

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

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

**Motivation of the employees as a significant factor in
fulfillment of strategic plan of company's development**

Bc. Jana Zálešáková

Plzeň 2013

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana ZÁLEŠÁKOVÁ**
Osobní číslo: **K10N0197P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Motivace zaměstnanců jako významný faktor naplnění strategického plánu rozvoje firmy**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Charakterizujte podnik, popište podnikatelské prostředí, ve kterém podnik působí, analyzujte dosažené výsledky a strategické záměry.
2. Charakterizujte procesy a využívané metody motivace zaměstnanců, posuďte jejich slabé a silné stránky.
3. Navrhněte vhodnou metodiku pro řízení a sledování naplnění výkonnostních cílů.
4. Vytvořte soubor hlavních úkolů v rámci motivační politiky pro zajištění požadované výkonnosti zaměstnanců.
5. Identifikujte případná rizika, proveďte ekonomické hodnocení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**

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

Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů.* 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- **FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav, HÁJEK, Stanislav.** *Tvorba strategie a strategické plánování.* 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- **WAGNEROVÁ, Irena.** *Hodnocení a řízení výkonnosti.* 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
- **FORSYTH, Patrick.** *Jak motivovat svůj tým.* 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- **BRUCE, Anne.** *Manager's Guide to Motivating Employees.* McGraw-Hill Professional, 2011. 224 s. ISBN 978-0-07-177297-6.

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Milan Jermář, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

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

Termín odevzdání diplomové práce: **26. dubna 2013**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




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

V Plzni dne 31. října 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

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

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

V Plzni, dne

.....

Jana Zálešáková

Poděkování

Ráda bych poděkovala lidem, kteří výrazně přispěli k vypracování mé diplomové práce.

Především vedoucímu diplomové práce *PhDr. Milanu Jermářovi, Ph.D.* za jeho čas, vstřícnost i cenné rady, které mi byly významným vodítkem při psaní mé práce.

Dále mé díky patří *Ing. Anně Čudákové* a *Ing. Zdeňku Jůzovi, Ph.D., MBA* za poskytování potřebných konzultací, informací a materiálů, stejně jako jejich trpělivost a ochotu, a následně i celému personálnímu oddělení společnosti DOOSAN ŠKODA POWER s.r.o., že jsem mohla psát diplomovou práci v takto významné a moderní společnosti. V neposlední řadě patří dík i zaměstnancům Technického úseku společnosti, kteří mi svými názory a otevřeností umožnili zpracování vybraného tématu.

Obsah

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod..... | 8 |
| 1 O společnosti..... | 10 |
| 1.1 Základní údaje a předmět podnikání | 10 |
| 1.2 Historie | 11 |
| 1.3 Produktové portfolio | 14 |
| 1.4 Finanční analýza..... | 15 |
| 1.4.1 Čistý pracovní kapitál | 18 |
| 1.4.2 Likvidita..... | 19 |
| 1.4.3 Aktivita | 20 |
| 1.4.4 Rentabilita a zadluženost | 21 |
| 2 Formulace strategického záměru společnosti | 23 |
| 2.1 Strategická východiska..... | 23 |
| 2.1.1 Poslání..... | 23 |
| 2.1.2 Doosan Way..... | 24 |
| 2.1.3 Vize | 24 |
| 2.1.4 Strategické cíle..... | 26 |
| 2.2 Analýza prostředí | 27 |
| 2.2.1 Makroprostředí..... | 28 |
| 2.2.2 Mezoprostředí | 31 |
| 2.2.3 Mikroprostředí | 33 |
| 2.3 Zhodnocení výsledků analýzy prostředí..... | 37 |
| 2.3.1 SWOT analýza..... | 37 |
| 2.3.2 Matice IFE a EFE | 38 |
| 2.4 Strategická analýza..... | 39 |

Obsah

| | | |
|-------|--|----|
| 2.4.1 | Matice IE..... | 39 |
| 2.4.2 | Matice TOWS | 40 |
| 2.4.3 | Matice SPACE..... | 41 |
| 2.4.4 | Zhodnocení a konečný výběr strategie | 42 |
| 3 | Metodika Balanced Scorecard | 43 |
| 3.1 | Stanovení cílů v perspektivách a určení měřítek..... | 44 |
| 3.1.1 | Finanční perspektiva | 44 |
| 3.1.2 | Zákaznická perspektiva..... | 45 |
| 3.1.3 | Perspektiva interních procesů | 45 |
| 3.1.4 | Perspektiva potenciálu | 46 |
| 3.2 | Strategická mapa společnosti | 47 |
| 3.3 | Význam motivace pro strategii | 50 |
| 4 | Motivace | 51 |
| 4.1 | Definice motivace | 51 |
| 4.2 | Teorie pracovní motivace..... | 52 |
| 4.2.1 | Maslowova teorie hierarchie potřeb | 53 |
| 4.2.2 | Herzbergův dvoufaktorový model | 53 |
| 4.2.3 | Model charakteristik práce Oldhama a Hackmana | 54 |
| 5 | Současný systém motivace ve společnosti..... | 56 |
| 5.1 | Systém odměňování | 56 |
| 5.2 | Zaměstnanecké benefity..... | 57 |
| 5.2.1 | Benefity v rámci Kolektivní smlouvy..... | 57 |
| 5.2.2 | Benefity nad rámec Kolektivní smlouvy | 58 |
| 5.3 | Pracovní podmínky a prostředí | 59 |
| 5.4 | Komunikace | 60 |
| 5.5 | Vedení lidí..... | 61 |

Obsah

| | | |
|-------|--|----|
| 5.6 | Možnosti vzdělávání a rozvoje..... | 61 |
| 6 | Zhodnocení současného stavu motivace..... | 63 |
| 6.1 | Dotazníkové šetření..... | 63 |
| 6.1.1 | Dílčí vyhodnocení podle zvolených kategorií | 64 |
| 6.1.2 | Souhrnné zhodnocení dotazníkového šetření | 68 |
| 6.2 | Pohovory se zaměstnanci | 70 |
| 6.2.1 | Atmosféra ve společnosti..... | 71 |
| 6.2.2 | Atmosféra na pracovišti | 72 |
| 6.2.3 | Bezpečnost práce | 72 |
| 6.2.4 | Platové ohodnocení..... | 73 |
| 6.2.5 | Informační systém, používaná softwarová řešení..... | 73 |
| 6.2.6 | Ostatní..... | 74 |
| 6.3 | Shrnutí silných a slabých stránek stávající motivace zaměstnanců | 74 |
| 7 | Hlavní úkoly v rámci motivační politiky společnosti..... | 76 |
| 7.1 | Stávající pilíře motivační politiky..... | 76 |
| 7.2 | Soubor úkolů v rámci motivační politiky..... | 77 |
| 8 | Identifikace rizik a ekonomické zhodnocení navržených úkolů..... | 84 |
| 8.1 | Identifikace rizik | 84 |
| 8.2 | Ekonomické zhodnocení navržených úkolů..... | 89 |
| | Závěr | 91 |
| | Seznam obrázků..... | 93 |
| | Seznam tabulek | 94 |
| | Seznam použitých zkratk | 95 |
| | Seznam použitých zdrojů..... | 96 |
| | Seznam příloh | 99 |

Úvod

Od nepaměti se vedou polemiky o tom, proč člověk vykonává práci. Je to snad prostřednictvím mzdy, případně jiné odměny, pouhá možnost přežít? Nebo má člověk ze své podstaty práci rád a pracuje pro naplnění sebe samotného? Moderní teorie a výzkumy dávají za pravdu druhé možnosti, tedy že člověk v rámci své existence práci potřebuje a obsah práce, vhodné pracovní podmínky a prostředí, interakce s dalšími spolupracovníky či obchodními partnery a pocit seberealizace jsou často důležitější než samotná mzda.

Obzvláště ve společnostech s vysokým know-how je mnohonásobně dražší najít, přijmout a adaptovat nového zaměstnance, oproti nákladům ve formě času, úsilí a dalších prostředků věnovaných k udržení zaměstnanců stávajících. Moderní společnosti se tak zajímají o možnosti motivace svých zaměstnanců, neboť to je cesta, jak si své zaměstnance udržet. Mimo tento fakt loajality je dokázáno, že vhodně motivovaní zaměstnanci jsou i výkonnější, čímž významně napomáhají k dosahování cílů a úspěchů společnosti.

První kapitola představuje společnost DOOSAN ŠKODA POWER nejprve obecně, poté z pohledu historie a portfolia produktů a ve finále i skrze analýzu finančních výkazů mapujících dosažené finanční výsledky společnosti v posledních letech.

V druhé kapitole je na společnost DOOSAN ŠKODA POWER nahlíženo z pohledu strategického managementu, tj. je představeno poslání, vize, hodnoty a cíle společnosti pro vytyčené plánovací období, následně je provedena analýza prostředí a pomocí nástrojů strategické analýzy provedeno zhodnocení a definována strategie společnosti.

Třetí kapitola ukazuje za pomoci metodiky a aparátu Balanced Scorecard jednotlivé výkonnostní cíle společnosti včetně jejich provázanosti, a to s důrazem na zapojení motivace jakožto významného faktoru naplnění strategického plánu společnosti. Tento aparát je rovněž vhodný při implementaci strategie a pomáhá při řízení a sledování plnění vytyčených cílů.

Následující *čtvrtá kapitola* je teoretickým úvodem k samotnému stěžejnímu tématu motivace. Jejím cílem je definování základních pojmů spojených s pracovní motivací a představení hlavních teoretických přístupů k pracovní motivaci.

Úvod

Pátá kapitola se již plně věnuje motivaci ve společnosti DOOSAN ŠKODA POWER. Pomocí technik pozorování, analýzy dokumentů a konzultací v podniku je zde popsán stávající systém motivace zaměstnanců, z něhož následně vycházejí další kapitoly.

Technikou dotazníku a následných rozhovorů se zaměstnanci byl zhodnocen stávající motivační systém společnosti, což je obsahem **šesté kapitoly**.

Sedmá kapitola dává doporučení ve formě souboru hlavních úkolů v rámci motivační politiky tak, aby byla zajištěna požadovaná výkonnost zaměstnanců, a tím došlo k naplnění strategických cílů společnosti definovaných v rámci druhé a potažmo třetí kapitoly.

Poslední **osmá kapitola** identifikuje a shrnuje možná rizika, která by mohla ohrozit implementaci navržených úkolů v rámci motivačního systému do praxe.

Závěr pak shrnuje výsledky a přínosy předložené diplomové práce.

Hlavním cílem předložené diplomové práce je zmapování a zhodnocení současných metod motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti a vytvoření souboru úkolů v rámci motivační politiky tak, aby odpovídal a napomáhal vytyčeným strategickým cílům, včetně následné identifikace rizik a ekonomického zhodnocení takto vytvořeného souboru úkolů. Pro zpracování tématu byla vybrána společnost DOOSAN ŠKODA POWER, významná česká společnost se sídlem v Plzni, jejímž hlavním oborem podnikání je vše spojené s výrobou zařízení pro energetiku, především pak výroba a dodávky parních turbín.

1 O společnosti

Během této kapitoly bude představena vybraná společnost DOOSAN ŠKODA POWER s.r.o., a to pohledem do obchodního rejstříku, dále pak v kontextu její historie i nynějšího produktového portfolia, a nakonec v rámci finančního zdraví a síly firmy prostřednictvím finanční analýzy.

1.1 Základní údaje a předmět podnikání

Plzeňská společnost DOOSAN ŠKODA POWER s.r.o. je renomovaným výrobcem zařízení pro energetiku, především pak parních turbín o výkonu 5 - 1 200 MW, průmyslových turbín a dalšího příslušenství, dále se zabývá modernizací a zvyšováním výkonnosti turbín a službami s tím spojenými. Základní informace o společnosti na základě výpisu z obchodního rejstříku platné k 31. lednu 2013:

| | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Jméno společnosti: | DOOSAN ŠKODA POWER s.r.o. |
| Právní forma podnikání: | Společnost s ručením omezeným |
| Identifikační číslo (IČO): | 491 93 864 |
| Datum zápisu do OR: | 1. července 1993 |
| Sídlo: | Tylova 1/57, 301 28 Plzeň |
| Základní kapitál: | 3 298 345 000,- Kč |
| Společník: | Doosan Power Systems S.A. (100%) |
| Počet zaměstnanců¹: | 1 292 zaměstnanci (stav k 31.12.2012) |

Předmět podnikání:

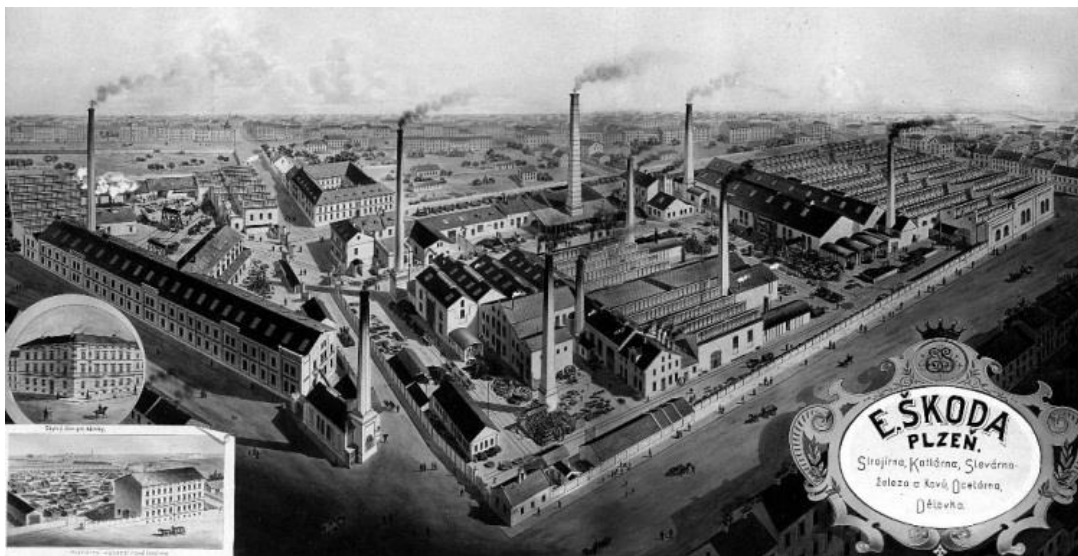
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- projektová činnost ve výstavbě, obráběčství, zámečnictví, nástrojářství
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektrotechnických a telekomunikačních zařízení
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona
- montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových a plynových zařízení, a nádob na plyny

¹ Informace z personálního oddělení firmy.

1.2 Historie

Podle historických dokumentů uváděných společností ŠKODA TRANSPORTATION a.s. a DOOSAN ŠKODA POWER s.r.o. sahají prvopočátky plzeňských podniků Škoda až do roku 1859, kdy hrabě Valdštejn založil původní strojírenskou a slévárenskou dílnu, která vyráběla zařízení pro doly, pivovary, cukrovary, parní stroje, atd. Po odchodu ředitele Belaniho² se na pozici ředitele strojírný dostává Emil Škoda. Se svými schopnostmi brzy poznal potřebu modernizovat dílny s cílem udržení konkurenceschopnosti, do čehož však neměl hrabě Valdštejn chuť investovat, a tak se rozhodl dílny prodat. Novým vlastníkem, za 120 zlatých³ v hotovosti a téměř 48 000 zlatých formou následných dodávek, se stal roku 1869 právě Emil Škoda, jehož jméno je součástí názvu společnosti dodnes.

Obrázek č. 1: Škodovy závody v Plzni na přelomu 19. a 20. století



Zdroj: *Webové stránky společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s., 2012*

Roku 1899 se Škodovy závody transformovaly na akciovou společnost a kolem roku 1904 začínají s výrobou parních turbín. V tomto období zaměstnávaly Škodovy závody téměř 35 000 lidí. V průběhu 20. století se ani Škodovy závody nevyhnuly výrobě zbraní (především těžká děla a munice), za což jim bylo „odměnou“ zničení takřka

² Belani si založil vlastní firmu v místě poblíž řeky Radbuzy v Plzni, kterému se dodnes říká Belánka.

³ 1 zlatý = 100 krejcarů, plat běžného dělníka byl kolem 30 krejcarů na den. Více o dobových cenách viz SEJBAL, Jiří. *Základy peněžního vývoje*. Brno: Masarykova univerzita, 1997. s. 259-260. ISBN 80-210-1734-1.

O společnosti

¼ areálu během bombardování v roce 1945. Znovubudování podniku přineslo i více vyhraněnou specializaci, a to na veřejnou dopravu, energetiku a těžké strojírenství.

Novodobá éra začíná v roce 1993, kdy dochází k privatizaci a vytvoření dceřiných společností spadajících pod ŠKODA a.s., a následující rok byl vytvořen společný podnik Guangzhou ŠKODA JINMA Turbines, Ltd. v Číně. V roce 1998 se slučují společnosti ŠKODA CONTROLS s.r.o., ŠKODA ELEKTRICKÉ STROJE s.r.o., ŠKODA ETD, s.r.o. a ŠKODA TURBÍNY, s.r.o. ve společnost ŠKODA ENERGO, s.r.o. (dnešní DOOSAN ŠKODA POWER s.r.o.). Devadesátá léta jsou rovněž spojena se jménem Lubomíra Soudka, který byl většinovým vlastníkem a generálním ředitelem Škody, ovšem do paměti se zapsal spíše jako ten, kdo díky rozsáhlému a neuváženému skupování podniků přivedl Škodu na hranici bankrotu. Situaci zachránily věřitelské banky, a tak v roce 2000 byla založena ŠKODA HOLDING a.s. jakožto mateřská společnost zastřešující všechny plzeňské „škodovky“. Nadále docházelo k prohlubování specializace jednotlivých podniků, větší část šla směrem veřejné dopravy, zatímco ŠKODA ENERGO (od roku 2004 ŠKODA POWER) působila na poli energetiky. Proto není divu, že po projevení zájmu jihokorejského giganta Doosan byla v roce 2009 provedena akvizice, při níž se ŠKODA POWER a.s. stává dceřinou společností Doosan Heavy Industries & Construction, a následně i členem skupiny Doosan Power Systems.

Obrázek č. 2: Zařazení Doosan Power Systems



Zdroj: Corporate presentation Doosan Power Systems, 2011

Soulská společnost Doosan Heavy Industries & Construction (DHIC), součást skupiny Doosan Corporation, je rozdělena do 6 dílčích skupin, z nichž jednou je Doosan Power

O společnosti

Systems, jejíž součástí je i plzeňská DOOSAN ŠKODA POWER. Celá skupina Doosan Power Systems je velkým hráčem na trhu technologií a zařízení pro výrobu energií. Mimo vlastní výzkum a vývoj, zajišťuje i návrhy, modernizace, dodávky a výstavby v oblasti elektráren, kde je schopna, i díky akvizici DOOSAN ŠKODA POWER s.r.o. (typický krok strategie zpětné integrace – ovládnutí subdodavatele turbín), zabezpečit kompletní dodávky elektráren „na míru“.

Historie společnosti zapříčinila do jisté míry i fakt, že společnost DOOSAN ŠKODA POWER zatím neuvádí jednotné logo, ale je možné se setkat se třemi různými logy, která jsou znázorněna na následujícím obrázku.

Obrázek č. 3: Loga společnosti



Zdroj: Interní materiály společnosti ŠKODA POWER, 2012

Logo a) je původní obchodní značkou a logem, které je, ať už samostatně nebo jako součást loga, užíváno mnohými podniky dodnes. Skládá se z původního piktogramu z roku 1923 - okřídleného šípů a oka v kruhu, což má symbolizovat aplikaci moderních technologických postupů a rychlost (šíp), přesnost a vnímavost (oko), pokrokové technologie (křídlo) a zákazníky po celém světě či jednotu a harmonii (kruh), a logotypu ŠKODA, který se stal součástí loga v roce 1937. Toto logo „škodovky“, registrované ve více jak 90 zemích světa, je dodnes hodnoceno jako nejoriginálnější, nejčistší a nejdokonalejší v rámci ochranných známek průmyslových podniků a jeho hodnota se vyčísľuje v řádu miliard korun (Bayer, 2009). Společnost DOOSAN ŠKODA POWER jej užívá například v rámci prezentace na svých webových stránkách.

Logo b) je nejnovější logo, k jehož užívání se pozvolna přechází po oficiální změně názvu společnosti na DOOSAN ŠKODA POWER.

Logo c) užívané v rámci celé skupiny Doosan má představovat stavební bloky symbolizující sílu a atributy, které pomáhají společnosti uspět již více než 115 let. Uskupení čtverců má znázorňovat pohyb vpřed s maximálním ohledem na dopad činnosti podniku v budoucnosti a snahu přispět ke zlepšení života lidí po celém světě.

O společnosti

Zvolené barvy zelená a modrá mají evokovat důvěryhodnost, racionalitu, spolehlivost a dodržování hodnot společnosti. Zároveň má kombinace barev působit jako synergický celek, naznačovat spolupráci a vyváženost (webová prezentace společnosti Doosan).

1.3 Produktové portfolio

Společnost DOOSAN ŠKODA POWER nabízí systémy, komponenty a služby v oblasti projektování a výroby zařízení pro elektrárny (fosilní, paroplynové, jaderné), spalovny komunálního odpadu a biomasy a kogenerační jednotky na bázi odběrových/protitlakových parních turbín.

Výrobky jsou především:

- parní turbíny,
- tepelné výměníky,
- příslušenství pro elektrárny, především pro strojovny parních turbín.

Služby jsou řešeny na míru podle požadavků zákazníka a jedná se především o služby:

- výměna, údržba a opravy – od běžných a generálních oprav turbín až po dodávku náhradních dílů a případnou modernizaci či obnovu zařízení;
- diagnostika, zhodnocení a odhad životnosti pomocí nejmodernějších technologií;
- retrofit za účelem prodloužení životnosti či optimalizaci provozu;
- servisní hotline linka pro nouzové případy;
- záruka provozní dostupnosti a spolehlivosti.

Vzhledem k tomu, že společnost disponuje vlastním týmem a vybavením pro výzkum a vývoj, je schopna navrhnout řešení přesně na míru zákazníkovi, ať už neustálým zdokonalováním stávajících produktů, tak i vývojem produktů zcela nových.

Nutno podotknout, že DOOSAN ŠKODA POWER není EPC⁴ dodavatelem, tedy na komplexních realizacích se „pouze“ spolupodílí formou dodavatele/subdodavatele či jako člen konsorcia.

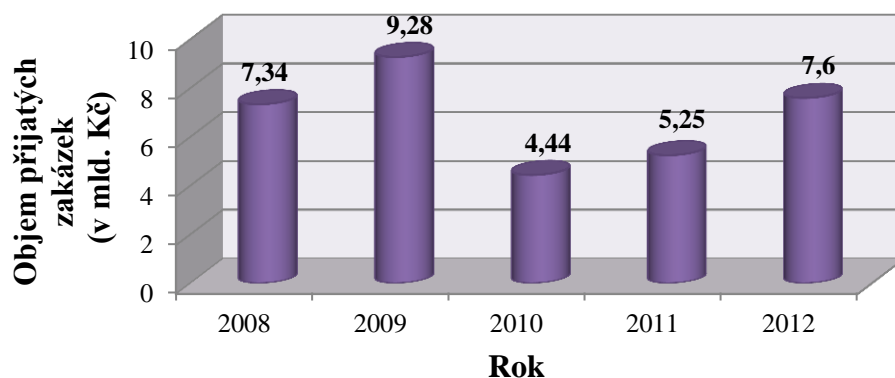
⁴ EPC – Engineering, Procurement & Construction, tj. realizace projektu od počátečního návrhu až po finální dokončení celku

1.4 Finanční analýza

Následující podkapitola má za cíl představit společnost pohledem na účetní výkazy a analýzou dosažených výsledků v posledních letech. Vzhledem k důležitosti a rozsahu této podkapitoly je zařazena samostatně, nikoli jen v rámci strategické analýzy mikroprostředí, která bude součástí druhé kapitoly.

Finanční situace firmy ukazuje na sílu zázemí, na možný potenciál i rizika. Na základě údajů z účetních závěrek pro patřičná leta je možné sledovat vývoj finančního zdraví firmy. Pro konstrukci následujících dílčích finančních ukazatelů bylo použito vzorců finanční analýzy prof. Ing. Evy Kislingerové CSc. a doc. Ing. Jiřího Hnilici, Ph.D. (Kislingerová, 2005). Výsledky společnosti DOOSAN ŠKODA POWER v posledních letech byly ovlivněny globální ekonomickou krizí, která znamenala propad většiny ekonomik i hospodářských výsledků firem. Dopad krize v případě společnosti DOOSAN ŠKODA POWER se projevil až s několikaletým zpožděním, což je dáno povětšinou dlouhou dobou mezi získáním a odevzdáním zakázky.

Obrázek č. 4: Objem přijatých zakázek v letech 2008 – 2012 (v mld. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2013

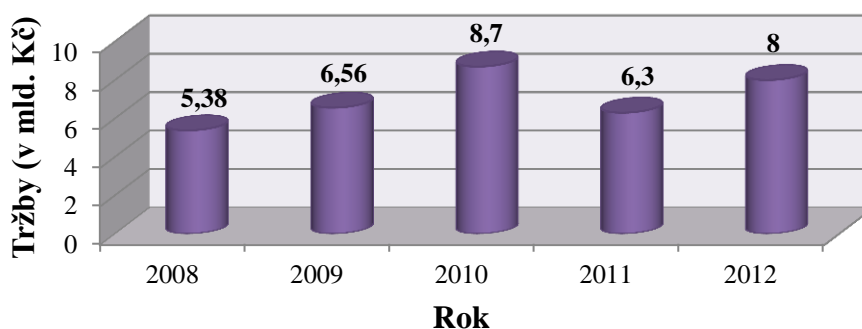
V letech celosvětové krize, což byl konec roku 2008 a následně rok 2009, společnost ještě profitovala z dříve uzavřených zakázek, snížená poptávka se naplno projevila až v letech 2010 a 2011, kdy došlo k výraznému poklesu tržeb, a tím i hospodářského výsledku. K výraznému zlepšení došlo v roce 2012 a společnost, především na základě již uzavřených zakázek, prognózuje růst tržeb a hospodářského výsledku i pro další rok. Společnost byla ve všech sledovaných letech a stále je schopna samofinancování svých

O společnosti

projektů včetně vyplácení podílů na zisku. Ve firmě je pečlivě nastaven finanční controlling, tedy většina běžných finančních ukazatelů je průběžně monitorována a vyhodnocována (likvidita, rentabilita vlastního kapitálu, cash-flow aj.).

Jak již bylo napsáno, zpočátku sledovaného období byl jedním z hlavních odběratelů ČEZ. Kontrakty uzavřené v roce 2007, který byl rekordní v objemu přijatých zakázek v celkové hodnotě 16,5 mld. Kč, tak výrazně přispěly k růstu tržeb v roce 2010 a zmírnění propadu v roce 2011. Významný byl v tomto ohledu i rok 2009, jehož zakázky za více jak 9 mld. Kč byly důležitým strůjcem úspěšného roku 2012. Zároveň se firmě podařilo přesměřovat svou činnost převážně na export, který nově tvoří kolem 90% tržeb.

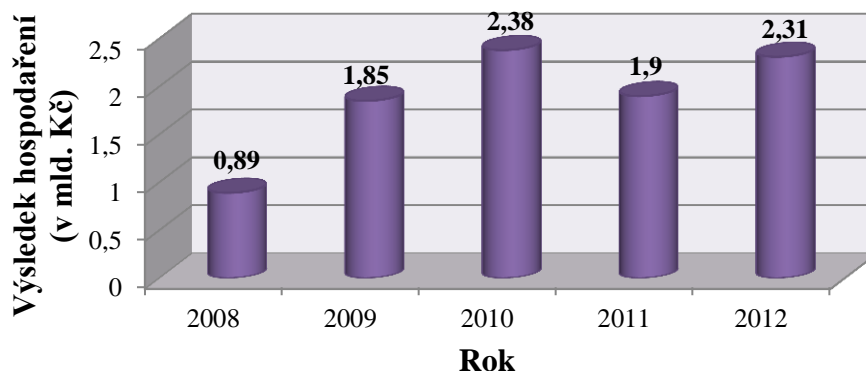
Obrázek č. 5: Vývoj tržeb v letech 2008 – 2012 (v mld. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti, 2013

Vývoj tržeb z velké míry ovlivňuje i vývoj zisku, tj. hospodářského výsledku.

Obrázek č. 6: Výsledek hospodaření před zdaněním v letech 2008 – 2012 (v mld. Kč)



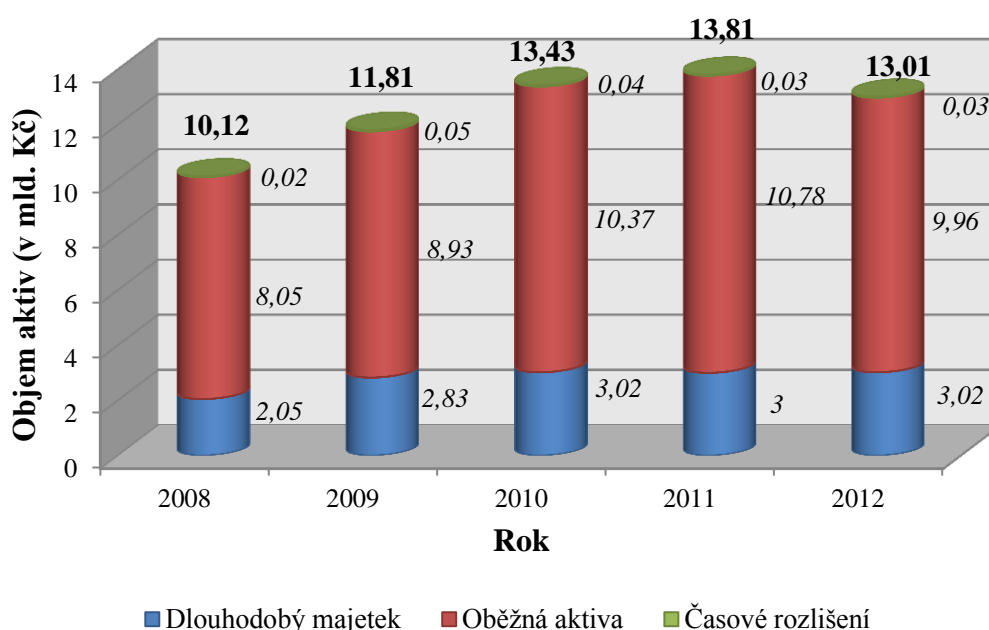
Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti, 2013

O společnosti

Z tohoto pohledu byl velmi úspěšný rok 2010, kdy bylo dosaženo rekordního výsledku hospodaření v rámci sledovaného období, a to 2,38 mld. Kč před zdaněním, a obdobně poslední rok 2012.

O společnosti dost vypovídá i objem a složení majetku, tj. *aktiv firmy*. Vzhledem k činnosti organizace převažují oběžná aktiva nad dlouhodobým majetkem. Položky časového rozlišení v podobě nákladů příštích období jsou co do objemu zanedbatelnou položkou.

Obrázek č. 7: Vývoj objemu a struktury aktiv v letech 2008 - 2012 (v mld. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti, 2013

Dlouhodobá aktiva tvoří z větší části (cca 70%) dlouhodobý hmotný majetek, v rámci něhož převažují stavby s přílehlými pozemky v celkové současné účetní hodnotě přes miliardu Kč, následuje položka samostatných movitých věcí představující stroje a zařízení v majetku společnosti. Z dlouhodobých nehmotných aktiv stojí za zmínku především ocenitelná práva, což jsou práva k užívání ochranné známky Škoda, která společnost vlastní od roku 2008.

V rámci každodenního řízení společnosti jsou však podstatná především **oběžná aktiva**, která jsou důležitým nástrojem pro controlling i řízení materiálových toků. V případě společnosti DOOSAN ŠKODA POWER tvoří oběžná aktiva největší podíl na aktivech

O společnosti

firmy a jsou tvořena převážně krátkodobým finančním majetkem (cca 40%) a zásobami (cca 35%, kde 20% je nedokončená výroba, 8% materiál a zbytek poskytnuté zálohy na zásoby). Tyto položky zároveň vstupují i do velké části sledovaných finančních ukazatelů, které budou rozebrány později v rámci této práce.

Krátkodobé pohledávky tvoří především doposud nezaplacené pohledávky z obchodních vztahů, významnou částí je reálná hodnota krátkodobých finančních derivátů (se splatností do jednoho roku). Dlouhodobé pohledávky tvoří hlavně čtyřletá půjčka spřízněné osobě (úročená sazbou PRIBOR 12 měsíců).

Pasiva firmy jsou zdrojem financování aktiv, tedy ukazují, z čeho je pořízen majetek společnosti. Jejich složení, především z pohledu vlastního a cizího krytí, bude rozebráno později v rámci ukazatelů zadluženosti.

1.4.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál (ČPK) je tzv. absolutním rozdílovým ukazatelem vyčíslejícím část oběžných aktiv, která je financována z dlouhodobých zdrojů, žádaná je tedy jeho kladná hodnota, která naznačuje, že podnik má dostatek oběžných aktiv na pokrytí krátkodobých závazků i případných finančních výkyvů. Ovšem je třeba mít na paměti, že jeho příliš vysoká hodnota zas naopak snižuje rentabilitu. ČPK za posledních pět let je uveden v následující tabulce.

Tabulka č. 1: Ukazatel ČPK v letech 2008 – 2012 (v mld. Kč)

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-----|------|------|------|------|------|
| ČPK | 2,5 | 3,01 | 4,3 | 3,6 | 3,99 |

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti, 2012

Rostoucí hodnota ukazatele ČPK je dána rychleji rostoucí hodnotou oběžných aktiv oproti krátkodobým závazkům, čímž se rozevírají pomyslné nůžky v podobě ČPK. Společnost tak využívá k financování oběžného majetku stále více část dlouhodobých zdrojů a zároveň vytváří dostatečný „polštář“ ke krytí případných výkyvů. Zda hodnota ČPK není nadbytečně vysoká, ukáží posléze ukazatele rentability.

O společnosti

1.4.2 Likvidita

Likvidita je poměrový ukazatel, který ukazuje na schopnost podniku hradit své závazky. Každý ze tří stupňů likvidity má doporučenou hodnotu, která je obecně považována za přijatelnou, avšak ke každému podniku je potřeba přistupovat individuálně, neboť hodnoty mohou ovlivňovat jak externí, tak interní faktory a výsledek by mohl být bez detailnějšího pohledu na firmu zkreslený.

Běžná likvidita vyhodnocuje krátkodobou platební schopnost podniku, výsledná hodnota říká, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky společnosti. Vyšší hodnoty prognózují zachování platební schopnosti podniku. Doporučená hodnota bývá 1,5 a vyšší.

Pohotovostná likvidita vylučuje z oběžných aktiv nejméně likvidní oběžná aktiva – zásoby. Dosahuje tedy nižších hodnot, ale stále je žádoucí, aby její hodnota byla větší než 1.

Okamžitá likvidita ukazuje, jak je podnik schopný hradit okamžitě splatné závazky ze svých pohotových finančních prostředků, tj. hotovost v pokladně, peníze na běžném účtu či hotovost v krátkodobých cenných papírech. Doporučená hodnota této likvidity je 0,2 a vyšší.

Tabulka č. 2: Ukazatele likvidity v letech 2008 - 2012

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Běžná likvidita | 1,45 | 1,51 | 1,71 | 1,5 | 1,67 |
| Pohotovostná likvidita | 0,95 | 0,98 | 1,25 | 1,05 | 1,12 |
| Okamžitá likvidita | 0,11 | 0,66 | 1,07 | 0,62 | 0,64 |

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti, 2013

Vývoj ukazatelů likvidity *fluktuuje ve vhodném pásmu*, kdy jsou dodrženy obecně doporučované hodnoty a zároveň, mimo okamžitou likviditu, nejsou hodnoty přehnaně vysoké. Společnost je tedy bez problémů schopna plnit své závazky a naopak je z tohoto pohledu možné ještě snížit objem držených pohotových finančních prostředků.

O společnosti

1.4.3 Aktivita

Ukazatele aktivity jsou dalšími z poměrových ukazatelů v rámci finanční analýzy.

Obrat aktiv hodnotí efektivnost využití majetku podniku, žádoucí je tedy co nejvyšší hodnota.

Obrat zásob poukazuje na to, kolikrát za rok se obmění zásoby, respektive převrátí v tržby, požadujeme tedy co nejvyšší hodnotu ukazatele. Jeho převrácená hodnota je tzv. *doba obratu zásob* a říká, kolik dnů je majetek vázán ve formě zásob, žádoucí je tedy co nejnižší výsledná hodnota ukazatele. Analogicky funguje i další ukazatel aktivity v oblasti pohledávek a převráceně pak ukazatel doby obratu závazků, u kterého je naopak přijatelná spíše vyšší hodnota (podnik tak funguje na výhodnou „půjčku“ z obvykle obchodních vztahů), ovšem s ohledem na riziko ztráty obchodních partnerů a případných dalších rizik (penále, úroky z prodlení, atd.).

Značnou nevýhodou těchto ukazatelů je především to, že pokud vycházíme čistě z rozvahy a výsledovky, podávají nám pouze obraz o stavu na konci účetního období, který však nemusí zcela nic vypovídat o běžné praxi v podniku během celého účetního období. Proto se doporučuje vycházet z průměrných hodnot naměřených během sledovaného období, což je ovšem v praxi náročnější a ne vždy je zaručen přístup k relevantním informacím. Následující Tabulka č. 3 vychází pouze ze statických čísel na konci období a hodnoty ukazatelů jsou tak velmi orientační a jen pro letnou představu.

Tabulka č. 3: Ukazatele aktivity v letech 2008 – 2012

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-------------------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|--------------|
| Obrat aktiv | 0,56 | 0,58 | 0,62 | 0,52 | 0,61 |
| Obrat zásob | 2,02 | 2,21 | 2,97 | 2,19 | 2,45 |
| Doba obratu zásob | 178 | 163 | 121 | 164 | 146,9 |
| Obrat pohledávek | 4,69 | 8,49 | 14,9 | 6,98 | 13,29 |
| Doba obratu pohledávek | 77 | 42 | 24 | 52 | 27,17 |
| Obrat závazků | 6,37 | 12,22 | 37,3 | 10,69 | 16,21 |
| Doba obratu závazků | 57 | 30 | 10 | 34 | 22,21 |

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti, 2013

O společnosti

Vykazované hodnoty jsou, jak již bylo napsáno, velmi zkreslené, neboť zachycují jen dílčí okamžik na konci roku, proto nelze dělat závěry z viditelné fluktuace jednotlivých ukazatelů. Obecně jsou však **velmi vysoké hodnoty doby obratu zásob** (analogicky velmi nízké hodnoty obratu zásob), což je z valné části způsobeno odvětvím, ve kterém společnost podniká. I přesto by se společnost měla snažit tento ukazatel snižovat (v případě hodnoty obratu zásob zvyšovat), neboť zásoby takto zbytečně vážou majetek společnosti, který by mohl být jistě využit lepším způsobem.

1.4.4 Rentabilita a zadluženost

Ukazatele rentability jsou dalšími poměrovými ukazateli a mají poukázat, jak je firma rentabilní (výnosová) z pohledu vlastníka. Jejich hodnota by měla být minimálně bezrizikovou úvěrovou mírou, avšak očekává se hodnota vyšší, aby daná investice měla význam. Vypočtené hodnoty, které ukazuje Obrázek č. 8, jsou opět spíše orientační a je třeba sledovat, co je ovlivňuje, aby nedošlo ke zkreslené interpretaci výsledku.

Rentabilita aktiv ROA (return on assets) ukazuje na míru zhodnocení aktiv (tzv. hrubá produkční síla aktiv), tedy jak společnost generuje zisk z dostupných aktiv.

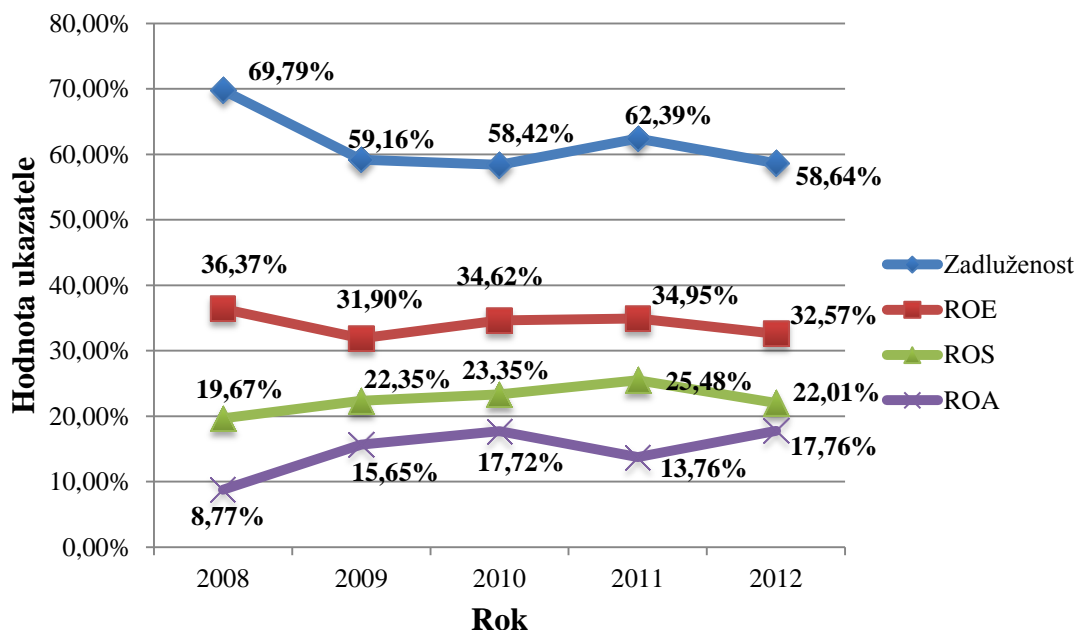
Rentabilita vlastního kapitálu ROE (return on equity) vyjadřuje výnosnost vloženého vlastního kapitálu do firmy jejími vlastníky. Výslednou hodnotu je vhodné porovnávat s hodnotou, kterou by mohla aktiva vynášet při svém alternativním využití, tj. minimálně převyšovat úrok vyplácený bankou při uložení peněz.

Rentabilita tržeb ROS (return on sales) vyčísluje podíl čistého zisku na tržbách, tedy kolik korun zisku připadne na korunu tržeb.

Majetek (aktiva) podniku je financován buď z vlastních, nebo cizích zdrojů (pasiv). Proto je důležité sledovat i strukturu vloženého kapitálu, neboť přílišné financování cizími zdroji je spojeno s vyšší rizikovostí. Naopak rozumně optimalizovaný poměr pasiv mezi vlastní a cizí zdroje bývá užitečný a žádoucí a ukazuje na dlouhodobou finanční stabilitu společnosti. Ukazatel zadluženosti (resp. věřitelského rizika) vyměřuje podíl cizích zdrojů na celkových zdrojích podniku. S ohledem na výše zmíněná fakta je doporučováno, aby se toto krytí pohybovalo v rozmezí 30 - 50%, ovšem vždy je třeba brát v úvahu konkrétní podmínky, ne jen letmý pohled na výsledné číslo.

O společnosti

Obrázek č. 8: Rentabilita a zadluženost v letech 2008 – 2012



Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti, 2013

Relativně *vysoká míra zadluženosti* je dána velmi vysokou hodnotou *krátkodobých přijatých záloh*, což je zcela v normě s ohledem na povahu činnosti podniku. Vyšší zadluženost je tak spíše pozitivním faktorem, neboť nedochází k nadbytečnému vázání vlastního kapitálu a ani nevystávají náklady a riziko spojené s financováním cizím úročeným kapitálem. S tímto faktem souvisí i další běžně vykazovaný ukazatel, a to ukazatel úrokového krytí, který říká, zda je podnik schopný platit z provozního zisku nákladové úroky, a to ve formě kolikrát zisk tyto úroky převyšuje. Doporučovaná hodnota tohoto ukazatele je v rozmezí 3 - 6. V případě DOOSAN ŠKODA POWER nemá většího smyslu tento ukazatel počítat, neboť společnost nečerpala ve sledovaném období bankovní úvěry, a tak zisk (před úroky a zdaněním) nákladové úroky mnohonásobně převyšuje.

Společnost DOOSAN ŠKODA POWER i ve svých „horších“ obdobích obstála v rámci srovnání s obecně doporučovanými hodnotami daných *ukazatelů rentability* a pohybuje se i *nad průměrnými hodnotami*, které dosahují jiné společnosti v tomto oboru podle klasifikace CZ-NACE. Zároveň vypočtené hodnoty rentability signalizují, že dříve zjištěná vyšší hodnota ČPK není závadou, neboť nijak výrazně nesnižuje rentabilitu společnosti.

2 Formulace strategického záměru společnosti

Tato kapitola má za cíl poukázat na strategická východiska společnosti DOOSAN ŠKODA POWER s.r.o., následně analyzovat prostředí, ve kterém se vybraná společnost pohybuje, a na závěr pomocí nástrojů strategické analýzy dát doporučení pro strategii a případnou korekci vytyčených cílů.

2.1 Strategická východiska

2.1.1 Poslání

„Poslání je časově nevyhraněná prohlášení budoucího zaměření firmy a stěžejních hodnot, které determinují její podnikatelské aktivity.“ (Fotr, 2012, s. 33)

Posláním společnosti DOOSAN ŠKODA POWER, která se může opírat o dlouhou historii a letité zkušenosti v oboru, je **vyvíjet a vyrábět zařízení poskytující energii na globálním trhu**, tedy udržovat pevnou pozici na českém i středoevropském trhu a expandovat se svými produkty na nové kontinenty formou obsazování firmou doposud nedotčených trhů.

Společnost sama se prezentuje jako učící se organizace zaměřená na zákazníka. Základními pilíři úspěchu společnosti jsou zvládnuté procesy, využívání moderních technologií a postupů, sehraný tým kvalifikovaných odborníků a vynikající kvalita poskytovaných cenově konkurenceschopných produktů, což je i cesta k hlavnímu cíli společnosti, jímž jsou spokojení zákazníci a náskok před konkurencí.

V rámci celé společnosti Doosan Power Systems je základním sloganem „**enabling energy**“, potažmo český ekvivalent „zprovozňujeme energii“. Posláním společnosti Doosan Power Systems je „vytvářet udržitelná energetická řešení zítřka prostřednictvím využití energie našeho světa a našich lidí v současnosti. Spoléháme na své inovace, odhodlání a vzájemnou spolupráci při realizaci chytřejších energetických řešení“ (Interní materiál společnosti Magazin Spark, 2012). Toto poslání odráží snahu společnosti ovládat nejen technologie, ale také dovednosti a znalosti svých zaměstnanců, bez kterých není možné nová zařízení vyvíjet. Jako cesta k získání konkurenční výhody je chápána právě ona chytrost, tj. být důmyslnější a inovativní ve všech svých činnostech.

Formulace strategického záměru společnosti

2.1.2 Doosan Way

V rámci skupiny Doosan Co., Ltd, je přijímána tzv. Doosan Way (používán je i český překlad „Cesta Doosan“), což je filosofie a systém hodnot. Tuto Cestu by měly všechny společnosti v rámci koncernu Doosan dodržovat. V rámci Doosan Way je kladen důraz na **etiku podnikání**, včetně **zodpovědnosti k okolí**, zaměstnancům i firmě jako takové, což má mít vliv na růst konkurenceschopnosti. Doosan Way je celopodnikový systém řízení a podle webových stránek společnosti je dělen na dvě části – Krédo Doosan a Systém podnikání. **Krédo Doosan** je systémem hodnot. Pětice základních hodnot napříč společnostmi Doosan Power Systems je spolehlivost, loajálnost, spolupráce, praktičnost a schopnost vyniknout. Tyto hodnoty by měly být přijaty a uplatňovány každým zaměstnancem jak při činnostech uvnitř společností, tak i při jednání navenek.

Systém podnikání je systém řízení společnosti, který má zabezpečit maximální efektivnost a řídit firemní kulturu společnosti zaměřenou na výkonnost. V rámci tohoto systému je definována tzv. 2G Strategy, tedy strategie propojení růstu jednotlivých zaměstnanců s růstem celého podniku. Cílem Doosan Way je skrze každodenní činnosti neustále nacházet nové inovace, zlepšovat procesy a s citlivým ohledem na prostředí podniku být lídrem na trhu ve své oblasti podnikání, který svou činností zvyšuje kvalitu života lidí na celém světě. Otisk Doosan Way je patrný i na formulované vizi společnosti.

2.1.3 Vize

Vize je „přesné a strukturované vyjádření stavu firmy v konkrétním časovém horizontu. Je to formalizovaná představa, jak bychom chtěli firmu vidět v budoucnosti“ (Fotr, 2012, s. 34).

Vize DOOSAN ŠKODA POWER do značné míry vychází ze zmíněné Doosan Way. Stručně svoji vizi společnost prezentuje jako snahu zůstat „i nadále českou společností s cílem zařadit se mezi globální výrobce turbín“ (webové stránky společnosti).

Detailní rozpis položek vize společnosti pro čtyřleté plánovací období 2013 – 2016 vypadá následovně:

Formulace strategického záměru společnosti

1. **Zákazníci strategického záměru** – donedávna byl hlavním zákazníkem ČEZ⁵, což bylo dáno masivními investicemi ČEZu do obnovy elektráren v České republice a obecným trendem v daném oboru, kdy státní gigant zadává většinu zakázek domácímu výrobcí. Nově se zákazníci stávají společnosti po celém světě. Pro DOOSAN ŠKODA POWER je žádoucí udržet si zákazníky stávající a nalézat zákazníky i na jiných trzích.
2. **Produkt a jeho výjimečnost** – specifické je vysoké know-how, dlouholeté zkušenosti v oboru a komplexnost nabízených služeb na míru zákazníkovi. Zároveň je DOOSAN ŠKODA POWER jednou z mála firem na trhu, která dokáže rekonstruovat turbíny cizích firem bez původní dokumentace a dosahovat zvýšení účinnosti a výkonu turbín. Zmíněných konkurenční výhod bude společnost využívat i nadále.
3. **Trh a jeho segmenty** – vzhledem k rozdělení trhu v rámci Doosan Power Systems se bude DOOSAN ŠKODA POWER soustředit především na výrobu turbín pro trhy s frekvencí 50 Hz, což jsou především evropské a asijské trhy, a následně se pokusí prorazit s turbínami s frekvencí 60 Hz v rámci Latinské Ameriky a USA (Stuchlík, 2012). Dalšími trhy, kam by se společnost chtěla dostat, je jihovýchod Evropy a Blízký východ. Očekává se i odklon od uhelných a jaderných elektráren ve prospěch paroplynových cyklů, tedy nárůst zakázek v tomto segmentu trhu, stejně tak 20% zvýšení zakázek v segmentu průmyslových turbín.
4. **Technické, technologické a užité přednosti produktu** – jsou zajištěny především díky letitým zkušenostem v oboru a vlastním výzkumem a vývojem. Nadále je třeba hledat cesty, jakým způsobem vyrábět energie s co nejmenším dopadem na zhoršování kvality životního prostředí a s ohledem na globální trvale udržitelný rozvoj.
5. **Strategická dimenze záměru** – prostřednictvím udržení stávajících zákazníků a současně obsazováním nových teritorií by společnost měla dosahovat růstu počtu zakázek, a tím i růstu tržeb. Nadále by měly být monitorovány náklady a prováděna jejich optimalizace. Strategická dimenze záměru by měla podporovat trvale udržitelný růst společnosti DOOSAN ŠKODA POWER.

⁵ ČEZ – největší výrobce elektřiny v České republice, jehož většinovým akcionářem je stát (podíl téměř 70% k 31.12.2011)

Formulace strategického záměru společnosti

6. **Filosofie záměru** – prioritou musí být spokojený zákazník, čehož lze docílit jen precizními dodávkami kvalitních produktů, které jsou dílem kvalifikovaných a loajálních zaměstnanců. Společnost i nadále bude usilovat o komplexnost nabízených a poskytovaných služeb.
7. **Vliv na koncepci a postavení podniku** – využívat silného potenciálu, který nabízí globálně působící Doosan Power Systems a zvyšovat svoji konkurenceschopnost.
8. **Veřejná image** – být širokou veřejností vnímána jako úspěšná česká, potažmo plzeňská, společnost dělající dobré jméno ve světě. Podporovat rozvoj regionu, jak po stránce kultury, sportu, tak i vzdělání.
9. **Sociální koncepce** – být dobrým zaměstnavatelem, poskytovat stabilní a nadstandartní pracovní prostředí, a to nejen v očích současných, ale i potencionálních zaměstnanců. Mezi hlavní body patří zvyšování kvalifikace a osobní rozvoj zaměstnanců, vhodná motivace a systematická práce s talenty, včetně spolupráce s vysokými školami a jejich absolventy.

2.1.4 Strategické cíle

Strategické cíle by měly vycházet z vize, jedná se v podstatě o převedení vize do konkrétních měřitelných a jasných výsledků, u kterých je pak na konci období možné jednoznačně určit, zda jich bylo dosaženo či nikoli.

Obvykle jsou zpracovávány pro oblasti růstu podniku, finanční výkonnosti podniku, pozice a obsazení trhu, investice do výzkumu a vývoje či nových technologií, oblasti sociální (tj. péče o zaměstnance, zvyšování kvalifikace zaměstnanců, motivace a hodnocení atd.), získávání certifikátů, implementace informačních systémů či nových procesů aj.

Stanovování strategických cílů se řídí několika pravidly. Především je nutné určit optimální množství cílů (tzv. *twenty is plenty*⁶), snažit se o jejich vzájemnou nezávislost a dodržet SMART⁷ přístup, který ovšem většina autorů chápe po svém. V principu jde však o následující kombinaci významů: *Specific* (specifické), *Measurable* (měřitelné),

⁶ Neboli umění zaostření, kdy je počítáno, že optimální maximum je 20 položek - v tomto případě cílů.

⁷ Někdy bývá tento přístup rozšířen na SMARTER - E ve významu *Ethical* (etický) a R ve významu *Resourced* (zaměřený na zdroje) – více viz literatura Fotr, 2012.

Formulace strategického záměru společnosti

Achievable (dosažitelné), *Result oriented* (výsledkově orientované) a *Time framed* (časově vymezené) (Šulák, 2005)⁸.

Strategické cíle společnosti DOOSAN ŠKODA POWER pro aktuální plánovací období 2013 - 2016 jsou uvedeny v následující tabulce a podrobněji se jim bude věnovat kapitola věnovaná metodice Balanced Scorecard.

Tabulka č. 4: Základní strategické cíle společnosti

| Cíl | Cílová hodnota (2016) | Počáteční hodnota (2012) | Změna |
|---|-----------------------|--------------------------|-------|
| Zachování ziskovosti (<i>VH před zdaněním</i>) ⁹ | 1,48 mld. Kč | 2,31 mld. Kč | - 36% |
| Růst tržeb za vlastní výrobky a služby | 11,81 mld. Kč | 8 mld. Kč | 48% |
| Zvýšení objemu přijatých zakázek | 16,5 mld. Kč | 7,6 mld. Kč | 117% |
| Zvýšení produktivity práce ¹⁰ | 7,2 mil. Kč | 6,2 mil. Kč | 16% |
| Navýšení počtu zaměstnanců | 1 633 zam. | 1 292 zam. | 26% |
| Zlepšení ukazatele doba obratu zásob | 99 dní | 147 dní | 33% |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti, 2013

2.2 Analýza prostředí

Podnik musí neustále sledovat a analyzovat prostředí, ve kterém se pohybuje. Nezbytné je tedy uvědomění si všech faktorů, které ovlivňují chod společnosti, a to i s jejich trendy. Toto podnikatelské prostředí dělíme na makro, mezo a mikro prostředí a je třeba k nim přistupovat systémem MAP – monitoruj, analyzuj, predikuj. Analýza prostředí probíhá na dvou úrovních. Jednou částí je analýza externího prostředí, jehož součástí je

⁸ Například podle Wagnerové (2008) se jedná o akronym *Stretching* (náročný), *Measurable* (měřitelný), *Agreed/Acceptable* (dohodnutý, přijatelný), *Realistic/Relevant* (realistický, důležitý) a *Time related* (časově přiměřený). Autorka v této knize popisuje i přístup KARAT založený na stejném principu jako SMART.

⁹ Cílem není nárůst zisku, protože je počítáno s obnovovacími i novými investicemi (příp. akvizicemi), které jsou potřeba pro růst firmy a tržeb v budoucnosti, neboť v současné době je dosahováno maximálního vytížení výroby. Vzhledem k těmto očekávaným vysokým nákladům je tedy cílem držet zisk na uspokojivé úrovni.

¹⁰ Měřeno pomocí ukazatele tržeb na zaměstnance (tržby dělené počtem zaměstnanců).

Formulace strategického záměru společnosti

analýza makro prostředí, tedy prostředí, které podnik nemůže ovlivňovat, a mezoprostředí, které může podnik do značné míry ovlivňovat nástroji marketingového mixu (tzv. 4P)¹¹. Tato analýza slouží k rozpoznání konkurenceschopnosti za účelem naplnění strategického záměru podniku. Druhou částí je analýza interní, která zahrnuje zmapování mikro prostředí, tedy prostředí, které podnik svou činností přímo vytváří, a jeho analýza prověřuje potenciál podniku plnit své cíle (Šulák, 2005).

2.1.1 Makroprostředí

Analýza makroprostředí, tedy okolí podniku, které podnik nemá možnost nijak ovlivnit, neboť existuje zcela odděleně od podniku, avšak dopady tohoto prostředí na podnik bývají znatelné, je provedena pomocí *PESTLE* analýzy (v literatuře též používán název PESTEL, jedná se tak pouze o prohození dvou posledních bodů analýzy), která bývá někdy též užívána ve zkrácené formě PEST. PESTLE analýza je akronym vytvořený z počátečních písmen sledovaných vnějších faktorů, tj. faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické.

Politické

České politické faktory jsou pro společnost a její záměry velmi významné, a to především ze dvou důvodů. Jedním je fakt, že stát je hlavní akcionář společnosti ČEZ, která byla prozatím největším odběratelem společnosti DOOSAN ŠKODA POWER, tudíž rozhodnutí ČEZu mohou být, a jsou, do značné části ovlivněny politickými rozhodnutími. Druhým důvodem je tzv. Státní energetická koncepce¹², což je základní dokument pro definování priorit a cílů na poli energetiky v České republice až do roku 2030 (se samozřejmou nutností průběžných aktualizací). S ohledem na realizace zakázek společnosti v mnoha zemích světa je samozřejmě důležité sledovat i politické podmínky v každé zemi realizace zakázky, což slouží i k řízení zakázek, neboť zde je značná závislost na politickém rozhodování dané země a rovněž se mění rizikovitost, a tím i náklady pro každou ze zakázek podle teritoria.

¹¹ Marketingový mix vznikl zhruba v 60. letech 20. století a díky následné práci P. Kotlera se dočkal i značné popularizace. Tento marketér jej definuje jako „soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“ (Kotler, 2004, s. 105)

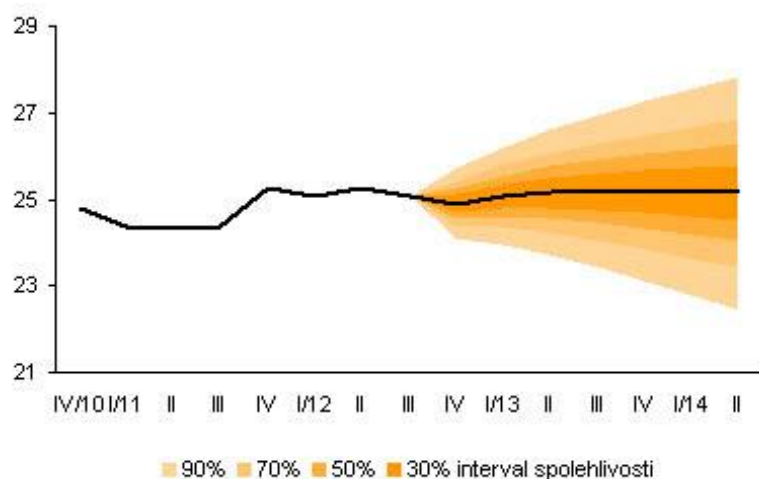
¹² Kompletní dokument je k nahlédnutí online na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ČR: < <http://www.mpo.cz/dokument5903.html>>[cit. 2012-12-10].

Formulace strategického záměru společnosti

Ekonomické

Postupně doznívají dopady způsobené celosvětovou hospodářskou krizí, při níž velká část investorů své projekty zrušila či pozastavila. Společnost se snaží o získávání nových zákazníků i v nových teritoriích, tudíž lokální ekonomické výkyvy by neměly společnost ani její záměr výrazně ovlivňovat. Ovšem právě vzhledem k aktivitám po celém světě jsou rizikovým faktorem změny měnových kurzů. Podle predikce České národní banky z roku 2011 měly kurzy amerického dolaru a eura vůči koruně v nejbližších letech lehce posilovat, ovšem aktuální predikce pro vývoj eura z prosince roku 2012 ukazuje pro následující dva roky spíše konstantní vývoj okolo hodnoty kurzu 25,1 Kč/€ – viz následující obrázek. Společnost se snaží proti případným měnovým výkyvům jistit zajišťovacími deriváty.

Obrázek č. 9: Prognóza kurzu CZK/EUR do roku 2014



Zdroj: Makroekonomická predikce České republiky podle ČNB, 2011

Sociální

Sociální faktory se projevují především změnou ve vzdělávání, kdy je stále menší zájem o technické obory a obory výuční, a postupně tak ubývá dostatečně kvalifikovaných absolventů. Společnost musí spoléhat na rekvalifikace a hlavně interní vzdělávání, tedy výchovu vlastních pracovníků.

Formulace strategického záměru společnosti

Technologické

Jedná se především o možné nové faktory, které mohou znamenat změny ve výrobě či pomáhat snižovat výrobní náklady. Společnost se snaží sledovat energetické a technologické trendy ve světě a pružně na ně reagovat. Ovšem je třeba podotknout, že asijské i americké firmy věnují do výzkumu a vývoje značně větší prostředky, než je zvykem v České republice, což se týká i oblasti energetických zařízení.

Legislativní

Vzhledem k rozsáhlým aktivitám po celém světě je důležité sledovat legislativní rámec nejen v domovské České republice, ale i v zemích exportu. V České republice musí samozřejmě dodržovat obecně platné zákony a předpisy, tj. především občanský a obchodní zákoník, daňové zákony, zákoník práce, atd. V rámci Evropské unie dochází k postupné liberalizaci energetických trhů. Obdobně jako Česká republika má i Evropská unie svůj stěžejní dokument, a to Energetickou chartu, a následně Smlouvu o energetické chartě, která má za cíl efektivní využití energií a dodávky energií pro země EU. Pro společnost DOSAN ŠKODA POWER je důležitý zejména bod týkající se volného obchodu s energetickými materiály, produkty a zařízeními. Dále je společnost povinna dodržovat legislativní rámce zemí, kam své produkty dodává, i proto bylo zřízeno vlastní právní oddělení.

Ekologické

Společnosti se týká Zákon č.17/1992 Sb., o životním prostředí, ve znění pozdějších předpisů. Dále je ve společnosti implementována směrnice týkající se životního prostředí a externě jsou zajištěny služby firemního ekologa. Přístup k této problematice vystihují Cíle ochrany životního prostředí vyvěšené na webových stránkách společnosti, kdy společnost deklaruje, že chce:

- „Splňovat všechny legislativní požadavky
- Zajišťovat a pracovat dle nejlepší praxe v oblasti ochrany životního prostředí
- Zlepšovat účinnost našich výrobků – parních turbín, a tím šetřit přírodní zdroje a snižovat emise do ovzduší
- Být dobrým sousedem našim zaměstnancům, zákazníkům i partnerům“
(Webová prezentace společnosti DOOSAN ŠKODA POWER s.r.o.)

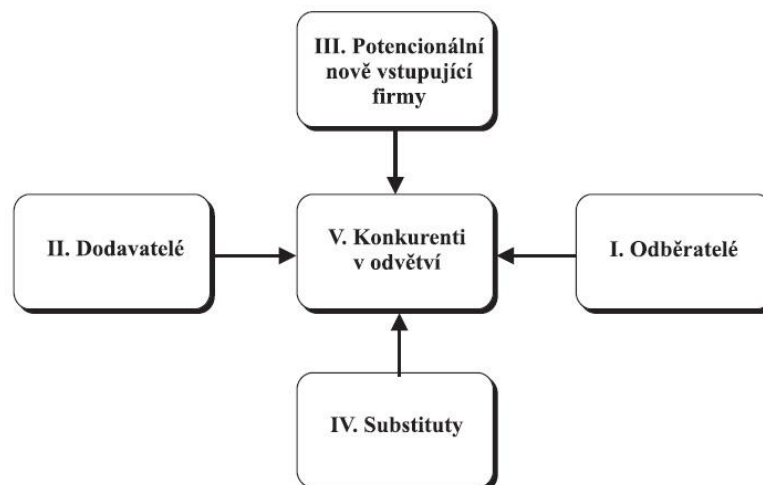
Formulace strategického záměru společnosti

2.1.2 Mezoprostředí

Analýza mezoprostředí je provedena pomocí *Porterova modelu pěti sil* znázorněném na Obrázku č. 10. Tento systém analýzy, sestavený profesorem Michaelem Porterem z Harvard Business School, se zaměřuje na faktory ohrožující podnikání v konkurenčním prostředí. Úkolem managementu je analyzovat tyto faktory dříve, než vstoupí na trh, a navrhnout postup, jak se těmto faktorům vyhnout či bránit, neboť tyto faktory, jak již bylo podotknuto dříve, jsou obvykle do značné míry ovladatelné nástroji marketingu.

Pro posouzení těchto sil je velmi důležité, jak je nadefinováno odvětví. V relevanci DOOSAN ŠKODA POWER je třeba přihlížet k faktu, že působí v mnoha zemích světa a do dalších zemí se chystá se svou produkcí expandovat. Zároveň posouzení komplikuje fakt, že DOOSAN ŠKODA POWER je schopna vyrábět zakázky na míru zákazníkovi, a tak ji lze jen velmi těžko škatulkovat v rámci konkrétních produktů. Navíc nabízí nejen výrobky, ale i související služby.

Obrázek č. 10: Porterův model pěti sil



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

I. Odběratelé – prozatím tvořili hlavní část tržeb odběratelé v tuzemsku, především společnost ČEZ, ovšem tento trend se rychle mění. Společnost se, i díky jménu a zázemí Doosan ve světě, snaží stále více zaměřovat na světové trhy a s tím se mění i teritoriální složení zákazníků. Většina nových zakázek je získávána ve výběrových

Formulace strategického záměru společnosti

řízení mimo ČR, pro společnost je tedy klíčové nabízet kvalitní produkty za konkurenceschopné ceny, často rozhoduje i obchodní síť v dané zemi, rychlost realizace, doprovodné služby a případné reference z podobných projektů.

II. Dodavatelé – jsou pro společnost velmi důležití, neboť bez včasných a správných dodávek materiálu nelze budovat konkurenceschopnost. Naštěstí díky velikosti a jménu společnosti DOOSAN ŠKODA POWER a Doosan je vyjednávací síla dodavatelů spíše nízká, a tak pro společnost není větším problémem si zajistit dostatečně vyhovující dodavatele a mít vztahy s nimi jistěné vhodnými smlouvami.

III. Potencionální nově vstupující firmy – se neustále objevují, především z východních zemí jako je Indie, Čína nebo Japonsko. Ovšem činnost v tomto odvětví je poměrně kapitálově náročná, navíc je často pro získání zakázek potřeba doložit i podobné úspěšné realizace či záruky. Nové firmy tak nemají lehkou pozici a pro prosazení a udržení musí často bojovat jen velmi nízkou cenou, což snižuje jejich ziskovost a další možnosti budoucího rozvoje. Zavedené společnosti mají na jednu stranu velký náskok především ve svém renomé, zkušenostech a letitých výsledcích v oblasti výzkumu a vývoje, ovšem nesmí polevit, neboť nová konkurence v podobě firem z východních zemí je velice dravá a vynalézavá.

IV. Substituty – se hledají jen velmi obtížně. V podstatě jakákoli výroba energie se neobejde bez turbín a souvisejícího vybavení a služeb. Nedá se předpokládat, že by elektrárny mohly nově používat jiného systému v rámci svého fungování. Stejně tak všechny relevantní dlouhodobé předpovědi ohledně energetiky ukazují jak na neustálý nárůst spotřeby energie, tak i na zhruba stejné rozložení typu energií (tzn. i v nejbližších letech budou celosvětově převažovat klasické tepelné elektrárny, následovány jadernými a vodními, jen s pozvolným nárůstem alternativních výroby energie – především větrné a sluneční elektrárny ve vyspělých zemích), což znamená neustálou modernizaci stávajících a současně výstavbu nových elektráren.

V. Konkurenti v odvětví – v rámci odvětví působí celosvětově několik firem, ovšem liší se šíří nabízených produktů. Největšími hráči na globálním energetickém trhu jsou společnosti GE, Siemens (mimo jiné s 45% podílem na evropském energetickém trhu) a Alstom. V posledních letech se objevily i nové společnosti

Formulace strategického záměru společnosti

nabízející pouze služby/servis (např. Man, Stork atd.). Na celkovém světovém energetickém trhu má společnost zhruba 1%, v rámci Evropy pak cca 15% (podle interních materiálů společnosti). I přesto má společnost DOOSAN ŠKODA POWER ambice stát se jedním z největších světových výrobců průmyslových turbín a turbín středního výkonu. Konkurence v odvětví je dostatečná pro to, aby každá ze společností byla neustále nucena na sobě pracovat a zvyšovat svou konkurenceschopnost, ale zároveň není trh přesycen a každá ze společností má prostor pro svou působnost.

Tabulka č. 5: Vyhodnocení Porterovy analýzy

| | |
|--|---------|
| Vyjednávací síla odběratelů (zákazníků) | vysoká |
| Vyjednávací síla dodavatelů | nízká |
| Hrozba vstupu nových konkurentů | střední |
| Hrozba substitutů | nízká |
| Síla aktuální konkurence | střední |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Vzhledem ke geograficky rozsáhlé činnosti firmy je třeba mít na paměti důsledky globalizace a jednat v souladu s nimi. V rámci tohoto bývá zmiňována metoda „4C“, což je akronym pro Customers (zákazníci), Country (národní specifika), Costs (náklady) a Competitors (konkurence). Pomocí této metody by mělo vždy dojít k posouzení jak lokálních, tak globálních podmínek a trendů v harmonii s myšlenkou „tzv. glocalizace = myslí globálně, jedne lokálně.“ (Košťan, 2002, s. 39)

2.1.3 Mikroprostředí

Management – společnosti vytváří střednědobé strategické plány, které jsou dále rozpracovávány do plánu pro jednotlivé roky. Do nejvyššího managementu jsou vždy dosazeni i kvalifikovaní zástupci z Anglie a Koreje, čímž je dosahováno lepší integrace a provázanosti DOOSAN ŠKODA POWER ve skupině Doosan. Společnost má od roku 1995 zavedený a certifikovaný systém managementu kvality (nejdříve EN ISO 9001:1994, následně EN ISO 9001:2000 a posléze EN ISO 9001:2008), dále systém

Formulace strategického záměru společnosti

environmentálního managementu (EMS) podle požadavků normy EN ISO 14001:2004 a v neposlední řadě certifikát z roku 2010 BH OHSAS 18001:2007 pro systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). Společnost velmi dbá na své zaměstnance, čehož důkazem je i druhé místo v soutěži „Sodexo Zaměstnavatel regionu 2012“, ve které byly společnosti vyhodnocovány na základě mezinárodní metodiky PwC Saratoga, při které je srovnáváno několik vybraných ukazatelů společnosti (např. počet hodin školení na jednoho zaměstnance, počet pracovních úrazů či náklady na odměňování zaměstnanců s ohledem na výnosy společnosti) s mediánem v daném oboru¹³. Vzhledem k tématu této diplomové práce bude motivace zaměstnanců rozebrána později velmi detailně v rámci samostatné kapitoly. Dalším významným přínosem pro společnost a zároveň možnou konkurenční výhodou je soustavná práce s talenty, a to včetně spolupráce se středními a vysokými školami. Společnost má v tomto směru propracované programy např. Doosan Career, jenž má poskytnout potřebnou praxi studentům 4. a 5. ročníků vysokých škol ekonomických a technických směrů formou participace na projektech společnosti, nebo Doosan Thesis Award, což je soutěž o nejlepší diplomovou práci v rámci společnosti s cílem podpořit a motivovat studenty ekonomických a technických oborů při psaní závěrečných prací. Napříč všemi činnostmi personální politiky je kladen důraz na osobní přístup k zaměstnancům.

Marketing – ve smyslu klasických 4P se zde uplatňuje především v podobě konkurenceschopného produktu, což je takový, který plně respektuje přání zákazníka a je dodáván v co nejkratším možném termínu, nejlepší kvalitě a za cenu, která je stanovena s ohledem na ceny konkurence při zachování ziskovosti. Společnost se účastní veletrhů a její propagace probíhá především prostřednictvím internetových stránek, které jsou zpracovány v jednotném stylu konceptu Doosan.

Organizační struktura - je dána Organizačním řádem, který vymezuje i rozsah pravomocí a odpovědnosti jednotlivých vnitřních organizačních jednotek. Organizační schéma, ve kterém jsou znázorněny jednotlivé úseky a odbory společnosti, je součástí příloh této práce, konkrétně Příloha A: Organogram společnosti DOOSAN ŠKODA POWER s.r.o. V čele celé společnosti stojí generální ředitel Ing. Jiří Šmondrk, kterému

¹³ Více o soutěži i jejím ročníku 2012 je k dispozici na webových stránkách této soutěže <<http://www.zamestnavatelroku.cz>> [cit. 2012-12-18].

Formulace strategického záměru společnosti

je přímo podřízen COO neboli provozní/výkonný ředitel a dále vedoucí úseků Finance, Personalistika, Rozvoj, Strategie, Servis, Nové projekty, Průmyslové turbíny, Technický úsek, Kancelář právních služeb, Produktový marketing, Obchodní příležitosti a Kancelář generálního ředitele. Již výše zmíněný COO má přímo podřízeny úseky Realizace, Turbíny, Nákup a Systémy řízení. Většina úseků se dále člení na odbory, které jsou zaměřeny na konkrétně vymezenou oblast, a ty případně dále na oddělení. Jedná se tedy o lehce modifikovanou funkcionální organizační strukturu.

Statutárními zástupci organizace jsou jednatelé, kteří za společnost musí jednat vždy alespoň dva společně (z celkových šesti jednatelů), jedním z jednatelů je i generální ředitel.

Výroba – je situována ve vlastních halách v Plzni. Společnost investuje každoročně nemalé částky do modernizace, ať už v podobě nových strojů, technických zhodnocení stávajícího vybavení (např. 13,3 mil. Kč na technické zhodnocení vyvažovacího tunelu v roce 2012) či do obnovy zázemí společnosti (v posledních letech došlo například k novému opláštění a zateplení výrobních budov).

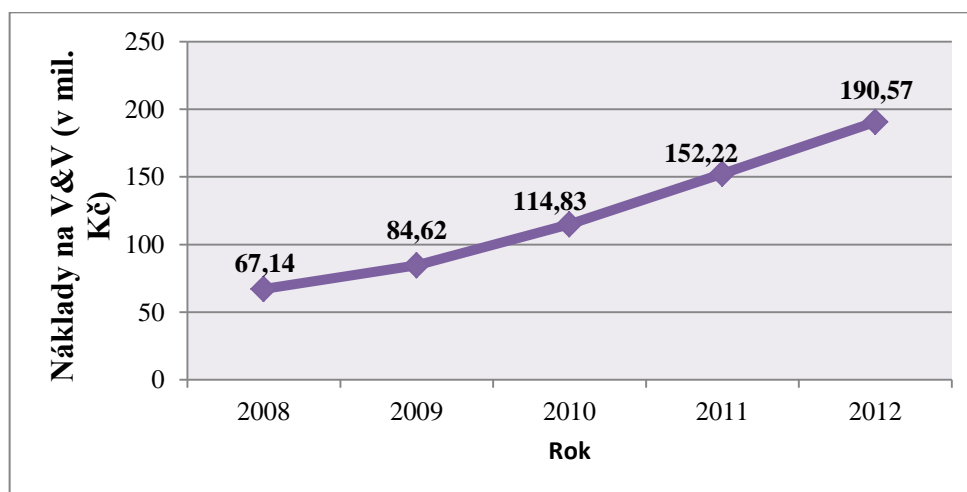
Finance – tato oblast byla detailně rozebrána v rámci kapitoly 1.4 Finanční analýza. Na základě výše provedené analýzy je možné konstatovat, že firma je i přes nedávné globální hospodářské výkyvy finančně stabilní, zdravá a silná.

Informační systém – společnost nemá vlastní relevantní IT úsek, pouze poměrně malé IT oddělení. Většina služeb v oblasti informatiky a telekomunikací je outsourcována prostřednictvím společnosti ŠKODA ICT s.r.o. či poskytována přímo ústředím Doosan Power Systems (např. správa e-mailových schránek). DOOSAN ŠKODA POWER nemá ani ucelený informační systém, ale využívá mnoha dílčích informačních systémů a programů, např. Concerto pro řízení projektů, APS pro řízení a plánování výroby či BaaN pro oblast financí. Informační systém je slabou stránkou společnosti, neboť různorodé systémy mezi sebou neumí komunikovat, sdílet a předávat si potřebné informace. Nezanedbatelné jsou i finanční částky, které jsou pravidelně potřeba pro technická zhodnocení těchto softwarů či nákup licencí.

Formulace strategického záměru společnosti

Výzkum a vývoj – společnost každoročně investuje nemalé částky do vlastního výzkumu a vývoje. Velká část jde na vrub přímého obchodního využití, a je tak zaúčtována do pořízení nehmotného majetku společnosti. Za zmínku stojí i vlastní moderní experimentální hala. Zároveň se snaží o co nejužší spolupráci se školami – od odborných učilišť přes střední školy až po školy vysoké. Dlouhodobě je výzkum zaměřen na zdokonalování parametrů již nabízených parních turbín a vývoj turbín nových (pracujících v nestandardním provozu či podle přání zákazníků). Ovšem je třeba zmínit, že v rámci celosvětové konkurence jsou i firmy, které na výzkum a vývoj věnují mnohonásobně větší prostředky, a to nejenom v posledních letech¹⁴, ale kontinuálně po celou dobu své existence. I přesto je možno vnímat tuto oblast jako jednu ze silných stránek společnosti. Náklady společnosti na výzkum a vývoj za posledních pět let zachycuje následující obrázek.

Obrázek č. 11: Náklady na výzkum a vývoj v letech 2008 - 2012 (v mil. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti, 2013

Po takto zevrubně provedené analýze prostředí dochází ke zhodnocení jejích výsledků, aby mohly být následně navrženy a zvoleny vhodné strategie firmy pro dosažení vytyčených cílů.

¹⁴ Výzkum a vývoj ve společnosti DOOSAN ŠKODA POWER byl po téměř dvacet let od revoluce v roce 1989 na mizivé úrovni, probíhalo jen nezbytné minimum experimentů a experimentálních měření.

Formulace strategického záměru společnosti

2.3 Zhodnocení výsledků analýzy prostředí

Výše uvedená fakta z analýzy prostředí je možné využít do následujících aparátů, a to matice SWOT a matic IFE a EFE.

2.3.1 SWOT analýza

„SWOT analýza je užitečným nástrojem rekapitulace a shrnutí předchozích analýz. Jejím cílem je identifikace rozsahu, kterým současná strategie organizace (hlavně její silné a slabé stránky) podporuje schopnost úspěšně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí“ (Košťan, 2002, s. 55). Tento nástroj je vcelku jednoduchým, a proto i nejspíše nejpoužívanějším přístupem v rámci analýzy společnosti (ať už vlastní či konkurenční). Samotné SWOT je akronymem tvořeným z anglických slov Strengths (silné stránky, přednosti), Weaknesses (slabé stránky, slabiny, nedostatky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Tabulka SWOT analýzy jasně a přehledně sumarizuje dříve zjištěná fakta o podnikatelském prostředí společnosti.

Tabulka č. 6: Matice SWOT (SW)

| Analýza vnitřního prostředí | |
|--|---|
| Silné stránky (S) | Slabé stránky (W) |
| Dlouhá historie firmy, tradice, renomé | Disharmonie firemní kultury („nevyjasněnost“ Škoda Power x Doosan) |
| Personální politika podniku (<i>práce s absolventy, nízká fluktuace zaměstnanců, vzdělávání aj.</i>) | Interkulturní střety (ČR, Anglie, Korea) |
| Vlastní výzkum a vývoj (<i>inovační potenciál</i>) | Nejednotnost informačního systému |
| Finanční síla a stabilita (<i>včetně nevyužívání cizích úročených zdrojů</i>) | Nákladově náročná výroba |
| Kvalitní produkty rozsáhlá nabídka služeb, přizpůsobení produktu přání zákazníka | Nízké využití aktiv (<i>velmi vysoké hodnoty ukazatelů doby obratu aktiv</i>) |
| Kvalitní a schopný management | Dlouhá doba uvedení nových produktů na trh |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Formulace strategického záměru společnosti

Tabulka č. 7: Matice SWOT (OT)

| Analýza vnějšího prostředí | |
|--|--|
| Příležitosti (O) | Hrozby (T) |
| Expanze na nové trhy | Zhoršené dodávky výchozích komponentů a materiálu (<i>cenově a/nebo především kvalitativně</i>) |
| Využití možné spolupráce napříč Doosan (<i>možnost komplexnějších řešení</i>) | Noví konkurenti (<i>především nízkonákladoví z rozvojových zemí</i>) |
| Dlouhodobě zvyšující se spotřeba energií | Nečekaný nárůst alternativních zdrojů energie |
| Nová řešení a inovace při relevantní výrobě energie (<i>skokové zvýšení účinnosti či snížení nákladovosti</i>) | Výrazné a nečekané změny relevantních měnových kurzů (<i>CZK/€, CZK/\$ aj.</i>) |
| Masová výstavba průmyslových zařízení využívajících turbíny (<i>především v rozvojových zemích</i>) | Propuknutí celosvětové krize (<i>dopad ve snížení spotřeby energie a poptávce po průmyslových turbínách</i>) |
| | Zahraniční soudní spory |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

2.3.2 Matice IFE a EFE

Podobně jako SWOT analýza i tyto matice zachycují silné a slabé stránky společnosti (matice IFE) a příležitosti a hrozby (matice EFE). Ovšem tyto matice zahrnují jen faktory, které mají zásadní vliv na strategický záměr podniku (tzv. rizikové faktory) a korespondují s jeho časovým vymezením. Součástí matice je pak i jejich ohodnocení stupněm vlivu na strategický záměr a vahou daného faktoru pro obecnou úspěšnost v daném oboru.

Matice IFE (*Internal Forces Evaluation*) hodnotí faktory interní analýzy, tj. silné a slabé stránky podniku. Stupně pro určení vlivu jednotlivých faktorů je zvolena podle Fotra, tj.: „4 = významná silná stránka; 3 = méně důležitá silná stránka; 2 = méně důležitá slabá stránka; 1 = významná slabá stránka“ (Fotr, 2012, s. 44). IFE matice společnosti je součástí příloh této práce - Příloha B: Matice IFE a EFE. Výsledná hodnota 2,8 matice IFE, vypočtená v následující tabulce, ukazuje na ***středně silnou interní pozici podniku vůči strategickému záměru***, tedy podnik se může opřít o své interní zázemí a dosáhnout tak realizace vytyčeného strategického záměru. Jako

Formulace strategického záměru společnosti

nejsilnější faktor se ukázal vlastní výzkum a vývoj, čehož si je firma plně vědoma a její investice v této oblasti jsou zcela pochopitelné.

Matice EFE (External Forces Evaluation) vyhodnocuje faktory externího prostředí, tj. příležitosti a hrozby, které souvisí se stanoveným strategickým záměrem a jeho časovým vymezením. Stupnice vlivu byla opět použita podle Fotra: „4 = nejvyšší, 3 = nadprůměrný, 2 = střední, 1 = nízký“ (Fotr, 2012, s. 42) a přesná konstrukce této matice je rovněž zobrazena v rámci příloh této práce – Příloha B: Matice IFE a EFE. Výsledná hodnota 2,55 říká, že strategický záměr podniku je *středně citlivý na externí prostředí*. Nejvýraznější příležitostí je rostoucí poptávka a expanze na nové trhy s hodnotami 0,6. Nejvýznamnější hrozbou je pak nečekaný nárůst podílu alternativní energie. Příležitosti i hrozby, včetně jejich pravděpodobností a dopadů, jsou ve firmě řešeny detailně v rámci risk managementu.

2.4 Strategická analýza

Pro generování vhodných strategií je možné a žádoucí využít mnoha pomocných aparátů. Mezi nejčastěji citované v patřičné literatuře patří matice IE, TOWS, SPACE, matice strategického hodnocení či následná volba z několika strategií podle matice QSPM¹⁵. Vzhledem k hlavnímu tématu této práce zde nebude zevrubně použito všech žádoucích matic a tvorba scénářů, jak by to bylo nutné pro kvalifikované rozhodnutí o zvolení strategie v praxi, ale jen nastíněn výběr strategie pomocí matice IE, matice TOWS a matice SPACE.

2.4.1 Matice IE

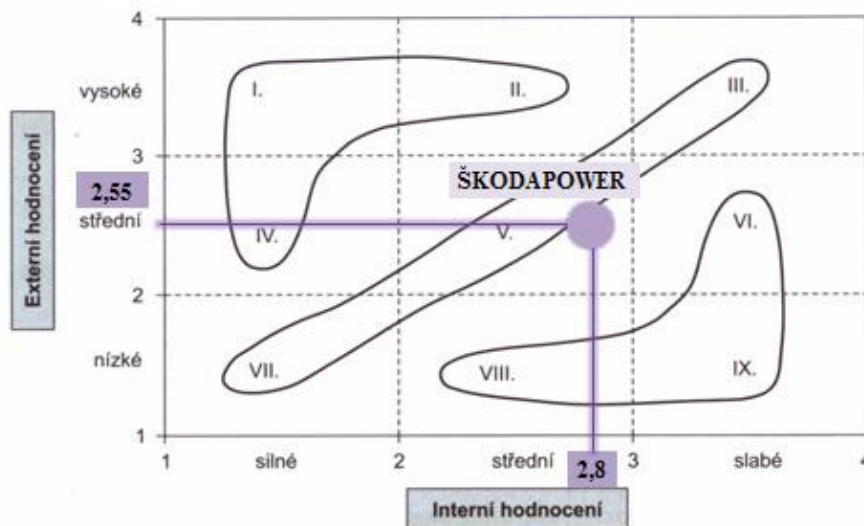
Matice IE je maticí hodnocení interních a externích faktorů a vychází z již dříve sestavených matic IFE a EFE (viz kapitola 2.3.2). Výsledné hodnoty z matic IFE a EFE jsou zde použity jako hodnoty nanášené na osu x (interní hodnocení – matice IFE) a osu y (externí hodnocení – matice EFE). Matice IE je rozdělena na devět polí, z nichž jsou tvořeny shluky tří polí, pro které je určena skupina vhodných strategií. Tato matice má využití nejen v rámci volení strategie pro firmu jako celek, ale je možné ji použít i pro

¹⁵ Více o jednotlivých aparátech je možno nalézt v např. Fotr, 2012, s. 52 – 61.

Formulace strategického záměru společnosti

dílčí zvolení strategie např. jednotlivých divizí, produktů či projektů. V tomto případě však bude využita pro určení pozice firmy DOOSAN ŠKODA POWER jako celku.

Obrázek č. 12: Matice IE



Zdroj: Vlastní zakreslení do obecného schématu Fotr, 2012, s. 53 (Obr.1.10); 2013

Z předchozího obrázku zakreslení společnosti do matice IE je patrné, že aktuální pozice firmy je V. kvadrant, který je součástí oblasti tzv. „*Udržuj a potvrzuj*“ strategií, pro kterou jsou doporučovány strategie *penetrace trhu* či *vývoje produktu*. Obě tyto strategie jsou plně v souladu se strategickým záměrem a vizí společnosti.

2.4.2 Matice TOWS

TOWS matice úzce souvisí se SWOT analýzou, jak je patrné i z jejího názvu, neboť opět hodnotí vliv interních a externích faktorů, na základě čehož generuje 4 možné strategie podle toho, jaké vlivy převládají. Podle dříve provedené analýzy SWOT je patrné, že převažují silné stránky a příležitosti nad slabými stránkami, resp. hrozbami. Pro společnost je tak relevantní kvadrant *SO se strategií Maxi – Maxi*, tj. využívání silných stránek k úspěšnému zvládnání nabízených příležitostí. Typická je i snaha o vedoucí pozici v rámci své činnosti, zde především posilování pozice v oblasti modernizace a výroby turbín středního výkonu a průmyslových turbín.

Formulace strategického záměru společnosti

2.4.3 Matice SPACE

Matice SPACE (The Strategic Position and Action Evaluation Matrix) hodnotí strategickou a akční pozici podniku nebo jeho záměru. Základem jsou opět interní a externí charakteristiky, které jsou dále rozděleny na finanční sílu (FS) a konkurenční vlastnosti (KV) v případě interních charakteristik a stabilitu prostředí (SP) a sílu oboru (SO) v případě externích charakteristik. Následný graf je rozdělen na 4 kvadranty, z nichž každý značí možnou pozici firmy – agresivní, konkurenční, konzervativní nebo defenzivní.

Stupeň vlivu, resp. kvantitativní ohodnocení charakteristik, je definován následovně:

- FS, SO v rozmezí +1 = nejhorší až po +6 = nejlepší
- KV, SP v rozmezí -1 = nejlepší až po -6 = nejhorší

Ohodnocení jednotlivých faktorů v rámci charakteristik matice SPACE a následný výpočet umístění na ose x a y je součástí příloh této práce, konkrétně Příloha C: Osy matice SPACE. Výsledkem je vektor (0,7; 0,2), což spadá do kvadrantu **agresivní** konkurenční a strategické pozice.

Obrázek č. 13: Matice SPACE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Vhodnou strategií v rámci agresivního profilu je **penetrace na trh**, rozvoj trhu, vývoj produktu, koncentrická či dopředná diverzifikace, zpětná integrace a horizontální integrace. Firma by měla využívat svého silného postavení, dobrých konkurenčních vlastností a dále upevňovat pozici v rámci daného stabilního až vzrůstajícího odvětví.

Formulace strategického záměru společnosti

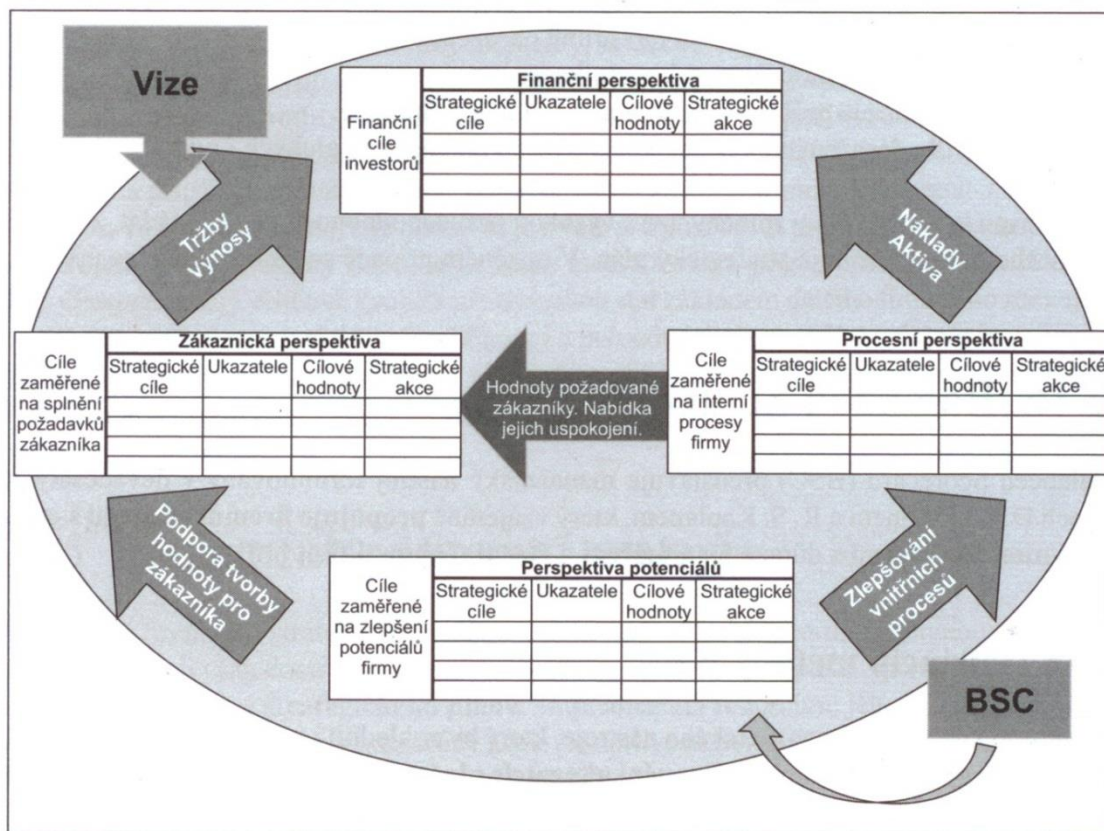
2.4.4 Zhodnocení a konečný výběr strategie

Všechny výše uvedené pomocné metody ukazují na stabilní a dobrou pozici společnosti DOOSAN ŠKODA POWER, proto jsou doporučovány především ofenzivní a agresivní strategie. Společnost by měla mít vhodně ošetřena možná rizika a dále se zaměřovat především na vznikající příležitosti. Vhodná strategie z hlediska strategické analýzy je **penetrace na trh**, což je plně v souladu s původní vizí a cíli, které si společnost určila. V rámci vytyčeného strategického období je tedy základem získání zákazníků a zakázek v nových teritoriích s ohledem na udržení vysoké kvality produktů, nezanedbání oblasti výzkumu a vývoje ani péče o zaměstnance. Cíle společnosti jsou vyhodnoceny jako reálné a na základě výsledků strategické analýzy je možné je potvrdit a doporučit.

3 Metodika Balanced Scorecard

Jako vhodný nástroj pro řízení a sledování naplnění výkonnostních cílů byla zvolena metodika Balanced Scorecard. Tato metodika, v prvotní podobě sestavená v roce 1992 Robertem S. Kaplanem z Harvard Business School a Davidem P. Nortonem, je strategickým plánovacím a řídicím systémem, jehož použití se postupně přeneslo z firemního řízení i do řízení veřejné správy či neziskových organizací. Základem vzniku byl fakt, že většina doposud známých metodik vycházela pouze z jasně měřitelných, obvykle finančních, cílů, které ovšem nezachycují komplexnost činnosti organizace. Balanced Scorecard tak zavádí v rámci svých metrik i sledování ukazatelů v rovině zákazníků, firemních procesů a zaměstnanců. Odtud pramení i název Balanced Scorecard, tj. „systém vyvážených ukazatelů“ (Košťan, 2002, str. 115) či „vyvážená karta výsledků“ (Vacík, Učební prezentace z předmětu Strategický management, 2011).

Obrázek č. 14: Koncepte BSC



Zdroj: Fotr, 2012, s.112

3.1 Stanovení cílů v perspektivách a určení měřítek

Základním principem je převedení vize organizace do souboru strategických cílů včetně jejich měřítek a cílových hodnot, které jsou rozčleněny do čtyř uvedených perspektiv a k nim následně určeny strategické akce, které vedou k naplnění těchto cílů. Jednotlivé perspektivy jsou vzájemně logicky propojeny přístupem shora-dolů a nezbytnou součástí správného fungování je i vhodně nastavený systém motivace v organizaci (Fotr, 2012), což bude posléze samostatným obsahem dalších kapitol této práce.

Cílové hodnoty jsou vztaženy ke konci plánovacího strategického období, tj. ke konci roku 2016.

3.1.1 Finanční perspektiva

Tato perspektiva je považována za prioritní s ohledem na jednoznačnost výsledků, jejich jednoduchou a jasnou kontrolu a tradiční vnímání finančních ukazatelů takzvanými stakeholders¹⁶. Cíle finanční perspektivy DOOSAN ŠKODA POWER jsou vcelku tradičními pro danou perspektivu, jasné a nepotřebují podrobnější komentář.

Tabulka č. 8: BSC - Finanční perspektiva

| Strategický cíl | Měřítko/ukazatel | Cílová hodnota | Strategické akce |
|------------------------------------|---|----------------------|--|
| Uspokojivá hodnota zisku | VH před zdaněním | 1,48 mld. Kč | - Růst tržeb - Snižování nákladů |
| Růst tržeb | Tržby za výrobky a služby | 11,81 mld. Kč | - Získání zakázek na nových trzích - Modernizace turbín od jiných výrobců |
| Snížení projekčních nákladů | % projekčních nákladů k celkovým nákladům | 1% | - Zvýšení prodeje dříve realizovaných řešení - Zrychlení navrhování |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

¹⁶ Pojem stakeholders se obvykle do češtiny nijak nepřekládá a ponechává v původním znění. Významově obsahuje všechny zainteresované strany, tj. akcionáři, majitelé, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, ale i banky a další instituce a subjekty, které přicházejí s organizací do styku. Více viz např. server BusinessVize.cz: <<http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat>> [cit. 08.01.2013]

Metodika Balanced Scorecard

3.1.2 Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva by se měla soustředit na spokojenost zákazníka, neboť ten je jedním ze základních zdrojů nejen finančních úspěchů firmy. Jedním ze signálů nespokojenosti jsou *soudní spory*, proto by se jim měla společnost snažit zcela vyhnout a případné nedostatky odstraňovat včas a k naprosté spokojenosti zákazníka. Dalším ukazatelem v této perspektivě bývá podíl na trhu, čehož je obvykle dosahováno díky udržení stávajících zákazníků, v případě DOOSAN ŠKODA POWER pak především *penetrací na nové trhy a získáváním zákazníků (a zakázek)* nových. V návaznosti na předcházející finanční perspektivu, a strategii společnosti obecně, je žádoucí připomenout, že pro společnost jsou velmi přínosné zakázky kopírující již dříve realizované projekty, tj. takové, kde se zúročí nejen již přímo získané zkušenosti, ale i dochází k velmi významné úspoře v projekčních nákladech.

Tabulka č. 9: BSC - Zákaznická perspektiva

| Strategický cíl | Měřítko/ukazatel | Cílová hodnota | Strategické akce |
|---|--|---------------------|--|
| Penetrace na nové trhy | Počet zemí s první zakázkou | 7 zemí | - Získání zakázek v amerických a asijských destinacích - Spolupráce napříč Doosan |
| Zvýšení objemu přijatých zakázek | Objem přijatých zakázek v mld. Kč | 16,5 mld. Kč | - Uzavírání kontraktů na turbíny pro paroplynové cykly - Vstup na nové trhy |
| Eliminace počtu soudních sporů | Počet otevřených soudních sporů k 31.12.2016 | 0 | - Zlepšení komunikace se zákazníkem - Dodržování termínů |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

3.1.3 Perspektiva interních procesů

Tato perspektiva ukazuje na oblasti procesů, ve kterých by měla společnost vynikat, aby dosáhla vytyčených cílů v oblasti zákaznické a finanční perspektivy, tj. uspokojila zákazníky a akcionáře/majitele firmy. V případě DOOSAN ŠKODA POWER je jedním

Metodika Balanced Scorecard

ze základních pilířů úspěchu důraz na vlastní *výzkum a vývoj*. I přes budoucí nutné investice v jiných oblastech, bude potřeba neustále nejen udržovat, ale i navyšovat částku určenou na výzkum a vývoj. Následně musí být hlídána i *produktivita práce*, tedy aby měli správní zaměstnanci správné kompetence a nedocházelo k plýtvání v žádném ohledu. Optimalizace zásob, včetně snížení objemu výrobních zásob, by měla napomoci ke zlepšení *obrátkovosti zásob* měřené jejich dobou obratu. Správně nastavené procesy mimo jiné dokazují i získané *certifikáty*, proto se společnost bude snažit o jejich udržení (tzv. recertifikace). Jedná se především o certifikát managementu kvality EN ISO 9001:2008, certifikát systému environmentálního managementu EN ISO 14001:2004, certifikát pro systém managementu BOZP BH OHSAS 18001:2007 a certifikát pro svařování při výrobě a servisu parních turbín a technologických zařízení strojoven tepelných a jaderných elektráren ČSN EN ISO 3834-2.

Tabulka č. 10: BSC - Perspektiva interních procesů

| Strategický cíl | Měřítko/ukazatel | Cílová hodnota | Strategické akce |
|-------------------------------------|------------------------------------|--------------------|---|
| Rozvoj inovačního potenciálu | Náklady na V&V | 280 mil Kč. | - Investice do výzkumu a vývoje |
| Růst produktivity práce | Tržby v poměru k počtu zaměstnanců | 7,2 mil Kč. | - Vzdělanost a kvalifikace zaměstnanců - Efektivní alokace činností a kompetencí |
| Zvýšit obrátkovost zásob | Doba obratu zásob | 99 dní | - Snížení výrobních zásob - Optimalizace zásob |
| Recertifikace | ANO/NE | ANO | - dodržování nastavených procesů - dodržování pravidel v rámci BOZP |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

3.1.4 Perspektiva potenciálu

Perspektiva potenciálu zahrnuje především práci s lidskými zdroji a budování firemní kultury. Snahou každé firmy, obzvláště fungující na základě vysokého know-how, by

Metodika Balanced Scorecard

mělo být *udržet si své kvalifikované zaměstnance*, což vyžaduje i znalost a následné uspokojování jejich potřeb, a zároveň nutnost nabízet dostatečnou motivaci pro dosahování nejlepších pracovních výsledků. Vzhledem k plánovanému růstu je nutné disponovat potřebnými pohotovými personálními zdroji, a to kvalitativně i kvantitativně, proto je cílem v této perspektivě i *růst počtu zaměstnanců*, tj. nejen již míněná snaha o udržení stávajících pracovníků, ale i nábor zaměstnanců nových a následné *rozvíjení jejich potenciálu*, např. dalším vzděláváním či dalšími formami rozvoje. Neméně důležitý je v dnešní moderní společnosti i fungující *informační systém*, který sbírá, propojuje a následně poskytuje informace a znalosti ve formě dat napříč společností, a dokáže rychle zpracovávat a analyzovat data, stejně jako archivovat všechno dění ve společnosti, čímž se stává jedním z pilířů knowledge managementu a je významným intelektuálním kapitálem podniku.

Tabulka č. 11: BSC - Perspektiva potenciálu

| Strategický cíl | Měřitko/ukazatel | Cílová hodnota | Strategické akce |
|--|--|----------------|--|
| Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců | % nákladů na vzdělávání k tržbám | 0,25% | - Zabezpečení profesního růstu, rozvoje a vzdělávání zaměstnanců |
| Růst počtu zaměstnanců | Počet zaměstnanců | 1 633 | - Nábor kvalifikovaných zaměstnanců - Motivace zaměstnanců |
| Udržení kvalifikovaných zaměstnanců | Počet ukončených pracovních poměrů ze strany zaměstnance | 12 | - Motivace zaměstnanců |
| Zavedení jednotného IS | ANO/NE | ANO | - Vypracování požadavků na IS - Začlenění do rozpočtu |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

3.2 Strategická mapa společnosti

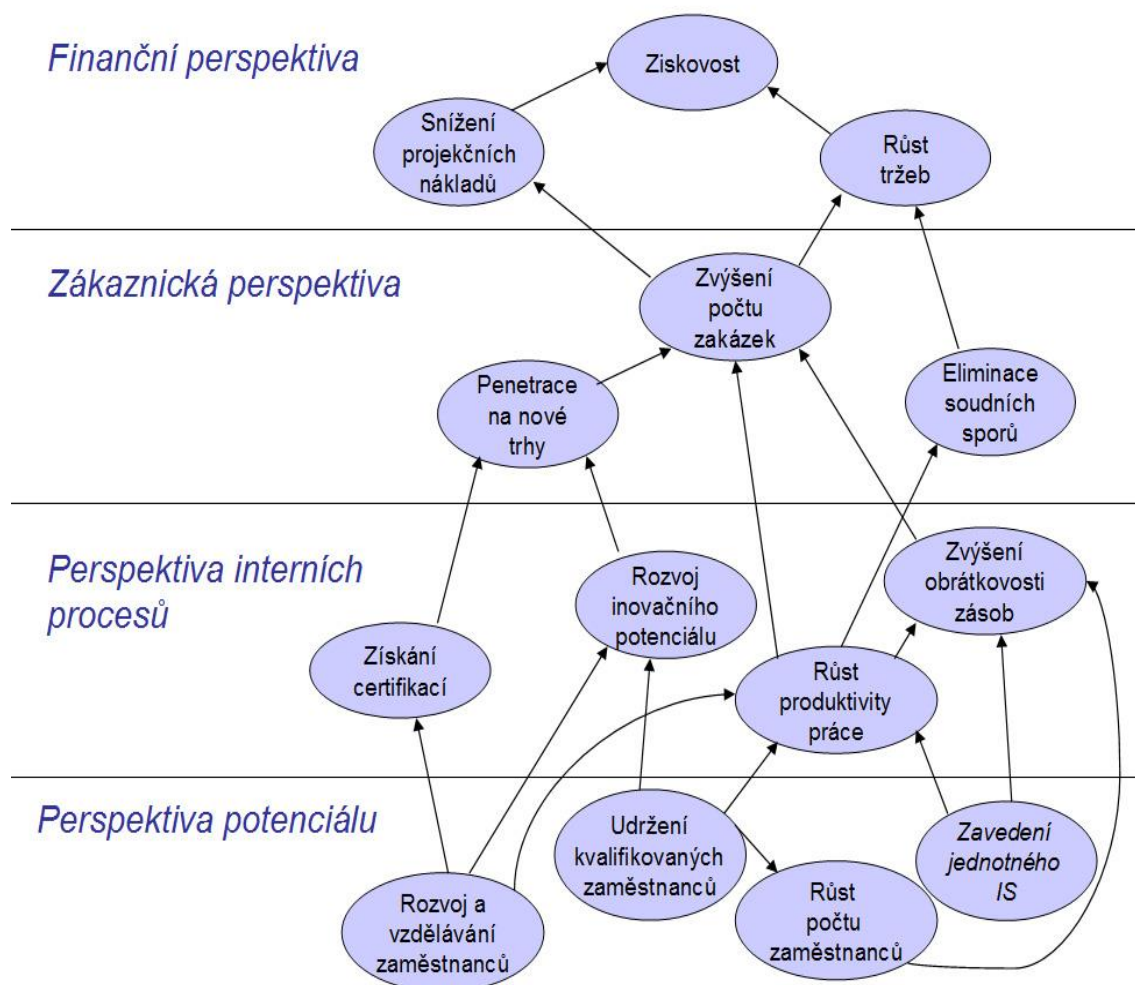
Strategická mapa jasně a přehledně zobrazuje řetězec, jak se původní nemotný majetek skrze jeho správné využití a následnou spokojenost zákazníka stává hmotnou hodnotou.

Metodika Balanced Scorecard

Vzniká na základě propojení nadefinovaných cílů jednotlivých perspektiv, mezi kterými hledá souvislosti, jakými se vzájemně ovlivňují. Zároveň by mělo být dodrženo vcelku logické pravidlo *Bottom-up*, tj. že cíle jsou propojovány „odspodu“, čímž je kladen důraz na význam perspektivy potenciálu. Toto pravidlo má za následek i další typickou souvislost mezi perspektivami a jejich cíli, a to, že cíle z „vyšších“ perspektiv jen zřídka kdy ovlivňují cíle v „nižších“ perspektivách. Vazby mezi cíli by měly být pro přehlednost znázorněny jen tam, kde je opravdu silná vazba příčina – následek (Šulák, 2011).

Tato strategická mapa, včetně znázornění příslušných vazeb příčina -> důsledek, v konkrétním případě společnosti DOOSAN ŠKODA POWER vypadá následovně:

Obrázek č. 15: Strategická mapa společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Metodika Balanced Scorecard

Z výše uvedené strategické mapy je zřejmé, že motivace zaměstnanců je jedním ze základních předpokladů k naplnění všech vytyčených cílů napříč perspektivami, neboť *motivace* je způsobem, jak si *udržet stávající zaměstnance* i jak „nalákat“ *zaměstnance nové*, je hnacím pohonem pro efektivní a dobře odváděnou práci, ale i důvodem nést odpovědnost a pracovat na svém dalším rozvoji. Při vhodných aktivitách tohoto nehmotného majetku společnosti dochází k *růstu produktivity* a *rozvoji inovačního potenciálu*. Zároveň se žádná moderní společnost neobejde bez fungujícího *informačního systému*, který by měl napomoci i ke zvýšení obrátkovosti zásob díky rychlejším a přesnějším informacím o zakázkách a jejich stavech.

Vhodně nastavená pravidla a procesy, dodržování norem, informovanost a proškolenost zaměstnanců vede k *získání certifikátů*, které dále prokazují stabilní a silné vedení a postavení firmy a mohou tak pomáhat k obsazování nových trhů. V rámci vhodně nastavených interních procesů a zvýšené produktivity práce by mělo docházet jak k *lepší komunikaci se zákazníkem*, tak i ke zkrácení doby, ať už uváděných nových produktů na trh, nebo pro splnění rozličných přání zákazníka, což by v důsledku mělo vést i k *eliminaci soudních sporů*, které jinak vznikají z časových prodlev či nedorozumění mezi podnikem a odběratelem. *Rozvoj inovačního potenciálu*, v podobě nepřetržitého důrazu na výzkum a vývoj, by měl vést k snazšímu *dobývání nových trhů*, pro které bude společnost lépe připravena flexibilně plnit rozličné požadavky zákazníků. Obsazení nových trhů je jedním ze základních pilířů ke *zvýšení počtu zakázek*, což by se dále mělo promítnout i do *zvýšení tržeb*. Dále se předpokládá, že větší počet zakázek bude mít za důsledek i zvýšení objemu zakázek kopírujících již dříve realizovaná řešení, čímž dojde ke *snížení projekčních nákladů*, tj. nákladů, které je třeba vynaložit na vývoj, projektovou dokumentaci či design. Toto snížení nákladů spolu s růstem tržeb je cestou k *uspokojivému zisku*, respektive výsledku hospodaření.

Takto rozvržené cíle musí být následně dopodrobna rozpracovány pro dílčí období a každý útvar ve firmě až na úroveň jednotlivců. Jak je všeobecně známo, každý jedinec musí mít důvod svěřenou práci vykonávat, a tak ani sebelépe zpracované plány se při své implementaci neobejdou bez vhodně nastavené motivace zaměstnanců.

3.3 Význam motivace pro strategii

Samotní autoři Balanced Scorecard vidí nutnost v motivaci zaměstnanců, tento proces nazývají „vyladování jednotek“ (Kaplan, 2010). Z výše uvedené strategické mapy a rozepsání jednotlivých cílů jasně vyplývá potřeba vhodné motivace zaměstnanců, která by se měla přímo projevit v **udržení stávajících zaměstnanců**, a následně pak v rámci ochoty a přístupu pracovníků k dalšímu osobnímu rozvoji, vzdělávání a dalším úkolům v rámci zvyšování vlastních kompetencí, které by měly pozitivně působit na růst výkonnosti a produktivity práce. Navíc udržení stávajících zaměstnanců je významnou podporou pro dosažení cíle růstu celkového počtu zaměstnanců. Tudíž motivace je linkou táhnoucí se napříč mnoha vytyčenými cíli.

Vzhledem k velikosti firmy a rozsahu této práce není možné zpracovávat motivaci pro celý podnik, resp. všechny jeho jednotlivé úseky a oddělení, proto bude v rámci šesté a následujících dalších kapitol podrobně zpracována motivace pro **Technický úsek**, neboť tato část firmy byla vyhodnocena jako **klíčová** pro udržení zaměstnanců díky jejich potřebnému vysokému know-how získanému lety praxe a zkušenostmi, neboť se podílí na zásadních činnostech v oblasti parních turbín (tzv. core business¹⁷ společnosti), zajišťuje veškeré technické činnosti od podpory obchodního úseku (technické informace, příprava technických dokumentů a následně technické přílohy ke kontraktům), dodává informace pro plánování a nákup materiálu, následně se podílí na technické přípravě výroby samotných turbín a ve finále spolupracuje na uvádění turbín do provozu, případně pomáhá řešit nastalé provozní problémy u zákazníků.

¹⁷ Core business = hlavní předmět podnikání, tzn. ta část výrobního programu, na kterou se podnik soustřeďuje a snaží se v ní dosahovat konkurenčních výhod. Obvykle je to ona primární činnost, pro kterou byl podnik založen.

4 Motivace

Tato kapitola v teoretické rovině osvětlí používané termíny motiv a motivace, následně poukáže na vybrané teorie motivace a poté zmíní nejvýznamnější motivační faktory. Teoretické přístupy a poznatky pak budou východisky a základem pro uchopení vlastního tématu pracovní motivace v praxi vybraného podniku DOOSAN ŠKODA POWER.

4.1 Definice motivace

Vzhledem k následujícímu používání termínů v oblasti motivace, i obsahu motivace jako takové, je žádoucí jejich vymezení. Studium literatury, zabývající se pracovní motivací, přináší stále nové pohledy na to, co vše pod motivaci spadá, a tak co autor, to vlastní definice pramenící právě z jeho pohledu na věc.

Motivace

Slovo vycházející z latinského slovesa *movere* – *hýbat se* bývá označením pro „souhrn hybných činitelů, které vedou člověka k tomu, aby něco vykonal či naopak. Motivace tedy organizuje aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli“ (Dvořáková, V., 2012). Motivaci jsou připisovány následující tři **atributy**: směr (od nebo ke stanovenému cíli), intenzita (úsilí, které zapřičiňuje) a stálost (vytrvalost s jakou působí). **Procesem** motivace je chápána cyklická cesta od identifikace potřeby ke stanovení cíle a přes podniknutí patřičných kroků vedoucí k následnému dosažení cílů (Armstrong, 2007). Základními **zdroji** motivace rozumíme potřeby, návyky, zájmy, hodnoty (hodnotová orientace) a ideály jedince. Při zaměření na pracovní motivaci rozlišujeme dvě základní skupiny motivů (Dvořáková, V., 2012):

- Intrinsické – souvisejí přímo s prací samotnou (např. potřeba seberealizace, touha po moci či pocit uspokojení z pracovního výkonu aj.);
- Extrinsické – leží mimo pracovní oblast (např. potřeba peněz, jistoty atd.).

Motiv

Z popisu motivace je patrné, že motivem je konkrétní hybný popud. Odborná literatura často rozlišuje mezi *motivy a stimuly* (a následně mezi odvozenou motivací či stimulací), přičemž ani v tomto rozlišení nepanuje jasná shoda ve vymezení. Někteří autoři (Bedrnová, 2002) chápou motiv jako psychologickou příčinu či důvod chování člověka, které dává psychologický smysl jeho činnosti, zatímco stimul vidí jako jinou množinu podnětů (ať už vnitřních či vnějších), které jsou potencionálními motivy. Jiní autoři (Plamínek, 2010) zas vidí rozdíl mezi těmito termíny v tom, odkud kam podnět působí, tj. motiv je vnitřní pohnutka vedoucí k jednání (tzn. roli hrají již existující vnitřní motivace), zatímco stimul je vnější podnět (klíčová je tak vnější situace, nikoli motivy člověka), který přiměje jedince k žádoucímu jednání. Pro tuto práci nebude používáno výraznějšího odlišení motivů od stimulů a bude se držet pouze úvodního chápání motivu ve smyslu hybného popudu.

4.2 Teorie pracovní motivace

Historie přístupů k pracovní motivaci čítá již více než sto let, za tuto dobu vznikla zdánlivě nekonečná řada teorií pracovní motivace. Jedním z prvních, kdo se touto myšlenkou zabýval, byl Frederick W. Taylor, zakladatel vědeckého managementu, který již počátkem 20. století hledal souvislosti mezi motivováním formou odměn a trestů. Tzv. *taylorismus* je založen na myšlence „cukru a biče“, tj. provázání odměn za splnění a trestů za nesplnění úkolu, ovšem je vyžadováno předem jejich přesné stanovení (Armstrong, 2007).

Následující teorie bývají děleny do dvou skupin podle svého zaměření – na *proces* (např. Vroomova expektační teorie, Adamsova teorie spravedlnosti aj.)¹⁸ či *obsah*, z nichž nejčastěji uváděnými¹⁹ jsou Maslowova teorie hierarchie potřeb a Herzbergův dvoufaktorový model. Z novodobých teorií bude detailněji zmíněn Model charakteristik práce autorů Oldhama a Hackmana.

¹⁸ Více o teoriích zaměřených na proces, tj. psychologických sil, které vedou k motivaci, je možno nalézt v odpovídající literatuře, např. Bedrnová (2002).

¹⁹ Armstrong (2007) uvádí, že právě tyto dvě teorie jsou tak oblíbené pro svou srozumitelnost a zároveň i fakt, že se nijak nepopírají, ale v podstatě jsou v souladu – uznávají důležitost vnitřních motivačních faktorů.

4.2.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Teorie Abrahama H. Maslowa patří bezesporu k nejznámějším a nejcitovanějším. Základním principem je pyramida pěti potřeb od nejnižší základní úrovně **fyzilogických potřeb** (např. jídlo, pití, spánek, teplo, světlo), přes **jistotu a bezpečí** (zajištění existence), **socializaci** (neboli potřeba sounáležitosti, lásky a přátelství, začlenění do celku, dobré vztahy aj.), **uznání a ocenění** (respekt, pochvala atd.) až k nejvyšší úrovni **seberealizaci**. Pro tuto pyramidu platí pravidlo, že musí být nejprve uspokojena potřeba na nižší úrovni, aby mohla být uspokojována potřeba na úrovni vyšší. Zároveň již uspokojená potřeba slábne či naprosto přestává být motivem (Armstrong, 2007). Maslowova teorie má i své nedostatky, na které upozorňuje ve své knize i Bělohávek (1996), především je jí vytýkána komplikovanost úrovní, které by bylo možné zmenšit na pouhé dvě nebo tři a zároveň upozorňuje na fakt, že potřeba uznání působí téměř vždy s ostatními potřebami. Navíc, podobně jako u všech teorií a modelů, je třeba i tuto teorii brát jen obecně, neboť není možné, aby platila na každého jednoho zaměstnance stejně, a dokonce poukazuje i na fakt, že někteří lidé upřednostňují uspokojování vyšší úrovně potřeb před nižšími. Bez zajímavosti není ani fakt, že věrohodnost této teorie nebyla nikdy ověřena empirickým výzkumem (Armstrong, 2007).

4.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Frederick Herzberg se svým týmem popsal v 50. letech 20. století dvě skupiny faktorů, které mají vliv na motivaci (Forsyth, 2009):

- Faktory hygieny (**dissatisfactory** - faktory nespokojenosti) – externí faktory ovlivňující zaměstnance. Aby motivace fungovala, musí být faktory v této skupině splněny. Spadá sem míra kontroly, byrokracie, pracovní podmínky, plat, vztahy na pracovišti, pracovní pozice (společenský status), pracovní jistota, vliv práce na osobní život.
- Motivační faktory (**satisfactory** – faktory spokojenosti) – nabízejí prostor pro pozitivní motivaci ke zvyšování pracovních výkonů zaměstnanců. Do této skupiny patří uznání, úspěch, odpovědnost, náplň práce, povýšení (postup) a možnost růstu.

Motivace

Ani tato teorie však není bezchybná, především je napadána metoda výzkumu, kdy nebyl měřen vztah mezi spokojeností a výkonem, a závěry byly učiněny jen na základě dotazování účetních a techniků ohledně spokojenosti a nespokojenosti, což je velmi malý a specifický vzorek pro takové závěry (Armstrong, 2007). Další výtkou bývá příliš striktní hranice mezi motivátory a hygienickými faktory, protože ne všechny podněty lze jednoznačně zařadit, a dokonce mzda, která je autory teorie řazena mezi hygienické faktory (s ohledem na to, že málokdo je se svou mzdou spokojen a „každý“ by bral raději vyšší mzdu), byla na základě pozdějších empirických výzkumů shledána i jako motivátor. Stejně jako Maslowova teorie potřeb i Herzbergova dvoufaktorová teorie je kritizována za svou univerzálnost, kdy nerespektuje rozdílnost zaměstnanců a jejich různé motivace (Dvořáková, Z., 2007). Mezi uvedenými obsahovými teoriemi panuje značná shoda. Herzbergovy hygienické faktory jsou zároveň nižšími úrovněmi v rámci Maslowovy pyramidy potřeb a Herzbergovy motivátory pak nalezneme na vrcholu Maslowovy pyramidy²⁰.

4.2.3 Model charakteristik práce Oldhama a Hackmana

Jedná se o manažerský koncept, který v 70. letech 20. století sestavili američtí výzkumníci Greg Oldham a Richard Hackman. Tento model, který je znázorněn na následujícím obrázku, vychází z již dříve popsaných teorií motivace, zejména Maslowovy hierarchie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie, a definuje 3 dimenze, které vedou ke spokojenosti a motivaci zaměstnanců (Miner, 2007). Oldham – Hackmanův model jasně ukazuje, co vede k růstu efektivity práce a jak je důležité propojení psychologického stavu zaměstnance s obsahem jeho práce. Samotné **vlastnosti práce** tak mohou být velmi silným motivátorem. Základní pracovní dimenze dále vchází do výpočtu motivačního potenciálu práce (MPS – Motivating potencial score), ovšem tento výpočet nebude v rámci práce více využit, proto mu ani nebude věnován větší prostor.

²⁰ Detailněji se srovnáním zabývá Bedrnová, 2002, s. 270.

Motivace

Obrázek č. 16: Model charakteristik práce

| Základní pracovní dimenze | | Kritické psychologické stavy | | Efekty |
|--|----|--|----|--|
| Rozmanitost pracovních dovedností Identita činnosti Významnost činnosti Autonomie Zpětná vazba | => | Smysluplnost práce Odpovědnost Znalost výsledků činnosti | => | Pracovní motivace Růst uspokojení Efektivita práce |

Zdroj: Vlastní dle přednášek z předmětu Podniková kultura a výkonnost, 2013

Právě tyto uvedené teorie a jimi zmíněné základní motivační faktory byly vodítkem pro následující kapitoly, a především pak pro konstrukci dotazníku, který byl použit ke zhodnocení současného stavu motivace v *Technickém úseku* společnosti DOOSAN ŠKODA POWER.

5 Současný systém motivace ve společnosti

Tato pátá kapitola mapuje současný systém motivace, tj. popisuje, jak jsou jednotlivé faktory motivace nastaveny ze strany společnosti DOOSAN ŠKODA POWER. Pro zjištění současného systému motivace bylo použito pozorování, analýzy dokumentů a konzultace v personálním oddělení společnosti.

5.1 Systém odměňování

Odměňování zaměstnanců je zakotveno v Kolektivní smlouvě (dále jen KS), jejíž nynější verze 2012/2013 je platná pro období od 1. června 2012 do 31. května 2013, a dále je dáno Mzdovým předpisem. Pro většinu zaměstnanců je mzda dána fixně a bez většího provázání s jejich výkonem. Zaměstnanec při nástupu na pracovní pozici obdrží Zprávu o mzdovém zařazení, kde jsou definovány jednotlivé složky mzdy, včetně zařazení do jedné z tarifních tříd, které jsou nastaveny pro **37,5 hodinovou týdenní pracovní dobu**. Tabulka tarifních tříd je součástí příloh této práce, konkrétně Příloha D: Tarifní třídy společnosti DOOSAN ŠKODA POWER s.r.o. Samozřejmě je možné udělit i výjimku, tedy ne všichni zaměstnanci jsou striktně placeni dle zmíněných tarifních tříd. I díky odborům dochází ke každoročnímu zohlednění inflace a navýšení mezd, což je nezbytnou nutností, neboť jak již konstatoval Herzberg v rámci svých teorií, stanovená mzda působí motivačně jen po určitou dobu, následně se stává hygienickým faktorem, a pokud má vést k motivaci, je třeba její další navýšení. Poslední zvýšení mezd, platné pro období KS 2012/2013, bylo o 2% plošně a 1,5% diferencovaně oproti předchozímu období. Personální oddělení společnosti sleduje vývoj mezd v ostatních podnicích Západočeského kraje a snaží se být i po této stránce nadprůměrným zaměstnavatelem.

Dále jsou propláceny přesčasy podle Mzdového předpisu bodu 6, vypláceny prémie podle Prémiového řádu společnosti na základě plnění ukazatelů a úkolů, zaměstnanci taktéž náleží odměny za práci při významných životních výročích při splnění podmínek podle ustanovení v KS B.4, a to ve výši 7 000 Kč nebo 15 000 Kč (v závislosti na době zaměstnání ve společnostech ŠKODA) **při dovršení 50 let věku** a pokud zaměstnanec pracoval ve společnostech ŠKODA nepřetržitě alespoň 15 let, pak i 40 000 Kč **při odchodu do starobního důchodu nebo invalidního důchodu III. stupně**.

Současný systém motivace

Napříč společností je vyplácen i roční bonus, který je determinován splněním předem daných ukazatelů, které jsou předem uvedeny v platné KS. Pro rok 2012 bylo splnění nastaveno na dosažení alespoň 60% plánované produktivity práce z přidané hodnoty, přičemž 100% plán byl 2,03 mil. Kč, a 40% splnění hospodářského výsledku společnosti (EBIT), jehož celková hodnota byla plánována 1 878 mil. Kč. Při splnění daných ukazatelů a dalších dílčích logických předpokladů uvedených v KS B.3 má zaměstnanec nárok na **roční odměnu** ve výši 50% jeho průměrného měsíčního výdělku.

5.2 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity je možné rozdělit podle mnoha různých hledisek. Zde budou uvedeny pro přehlednost podle toho, zda přímo vyplývají z KS nebo zda jsou nad její rámec zcela z benevolence zaměstnavatele.

5.2.1 *Benefity v rámci Kolektivní smlouvy*

Jak již bylo zmíněno dříve, jedním z benefitů je i zkrácený pracovní týden na **37,5 hodiny** a výměra dovolené činí **5 týdnů**. Dále v rámci pracovněprávních vztahů má zaměstnanec nárok na **odstupné** (při splnění podmínek daných platným zákoníkem práce a Kolektivní smlouvou) dané zákoníkem práce v platném znění, k čemuž je dále Kolektivní smlouvou přidán nárok na další jednonásobek měsíčního platu, pokud zaměstnavatel pracoval u zaměstnavatele nepřetržitě více než 10 let, potažmo dvojnásobek bylo-li to více než 15 let.

Zaměstnanec má nárok na pracovní **volno s náhradou mzdy** (číslo v závorce udává počet dní z tohoto volna daných zákonem):

- vlastní svatba - **3 dny (2)**,
- narození vlastního dítěte - **1 den (0)**,
- úmrtí manžela/manželky, druha/družky, vlastního dítěte (i v pěstounské péči) včetně dne na pohřbu – **6 dní (3)**,
- úmrtí nejbližších příbuzných (rodič, sourozenec) – **4 dny (1)**,
- úmrtí ostatních příbuzných (prarodič, rodinní příslušníci z partnerovy strany, atd.) – **2 dny (nezbytně nutná doba k účasti na pohřbu, max. 1 den)**,
- stěhování do vlastního bytového zařízení – **1 den (0 dní)**.

Současný systém motivace

Ostatní volno s náhradou mzdy se plně shoduje se zákoníkem práce. Dále má zaměstnanec pečující o dítě mladší 15 let nárok na dva týdny neplaceného volna v době školního volna.

V oblasti **stravování** poskytuje zaměstnavatel možnost stravování v jídelně, která sídlí v objektu společnosti. Cena hotového jídla je pro zaměstnance 22 Kč, zbytek nákladů na jídlo hradí zaměstnavatel. Dále je zaměstnancům poskytováno stravné při pracovních cestách, a to v závislosti na délce trvání této pracovní cesty – 27 Kč (pracovní cesta kratší než 5 hodin), 70 Kč (5 – 12 hodin), 100 Kč (12 – 18 hodin) a 180 Kč (při pracovní cestě delší než 18 hodin) na den.

V rámci zdravotní péče zajišťuje a hradí zaměstnavatel vstupní zdravotní prohlídku před uzavřením pracovní smlouvy (příp. další vyšetření, je-li to nezbytné pro výkon činnosti), zajišťuje pojištění (cestovní zdravotní, úrazové, příp. zavazadel) při zahraničních pracovních cestách, dále zajišťuje výstupní prohlídku a hradí výkony lékaře nad rámec hrazený ze zdravotního pojištění u zaměstnanců ve výkonu rizikové práce a poskytuje 3 dny pracovního volna s náhradou mzdy na rehabilitaci zaměstnanců vykonávající rizikovou práci v 4. kategorii. Samozřejmostí je dodržování BOZP včetně pravidelných prověrek a školení.

DOOSAN ŠKODA POWER jakožto zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům, kteří mají sjednané **penzijní připojištění** se státním příspěvkem a sami si přispívají minimálně 100 Kč měsíčně, příspěvek 600 Kč měsíčně.

Zaměstnanci mají možnost bezplatného **parkování** soukromých vozidel v areálu společnosti a dále je zaměstnancům umožňován **přednostní odprodej** nadbytečného a nepotřebného materiálu a dalšího vybavení.

5.2.2 *Benefity nad rámec Kolektivní smlouvy*

Zaměstnavatel se snaží poskytovat zaměstnancům i další benefity nad rámec sjednaných v KS. Významný je například **příspěvek na životní pojištění** u vybraných pojišťoven v částce 500 Kč měsíčně nebo alternativní možnost **dárkových šeků** v hodnotě 4 800 Kč ročně. Společnost DOOSAN ŠKODA POWER je častým sponzorem kulturních a společenských akcí, za zmínku jistě stojí sponzorování dnes již světoznámého fotbalového týmu FC Viktoria Plzeň, jehož fotbalový stadion Doosan Aréna hrdě nese

Současný systém motivace

název společnosti. Pro zaměstnance je *možnost volných vstupů* na fotbalové zápasy i další sponzorované akce. Zaměstnavatel nabízí i možnost využití nabídky mobilního operátora se *zvýhodněným voláním* v rámci rodiny. Významnou částkou 15 000 Kč ve formě *náborového příspěvku* je odměněn zaměstnanec, který společnosti doporučí kandidáta na pracovní pozici, jenž je posléze na pracovní místo přijat a následně ve firmě alespoň půl roku setrvá (tento příspěvek se řídí podmínkami danými směnicí generálního ředitele).

Významné jsou i aktivity pořádané firemními odbory (ZO OS KOVO ŠKODA TURBÍNY), za finančního přispění společnosti, díky kterým bývají distribuovány vstupenky na různorodá vystoupení či pořádány akce pro zaměstnance a jejich nejbližší příbuzné. Během loňského roku se takto konal například sportovně-kulturní den v obci Hracholusky.

5.3 Pracovní podmínky a prostředí

Zaměstnavatel DOOSAN ŠKODA POWER se neustále snaží o vytváření příjemného a bezpečného pracovního prostředí. Celé sídlo společnosti působí velmi moderně, čistě, nechybí ukazatele a orientační tabule a recepce u vstupu do hlavní budovy. Vzhledem k umístění firmy v širším centru města je velmi ceněna i možnost bezplatného parkování v areálu společnosti v těsné blízkosti budovy firmy. V současné době dochází k rekonstrukci a modernizaci pracovních prostor včetně šaten, sociálního zařízení a jídelny. Kanceláře jsou povětšinou společné pro dané oddělení, což ovšem znamená, že některá oddělení sdílí jednu kancelář v cca 5 lidech a jiná pracují formou typického open space ve 30 zaměstnancích. Taktéž není viditelná žádná jasná logická linie mezi umístěním jednotlivých oddělení v rámci budovy a dochází k relativně častému stěhování oddělení podle aktuálních dispozičních potřeb. V rámci dílčího pracovního místa nechybí vlastní pracovní stůl, židle, počítačové vybavení a případně další zařízení pro výkon práce. Zaměstnavatel se rovněž stará o dodávky pitné vody formou výdejníků pramenité vody. Pracovní kolektivy jsou povětšinou složeny z věkově i pracovních starších a mladších zaměstnanců, což přináší pozitiva při řešení zadaných úkolů, neboť je zde více rozdílných pohledů na věc. Tímto mixem zaměstnanců dochází i k předávání pracovních zkušeností ze starší generace na mladší a zároveň vnášení nových poznatků

Současný systém motivace

mladší generací. Atmosféra na valné většině pracovišť je přátelská a bez výrazných problémů, které by narušovaly výkonnost či spokojenost pracovníků.

5.4 Komunikace

Informace z nejvyššího vedení jsou zaměstnancům předávány pravidelně formou intranetových zpráv, 4x ročně vychází celopodnikový magazín Turbinář a dále magazín skupiny Doosan Power Systems Spark. Obvykle čtyřstránkový magazín na křídovém papíře *Spark* obsahuje především informace ohledně celoskupinové vize, poslání a hodnot. Interní magazín *Turbinář* vychází zatím vcelku krátce, za rok 2012 byla vydána první 4 čísla, ovšem zdá se, že se pozvolna stává tradičním. Úvodní stránka obvykle obsahuje úvodník od člena z řady TOP managementu – první číslo každého roku je jako dělané pro slovo CFO o dosažených finančních úspěších za uplynulý rok, jinak se úvodního slova ujímá především generální ředitel. Dále nechybí informace o nejvýznamnějších realizovaných i nově získaných zakázkách, aktuálním dění ve společnosti (modernizace, významné investice, chystané události), představení technologií a výrobků společnosti, postupně je věnován prostor pro prezentaci jednotlivých úseků firmy, následují souhrnné informace o stávajících i nově přijatých zaměstnancích včetně rozhovorů s některými z nich a na závěr je připojena křížovka či Ško-doku (Škodovácké sudoku) o ceny. Vedení má rovněž možnost předávat hromadně informace pomocí *intranetových zpráv, emailem* či na firmou každoročně pořádaných akcích *Doosan Way* či *Doosan Škoda Day*. Pro plánování projektů napříč společností je využíván, mimo nezbytných klasických schůzí, i software *Concerto*, ovšem chybí v něm řada informací, a tak je jeho použití v praxi značně omezené.

Operativní informace do jednotlivých oddělení jsou přenášeny především formou *porad*. Zástupci jednotlivých oddělení se schází na pravidelných poradách odboru jednou týdně, dále jsou přizvááni k relevantním tzv. DTC²¹ a PSM²² schůzím, které se svolávají zhruba jednou za dva měsíce a jsou zde probírány aktuálně řešené projekty. Následně se konají pravidelné týdenní porady uvnitř oddělení, kde jsou úkoly delegovány každému jednotlivému zaměstnanci jeho přímým nadřízeným. Zároveň na

²¹ DTC = Design To Cost, což obsahuje analýzy současných a hledání nových způsobů konstrukčních řešení zajišťujících snížení nákladů, a tím zvyšující konkurenceschopnost produktu (parních turbin).

²² PSM = Pricing Strategy Meeting, schůze za účelem stanovení cenové strategie produktu.

Současný systém motivace

poradách dochází ke kontrole dříve zadaných úkolů a je dán prostor zaměstnancům k připomínce a námětům k řešení. V menších odděleních (v řádu jednotlivců) bývají klasické porady nahrazeny méně formálním rozhovorem či stand-upem. Ve firmě funguje i systém *nástěnek*, kde jsou vyvěšeny aktuální informace.

5.5 Vedení lidí

S velikostí a potřebami jednotlivých oddělení souvisí i různorodé *styly vedení*. Použijeme-li Likertova modelu stylů vedení, tzv. 4S (Lemoine, 2009), pak se ve společnosti DOOSAN ŠKODA POWER setkááme jak s *autoritativním* či *benevolentně autoritativním* stylem vedení, především od vrcholového managementu, tak i *participativním* či *konzultativním*, který je obvyklý pro chod jednotlivých oddělení a vhodný i v rámci řízení a řešení jednotlivých projektů. Atmosféra na pracovištích je uvolněná, přátelská, každý si je přirozeně vědom svých povinností a odpovědnosti. Pracovníci na vedoucích pozicích jsou obvykle pravidelně školeni v oblasti vedení lidí a je od nich vyžadován osobní přístup ke „svěřeným“ zaměstnancům. Zároveň i díky uvolněné atmosféře a osobnímu přístupu se snaží zaměstnanci vzájemně pomáhat, a to především při záběhu nových zaměstnanců. Zdá se, že oblast vedení lidí funguje bez výrazných problémů a je vhodným kompromisem mezi celofiremním dosahováním dobrých výsledků a vytyčených cílů a zároveň neopomíjí osobní přístup a vytváření příjemné atmosféry na pracovištích.

5.6 Možnosti vzdělávání a rozvoje

Společnost se maximálně snaží vyjít vstříc dalšímu vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Zaměstnancům, kteří si dále rozšiřují své vzdělání formou vysokoškolského či obdobného typu studia, nabízí velmi nadstandartní studijní volno (i v řádu desítek dnů), ovšem zcela logicky za to vyžaduje doložku k pracovní smlouvě o následném setrvání ve firmě. Společnost sama o sobě nezajišťuje jazykové ani jiné kurzy pro zaměstnance, ovšem každý zaměstnanec má právo, po dohodě se svým nejbližším nadřízeným a jeho následným doporučením, zažádat o proplacení či dotaci na vybraný vzdělávací kurz, seminář, konferenci či školení související s jeho výkonem práce. Ve valné většině bývá těmto požadavkům vyhověno, o čemž svědčí i náklady na

Současný systém motivace

vzdělávání, které se v loňském roce 2012 vyšplhaly k 17 mil. Kč (tj. bezmála 13 200 Kč na zaměstnance).

Vzhledem k různorodému věkovému i pracovním letitému složení zaměstnanců v rámci pracovních oddělení dochází zcela přirozeně k dalšímu rozvíjení dovedností a znalostí zaměstnanců. Při zaškolení nového pracovníka je důležitý přímý nadřízený, případně pověřený spolupracovník, který napomáhá novému zaměstnanci zvládnout svěřené pracovní úkoly a adaptovat se v rámci nového prostředí.

Tato zjištěná fakta o současné motivaci zaměstnanců byla podrobena dotazníkovému šetření a následným pohovorům s náhodně vybranými zaměstnanci v rámci vybraného Technické úseku s cílem odhalit silné a slabé stránky tohoto stávajícího systému motivace ve společnosti DOOSAN ŠKODA POWER.

6 Zhodnocení současného stavu motivace

Cílem této kapitoly je zanalyzovat současný systém motivace ve společnosti DOOSAN ŠKODA POWER popsany v předchozí kapitole. Zhodnocení současného stavu motivace se opírá především o dotazníkový průzkum a následné rozhovory se zaměstnanci ve strategicky důležitém **Technickém úseku**. Tento úsek, disponující 140 veskrze vysokoškolsky vzdělanými zaměstnanci, je dále rozdělen na 4 odbory: Tepelné výpočty, Pevnostní výpočty, Vývoj produktu a Konstrukce. Každý odbor má svého vedoucího, stejně jako následně i každé oddělení či pracovní skupina. **Odbor Tepelné výpočty** (18 zaměstnanců) provádí kompletní tepelné výpočty parních turbín a dává tím informaci o jejich účinnosti, což je jedním ze základních parametrů pro následná výběrová řízení. Tyto výpočty vstupují i jako základní dokument pro následnou konstrukci. **Odbor Vývoj produktu** (19 zaměstnanců) navazuje na práci odboru Tepelné výpočty a převádí výpočty do praxe, resp. prokazuje jejich realizovatelnost, dále zpracovává konstrukční řešení a technické specifikace turbín a dává obchodnímu úseku podklad pro cenotvorbu. **Odbor Pevnostní výpočty** (7 zaměstnanců) se podílí na návrhu turbíny, provádí detailní dynamickou analýzu rotorové soustavy a vhodnost ložisek turbíny. Následně se spolupodílí na řešení případných problémů při uvedení turbíny do provozu. Nejpočetnější **odbor Konstrukce** (94 zaměstnanců) je dále rozdělen na pět oddělení a ty se dále ještě rozdělují na pracovní skupiny tak, aby každá zajišťovala výkresy pro právě jedno těleso turbíny. Součástí odboru Konstrukce jsou i specializované skupiny, které zpracovávají dokumentaci (parní ventily, lopatky, rozváděcí kola, atd.) napříč zakázkami. Zaměstnanci těchto odborů byli požádáni o zapojení do dotazníkového šetření.

6.1 Dotazníkové šetření

Dotazník, jenž je v kompletní podobě součástí příloh této práce, konkrétně Příloha E: Dotazník Motivace zaměstnanců společnosti DOOSAN ŠKODA POWER s.r.o., byl sestaven s cílem zjistit hlavní body nesouladu mezi motivačními potřebami zaměstnanců a mírou jejich uspokojování ze strany zaměstnavatele. Jednotlivá z **dvaceti tvrzení** zaměřená na pracovní motivaci byla z obou pohledů, tedy z pohledu na důležitost faktoru a následně na míru jeho uspokojování, hodnocena zaměstnancem

Zhodnocení současného stavu motivace

Likertovou stupnicí od 1 do 5, kdy ohodnocení 1 znamená malou důležitost, resp. zcela neuspokojovaný faktor, a ohodnocení 5 značí vysoce důležitý faktor, resp. nadprůměrně uspokojovaný faktor. Pro každé tvrzení je výsledkem průměrná hodnota vyjadřující, za jak důležité považují zaměstnanci uspokojení daného motivu, a dále průměrná hodnota těchto identických tvrzení jako míra, jak dané motivy shledávají jednotliví zaměstnanci v souhrnu za aktuálně uspokojované ze strany zaměstnavatele.

Dotazník byl distribuován 140 zaměstnancům Technického úseku prostřednictvím vedoucích jednotlivých oddělení ve formě internetového odkazu a jeho konečná návratnost byla takřka 68% (respektive 95 zaměstnanců). Z úvodních demografických otázek se nakonec ukázalo zcela irelevantní rozdělení mezi muže a ženy, neboť ženy odpověděly pouze 3 a jejich názory kopírovaly výsledky od kategorie mužů.

6.1.1 Dílčí vyhodnocení podle zvolených kategorií

Na základě rozdělení četností respondentů v jednotlivých kategoriích je možné vyhodnocovat agregátně věková rozmezí zaměstnanců pod 35 let (resp. do 34 let včetně) a nad 35 let (včetně), potažmo zaměstnance s délkou pracovního setrvání ve společnosti do 6 let a nad 6 let (včetně). U všech kategorií byly hledány nejdůležitější motivy a dále především motivy, mezi nimiž je největší nesoulad mezi průměrným vnímáním důležitosti jejich uspokojení zaměstnanci a průměrnou mírou uspokojení. Součástí jednotlivých kategorií je i komentář upozorňující na dílčí zjištěná fakta, která budou následně diskutována v rámci pohovorů se zaměstnanci.

Věková kategorie do 35 let

Tato kategorie spojuje dílčí skupiny zaměstnanců mladších 25 let (4% respondentů) a v rozmezí 25 – 34 let (43% respondentů). V rámci odpovědí této skupiny bylo typické užívání celé možné škály hodnocení. Oproti ostatním, tito „mladí“ se nebáli vyostřovat, a tak nejdůležitější motivy byly často ohodnoceny stupněm 5. Konečné agregované výsledky pak ukázaly nejvyšší průměrnou hodnotu důležitosti 4,8 u položky „vztahy s nejbližšími kolegy“ a i další uvedené nejdůležitější motivy dosahovaly hodnot vyšších, než byly nejvyšší hodnoty ve „starší“ věkové kategorii nad 35 let. Následující tabulka ukazuje nejdůležitější motivy pro tyto věkově „mladší“ zaměstnance a motivy,

Zhodnocení současného stavu motivace

kteřé v této kategorii dosáhly nejvyššího rozdílu mezi jejich důležitostí a uspokojováním.

Tabulka č. 12: Motivy věkové skupiny do 35 let

| | Nejdůležitější motivy | Motivy s největším rozdílem |
|----|--------------------------------------|---|
| 1. | Vztahy s pracovně nejbližšími kolegy | Informovanost o aktuálním dění ve společnosti |
| 2. | Vztah s přímým nadřízeným | Možnost kariérního postupu |
| 3. | Atmosféra na pracovišti | Atmosféra ve společnosti |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Patrné je, že tato věková kategorie upřednostňuje vhodné pracovní prostředí (mezilidské vztahy a celkovou atmosféru v místě výkonu práce), na opačném protipólu vidí bezpečnost práce, což je jistě do značné míry dáno i faktem, že tito pracovníci se pohybují především v administrativní části podniku, kde přece jen větší bezpečnostní rizika při práci nehrozí. Oproti druhé věkové kategorii je zde výraznější nesoulad mezi chtěným a uspokojovaným motivem možnosti kariérního postupu, což může být způsobeno *nedostatkem praxe* a ještě poněkud zkresleným a nepřiliš kritickým vnímáním vlastních schopností.

Věková kategorie nad 35 let

V této skupině jsou kondenzovány dotazované skupiny s věkovým rozpětím 35 – 44 let (20% respondentů), 45 – 54 let (18% respondentů) a 55 – 64 let (15% respondentů). Ve věkové skupině 65 let a více nebyl navrácen žádný dotazník.

Tabulka č. 13: Motivy věkové skupiny nad 35 let

| | Nejdůležitější motivy | Motivy s největším rozdílem |
|----|--------------------------------------|---|
| 1. | Vztahy s pracovně nejbližšími kolegy | Atmosféra ve společnosti |
| 2. | Stabilita, jistota zaměstnání | Vztah s přímým nadřízeným |
| 3. | Atmosféra na pracovišti | Informovanost o aktuálním dění ve společnosti |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Zhodnocení současného stavu motivace

V rámci nejdůležitějších motivů je opět patrná důležitost dobrých mezilidských vztahů a atmosféry na pracovišti, ovšem oproti „mladší“ kategorii je zde vysoce důležitě hodnocena stabilita a jistota zaměstnání. Tento fakt plně koresponduje s obecně vnímanými potřebami charakteristickými pro dané věkové kategorie – z valné většiny jsou v této skupině zastoupeny otcové od rodin, které jsou na jejich příjmu do značné míry závislé, a na straně druhé, se zde nacházejí zaměstnanci předdůchodového věku, pro které by ztráta práce měla, vzhledem k situaci na českém trhu práce, taktéž fatální následky. Tuto domněnku potvrzují i průzkumy a následná zpráva agentury ČTK: „*Střední generace od 45 do 59 let nejvíce očekává pracovní problémy, obává se hlavně ztráty zaměstnání*²³.“ Za zajímavý je zde možné považovat rozdíl mezi důležitostí a uspokojováním motivu „vztah s přímým nadřízeným“. I přestože tato kategorie zaměstnanců nepovažuje daný motiv za jeden z nejdůležitějších, cítí jeho značné neuspokojení.

Kategorie zaměstnanců pracujících v DOOSAN ŠKODA POWER méně než 6 let

Kromě věku zaměstnanců se ukázalo, že vliv na ohodnocení jednotlivých předložených motivů má taktéž i doba, po kterou již respondenti ve společnosti pracují. Opět tedy došlo k rozdělení na dvě kompaktní a názorově si blízké skupiny respondentů, přičemž hranice byla stanovena pod a nad 6 let zaměstnání ve společnosti. Kategorie zaměstnanců pracujících ve společnosti méně než 6 let čítá celkem 58% respondentů.

Tabulka č. 14: Motivy zaměstnanců do 6 let ve firmě

| | Nejdůležitější motivy | Motivy s největším rozdílem |
|----|--|---------------------------------|
| 1. | Vztahy s pracovními nejbližšími kolegy | Možnost kariéerního postupu |
| 2. | Vztah s přímým nadřízeným | Odpovídající platové ohodnocení |
| 3. | Pocit seberealizace | Pocit seberealizace |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tato kategorie se do značné míry překrývá s první skupinou, tj. zaměstnanců do 35 let věku (téměř 80% respondentů pracujících ve společnosti méně než 6 let je ve věku pod

²³ Celý článek shrnující výsledky průzkumu ČTK [online] Zpravodajský portál novinky.cz, 21.12.2012 [cit. 19.03.2013]. Dostupné z [www: <http://www.novinky.cz/kariera/288460-roku-2013-se-vice-boji-starsi-generace-mladi-jsou-optimisty.html>](http://www.novinky.cz/kariera/288460-roku-2013-se-vice-boji-starsi-generace-mladi-jsou-optimisty.html).

Zhodnocení současného stavu motivace

35 let), z čehož jistě pramení shoda v nejdůležitějších motivech. Ovšem zde se prosazuje i důležitost seberealizace, tj. uplatnění, které jedinci přináší pocit uspokojení a dále rozvíjí jeho osobnost, mající formu uznání okolí, pochvaly i vlastního pocitu důležitosti a užitečnosti. Tento faktor byl v dané kategorii shledán zároveň i jako kritický z hlediska značné rozdílnosti ve vnímání jeho důležitosti a aktuálního uspokojování. Ostatně všechny motivy s největším rozdílem hodnot v této kategorii spolu mohou velmi úzce souviset – pokud zaměstnanec nevidí možnost postupu, může mít, i díky nízkému platovému ohodnocení, pocit neužitečnosti a mizivé naděje na svou další (sebe)realizaci. Abstrahujeme-li od ostatních skutečností, je na místě Baťův výrok: „Výše civilizace a kultury člověka je právě taková, jak vysoká je mzda, kterou jim vynáší jejich denní práce. Touha člověka po vyšší mzdě se nikdy nezastaví,“ tzn., že v reálném světě bychom našli jen velmi málo lidí, kteří jsou ochotni vyslovit naprostou spokojenost se svým platem. Nesporným faktem zůstává, že DOOSAN ŠKODA POWER, jakožto zaměstnavatel, poskytuje nadstandartní mzdové ohodnocení v rámci regionu, ve kterém působí, a tento příslib dává i do budoucna.

Kategorie zaměstnanců pracujících v DOOSAN ŠKODA POWER více než 6 let

Tato kategorie agreguje zaměstnance, kteří ve společnosti pracují 6 – 10 let (celkem 15% respondentů), 11 – 15 let (4% respondentů) a více než 15 let (23% respondentů). Již z těchto úvodních čísel je třeba vypíchnout skutečnost, že téměř čtvrtina z dotazovaných pracuje ve společnosti více než 15 let, což je nesporně pozitivní důsledek kontinuální snahy o co nejnižší fluktuaci a udržení schopných zaměstnanců, s čímž jistě souvisí i zjištěný téměř nulový rozdíl mezi průměrným vnímáním důležitosti motivu stability a jistoty zaměstnání a jeho uspokojováním.

Tabulka č. 15: Motivy zaměstnanců nad 6 let ve firmě

| | Nejdůležitější motivy | Motivy s největším rozdílem |
|----|----------------------------|---|
| 1. | Vztahy s pracovními kolegy | Atmosféra ve společnosti |
| 2. | Atmosféra na pracovišti | Informovanost o aktuálním dění ve společnosti |
| 3. | Náplň (obsah) práce | Dostatek času na osobní život |

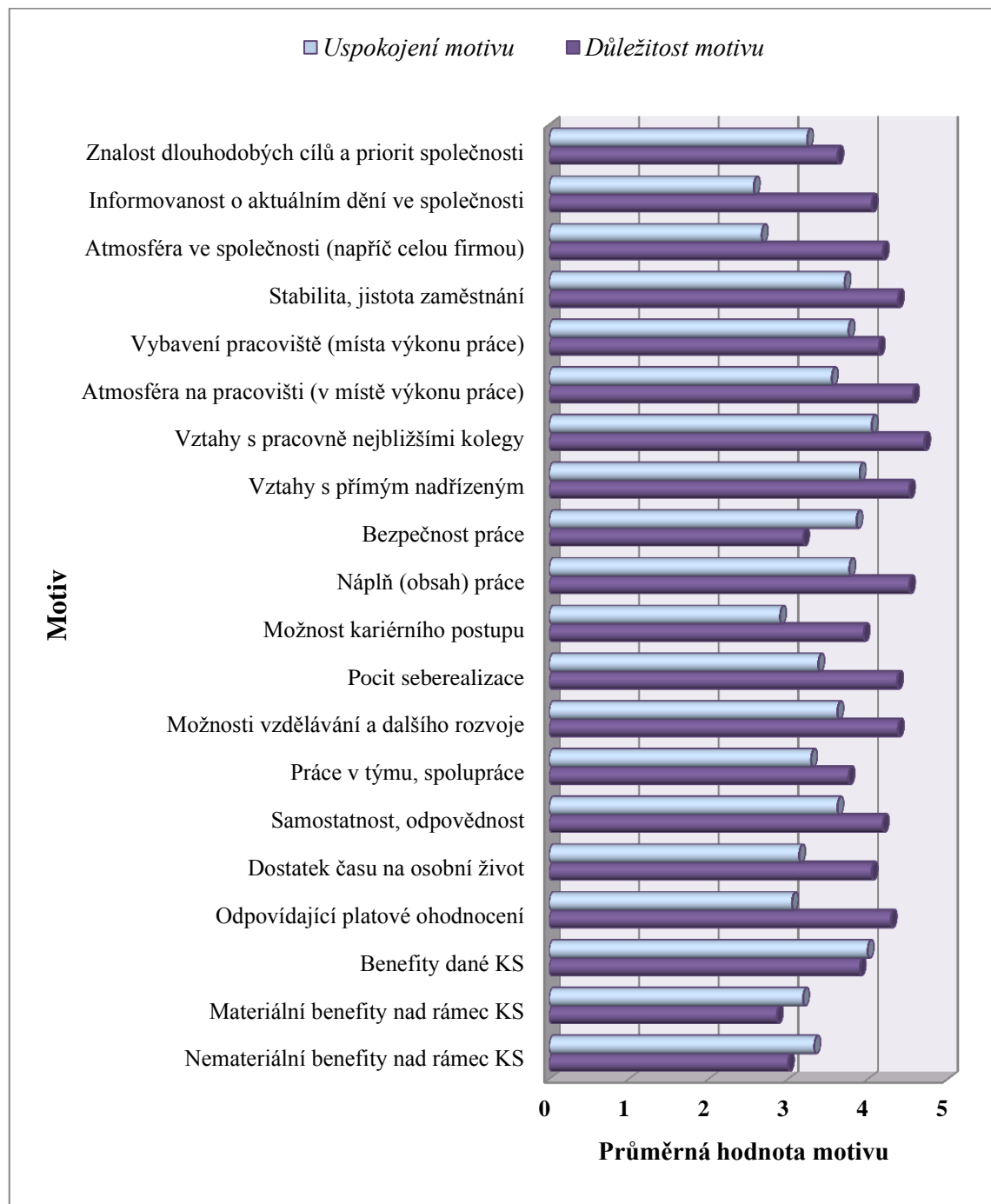
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Zhodnocení současného stavu motivace

6.1.2 Souhrnné zhodnocení dotazníkového šetření

Níže uvedený graf znázorňuje souhrnné výsledky dotazníkového šetření, tj. průměrné hodnoty důležitosti jednotlivých motivů (tmavě fialové válce) a průměrné hodnoty míry uspokojení pro každý motiv (světle modré válce).

Obrázek č. 17: Souhrnné výsledky dotazníku



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Zhodnocení současného stavu motivace

Výsledky dotazníku dávají za pravdu Herzbergově teorii, která předpokládá, že **benefity nejsou významným motivačním faktorem**, což ostatně potvrzují i slova jednoho ze zaměstnanců společnosti DOOSAN ŠKODA POWER: „*Nejlepší motivací je, když lidé vědí, co mají dělat, baví je to a jsou za to náležitě zaplacení. Pak jsou všechny motivační výmysly zbytečné.*“ V dotazníku byly benefity rozděleny do tří skupin a všechny se nacházejí v nejspodnějších hodnotách důležitosti a především jsou v současném stavu chápány jako nadměru uspokojované. Společnost DOOSAN ŠKODA POWER tak disponuje, i díky práci odborů, kvalitní nabídkou benefitů pro své zaměstnance.

Dalším motivem, jehož průměrná míra uspokojení je vyšší než jeho vnímaná důležitost, je **bezpečnost práce**. Podrobněji bude tento motiv diskutován v rámci následujících pohovorů se zaměstnanci.

Tabulka č. 16 uvádí motivy, které byly zaměstnanci shledány jako nejdůležitější.

Tabulka č. 16: Nejdůležitější motivy

| | Motiv | Průměrná hodnota |
|----|--|------------------|
| 1. | Vztahy s pracovními nejbližšími kolegy | 4,71 |
| 2. | Atmosféra na pracovišti | 4,57 |
| 3. | Vztahy s přímým nadřízeným | 4,52 |
| 4. | Náplň (obsah) práce | 4,51 |
| 5. | Stabilita, jistota zaměstnání | 4,43 |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Mezi nejdůležitějšími motivy se opakují stejné položky, které byly rozebrány již dříve v rámci dílčích výsledků pro jednotlivé skupiny. Závěr je vcelku jednoznačný, napříč generacemi jsou pro zaměstnance **nejdůležitější mezilidské vztahy na pracovišti**.

Velmi pozitivní je ohodnocení nejdůležitějšího faktoru zároveň jako nejspokojovanějšího, což zároveň zpětně potvrzuje i úvodní konstatování o přátelské atmosféře v pracovních kolektivech. Dále je patrné velmi kladné vnímání nabídky benefitů, což opět jen potvrzuje, co již bylo psáno dříve.

Zhodnocení současného stavu motivace

Tabulka č. 17: Nejspokojovanější motivy

| | Motiv | Průměrná hodnota |
|----|--|------------------|
| 1. | Vztahy s pracovními nejbližšími kolegy | 4,05 |
| 2. | Benefity dané KS | 4 |
| 3. | Vztahy s přímým nadřízeným | 3,9 |
| 4. | Bezpečnost práce | 3,86 |
| 5. | Náplň (obsah) práce | 3,77 |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Naopak, motivy, které byly shledány jako nejméně uspokojované, jsou podle očekávání uvedeny v následující tabulce shrnující motivy s největším rozdílem mezi vnímáním jejich důležitosti a aktuálním uspokojením. Výjimkou je jen faktor atmosféry na pracovišti, který se v následující tabulce ocitl především díky vysokému ohodnocení jeho důležitosti.

Tabulka č. 18: Motivы s největším rozdílem mezi důležitostí a uspokojováním

| | Motiv | Rozdíl průměrných hodnot |
|----|--|--------------------------|
| 1. | Atmosféra ve společnosti (napříč celou firmou) | 1,52 |
| 2. | Informovanost o aktuálním dění | 1,48 |
| 3. | Odpovídající platové ohodnocení | 1,24 |
| 4. | Možnost kariérního postupu | 1,05 |
| 5. | Atmosféra na pracovišti (v místě výkonu práce) | 1,02 |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Především na tyto faktory byly zaměřeny následující pohovory se zaměstnanci.

6.2 Pohovory se zaměstnanci

Pohovory s náhodně vybranými zaměstnanci byly vedeny formou otevřených otázek, jejichž cílem bylo zjistit faktory motivace zaměstnanců a případné překážky v jejich

Zhodnocení současného stavu motivace

uspokojování v rámci aktuálně vykonávané práce. Vodítkem pro směřování otázek při rozhovorech byly dříve uvedené výsledky dotazníkového šetření, které vykrytalizovaly motivy, pro které byl nezbytný hlubší rozbor a především hledání jádra problému.

6.2.1 *Atmosféra ve společnosti*

Dusnější atmosféra napříč firmou je z velké části způsobena **problémy v komunikaci a tocích informací ve firmě**. Zaměstnanci nejčastěji zmiňovali rozdíly v původní filosofii „samostatné“ ŠKODA POWER a nové filosofii po vstupu „DOOSAN“. Ovšem je třeba říci, že ač jde o velmi pozvolný postup, rozhodně se společnost v tomto ohledu snaží o vytvoření zcela kompaktního celku, ať už se jedná o filosofii, firemní kulturu, komunikaci či další oblasti. Dále byla často zmiňována absence zapojení vyššího vedení do vyjasnění cílů a vize všem zaměstnancům. Tyto informace jsou zaměstnancům obvykle předávány ve zcela abstraktní a nic neříkající formě typu „chceme být jedničkou“, a to ať už v psané formě v rámci firemních časopisů či prezentací vedení v rámci firemních akcí.

Oslovení zaměstnanci taktéž vytýkají, že každé oddělení sleduje jen své zájmy bez větší provázanosti a návaznosti na zájmy ostatních oddělení či zájmy společné, tj. že **chybí koordinace ze strany nejvyššího vedení**. Rovněž se objevila konstatování, že indická kancelář je pro společnost spíše zátěží, obdobně jako britská pobočka Babcock. Ovšem zde již postupně dochází k řešení a ustalování situace, která vznikla po spojení ŠKODA POWER a DOOSAN.

Dále si zaměstnanci technického úseku stěžují na **neinformovanost a neznalost** pracovníků netechnických oddělení v oblasti toho, jak fungují zásadní technická zařízení, což opět vede k růstu napětí napříč firmou a zhoršuje možnost komunikace mezi odděleními. Tento bod je patrný i při práci se softwarovými řešeními, kdy např. při plánování zakázek nejsou obchodním oddělením vložena všechna relevantní fakta a údaje tak, jak by si žádali zaměstnanci technického úseku, a tak je plánovací software, mimo své vlastní chyby, značně omezený ve svém použití i lidským faktorem a jeho nulovými technickými znalostmi. V neposlední řadě by bylo žádoucí, aby chod firmy a průběh zakázek byl kontinuálně monitorován a tyto informace byly přístupné širšímu spektru zaměstnanců, než jen pracovníkům na vedoucích pozicích.

Zhodnocení současného stavu motivace

6.2.2 *Atmosféra na pracovišti*

Atmosféra na pracovišti je vesměs hodnocena jako nadstandartní, obzvláště jedná-li se o mezilidské vztahy, ovšem problém nastává s *dispozičním řešením kanceláří*. Některá oddělení pracují ve velmi *stísněném prostředí* či jejich prostory využívají jiná oddělení jako zasedací místnost pro konání svých porad. Negativně jsou hodnoceny i kanceláře typu *open space* při velkém počtu pracovníků, kdy následně chybí klid pro práci. V tomto ohledu je na místě podotknout, že podle architektů a odborníků na tuto problematiku je open space ideální při počtu cca 6 osob (Kejhová, 2011), zatímco v DOOSAN ŠKODA POWER se stává, že v takovéto kanceláři je i více než 20 zaměstnanců. K dobré atmosféře jistě nepřispívá ani poměrně časté stěhování jednotlivých kanceláří v rámci budovy podle toho, kolik zrovna které oddělení potřebuje fyzicky vymezených pracovních míst pro své zaměstnance.

Do budoucna je tedy žádoucí promyšleně sestavit umístění jednotlivých oddělení v rámci budovy, případně budov, neboť nynější kapacity administrativní budovy přestávají stačit a vzhledem k plánovanému růstu společnosti bude potřeba rozšiřovat i kancelářské dispozice, aby zaměstnanci každého oddělení měli potřebný klid pro práci a zároveň byla respektována propojenost oddělení v rámci řešených projektů, a tak zajištěna i fyzická blízkost často spolupracujících oddělení.

6.2.3 *Bezpečnost práce*

Vysoké hodnocení uspokojovaného motivu bezpečnosti práce se ukázalo jako negativní, neboť ve skutečnosti se za ním skrývají *přehnaná bezpečnostní nařízení*, která jsou zaměstnanci vnímána jako nadbytečná, otravná a zdržující při práci (jedná se především o politiku zabezpečení počítačů). Ovšem zde je třeba konstatovat, že firma takové velikosti si nemůže dovolit laxní přístup v této oblasti, a tak je nadměrné zabezpečení obecně žádoucí a nelze najít kompromis, který by splňoval bezpečnostní požadavky ze strany vedení firmy a zároveň nebyl zaměstnanci vnímán jako přehnaný. Částečným východiskem by mohl být nově vytvořený vnitrofiremní software, který by nahradil několik nyní používaných softwarových řešení, čímž by jistě byla odstraněna i část nadbytečného přihlašování do aktuálně rozličných aplikací.

Zhodnocení současného stavu motivace

K problematice bezpečnosti práce je možné okrajově přiřadit i stížnosti na poměrně letitá, a tudíž *zastaralá nařízení a směrnice* v mnoha oblastech, která nyní opět spíše vytvářejí překážky v práci či odporují zdravému selskému rozumu.

6.2.4 *Platové ohodnocení*

S platovým ohodnocením je nespokojená poměrně malá část zaměstnanců, ovšem ti, kteří jej zmínili, tak učinili především z důvodu, že zde *chybí provázanost ohodnocení s vykonanou prací*. Za určitých okolností je toto provázání finančního ohodnocení na výkon žádoucí a doporučované (Armstrong, 2007), ovšem k tomu by bylo třeba zcela předělat mzdový systém, nadefinovat patřičné metriky a i tak není zaručeno, že by tento systém mohl být plošněji aplikován. Navíc je zde stále většina zaměstnanců, kteří jsou se současným typem odměňování spokojeni. Řešením by mohlo být vyčlenění určitých finančních prostředků, jejichž přerozdělení by bylo závislé na splnění dílčích, avšak významných úkolů v rámci jednotlivých oddělení či odborů. Ovšem zásadním zůstává vhodné nastavení tarifních tříd a následné zařazování a ohodnocení zaměstnanců podle nich.

6.2.5 *Informační systém, používaná softwarová řešení*

Jak již bylo uvedeno dříve, společnost využívá mnoho různých informačních systémů a aplikací, z čehož plyne řada již popsanych nedostatků. Za zmínku stojí jistě i zjištěný problém se složitostí či neúplnou funkčností jednotlivých používaných softwarových řešení (např. elektronický systém pro sebehodnocení a hodnocení zaměstnanců a plánování jejich rozvoje). *Chybějící vlastní rozsáhlý a propracovaný informační systém*, který by v ideálním případě na jednom místě obsahoval vše, co každý zaměstnanec potřebuje ke své práci a co je pro něj relevantní (nabídka školení, akcí, zpětná vazba atd.), je jedním z největších nedostatků společnosti, neboť na jeho absenci je naráženo snad v každé oblasti činnosti podniku. Vhodně zpracovaný informační systém by napomohl jak řízení zakázek, tak informovanosti napříč firmou a komunikaci uvnitř firmy.

6.2.6 *Ostatní*

Další postřehy zaměstnanců v souvislosti s jejich motivací byly zmiňovány pouze okrajově. Jedním je zlepšení možnosti **stravování**, neboť v areálu společnosti je „jen“ jedna kantýna, a z toho plyne jakýsi monopol se všemi svými neduhy. Ovšem objektivně je třeba přiznat, že i jedna vcelku útulná kantýna s nabídkou několika jídel denně je vcelku nadstandard ve srovnání se situací v mnoha českých firmách.

Dalším zajímavým postřehem je myšlenka **firemních jeslí či školky**. Tento trend se stává rok od roku diskutovanějším vzhledem ke státní politice, která díky rušení a transformaci původních mateřských školek způsobuje velký převis poptávky nad nabídkou²⁴. Rodičům malých dětí pak nezbyvá než platit za soukromou školku, což je ale výrazná finanční zátěž, či musí odložit svůj návrat do práce a zůstat s dítětem doma další měsíce navíc. Pro společnost velikosti DOOSAN ŠKODA POWER by jistě stálo za zvážení, zda takové zařízení ve svém areálu nezřídít, popřípadě i ve spolupráci s dalšími podniky v okolí. Tomuto nahrává i postupná změna zákonů, kdy jsou nařízení pro zřizování obdobných firemních zařízení stále liberálnější a tento trend se očekává i nadále.

Oproti dotazníkovému šetření, v rámci pohovorů nebyl shledán větší problém v možnostech **kariévního postupu**. Většina zaměstnanců si je vědoma svých znalostí a dovedností i případných slabin a znají své možnosti, kam a za jakých podmínek mohou postoupit. Stejně tak se zaměstnanci běžně účastní výběrových řízení na pracovní pozice i napříč firmou, pokud je jim nově vznikající či uvolněná pracovní pozice oborově nebo jinak bližší.

6.3 Shrnutí silných a slabých stránek stávající motivace zaměstnanců

Dotazníkové šetření a následné rozhovory se zaměstnanci Technického úseku vcelku jednoznačně vykrytalizovaly skutečnosti v podobě silných a slabých stránek stávajícího systému motivace zaměstnanců v tomto strategicky důležitém úseku, které zachycuje následující tabulka.

²⁴ Více o již několik let aktuální problematice s umístěním dětí do mateřských školek v České republice viz článek a reportáž *Zájem o soukromé a firemní mateřské školky roste*. [online] Zpravodajský portál České televize ct24.cz, 25.2.2012 [cit. 25.3.2013]. Dostupné z [www: http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/165872-zajem-o-soukrome-a-firemni-skolky-roste](http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/165872-zajem-o-soukrome-a-firemni-skolky-roste)

Zhodnocení současného stavu motivace

Tabulka č. 19: Zjištěné silné a slabé stránky současné motivace

| Silné stránky | Slabé stránky |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">+ Mezilidské vztahy na pracovišti+ Nabízené benefity+ Další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců+ Stabilita společnosti, práce a zaměstnání+ Pracovní vybavení, zázemí společnosti | <ul style="list-style-type: none">- Stísněné prostory kanceláří, jejich chaotické uspořádání, časté stěhování jednotlivých kanceláří v rámci objektu- Informovanost o dění napříč firmou- Napjaté vztahy mezi některými odděleními- Absence jednotného softwarového řešení |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Na základě detailně analyzovaných motivačních nedostatků byl vytvořen soubor hlavních úkolů v rámci motivační politiky tak, aby plně podporoval dosažení vytyčených strategických záměrů společnosti.

7 Hlavní úkoly v rámci motivační politiky společnosti

Tato kapitola je stěžejním přínosem předložené diplomové práce, neboť na základě spojení strategických východisek společnosti, strategické analýzy a zhodnocení stávajícího motivačního systému dává doporučení ve formě úkolů v rámci motivační politiky tak, aby spolu se stávajícími procesy a metodami motivace plně podporovala vytyčené cíle společnosti DOOSAN ŠKODA POWER definované v druhé a následně i třetí kapitole. Finálním cílem motivační politiky tak, jak byl nadefinován pomocí metodiky Balanced Scorecard v rámci třetí kapitoly, je **udržení kvalifikovaných zaměstnanců** (resp. minimalizace fluktuace těchto pracovníků) a následný růst počtu zaměstnanců, což bylo posléze konkretizováno na zaměstnance klíčového Technického úseku. V rámci tohoto úseku bylo provedeno dotazníkové šetření i pohovory se zaměstnanci, aby byly v maximální možné šíři i hloubce zjištěny zásadní motivační faktory těchto klíčových zaměstnanců, na základě kterých jsou pak navržena níže uvedená opatření.

7.1 Stávající pilíře motivační politiky

Pro vytvoření vhodného komplexního motivačního rámce či systému je důležité především neopomíjet již zaběhnuté a zcela fungující prvky motivace:

- vedení lidí s důrazem na osobní přístup, vhodně podávaná kritika i pochvala;
- výborné mezilidské vztahy na jednotlivých pracovištích;
- vhodné pracovní vybavení;
- stabilita, důvěryhodnost a solventnost společnosti jakožto zaměstnavatele;
- dobré vztahy a vstřícnost mezi společností a odbory, široká nabídka benefitů;
- pocit seberealizace a důležitosti každého zaměstnance;
- náplň (obsah) práce, jasně dané povinnosti, očekávání i odpovědnost;
- možnosti vzdělávání a dalšího rozvoje zaměstnanců;
- vyváženost mezi týmovou spoluprací, osobním přínosem a odpovědností.

Hlavní úkoly v rámci motivační politiky společnosti

7.2 Soubor úkolů v rámci motivační politiky

Nesoulad mezi důležitostmi a aktuálním uspokojováním motivů, který vyplynul z již uvedeného dotazníkového šetření, byl základem pro tvorbu následujících úkolů, které by měly zjištěný nesoulad minimalizovat. Pro jasné vyjádření hlavních úkolů se jeví vhodné použití formulářů blízce odpovídající kartám strategických akcí v rámci metodiky Balanced Scorecard. Následující formuláře pro definování souboru i jednotlivých dílčích úkolů v rámci motivační politiky jsou inspirovány formuláři, které užívá Horváth & Partners (Horváth, 2002).

Tabulka č. 20: Soubor hlavních úkolů v rámci motivační politiky

| | Úkol | Odpovědnost | Termín/periodicita |
|----|--|------------------------------|--|
| 1. | Plánování rozmístění kanceláří | Odbor Sdílené služby | 6/2014 |
| 2. | Monitoring a návrh úpravy mzdových tarifních tříd | Personální úsek | <i>12/2013 a dále každoročně</i> |
| 3. | Revize nařízení a směrnic | Personální úsek | 12/2014 |
| 4. | Pravidelná technická školení pro netechnická oddělení | Personální úsek | <i>10/2013 a dále dle potřeby</i> |
| 5. | Informovanost zaměstnanců ze strany vyššího vedení | Odbor Komunikace a propagace | 6/2013 a dále minimálně 1x za kvartál |
| 6. | Celofiremní informační systém | Odbor IT | 12/2016 |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jednotlivé úkoly by měly být zpracovány například formou karet včetně detailnějšího popisu jejich obsahu. Odpovědnost by neměla zůstat kolektivní, ale s ohledem na efektivnost by měl být vždy jasný její konkrétní nositel, proto následně v rámci interních dat by na formulářích bylo uvedeno i jméno určené osoby, obvykle vedoucího daného odboru či oddělení, kterému je úkol svěřen. Dále je žádoucí, aby tyto karty obsahovaly i termín zahájení činnosti, ovšem v těchto případech je možné je vynechat, neboť u všech úkolů je termín jejich zahájení ASAP²⁵, tj. nejdříve možný.

²⁵ ASAP je běžně užívaná zkratka anglického *As Soon As Possible*.

Hlavní úkoly v rámci motivační politiky společnosti

Tabulka č. 21: Karta úkolu Plánování rozmístění kanceláří

| | |
|-------------------------|---|
| Název úkolu: | Plánování rozmístění kanceláří |
| Odpovědná osoba: | <i>Vedoucí odboru Sdílené služby</i> |
| Deadline: | Červen 2014 |
| Dílčí cíl úkolu: | Koncepční zabezpečení vhodných pracovních podmínek jednotlivých zaměstnanců při respektování blízkosti spolupráce mezi jednotlivými odděleními |
| Komentář: | <p>Je nezbytné zpracovat plán rozmístění kanceláří, a to s uvážením aktuálních i případných změn budoucích dispozičních možností společnosti na straně jedné a počtem zaměstnanců jednotlivých oddělení včetně jejich změn v čase na straně druhé tak, aby bylo maximální možnou měrou omezeno stěhování oddělení a zároveň respektovány podmínky pro výkon práce zaměstnanců (tj. omezení hlučnosti, možnost větrání či vhodně umístěná klimatizace atd.). Tento plán by měl rovněž vycházet z provázanosti a nutnosti spolupráce mezi jednotlivými odděleními a nutnou frekvencí případných „face to face“²⁶ konzultací, s čímž následně souvisí i relevantní zahrnutí prostor typu zasedací místnost, který bude určen pro konání setkání a porad, které nemůžou být z rozličných důvodů realizovány přímo na pracovišti daného či daných oddělení.</p> |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka č. 22: Karta úkolu Monitoring a návrh úpravy mzdových tarifních tříd

| | |
|-------------------------|---|
| Název úkolu: | Monitoring a návrh úpravy mzdových tarifních tříd |
| Odpovědná osoba: | <i>Vedoucí odboru Odměňování</i> |
| Deadline: | Prosinec 2013 (resp. 2014, 2015, 2016) |
| Dílčí cíl úkolu: | Udržovat nadprůměrné a motivující mzdy v rámci oboru a regionu působení |

²⁶ Face to face je anglický výraz ekvivalentní českému „z očí do očí“, neboli nutnost osobního jednání.

Hlavní úkoly v rámci motivační politiky společnosti

Komentář:

Plat je obecně jedním z nejsilnějších motivačních faktorů, je tedy třeba udržovat jeho výši na vyšší než jen uspokojivé úrovni. Společnost DOOSAN ŠKODA POWER se o toto dlouhodobě snaží, chce svým zaměstnancům nabízet nadstandardní mzdové ohodnocení, proto je i nadále nutné v těchto aktivitách pokračovat, sledovat vývoj mezd u firem v rámci regionu, zohledňovat růst inflace a spolu se zaměstnaneckými odbory upravovat mzdové tarifní třídy tak, aby zaměstnanci neměli z tohoto důvodu tendenci vyhledávat změnu zaměstnavatele a plat byl jimi vnímán jako adekvátní k dobře odváděné práci.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka č. 23: Karta úkolu Revize nařízení a směrnic

| | |
|-------------------------|--|
| Název úkolu: | Revize nařízení a směrnic |
| Odpovědná osoba: | <i>Vedoucí personálního úseku</i> |
| Deadline: | Prosinec 2014 |
| Dílčí cíl úkolu: | Zrušení či změna neaktuálních směrnic a nařízení |
| Komentář: | <p>Vzhledem k velikosti a letité historii společnosti se postupem času nastřádalo enormní množství směrnic a nařízení, ze kterých však již velká část neodpovídá dnešním podmínkám, nejsou smysluplná či jsou vzájemně nelogicky propojená a zacyklená. Je tedy žádoucí provést revizi, ve spolupráci s dílčími relevantními odděleními ve firmě projít všechna vydaná nařízení a směrnice, nepoužívané či neaktuální zrušit, částečně nevyhovující upravit do vhodné podoby a případně zcela nevhodně formulované nově vytvořit. Součástí by měl být i následný přehled těchto nařízení a směrnic včetně rozdělení do relevantních bloků a zachycení jejich provázanosti s cílem usnadnit orientaci v těchto směrnících a nařízeních pro zaměstnance.</p> |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Hlavní úkoly v rámci motivační politiky společnosti

Tabulka č. 24: Karta úkolu Pravidelná technická školení pro netechnická oddělení

| | |
|-------------------------|--|
| Název úkolu: | Pravidelná technická školení pro netechnická oddělení |
| Odpovědná osoba: | <i>Vedoucí personálního úseku</i> |
| Deadline: | Říjen 2013 |
| Dílčí cíl úkolu: | Zefektivnění spolupráce a zlepšení komunikace mezi technickými a netechnickými odděleními |
| Komentář: | <p>Personální úsek, ve spojení s vybranými zaměstnanci technického úseku, by měl připravit a realizovat školení zaměstnanců z netechnických oddělení firmy, především pak pro úseky obchodní, pro které je znalost nabízeného produktu a technologií stěžejní. Pro fázi přípravy školení je počítáno s cca 3 měsíci, během kterých je třeba nejen vytvořit školící materiály, ale i naplánovat přesný časový harmonogram školení tak, aby nezasahoval do běžného chodu firmy. Školení by byla plánována pro skupiny 10 -15 lidí v rozsahu cca 3 hodin. Následně během října 2013 by měla proběhnout první takováto vnitrofiremní školení, povinně pro zaměstnance vybraných oddělení, nepovinně pro další zájemce z celé společnosti. Dále by tímto školením procházeli noví zaměstnanci, pro které by školení bylo žádoucí. Školení by mimo informačního přínosu měla další efekt v podobě sbližování zaměstnanců technického úseku, kteří by v rámci těchto školení byli školiteli, se zaměstnanci těchto relevantních netechnických oddělení, což by se mělo projevit i ve snazší a vstřícnější komunikaci mezi nimi, posilování firemní kultury a zlepšování firemního klimatu napříč společností.</p> <p>V rámci dlouhodobého výhledu by bylo možné následně provádět školení periodicky, např. jednou ročně pomocí e-learningu, který by mohl být součástí nově vzniklého celofiremního informačního systému. Tato forma je vhodná především pro relativní finanční i časovou nenáročnost, ovšem vytrácí se z ní prozatím velmi žádoucí osobní kontakt zaměstnanců technických a netechnických oddělení, navíc v současné době by e-learningová podpora běžela jen jako další z mnoha aplikací, což je také spíše přítěží.</p> |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Hlavní úkoly v rámci motivační politiky společnosti

Tabulka č. 25: Karta úkolu Informovanost zaměstnanců ze strany vyššího vedení

| | |
|-------------------------|--|
| Název úkolu: | Informovanost zaměstnanců ze strany vyššího vedení |
| Odpovědná osoba: | <i>Vedoucí odboru Komunikace a propagace</i> |
| Deadline: | Červen 2013 |
| Dílčí cíl úkolu: | Vyšší angažovanost zaměstnanců na chodu podniku a posílení firemní kultury |
| Komentář: | <p>Informovanost zaměstnanců je důležitá v každé firmě. Zaměstnanci musí mít informace o společnosti, jejích výsledcích, úspěších, ale i případných selháních, jinak může u zaměstnanců vznikat pocit, že dochází k „zametání problémů pod koberec“. Vhodně nastavená komunikace a podávání informací může působit i jako silný motivační faktor, neboť posiluje firemní kulturu, poskytuje zpětnou vazbu a pomáhá zaměstnancům se lépe identifikovat se společností. S informovaností zaměstnanců ze strany nejvyššího vedení okrajově souvisí i další akce pořádané společností, které mají za cíl posilovat firemní kulturu, díky čemuž pak dochází k lepšímu prosazování strategie a šíření informací. V rámci informovanosti je proto žádoucí pokračovat v již zaběhnutých aktivitách:</p> <p>Intranet – formou intranetu by měly být pravidelně sdělovány především stručné informace o nejaktuálnějším dění, chystaných akcích či nejnovějších událostech a změnách ve společnosti.</p> <p>Turbinář – magazín pro zaměstnance, který se pomalu stává tradičním. Současná forma se zdá vyhovující, snad jen by bylo vhodné přihlídnout k tomu, že toto by byl vhodný prostor i pro ukázání toho, co se úplně nezdařilo, ovšem rovnou s odkazem na to, co společnost udělala či udělá proto, aby situaci vyřešila a v budoucnu podobným problémům předešla.</p> <p>Doosan Way – každoroční půldenní akce, na které jsou zaměstnancům prezentovány strategické záměry společnosti. Je třeba dbát na to, aby tyto záměry byly zaměstnancům sdělovány ve srozumitelné podobě a zaměstnanci tak měli možnost se s nimi ztotožnit a vidět, jak mohou svou každodenní práci a výkonem pomoci k úspěchu celé firmy.</p> |

Hlavní úkoly v rámci motivační politiky společnosti

Doosan Škoda Day – kulturní a společenská, obvykle předvánoční, akce pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, případně i obchodní partnery či jiné stakeholders, ovšem s přihlédnutím k jisté neformálnosti akce. Tento den (resp. spíše večer) by měl působit maximální otevřeností, pozitivní atmosférou a vést k posilování firemní kultury, utužování mezilidských vztahů ve společnosti, a tím i zlepšovat další komunikaci a spolupráci.

Den otevřených dveří – tyto dny jsou pojímány jednotlivě pro různé zájmové skupiny od zaměstnanců až po studenty, tedy potencionální zaměstnance. Zaměstnanecký Den otevřených dveří je opět méně formální akcí, na které je dán prostor pro seznámení zaměstnanců a jejich nejbližších s celou firmou a její činností, obvykle nechybí ani kulturní, sportovní a zábavný program. Podobně jako u Doosan Škoda Day je cílem především posilování firemní kultury a navazování bližších kontaktů mezi zaměstnanci zcela přirozenou a nenucenou formou.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Vytvoření **celofiremního informačního systému** je především jedním ze samostatných strategických cílů společnosti, který zasahuje do všech činností v podniku, proto lze jen těžko definovat jeho absolutní rozměr, z něhož je pak jen část potřebná k motivaci zaměstnanců, ovšem stále je to část závislá na funkčnosti systému jako celku. Ostatně sofistikované a kvalifikované zpracování časové i finanční náročnosti a analýzy rizik při vytváření celofiremního informačního systému by vydalo na další diplomovou práci, proto tomuto úkolu nebude věnován další prostor ani v rámci identifikace rizik a ekonomického zhodnocení. Důležité je, že vymezený časový horizont pro vytvoření a zaběhnutí takového systému je reálný, tj. neměl by být problém systém do prosince roku 2016 plně nasadit. Obdobně byl vytvořen velmi hrubý odhad nákladů pro zpracování tohoto celofiremního informačního systému vnitrofiremně, tj. rozšířením stávajícího IT oddělení o **5 zaměstnanců** – programátorů. Náklady by pak zahrnovaly platy těchto zaměstnanců včetně nezbytných odvodů a poskytovaných benefitů, vše v souhrnné výši **cca 4,8 mil. Kč ročně** (počítáno při měsíční hrubé mzdě 50 000 Kč na zaměstnance) a náklady na potřebné hardwarové a dílčí softwarové vybavení v celkové pořizovací ceně cca 1 mil. Kč.

Hlavní úkoly v rámci motivační politiky společnosti

Vhodně nastavený komplexní motivační systém společnosti by měl vycházet z již zaběhnutých a osvědčených procesů a metod motivace, stejně jako zavádět další zlepšení, a obě tyto stránky by měly být neustále *monitorovány a upravovány* podle aktuálních podmínek a potřeb zaměstnanců, neboť ty se zcela jistě v čase mění.

Na základě vytvořeného souboru hlavních úkolů v rámci motivační politiky společnosti DOOSAN ŠKODA POWER pro strategické plánovací období 2013 – 2016 byla provedena nezbytná identifikace rizik a ekonomické zhodnocení navržených úkolů, jež jsou obsahem následující kapitoly.

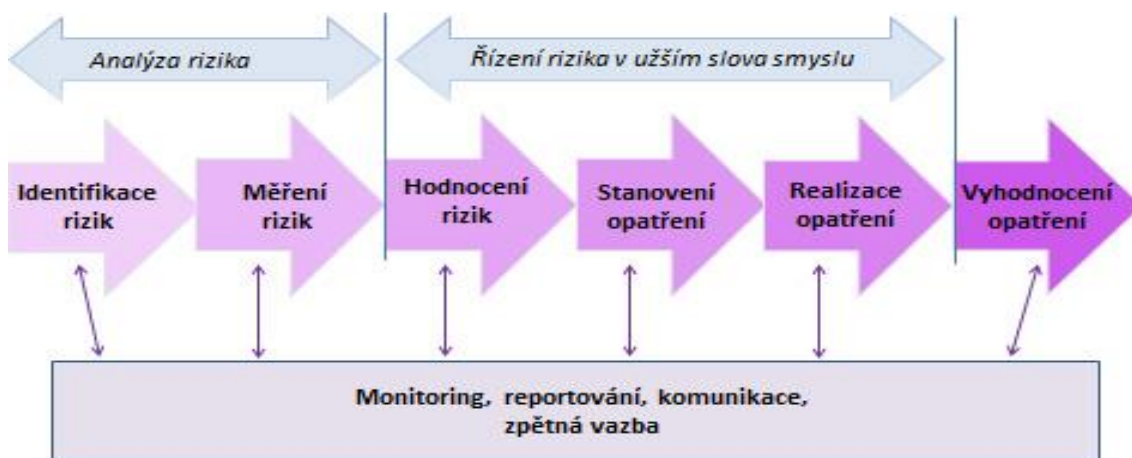
8 Identifikace rizik a ekonomické zhodnocení navržených úkolů

Závěrečná kapitola této práce se věnuje nezbytné fázi identifikace rizik a ekonomickému zhodnocení navržených úkolů, neboť právě tyto úkony jsou často rozhodující pro to, zda navržená opatření, v tomto případě úkoly v rámci motivační politiky, realizovat.

8.1 Identifikace rizik

Pojem riziko si definuje každý autor sám, neexistuje jednotná striktní definice. Proto riziko chápeme jako *vystavení se nejistotě, tj. připuštění možnosti, že s určitou nadějí (pravděpodobností) dojde k situaci (události), která se liší od varianty plánované (a tím obvykle žádoucí)*. V praxi se touto oblastí zabývá obor rizikologie (Vacík, 2012), ve firmách pak oddělení risk managementu a nejinak je tomu i v případě DOOSAN ŠKODA POWER. Obecný proces řízení rizik je vystihnout následujícím obrázkem.

Obrázek č. 18: Proces managementu rizik



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Nutno však poznamenat, že risk management řeší primárně všechna zásadní možná rizika, kterým je firma vystavena. V této úrovni se nachází *riziko odchodu klíčových zaměstnanců* jako celek. Tento bod by měl být součástí mapy rizik společnosti jako jedno z personálních rizik, dále by mu mělo být expertně určeno ohodnocení, tj. význam

Identifikace rizik a ekonomické zhodnocení

a pravděpodobnost dopadu tohoto rizika, a popsána opatření, obvykle rozdělená na realizovaná a plánovaná, včetně určení odpovědnosti rizika, tzv. vlastníka rizika, který by opět měl být v rámci interních dokumentů určen zcela jednoznačně, jmenovitě. Vzhledem k relativně krátkému systematickému zpracovávání rizik ve společnosti DOOSAN ŠKODA POWER, které se navíc věnuje především řízení rizik jednotlivých projektů a zakázek než řízení obecných rizik celé společnosti, je následující tabulka nástřelem, jak by tento bod mohl vypadat v rámci celofiremní *mapy rizik*. Pro ohodnocení významu i pravděpodobnosti rizika je použita stupnice od 1 do 5, přičemž význam dopadu rizika ohodnocený stupněm 1 je považován za bezvýznamný a stupeň 5 za kritický s významným dopadem na celou společnost. Obdobně pravděpodobnost dopadu rizika je hodnocena stupněm 1 při nepatrné pravděpodobnosti výskytu rizika (tj. 0 – 20%) až stupněm 5 při jistém výskytu rizika (Vacík, 2012) – kompletní tabulka se stupnicí je uvedena na následující straně.

Tabulka č. 26: Výňatek z mapy rizik – riziko odchodu klíčových zaměstnanců

| Riziko | Ohodnocení dopadu rizika | | Opatření | | Vlastník |
|---------------------------------------|--------------------------|-----|--|---|------------------------------------|
| | Význam | Pst | Realizovaná | Plánovaná | |
| Odchod (ztráta) klíčových zaměstnanců | 4 | 4 | Finanční i nefinanční motivační systém | Neustálý proces zaměřený na zlepšování motivace zaměstnanců | Personální úsek (<i>vedoucí</i>) |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Fotr, 2012, s. 287, 2013

Obdobně bude využito poznatků a přístupů risk managementu pro identifikaci a vyhodnocení rizik spojených se samotným dosažením výše zmíněného strategického cíle udržení klíčových zaměstnanců. Tento cíl má svá možná identifikovatelná rizika (resp. rizikové faktory), která mohou bránit jeho dosažení, a u těchto rizikových faktorů opět můžeme odhadnout intenzitu dopadu a pravděpodobnost (v tabulkách jen zkratka pst) výskytu, tj. rizikové faktory a jejich dopady nebudou dále vztahovány na společnost jako celek, ale pouze s relevancí k danému strategickému cíli – udržení klíčových zaměstnanců. Pro ohodnocení faktorů bude opět použito hodnocení na stupnici od 1 do 5, ve které mají jednotlivá hodnocení následující význam:

Identifikace rizik a ekonomické zhodnocení

Tabulka č. 27: Stupnice hledisek pro hodnocení rizikových faktorů

| Stupeň | Dopad rizika | Pravděpodobnost |
|--------|--------------|----------------------------|
| 1 | Bezvýznamný | Nepatrné (0 – 20%) |
| 2 | Malý | Nepravděpodobné (20 – 40%) |
| 3 | Střední | Reálné (40 – 60%) |
| 4 | Velký | Očekávatelné (60 – 80%) |
| 5 | Kritický | Jisté (80 – 100%) |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Vacík, 2012

Identifikace rizik by se ve standardním pojetí neměla zaměřovat jen na rizika v negativním pojetí, ale snažit se i o vystižení případných pozitivních rizik v podobě příležitostí (Fotr, 2012). Ovšem vzhledem k obsahu této práce bude nadále pracováno jen s negativními riziky, tj. hrozbami. Následující tabulka sumarizuje identifikovaná rizika pro naplnění souboru úkolů motivační politiky včetně zmíněného ohodnocení, což umožňuje následně sestavit matici hodnocení rizik jakožto nástroj pro stanovení významnosti rizik.

Tabulka č. 28: Rizikové faktory

| | Rizikový faktor | Dopad rizika | Pst |
|-----|---|--------------|-----|
| 1. | Nedostatečná kapacita budovy kanceláří | 4 | 3 |
| 2. | Nepochopení provázanosti spolupráce jednotlivých oddělení při plánování | 4 | 2 |
| 3. | Změny v provázanosti spolupráce oddělení | 3 | 1 |
| 4. | Nedostatečné finanční prostředky pro zvyšování mezd | 5 | 2 |
| 5. | Zkreslené informace o vývoji mezd | 2 | 2 |
| 6. | Paralýza z analýzy | 4 | 4 |
| 7. | Nevstřícnost zaměstnanců ke školení | 4 | 3 |
| 8. | Nevhodný výběr školitelů | 3 | 4 |
| 9. | Špatně nastavený obsah školení | 3 | 2 |
| 10. | Neochota vedení uvolňovat informace | 4 | 1 |
| 11. | Nevhodně volené komunikační kanály | 3 | 3 |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Identifikace rizik a ekonomické zhodnocení

S úkolem plánování kanceláří přímo souvisí riziko, že nebude zabezpečena **dostatečná kapacita** pracovních prostor, obzvláště s přihlédnutím k plánovanému rozvoji a růstu společnosti. Tomuto se dá do značné míry předejít v případě, že bude plánována přístavba nové budovy, která by mohla nabízet dostatek prostoru i pro narůstající kapacitní nároky společnosti. Dále je potřeba do co největší možné míry respektovat **provázanost oddělení** v rámci projektů i běžně plněných pracovních úkolů. Opomíjení těchto vazeb vede k nespokojenosti a demotivaci pracovníků, častým a zdlouhavým „pobíháním“ po firmě je i významně narušena efektivita a produktivita práce. S tímto souvisí i možná **změna provázanosti oddělení**, což je ale vcelku nepravděpodobný fakt vzhledem k letitému zaběhnutí společnosti. Při plánování rozmístění kanceláří jednotlivých oddělení je tak potřeba bedlivě respektovat jejich logické provázanosti a návaznosti, včetně započtení relevantních prostor (např. zasedacích místností) pro setkávání.

V rámci monitoringu a návrhů úprav mzdových tarifních tříd je nutné sledovat vývoj mezd především oborově blízkých firem v regionu, ale rovněž další trendy, včetně ekonomických. Jedním z rizik je **zkreslenost vstupních informací** o vývoji mezd, kterou je možné minimalizovat různými zdroji těchto informací (tj. jejich diverzifikací) a rovněž brát informace z důvěryhodných zdrojů. Ovšem, s lehkou dávkou bagatelismu, je dopad tohoto rizikového faktoru malý, neboť se dá předpokládat, že zaměstnanci mají veskrze ještě „zkreslenější“ a nepřesnější informace o okolním mzdovém vývoji. Velmi kritický dopad by však měl následný **nedostatek finančních zdrojů**, který by znemožňoval vyplácení mezd podle upravených (zvýšených) mzdových tříd. Proto před případným provedením změn musí být odsouhlasen a zajištěn dostatečný rozpočet pro takto vyplácené mzdy.

Při úkolu revize nařízení a směrnic může nastat vcelku klasický problém, který je k vidění napříč všemi manažerskými obory, a to je tzv. **paralýza z analýzy**, tj. problém, kdy pro velmi rozsáhlou až přehnanou analýzu není subjekt schopen vidět východiska a dělat závěry. Předejít tomuto rizikovému faktoru se do značné míry dá pomocí pečlivého rozfázování a delegování částí analýz na příslušné úseky (případně odbory a oddělení), kterých se daná nařízení a směrnice bezprostředně týkají.

Navržená technická školení pro relevantní netechnická oddělení mají tři vcelku logická úskalí. Prvním je selhání v podobě přednášejícího, tj. může dojít k **nevhodnému výběru**

Identifikace rizik a ekonomické zhodnocení

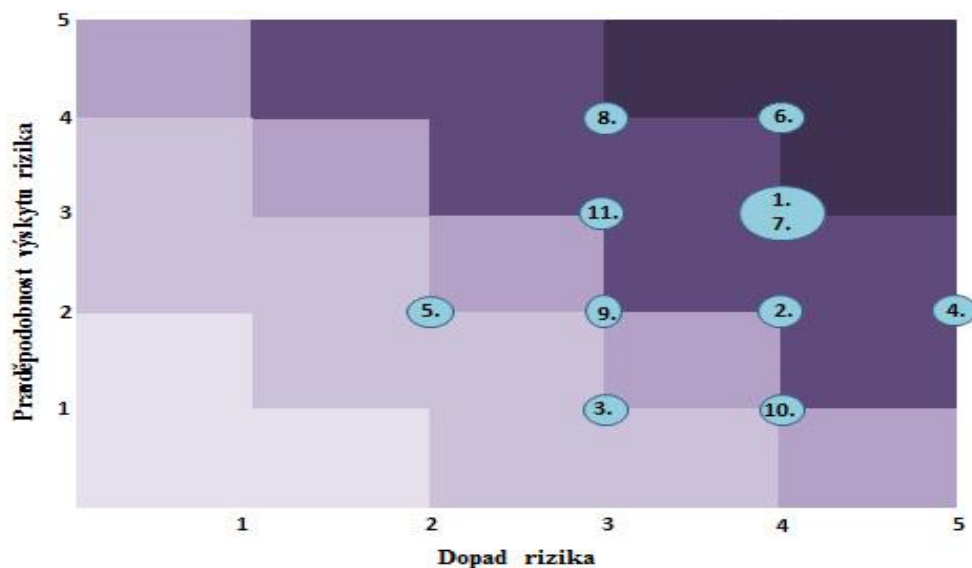
školitele či školitelů. Předpokládá se, že školitelé by byli vybíráni z řad technických pracovníků, proto je možné riziku předejít vhodným výběrem. Pracovníci, kteří budou pověřeni přípravou a následným vedením školení, by měli mít dobré vyjadřovací schopnosti, umět jednoduše předat poznatky a myšlenky a zároveň být trpěliví a vstřícní k případným dotazům. Ostatně čím lépe předají žádoucí informace, tím více jim pak bude usnadněna komunikace s proškolenými netechnickými zaměstnanci. Druhým rizikovým faktorem je **špatně nastavený obsah školení** a případných výukových materiálů. Školitelé si musí uvědomit, jaký je rozsah vstupních znalostí školených a jaký je žádoucí a zároveň reálný rozsah informací, který by si měli školení zaměstnanci ze školení odnést, a těmto faktům školení a používané výukové materiály přizpůsobit. Třetím, avšak nejkritičtější faktorem v rámci těchto školení, je případná **neochota zaměstnanců** k takovýmto školením. Tomuto je možné předejít konáním školení v rámci pracovní doby (s přihlédnutím k nenarušení běžně vykonávané práce), vhodné vysvětlení důvodu a motivace ke školení, dobře sestavený a přínosný obsah školení a jeho následná kladná zpětná vazba a doporučení mezi kolegy.

Pátým úkolem v souboru úkolů motivační politiky je informovanost zaměstnanců ze strany nejvyššího vedení. Základem je, aby vedení společnosti bylo ochotné **informace uvolňovat a dále šířit**, a následně je potřeba dbát na správné použití informačních a komunikačních kanálů, tj. promyšleně využívat možností, ať se jedná o přímá osobní sdělení (například proslov na Doosan Day), komunikaci prostřednictvím vedoucích, psanou formou skrze intranet či podnikový magazín Turbinář atd. Rizikovost faktoru se snižuje dostatečnou a zaběhnutou praxí v podniku, kdy zaměstnanci cítí spokojenost s jejich informovaností o chodu a změnách ve společnosti.

Na základě identifikace uvedených rizikových faktorů a následném ohodnocení jejich dopadu a pravděpodobnosti je možné sestavit matici hodnocení rizik. Tato matice může být ryze kvalitativní, tj. jen mezi sebou porovnávat jednotlivé faktory rizika a následně je uspořádat podle jejich dopadu a pravděpodobnosti, nebo může být semikvantitativní, kdy je jednotlivým kvalitativním stupnicím přiřazeno i bodové ohodnocení. V případě této práce je využito hodnocení na již zmíněné stupnici 1 – 5 (viz Tabulka č. 27: Stupnice hledisek pro hodnocení rizikových faktorů). V matici jsou jednotlivé faktory znázorněny pořadovými čísly 1. – 11. podle toho, jak byly nedefinovány v předešlé tabulce.

Identifikace rizik a ekonomické zhodnocení

Obrázek č. 19: Matice hodnocení rizik



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z matice hodnocení rizik je možné vyčíst, že jako nejzávažnější rizikové faktory byla shledána rizika *nedostatečné kapacity kanceláří, paralýza z analýzy, nevstřícnost zaměstnanců ke školení a nevhodný výběr školitele*. V rámci řízení rizik by tak na ně měla být zaměřena maximální pozornost, ovšem jak bylo vysvětleno dříve, nejen tato, ale všechna identifikovaná rizika jsou vcelku jednoduše ošetřitelná bez výrazných nákladů, jejichž hlídání je základním „zlatým“ pravidlem risk managementu. V souvislosti s náklady a možnostmi přístupu k riziku je zde namísto uvést, že oproti klasickému přístupu v rámci celofiremního řízení rizik, nemá v tomto případě význam výrazně řešit řízení rizika, neboť jakékoli řízení by nejspíše převyšovalo náklady jeho případného dopadu s ohledem na pravděpodobnost. Důležitým závěrem této kapitoly resp. podkapitoly je především výše uvedený sumář identifikovaných rizik a doporučení k jejich eliminaci či alespoň minimalizaci.

8.2 Ekonomické zhodnocení navržených úkolů

V rámci analýzy navržených úkolů motivační politiky je třeba zohlednit i ekonomickou stránku věci. Vzhledem k navrženému souboru úkolů je patrné, že nelze kvantifikovat přímý ekonomický *přínos v podobě finančních příjmů* z jednotlivých opatření, neboť byla sestavena za účelem, aby „pouze“ podporovala jeden ze strategických cílů, a to

Identifikace rizik a ekonomické zhodnocení

minimalizaci fluktuace zaměstnanců v podobě udržení klíčových zaměstnanců. Toto udržení klíčových zaměstnanců by se samozřejmě mělo projevit nejen přímo ve zvýšené efektivitě a produktivitě práce, získání nových zakázek a poklesu nákladů, a tím i růstu výsledku hospodaření, ale i v podpoře dosažení ostatních strategických cílů společnosti.

Na straně nákladů je situace zdánlivě poněkud jednodušší, protože obvykle nebývá problém s vyjádřením *nákladnosti jednotlivých opatření*. Ovšem je třeba konstatovat, že navržený soubor úkolů, pomineme-li úkol vytvoření a nasazení celofiremního informačního systému²⁷, nepotřebuje speciální financování, neboť se zaměřuje jen na již stávající nebo interně zvládnutelné procesy. Navržené úkoly jsou tak jen prohloubením a zaměřením se na to, co už je ve společnosti realizováno (komunikace a informovanost, sledování a úprava mzdových tarifních tříd) nebo dávají nové činnosti stávajícím zaměstnancům (technická školení, plán rozmístění kanceláří či revize nařízení a směrnic). Pomineme-li zcela mizivé náklady na vytvoření fyzických výukových materiálů pro technická školení, pak jediným nákladem navržených úkolů jsou odpracované hodiny zaměstnanců, což je vzhledem k tarifně určeným platům opět nejasně vyčíslitelná a zjištělná částka. Snad jen pokud by se čas zaměstnanců věnovaný nově navrženým úkolům počítal formou přesčasových hodin, ovšem zde je problém, do jaké míry hodnotit práci na úkolech v rámci běžné pracovní činnosti a do jaké míry je to nová práce „navíc“. Takto by se daly propočítat nejspíše jen *odměny pro školitele* z Technického úseku. Při plánu 2 zaměstnanců, kteří by školení věnovali každý 3 hodiny týdně (nejprve formou přípravy a následně formou samotných školení) nad rámec své pracovní doby, tj. souhrnně cca 24 přesčasových hodin měsíčně (potažmo cca 300 přesčasových hodin ročně) se zohledněním přesčasového příplatku ve výši 25% z průměrné mzdy zaměstnance, bude tento náklad pro společnost zhruba **100 000 Kč ročně**, což je v poměru k celkovým nákladům na vzdělávání v uplynulém roce 2012 (17 mil. Kč) vcelku zanedbatelných 0,6%.

Navržené úkoly v rámci motivační politiky společnosti je tak možné považovat i za *ekonomicky schůdné a finančně realizovatelné*, neboť si nežadají žádné výrazné navýšení rozpočtů oproti situaci, kdy by k jejich realizaci nedošlo.

²⁷ Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, navržený úkol vytvoření celofiremního informačního systému nebyl dále zahrnut ani do identifikace rizik, ani do ekonomického hodnocení, neboť je samostatným strategickým cílem a jeho rozbor by byl nad rámec, který je umožněn rozsahem této práce.

Závěr

Diplomová práce se věnovala tématu motivace ve společnosti DOOSAN ŠKODA POWER s.r.o. a jejím hlavním cílem bylo vytvoření souboru úkolů v rámci motivační politiky pro zajištění požadované výkonnosti zaměstnanců tak, aby byly naplněny strategické cíle firmy.

První kapitola práce se věnuje představení společnosti, která je předním evropským výrobcem a dodavatelem parních turbín, jejímu portfoliu produktů, historii a finanční analýze. V tomto směru byla společnost shledána jako *silná a stabilní*. Následná druhá kapitola se již věnuje formulaci strategického záměru společnosti s ohledem na plánovací období 2013 - 2016, přičemž byla uvedena strategická východiska (poslání, vize), určeny strategické cíle společnosti, provedena nezbytná analýza prostředí včetně zhodnocení a pomocí matic IE, TOWS a SPACE došlo k návrhu doporučených strategií, z nichž především *strategie penetrace na trh* je zcela v souladu se strategickým záměrem společnosti. Strategické cíle byly následně ve třetí kapitole rozpracovány pomocí metodiky Balanced Scorecard, z čehož vyplynul i hlavní cíl motivace zaměstnanců v podobě *udržení kvalifikovaných zaměstnanců*, což zároveň determinovalo následné směřování tématu motivace do *strategicky důležitého Technického úseku* společnosti.

Od čtvrté kapitoly se práce plně věnuje hlavnímu tématu *motivace*, které je nejprve ve čtvrté kapitole v krátkosti uchopeno teoreticky pomocí různých přístupů a teorií pracovní motivace, a následně se již věnuje praktické aplikaci v Technickém úseku společnosti DOOSAN ŠKODA POWER. Pátá kapitola tak nejdříve popisuje již stávající procesy a metody motivace, které v následující šesté kapitole analyzuje za pomoci dotazníkového šetření mezi zaměstnanci s následným doplněním a ověřením informací pomocí rozhovorů se zaměstnanci. Na základě této analýzy vytváří sedmá kapitola souhrn úkolů v rámci motivační politiky, který by měl vést k zajištění požadované výkonnosti potřebné k naplnění vytyčených cílů společnosti. Tento soubor obsahuje *šest úkolů*: plánování rozmístění kanceláří, monitoring a úpravu mzdových tarifních tříd, revizi nařízení a směrnic, pravidelná technická školení pro netechnická oddělení, informovanost zaměstnanců ze strany vedení a celofiremní informační systém. Pro další rozpracování bylo odhlédnuto od úkolu vytvoření a nasazení celofiremního informačního systému, jenž je samostatným strategickým cílem společnosti a jeho

Závěr

samostatný rozbor by byl nad rámec této práce. Pro zbylých pět úkolů byly vytvořeny karty úkolů obsahující určenou odpovědnou osobu, termín splnění, dílčí cíl úkolu a podrobnější komentář.

Poslední osmá kapitola pak podrobila jednotlivé úkoly souboru *identifikaci rizik* a zároveň byla navržena opatření, jak těmto případným hrozbám předejít či jejich vliv na splnění úkolů minimalizovat. Druhá část osmé kapitoly se věnovala *ekonomickému zhodnocení* souboru úkolů, v rámci něhož byly úkoly shledány jako *zcela realizovatelné*, neboť s sebou nesou minimální náklady na realizaci.

Závěrem je možno říci, že motivační politika ve společnosti DOOSAN ŠKODA POWER je na velmi dobré úrovni a nebyly zjištěny žádné závažné problémy v motivaci zaměstnanců, které by zásadně ohrožovaly dosažení vytyčených strategických cílů společnosti. I přesto je stále prostor pro zlepšování, a tak *hlavním přínosem* této práce bylo *odhalení nesouladu* mezi poskytovanou a vnímanou motivací zaměstnanců, tj. především oblast dissatisfaktorů (faktorů nespokojenosti), a dán *návrh úkolů* na možná zlepšení, která spolu se stávajícími procesy a metodami motivace mohou následně vést k vytvoření komplexního motivačního systému ve společnosti DOOSAN ŠKODA POWER.

Seznam obrázků

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek č. 1: Škodovy závody v Plzni na přelomu 19. a 20. století | 11 |
| Obrázek č. 2: Zařazení Doosan Power Systems | 12 |
| Obrázek č. 3: Loga společnosti | 13 |
| Obrázek č. 4: Objem přijatých zakázek v letech 2008 – 2012 (v mld. Kč) | 15 |
| Obrázek č. 5: Vývoj tržeb v letech 2008 – 2012 (v mld. Kč) | 16 |
| Obrázek č. 6: Výsledek hospodaření před zdaněním v letech 2008 – 2012 (v mld. Kč) | 16 |
| Obrázek č. 7: Vývoj objemu a struktury aktiv v letech 2008 - 2012 (v mld. Kč) | 17 |
| Obrázek č. 8: Rentabilita a zadluženost v letech 2008 – 2012 | 22 |
| Obrázek č. 9: Prognóza kurzu CZK/EUR do roku 2014 | 29 |
| Obrázek č. 10: Porterův model pěti sil | 31 |
| Obrázek č. 11: Náklady na výzkum a vývoj v letech 2008 - 2012 (v mil. Kč) | 36 |
| Obrázek č. 12: Matice IE | 40 |
| Obrázek č. 13: Matice SPACE | 41 |
| Obrázek č. 14: Koncepce BSC | 43 |
| Obrázek č. 15: Strategická mapa společnosti | 48 |
| Obrázek č. 16: Model charakteristik práce | 55 |
| Obrázek č. 17: Souhrnné výsledky dotazníku | 68 |
| Obrázek č. 18: Proces managementu rizik | 84 |
| Obrázek č. 19: Matice hodnocení rizik | 89 |

Seznam tabulek

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka č. 1: Ukazatel ČPK v letech 2008 – 2012 (v mld. Kč) | 18 |
| Tabulka č. 2: Ukazatele likvidity v letech 2008 - 2012 | 19 |
| Tabulka č. 3: Ukazatele aktivity v letech 2008 – 2012..... | 20 |
| Tabulka č. 4: Základní strategické cíle společnosti | 27 |
| Tabulka č. 5: Vyhodnocení Porterovy analýzy..... | 33 |
| Tabulka č. 6: Matice SWOT (SW) | 37 |
| Tabulka č. 7: Matice SWOT (OT)..... | 38 |
| Tabulka č. 8: BSC - Finanční perspektiva | 44 |
| Tabulka č. 9: BSC - Zákaznická perspektiva..... | 45 |
| Tabulka č. 10: BSC - Perspektiva interních procesů | 46 |
| Tabulka č. 11: BSC - Perspektiva potenciálu | 47 |
| Tabulka č. 12: Motivy věkové skupiny do 35 let | 65 |
| Tabulka č. 13: Motivy věkové skupiny nad 35 let..... | 65 |
| Tabulka č. 14: Motivy zaměstnanců do 6 let ve firmě..... | 66 |
| Tabulka č. 15: Motivy zaměstnanců nad 6 let ve firmě..... | 67 |
| Tabulka č. 16: Nejdůležitější motivy | 69 |
| Tabulka č. 17: Nejspokojovanější motivy | 70 |
| Tabulka č. 18: Motivy s největším rozdílem mezi důležitostí a uspokojováním | 70 |
| Tabulka č. 19: Zjištěné silné a slabé stránky současné motivace | 75 |
| Tabulka č. 20: Soubor hlavních úkolů v rámci motivační politiky | 77 |
| Tabulka č. 21: Karta úkolu Plánování rozmístění kanceláří..... | 78 |
| Tabulka č. 22: Karta úkolu Monitoring a návrh úpravy mzdových tarifních tříd | 78 |
| Tabulka č. 23: Karta úkolu Revize nařízení a směrnic | 79 |
| Tabulka č. 24: Karta úkolu Pravidelná technická školení pro netechnická oddělení | 80 |
| Tabulka č. 25: Karta úkolu Informovanost zaměstnanců ze strany vyššího vedení | 81 |
| Tabulka č. 26: Výňatek z mapy rizik – riziko odchodu klíčových zaměstnanců | 85 |
| Tabulka č. 27: Stupnice hledisek pro hodnocení rizikových faktorů | 86 |
| Tabulka č. 28: Rizikové faktory | 86 |

Seznam použitých zkratk

Seznam použitých zkratk

| | |
|----------------|---|
| ASAP | As Soon As Possible, tj. v nejdříve možném termínu |
| BOZP | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci |
| BSC | Balanced Scorecard |
| ČHV | Čistý hospodářský výsledek |
| ČPK | Čistý pracovní kapitál |
| DHIC | Doosan Heavy Industries & Construction |
| DPS | Doosan Power Systems |
| EBIT | Výsledek hospodaření před zdaněním |
| EPC | Engeneering, Procurement & Construction, tj. realizace projektu od počátečního návrhu až po finální dokončení celku |
| IT | Informační technologie |
| KS | Kolektivní smlouva |
| THZ | Technickohospodářští zaměstnanci |
| V&V | Výzkum a vývoj |
| VH | Výsledek hospodaření |

Seznam použitých zdrojů

Knižní publikace

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení a podřízení*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1

BERDNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3

BRUCE, Anne. *Manager's Guide to Motivating Employees*. McGraw-Hill Professional, 2011. 224 s. ISBN 978-0-07-177297-6.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, aj. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1. vydání. Praha: Grada, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

HORVÁTH & Partners. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vydání. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-033-2.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *Efektivní systém řízení strategie*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.

KISLINGEROVÁ, Eva, HNILICA, Jiří. *Finanční analýza: krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3

KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. 6. vydání. Praha: Grada, 2003. 864 s. ISBN 978-80-247-0513-2

Seznam použitých zdrojů

LEMOINE, Dominique, MICHAUX-OMONT, Lydie. *Management des entreprises*. Paris: Foucher, 2009. 160 s. ISBN 978-2-216-11223-4

MINER, John B. *Organizational Behavior 4: From Theory To Practice*. New York: M. E. Sharpe, 2007. 393 s. ISBN 978-0-7656-3309-5

NĚMEČKOVÁ, Anna. *Firemní kultura – její role v implementaci strategie firmy*. Plzeň, 2010. 104 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita. Fakulta ekonomická. Vedoucí práce Milan Jermář.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 2. vydání. Praha: Grada, 2010. 126 s. ISBN 978-80-247-3447-7

ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 233 s. ISBN 80-86754-35-9

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

Ostatní použité zdroje

BAYER, Petr. *Značka – fenomén doby*. [online] Zpravodajský portál E15.cz, 3.11.2009 [cit. 8.12.2012]. Dostupné z www: <http://euro.e15.cz/profit/znacka-fenomen-doby-896077>

DVOŘÁKOVÁ, Věra. *Přednášky předmětu Motivace v řízení pracovních činností*. Katedra podnikové ekonomiky a managementu ZČU v Plzni, 2012.

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

KEJHOVÁ, Hana. *Open space šetří firmě peníze. Jak v něm ale přežít?* [online] Zpravodajský portál ihned.cz, 2.5.2011 [cit. 24.3.2013]. Dostupné z www: <http://byznys.ihned.cz/lide/c1-51745580-open-space-setri-firme-penize-jak-v-nem-ale-prezit>

STUHLÍK, Jan. *Škoda Power hodlá zdvojnásobit obrat*. [online] Zpravodajský portál E15.cz, 12.12.2012 [cit. 22.1.2012]. Dostupné z www: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/skoda-power-hodla-zdvojnaso-bit-obrat-939587>

ŠULÁK, Milan. *Přednášky z předmětu Rozbor výkonnosti firem*. Katedra podnikové ekonomiky a managementu ZČU v Plzni, 2011.

Seznam použitých zdrojů

VACÍK, Emil. *Učební prezentace předmětu Strategický management*. Katedra podnikové ekonomiky a managementu ZČU v Plzni, 2011.

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

Interní materiály společnosti a konzultace v podniku

Kolektivní smlouva 2012/2013 ŠKODA POWER s.r.o.

Výroční zprávy společnosti ŠKODA POWER s.r.o. pro roky 2008 - 2012.

Webové stránky společnosti DOOSAN ŠKODA POWER s.r.o. [online] Škoda Power Co., Ltd., 2011 [cit. 10.12.2012]. Dostupné na www: <<http://www.skodapower.cz>>

Webové stránky společnosti Doosan. [online] Doosan Corporation, 2011 [cit. 10.12.2012]. Dostupné na www: <<http://www.doosan.com>>

Webové stránky společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s. [online] ŠKODA TRANSPORTATION a.s., 2012 [cit. 10.12.2012]. Dostupné na www: <<http://www.skoda.cz>>

Obchodní rejstřík a Sbirka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online databáze] Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012 [cit. 30.11.2012]. Dostupné na www: <<https://or.justice.cz>>.

Makroekonomická predikce České republiky – Ministerstvo financí České republiky [online] Praha: Ministerstvo financí České republiky, 2011. ISSN 1804-7991 [cit. 8.12.2012]. Dostupné z:

<http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Makroekonomicka-predikce_2011-Q4.pdf>

Balanced Scorecard [online] Cary, Severní Karolína: Balanced Scorecard Institute, 2012 [cit. 8.1.2013]. Dostupné na www: <<http://www.balancedscorecard.org>>

BusinessVize.cz [online] Praha: Nitana s.r.o., 2012 [cit. 8.1.2013]. Dostupné na www: <<http://www.businessvize.cz>>

Seznam příloh

Seznam příloh

Příloha A: Organogram společnosti DOOSAN ŠKODA POWER s.r.o.

Příloha B: Matice IFE a EFE

Příloha C: Osy matice SPACE

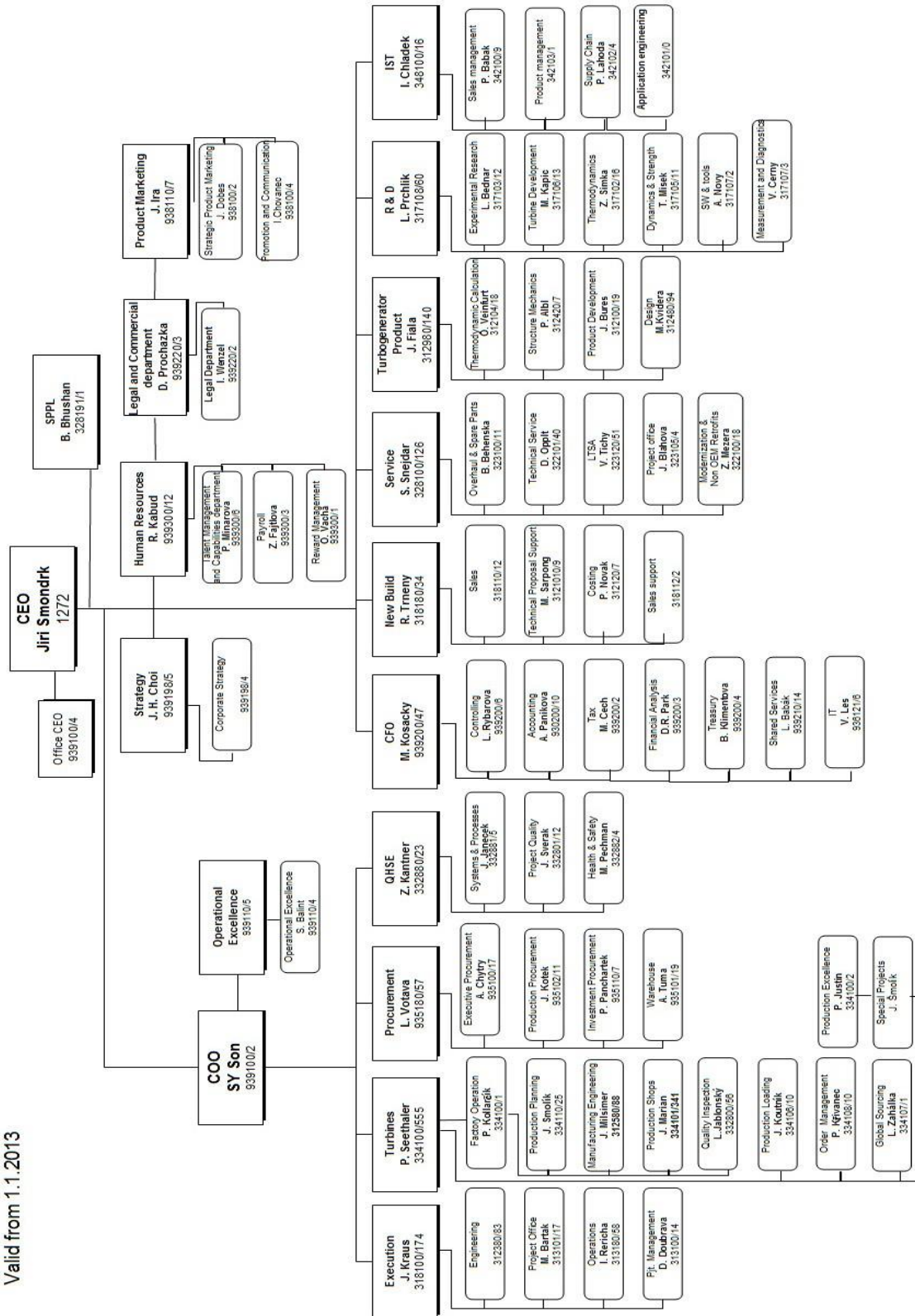
Příloha D: Tarifní třídy společnosti DOOSAN ŠKODA POWER s.r.o.

Příloha E: Dotazník Motivace zaměstnanců společnosti DOOSAN ŠKODA POWER s.r.o.

Přílohy

Příloha A: Organogram společnosti DOOSAN ŠKODA POWER s.r.o.

Valid from 1.1.2013



Zdroj: Interní materiály společnosti, 2013

Přílohy

Příloha B: Matice IFE a EFE

Matice IFE:

| | Faktor | Váha | Stupeň vlivu | Vážené ohodnocení faktoru |
|----------|-------------------------------|------|--------------|---------------------------|
| S | Personální politika podniku | 0,1 | 3 | 0,3 |
| | Vlastní výzkum a vývoj | 0,2 | 4 | 0,8 |
| | Finanční síla a stabilita | 0,1 | 4 | 0,4 |
| | Kvalitní a flexibilní nabídka | 0,15 | 4 | 0,6 |
| W | Disharmonie firemní kultury | 0,05 | 2 | 0,1 |
| | Informační systém | 0,1 | 2 | 0,2 |
| | Nákladová náročnost | 0,2 | 1 | 0,2 |
| | Nízké využití aktiv | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Σ | | 1 | | 2,8 |

Matice EFE:

| | Faktor | Váha | Stupeň vlivu | Vážené ohodnocení faktoru |
|----------|----------------------------------|------|--------------|---------------------------|
| O | Expanze na nové trhy | 0,15 | 4 | 0,6 |
| | Spolupráce napříč Doosan | 0,05 | 3 | 0,15 |
| | Rostoucí poptávka | 0,2 | 3 | 0,6 |
| | Nová řešení a inovace | 0,15 | 2 | 0,3 |
| T | Noví konkurenti | 0,15 | 1 | 0,15 |
| | Změny měnových kurzů | 0,1 | 2 | 0,2 |
| | Růst podílu alternativní energie | 0,15 | 3 | 0,45 |
| | Soudní spory | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Σ | | 1 | | 2,55 |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Přílohy

Příloha C: Osy matice SPACE

Osa x:

| | Faktor | Váha | Stupeň vlivu | Vážený poměr |
|-----------------------------|---------------------------------------|----------|--------------|--------------|
| Síla odvětví (SO) | Potenciál ziskovosti | 0,15 | 3 | 0,45 |
| | Finanční stabilita | 0,1 | 3 | 0,3 |
| | Úroveň technologie | 0,15 | 4 | 0,6 |
| | Bariéry vstupu | 0,05 | 2 | 0,1 |
| | Dynamika růstu odvětví | 0,1 | 3 | 0,3 |
| Konkurenční vlastnosti (KV) | Podíl na trhu | 0,1 | -2 | -0,2 |
| | Kvalita produktů | 0,15 | -2 | -0,3 |
| | Životní cyklus produktového portfolia | 0,05 | -3 | -0,15 |
| | Získávání informací | 0,05 | -2 | -0,1 |
| | Úroveň dodavatelů | 0,1 | -3 | -0,3 |
| Σ | | 1 | | 0,7 |

Osa y:

| | Faktor | Váha | Stupeň vlivu | Vážený poměr |
|--------------------------|----------------------------------|----------|--------------|--------------|
| Finanční síla (FS) | Výsledná likvidita | 0,1 | 4 | 0,4 |
| | Výsledná rentabilita | 0,15 | 4 | 0,6 |
| | Výsledná zadluženost | 0,05 | 2 | 0,1 |
| | Hospodářský výsledek | 0,1 | 3 | 0,3 |
| | Srovnání s konkurencí | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Stabilita prostředí (SP) | Úroveň inflace | 0,05 | -2 | -0,1 |
| | Vyjednávací síla zákazníků | 0,15 | -3 | -0,45 |
| | Náročnost na inovace | 0,15 | -4 | -0,6 |
| | Vývoj poptávky | 0,1 | -3 | -0,3 |
| | Legislativní opatření a regulace | 0,05 | -3 | -0,15 |
| Σ | | 1 | | 0,2 |

Zdroj: Vlastní zpracování dle učební prezentace z předmětu Strategický management,

2013

Přílohy

Příloha D: Tarifní třídy společnosti DOOSAN ŠKODA POWER s.r.o.

| Tarif D (dělníci) | Minimum | Střed | Maximum |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|
| D7 | 8 588 Kč | 11 450 Kč | 14 313 Kč |
| D8 | 10 725 Kč | 14 300 Kč | 17 875 Kč |
| D9 | 12 900 Kč | 17 200 Kč | 21 500 Kč |
| D10 | 14 063 Kč | 18 750 Kč | 23 438 Kč |
| D11 | 16 050 Kč | 21 400 Kč | 26 750 Kč |
| D12 | 19 238 Kč | 25 650 Kč | 32 063 Kč |
| D13 | 24 338 Kč | 32 450 Kč | 40 563 Kč |

| Tarif THZ | Minimum | Střed | Maximum |
|-----------|-----------|-----------|-----------|
| T10 | 13 125 Kč | 17 500 Kč | 21 875 Kč |
| T11 | 14 250 Kč | 19 000 Kč | 23 750 Kč |
| T12 | 16 913 Kč | 22 550 Kč | 28 188 Kč |
| T13 | 19 688 Kč | 26 250 Kč | 32 813 Kč |
| T14 | 23 288 Kč | 31 050 Kč | 38 813 Kč |
| T15 | 27 300 Kč | 36 400 Kč | 45 500 Kč |
| T16 | 35 888 Kč | 47 850 Kč | 59 813 Kč |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Mzdového předpisu bodu 3. Tarifní třídy, 2013

Přílohy

Příloha E: Dotazník Motivace zaměstnanců společnosti DOOSAN ŠKODA POWER s.r.o.

Dobrý den,

prosím Vás o vyplnění následujícího dotazníku, který je nezbytným podkladem pro moji diplomovou práci týkající se pracovní motivace v DOOSAN ŠKODA POWER. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění Vám zabere zhruba 10 minut.

Děkuji,

Jana Zálešáková

studentka Fakulty ekonomické ZČU v Plzni

1. Úvodní otázky (prosím označte vhodnou odpověď')

Pohlaví: muž žena

Věk: mladší 25 let 25 - 34 let 35 – 44 let 45 – 54 let
 55 – 64 let starší 64 let

Ve společnosti pracuji:

méně než 1 rok 1 – 5 let 6 – 10 let 11 - 15 let více než 15 let

2. 20 motivů porovnávajících jejich důležitost a naplňování z pohledu zaměstnanců

Ve sloupcích nalevo prosím zakřížkujte, jak jsou jednotlivé uvedené motivy pro Vás osobně důležité pomocí dané stupnice od 1 (nejsou významně důležité) do 5 (jsou vysoce důležité).

Následně v pravých sloupcích prosím zakřížkujte hodnoty motivů, podle toho jak jsou z Vašeho pohledu tyto motivy uspokojovány zaměstnavatelem v rámci Vaší současné práce pomocí stupnice od 1 (zcela neuspokojovány) do 5 (nadprůměrně uspokojovány).

** Benefity vyplývající z KS – 5 týdnů dovolené, příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní připojištění, odměny při významných životních výročích, pracovní volno v případech uvedených v C.5.2. KS a přednostní odprodej nadbytečného materiálu a základních prostředků.*

Přílohy

| Důležitost motivu | | | | | Motiv | Uspokojení motivu | | | | |
|----------------------|---|---|---|---|---|----------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | Znalost dlouhodobých cílů a priorit společnosti | | | | | |
| | | | | | Informovanost o aktuálním dění ve společnosti | | | | | |
| | | | | | Atmosféra ve společnosti (napříč celou firmou) | | | | | |
| | | | | | Stabilita, jistota zaměstnání | | | | | |
| | | | | | Vybavení pracoviště (místa výkonu práce) | | | | | |
| | | | | | Atmosféra na pracovišti (v místě výkonu práce) | | | | | |
| | | | | | Vztahy s pracovně nejbližšími kolegy | | | | | |
| | | | | | Vztahy s přímým nadřízeným | | | | | |
| | | | | | Bezpečnost práce | | | | | |
| | | | | | Náplň (obsah) práce | | | | | |
| | | | | | Možnost kariérního postupu | | | | | |
| | | | | | Pocit seberealizace | | | | | |
| | | | | | Možnosti vzdělávání a dalšího rozvoje | | | | | |
| | | | | | Práce v týmu, spolupráce | | | | | |
| | | | | | Samostatnost, odpovědnost | | | | | |
| | | | | | Dostatek času na osobní život | | | | | |
| | | | | | Odpovídající platové ohodnocení | | | | | |
| | | | | | Benefity dané Kolektivní smlouvou* | | | | | |
| | | | | | Materiální benefity nad rámec KS (služební automobil, notebook, telefon atd.) | | | | | |
| | | | | | Nemateriální benefity nad rámec KS (vstup na společenské a kulturní akce atd.) | | | | | |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Abstrakt

Abstrakt

ZÁLEŠÁKOVÁ, Jana. *Motivace zaměstnanců jako významný faktor naplnění strategického plánu rozvoje firmy*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 99 s., 2013

Klíčová slova: strategický záměr společnosti, motivace, úkoly motivační politiky, identifikace rizik

Cílem předložené diplomové práce bylo vytvoření souboru úkolů motivační politiky ve společnosti DOOSAN ŠKODA POWER s.r.o. tak, aby podporoval dosažení strategických cílů společnosti.

První část je zaměřena na představení společnosti a formulaci jejího strategického záměru. Následně je využito metodiky Balanced Scorecard, jakožto vhodné pro řízení a sledování naplnění vytyčených cílů, a je určena skupina klíčových zaměstnanců společnosti, pro které bude řešena problematika motivace.

Druhá část se již plně věnuje motivaci. Po krátkém teoretickém intru je přistoupeno k charakteristice již stávajících procesů a metod motivace zaměstnanců vybraného úseku společnosti, které jsou na základě dotazníků a rozhovorů se zaměstnanci zhodnoceny, a následně je navržen soubor úkolů v rámci motivační politiky pro zajištění požadované výkonnosti zaměstnanců. V závěru práce je nezbytná identifikace rizik, včetně opatření vedoucích k jejich minimalizaci, a ekonomické zhodnocení pro navržený soubor úkolů.

Abstract

Abstract

ZÁLEŠÁKOVÁ, Jana.: *Motivation of the employees as a significant factor in fulfillment of strategic plan of company's development*. Diploma thesis. Pilsen: The Faculty of Economics, The University of West Bohemia in Pilsen, 99 pages, 2013

Key Words: strategic aim of a company, motivation, tasks of a motivational policy, risks identification

The aim of this diploma thesis was to create a collection of tasks of a motivational policy at DOOSAN ŠKODA POWER s.r.o. in order to support reaching the company's strategic goals.

The first part of the diploma thesis is focusing on the introduction of the company and formulation of its strategic aim. The method of Balanced Scorecard is used as the most suitable one for directing and monitoring the fulfillment of marked out goals. A group of key employees, for whom the matters of motivation will be dealt with, is established.

The second part of the thesis is fully focusing on motivation. After a short theoretical introduction, the thesis continues with characterization of current processes and methods used to motivate employees in a selected sector of the company. These are then evaluated upon interviews and questionnaires done with/by the employees. A collection of tasks is then suggested in line with the motivational policy in order to ensure the requested productivity of employees.

The closure of the thesis is focusing on the necessary risks identification including the precaution that leads to their minimization as well as on the economical evaluation of the suggested collection of tasks.