného, které Vám nejvíce vyhovují (dle vlastních preferencí od nejdůležitější (1.) po nejméně důležitou (6.):

- a) poskytování informací (zaškolení,)
- b) poskytování zpětné vazby (kontrola, hodnocení...)
- c) respektující přístup (psychická podpora)
- d) uznání, pochvala
- e) finanční ocenění (prémie, odměny)
- f) jiné (uveďte):

Prostor pro Vaše další náměty a připomínky:

.....

.....

.....

.....

Děkuji za Váš čas.

Abstrakt

Doubková, L. (2016) *Posouzení přínosů motivačního programu v podniku* (Bakalářská práce).
Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.

Klíčová slova: motivace, stimulace, stimulační prostředky, motivační program

Cílem této práce je posouzení přínosů motivačního programu společnosti promiro s. r. o. Bakalářská práce se v první teoretické části zabývá základními pojmy pro pochopení celé problematiky. V praktické části je charakterizovaná společnost promiro s. r. o., její prostředí a stávající motivační program. V rámci dotazníkového šetření, byly charakterizovány nedostatky stávajícího systému motivování. V závěru byla nevržena dvě opatření na vylepšení, které byly současně zhodnoceny z realizačního a finančního hlediska.

Abstract

Doubková, L. (2016) *Assessment of a company motivation program* (Bachelor Thesis). Plzeň: University of West Bohemia in Pilsen.

Key words: motivation, stimulation, stimulation means, motivation program

The aim of this bachelor thesis is to judge an assessment of company motivation program to promiro s. r. o. Bachelor thesis deals with basic terms because of better understanding of such problematic in the first part. In practical part, there is promiro s. r. o. company characterized and its present motivation program likewise. Deficiencies of present motivation program have been defined within questionnaire research. At the end of this work, two optional improvements are suggested and judged according their implementing and financial possibilities.