

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu  
v podniku pekárna NoVy Vacov, s. r. o.**

**Economic assessment of a benefits of motivation  
program in a company NoVy Vacov, s. r. o.**

**Kateřina Nováková**

**Cheb 2013**

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina NOVÁKOVÁ**  
Osobní číslo: **K11B0161P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku pekárna NoVy Vacov, s. r. o.**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretickou část zaměřenou na problematiku bakalářské práce a zvolte cíl a metodický postup řešení.
2. Posuďte význam motivování zaměstnanců z hlediska zvyšování pracovní výkonnosti v podniku NoVy Vacov, s. r. o.
3. Analyzujte metody motivace zaměstnanců v podniku NoVy Vacov, s. r. o.
4. Navrhněte motivační program pro zaměstnance podniku NoVy Vacov, s. r. o.
5. Posuďte ekonomickou efektivnost navrženého motivačního programu.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- **BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan.** *Psychologie a sociální řízení.* 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol.** *Management lidských zdrojů.* Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 9978-80-7179-893-4.
- **WÁGNEROVÁ, Irena.** *Hodnocení a řízení výkonnosti.* Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.
- **WHITMORE, John.** *Koučování.* Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.**

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **3. května 2013**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



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

V Chebu dne 31. října 2012

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku NoVy Vacov, s. r. o.“*

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

V Chebu, dne 26. 4. 2013

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu své bakalářské práce Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D. za cenné návrhy, připomínky a odborné rady pro vypracování bakalářské práce.

Dále děkuji zaměstnancům podniku NoVy Vacov, s. r. o. , zejména majitelům podniku, jmenovitě Ing. Zdeňku Novákovi a Ing. Petru Vyleťalovi za jejich čas a informace, které mi byli ochotni poskytnout.

V neposlední řadě děkuji i všem zaměstnancům podniku NoVy Vacov, s. r. o. , kteří mi byli ochotni věnovat svůj čas a pomoci vyplněním dotazníků.

# Obsah

Úvod.....	9
1 Charakteristika společnosti .....	11
1. 1 Základní údaje o společnosti .....	11
1. 2 Historie společnosti.....	12
1. 3 Současnost pekárny .....	13
1. 4 Technologie pekárny, doprava zboží k odběratelům a zpracování neprodaného zboží..	14
1. 4. 1 Technická zařízení pro výrobu.....	14
1. 4. 2 Výroba, balení a skladování výrobku.....	14
1. 4. 3 Objednávání výrobků .....	16
1. 4. 4 Autodoprava.....	16
1. 4. 5 Podniková prodejna .....	17
1. 4. 6 Zpracování neprodaného zboží.....	17
1. 5 Marketingová strategie pekárny .....	18
2 Prostředí společnosti a finanční situace .....	19
2. 1 Vnější prostředí .....	19
2. 1. 1 Politické prostředí .....	19
2. 1. 2 Ekonomické prostředí .....	19
2. 1. 3 Sociálně kulturní prostředí.....	20
2. 1. 4 Technologické prostředí.....	20
2. 1. 5 Demografické prostředí.....	20
2. 1. 6 Přírodní prostředí .....	21
2. 2 Vnitřní prostředí.....	21
2. 2. 1 Zaměstnanci .....	21
2. 2. 2 Zákazníci .....	22
2. 2. 3 Odběratelé.....	22
2. 2. 4 Dodavatelé .....	23

2. 3 Finanční situace společnosti NoVy Vacov, s. r. o. ....	24
2. 3. 1 Výsledek hospodaření .....	24
2. 3. 2 Ukazatele rentability ve srovnání od roku 2007 – 2011.....	25
3 Motivování zaměstnanců v podniku .....	28
3. 1 Motivace a vysvětlení základních pojmů .....	28
3. 1. 1 Typy motivace: .....	28
3. 1. 2 Motiv .....	29
3. 1. 3 Zájmy .....	29
3. 1. 4 Ideály .....	29
3. 1. 4 Návyky .....	30
3. 1. 5 Hodnoty a hodnotové orientace .....	30
3. 2 Význam motivování zaměstnanců .....	30
3. 2. 1 Maslowova teorie potřeb.....	31
3. 2. 2 Teorie X a Y – rozdělení zaměstnanců na pracovišti .....	32
3. 2. 3 Faktory, podílející se na motivaci ve společnosti NoVy Vacov, s. r. o. ....	33
3. 3 Analýza současného motivačního programu společnosti .....	34
3. 3. 1 Mzda a finanční odměny, jako základní motivační faktory .....	34
3. 3. 2 Finanční ohodnocení, odměny a benefity ve společnosti NoVy Vacov, s. r. o.....	35
3. 3. 3 Základní znaky při uplatňování motivačního přístupu .....	37
3. 3. 4 Způsob výzkumu ve společnosti NoVy Vacov, s. r. o.....	38
4 Analýza metod použitých k motivaci zaměstnanců.....	39
4. 1 Způsoby hodnocení motivace .....	39
4. 2 Sběr informací v podniku .....	39
5 Dotazníkové šetření ve společnosti NoVy Vacov, s. r. o. ....	41
5. 1 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	41
5. 2 Vlastní vyhodnocení dotazníkového šetření .....	42
5. 3 Vyhodnocení spokojenosti a důležitosti uvedených motivačních faktorů.....	54
5. 4 Zhodnocení motivace v podniku NoVy Vacov, s. r. o. ....	62

6 Návrh motivačního programu pro zaměstnance v podniku NoVy Vacov, s. r. o.....	64
6. 1 Návrh zavedení nových nebo upravení stávajících motivačních prvků .....	64
6. 1. 1 Motivační faktory vhodné k zavedení nebo zlepšení v celém podniku.....	65
6. 1. 2 Motivační faktory vhodné k zavedení v úseku administrativy a expedice.....	66
6. 2 Odstranění demotivačních prvků .....	67
6. 3 Další možná opatření ke zvýšení motivace .....	68
7 Ekonomická efektivnost navrženého motivačního programu .....	69
7. 1 Ekonomická efektivnost jednotlivých faktorů.....	69
7. 2 Celkové zhodnocení ekonomické efektivnosti motivačního programu.....	72
7. 3 Přínos motivačního programu.....	73
8 Závěr .....	75
9 Seznam použitých zkratk .....	77
10 Seznam obrázků .....	78
11 Seznam tabulek .....	79
12 Seznam použité literatury .....	80
13 Seznam příloh: .....	82



## Úvod

Tato práce se zaměřuje na posouzení významu motivování zaměstnanců z hlediska zvyšování pracovní výkonnosti v podniku NoVy Vacov, s. r. o. . NoVy Vacov, je společnost, která má dlouholetou tradici v oblasti výroby pečárenských výrobků a jejich distribuci. Firma má 100 zaměstnanců a tímto ji můžeme zařadit dle velikosti, mezi střední podniky.

Cílem podniku je poskytovat zákazníkům zboží v co možná nejlepší kvalitě, za přiměřenou cenu, vyrobené dle tradiční receptury, která se v této pekárně drží již od roku 1960. Mezi hlavní cíle podniku patří přizpůsobování se změnám a novým trendům ve výrobě pečiva a změnám výrobků, jenž se odráží hlavně u pečiva jemného, kde dochází často ke změnám. Pečivo se mění nejen podle ročních období, kde velký význam má sezónní výroba a objem vyráběných výrobků vzrůstá (např. vánoce, velikonoce, zvýšená výroba v období poutí, různých svátků apod.), ale také se akceptují nové trendy ve výrobě pečiva, neboť zákazníci požadují nové druhy.

K tomu, aby pekárna byla schopna uspokojit potřeby zákazníků, je nutné mít motivované a kvalifikované zaměstnance, kteří jsou ochotni vynaložit maximální výkon pro výrobu daných výrobků. Pokud jsou zaměstnanci dobře motivovaní a pracují s chutí, dosahují mnohem lepších výsledků, než pracovníci, kteří jsou v provozu jen proto, aby si „odbyli“ pracovní dobu a dostali poté zapláceno. Vedení podniku by se mělo zajímat o podřízené pracovníky, jejich přání, potřeby a cíle. Dále je důležité zaměstnance spravedlivě odměňovat za vykonanou práci a udělovat jim slovní hodnocení, ať již pozitivní nebo negativní a tím se snažit je motivovat k lepšímu výkonu.

Tato práce se bude zabývat hlavně způsobem, jak optimálně motivovat zaměstnance, aby dosáhli stanovených cílů.

Práce je rozdělená do několika celků. V první kapitole jsou uvedeny základní informace o podniku a jeho činnostech, v druhé kapitole je zhodnoceno prostředí podniku a jeho finanční situace. Na tuto část navazuje kapitola třetí, kde je popsána teorie motivace a v její návaznosti je i prakticky popsána současná úroveň motivace a analyzován současný motivační program společnosti NoVy Vacov. Přímo navazuje 4 kapitola, která se zabývá výzkumem a analýzou metod, které jsou použity pro motivaci zaměstnanců a kapitola 5. zabývající se vyhodnocením dotazníkového šetření. V předposlední kapitole je představen návrh motivačního programu pro zaměstnance společnosti. V poslední 7. kapitole je posouzena ekonomická efektivnost navrženého motivačního programu.

V práci vychází autorka zejména ze svých praktických poznatků, znalostí a zkušeností získaných ve společnosti NoVy Vacov, s. r. o. . Pro vypracování byla použita základní literatura uvedená v zadání bakalářské práce a několik dalších knižních zdrojů.

Pro úspěšné vypracování práce jsou zásadními zejména konzultace s vedoucími podniku a konzultace s vedoucím práce. Po těchto konzultacích byl jako nejlepší nástroj pro zjištění motivace zaměstnanců vybrán dotazník. Některé další informace byly doplněny po osobním rozhovoru s vedením podniku.

Pro podnik NoVy Vacov, s. r. o. by se tato práce měla stát přínosem, kde jsou zde představeny autorčiny návrhy pro zlepšení motivace, které by mohly být i prakticky aplikovány.

# 1 Charakteristika společnosti

## 1. 1 Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno: NoVy Vacov, spol. s. r. o.

Sídlo: Vacov 28, 384 86 Vacov

IČ: 47237210

DIČ: CZ47237210

Datum zápisu do OR: 29. 10. 1992

Výše základního kapitálu: 100 000 Kč (splacen)

### Předmět podnikatelské činnosti:

- Pekařství
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

### Statutární orgán:

- Jednatelé:
  - Ing. Zdeněk Novák
  - Ing. Petr Vyleťal

Za společnost jedná každý ze společníků samostatně. Podepisování smluv a dokumentů se děje tak, že k napsanému nebo vytištěnému názvu společnosti připojí jednatel svůj podpis samostatně. [14]

**Organizační struktura:** organizační struktura podniku je liniová. Na vrcholu stojí ředitel společnosti Ing. Zdeněk Novák, jemuž jsou podřízeni vedoucí výroby, vedoucí ekonom, vedoucí technického úseku a obchodní zástupce. Pod každou z těchto osob spadají další zaměstnanci podniku, např. pod vedoucího výroby spadají pracovníci ve výrobě, pod vedoucího technického úseku spadá doprava a údržba a pod vedoucího ekonomy spadají účetní a expedice. Organizační struktura uvedena v příloze, viz. příloha A.

### **Základní sortiment pečiva, lze rozdělit do tří základních skupin:**

- a) Chléb
- b) Běžné pečivo (rohlík, houska, dalamánek, atd.)
- c) Jemné pečivo (kobliha, šáteček, vánočka, croasant, atd.)

**Obrázek 1: Logo společnosti NoVy Vacov, s. r. o.**



Zdroj: <<http://www.pekarnavacov.cz/>> [15]

### **1. 2 Historie společnosti**

Stavba pekárny byla zahájena v roce 1958 a poté v srpnu 1960 byla uvedena do provozu. Základním technologickým vybavením byla v té době jedna parní pec a výroba měla převážně ruční charakter. V této době pekárna zásobovala svými výrobky hlavně blízké území tehdejšího okresu Vimperk. Během krátké doby si pekárna mezi spotřebiteli získala dobré jméno, zejména kvůli kvalitě svých výrobků, mezi něž patřil tehdy běžný tříkilový kulatý chléb. Pekárna ovšem nevyráběla jen chléb, ale na tehdejší dobu i poměrně široký sortiment jemného a běžného pečiva. Výrobu a distribuci výrobků v tu dobu zajišťovalo přibližně 27 zaměstnanců.

V letech 1974 – 1980 došlo k podstatnému stavebnímu rozšíření výrobních prostor. Pekárna prošla řadou modernizací a přestaveb, které jí daly základ její současné podstaty. Nejzásadnější změnou bylo nahrazení sázecí parní pece, dvěma průběžnými pecemi. Tyto a ještě další změny daly výrobě v pekárně postupně průmyslový charakter, kdy se zmenšoval podíl ruční práce a zároveň se několikanásobně navýšila původní výrobní kapacita. Byly také rozšířeny expediční a skladové prostory. Dále bylo vybudováno zázemí pro údržbu pekárny s řadovými garážemi pro vozidla rozvážející pečivo.

Celá tato etapa byla završena vybudováním moučného hospodářství s pneumatickou dopravou mouky z venkovních ocelových sil. Tímto se pekárna Vacov stala ve své době jedním z moderních a unikátních pekařských provozů na jihu Čech. V této podobě přetrvala bez podstatných změn až do privatizace v roce 1993. [15]

### **1. 3 Současnost pekárny**

V roce 1993 pekárnu privatizovala společnost Novy Vacov, spol. s r. o. . Pekárna ve své novodobé historii navázala na dobrou pověst a zaměřila se na další zkvalitňování a rozšiřování služeb v oblasti dodávek pekařských výrobků. Distribuce výrobků se postupně rozšířila do podstatné části jižních Čech (zejména okresů Prachatice, Strakonice, České Budějovice a Klatovy). V současnosti zaujímá pekárna postavení největšího výrobce a dodavatele pekařských výrobků v turisticky atraktivní oblasti centrální Šumavy. Zároveň je svým podílem dodávek i významným dodavatelem vnitrozemské oblasti výše jmenovaných okresů.

Pekárna je dlouhodobě zaměřena na výrobky, které disponují vysokou kvalitou a tomu také odpovídá struktura obchodních partnerů, ke kterým se zásadně neřadí ti, kteří upřednostňují především nízkou cenu. Tato filozofie je i základem dosavadní dobré ekonomické prosperity pekárny.

Mezi nejoblíbenější a také nejprodávanější výrobky patří chléb z klasicky vedeného žitného kvasu „Šumava“ a „Žitovec“, dále chléb „Bobík“ a specifický „vacovský rohlík“. Převážný objem výroby chlebů a běžného pečiva probíhá na výrobních linkách, kde je minimální podíl ruční práce. Jemné a celozrnné pečivo je z podstatné části vyráběno ručním tvarováním a plněním. Výroba a distribuce je zajišťována přibližně 100 zaměstnanci. Fotografie pekárny, výrobních prostor a základních druhů výrobků uvedeny v příloze, viz. příloha B. [15]

## **1. 4 Technologie pekárny, doprava zboží k odběratelům a zpracování neprodaného zboží**

### **1. 4. 1 Technická zařízení pro výrobu**

- a) Linka na chléb – je složena ze zařízení, na kterém dochází k periodickému mísení těsta, zařízení na dělení a vyvalování těsta, závěsové kynárny a průběžné pásové pece o pečné ploše 50 m<sup>2</sup>. Výrobní kapacita linky je cca 700 kg chleba/hod.
- b) Linka na výrobu běžného pečiva (vyrábí se převážně večky, housky a rohlíky) – je složena ze zařízení na periodické mísení těsta, zařízení na dělení a tvarování těsta, závěsové kynárny a průběžné pásové pece o pečné ploše 37 m<sup>2</sup>. Výrobní kapacita linky v sortimentu rohlík a houska je cca 11 000 ks/hod.
- c) Výroba jemného pečiva – skládá se z periodického zařízení na mísení těsta a zařízení na dělení a tvarování výrobků, poté se výrobky dále tvarují či plní ručně. Hotové polotovary jsou odváženy do dvou kynáren a poté jsou pečeny ve 4 boxových pecích o ploše cca 13 m<sup>2</sup>.
- d) Moučné hospodářství – skládá se ze 6 venkovních ocelových sil a zařízením pro pneumatickou dopravu mouky ze sil do vnitřních zásobníků. Toto zařízení je vybavené řídicím systémem pro automatické doplňování a dávkování mouky. Mouka vydrží v těchto silech cca 10 dní.

-fotografie výrobních linek jsou uvedeny v příloze, viz. příloha B.

### **1. 4. 2 Výroba, balení a skladování výrobku**

Výrobky jsou vyráběny podle předem stanovených technologických postupů, o které se stará vedoucí technolog výroby, který tato složení vyvíjí a upravuje. Musí docházet k pravidelným úpravám, protože kvalita surovin i výsledných výrobků je závislá na mnoha vlivech, z nichž některé není možné ovlivnit, např. venkovní teplota, vlhkost vzduchu, apod. Prvním krokem je přidání všech surovin do díží, kde se mísí a hnětou elektrickým hnětačem. Poté podle druhu pečiva, které je požadováno, se buď těsto vysype do násypky, toto platí v případě výroby chleba a běžného pečiva nebo se vyklopí na vál a dělají se z něj tzv. bochánky, to platí pro výrobu jemného pečiva.

U výroby chleba a běžného pečiva po vyklopení těsta do násypky již stroj sám zpracovává požadované tvary. Linku obsluhuje jen několik zaměstnanců, kteří na tuto výrobu dohlíží a pravidelně kontrolují, zda stroj vyrábí pečivo v požadovaných gramážích. Vyrobene neupečené polotovary putují do kynárny a po vykynutí jsou automatikou vyklápěny do pece, ve které se pečou cca 20 minut (záleží opět na druhu, který se vyrábí).

V případě běžného pečiva, padají upečené výrobky z pece přímo na pojízdný pás, kde se během cesty chladí a na konci linky jsou pomocí třídícího zařízení napočítávány do přepravek po přesně stanovených počtech (např. rohlíků je v přepravce 50 ks, housek 50 ks).

V případě výroby chleba vyjíždí upečený chléb na pás, ale tento musí být z pásu odebírán příslušným pracovníkem a ukládán na pojízdný vozík. Chléb se poté odváží do prostor určených k chlazení, aby mohl být později nakrájen a zabalen (teplý chléb krájet a balit nelze, mohlo by dojít ke znehodnocení výrobku, např. chléb začíná brzy plesnivět, nebo se srazí).

Vychlazené výrobky se vyjma rohlíků a housek balí do igelitových smršťovacích obalů a ukládají se do beden. U chlebů, vek a některých celozrnných bagetek dochází nejprve k nakrájení na plátky a teprve poté k zabalení výrobku. Obaly musí být kontrolovány pracovníkem na konci linky. Pokud jsou vadné, musí být vráceny a výrobek znovu přebalen (pozn. vadný obal se pozná tak, že má výrobek krabatý obal, tudíž je v některém místě obalu díra).

Po zabalení jsou výrobky polepovány štítkem, který obsahuje: údaje o výrobcí (sídlo, adresa, PSČ), přesně specifikovaný druh zboží (např. Chléb Šumava) a přesně specifikovaný typ zboží (např. chléb pšeničnožitný), gramáž, složení (poměry jsou tajné, ale přísady musí být řazeny sestupně, tj. od přísady s největším podílem na výrobku, po přísadu s nejmenším podílem), datum minimální trvanlivosti, čárový kód, logo firmy, ochranou značku, značku pro recyklaci, značku určující z jakého materiálu je obal vyroben.

### **1. 4. 3 Objednávání výrobků**

Objednávky se uskutečňují prostřednictvím telefonu nebo telefonního záznamníku, kdy odběratel je předem domluven, kolik zboží bude odebírat, ale svou objednávku může ještě každý den pro další objednávky upravovat a měnit.

Je možné objednávku navýšit nebo snížit, odběratel to však musí ohlásit včas na telefon nebo telefonní záznamník. Nejdéle do 16 hodin odpoledne každý den, aby bylo možné stanovit počty výrobků, které je nutné vyrobit k pokrytí objednávek a případné rezervy.

Vzkazy na záznamníku vyzvedávají pracovníci expedice, kteří připravují pro každou linku rozvozu pečiva přesné rozpisy.

### **1. 4. 4 Autodoprava**

Podnik má vlastní autodopravu, kterou používá k dopravě vyrobených výrobků k odběratelům. Pro přepravu jsou používány skříňové, nákladní automobily Iveco s nástavbami, aby docházelo k žádnému nebo alespoň minimálnímu znehodnocení pečiva.

Každý z řidičů má určenu svou linku a čas, kdy a kudy bude pečivo rozváženo. Od odběratelů, kteří jsou problémoví a s nimiž má pekárna špatné zkušenosti se splatností pohledávek, jsou vybírány peníze za dovezené zboží přímo na místě. Řidič, který přijede z linky zpět na firmu, musí vybrané peníze i s fakturou odevzdat účetní. V dopravě jsou ve valné většině zavedeny noční linky, protože je žádoucí, aby rohlíky byly na pultech obchodů v brzkých ranních hodinách. Na některých linkách existují i druhé, denní závozy, tzn. že některé linky se zaváží 2x, především do prodejen ve větších městech.

Je zavedeno 15 linek, pro které jsou přesně určeny trasy a odběratelská místa. Průměrně pekárna NoVy Vacov zásobuje denně 430 odběratelských míst, tzn. že na jednoho zaměstnance připadá přibližně 29 odběratelských míst denně. Po příjezdu zpět na firmu, řidič odevzdává do expedice vyplněný list o jízdě a kopie dodacích listů.



#### **1. 4. 5 Podniková prodejna**

V areálu podniku se nachází podniková prodejna, kde mají možnost nakoupit čerstvé pečivo jak zaměstnanci, tak i zákazníci. Prodejna se těší velké oblibě, protože zákazníci mají větší důvěru, že si zde nakoupí čerstvé pečivo přímo od výrobce.

V podnikové prodejně je pečivo skladováno dále i pro účely nečekaného zásobování odběratelů, tzn. že některé druhy pečiva lze během dne doobjednat, ale jedná se jen o pečivo základní, tj. rohlík, houska, chléb.

V podnikové prodejně je prodáváno pečivo se stejnou marží, jaká je doporučována i odběratelům. Je tedy mýlkou, že pečivo v podnikové prodejně lze nakoupit levněji, je zde zaručena pouze čerstvost výrobku. Toto je dáno faktem, že prodejna pekárny NoVy Vacov nechce vést konkurenční boj se svými odběrateli.

Je na rozhodnutí odběratele, zda ji bude či nebude doporučenou marží akceptovat. Pokud ovšem tento odběratel hrubě podhodnocuje zboží, tj. prodává ho za velmi nízkou cenu, má pekárna právo přerušit mu dodávky pečiva.

#### **1. 4. 6 Zpracování neprodaného zboží**

Jestliže se přebytkové zboží neprodá v podnikové prodejně do následujícího dne, ztrácí na kvalitě a čerstvosti. Podle druhu je buď vyřazeno a prodává se za sníženou cenu nebo se dále zpracovává (rohlík, houska) na strouhanku.

Neprodané rohlíky, housky a večky se dávají sušit v přepravkách na pece a po usušení jsou na speciálním drtiči zpracovávány na strouhanku. Strouhanka se buď prodává v podnikové prodejně nebo je dodávána k odběratelům. Neprodaný chléb a ostatní druhy pečiva se prodávají zájemcům za sníženou cenu, nejčastěji pro krmné účely (např. pro dobytek, ryby, atd.)

## **1. 5 Marketingová strategie pekárny**

Základní marketingovou strategií společnosti je výroba a distribuce kvalitních výrobků za odpovídající cenu. Z tohoto důvodu společnost nedodává své výrobky do velkých prodejních řetězců, kde je dominantním požadavkem nízká úroveň ceny.

Společnost se odbytově zaměřuje zejména na regionální partnery, především spotřební a konzumní družstva, živnostenské, pohostinské a stravovací provozovny.

Jak již bylo v předchozí části napsáno, firma má sídlo v atraktivní oblasti Šumavy a zásobuje svým pečivem velkou část hotelů, penzionů a pohostinských zařízení, nacházejících se právě na tomto území.

Výroba pečiva podléhá sezónním výkyvům, kdy je zřetelný významný vzrůst objemu výroby v období svátků státních, vánočních, velikonočních, ale zároveň i v období poutí a podobně zaměřených akcí.

Vzhledem k povaze sortimentu jsou hlavními cílovými destinacemi distribuce výrobků okresy Prachatice a Strakonice. V menší míře je rovněž zásobována část okresu České Budějovice a východní část okresu Klatovy. Denně společnost zásobuje vlastní autodopravou přibližně 400 – 500 odběratelských míst.

**Obrázek 2: Fotografie podniku No Vy Vacov**



**Zdroj: vlastní zpracování, 2013**

## **2 Prostředí společnosti a finanční situace**

### **2. 1 Vnější prostředí**

#### **2. 1. 1 Politické prostředí**

Společnost dodržuje veškeré předpisy dané ze zákona, které se týkají potravinářského průmyslu (hlavní je hygiena), BOZP a další zákony, předpisy a směrnice (zákoník práce, zákon o účetnictví, atd.).

#### **2. 1. 2 Ekonomické prostředí**

Ekonomický vliv mají v zásadě hlavně ceny vstupů. Ceny pečiva se sice v zásadě nemění (rohlík je prodáván za 2,50 Kč, chléb celý za 30 Kč), ovšem dochází ke změnám hlavně v důsledku ekonomického vývoje České republiky a důsledkem zdražování. Celkové náklady na výrobu jsou výrazně navýšeny v důsledku zdražování energií, pohonných hmot, vodného a stočného a také v důsledku zdražování cen základních surovin potřebných pro výrobu. Dle slov majitele podniku je v poslední době problémem sehnat kvalitního dodavatele mouky, který je schopný mouku dodávat stále ve stejné kvalitě. Kvalitní dodavatel mouky se sice nalézt dá, ale firma musí v důsledku toho vynaložit více peněz k nákupu této základní suroviny.

Kupní síla obyvatelstva v regionech kam je dodáváno pečivo, nemá zásadní vliv. Pečivo patří mezi spotřební zboží a zároveň je i zbožím každodenní potřeby a v blízkém okolí pekárny si jej koupí většina místních obyvatel bez ohledu na cenu (obchody, kde je možno sehnat levnější pečivo jsou od Vacova vzdáleny cca 20 km).

### **2. 1. 3 Sociálně kulturní prostředí**

Firma sponzoruje mnoho společenských a sportovních akcí, čímž se snaží o zviditelnění. Nejčastěji jsou věnovány finanční dary dobrovolným spolkům a organizacím, jako například sboru dobrovolných hasičů, sportovnímu fotbalovému klubu, apod. . Jsou podporovány i ostatní kulturní akce, jako jsou plesy, koncerty, zábavy nebo různé besídky a slavnosti pro malé děti.

Pekárna podporuje tyto činnosti buď darem ve formě finanční částky nebo formou bezplatného poskytnutí pečiva. Např. na dětský den jsou bezplatně pro zúčastněné děti poskytnuty koláče.

### **2. 1. 4 Technologické prostředí**

Společnost vyvíjí snahu o výzkum a vývoj v oblasti technologie výroby a nahrazování ruční výroby, výrobou strojní. Strojní výroba přinese úsporu nákladů za pracovníka a možnost zvýšení kapacity výroby. V současné době je plánován rozsáhlý projekt na výměnu celé linky na výrobu běžného pečiva, kdy stará linka vykazuje již velké problémy. Firma tedy hledá vhodného dodavatele a spolehlivého výrobce, který dokáže postavit danou linku s parametry, které jsou požadovány.

### **2. 1. 5 Demografické prostředí**

Společnost se nachází v Jihočeském kraji v obci Vacov (okres Prachatice). Obec leží na strategicky výhodném místě na hranici 3 okresů, okresu Strakonice, Prachatice a Klatovy. Obec má 1 265 trvale žijících obyvatel a jsou zde zastoupeny veškeré věkové kategorie. V oblasti je 58 % ekonomicky aktivních obyvatel. V menšinách zde žijí občané jiných národností, především Ukrajinci, v menší míře Romové.

83 % všech zaměstnanců firmy tvoří místní obyvatelstvo, tedy lidé, kteří žijí v obci Vacov nebo jeho blízkém okolí. Dobrý chod a prosperita podniku je proto velmi důležitá. Lidé jsou postavením pekárny v malé obci částečně motivováni, protože pokud by o práci přišli, museli by pravděpodobně hledat zaměstnání až v cca 20 km vzdáleném Vimperku.

## **2. 1. 6 Přírodní prostředí**

Firma se snaží o ochranu životního prostředí. Hlavní snahou je nahrazení igelitových obalů, papírovými obaly a taškami. Bohužel ne vždy je toto možné a některé výrobky do papírových obalů zabalit nelze.

Firma vlastní nákladní automobily s dieslovým motorem a jako pohonná hmota je využívána nafta. V důsledku výfukových plynů dochází ke znečištění životního prostředí, zde ovšem není eliminace dopadů na ŽP ve větší míře možná.

Při nákupu nových automobilů jsou kontrolovány emise a skutečnosti, zda odpovídají povoleným normám. To samé platí i pro stroje, které jsou používány uvnitř podniku nebo v dílnách.

Dále je sestaven plán odpadového hospodářství, který je zpracováván prostřednictvím vedoucího technického úseku. Jsou v něm popsány plány, jak nakládat s již neupotřebitelnou moukou, „zmetky“ (špatně vyrobenými výrobky), s oleji a dalšími odpadními látkami, které jsou při výrobě vyprodukovány.

## **2. 2 Vnitřní prostředí**

### **2. 2. 1 Zaměstnanci**

Pekárna Nový Vacov s. r. o. zaměstnává 100 zaměstnanců, z toho přibližně 45 zaměstnanců pracuje ve výrobě. Výroba je rozdělena na ranní a noční směny. Délka směny není jednoznačně dána, je dodržována přibližná délka směny 8,5 hodiny. Pokud na noční směně dojde k tomu, že je nutné vyrobit větší množství pečiva, musí zde pracovníci často strávit i přesčasy. Řidičů rozvázejících pečivo je 20 a v údržbě pracuje 12 zaměstnanců. Ti se starají buď o údržbu a opravu automobilů nebo o údržbu a opravu strojů v pekárně. Zbylou část zaměstnanců tvoří zaměstnanci ekonomického úseku a expedice.

Průměrný věk zaměstnanců pekárny činí 42 let a pohybuje se okolo průměrného věku ekonomicky aktivních obyvatel. Většina pracovníků pekárny zejména v oblasti výroby pečiva, není vyučena v oboru, neboť tento obor je v ČR nedostupný. Při přijetí nového pracovníka musí proto dojít k jeho zaškolení vedoucím výroby.

Pro své zaměstnance vytváří společnost odpovídající sociální zázemí, prostřednictvím zaměstnaneckých výhod vyplývajících ze sjednané podnikové kolektivní smlouvy nebo možností využití sociálního fondu.

### **2. 2. 2 Zákazníci**

Pečivo je prodáváno buď přímo zákazníkům pro osobní potřebu nebo je dodáváno obchodům, které ho dále prodávají. Současně pekárna zaváží pečivo i do rekreačních středisek, školních jídelen a do domovů pro seniory. Jsou zde zastoupeni zákazníci všech věkových kategorií.

### **2. 2. 3 Odběratelé**

Mezi hlavní odběratele patří následující spotřební družstva:

- Jednota, spotřební družstvo Vimperk – zabývá se maloobchodním prodejem potravin, smíšeného a průmyslového zboží. Hlavní sídlo se nachází ve Vimperku, ale pobočky jsou po celém okresu Prachatice.

Nejvýznamnější spotřební družstva, do kterých pekárna dodává, jsou :

- o Vimperk, Vacov, Čkyně, Stachy, Husinec, Lhenice, Netolice, Prachatice, Vlachovo Březí, Volary
- Jednota, spotřební družstvo Volyně – zabývá se prodejem smíšeného zboží, hlavní sídlo se nachází ve Volyni.

Nejdůležitějšími odběratelskými místy jsou:

- o Volyně, Strakonice, Blatná, Vodňany

- Dalšími důležitými odběrateli jsou hotely a penziony v Pošumaví a mezi nejdůležitější patří:
  - o Hotel Antýgl, hotel Srní, hotel Klosterman, Hájenka Nebe, Modrý pension, pension Korýtko, Hotel Zlatá Vyhlídka, Penzion Ekosport
- ZKD Sušice (Západočeské konzumní družstvo) – je maloobchodní prodejce potravinářského zboží a nepotravinářského sortimentu. Družstvo se zabývá velkoobchodní činností, zabezpečuje zásobování prodejen ZKD Sušice. Prodejny jsou rozmístěny po celém okrese Klatovy a mezi nejvýznamnější patří prodejny:
  - o Kašperské Hory, Sušice, Kolinec, Hartmanice, Horažďovice

#### **2. 2. 4 Dodavatelé**

Podnik si potrpí na kvalitních dodavatelích zejména základních surovin, protože jakmile dojde i k nepatrné změně složení mouky nebo pekařských přípravků, musí být upravována i technologie výrobků. Pokud by k tomuto nedošlo, výrobky by se mohly stát neprodejnými. Pro společnost je proto důležité mít spolehlivé dodavatele, kteří nejenže dodají suroviny včas, ale dodají je i v požadované a nejlépe stále stejné kvalitě. Nejvýznamnějšími dodavateli jsou:

- Mlýn a krupárna MRSKOŠ, s. r. o. Horažďovice. Podnik se zabývá výrobou pšeničné krupice, hrubé, polohrubé a hladké pšeničné mouky, ječné kroupy a krupky pro řeznické účely a mlýnská krmiva. Pekařna od této společnosti odebírá hladké a polohrubé mouky.
- Bratři ZÁTKOVÉ, a. s., s hlavním sídlem v Praze a pobočkou v Boršově nad Vltavou. Sortiment tohoto dodavatele je rozsáhlejší než u předchozího a kromě mouky nabízí také těstoviny, různé pšeničné, kukuřičné nebo ovesné plátky a krupičku. Pekařna od této společnosti odebírá žitnou a pšeničnou mouku pro pekaře.

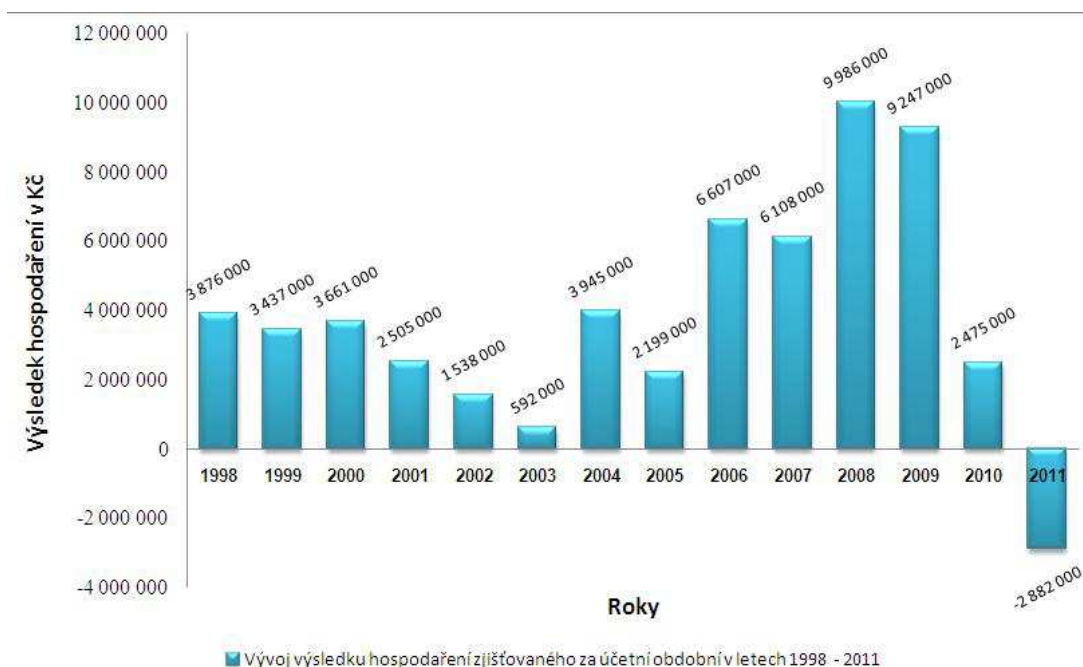
- Madeta, a. s. s hlavním sídlem v Českých Budějovicích. Podnik nabízí kvalitní mléčné výrobky a suroviny. Pekárna odebírá převážnou část mléčných výrobků, zejména mléko, tvaroh, smetanu, kvasnice, máslo, sýry, apod. .
- Nestlé, a. s. Společnost se zabývá výrobou a distribucí cukrovinek a sladkých náplní. Pekárnou jsou ve větší míře odebírány náplně do šátečků, koblihů, buchet nebo závinů, dále ovocné marmelády a nugeta.

## 2. 3 Finanční situace společnosti NoVy Vacov, s. r. o.

### 2. 3. 1 Výsledek hospodaření

Výchozí informace: Tabulka vývoje hospodářského výsledku podniku NoVy Vacov, s. r. o. v letech 1998 – 2011, potřebná k sestavení grafu je uvedena v příloze C.

**Obrázek 3: Vývoj výsledku hospodaření společnosti NoVy Vacov, s. r. o., zjišťovaný za účetní období v letech 1998 – 2011**



Zdroj: vlastní zpracování 2013



Z grafického zobrazení výsledku hospodaření je zcela zřejmé, že v postupu let došlo k podstatným výkyvům. Firma sice vznikla již v roce 1992, ale údaje z těchto let nejsou k dispozici, je tedy provedeno srovnání od roku 1998 po rok 2011.

Od roku 1998 do roku 2000 byl výsledek hospodaření vyrovnaný, dosahující hodnot nad 3 mil. Kč. Od roku 2001 do roku 2003 docházelo k pozvolnému poklesu hospodářského výsledku, až v roce 2003 dosáhla firma VH 0,592 mil Kč. V dalších letech se VH vyjma roku 2005 postupně zvyšoval. Růst VH ve velké míře zapříčinila úspora nákladů a postupné stálé zvyšování tržeb.

Nejvyšší hodnoty výsledku hospodaření dosáhl podnik v roce 2008, výsledku 9,986 mil Kč a o rok později hodnoty 9,247 mil Kč. Tento výkyv byl zapříčiněn velmi vysokými tržbami a zároveň nízkými náklady.

V roce 2011 se společnost naopak dostala do ztráty -2,882 mil. Kč. Ztráta byla zapříčiněna výrazným zvýšením nákladů se současně stále podobnou úrovní výnosů. Firma na tom ovšem je stále dobře, i přes záporný VH, protože pokud si autorka prohlédne stav finančních účtů v rozvaze zjistí, že firma má v rezervě stále 22 mil. Kč na účtech. Náklady firmy se každý rok zvyšují, současně se zvyšováním cen surovin, energií, vodného a stočného a podobně. V roce 2011 byly také pozastaveny odpisy, aby firma nedostáhla ještě větší ztráty.

Podnik je schopen se se ztrátou vyrovnat a do budoucnosti je očekáván opět nárůst hospodářského výsledku, zpět na kladnou hodnotu.

### **2. 3. 2 Ukazatele rentability ve srovnání od roku 2007 – 2011**

#### **Vzorečky:**

Rentabilita tržeb (ROS):

$$\text{ROS} = \text{čistý zisk} / \text{tržby}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE):

$$\text{ROE} = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}$$

Rentabilita celkových aktiv (ROA):

$$\text{ROA} = \text{EBIT} / \text{celková aktiva}$$

**Tabulka 1: Údaje potřebné k výpočtu ukazatelů rentability**

Položka (údaje uvedeny v Kč)	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
Čistý zisk	6.108.000	9.986.000	9.247.000	2.475.000	-2.882.000
Tržby	84.679.000	96.215.000	90.745.000	82.818.000	84.330.000
Vlastní kapitál	46.883.000	55.931.000	64.126.000	65.400.000	61.188.000
EBIT	8.281.000	12.856.000	11.598.000	3.107.000	-2.882.000
Celková aktiva	59.847.000	66.032.000	73.347.000	73.347.000	70.569.000

**Zdroj: vlastní zpracování, 2013**

**Tabulka 2: Tabulka srovnání vypočtených ukazatelů v letech 2007 – 2011**

Ukazatel	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
ROS	7,21%	10,38%	10,19%	2,99%	-3,42%
ROE	13,03%	17,85%	14,42%	3,78%	-4,71%
ROA	13,84%	19,47%	15,81%	4,24%	-4,08%

**Zdroj: vlastní zpracování, 2013**

### **Rentabilita tržeb (ROS)**

Ukazatel rentability tržeb vyjadřuje kolik Kč zisku je možné získat z jedné vynaložené koruny. Lze vyjádřit také jako finanční výkonnost firmy. Obvyklé hodnoty ukazatele se pohybují mezi 8 – 15%. Lze konstatovat, že podnik toto rozmezí splňoval v letech 2008 a 2009. V roce 2010 došlo k poklesu, z důvodu poklesu zisku a v roce 2011 nabývá ukazatel záporné hodnoty, z důvodu záporného VH.

### **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Při sledování pohybu ukazatele rentability vlastního kapitálu je patrné, že tato hodnota se v průběhu let mění. Nejnižší hodnoty jsou zobrazeny v roce 2011, kdy dosahuje záporné hodnoty -4,71%, což je zapříčiněno výslednou ztrátou ve VH. Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje, jak vysokému zhodnocení investic vlastníků dochází. Porovnáním v letech lze konstatovat, že nejvyššího zhodnocení investic bylo dosaženo v roce 2008, kdy ukazatel činí 17,85%. Doporučené hodnoty pro tento ukazatel nejsou k dispozici, obecně lze ovšem říci, že čím je hodnota vyšší, tím lépe.

### **Rentabilita celkových aktiv (ROA)**

Rentabilita celkových aktiv dosáhla nejvyšší úrovně v roce 2008, hodnota dosáhla 19,47%. Z toho bylo možné usoudit, že v podniku dochází k efektivnímu hospodaření s majetkem. Naopak nejhorší hodnoty dosáhl podnik v roce 2011, kdy dosáhl záporné hodnoty - 4,08% způsobené záporným VH.

### **Celkové zhodnocení finanční situace**

Podnik nemá žádné bankovní úvěry ani dlouhodobé závazky. Krátkodobé závazky podniku činí 9,381 mil. Kč. Firma má také krátkodobý finanční majetek ve formě peněz v pokladně a účtů v bankách 21,982 mil. Kč. Hodnota dlouhodobého majetku je 33,281 mil Kč. Dále lze v rozvaze nalézt údaje o krátkodobých pohledávkách, které jsou ve výši 11,728 mil. Kč a zásoby ve výši 3,323 mil. Kč.

## 3 Motivování zaměstnanců v podniku

### 3. 1 Motivace a vysvětlení základních pojmů

Motivace zaměstnanců je nutnou součástí náplně práce manažera. Manažer musí znát jak motivační teorie, tak je i umět aplikovat do praxe a využít při vedení zaměstnanců. Je nutné si uvědomit, že ne všichni pracují jen proto, aby získali finanční ohodnocení. Mnoho lidí pracuje z jiných důvodů. Těmito důvody může být např. to, že chtějí pracovat na pracovištích, kde panují dobré mezilidské vztahy a mohou vykonávat práci, která odpovídá jejich schopnostem a dosažené kvalifikaci. Pro manažera by měly být známe potřeby, které jeho podřízení mají a jeho úkolem je nabídnout jim jisté pobídky, které jim mohou pomoci tyto potřeby uspokojit. [2]

„Motivace se zabývá tím, co vede lidi k tomu, aby něco dělali – co ovlivňuje lidi, aby se určitým způsobem chovali. Objasňuje faktory, které ovlivňují úsilí, které lidé vkládají do své práce, jejich míru angažovanosti a přispění a jejich spontánní, dobrovolné chování.“<sup>1</sup>

#### 3. 1. 1 Typy motivace:

- a) **Vnitřní motivace** – definována jako motivace, která vychází z práce samé. K tomuto dochází, když lidé vykonávají práci, která je pro ně vnitřně zajímavá a důležitá, jsou v ní obsaženy pravomoci a odpovědnosti, ale také je lidem poskytována určitá volnost při výkonu práce. Důležitým faktorem je i možnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti a poskytnout zaměstnancům možnosti růstu v hierarchickém žebříčku pracovních funkcí. [1]
- b) **Vnější motivace** – je vyjádřením toho, co manažeři dělají, aby zaměstnance motivovali. Může se jednat například o stanované systémy odměn, které mohou mít různé podoby, konkrétně: pochvala, povýšení, uznání nebo zvýšení platu zaměstnanci. Motivy mohou být i ve formě trestů, jako např. odepření platu, kritika, sankce nebo disciplinární řízení se zaměstnanci. [1]

Jako zdroje motivace je možné označit ty skutečnosti, které utvářejí motivaci jako takovou. Jsou to skutečnosti, které jsou založeny na dynamických tendencích a orientacích zaměření lidské činnosti. [7]

---

<sup>1</sup> Armstrong, 2009, str. 109

### **Zdroje podílející se na tvorbě motivace:**

- a) Potřeby
- b) Zájmy
- c) Ideály
- d) Návyky
- e) Hodnoty a hodnotové orientace [7]

### **3. 1. 2 Motiv**

Motiv je možné charakterizovat jako určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu; popud nebo pohnutku. Motiv může být chápán jako důvod určitého jednání, či chování nebo také jako psychologická pohnutka. Všeobecným cílem motivů je dosažení určitého konečného psychického stavu, v tomto případě stavu nasycení. Tento stav má za následek dobrý pocit z uspokojení potřeby, pocitu naplnění a dosažení cíle. Motivy usměrňují lidské činnosti a motivované jednání vede člověka určitým směrem. [4]

### **3. 1. 3 Zájmy**

Zájem je v psychologii velmi proměnlivý pojem s proměnlivým obsahem. Bývá často spojován se zájmy člověka a tím, co člověk umí a pro co má přiměřené schopnosti. Bývá také spojován s charakterem osobnosti. [6]

### **3. 1. 4 Ideály**

Ideály představují myšlenky nebo obraznou představu něčeho, co pro člověka představuje cíl jeho snažení. Ideály se mohou týkat různých skutečností a jevů a mohou představovat určitý osobní profil jedince. Jejich podoba může být různá, buď podoba životních cílů člověka nebo představa určitého životního stylu. Formování ideálů souvisí se skutečností, že člověk má vlastnost zaměřovat se do budoucna, někam směřovat, či se o něco snažit. [6]

### **3. 1. 4 Návyky**

Návyk je činnost, která je realizována častěji, pravidelněji, v určitých intervalech. Tyto návyky jsou pravidelně uplatňovány v situacích, které mají podobný typ nebo charakter. Návyky se často automatizují (fixují) a stávají se stereotypy. Pokud se dostane člověk do situace, která se podobá určitému typu situace, kterou již zná, uplatňuje se u něj právě tato teorie, kdy využívá fixované návyky a má potřebu je realizovat. [6]

### **3. 1. 5 Hodnoty a hodnotové orientace**

Člověk se ve svém životě často dostane do situací, které jsou pro něj neznámé a nové. Tyto situace jsou nejen hodnoceny, ale je jim přisuzována také určitá hodnota nebo význam a důležitost. Kritériem pro hodnocení může být osobní prospěch nebo prospěch širších sociálních skupin. Některá hodnocení jsou přebírána automaticky ze sociálního prostředí, ve kterém člověk žije. Tato hodnocení představují „osobní hodnotovou mapu“, kdy některé hodnoty mají pro člověka vyšší význam, některé naopak nižší. [6]

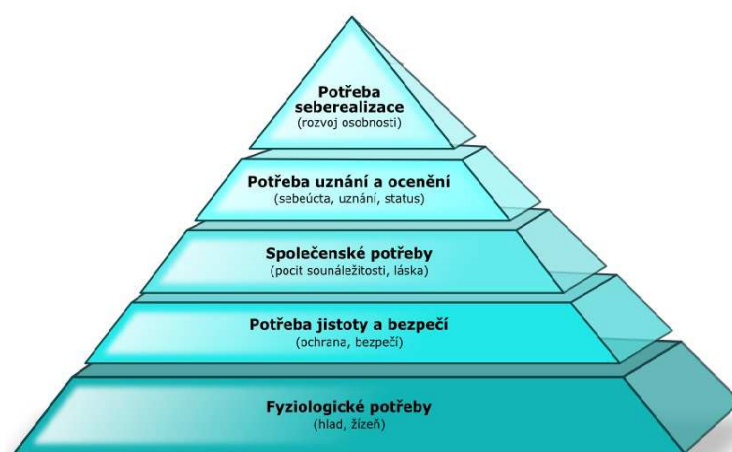
### **3. 2 Význam motivování zaměstnanců**

Cílem společnosti je motivovat své zaměstnance tak, aby dosahovali ve své práci co nejlepších výsledků. Na motivaci působí různé faktory, které se mění s dobou. Lidé mají různé potřeby a snaží se je uspokojovat pomocí různých kroků (tyto potřeby v rovině teoretické i aplikaci do pracovního života lze vysvětlit pomocí Maslowovy teorie potřeb).

### 3. 2. 1 Maslowova teorie potřeb

Hlavní podstatou Maslowovy teorie je vymezení potřeb člověka, které jsou základními zdroji jednání a motivů. Potřeby jsou hierarchicky uspořádány do pyramidy a určité stupně vyjadřují vždy důležitost a váhu daných potřeb v pyramidě. [5]

Obrázek 4: Maslowova teorie potřeb



Zdroj: <<http://halek.info/www/prezentace/marketingprednasky5/mprp5print.php?projection&l=05>> [13]

#### Stupně Maslowovy pyramidy

1. stupeň – fyziologické potřeby – hlad, žízeň, spánek, oblečení, bydlení, atd.
2. stupeň – potřeba jistoty, bezpečí – pocit ekonomického zabezpečení, eliminace nebezpečí ztráty ekonomického a sociálního postavení
3. stupeň – společenské potřeby – mezilidské vztahy (se společností, spolupracovníky, skupinami)
4. stupeň – psychologické potřeby – uznání, prestiž, sebeúcta [5]
5. stupeň – seberealizace – potřeba se objevuje, když jsou uspokojeny psychologické potřeby. Lidé chtějí naplno využít svých schopností a potenciálů, potřebují mít pocit, že jsou užiteční. [10]

**Pokud bude Maslowova pyramida převedena do pracovní hierarchie motivace, bude vypadat takto:**

- a) mzda – která je ve výši schopna pokrýt fyziologické potřeby, další složky mzdy jsou poté využity k uspokojení dalších potřeb
- b) jistota práce, sociálního zabezpečení, ochrany odbory, zabezpečením důchodů
- c) přijetí pracovníka do pracovní skupiny – jedná se o formální i neformální vztahy mezi zaměstnanci
- d) respekt, pocit úspěchu, tituly, povýšení
- e) možnosti osobního růstu, pracovního růstu a seberealizace a možnost plného využití schopností v pracovním procesu [11]

### **3. 2. 2 Teorie X a Y – rozdělení zaměstnanců na pracovišti**

Jde o existenci protikladných představ o člověku a přístupů, které z nich vycházejí.

**Typ X** – člověk je líný, má vrozenou nechuť k práci a aby pracoval, musíme ho k tomu nutit (hrozit tresty, sankcemi). Naopak dobře odvedenou práci je třeba finančně odměňovat. Teorie také říká, že člověk je z velké části nesamostatný, musí nad ním být neustálý dohled a kontrola. [4]

**Typ Y** – stojí v protikladu, proti typu X, vyjadřuje, že člověk má potřebu výdeje fyzické a duševní energie a že práce je pro člověka stejně přirozená, jako odpočinek nebo hra. Za zcela přirozené lze považovat, že má smysl pro zodpovědnost a povinnost a důležitější, než např. finanční odměna, je pro něj pocit z vlastní důležitosti a užitečnosti. [4]

Na základě toho, jaký typ u člověka převažuje, by s ním mělo být jednáno. Stále častěji docházíme v poslední době ke zjištění, že vyšší procento populace se podobá spíše typu Y. [4]

V podniku NoVy Vacov je pro motivaci zaměstnanců jednoznačně využíváno přístupu Maslowovy pyramidy potřeb. Kdy lze sledovat i ve vyhodnocení dotazníkového šetření, že nejdůležitějšími se pro zaměstnance stávají mzda, jistota zaměstnání a mezilidské vztahy.



Lidé by měli být dobře vedeni a je rozhodnutím vedoucích pracovníků, jaký styl vedení zvolí. V pekárně se na přední příčce objevuje styl řízení zaměřený na kvalitu produktu a na odvedenou práci. Vedení nedává lidem přílišnou svobodu pro vlastní rozhodování, je toho názoru, že pokud je lidem dána svoboda a mnoho prostoru, nevykonávají svou práci tak, jak by měli. Více o možnostech jak vést lidi je uvedeno v následující teorii.

Při vedení lidí je využíváno jedno ze 4 kritérií, které jsou k dispozici a manažer se musí rozhodnout pro určitý styl řízení. Na přední příčce se objevuje řízení podle času, na druhé obava z neúspěchu, dále kvalita produktu a odvedené práce. Pokud je k práci nedostatek času, manažer se uchyluje k příkazům a kontrole. Lidem by ale měla být dána určitá svoboda a prostor pro osobní rozvoj, aby byli více spokojeni ve své práci. Pokud jim není toto poskytnuto, často se stává, že změní zaměstnání. [10]

### **3. 2. 3 Faktory, podílející se na motivaci ve společnosti**

#### **NoVy Vacov, s. r. o.**

Hlavním motivačním faktorem je pro zaměstnance finanční odměna. Společnost NoVy Vacov má z geografického hlediska výhodu v postavení pekárny v regionu malé obce a umožňuje vedoucím těžit i z faktu, že zaměstnanci nemají mnoho možností, změnit práci. Museli by dojíždět do větší vzdálenosti nebo se přestěhovat. Právě postavení pekárny v malé obci způsobuje, že zaměstnanci mají určitý strach o své pracovní místo a z toho, co by se stalo, kdyby o něj přišli.

Výhodou finanční motivace je to, že zaměstnanec musí vynaložit úsilí nebo případně i zvýšit svůj výkon, aby finanční odměnu a její složky a odměny získal. Na motivaci se nepodílí jen finanční odměny, ale motivujícími mohou být i zaměstnanecké výhody a další benefity, které jsou pro většinu zaměstnanců důležitým faktorem.

Je ovšem důležité si také uvědomit, že odměňování pracovníků by nemělo být stálé po dlouhou dobu. Zaměstnanci si na benefity a odměny rychle zvyknou a může se stát, že přestanou být motivovaní k dalšímu zvyšování svého úsilí. Je proto vhodné motivační program po určitém čase obměnit.

### **3. 3 Analýza současného motivačního programu společnosti**

#### **3. 3. 1 Mzda a finanční odměny, jako základní motivační faktory**

Mzda je faktor, který ovlivňuje pracovní spokojenost buď pozitivně nebo negativně. Nejvýraznější vnější odměnou jsou peníze, buď ve formě mzdy, platu nebo jiné. Velká část lidí je motivována především finančně a peníze vyžaduje. Pokud je ovšem zaměstnanci pravidelně zvyšována mzda a není akceptována jeho snaha, pracovník to bere jako standard a nemá snahu svou motivaci zvyšovat. [11]

Mzdu a odměny za pracovní pohotovosti musí zaměstnavatel vyplácet na základě zákona 1/1992 a nařízení vlády 333/1993, kde jsou stanoveny minimální mzdové tarify a mzdová zvýhodnění za práci ve ztížených podmínkách a v prostředí, které je zdraví škodlivé. V těchto předpisech jsou stanoveny základní druhy mezd a vymezena jejich povinná nejnižší hranice. Různá další rozšíření je nutné uvést v pracovní smlouvě. [9]

Při stanovení formy mzdy je nutné brát na zřetel, k jakému chování bude zaměstnanec motivován. Pokud bude mzda rozdělena na několik složek, stane se pro zaměstnance nepřehlednou, bude se v ní špatně orientovat a může to mít za následek nesplnění očekávání pracovníků.[9]

#### **Ve výrobních firmách se rozlišují dle pracovních pozic 3 kategorie mezd:**

- a) Mzda dělnická (mzda přímých výrobních pracovníků i nevýrobních složek)
- b) Mzda managementu a THP pracovníků
- c) Mzda externích pracovníků [9]

**ad 1) mzda dělnická** – tato kategorie se dělí na mzdu hodinovou a výkonovou. Mzda v dělnické sféře by měla být co nejvíce transparentní a zaměstnanci by měli být dostatečně informováni o tom, jak mohou ovlivnit svůj výdělek. V základní mzdě by mělo být zohledněno, jaký typ práce pracovník vykonává, jeho zodpovědnosti a nároky na fyzický výkon a variabilitu práce. [9]

**ad 2) mzda managementu a THP pracovníků** - zde je mzda rozdělována na dvě kategorie, jednou je rozdělení na pevnou a pohyblivou částku a do druhé spadá pevná fixní mzda.

V prvním případě se firma opírá o to, že pokud bude mít zaměstnanec větší vidinu zisku, bude výkonnější, aby mohl přímo ovlivnit svůj plat. V druhém případě se vychází z toho, že mzda by měla být 100% ohodnocením výkonu pracovníka a pracovník by měl mít snahu si místo udržet. Plat je zde pevně stanoven a jsou v něm již započítány i eventuální přesčasy, tedy dále se již nezvyšuje. [9]

**ad 3) mzda externích pracovníků** – tato mzda by měla být stanovena buď výkonovou formou, nebo cenou za dílo, dle konkrétního typu vykonávané práce. Měla by být co nejmenší diference mezi interními a externími pracovníky. [9]

### **3. 3. 2 Finanční ohodnocení, odměny a benefity ve společnosti NoVy Vacov, s. r. o.**

Hlavní činností vacovské pekárny je výroba a distribuce pečiva, kterou provádí podstatná část zaměstnanců. Ve společnosti pracují muži i ženy. Ženy pracují spíše ve výrobě, expedici a administrativě, muži zejména v dopravě a výrobě. Pro zaměstnance je vytvořen motivační program, který obsahuje složku finanční a složkou dalších odměn a benefitů.

Zaměstnanci je vyplácena mzda podle odpracované doby a úrovně sazby za hodinu, na které je daný zaměstnanec umístěn. Mzda je doplněna o další finanční složky ve formě odměn a prémie, které je možno shrnout zde:

- Odpracovaná doba pracovníka ve firmě (v letech)
- Docházka zaměstnance
- 30 % prémie, pokud zaměstnanec plní výrobu minimálně na 100 %
- Prémie ve výši 1%, pokud je zaměstnanec výrazně šikovný a dělá výrazně více než ostatní

Základem pro to, aby člověk chtěl vyvíjet činnost je pravděpodobnost existence potřeb. Pokud u zaměstnance vznikne potřeba, má nutkání provést kroky, které povedou k jejímu uspokojení. V motivaci lze využít těchto potřeb a návyků chování. Pokud zaměstnanec podnikne kroky k uspokojení potřeb a ty jsou skutečně uspokojeny, je toto chování považováno za úspěšné, protože vedlo k cíli. Do budoucna je zde vysoká pravděpodobnost, že toto chování bude opakováno, pokud se člověk ocitne v podobné nebo stejné situaci. Naopak, pokud k uspokojení potřeb nedošlo, je zde vysoká pravděpodobnost, že toto chování do budoucna již opakováno nebude. [3]

Zaměstnanci ve výrobě v pekárně NoVy Vacov jsou hodnoceni vedoucími směň a pracovníci v ostatních úsecích podniku jsou hodnoceni zpravidla svými přímými nadřízenými, viz. jak je možno vidět v organizační struktuře vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Každý pracovník je hodnocen jednotlivě, kolektiv jako celek se nehodnotí.

#### **Další odměny a benefity:**

- Slevy na pečivo po předložení zaměstnanecké kartičky
- Možnost využití služebního automobilu
- V administrativě možnost využití služebního mobilního telefonu a notebooku
- Podnikové stravování
- Zájezdy
- Kulturní akce
- Možnost ubytování v areálu nebo bytech, které má firma ve vlastnictví
- 2x ročně nový pracovní oděv (ve výrobě - bílé kalhoty, tričko, boty, čepička; v dopravě a údržbě – obuv, modré montérky, trička a bundy s logem podniku)
- Možnost bezplatného vyprání oblečení po odevzdání uklízeče
- K dispozici pitná voda v barelech na všech odpočívárnách
- Možnost zakoupení minerálních vod za zvýhodněnou cenu u vedoucího ve výrobě

- Týden dovolené navíc
- Pochvaly a uznání od nadřízených
- Snaha o přizpůsobení se dojíždějícím autobusovou dopravou
- Poskytování ochranných pomůcek
- Snaha přizpůsobit se matkám s malými dětmi

Společnost má cíl, vytvořit zaměstnancům ideální pracovní prostředí, kde budou zaměstnanci rádi pracovat a bude zde předpoklad fungování dobrých mezilidských vztahů. Vedení společnosti se pravidelně stará o zveřejňování a aktualizaci údajů pro zaměstnance, prostřednictvím nástěnek nebo slovním sdělením od mistrů, případně nadřízených na daném provozu. Zaměstnanci jsou také informováni o možnosti, jak dosáhnout firemních benefitů a co vše je pro jejich dosažení nutné udělat.

### 3. 3. 3 Základní znaky při uplatňování motivačního přístupu

- komplexnost pracovního úkolu** – práce musí tvořit funkční celek, musí být smysluplná a měl by být vidět její výsledek [5]
- rozmanitost pracovního úkolu** – firma by měla pracovníkům umožnit vykonávat různé práce a využívat při nich různých přístupů a zařízení, čímž se vyloučí jednostrannost a monotonie. Práce, která je rozmanitá, je považována za podnětnou, z důvodu, že se při ní využívá mnoha znalostí a dovedností, tedy celé šíře kvalifikace pracovníka. [5]
- významnost úkolu** – úkol, který je velmi významný, přináší pracovníkovi pocit, že je pro podnik důležitý a tento pocit příznivě ovlivňuje jeho motivaci [5]
- autonomie** – určitá svoboda v jednání pracovníka, vytváří možnosti uplatnění individuálních dovedností pracovníka. Autonomie se projeví v možnosti pracovníka stanovit si cíle a rozhodnout o možnostech a výsledném způsobu řešení. [5]
- zpětná vazba** – představuje poskytnutí informací pracovníkovi o tom, jak dobře vykonává svou práci. Lidé potřebují vědět, jak je na jejich práci nahlíženo. [5]

Informovanost zaměstnanců je velmi důležitá, stejně jako povědomí zaměstnanců o skutečnosti, že se o ně firma dobře stará, snaží se zlepšovat pracovní podmínky a tím i jejich pracovní spokojenost.

Mezi nejdůležitější motivační faktory podniku lze zahrnout týden dovolené navíc, dostanou ji zaměstnanci, kteří nepřekročí určitou dobu absencí (návštěvy lékaře, nemocenská). Firma má pro toto stanoven přepočítávací koeficient. Je zde také snaha vyhovět matkám s malými dětmi. Ty, které mají děti doma, mohou pracovat buď na zkrácený úvazek nebo se domluvit s vedením podniku a chodit pracovat jen v určité dny.

Ne zcela důležitým, ale zaměstnanci často využívaným faktorem je možnost nechat si vyprat oblečení ve firmě. Zaměstnanci zde ušetří náklady na praní a oděv je jim za 2 dny poskytnut zpět. Čistota je ve výrobním podniku, kde se vyrábí spotřební zboží velmi důležitá a zaměstnanci musí chodit v čistém pracovním oblečení. Toto znamená, že pokud se zaměstnanec při své práci hodně ušpiní, musí se jít převléci i během směny, aby byly splňovány hygienické předpisy a normy.

### **3. 3. 4 Způsob výzkumu ve společnosti NoVy Vacov, s. r. o.**

Při výzkumu motivace v podniku NoVy Vacov, s. r. o. bylo využito dotazníkového šetření. V dotazníkovém šetření je zkoumáno, jaká je úroveň motivace v podniku, jako celku, v některých jeho částech je zkoumána i úroveň motivace na jednotlivých úsecích podniku.

Dotazníky byly rozdány zaměstnancům v celé pekárně a ponechány 5 pracovních dní, aby je měla možnost vyplnit co největší část zaměstnanců. Jak v úvodu dotazníku, tak i slovně byl zaměstnancům vysvětlen důvod tohoto dotazníkového šetření a po povolení od vedení podniku, byly za pomoci vedoucích úseků dotazníky rozdány. Čas na jejich vyplnění byl pracovníkům dán v době přestávky.

Vzor dotazníku je možné nalézt v příloze D.

## **4 Analýza metod použitých k motivaci zaměstnanců**

### **4. 1 Způsoby hodnocení motivace**

Pokud má být objektivní vztah mezi člověkem a prací, má zde rozhodující význam soulad mezi nároky práce, kterou pracovník vykonává a individuálními předpoklady, kterými pracovník disponuje. [8]

Svůj vztah k práci vyjadřují pracovníci specifickým hodnocením, tato hodnocení vyjadřují specifickou hladinu pracovní spokojenosti. Postoje se mohou týkat pracovního zařazení člověka nebo jde o celkový postoj pracovníka. [8]

Obecně lze pracovní spokojenost vyjádřit jako bipolární kontinuum, na jedné straně se nachází výrazná spokojenost zaměstnanců, zatímco na straně druhé jejich výrazná nespokojenost. K prověřování pracovní spokojenosti jsou často používány dotazníky, nebo rozhovory. [8]

Jako nejvhodnější se v rámci těchto výzkumů ukazuje čtyř nebo pětistupňová škála hodnocení. Cílem při hodnocení pracovní spokojenosti je, aby respondenti označili výhradně pozitivní, nebo výhradně negativní odpovědi. [8]

### **4. 2 Sběr informací v podniku**

K vyhodnocení dotazníku v bakalářské práci přispělo mnoho faktorů. Nebyly to jen výsledky, které vyplynuly z dotazníkového šetření, ale také vlastní zkušenosti autorky a informace, které byly autorce několika osobami sděleny.

Ohlasy na dotazníky byly pozitivní i negativní. U pozitivních ohlasů se autorka setkala nejčastěji s tím, že dotazník je dobře postaven a že tento průzkum by někteří pracovníci uvítali i v rámci podnikového šetření, ne jen v autorčině bakalářské práci. Nejčastěji byl uváděn důvod, že vedoucí z velké části neberou ohled na názory řadových zaměstnanců. Tito zaměstnanci mají často potřebu své názory vyjádřit, v naději, že budou vyslyšeni a dojde ke změně.

Autorka se ovšem setkala i s negativním přístupem zaměstnanců, hlavně mezi některými ve výrobě a dopravě. Někteří i přesto, že je dotazník anonymní a nelze zjistit kdo danou položku v dotazníku označil, odmítli ho vyplnit.

U části zaměstnanců byla naopak zaznamenána neochota vyplnit dotazník z důvodu, který byl autorce vyjádřen tak, že jsou v dotazníku kladeny příliš osobní dotazy. Část dotazníků také nebylo možné vyhodnotit, protože je někteří zaměstnanci vyplnili chybně anebo ne zcela.

Odhadnout, jaký byl důvod, proč někteří nechtěli dotazníky vyplňovat, je těžké. Jak ovšem bude zřejmé ve vyhodnocení následujících částí dotazníku, často je zde poukazováno na špatné mezilidské vztahy. Lze z toho jen soudit, že lidé měli strach vyplňovat dotazníky před kolegy a „zadělat“ si tak na problémy v kolektivu. Dalším důvodem, jak lze jen soudit, je strach některých zaměstnanců vyjádřit svůj názor a paranoidní strach z toho, že by se jednotlivé vyplněné dotazníky přeci jen mohli dostat k vedoucím podniku.

V následující tabulce je uveden celkový počet rozdaných, navrácených a využitých dotazníků.

**Tabulka 3: Počet rozdaných, vrácených a využitých dotazníků**

Úsek	Počet rozdaných	Počet vrácených	Počet využitých
Výroba	42	36	34
Administrativa	8	8	8
Doprava	20	16	16
Expedice	8	8	8
Údržba	12	12	12
<b>Celkem</b>	<b>90</b>	<b>80</b>	<b>78</b>

**Zdroj: vlastní zpracování, 2013**



## 5 Dotazníkové šetření ve společnosti NoVy Vacov, s. r. o.

### 5. 1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V první části byl vyhodnocen celkový počet zaměstnanců, na různých úsecích podniku a byly srovnány věkové kategorie zaměstnanců v podniku. V rámci zhodnocení na jednotlivých úsecích, tímto způsobem byly porovnány věkové kategorie, spokojenost s výší peněžní odměny a spokojenost s pracovní atmosférou a kolektivem. Takto byla hodnocena i otázka č. 10 a 11, týkající se rozbrojů a rivality na pracovištích. Otázky č. 5 – 9 byly hodnoceny celopodnikově, bez rozdělení do daných úseků podniku.

Ve druhé části byla vyhodnocena otázka č. 12, která je otázkou otevřenou a zaměstnanci zde vlastními slovy popisovali, co je demotivuje při výkonu práce.

V poslední části dotazníku byla zjišťována spokojenost zaměstnanců s různými motivačními faktory a důležitost, jakou daným motivačním faktorům přisuzují. V první tabulce zaměstnanci označili, jak důležité jsou pro ně uvedené motivační faktory a ve druhé tabulce vyjádřili, jak jsou s nimi spokojeni. Autorka si pro zjednodušení stanovila váhu u jednotlivých důležitostí a spokojeností s motivačními faktory, aby bylo možné vypočítat aritmetické průměry. Viz, uvedeno v následující tabulce:

**Tabulka 4: Váha jednotlivých odpovědí u dotazníku zkoumající důležitost a spokojenost s motivačními faktory**

Důležitost		Spokojenost	
Odpověď	Váha	Odpověď	Váha
velmi důležité	5	naprostá spokojenost	5
částečně důležité	4	velká spokojenost	4
důležité (průměrně)	3	spokojenost (průměrná)	3
méně důležité	2	nižší spokojenost	2
nedůležité	1	nespokojenost	1

**Zdroj: vlastní zpracování, 2013**

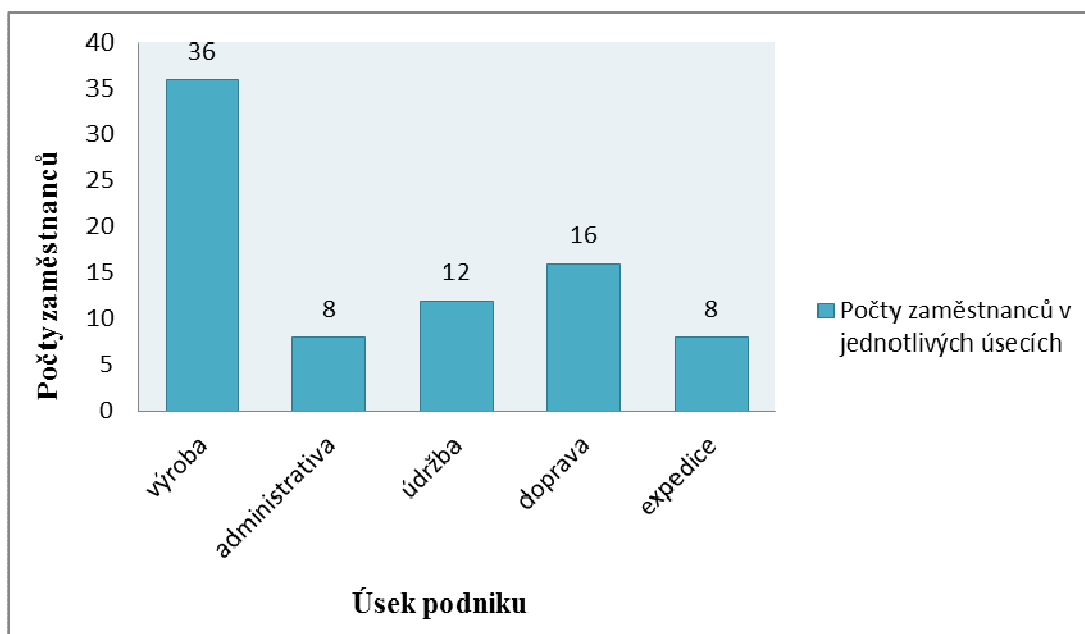
Toto zkoumání bylo provedeno mezi všemi úseky podniku. Ve vyhodnocení otázek 13. a 14. je možné porovnat spokojenost a důležitost, kterou zaměstnanci na různých úsecích přisuzují různým motivačním faktorům.

## 5. 2 Vlastní vyhodnocení dotazníkového šetření

Vzor dotazníku je uveden v příloze D.

### Otázka č. 1. – V jakém úseku podniku NoVy Vacov pracujete?

Obrázek 5: Rozdělení zaměstnanců mezi jednotlivými úseky podniku



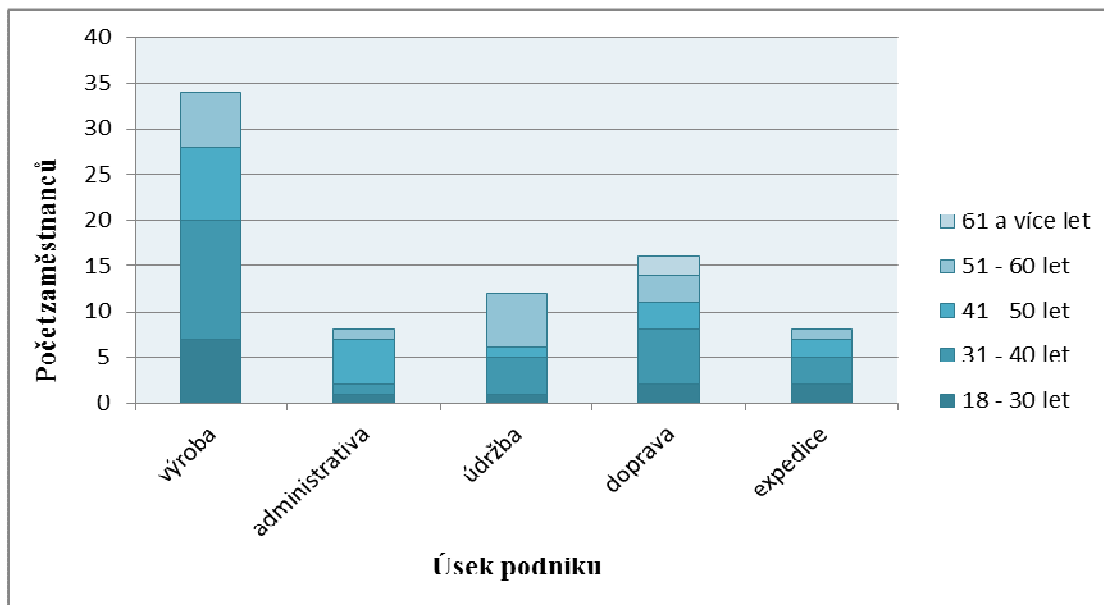
Zdroj: vlastní zpracování 2013

Uvedený graf vyjadřuje počty zaměstnanců pracujících v jednotlivých úsecích podniku NoVy Vacov.

Z grafu je zřejmé, že podstatná část zaměstnanců pracuje ve výrobě a dopravě. Ostatní úseky mají v průměru okolo 10 zaměstnanců. Počet zaměstnanců v jednotlivých úsecích ve vztahu k různým motivačním faktorům bude pro autorku výchozím v dalším srovnávání.

## Otázka č. 2. - Jaká je vaše věková kategorie?

Obrázek 6: Věkové kategorie zaměstnanců ve vztahu k jednotlivým úsekům podniku



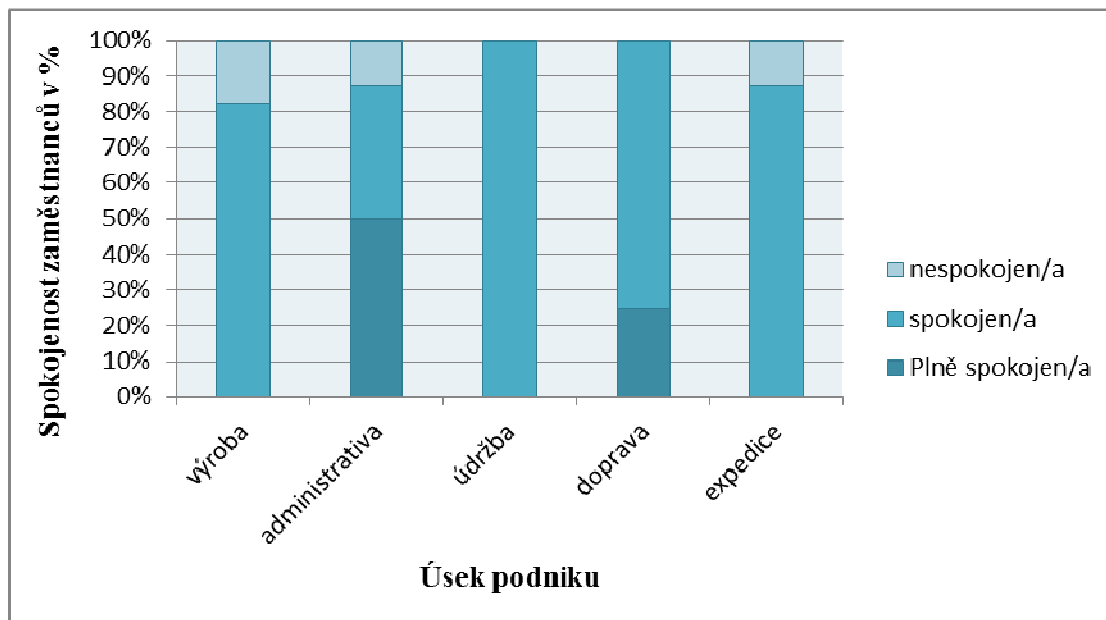
Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že nejčetnější skupinu představují zaměstnanci ve věku 31 – 40 let. Z výsledku dotazníkového šetření je v tomto věku 27 zaměstnanců. Dalšími dvěma nejpočetnějšími skupinami jsou zaměstnanci ve věku 41 – 50 let, kterých je v podniku celkem 19 a zaměstnanci ve věku 51 – 60 let, kterých je 17. V menší míře je zastoupena věková kategorie 18 – 30 let, kde je dle počtu vyplněných dotazníků 13 pracovníků a nejnižší počet zaměstnanců je ve věkové kategorii 61 a více let, kde jsou pouze 2 zaměstnanci. Tito 2 zaměstnanci se již přibližují důchodovému věku a lze předpokládat jejich brzký odchod do důchodu.

Pokud bude porovnávána věková struktura z hlediska úseků podniku, je zřejmé, že v každém z uvedených úseků pracují lidé v jiné věkové skupině. V úseku výroby je patrné, že zde pracuje největší skupina zaměstnanců ve věku 31 – 40 let. V úseku administrativy naopak najdeme nejvyšší počet pracovníků ve věku 41 – 50 let. Zaměstnanci administrativy pracují v podniku většinou minimálně 10 nebo více let a snaží se si své pracovní místo udržet. V oblasti údržby je zřejmé, že zde největší část zaměstnanců zastupují ti, kteří jsou ve věkové skupině 51 – 60 let, v úseku dopravy pracují ve většině pracovníci ve věku 31 – 40 let. A v úseku expedice lze nalézt nejvíce pracovníků ve věkové skupině 31 – 40 let.

### Otázka č. 3. – Spokojenost s výší peněžní odměny

Obrázek 7: Spokojenost s výší peněžní odměny ve vztahu k úsekům podniku



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z výsledků grafu lze soudit, že největší počet pracovníků, kteří jsou plně spokojeni s výší peněžní odměny, se nachází v úseku administrativy. Spokojenost v tomto úseku je tvořena 50% všech zaměstnanců zde pracujících. Úsekem, kde je také zaznamenána poměrná část plné spokojenosti s výší peněžní odměny je úsek dopravy. To je dáno faktem, že lidé pracující v těchto částech dosahují vysokého finančního ohodnocení. V administrativě k tomu může přispívat zahrnutí majitelů podniku do dotazníkového šetření a u dopravy lze předpokládat, že nespokojenější jsou pracovníci, kteří jsou v podniku nejdéle (protože odměny jsou zaměstnancům vypláceny i podle odpracované doby v podniku, v letech).

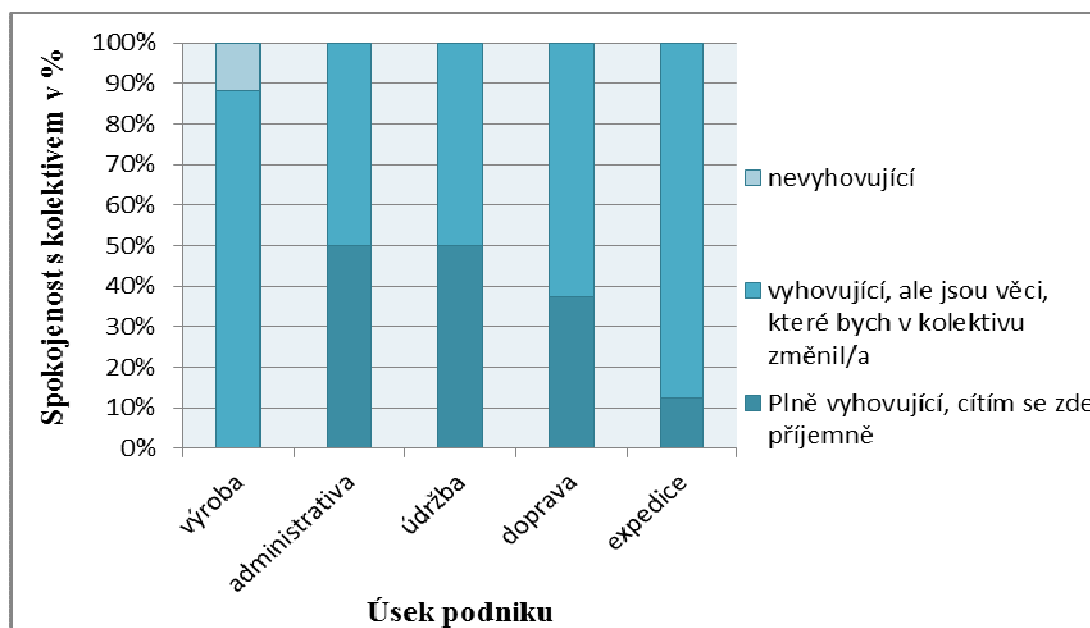
Z valné části jsou ovšem pracovníci s výší peněžní odměny spokojeni, což lze vyjádřit i tak, že jsou sice spokojeni, ale uvítali by i zvýšení peněžní odměny. U některých zaměstnanců mohlo dojít k tomu, že neměli odvahu „naplno“ vyjádřit svůj názor a raději zvolili „zlatou střední cestu“ a uvedli tedy, že jsou spokojeni.

Lze konstatovat, že nejlepších výsledků dosáhl úsek administrativy, kde je s výší peněžní odměny spokojena polovina zaměstnanců plně a druhá polovina spokojena. Nejhorších výsledků bylo naopak dosaženo v úseku výroby, kde je spokojeno sice 82% zaměstnanců, ale je zde i 18% zaměstnanců, kteří s výší peněžní odměny spokojeni nejsou.

Pokud se autorka zaměří na graf jako na celek, je patrné, že většina zaměstnanců v celém podniku považuje systém odměňování za spravedlivý a jsou s ním spokojeni.

#### Otázka č. 4 – Pracovní atmosféra a kolektiv na pracovišti je pro vás:

**Obrázek 8: Spokojenost s pracovní atmosférou a kolektivem ve vztahu k jednotlivým úsekům podniku**



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Ve výše uvedeném grafu je znázorněna spokojenost jednotlivých pracovníků s pracovní atmosférou a kolektivem. Nejvyššího procenta spokojenosti, tj. 50% dosáhly 2 úseky, úsek administrativy a úsek dopravy. Naopak patrně nejhorší výsledky jsou zobrazeny v úseku výroby, kde by 88% zaměstnanců v kolektivu některé věci změnilo a 12% zaměstnanců je s pracovní atmosférou nespokojeno a považují ji za nevyhovující. Tuto otázku lze spojit i s otázkou č. 12, kterou se bude autorka v následujících částech zabývat samostatně. Mnoho zaměstnanců zde uvádí jako zásadní demotivační faktor špatné mezilidské vztahy na pracovišti.

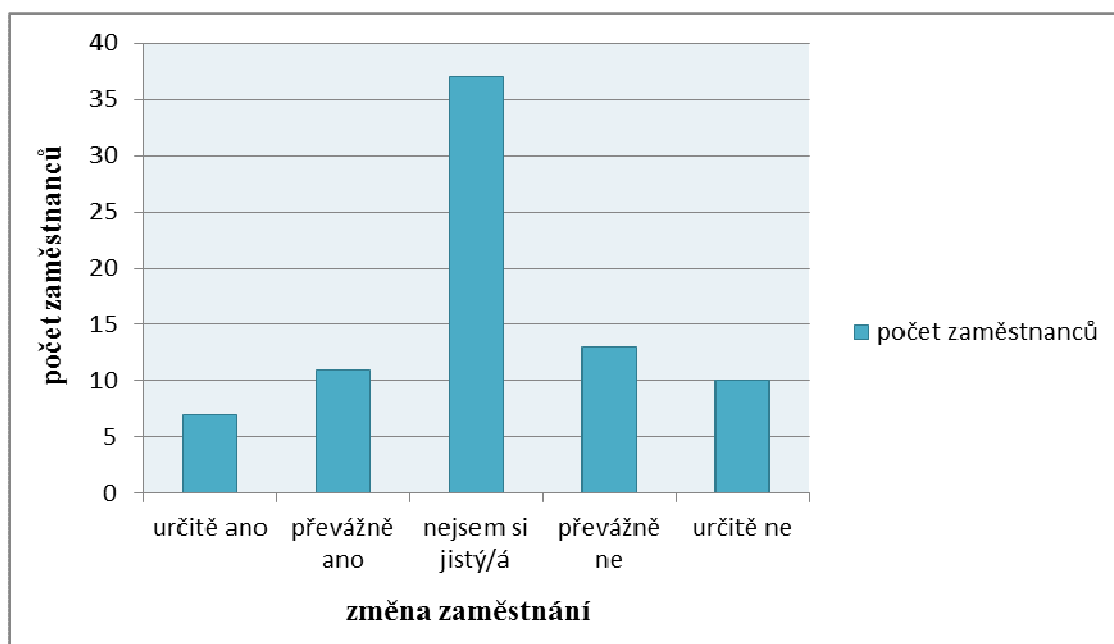
Bylo by tedy vhodné se zaměřit na zlepšení mezilidských vztahů, i když toto může vedení podniku ovlivnit jen z části. Vysoká nespokojenost může pramenit i ze skutečnosti, že v celém provozu pracuje mnoho žen. Konkrétně, zaměřila se autorka na úsek výroby, počet žen v tomto úseku je 80% ze všech pracovníků výroby. Jak je známo, ženy jsou často hádavější a mají větší sklon k pomlouvání, závisti a pokud jsou ve větším kolektivu, nemusí to být vždy ideální.

V ostatních provozech, vyjma expedice pracují ve větší míře spíše muži a je zde zřejmá i větší spokojenost s pracovní atmosférou.

Lze ovšem jen hádat, zda může pohlaví v takto velké míře působit na úroveň spokojenosti s atmosférou a kolektivem na pracovišti.

#### **Otázka č. 5 – Pokud by se vám naskytl příležitost změnit zaměstnání, uvažovali byste o této možnosti?**

**Obrázek 9: Zaměstnanci, kteří uvažují, či neuvažují o změně pracovního místa**



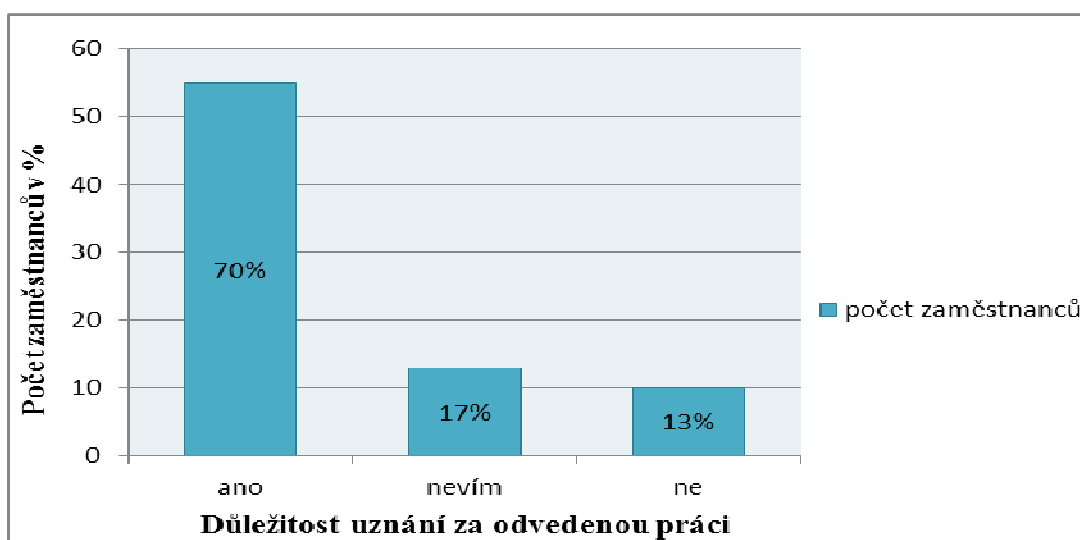
**Zdroj: vlastní zpracování, 2013**

Z grafu je patrné, že největší počet zaměstnanců, tj. 37 zaměstnanců si není jisto, zda pokud by se jim naskytl příležitost, by své zaměstnání změnili nebo ne. Toto může částečně souviset se strachem zaměstnanců vyplnit dotazník a s obavami, aby nedošlo ke ztrátě jejich pracovního místa.

Výsledek udávající, že si zaměstnanci nejsou jisti, zda by pracovní místo změnili či ne, může také zobrazovat, že práce na daných pracovištích není pro zaměstnance atraktivní. Lze předpokládat, že pokud by některým byla nabídnuta práce s lepší perspektivou, neváhali by své současné zaměstnání opustit.

#### Otázka č. 6 – Je pro vás důležité uznání kolegů a nadřízených za odvedenou práci?

Obrázek 10: Důležitost uznání za odvedenou práci v rámci celého podniku



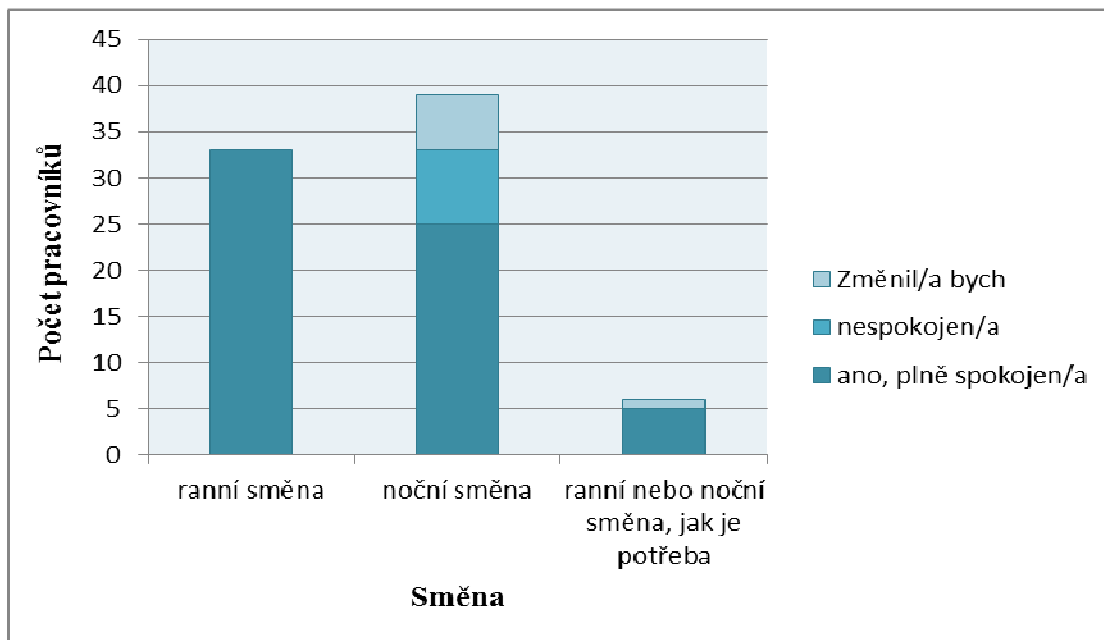
Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Údaje v grafu vypovídají za vše a je zřejmé, že pro většinu pracovníků tj. 70%, je důležité uznání kolegů a nadřízených za odvedenou práci. Pouze 17% zaměstnanců neví, zda je pro ně uznání kolegů a nadřízených důležité a pro 13% zaměstnanců není uznání důležité vůbec.

Z toho lze učinit závěr, že zaměstnanci na směnách by měli být hodnoceni adekvátně ke svým schopnostem, dovednostem a odvedené práci. Toto hodnocení je pro podstatnou část zaměstnanců důležitým motivačním faktorem. Pokud je zaměstnanec chválen, vykonává svou práci často s větší chutí a odhodláním a většinou také dosáhne lepších výsledků. Naopak, pokud se zaměstnanci cítí nedocenení, může to způsobovat snížení pracovních výkonů a nechuť k práci.

## Otázka č. 7 a 8 – Na jaké směně pracujete a je pro vás práce vyhovující?

Obrázek 11: spokojenost s délkou pracovní doby na dané směně



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z provedeného výzkumu a výsledků grafu je patrné, že spokojenost s délkou pracovní doby je na každé směně jiná. Největšího stupně spokojenosti je dosaženo na ranní směně, kde jsou s pracovní dobou spokojeni všichni dotazovaní. Částečnou nespokojenost lze shledávat spíše na noční směně. V některých úsecích zde není pevně stanovena pracovní doba a pracovníci musí v práci zůstat tak dlouho, dokud nedokončí pracovní úkoly.

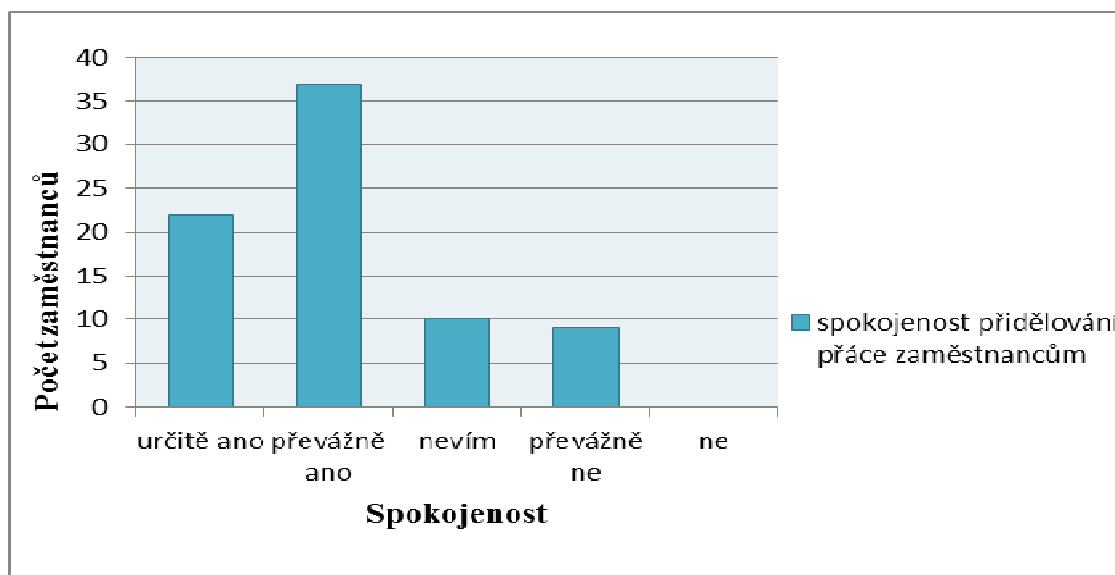
Často se stává, že jsou v práci např. jeden den 7,5 hodiny a další den, kdy je silnější výroba, i přes 12 hodin. Takovéto výkyvy jsou ovšem pro tyto zaměstnance nevyhovujícími, protože zde není zachovávána rovnováha mezi jejich pracovním životem a volným časem po práci. Dalším problémem pro pracovníky na noční směně je i nutnost brzkého příchodu do práce, který je v silné dny (hlavně čtvrtek a neděle) stanoven na 16:30 hod. Pro pracovníky je pro příklad nevyhovujícím, že pokud přijdou předchozí den z práce v 5:00 hod, než se stihnou vyspat, odpočinout si a nezbyvá jim již mnoho volného času, než musí opět do práce.



Několik pracovníků na noční a 1 na ranní směně vyjádřili své názory, co by na pracovní době a její délce změnil. Ve většině se shodli, že by bylo vhodné ustálit pracovní dobu na určitý počet hodin a pracovalo by se od určitého času do určitého času. V odpovědích je často kritizována nestálost pracovní doby a nárazová práce, kdy mimo sezonu není splněn limit 8,5 hodiny, ale naopak v sezóně (letní prázdniny, svátky, vánoce, velikonoce, apod.), je limit pracovní doby překračován i o několik hodin.

**Otázka č. 9 – Máte pocit, že je vám práce přidělována spravedlivě, podle vašich schopností a dovedností?**

**Obrázek 12: Spokojenost s přidělováním práce v rámci celého podniku**



**Zdroj: vlastní zpracování, 2013**

Z provedeného výzkumu a dotazování zaměstnanců je zřejmé, že většina pracovníků je spokojena s tím, jak je jim přidělována práce a mají dojem, že tato práce je jim (až na výjimky) přidělována, dle jejich schopností a dovedností. Naprosto spokojeno s přidělováním práce je 28% zaměstnanců, což dohromady se zaměstnanci, kteří jsou převážně spokojeni, tvoří 75% a vyjadřuje, že většina zaměstnanců podniku je s tímto faktorem spokojena.

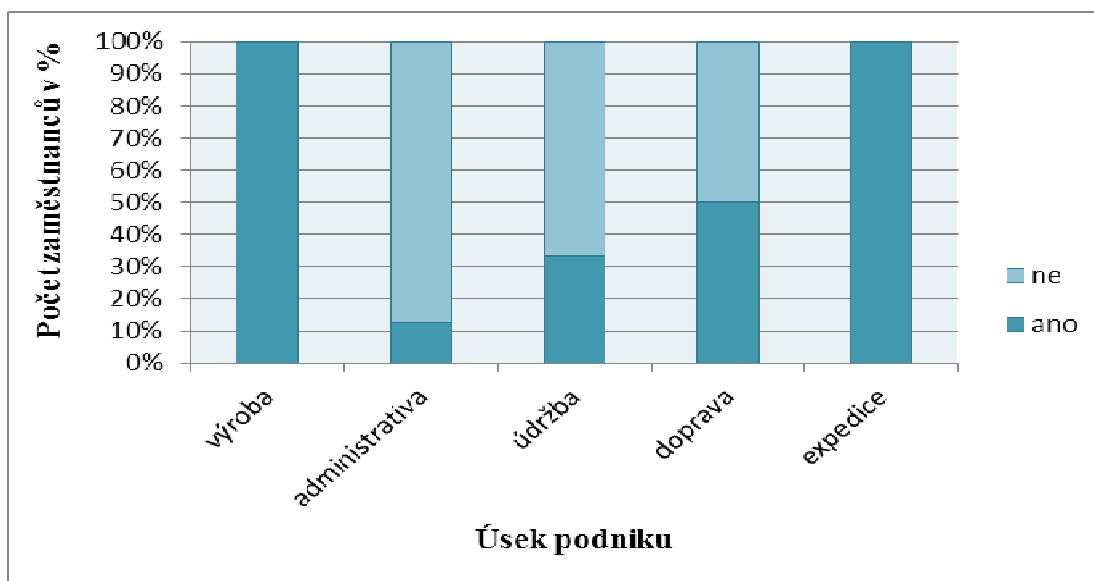
Menšinová část, tj. 12% zaměstnanců není převážně spokojena. Toto může být způsobeno faktem, že se tito pracovníci např. neosvědčili a je jim tedy přiřazována „horší“ práce. U těchto lidí však může s časem dojít k pocitu nedůležitosti, který poté také negativně ovlivňuje pracovní výkon.

13% zaměstnanců v dotazníku uvedlo, že neví, zda je jim práce přidělována spravedlivě, či není. Z tohoto lze jen vydedukovat, že buď je těmto pracovníkům jedno, jakou práci dělají nebo se nechtěli vyjádřit a zvolili proto tuto možnost.

Nikdo ze zaměstnanců není s přidělováním práce zcela nespokojen.

### Otázka č. 10 – Máte pocit, že v kolektivu na daném pracovišti panují rozbroje a rivalita vůči ostatním?

Obrázek 13: Rozbroje a rivalita na jednotlivých úsecích podniku



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

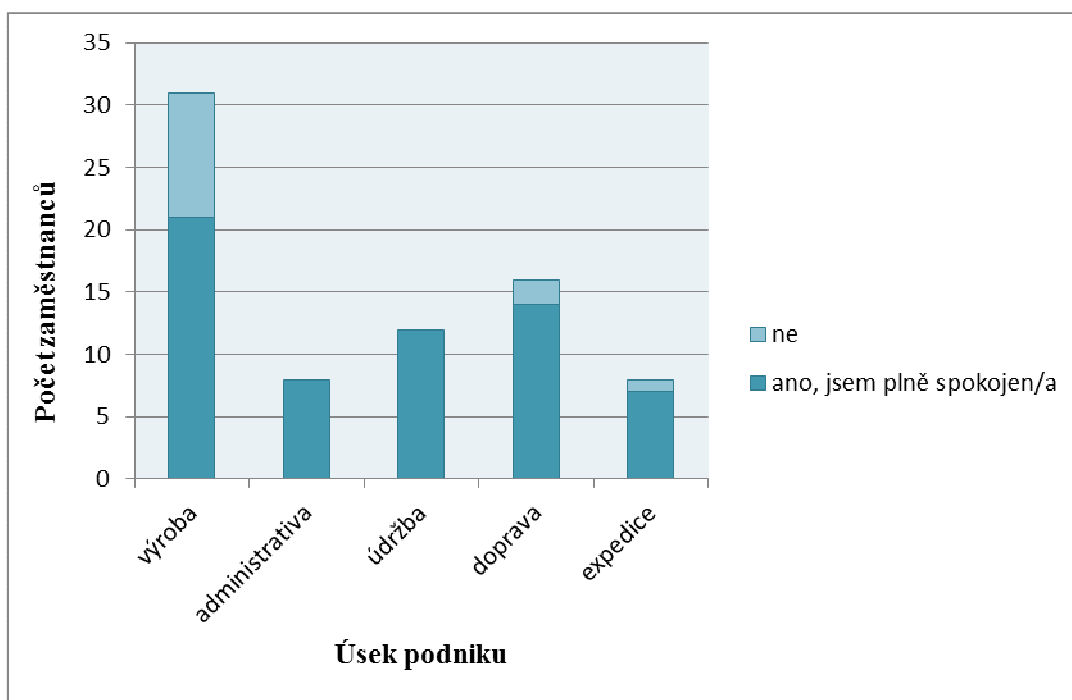
Z pohledu grafu lze konstatovat, že celých 100% zaměstnanců v úseku výroby má dojem, že na tomto pracovišti panují rozbroje a rivalita mezi kolegy. Takto tomu je zároveň i v úseku expedice, která je s výrobou úzce propojena. Rivalita a rozbroje mohou vyplývat, jak již bylo v práci jednou popsáno, z velkého počtu žen pracujících v kolektivu na daném pracovišti.

Naopak nejnižší rivalita dle výsledků zkoumání panuje v úseku administrativy, kdy jen 12% zaměstnanců předpokládá rivalitu na tomto pracovišti. Zbytek si myslí, že jsou vztahy na tomto pracovišti bezproblémové.

V úseku dopravy jsou výsledky 50% : 50%. Tento stav může být způsoben mezigeneračními problémy, kdy na pracovišti pracuje část starších a část mladších zaměstnanců a může mezi nimi docházet ke sporům. Spory a rivalita mohou vznikat z dojmu starších zaměstnanců, že jsou starší a tím pádem automaticky mají více zkušeností, než mladší a považují sami sebe za lepší. Podobný problém je zobrazen i v úseku údržby.

**Otázka č. 11 – Je pro vás na vaší pracovní pozici zachována rovnováha mezi pracovním životem a volným časem po práci?**

**Obrázek 14: Spokojenost s rovnováhou mezi volným časem a pracovním životem**



**Zdroj: vlastní zpracování, 2013**

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že v úseku výroby má podstatná část pracovníků dojem, že na jejich pracovní pozici není zachována rovnováha mezi pracovním životem a volným časem po práci. Tuto nespokojenost vyjadřují nejčastěji pracovníci noční směny, kdy na noční směně není dodržován limit 8,5 hodiny za směnu a je často překračován.

Naopak naprosto spokojeni se cítí pracovníci v údržbě a administrativě a až na výjimky i pracovníci v dopravě a expedici.

### **Otázka č. 12 – Co vás demotivuje, při výkonu vaší práce?**

Pracovníci doplňovali do připravených řádků dotazníku své odpovědi. Z celkového počtu vyhodnocených 78 dotazníků na tuto otázku odpověděli všichni zaměstnanci. 57 zaměstnanců vyjádřilo skutečnosti, které je demotivují a zbylých 21 v dotazníkovém šetření vyplnili, že jsou k práci naprosto motivovaní a nenalézají nic, co by je demotivovalo.

Při celopodnikovém rozboru bylo v odpovědích nejčastěji poukazováno na špatné mezilidské vztahy na pracovištích. Mezilidské vztahy jsou důležitou součástí pracovního života a pracovní motivace. Pokud na pracovištích (nebo v kolektivech) panují špatné vztahy, pomluvy, závist a v některých případech i vystrkování vybraných zaměstnanců z kolektivu, může to velmi významně (v negativním smyslu slova) ovlivnit pracovní motivaci jedinců i celku. Špatné mezilidské vztahy jsou zapříčiněny množstvím různých faktorů. Může se jednat o kolektivy, kde převládá jedno pohlaví nebo jsou v kolektivu zaměstnanci různých věkových skupin a s různým vzděláním. Toto vše způsobuje mezi zaměstnanci rozdíly a u některých zaměstnanců může způsobit frustraci.

Nejčastěji se odehrávají hádky v kolektivech, kde pracuje mnoho žen pohromadě. Ženy mají sklony k pomluvám a závistí a uplatňování tohoto na pracovišti vede ke sporům. U mužů většinou nedochází k pomluvám a závistí, ale zde může nastat problém hlavně v komunikaci mezi nimi. Většina mužů si svérázně trvá na svém názoru a odmítá z něho ustoupit. Dále se objevují problémy mezigenerační, kdy mladí pracovníci jsou považováni za nezkušené a pokud pracují v kolektivu, kde je většina ostatních pracovníků vyšší věkové úrovně, často jsou tito mladí pracovníci odstrčeni mimo pracovní kolektiv. Problémem mohou být i rozdíly ve vzdělání, kdy vzdělanější pracovníci mohou nabývat dojmu, že jsou lepší a chytřejší a povyšovat se nad ostatní pracovníky. V pracovních kolektivech toto ovšem není ideální a dochází často k hádkám a konfliktům.

Pokud budou vyhodnoceny odpovědi zaměstnanců vzhledem k úsekům, na kterých pracují, bude výzkum zaměřen nejprve na úsek výroby, kde pracuje největší část zaměstnanců. V tomto úseku odpovědělo 17 zaměstnanců z celkového počtu 34, že je při práci demotivují špatné mezilidské vztahy. 8 zaměstnanců uvedlo, že je demotivuje chování některých přímých nadřízených a jejich občasná náladovost a odmítavý přístup k uznání jiného názoru, než vlastního. Zbylých 9 zaměstnanců demotivují skutečnosti, jako neschopnost a lenost ostatních pracovníků, nemožnost se více prosadit, pokud je jim přidělována stále jedna a ta samá práce a pokud se k nim nadřízení chovají arogantně a povyšují se nad ně.

Při posuzování demotivace v úseku dopravy odpovědělo na tuto otázku pouze 7 pracovníků. Většinou je zde poukazováno na arogantní a hulvátské výstupy některých kolegů, neschopnost a lenost některých a na hádky kvůli drobnostem. Toto by se dalo tedy shrnout tak, že na úseku dopravy panují také mezi některými zaměstnanci špatné mezilidské vztahy.

V úseku údržby byly mezilidské vztahy vyhodnoceny na dobré úrovni, polovina pracovníků, tj. 6 pracovníků uvedlo, že je demotivuje špatná komunikace s vedením podniku, neochota vedení naslouchat jejich názorům a pokud vedoucí považují jejich práci za práci někoho jiného.

V úseku administrativy bylo často kritizováno také vedení společnosti a horší komunikace s ním. Dále byly kritizovány hádky na pracovišti a neschopnost některých pracovníků, v jejímž důsledku musí práci za tohoto neschopného pracovníka dělat někdo jiný.

V oblasti expedice jsou tak, jako v oblasti výroby, kritizovány všemi zaměstnanci špatné mezilidské vztahy.

Závěrem této otázky by bylo vhodné říci, aby se vedení podniku zaměřilo na důvody, proč je takové množství zaměstnanců nespokojeno s mezilidskými vztahy. Snažit se zjistit jejich příčiny a přijmout alespoň nějaká opatření k jejich nápravě. Vhodným opatřením např. pro úsek výroby by mohla být reorganizace pracovních skupin.

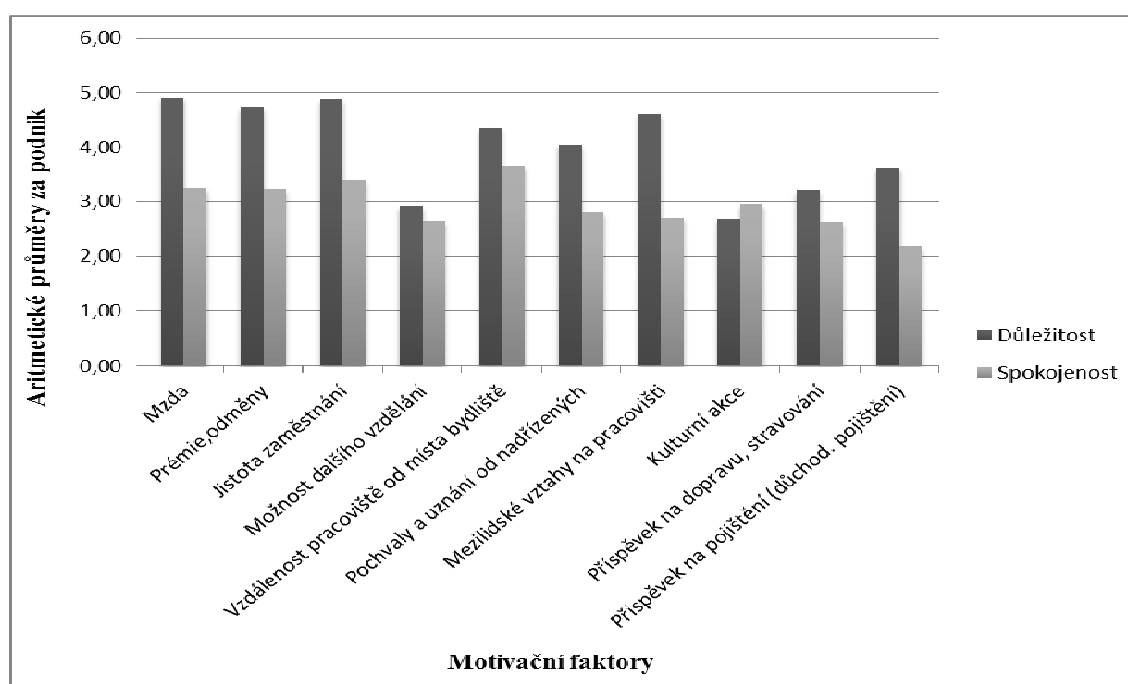
### 5. 3 Vyhodnocení spokojenosti a důležitosti uvedených motivačních faktorů

#### Otázka č. 13 a 14 – Důležitost daných motivačních faktorů a spokojenost s nimi

V poslední části dotazníku probíhalo vyhodnocení bodováním motivačních faktorů. Důležitost byla ohodnocena od stupně ohodnocení 1 po stupeň ohodnocení 5, kdy jednička znamená nejnižší počet dosažených bodů a pětka naopak plný počet bodů. Motivační faktory, které byly zaměstnanci označeny jako velmi důležité, či s nimi zaměstnanci byli naprosto spokojeni, dostaly 5 bodů, ty které byly označeny jako nedůležité nebo s nimi jsou zaměstnanci nespokojeni, dostaly 1 bod. Z takto přidělených bodů byly ve 2 přehledných tabulkách vypočítány aritmetické průměry, za jednotlivé úseky podniku i za podnik jako celek. Tabulky s vypočtenými aritmetickými průměry, viz. příloha E.

Hodnoty jsou shrnuty v přehledných grafech, kde jsou srovnány hodnoty důležitosti i spokojenosti, nejprve v celém podniku, poté v jednotlivých úsecích podniku.

Obrázek 15: Porovnání hodnot spokojenosti a důležitosti motivačních faktorů V CELÉM PODNIKU



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Nejprve budou hodnoceny motivační faktory, které v průměrném hodnocení dosáhly v rámci celého podniku nejnižšího počtu bodů. Jedná se hlavně o faktor kulturní akce s hodnotou 2,69 bodů a možnost dalšího vzdělávání 2,91 bodů. O tyto faktory nemají zaměstnanci přílišný zájem. Podnik ani možnost dalšího vzdělání nenabízí a tento faktor se v celopodnikovém výzkumu jeví jako zcela zbytečný.

Mezi nejdůležitější faktory byly naopak zařazeny mezilidské vztahy na pracovišti, které dosáhly hodnoty 4,61 bodů v rámci důležitosti. Při posuzování spokojenosti s tímto faktorem došla ovšem autorka k závěru, že většina zaměstnanců je zároveň s úrovní mezilidských vztahů nespokojená a faktor obdržel pouze 2,70 bodů v hodnocení zaměstnanců. Z tohoto může autorka soudit, že přímí nadřízení nejednají s podřízenými zrovna nejlépe a ani mezilidské vztahy na pracovišti nejsou ideální.

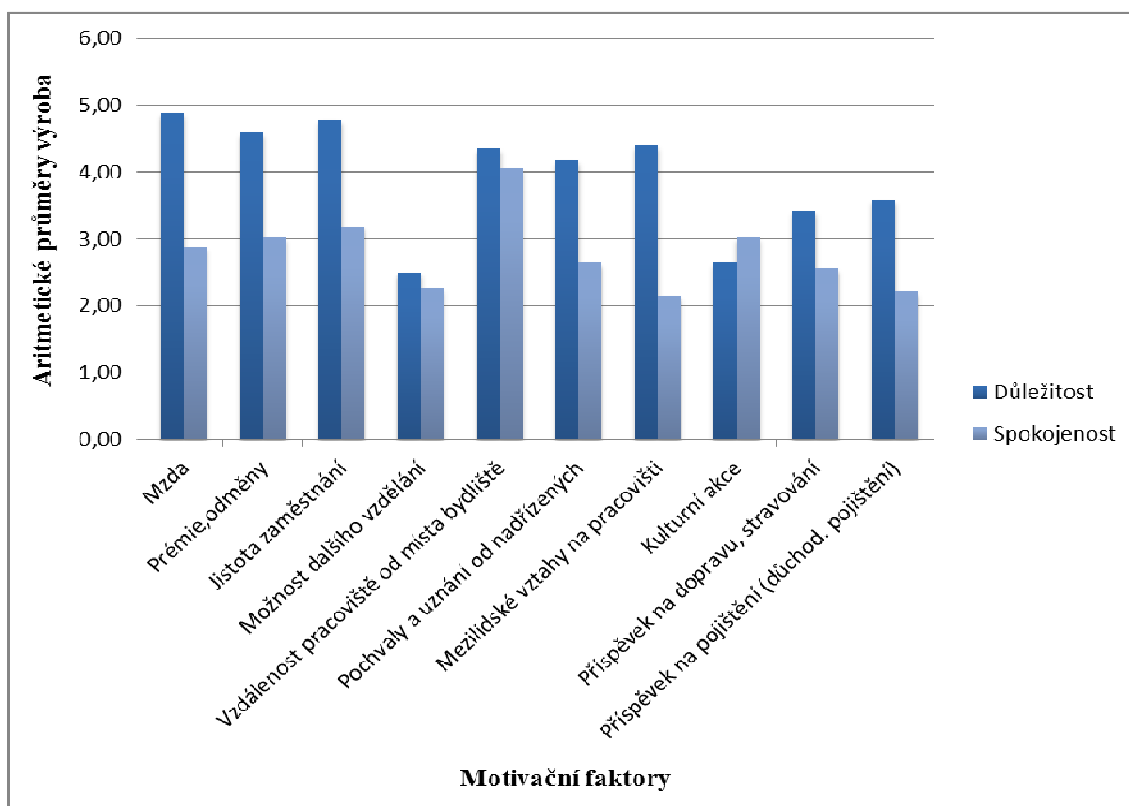
Nejdůležitějším motivačním faktorem byla v rámci celého podniku vyhodnocena mzda, která obdržela bodové hodnocení 4,91 bodů. Na druhou stranu s ní ale není vyjádřena přílišná spokojenost a v hodnocení obsadila mzda až 4. místo z 10 uvedených motivačních faktorů s bodovým ohodnocením 3,25 bodů.

Faktor, který obsadil druhé místo v důležitosti, s průměrným celkovým počtem bodů 4,87 je faktor jistoty zaměstnání. Zaměstnanci v podniku mají strach, že přijdou o své pracovní místo a vyjadřují s tímto faktorem poměrnou nespokojenost. Největší hrozbou je snižování stavu, buď v důsledku náhrady pracovníka strojem nebo z důvodu spoření nákladů za mzdy.

Většina z hodnocených faktorů získala více než 3 body a lze tedy soudit, že tyto faktory jsou pro zaměstnance důležité.

V rámci podnikových úseků se jednotlivé preference důležitosti a spokojenosti liší, proto budou úseky podniku samostatně hodnoceny v pěti následujících grafech.

**Obrázek 16: Porovnání aritmetických průměrů bodů v rámci spokojenosti a důležitosti motivačních faktorů V ÚSEKU VÝROBY**



**Zdroj: vlastní zpracování, 2013**

Jak již vyplývá z grafu výše, mezi nejdůležitější faktory řadí zaměstnanci úseku výroby mzdu a jistotu zaměstnání. Naopak za nejméně důležité považují možnost dalšího vzdělávání a kulturní akce.

U nejdůležitějšího faktoru - mzdy je zaznamenán nižší stupeň spokojenosti, bodově ohodnocený 2,88 bodů, což lze považovat pouze za lehce nadprůměrný výsledek.

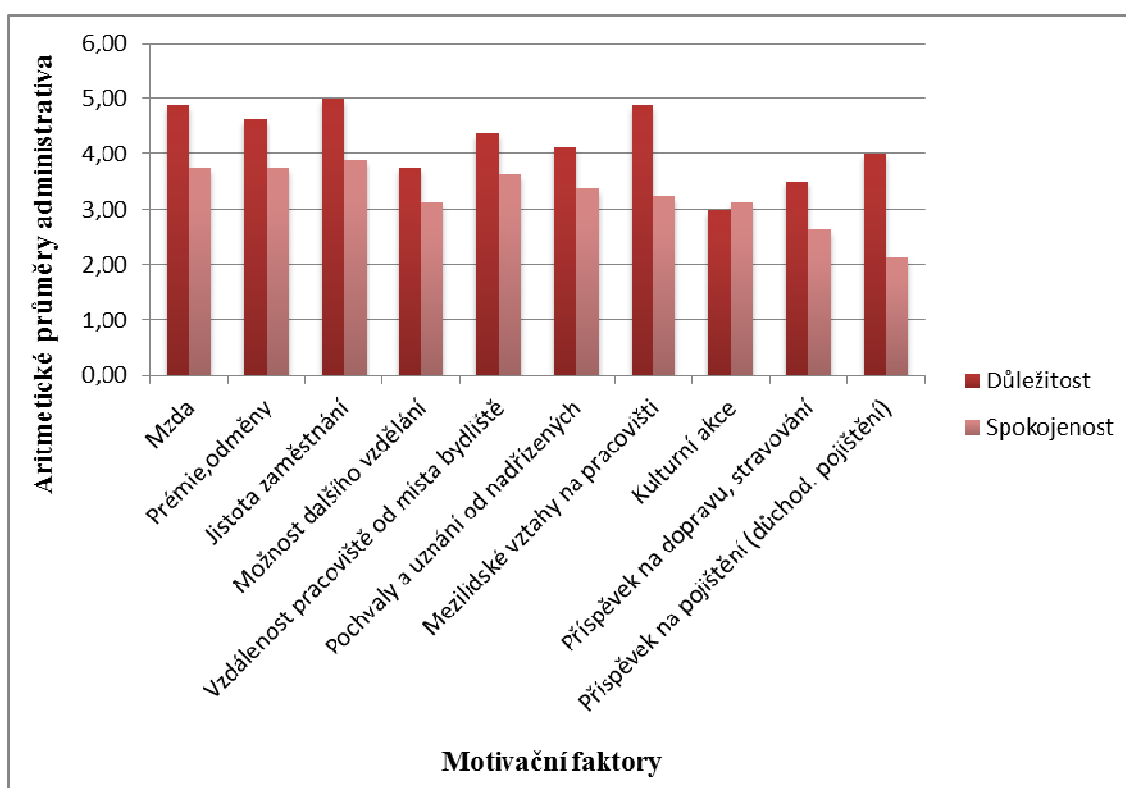
Lépe obstála v hodnocení spokojenosti jistota zaměstnání, kdy zaměstnanci ohodnotili tento faktor v průměru 3,18 body.

Naopak nejnižší spokojenosti je dosaženo v oblasti mezilidských vztahů. Jak již vyplývá z předchozí části zpracovaného dotazníku, vztahy na pracovišti nejsou ideální a panuje zde velká rivalita a rozbroje vůči kolegům i mezi kolegy a jejich přímými nadřízenými navzájem.



Otázkou špatných mezilidských vztahů se autorka zabývala již dříve, ve vyhodnocení dotazníku, otázce číslo 12. Tento faktor je pro podnik velkým problémem a vedení by se mělo zaměřit alespoň na jeho eliminaci. Špatné mezilidské vztahy mohou negativním způsobem ovlivňovat motivaci zaměstnanců a může dojít i k takovým extrémům, že zaměstnanec raději podnik opustí, než by pracoval mezi lidmi, se kterými si nerozumí.

**Obrázek 17: Porovnání aritmetických průměrů bodů v rámci spokojenosti a důležitosti motivačních faktorů V ÚSEKU ADMINISTRATIVY**



**Zdroj: vlastní zpracování, 2013**

Pokud se autorka zaměří na úroveň spokojenosti a důležitosti motivačních faktorů v úseku administrativy, lze si povšimnout, že mnoho hodnot je přibližně vyrovnaných a jsou na podobné úrovni.

Pracovníci administrativy řadí mezi nejdůležitější faktor jistotu zaměstnání. Tento faktor obdržel v průměrném hodnocení plný počet bodů, tj. 5 bodů. Na těchto pozicích je to logické, neboť zaměstnanci působící v úseku administrativy mají často vysoké platy a je proto jejich cílem a snahou si svá místa udržet.

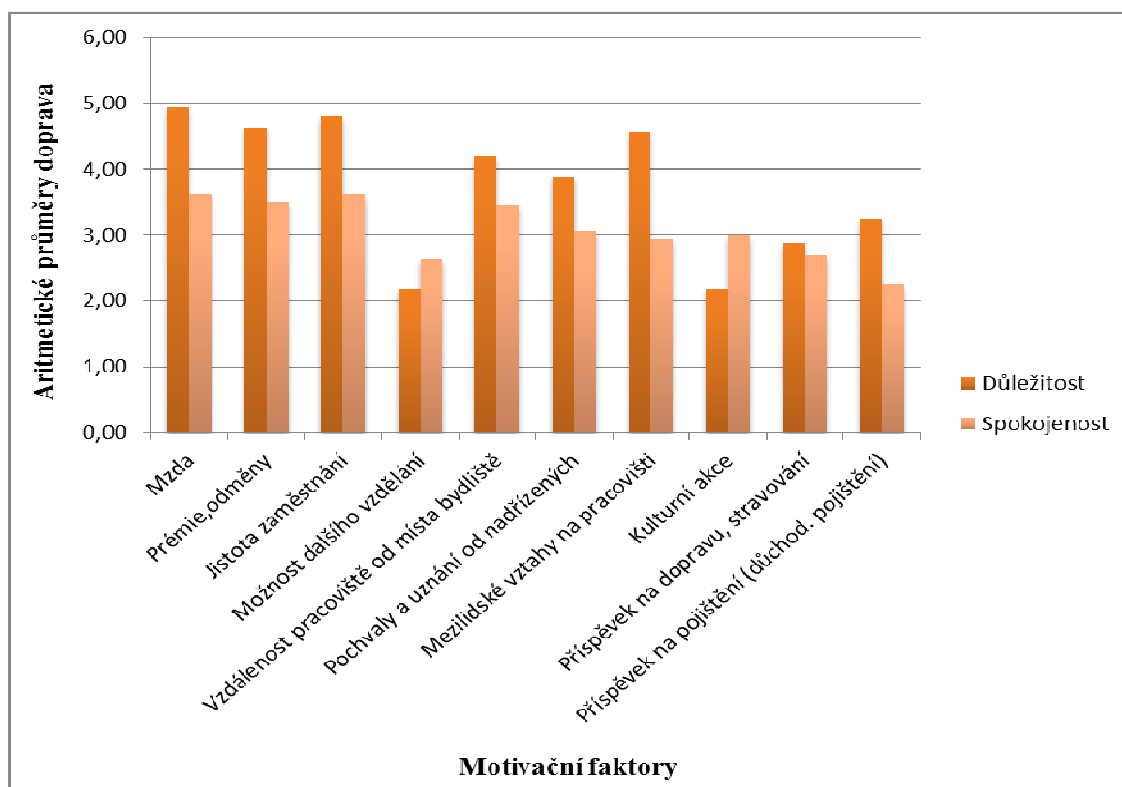
Je-li srovnána spokojenost s jistotou zaměstnání, dosahuje v úseku administrativy rovněž nejvyšších výsledků ze všech uvedených faktorů tj. 3,88 bodů.

Důležitým faktorem je pro zaměstnance příspěvek na pojištění (důchodové pojištění), který byl ohodnocen 4 body. Spokojenost s ním je však na nižší úrovni a dosahuje pouze 2,13 bodů.

Naopak nejnižší zájem mají zaměstnanci tohoto úseku o kulturní akce, ale ve výsledku hodnocení spokojenosti je hodnotí lehce nadprůměrně, 3,13 body.

V úseku administrativy by bylo vhodné se zaměřit na zlepšení motivace zaměstnanců. Dle údajů z provedeného výzkumu zavedením příspěvků na pojištění (důchodové pojištění), které není v současné době podnikem vypláceno. Lze ho pouze na základě dohody se zaměstnavatelem strhávat ze mzdy.

**Obrázek 18: Porovnání aritmetických průměrů bodů v rámci spokojenosti a důležitosti motivačních faktorů V ÚSEKU DOPRAVY**



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

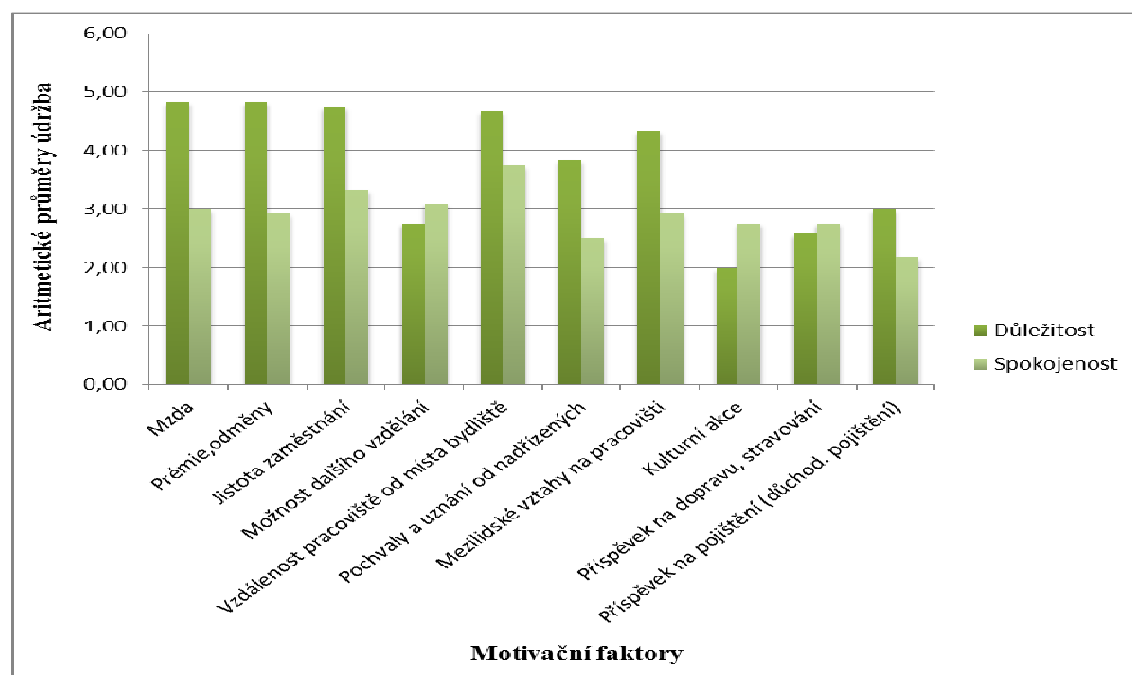
Při porovnání výsledků grafu prováděného v úseku dopravy došla autorka k jednoznačným výsledkům a preferencím důležitosti. Zaměstnanci zde největším počtem bodů tj. 4,94 bodů ohodnotili mzdu a jistotu zaměstnání ohodnocenou 4,81 body. Tyto 2 faktory jsou tedy nejdůležitějšími a v rámci spokojenosti s nimi pracovníci vyjadřují spokojenost nadprůměrnou, ohodnocenou u obou faktorů stejným počtem bodů, 3,63 body.

Faktory, které jsou pro zaměstnance dopravy podprůměrné a nezajímavé, dosáhly v hodnocení pouze 2,19 bodů a jde o kulturní akce a možnost dalšího vzdělávání.

Největšího rozdílu důležitosti a spokojenosti dochází v oblasti mezilidských vztahů na pracovišti, kdy zaměstnanci přikládají tomuto faktoru vysokou důležitost 4,56 bodů, ale jejich spokojenost je vyjádřena pouze 2,94 bodů.

Vedení podniku by se tedy mělo snažit zjistit příčiny, ze kterých nespokojenost pramení a přijmout vhodná opatření k tomu, aby v blízké době došlo ke zlepšení situace.

**Obrázek 19: Porovnání aritmetických průměrů bodů v rámci spokojenosti a důležitosti motivačních faktorů V ÚSEKU ÚDRŽBY**



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

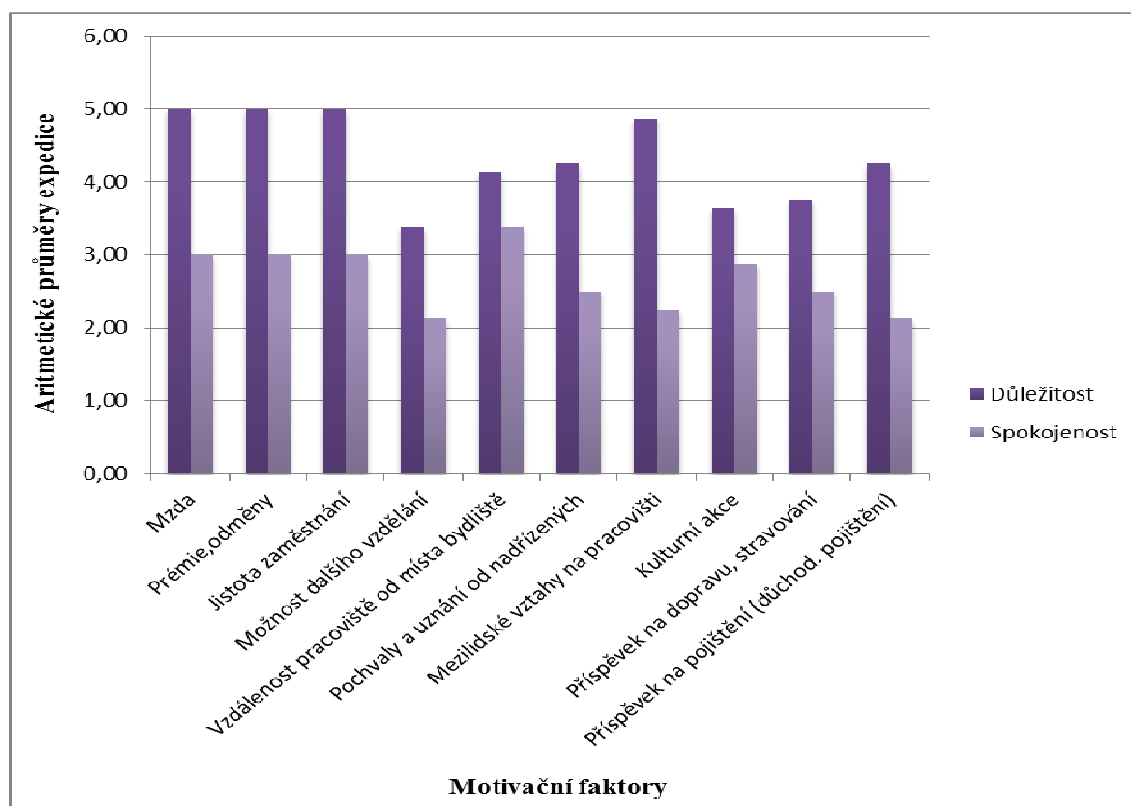
Pokud bude hodnocen graf, který vyplývá ze zkoumání spokojenosti a důležitosti motivačních faktorů v údržbě, jsou na grafu patrné výrazné výkyvy mezi spokojeností a důležitostmi s 5-ti faktory.

Za nejdůležitější faktory pracovníci považují mzdu a prémie a odměny, ohodnocené 4,83 body. S těmito faktory vyjadřují ovšem také vysoký stupeň nespokojenosti.

V případě mzdy a prémie a odměn jsou zaměstnanci spokojeni pouze lehce nadprůměrně. Za nejméně důležitý faktor považují zaměstnanci údržby kulturní akce a možnost dalšího vzdělávání.

Doporučením pro podnik je zaměřit se v tomto úseku na prémie, odměny a skutečnosti, zda jsou odměny na tomto pracovišti vypláceny spravedlivě, se stejnými podmínkami jako na ostatních úsecích.

**Obrázek 20: Porovnání aritmetických průměrů bodů v rámci spokojenosti a důležitosti motivačních faktorů V ÚSEKU EXPEDICE**



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

V rámci výzkumu v úseku expedice, bylo dosaženo ve 3 motivačních faktorech stejného stupně důležitosti i spokojenosti, která byla u všech třech ohodnocena 3 body. Takto vyhodnocena byla mzda, prémie a odměny a jistota zaměstnání. Lze tedy jen hádat, proč k tomuto došlo. Zda má množství pracovníků stejné názory nebo jen vyplnili dotazník náhodně.

V pořadí 4. nejdůležitějším faktorem byly vyhodnoceny mezilidské vztahy, které získaly po výpočtu aritmetických průměrů hodnotu 4,88 bodů. S tímto faktorem souvisí také vysoký stupeň nespokojenosti. V předchozích částech, zvláště v otázce č. 12 výše, je řešena problematika demotivace, kde jsou nejčastěji uváděny právě špatné mezilidské vztahy. Tyto špatné vztahy negativním způsobem zasahují do spolupráce kolektivů, ve kterých musí být pracovníci zapojeni jak ve výrobním tak i expedičním úseku. Špatné vztahy mají celkový negativní dopad na motivaci zaměstnanců v podniku.

Doporučením pro podnik je zjistit podstatu těchto problémů a snažit se je odstranit nebo alespoň eliminovat. Špatné mezilidské vztahy nejsou pouze problémem expedice, jak autorka zjistila je na ně poukazováno i v úseku výroby a dopravy. Podnik by tedy měl zvážit vhodné kroky k nápravě těchto problémů nebo se pokusit alespoň o jejich eliminaci.

#### **5. 4 Zhodnocení motivace v podniku NoVy Vacov, s. r. o.**

Po celkovém vyhodnocení dotazníkového šetření je zřejmé, že motivace zaměstnanců pekárny je na průměrné až lehce nadprůměrné úrovni.

Při hodnocení úseků nelze jednoznačně říci, který úsek je motivován pro práci více a který méně. V celkovém hodnocení je pouze naznačeno, že vyšší motivace je zaznamenána u pracovníků v administrativě, kde je vynakládáno vyšší úsilí, aby si tito lidé udrželi své pracovní místo. Menší rozdíly spočívají často v rozlišných preferencích pracovníků na různých úsecích.

Spolupráce probíhá jen mezi některými úseky. Je zde znatelná spolupráce mezi výrobním úsekem a úsekem expedice, úsekem expedice a úsekem dopravy. Toto je dáno faktem, že v podniku je vyráběn pouze jeden druh zboží, pečivo a to postupuje od výroby až po dopravu, přes všechny tyto úseky. Je mezi nimi důležitá určitá úroveň spolupráce a pracovníci, ačkoliv se snaží uspokojovat v zásadě hlavně své osobní potřeby, jsou ovlivněni i děním v ostatních úsecích podniku.

Úroveň motivace by bylo vhodné pozvednout. Vedení podniku by se mělo zaměřit na jednotlivé úseky a pokusit se o zlepšení některých motivačních faktorů, kde je nutné vzít v úvahu i přání a potřeby zaměstnanců.

V otázkách 13 a 14 byly vyhodnoceny preference důležitosti a spokojenosti zaměstnanců s různými motivačními faktory. Faktory se v rámci různých úseků v některých částech shodovaly, v jiných byly preference zaměstnanců podobné, či se úplně lišily. Nejdůležitějším faktorem byla vyhodnocena mzda (plat) a jistota zaměstnání. Tyto 2 faktory považují všichni pracovníci za velmi důležité, ale v hodnocení spokojenosti jsou s tímto faktorem spokojeni jen lehce nadprůměrně.

Dalším důležitým faktorem v rámci hodnocení zaměstnanců jsou prémie, odměny a mezilidské vztahy na pracovišti. Stupně spokojenosti s prémie a odměnami se liší v rámci úseků v podniku. Nejvíce spokojení pracovníci administrativního úseku a úseku dopravy, nižšího stupně uspokojení dosahují zaměstnanci v úseku výroby, údržby a expedice. Oblast mezilidských vztahů, která je pro zaměstnance také velmi důležitá, se v zásadě v rámci důležitosti v celém podniku příliš neliší a dosahuje průměrných nebo lehce nadprůměrných hodnot.

Je nutností zaměřit se na úseky podniku jednotlivě, aby bylo možné dosáhnout co možná nejvyššího stupně uspokojení. Lidé na různých úsecích mají různé preference a bylo by proto nevhodné se zaměřit pouze na podnik jako celek.

Pro mnoho zaměstnanců je důležitá i vzdálenost pracoviště od místa bydliště, se kterou zaměstnanci vyjadřují nadprůměrnou spokojenost. Z tohoto výsledku lze tedy usoudit, že většina zaměstnanců je místních nebo mají trvalé bydliště v blízkém okolí pekárny a nemusí za prací dojíždět do velkých vzdáleností.

V pořadí 6. nejdůležitějším faktorem jsou pochvaly a uznání od nadřízených. S tímto faktorem jsou zaměstnanci spokojeni pouze lehce nadprůměrně. Bylo by vhodné se zaměřit na zlepšení.

Pro část zaměstnanců je důležitý i příspěvek na pojištění, který ovšem není v pekárně v současné době vyplácen. Je zde pouze možnost dohody se zaměstnavatelem pojištění strhávat ze mzdy. Spokojenost s tímto motivačním faktorem je na velmi nízké úrovni a dosáhla celkově nízkého hodnocení. Je vhodné se tedy nad tímto faktorem zamyslet a vzít v úvahu, zda by jeho možné zavedení motivovalo zaměstnance ke zvýšení výkonu.

V těsné blízkosti za příspěvkem na pojištění skončil i příspěvek na dopravu a stravování. Pracovníci přiřadili tomuto faktoru nadprůměrnou důležitost, ale jejich spokojenost s ním je jen průměrná. Příspěvky na dopravu a stravování nejsou vypláceny. Pouze řidičům je hrazeno cestovné, které musí být propláceno dle zákona. Příspěvek na stravování by mohl být jen lehce kompenzován možností zakoupení pečiva za sníženou cenu v podnikové prodejně.

Faktory, kterým zaměstnanci nepřisuzují přílišnou důležitost jsou možnosti dalšího vzdělávání a kulturní akce. Příležitost pro vzdělání je poskytována ve větší míře spíše pracovníkům v oblasti údržby a dopravy, kde si mohou dodělat různé kurzy technického a strojního zaměření (např. svářečský průkaz).

Kulturní akce jsou zaměstnanci hodnoceny lehce nadprůměrně. Podnik pořádá vždy v listopadu, jednou ročně podnikový večírek, kde jsou předneseny zprávy o hospodaření, aktuality v podniku a poté následuje volná zábava. Na večírku v minulém roce (2012) podnik zároveň oslavil 20 let od svého vzniku.

## **6 Návrh motivačního programu pro zaměstnance v podniku NoVy Vacov, s. r. o.**

V provedené analýze podniku bylo zjištěno, že za nejdůležitější motivační faktory považují zaměstnanci finanční ohodnocení (mzdy, odměny a prémie), ale je s nimi také vyjádřena částečná nespokojenost. Lze tedy konstatovat, že pro zaměstnance je nejdůležitější finanční ohodnocení, jehož prostřednictvím se může zlepšit jejich ekonomická situace. V této souvislosti je vhodné se zmínit ještě o jednom faktoru, který považují zaměstnanci za velmi důležitý a tím je jistota zaměstnání.

Bylo by vhodné, aby podnik zavedl jak nové motivační prvky, tak vyvinul úsilí na odstranění demotivačních prvků.

### **6. 1 Návrh zavedení nových nebo upravení stávajících motivačních prvků**

Společnost NoVy Vacov disponuje sice podstatným souborem motivačních prvků, ale jsou zde i znaky, které podnik buď ve svém motivačním programu neuplatňuje nebo by bylo možné je úpravami vylepšit. Opatřeními, která by mohla při zavedení v celém podniku pomoci ke zlepšení motivačního programu jsou: zavedení příspěvku na důchodové pojištění a zlepšení úrovně vyplácení prémie a odměn.

Vyskytují se zde i motivační faktory, které by bylo vhodné zavést pouze v rámci některých úseků, kde dosáhly vyšších stupňů důležitosti. Tímto je konkrétně nadprůměrný stupeň důležitosti, který přikládají administrativní pracovníci a pracovníci expedice možnostem dalšího vzdělání.

V neposlední řadě přikládají pracovníci výroby, administrativy a expedice vysoký stupeň důležitosti motivačnímu faktoru, poskytování příspěvku na dopravu a stravování. Tento prvek by bylo ovšem vhodné zavést v celém podniku.



## **6. 1. 1 Motivační faktory vhodné k zavedení nebo zlepšení v celém podniku**

### **Příspěvek na důchodové pojištění**

Důležitost příspěvku byla ve výsledku dotazníkového šetření hodnocena nadprůměrně, i když v každém z úseků se menšinově lišila. Hodnoty bodů u všech úseků ovšem přesáhly 3 body, což lze hodnotit jako nadprůměrné výsledky a je vhodné zvážit jejich zavedení. Tento prvek by se mohl stát vhodnou motivací pro zvýšení snahy a zvýšení výkonů pracovníků. Vyplácení příspěvku je vhodné i pro zaměstnavatele, který nejenže prostřednictvím něj motivuje své zaměstnance, ale je pro něj i výhodné jej vyplácet. Příspěvek je osvobozený od sociálního a zdravotního pojištění (ze strany zaměstnance i zaměstnavatele), pokud není překročena zákonem stanovená hranice. Další výhodou je, že dává zaměstnavateli možnost započítat si příspěvek do nákladů a snížit tím daňový základ. Vhodné by bylo zavedení příspěvku ve výši 600 Kč za měsíc, pro jednoho zaměstnance.

### **Prémie a odměny**

V současné době jsou všem zaměstnancům vypláceny prémie ve výši 30% k základu mzdy. Pokud ovšem zaměstnanec například svou chybou zkaží část výroby (jeho chybou zůstanou rohlíky v peci a cca 5 000 rohlíků se spálí), jsou mu tyto prémie strženy. Dále se z prémie dle závažnosti strhávají různé částky, hlavně při závažném porušení nařízení podniku. Příkladem je nedodržení zásad ochrany a bezpečnosti práce, nedodržení hygienických předpisů, pozdní příchody na pracoviště bez omluvy, apod. . Bylo by vhodné se zaměřit na zvýšení prémie, která by však neměla být zvýšena na celkem více než 35%. Vhodným opatřením by mohlo být, že v každém měsíci budou vedoucím pracovníkem na směně nebo přímým nadřízeným pracovníků na daném úseku vybráni 2 zaměstnanci, kteří jsou výrazně šikovni a produktivní. Těmto zaměstnancům bude vyplaceno na prémiech o dalších 5% více než ostatním. Toto opatření by mohlo významně přispět ke zvýšení motivace v celém podniku a snaze této prémie dosáhnout.

## **Poskytnutí příspěvku na dopravu a stravování**

Zvýšený zájem o příspěvek na dopravu a stravování projeví sice zejména zaměstnanci úseků dopravy, expedice a administrativy, přesto by bylo vhodné příspěvek zavést v celém podniku.

Zavedení příspěvku na dopravu by bylo možné vyřešit např. tak, že zaměstnancům, kteří mají trvalé bydliště dále než 10 km od sídla podniku, by byl vyplácen příspěvek na dopravu do zaměstnání, minimálně ve výši 10 Kč/den, maximálně však 30 Kč/den. Příspěvek by byl poté vyplácen zároveň při měsíčním vyúčtování mzdy.

Příspěvky na stravování také nejsou v podniku vypláceny. Zaměstnanci si mohou den dopředu přihlásit obědy, které jsou do podnikové jídelny dováženy z nedaleké základní školy. Cena za 1 oběd činí 60 Kč. Podnik by proto mohl vyplácet zaměstnancům měsíční příspěvek na obědy ve výši 45% z ceny každého oběda.

Tato opatření by mohla pomoci zvýšit spokojenost zaměstnanců v celém podniku.

## **6. 1. 2 Motivační faktory vhodné k zavedení v úseku administrativy a expedice**

### **Možnost dalšího vzdělávání**

Pracovníci v úseku administrativy a expedice projeví nadprůměrný zájem o možnosti dalšího vzdělávání. V současné době jsou školení poskytována pouze v úseku údržby na kurzy, které potřebují pracovníci pro výkon své práce. Jedná se hlavně o svářečské kurzy. Autorkou je navrhováno zaměřit se na tento faktor i v úseku administrativy a expedice. Pracovníkům, kteří jsou schopni plnit své úkoly minimálně na 110% a dodržovat předem stanovené termíny, toto umožnit. Těmto zaměstnancům by podnik buď poskytl bezplatná školení (např. kurzy pro účetní, manažery, kurzy vedení zaměstnanců, apod.) nebo poskytl příspěvek na další libovolné vzdělání, ve výši 30% ze zaplacené částky (doložené dokladem), maximální výše příspěvku by však neměla přesáhnout 2 000 Kč/rok a 1 pracovníka.

## **6. 2 Odstranění demotivačních prvků**

Demotivační prvky by měly být alespoň eliminovány, v ideálním případě úplně odstraněny. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvíce zaměstnance demotivuje a jsou nejvíce nespokojeni s: špatnými mezilidskými vztahy, pochvalami a uznáním od nadřízených, nemožností většího prosazení názorů řadových zaměstnanců.

### **Špatné mezilidské vztahy**

Špatné mezilidské vztahy mohou pramenit z několika důvodů. Jedním z důvodů může být přítomnost většího počtu zaměstnanců stejného pohlaví v kolektivu, rozdíly ve věku a ve vzdělání. Tato otázka byla již autorkou detailně popsána v části vyhodnocení dotazníkového šetření v otázce 4 a 12. Nyní se autorka zaměří zejména na způsoby jak eliminovat dopady špatných mezilidských vztahů. Jedním z návrhů, jak by se dala tato situace řešit, je reorganizace pracovních skupin a domluva vedoucím směn, na které si zaměstnanci také částečně stěžují. Přínosnou změnou by se mohly stát podnikem pravidelně pořádané společenské akce. Mimo pracovní dobu např. Mikulášská nadílka pro zaměstnance s malými dětmi, sportovní akce nebo společná návštěva různých zařízení např. bowlingu. Zavedením těchto opatření by mohlo dojít ke zlepšení soukromých vztahů mezi zaměstnanci, které se samozřejmě přenáší i do života pracovního. Opatření by mohlo pomoci utužit kolektivy na daných pracovištích a zlepšit vztahy mezi lidmi.

### **Pochvaly a uznání od nadřízených**

Tato položka vycházela v dotazníkovém šetření jako 6. nejdůležitější z 10 položek, ohodnocená 4,05 body, což značí vysokou důležitost pochval pro zaměstnance. Naopak spokojenost s tímto faktorem je vyjádřena jen 2,82 body. Nízké hodnocení poukazuje na nedostatečné udělování pochval zaměstnancům, kteří v důsledku toho nejsou příliš motivovaní. U některých jedinců s nižším sebevědomím může dojít i k tomu, že jim jejich práce bude připadat zbytečná nebo špatně vykonaná. Ke zlepšení uznání práce zaměstnanců a zlepšení pochval by mohlo dojít například pravidelným čtvrtletním hodnocením. Bylo by vhodné, aby pracovníky hodnotili jejich přímí nadřízení a dělali si o nich během čtvrtletí poznámky. Pravidelně by poté vedoucí směn poskytli zaměstnancům zhodnocení jejich výkonů a své názory na jejich přístup k práci.

Vedoucí by zde měli vyzdvihnout dobré vlastnosti, o kterých si myslí, že jsou pro pracovníka předností, ale zároveň by měli pracovníky upozornit i na různé chyby, kterých se dopustili. Tato zhodnocení by se měla týkat všech zaměstnanců podniku. Pozitivním přínosem by mělo být zlepšení vztahů a komunikace mezi nadřízenými a podřízenými.

### **Nemožnost prosazení názorů řadových zaměstnanců**

Tento faktor byl vyhodnocen v dotazníkovém šetření v otázce č. 12. Z výzkumu vyplynulo, že problém se vyskytuje nejčastěji ve výrobním úseku. Pracovníci, kteří jsou podřízeni vedoucím směn jsou nespokojeni s jejich chováním a tím, jak vedoucí nahlízejí na jejich názory a rázně je zamítají. Zde by se iniciativy mělo v první řadě chopit vedení podniku a svolat poradu s vedoucími směn a úseků. Účelem schůze by mělo být přesvědčení vedoucích směn a úseků, že ne všechny názory podřízených jsou špatné a musí je nutně odmítat. Pokud budou ovšem návrhy akceptovat, měly by být zapsány a předány vedoucím podniku k prodiskutování o důležitosti či nedůležitosti. Řadový zaměstnanci by pocítili, že je konečně někdo vyslyšel a zajímá se o jejich názory. Tímto by mohlo dojít k eliminaci tohoto problému.

Alternativním řešením by mohlo být zavedení skříňky, kam by zaměstnanci mohli anonymně (nebo pokud by měli zájem i pod svým jménem) vkládat návrhy a připomínky ke stávající situaci v podniku a na daných úsecích. Obsah skříňky by byl pravidelně vybírán a prodiskutovány názory, které do ní zaměstnanci vložili.

### **6. 3 Další možná opatření ke zvýšení motivace**

V podniku NoVy Vacov, s. r. o. nejsou prováděna dotazníková šetření a podnik může jen těžko zjistit, jak moc motivovaní jeho zaměstnanci jsou. Při výzkumu se autorka setkala s řadou pozitivních ohlasů na dotazník s tím, že by zaměstnanci uvítali podobný průzkum i v rámci podnikového šetření. Bylo by tedy vhodné zavést v podniku pravidelné, alespoň roční anonymní dotazníkové šetření, kdy by byla zjišťována úroveň motivace a k jakým změnám (zda pozitivním, či negativním) dochází. Dle vyhodnocených průzkumů by bylo možné poté upravovat stávající motivační program a stimulovat tím zaměstnance k vyššímu výkonu.

## 7 Ekonomická efektivnost navrženého motivačního programu

Aby autorka mohla zjistit, zda je navržený program skutečně vhodný i k aplikaci do praxe, je nutné znát, na kolik peněz zavedení nových motivačních faktorů vyjde a jaké z něj budou plynout přínosy.

### 7.1 Ekonomická efektivnost jednotlivých faktorů

V následující tabulce jsou uvedeny jednotlivé motivační faktory a náklady, které na ně firma vynaložila v minulých letech. Dále i náklady na nový motivační program. V posledním sloupci je uveden rozdíl v motivačních programech, tedy současnost proti navrženým opatřením.

**Tabulka 5: Roční srovnání nákladů na různá opatření v současnosti a pro navržená nová opatření (údaje uvedeny v Kč)**

Opatření	V současné době	Pro navržené opatření	Rozdíl
Příspěvek na důchodové pojištění	0	720.000	720.000
Prémie ve výši 35%	448.272	522.984	74.712
Možnost dalšího vzdělávání	18.000	33.000	15.000
Poskytnutí příspěvku na dopravu	0	131.040	131.040
Poskytnutí příspěvku na stravování	0	408.240	408.240
Společenské akce	0	30.000	30.000
Pochvaly	0	0	0
Skříňka na návrhy a připomínky	0	600	600
Dotazníkové šetření	0	1.000	1.000
<b>Celkem náklady</b>	<b>466.272</b>	<b>1.846.872</b>	<b>1.380.592</b>

**Zdroj: vlastní zpracování, 2013**

V následujících částech budou popsány jednotlivé náklady u různých opatření a přínosy, které lze očekávat, že nové motivační prvky přinesou. Náklady vynaložené na zavedení nového motivačního programu by měli být vykompenzovány zvýšením výkonů zaměstnanců, aby se nově navržený program nestal ztrátovým.

### **Příspěvek na důchodové pojištění**

Příspěvek není v současné době vyplácen a náklady na něj jsou v současné době 0 Kč. Pokud by došlo k zavedení příspěvku, příspěvek by byl zaveden celoplošně v podniku, tj. pro 100 zaměstnanců. Náklady na tento příspěvek by vzrostly na 720.000 Kč. Pozitivním důsledkem zavedení příspěvku by mohlo být zlepšení motivace zaměstnanců a jejich spokojenosti.

### **Prémie ve výši 35%**

Tato prémie by byla vyplácena vždy 2 zaměstnancům, kteří jsou na dané směně šikovní, výrazně produktivní a je zřetelné, že dělají více, než ostatní pracovníci. Prémie by byla vyplácena měsíčně, na každém úseku 2 pracovníkům, tj. celkem by byla vyplácena 10 pracovníkům v podniku. Zvýšením této prémie ze základní výše 30%, která je vyplácena všem zaměstnancům, na 35%, která by byla vyplácena pouze nejproduktivnějším pracovníkům by přinesla zvýšení nákladů o 74.712 Kč, proti současnému stavu. Lze očekávat zvýšení výkonů a motivace zaměstnanců, aby byli schopni prémie dosáhnout.

### **Možnost dalšího vzdělávání**

Kurzy, které jsou v současné době v podniku zavedeny by měly být zaměstnancům umožňovány stále. K těmto by bylo možné zařadit další kurzy, kdy by byli proškoleni administrativní pracovníci a pracovníci expedice. Průměrná cena kurzu pro tyto pracovníky se pohybuje okolo 3.000 Kč za jeden kurz. Předpokládá se, že této možnosti by na uvažovaných 2 pracovištích, kde pracuje celkem 16 zaměstnanců, byli schopni dosáhnout 3 zaměstnanci, kteří plní své úkoly na 110% a jsou schopni dodržovat termíny. Těmto zaměstnancům budou proplaceny kurzy, kdy se počítá, že zaměstnanec absolvuje 1 bezplatný kurz za rok v rámci podniku. Náklady na toto opatření jsou 9.000 Kč.

Pokud budou mít zaměstnanci zájem si dále doplnit své vzdělání i jinými kurzy, podnik nabízí možnost, přispět na tyto kurzy příspěvkem ve výši 30 % z ceny kurzu, maximálně však 2.000 Kč/rok. V nákladech je tedy počítáno s tím, kdy tito 3 zaměstnanci, kterých se příspěvek týká, jej všichni využijí.

Náklady celkem na zavedení možností dalšího vzdělávání budou i se započtenými již stávajícími náklady činit 33.000 Kč. Oproti stávajícím možnostem dalšího vzdělání dojde ke zvýšení nákladů o 15.000 Kč.

Pro podnik může mít zavedení tohoto příspěvku pozitivní charakter. Pomůže pozvednout úroveň kvalifikace zaměstnanců v podniku a také zvýší motivaci zaměstnanců, aby tohoto příspěvku dosáhli. Při plnění na stanovených minimálně 110%, lze také očekávat navýšení výkonů zaměstnanců.

### **Poskytnutí příspěvku na dopravu**

Příspěvek na dopravu by byl poskytnut zaměstnancům podle toho, v jaké vzdálenosti od podniku bydlí. Ve vzdálenosti 10 – 15 km, byl určen příspěvek 15 Kč/den, ve vzdálenosti 15 – 25 km příspěvek ve výši 20 Kč/den a pokud někdo bydlí dále, než 25 km od podniku, bude mu vyplacen příspěvek v maximální výši, tj. 30 Kč/den.

V podniku je z celkového počtu 100 zaměstnanců 30 lidí, kteří bydlí dále, než 10 km od sídla podniku. Ve vzdálenosti 10 – 15 km bydlí 20 zaměstnanců, ve vzdálenosti 15 – 25 km bydlí 8 pracovníků a ve vzdálenosti více než 25 km bydlí 2 pracovníci. Těmto pracovníkům by byly poskytnuty příspěvky v celkové výši 131.040 Kč/rok.

Zavedení příspěvku by mohlo mít pozitivní charakter v možnosti udržení si zaměstnanců, kteří bydlí ve větší vzdálenosti a tím i eliminaci rizika, že změní zaměstnání. Dále faktor pozitivně působí na spokojenost pracovníků.

### **Poskytnutí příspěvku na stravování**

V současné době oběd v pekárně stojí 60 Kč a firma by na něj poskytovala příspěvek ve výši 45% z ceny oběda, tedy 27 Kč. Příspěvek by byl vyplácen všem zaměstnancům, kteří chodí na obědy. Z podnikového průzkumu vyplývá, že na obědy chodí 60% zaměstnanců. Jsou zde samozřejmě započtení i pracovníci nočních směn, kteří sice nemají možnost dojít si na oběd v podniku, ale mohou si zde nechat „ešusy“ a jídlo je jim předáno na noční směně. Celková výše nákladů na roční příspěvky pro všechny zaměstnance je ve výši 408.240 Kč. Toto opatření by mohlo mít pozitivní důsledky ve formě zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

## **Společenské akce**

Společenské akce pro zaměstnance by v propočtu vyšly na 30.000 Kč. Náklady jsou složeny hlavně z akcí pořádaných pro zaměstnance, tj. na Mikulášskou besídku náklady 10.000 Kč, sportovní akce během roku a pronájmy 10.000 Kč a pronájem společenských prostor 10.000 Kč. Společenské akce budou poskytnuty všem zaměstnancům. Jejich pozitivním přínosem by mělo být utužení a zlepšení mezilidských vztahů, které by mohlo přispět ke zlepšení motivace v podniku jako celku.

## **Pochvaly**

Toto opatření nemá žádné náklady, ale jeho pozitivním přínosem může být fakt, že dojde ke zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti a ke zlepšení komunikace mezi nadřízenými a podřízenými. S tímto faktorem částečně souvisí také pořízení skříňky na návrhy a připomínky zaměstnanců, kdy jednorázové náklady na pořízení této skříňky budou činit 600 Kč.

## **Dotazníkové šetření**

Výstupem tohoto opatření by mělo být zjištění úrovně motivace a spokojenosti zaměstnanců. Vedení také zjistí, zda je navržený motivační program úspěšný či nikoliv. Na toto opatření budou vynaloženy náklady v celkové částce 1.000 Kč/rok, z toho plyne, že jsou zde zobrazeny jen náklady na tisk dotazníků a na odměnu pracovníka, který bude tyto dotazníky zpracovávat.

## **7. 2 Celkové zhodnocení ekonomické efektivity motivačního programu**

Celkové náklady na navržený motivační program podniku činní 1.846.872 Kč. Je zřejmé, že výkony by musely být navýšeny, aby se zavedení motivačního programu vyplatilo. Je zde významný rozdíl v navýšení nákladů, tj. navýšení o 1.380.592 Kč, proti stávajícímu programu. Propočty nákladů a přínosy nového motivačního programu se pohybují prozatím pouze v teoretické rovině. Navýšení nákladů je velmi razantní a v současné době pro společnost nepřipadá v úvahu, neboť společnost v roce 2011 dosáhla ztráty. V současné době se ze ztráty sice vzpamatovává, ale navržený motivační program pro ni má prozatím velmi vysoké náklady. Bylo by proto vhodné se zatím zaměřit pouze na některé položky navrhované autorkou.



### **7. 3 Přínos motivačního programu**

Nově navržený motivační program obsahuje mnoho nových motivačních prvků, které by mohly přispět ke zvýšení motivace a výkonů v podniku. Pokud by byl daný program zaveden může v podniku dojít i k problémům spojeným s jeho zavedením. Někteří zaměstnanci si hůře zvykají na změny a může nějakou dobu trvat, než budou schopni nový motivační program přijmout a využít příležitostí, které nabízí. Přestože v současné době nelze hovořit o zavedení tohoto programu, společnost o něm může uvažovat do budoucna, kdy se již opět bude vykazovat kladný VH.

Vynaložené náklady na motivační program se sice mohou zdát vysoké, ale je nutné si také uvědomit, jaké výhody budou plynout z jeho zavedení. Tento nově vytvořený motivační program je více zaměřen na spolupráci zaměstnanců mezi sebou a se svými nadřízenými. Dává možnost zvýšit výkony zaměstnanců, které budou poté i řádně odměněny. Motivační program poskytuje zaměstnancům příležitost zvýšit svou mzdu, pokud se budou více snažit a lépe pracovat. Toto by mohlo být velmi efektivním řešením, protože pro mnoho zaměstnanců je mzda na předních místech v jejich žebříčku pracovních hodnot.

Je ovšem nutné, aby byl motivační program opravdu zaveden ve všech částech podniku a aby došlo ke zvýšení výkonů. Pokud by tomu tak nebylo, motivační program by se mohl stát ztrátovým.

Při zavedení motivačního programu může dojít i k řadě pozitivních reakcí. Zaměstnanci budou mít pocit, že se o ně zaměstnavatel lépe stará a může zde dojít ke zlepšení mezilidských vztahů (na které bylo v práci velmi často poukazováno). Lepší informovanost o možnostech, jak zvýšit svou mzdu poskytnou zaměstnancům jednotliví vedoucí nebo mistři na směnách. Lze také předpokládat, že dojde k významnému zlepšení kvalifikace zaměstnanců, pomocí různých kurzů a současně s tím ke zvýšení výkonů, aby zaměstnanci těchto výhod dosáhli.

Práce bude předána majitelům podniku NoVy Vacov s těmito návrhy motivačního programu. Pokud se společnost rozhodne tento návrh prozatím nerealizovat, práce na svém smyslu neztratí. Jejím účelem je také zobrazit důležitost různých motivačních prvků a pomoci nalézt nové možnosti, jak zlepšit podmínky práce, zvýšit výkonnost pracovníků a zajistit jejich optimální rozvoj.

Závěrem lze říci, že: „Spokojený zaměstnanec je základním stavebním kamenem pro úspěšnost celého podniku.“

## 8 Závěr

Cílem autorčiny bakalářské práce bylo posouzení stávajícího motivačního programu v podniku NoVy Vacov, s. r. o. a po zhodnocení výsledků provedeného dotazníkového šetření navrhnout nový motivační program, který přispěje ke zlepšení motivace.

Teoretická část je zapojena do části praktické a jsou zde vysvětleny pojmy důležité pro pochopení motivace nebo různé motivační teorie, přibližující se teoriím používaným v podniku. Tyto teoretické poznatky byly použity také jako podklad pro způsoby, jakými sbírat informace v podniku a jak je vyhodnocovat.

Práce je rozdělena do několika kapitol, kdy kapitoly 1 a 2 se týkají spíše charakteristiky podniku, jeho činností a prostředí. Části 3 a 4. se zabývají teorií motivace, úrovní motivace v podniku NoVy Vacov a sběrem informací v podniku. Kapitola č. 5 obsahuje vyhodnocení dotazníkového šetření a na ní přímo navazují části vyplývající z této kapitoly – návrh nového motivačního programu a ekonomické posouzení přínosů navrženého programu.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že úroveň motivace v podniku jako celku i na jednotlivých úsecích je na průměrné až lehce nadprůměrné úrovni. Byly zjištěny i hlavní nedostatky současného motivačního programu, kterými jsou zejména špatné mezilidské vztahy a s nimi související klesající úroveň motivace.

Nejdůležitějšími motivačními faktory byly vyhodnoceny finanční odměny, jako mzda, prémie a různé příspěvky. Dále byl vysoký stupeň důležitosti přiřazen faktoru jistoty zaměstnání. Důležitost motivačních faktorů byla hodnocena jak v rámci celého podniku, tak i v rámci jednotlivých úseků. Na některých úsecích došlo k nepatrným rozdílům oproti ostatním, např. v administrativě a expedici zaměstnanci považují za důležitou možnost dalšího vzdělávání. Vysokého stupně důležitosti na všech úsecích dosáhly mezilidské vztahy.

Při posuzování spokojenosti s těmito faktory je ovšem poukazováno již na výsledky průměrné či lehce podprůměrné. Pro tyto skutečnosti byla navržena opatření, která by měla zlepšit spokojenost s nimi. Byla navržena opatření jak pro finanční, tak pro nefinanční faktory.

Nižší stupeň důležitosti přiřazovali zaměstnanci možnostem dalšího vzdělávání a kulturním akcím. S těmito faktory byla také vyjádřena průměrná spokojenost. Autorka se i přes to na tato opatření zaměřila a to zejména po vyhodnocení důležitosti těchto faktorů na jednotlivých úsecích, kde možnost dalšího vzdělání vyšla jako nadprůměrně důležitá. Návrh na zlepšení úrovně kulturních akcí byl představen zejména z důvodu eliminace špatných mezilidských vztahů na pracovišti a možnostem, jak tyto vztahy zlepšit.

Je jen na vedoucích podniku, jak se k navrženým opatřením postaví. Autorka ovšem doporučuje zamyslet se nad realizací všech nebo alespoň některých opatření. Tímto by mohlo dojít ke zlepšení motivace v podniku jako celku.

Závěrem práce může tedy autorka konstatovat, že cíl práce byl splněn. V autorčině práci došlo ke zhodnocení celkové úrovně motivace a důležitých motivačních faktorů v celopodnikovém výzkumu i výzkumu v jednotlivých úsecích. Byl navržen nový motivační program a opatření, která by měla podniku NoVy Vacov, s. r. o. pomoci k lepší stimulaci zaměstnanců a zvýšení celopodnikové motivace. V neposlední řadě byla také zhodnocena ekonomická efektivnost navrženého motivačního programu a shrnuta doporučení pro podnik.

## **9 Seznam použitých zkratek**

BOZP = bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ČR = Česká republika

ZKD = Západočeské konzumní družstvo

ROS = rentabilita tržeb

ROE = rentabilita vlastního kapitálu

ROA = rentabilita celkových aktiv

EBIT = zisk před zdaněním a úroky

ŽP = životní prostředí

VH = výsledek hospodaření

## 10 Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo společnosti NoVy Vacov, s. r. o. ....	12
Obrázek 2: Fotografie podniku NoVy Vacov .....	18
Obrázek 3: Vývoj výsledku hospodaření společnosti NoVy Vacov, s. r. o., zjišťovaný za účetní období v letech 1998 – 2011 .....	24
Obrázek 4: Maslowova teorie potřeb .....	31
Obrázek 5: Rozdělení zaměstnanců mezi jednotlivými úseky podniku .....	42
Obrázek 6: Věkové kategorie zaměstnanců ve vztahu k jednotlivým úsekům podniku	43
Obrázek 7: Spokojenost s výší peněžní odměny ve vztahu k úsekům podniku .....	44
Obrázek 8: Spokojenost s pracovní atmosférou a kolektivem ve vztahu k jednotlivým úsekům podniku .....	45
Obrázek 9: Zaměstnanci, kteří uvažují, či neuvažují o změně pracovního místa.....	46
Obrázek 10: Důležitost uznání za odvedenou práci v rámci celého podniku.....	47
Obrázek 11: spokojenost s délkou pracovní doby na dané směně.....	48
Obrázek 12: Spokojenost s přidělováním práce v rámci celého podniku.....	49
Obrázek 13: Rozbroje a rivalita na jednotlivých úsecích podniku .....	50
Obrázek 14: Spokojenost s rovnováhou mezi volným časem a pracovním životem.....	51
Obrázek 15: Porovnání hodnot spokojenosti a důležitost motivačních faktorů V CELÉM PODNIKU .....	54
Obrázek 16: Porovnání aritmetických průměrů bodů v rámci spokojenosti a důležitosti motivačních faktorů V ÚSEKU VÝROBY .....	56
Obrázek 17: Porovnání aritmetických průměrů bodů v rámci spokojenosti a důležitosti motivačních faktorů V ÚSEKU ADMINISTRATIVY .....	57
Obrázek 18: Porovnání aritmetických průměrů bodů v rámci spokojenosti a důležitosti motivačních faktorů V ÚSEKU DOPRAVY.....	58
Obrázek 19: Porovnání aritmetických průměrů bodů v rámci spokojenosti a důležitosti motivačních faktorů V ÚSEKU ÚDRŽBY .....	59
Obrázek 20: Porovnání aritmetických průměrů bodů v rámci spokojenosti a důležitosti motivačních faktorů V ÚSEKU EXPEDICE.....	60

## 11 Seznam tabulek

Tabulka 1: Údaje potřebné k výpočtu ukazatelů rentability .....	26
Tabulka 2: Tabulka srovnání vypočtených ukazatelů v letech 2007 – 2011 .....	26
Tabulka 3: Počet rozdaných, vrácených a využitých dotazníků.....	40
Tabulka 4: Váha jednotlivých odpovědí u dotazníku zkoumající důležitost a spokojenost s motivačními faktory .....	41
Tabulka 5: Roční srovnání nákladů na různá opatření v současnosti a pro navržená nová opatření (údaje uvedeny v Kč).....	69

## 12 Seznam použité literatury

### Knižní zdroje:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 109,110, 220 s., ISBN 978-80-247-2890-2
- [2] DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Překlad Jiří Loudin. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 220 - 231 s., ISBN 978-80-247-1407-3
- [4] BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociální řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. 363-389 s., ISBN 978-80-7261-169-0
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 103,104,167-171 s., ISBN 9978-80-7179-893-4
- [6] PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE Praha, 1996, 47-52 s., ISBN 80-7079-283-3
- [7] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Ostrava: Ostravské tiskárny, 1992, 105 s., ISBN 80-85603-01-2
- [8] PROVAZNÍK, Vladimír a kol. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing, 1997, 140-142 s., ISBN 80-7169-434-7
- [9] SEQUENSOVÁ, Helena, HEP, Roman, RASTISTAV, Pavel, LETÁK, Jiří. *Lidské zdroje*. Havířov: Question Marks, 2005, 126-134 s., ISBN 80-239-5053-3
- [10] WHITMORE, John. *Koučování*. 3. Doplněné a přepracované vydání. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2009, 119-127 s., ISBN 978-80-7261-209-3
- [11] WÁGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. Vydání. Praha: Grada Publish, 2008, 14-19 s., ISBN 978-80-247-2361-7
- [12] Interní dokumentace společnosti NoVy Vacov, s. r. o., 2011



### **Internetové zdroje:**

[13] [halek.info] Prezentace k přednáškám z předmětu MARKETING. *Webové stránky Vítězslava Hálka*. [online]. [cit. 2013-02-20].

Dostupné na: <<http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=05>>

[14] Obchodní rejstřík (2013), NoVy Vacov, spol. s. r. o. [online]. [cit. 2013-03-03].

Dostupné na:

<<https://or.justice.cz/ias/ui/vypisvypis?subjektId=isor%3a249549&typ=full&klic=e2uf1x>>

[15] Pekárna Vacov (2013a). *Webové stránky společnosti Pekárna Vacov*. [online]. [cit. 2013-03-03]. Dostupné na <<http://www.pekarnavacov.cz/>>

## **13 Seznam příloh:**

**Příloha A:** Organizační struktura podniku

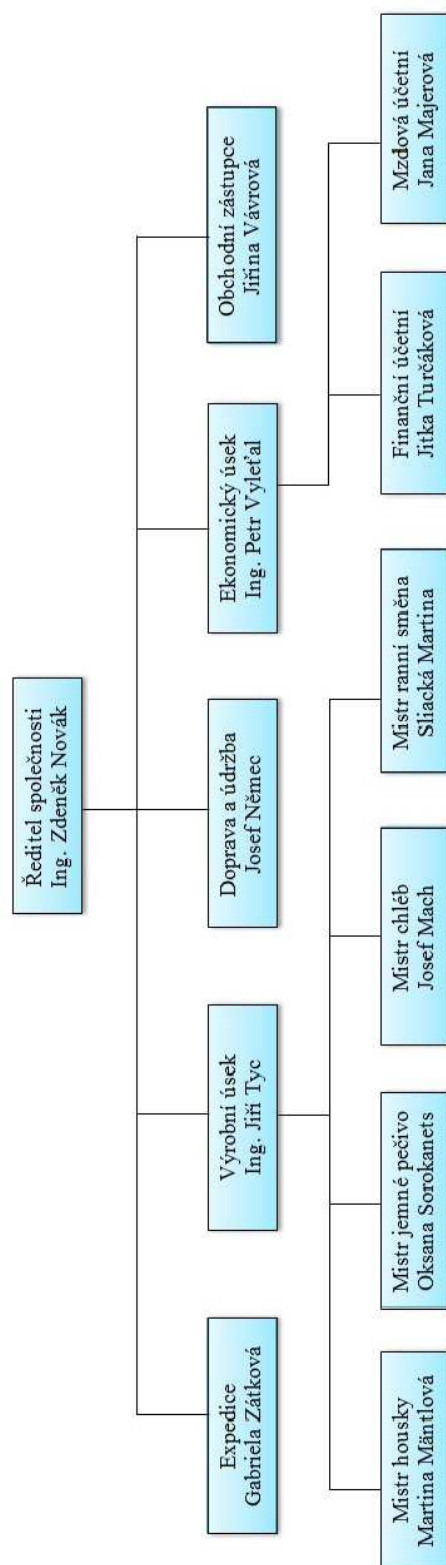
**Příloha B:** Fotografie pekárny, výrobních prostor a základních druhů výrobků

**Příloha C:** Vývoj hospodářského výsledku podniku NoVy Vacov, s. r. o.  
v letech 1998 – 2011

**Příloha D:** Dotazník

**Příloha E:** Tabulky aritmetických průměrů

## Příloha A: Organizační struktura podniku



Zdroj: Interní dokumentace společnosti NoVy Vacov [12]

**Příloha B:** Fotografie pekárny, výrobních prostor a základních druhů výrobků



Společnost NoVy Vacov, s. r. o.



Výrobní linka a pec pro rohlíky



Výrobní linka na chléb



Díže pro mísení těsta



Boxové pece



Zařízení pro balení výrobků





Sortiment výrobků pekárny NoVy Vacov, s. r. o.



Chléb celý a krájený – Bobík



Rohlíky a housky



Koblíha nugátová a marmeládová



Vánočka

Zdroj: Interní dokumentace společnosti NoVy Vacov [12]

**Příloha C:** Vývoj hospodářského výsledku podniku NoVy Vacov, s. r. o.  
v letech 1998 – 2011

<b>Rok</b>	<b>Výsledek hospodaření</b>
1998	3.876.000
1999	3.437.000
2000	3.661.000
2001	2.505.000
2002	1.538.000
2003	592.000
2004	3.945.000
2005	2.199.000
2006	6.607.000
2007	6.108.000
2008	9.986.000
2009	9.247.000
2010	2.475.000
2011	-2.882.000

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

## **Příloha D: Dotazník**

### **Dotazníkové šetření – Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku NoVy Vacov, s. r. o.**

Vážené pracovnice, vážení pracovníci,

chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, který použiji jako podklad pro svou bakalářskou práci, již zmíněné „Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku“.

Dotazník je anonymní a jeho údaje budou poskytnuty pouze pro analýzu v mojí bakalářské práci, nikomu z pracovníků, ani ostatních nadřízených NEBUDE povoleno do vyplněných dotazníků nahlédnout.

U otázek 1 – 11 zaškrtněte jednu odpověď, u otázky 12 slovně doplňte svou odpověď a u otázek 13 a 14 vyberte prosím tu z možností, která je vám nejbližší.

Předem děkuji za vyplnění dotazníku

Kateřina Nováková (studentka bakalářského studia na ZČU v Plzni, fakultě ekonomické v Chebu)

-----

#### **1) V jakém úseku podniku NoVy Vacov pracujete:**

- a) výroba
- b) doprava
- c) údržba
- d) administrativa
- e) vedoucí pracovník (majitele firmy)
- f) expedice

#### **2) Jaká je vaše věková kategorie:**

- a) 18 – 30 let
- b) 31 – 40 let
- c) 41 – 50 let
- d) 51 – 60 let
- e) 61 a více



**3) Spokojenost s výší peněžní odměny:**

- a) plně spokojen/a
- b) spokojen/a
- c) nespokojen/a

**4) Pracovní atmosféra a kolektiv na pracovišti je pro vás:**

- a) plně vyhovující, cítím se zde příjemně
- b) vyhovující, ale jsou věci, které bych v kolektivu změnil/a
- c) nevyhovující

**5) Pokud by se vám naskytla příležitost změnit zaměstnání, uvažovali byste o této možnosti?**

- a) určitě ano
- b) převážně ano
- c) nejsem si jistý/á
- d) převážně ne
- e) určitě ne

**6) Je pro vás důležité uznání kolegů a nadřízených za odvedenou práci?**

- a) ano
- b) nevím
- c) ne

**7) Na jaké směně pracujete?**

- a) ranní směna
- b) noční směna
- c) noční nebo ranní směna, jak je potřeba

**8) Je pro vás práce na dané směně vyhovující a jste spokojeni s délkou pracovní doby?**

- a) ano, plně spokojen/a
- b) nespokojen
- c) změnil/a bych (doplňte prosím svou odpověď')

.....

**9) Máte pocit, že je vám práce přidělována spravedlivě, podle vašich schopností a dovedností:**

- a) určitě ano
- b) převážně ano
- c) nevím
- d) převážně ne
- e) ne

**10) Máte pocit, že v kolektivu na daném pracovišti panují rozbroje a rivalita vůči ostatním?**

- a) ano
- b) ne

**11) Je pro vás na vaší pracovní pozici zachována rovnováha mezi pracovním životem a volným časem po práci?**

- a) ano, jsem plně spokojen/a
- b) ne

**12) Co vás demotivuje při výkonu vaší práce? (doplňte prosím svou odpověď')**

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

13) Zaškrtněte prosím v daném řádku vždy jedno políčko, které odpovídá stupni důležitosti, který přiřazujete danému motivačnímu faktoru (prosím o zaškrtnutí u všech uvedených faktorů)

Faktor	velmi důležité	částečně důležité	důležité (průměrně)	méně důležité	nedůležité
Mzda					
Prémie, odměny					
Jistota zaměstnání					
Možnost dalšího vzdělání					
Vzdálenost pracoviště od místa bydliště					
Pochvaly a uznání od nadřízených					
Mezilidské vztahy na pracovišti					
Kulturní akce					
Příspěvek na dopravu, stravování					
Příspěvek na pojištění (důchodové pojištění)					

Poznámka: ohodnocení stupňů důležitosti: 5 = velmi důležité, 4 = částečně důležité, 3 = důležité (průměrně), 2 = méně důležité, 1 = nedůležité

14) Zaškrtněte prosím v daném řádku vždy jedno políčko, které odpovídá stupni vaší spokojenosti s daným faktorem (prosím o zaškrtnutí u všech uvedených faktorů)

Faktor	naprostá spokojenost	velká spokojenost	spokojenost (průměr)	nižší spokojenost	nespokojen
Mzda					
Prémie, odměny					
Jistota zaměstnání					
Možnost dalšího vzdělání					
Vzdálenost pracoviště od místa bydliště					
Pochvaly a uznání od nadřízených					
Mezilidské vztahy na pracovišti					
Kulturní akce					
Příspěvek na dopravu, stravování					
Příspěvek na pojištění (důchodové pojištění)					

Poznámka: ohodnocení stupňů spokojenosti: 5 = naprostá spokojenost, 4 = velká spokojenost, 3 = spokojenost (průměr), 2 = nižší spokojenost, 1 = nespokojenost

**Příloha E: Tabulky aritmetických průměrů**

**Tabulka aritmetických průměrů důležitosti motivačních faktorů**

Faktor (důležitost)	Aritmetické průměry					Celkem za podnik
	Výroba	Administrativa	Doprava	Údržba	Expedice	
Mzda	4,88	4,88	4,94	4,83	5,00	4,91
Prémie,odměny	4,59	4,63	4,63	4,83	5,00	4,73
Jistota zaměstnání	4,79	5,00	4,81	4,75	5,00	4,87
Možnost dalšího vzdělání	2,50	3,75	2,19	2,75	3,38	2,91
Vzdálenost pracoviště od místa bydliště	4,35	4,38	4,19	4,67	4,13	4,34
Pochvaly a uznání od nadřízených	4,18	4,13	3,88	3,83	4,25	4,05
Mezilidské vztahy na pracovišti	4,41	4,88	4,56	4,33	4,88	4,61
Kulturní akce	2,65	3,00	2,19	2,00	3,63	2,69
Příspěvek na dopravu, stravování	3,41	3,50	2,88	2,58	3,75	3,22
Příspěvek na pojištění (důchod. pojištění)	3,59	4,00	3,25	3,00	4,25	3,62

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

**Tabulka aritmetických průměrů spokojenosti s motivačními faktory**

Faktor (spokojenost)	Aritmetické průměry					Celkem za podnik
	Výroba	Administrativa	Doprava	Údržba	Expedice	
Mzda	2,88	3,75	3,63	3,00	3,00	3,25
Prémie,odměny	3,03	3,75	3,50	2,92	3,00	3,24
Jistota zaměstnání	3,18	3,88	3,63	3,33	3,00	3,40
Možnost dalšího vzdělání	2,26	3,13	2,63	3,08	2,13	2,64
Vzdálenost pracoviště od místa bydliště	4,06	3,63	3,44	3,75	3,38	3,65
Pochvaly a uznání od nadřízených	2,65	3,38	3,06	2,50	2,50	2,82
Mezilidské vztahy na pracovišti	2,15	3,25	2,94	2,92	2,25	2,70
Kulturní akce	3,03	3,13	3,00	2,75	2,88	2,96
Příspěvek na dopravu, stravování	2,56	2,63	2,69	2,75	2,50	2,62
Příspěvek na pojištění (důchod. pojištění)	2,21	2,13	2,25	2,17	2,13	2,17

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

## **Abstrakt**

NOVÁKOVÁ, K. *Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku pekárna NoVy Vacov, s. r. o. .* Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 82 s., 2013

Klíčová slova: motivace, motivační program, dotazníkové šetření, zaměstnanci

Předložená práce je zaměřená na posouzení přínosů motivačního programu v podniku pekárna NoVy Vacov, s. r. o. . Hlavním cílem práce je analyzovat současný stav motivace v podniku, stanovení návrhů ke zlepšení motivace v podniku a ekonomické posouzení nově navrženého motivačního programu.

Práce je členěna do několika kapitol, není zde zpracována zvlášť teoretická část a zvlášť praktická část. Teorie je zapojená do praktické části, kde jsou současně i vysvětleny pojmy, které aktuálně s řešenou problematikou souvisí. V práci je prováděno dotazníkové šetření, které přispělo k vyhodnocení stávajícího motivačního programu a k návrhům na nový motivační program. Závěrem práce jsou vyhodnoceny ekonomické přínosy navrženého motivačního programu.

## **Abstract**

NOVÁKOVÁ, K. *Economic assessment of a benefits of motivation program in a company NoVy Vacov, s. r. o. .* Bachelor's thesis. Cheb: Faculty of Economics at University of West Bohemia, 82 pages, 2013

Keyword: Motivation, Employee Motivation Program, Survey, Employees

This bachelor thesis assesses benefits of the employee motivation program in bakery NoVy Vacov, ltd. The main aims are the analyses of the current state of the employee motivation program in the company, the establishment of suggestions leading to an improvement of the program and the assessing of a proposed employee motivation program.

The thesis is divided into seven chapters. The theoretical and practical parts are not written separately. The explanations of concepts related to the topic are intentionally involved. The thesis involves a survey that contributed to the evaluation of the contemporary employee motivation program and to creating of the suggestions for the new incentive program. The final part evaluates the economic benefits of the proposed incentive program.