

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v
podniku**

**Economic assessment of benefits of an incentive program in a
company**

Monika Walterová

Plzeň 2014

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika WALTEROVÁ**
Osobní číslo: **K10B0250P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku**
Zadávající 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 organizaci a podnikatelské prostředí, ve kterém firma působí.
2. Analyzujte ekonomické výsledky organizace a vazbu na motivační nástroje, které jsou v organizaci používány.
3. Uveďte soubor hlavních úkolů v rámci motivační politiky podniku.
4. Navrhněte opatření pro zkvalitnění motivačního procesu a formulujte očekávané výsledky a ekonomický přínos.

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

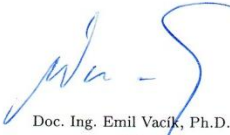
- **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy.* 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- **BEDRNOVÁ, Eva a kol.** *Psychologie a sociologie řízení.* 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol.** *Management lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- **PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena.** *Motivace pracovního jednání.* Praha: VŠE, 1996. ISBN 80-7079-283-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jana Vacíková**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2014**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




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

V Plzni dne 25. října 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku“

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

Plzeň dne 22. 4. 2014

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Mgr. Janě Vacíkové za cenné rady a připomínky po dobu vznikání této práce. Velký dík rovněž patří Ing. Pavlíně Bezouškové, a to nejen za poskytnuté informace o společnosti VIZA AUTO CZ, s.r.o., ale i za veškerý věnovaný čas a trpělivost.

Obsah

Úvod.....	8
1 Charakteristika společnosti VIZA AUTO CZ, s.r.o.	10
1.1 Právní forma, předmět podnikání, sídlo společnosti.....	10
1.2 Strategie.....	11
1.3 Výrobní proces	12
1.4 Vnitřní prostředí	12
1.4.1 Organizační struktura společnosti.....	12
1.4.2 Zaměstnanci	13
1.4.3 Fluktuace.....	14
1.4.4 Nábory	18
1.5 Vnější prostředí	19
1.5.1 Konkurence	19
1.5.2 Zákazníci.....	20
1.5.3 Dodavatelé	20
1.5.4 Geografické prostředí	20
1.5.5 Politické a právní prostředí	21
1.5.6 Ekonomické prostředí	21
1.6 SWOT analýza	21
2 Ekonomické výsledky společnosti VIZA AUTO CZ, s.r.o.	22
2.1 Horizontální analýza	22
2.1.1 Horizontální analýza aktiv	22
2.1.2 Horizontální analýza pasiv.....	23
2.1.3 Výkaz zisku a ztráty.....	24
2.2 Analýza poměrovými ukazateli - rentabilita	25

2.2.1	Rentabilita aktiv	25
2.2.2	Rentabilita vlastního kapitálu	26
2.2.3	Rentabilita tržeb	27
2.3	Výsledek hospodaření v letech 2008 – 2013.....	28
3	Motivační nástroje, které jsou v organizaci používány	30
3.1	Úvod kapitoly.....	30
3.2	Rozdělení.....	30
3.2.1	Sociální a kulturní benefity.....	31
3.2.2	Pracovní benefity	31
3.2.3	Poziční benefity	33
4	Současná úroveň motivace zaměstnanců	34
4.1	Pracovní spokojenost	34
4.2	Komunikace	38
4.3	Vztahy na pracovišti.....	40
4.4	Hodnocení pracovníků	41
4.5	Pyramida potřeb	42
4.6	Platové ohodnocení	43
4.7	Zaměstnanecké benefity.....	45
4.8	Postoj ke společnosti.....	45
5	Navržení přínosů motivačního procesu v podniku	47
5.1	Navržení motivačního programu podniku	47
5.1.1	Příspěvek na penzijní a životní pojištění	47
5.1.2	Vstupenky na hokejová a fotbalová utkání a další vstupenky	48
5.1.3	Školení mistrů	49
5.1.4	Sumarizace nákladů na navržený motivační program	50

5.2	Další navrhovaná opatření pro zefektivnění motivačního procesu	50
5.3	Očekávaný přínos.....	52
	Závěr	54
	Seznam tabulek	55
	Seznam obrázků.....	55
	Seznam grafů	55
	Seznam použitých zkratk	57
	Seznam použité literatury	58
	Seznam příloh	61

Úvod

Prosperita firmy závisí na řadě faktorů. Mezi nejzákladnějšími nalezneme materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Prvotní podmínkou úspěšnosti firmy je efektivní využívání uvedených zdrojů, se kterými disponuje. Protože lidé uvádějí ostatní zdroje do pohybu a právě oni determinují jejich využívání, představují obvykle pro organizaci nejcennější a také nejdražší zdroj, který nejen značně ovlivňuje, ale i rozhoduje o budoucnosti firmy. Prostřednictvím řízení svých zaměstnanců si firma zajišťuje stabilitu a konkurenceschopnost. Není tajemstvím, že pokud jsou zaměstnanci nespokojeni, mohou svým jednáním neúmyslně či úmyslně firmu poškodit. Jejich spokojenost však pozitivně ovlivňuje nejen produktivitu, ale i celkovou image firmy. Jedním z nástrojů, jež spokojenost zaměstnanců zajišťuje, je přijetí motivační politiky jako součásti firemní kultury.

Nicméně organizace, jež se rozhodnou zavést motivační program, by měly vždy pečlivě zvažovat vztah mezi motivačním efektem a náklady na jeho vytvoření. Daná problematika je předmětem této bakalářské práce nesoucí název Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku.

Cílem práce je posouzení motivačního programu společnosti VIZA AUTO CZ, s.r.o. vzhledem k ekonomickým výsledkům a navržení jeho zefektivnění. Vybraná společnost sídlí v Plzni na Borských polích a je na trhu již deset let. K tomuto výročí byl dne 20. 9. 2013 v areálu společnosti uspořádán Den otevřených dveří, který může být oprávněně považován za vhodný projev úcty vedení firmy ke svým zaměstnancům, jejich rodinám, zákazníkům i dodavatelům.

Tato bakalářská práce by měla být přínosem pro společnost VIZA AUTO CZ, s.r.o., zejména z důvodu, že v současné době je motivační program v organizaci aktuálním tématem.

Práce je rozdělena do čtyř kapitol zakončených krátkým shrnutím na závěr. V první části nalezneme charakteristiku společnosti VIZA AUTO CZ, s.r.o. Jsou zde uvedena základní fakta o společnosti, jako je právní forma, předmět podnikání, sídlo a také seznámení s prostředím, ve kterém organizace působí. Součástí je analýza SWOT, která je pro tento případ vhodným doplněním charakteristiky prostředí podniku. Další část je soustředěna na ekonomické výsledky společnosti. Skrze horizontální analýzu aktiv,

pasiv a výkazu zisku a ztráty bude zanalyzováno hospodaření společnosti. Následně budou konkretizovány motivační nástroje, které podnik již zavedl, a také bude posouzena současná úroveň motivačního programu. Tomuto účelu posloužil dotazník spokojenosti. Při práci s velkým množstvím údajů je dotazník považován za vhodnou metodu sběru dat. Kromě analýzy poukazuje dotazník na hlavní úkoly motivační politiky. Tato část je odrazovým můstkem pro návrh opatření ke zkvalitnění motivačního procesu, stěžejní části této práce.

1 Charakteristika společnosti VIZA AUTO CZ, s.r.o.

1.1 Právní forma, předmět podnikání, sídlo společnosti

Společnost VIZA AUTO CZ, s.r.o. působí v automobilovém průmyslu výrobou kovových konstrukcí autosedaček, držáků palubních desek a komponent pro osobní automobily. Do obchodního rejstříku byla zapsána dne 29. 1. 2003. Právní formou je, jak již samotný obchodní název napovídá, společností s ručením omezeným. Jednatel je Herminio Fernandez Castineiras, kterému se za činnost společnosti VIZA AUTO CZ, s.r.o. zodpovídá Ing. Jan Štěpán, MBA, generální ředitel. [22]

VIZA AUTO CZ, s.r.o. je součástí skupiny VIZA a je 100% dceřinou společností firmy VIZA G.E.C.A., S. I. sídlící ve Španělsku. Zde bylo vybudováno sídlo vedení společnosti a také prvotní výrobní hala pro kovové konstrukce automobilových sedaček. V České republice má společnost jeden výrobní závod. Další závod je umístěn v Maroku, který je svojí rozlohou nejmenším a zároveň nejmladším z uvedených. [22] Všechny tři kapacity poskytují na tisíc pracovních míst. Nejsou zatím známy specifitější informace, ale rozvoj výroby VIZA plánuje mimo mateřské Španělsko. Konkurence mezi těmito závody je vyloučena, jelikož dodávky lze logisticky obsloužit do 1 200 kilometrů, přičemž například ze Španělska do ČR výrobky se neexportují. [16] Český závod VIZA AUTO CZ, s.r.o. se svými 162 zaměstnanci a obratem zhruba 600 mil. Kč (údaje za rok 2012) se dle velikosti řadí ke středním podnikům. [16] Evropská Unie používá členění na mikro podniky, malé, střední a velké podniky. Dle tohoto se vybraný podnik řadí opět mezi střední. [12]

Obrázek č. 1 – Logo firmy



Zdroj: internet [27]

1.2 Strategie

Společnost VIZA AUTO CZ, s.r.o. zastává zásady environmentální politiky spolu se zajišťováním bezpečnosti práce, péče o životní prostředí a produktivity. Toho se snaží docílit jak svojí průmyslovou činností, tak zodpovědným chováním společnosti. Pravidelně tak prochází certifikací společností CQS, členem IQNet dle normy ISO 14001. „Tímto se VIZA zavazuje k zachování kvality životního prostředí, k prevenci znečištění a racionálního využívání přírodních a energetických zdrojů.“ [19] Svoji strategii charakterizuje následovně:

„Pro dosažení nejvyšší úrovně ochrany životního prostředí je nutné se zabývat všemi aspekty naší průmyslové činnosti. Záměrem je minimalizovat a pokud možno předejít negativnímu dopadu na životní prostředí, optimálně využít přírodní a energetické zdroje a být v souladu s platnými zákony a legislativou.“ [19]

Podniky dodržují environmentální zásady na základě dobrovolného rozhodnutí. V konkurenčním prostředí je však přijetí této politiky silnou předností. Podnik musí především stanovit environmentální cíle na všech úrovních firmy, informovat veškeré zainteresované strany a své zaměstnance dostatečně proškolit. Přínosy zavedení environmentální politiky spočívají v následujících bodech:

- Úspora vstupních zdrojů (energií, surovin) a provozních nákladů
- Zvýšení konkurenceschopnosti (získání důvěryhodnosti investorů, peněžních stavů atd.)
- Zlepšení image firmy a zviditelnění
- Získání celosvětově transparentní certifikace [13]

Zavedení této strategie může pro podnik zpočátku znamenat zvýšení nákladů, které má v krátkodobém horizontu vliv na snížení investic a omezení produkce. V dlouhém období tato strategie však může být přínosná zejména ve výše uvedených bodech. [13]

Politika jakosti vážící se na orientaci k zákazníkovi je poté v následujícím znění:

„Dosáhnout nejvyšší úroveň řízení jakosti ve vývoji našich průmyslových aktivit tak, abychom splnili očekávání našich zákazníků ve všech oblastech, tzn. v jakosti výrobku i ostatních poskytovaných službách, v rámci neustálého zlepšování a v souladu s platnými zákony a legislativou.“ [19]

1.3 Výrobní proces

„Výrobní proces je koncipován do jednotlivých samostatných pracovišť a není ve formě pásové výrobní linky. Každý zaměstnanec tudíž pracuje dle svého vlastního tempa a plně zodpovídá za kvalitu své práce.“ [27] Tento způsob se označuje jako tzv. Ostrovní výroba.

Výrobky procházejí procesem lisování, svařování, lakování a montáží. Součástí každé fáze jsou kontroly prvních kusů. Výstupy kontrol operátoři zaznamenávají do formulářů - jednotlivé provedené kontroly kontrolním příprvkem, kontroly Poka-Yoke, kontroly 5S a další požadované údaje. [14]

Poka-Yoke je metoda, která minimalizuje výskyt náhodných lidských chyb, často zapříčiněných monotónní činností. Tato metoda zahrnuje jednoduchá technická opatření či různá signalizační zařízení, díky kterým je neúmyslným chybám předcházeno. 5S je zjednodušeně pět doporučení, jejichž dodržováním je zajištěn pořádek na pracovišti. Na každém pracovišti smí být pouze předměty nezbytné, které musejí být kromě toho uspořádány dle četnosti používání. [13] Těchto pět, resp. šest výrazů začínajících písmenem S pochází z japonštiny:

- „Seiri (sort) – sortovat, roztřídit vše na pracovišti
- Seiton (straighten) – srovnat, určit pro vše správné místo
- Seiso (shine) – sanovat, vše vyčistit a udržovat čisté
- Seiketsu (standardize) – standardizovat
- Shitsuke (sustain) – sebedisciplína, udržovat zavedené instrukce, příkazy, legislativní ustanovení apod.“ [13, str. 405]

1.4 Vnitřní prostředí

1.4.1 Organizační struktura společnosti

Pohled na organizační strukturu je součástí přílohy. V kontextu s obsahem této práce je zobrazen organigram vrcholového managementu (Příloha A) a organigram oddělení výroby (Příloha B).

1.4.2 Zaměstnanci

Struktura zaměstnanců společnosti VIZA AUTO CZ, s.r.o. se člení na úseky výrobní, finanční a řízení kvality, což přináší různé pracovní pozice. V zásadě jde o dvě nestějně velké skupiny operátorů a technicko-hospodářských pracovníků (dále zkr. THP). Průměrný počet zaměstnanců za období 2005 až 2013 udává tabulka č. 1. Mezi operátory jsou pozice svářečů, dělníků, údržbářů. THP zahrnují oddělení vrcholového managementu, kvality, údržby, financí, výroby, logistiky, personálního oddělení a engineeringu. [14]

Obsazování svářečských pozic je pro společnost poměrně problematické. Tato situace si v roce 2013 vyžádala nábor ze Španělska. Slovy generálního ředitele, Ing. Jana Štěpána, MBA: "V době nedostatku technických pozic provádíme nábor i ve Španělsku, kde je nyní velká nezaměstnanost. Už tu máme pět techniků. Jde o mladé lidi po škole, kteří se tu chtějí usadit," uvedl. [16] VIZA má navíc ojedinělé pozice svářečů: „Firma si vychovává vlastní svářeče, jejichž náplň práce se od klasických liší. Všechny sváry dělá robot, svářeč je kontroluje a případně opravuje.“ [16] Španělský nábor české pobočky pomohl, avšak příliv pracovních sil ze zahraničí vyžaduje nutná administrativní ošetření, jako např. přihlášení na cizinecké policii, zajištění pojištění a také související náklady spojené např. s ubytováním, překladateli, cestovním apod.

Tabulka č. 1 – Průměrný počet zaměstnanců

Rok	průměrný počet zaměstnanců	z toho THP	THP v %
2005	139	45	32%
2006	126	44	35%
2007	165	50	30%
2008	174	54	31%
2009	162	56	35%
2010	157	57	36%
2011	166	59	36%
2012	162	55	34%
2013	165	61	37%

Zdroj: vlastní zpracování dle [14], 2014

1.4.3 Fluktuace

Ačkoliv je z tabulky č. 1 patrné, že převažuje počet operátorů nad THP, bude problematika fluktuace zaměřena na pozice THP. Jde o kvalifikovanější pracovníky, za něž je obtížnější získat odpovídajícího náhradníka. Kromě toho THP mají k dispozici obvykle citlivější informace o firmě.

Odchody pracovníků mohou být rovněž nákladné. Je třeba uvážit následující faktory:

- Náklady spojené s odchody: mzdové náklady odcházejícího pracovníka a s odchodem související administrativní náklady personální práce
- náklady na získávání náhradníků: inzerování, pohovory, testování atd.
- náklady orientace náhradníků: vstupní kurzy, různě dlouhá a těžko předvídatelná doba pro zapracování, cena materiálů a manuálů poskytovaných novému pracovníkovi atd.
- náklady vzdělávání a výcviku náhradníků, aby si osvojili nezbytné dovednosti
- ztráty způsobené prodlevou mezi odchodem dosavadního pracovníka a nalezením jeho kvalitní náhrady - ztráty přínosu k cílům organizace, ztráty produkce, prodeje, uspokojení zákazníka atd.
- ztráty související se sníženým výkonem nových pracovníků po dobu, než se zapracují. [1]

K uvedeným přímým nákladům nelze opomenout čas personalistů a manažerů vynaložený pro jednotlivé body. Obzvláště pak hledání adekvátního náhradníka může trvat i několik týdnů. Početný odchod více zaměstnanců může demotivovat další pracovníky. Všechny uvedené faktory nezřídka zapříčiňují špatnou image firmy, která je citlivým parametrem v preferencích kandidátů na nabízené pozice.

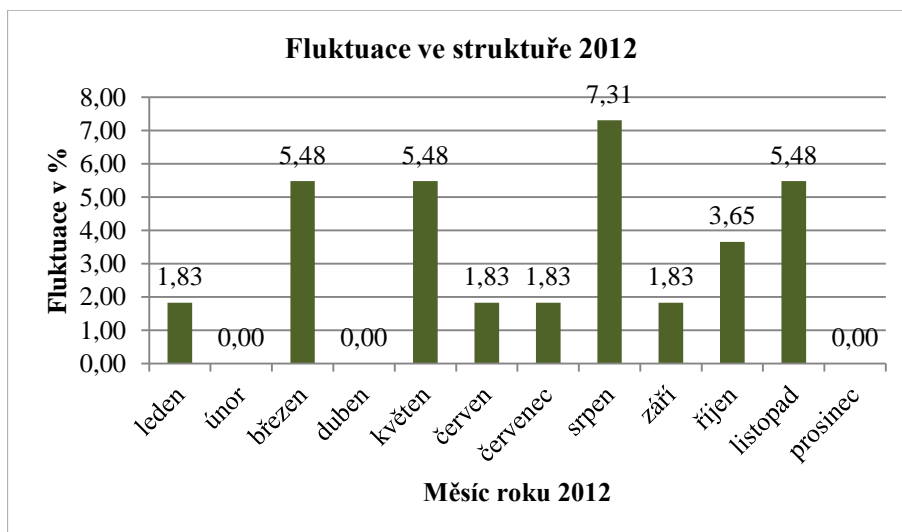
„Na druhé straně lze zaznamenat i přínosy fluktuace:

- Je objektivním ukazatelem úrovně především personální a manažerské práce v celé firmě a jejich jednotlivých částech
- Udržuje fungování vnitřního „trhu práce“ – vytváří příležitosti k postupu, je mementem pro podprůměrné pracovníky
- Podněcuje příliv nových lidí a nápadů do firmy, ředění stereotypů a provozní slepoty
- Optimalizuje a zlevňuje proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví

- Stabilizuje produktivní personál“ [17]

Vývoj fluktuace společnosti VIZA AUTO CZ, s.r.o. v letech 2012 – 2013 je znázorněn následujícími grafy.

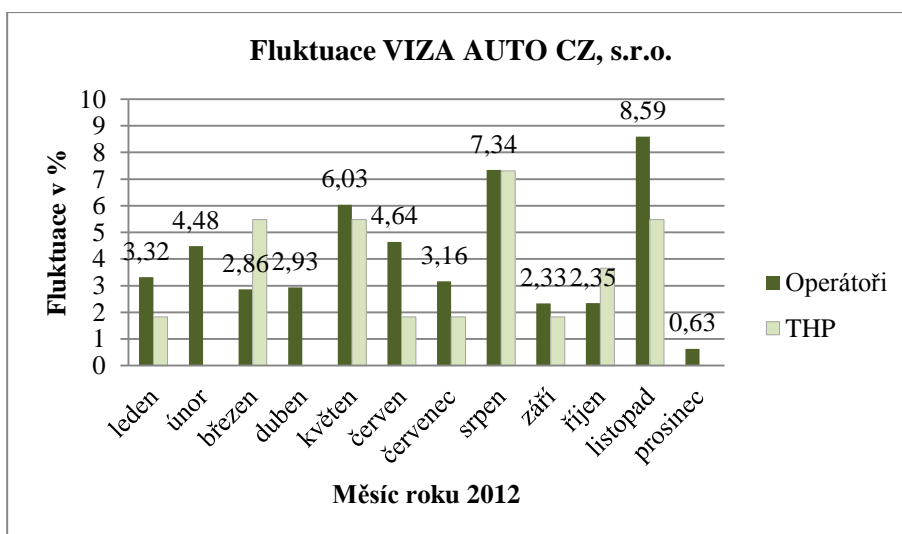
Graf č. 1 – Fluktuace ve struktuře 2012



Zdroj: vlastní zpracování dle [14], 2014

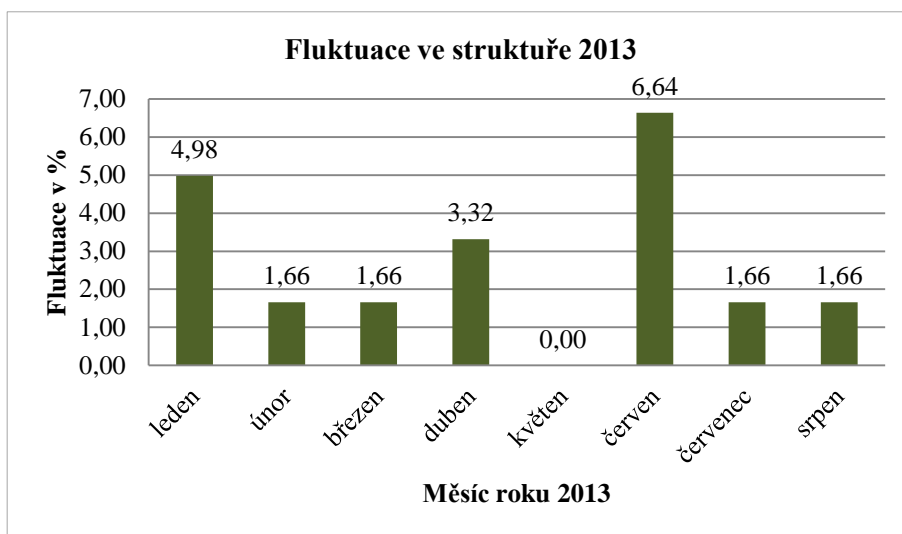
Pro porovnání s operátory byl zvolen následující graf č. 2.

Graf č. 2 – Fluktuace VIZA AUTO CZ, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování dle [14], 2014

Graf č. 3 – Fluktuace ve struktuře 2013



Zdroj: vlastní zpracování dle [14], 2014

Pro výpočty byl používán vzorec č. 1:

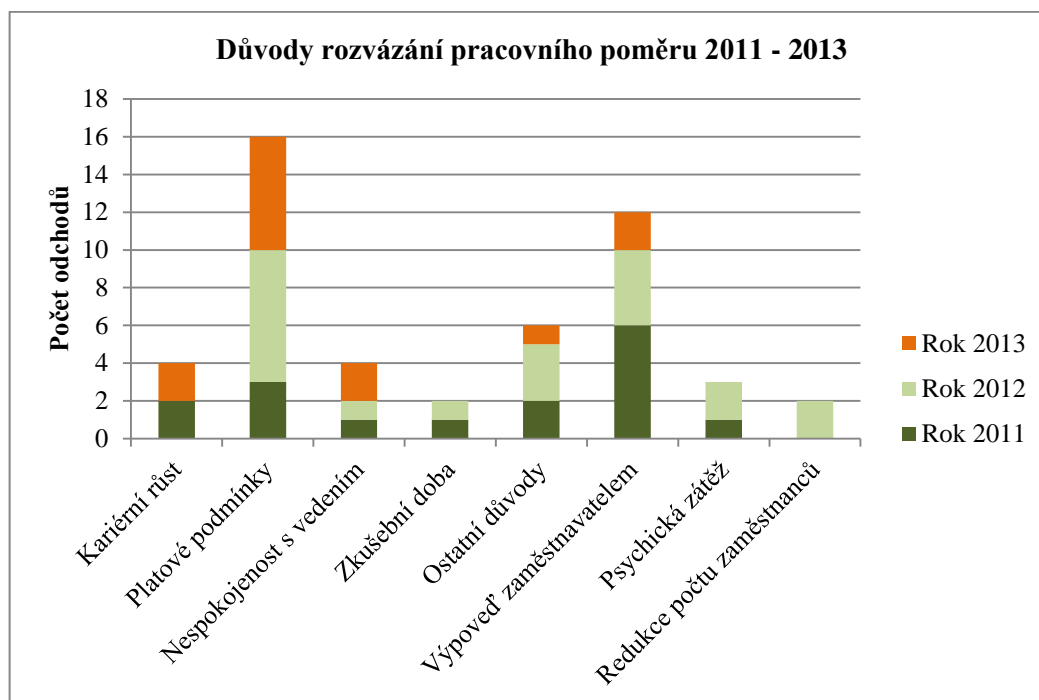
Vzorec č. 1

$$\text{Míra fluktuace (\%)} = \frac{\text{Celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném období (roce)}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců v daném období (roce)}} * 100$$

Zdroj: [17]

Z uvedených grafů nelze vypočítat obecný trend ve fluktuaci THP pozic. Odchody zaměstnanců nejčastěji nastávají s vypršením platnosti zaměstnaneckých smluv, které jsou individuálně datovány. Z porovnání fluktuace skupiny operátorů a THP za rok 2012 vychází převaha odchodů u operátorů. Jejich odchod je rovněž spojen s riziky i přínosy uvedenými na začátku této podkapitoly. Početný odchod operátorů během krátkého intervalu může významně ohrozit chod výroby organizace. Sestrojené grafy mohou pomoci personalistům, jejichž náplní práce je mimo jiné i řízení fluktuace. Pro každého personalistu je důležité znát důvody odchodů ze zaměstnání. Konkrétní důvody společnosti VIZA AUTO CZ, s.r.o. jsou porovnány za roky 2011 – 2013 v následujícím grafu č. 4.

Graf č. 4 – Důvody rozvázání pracovního poměru u THP

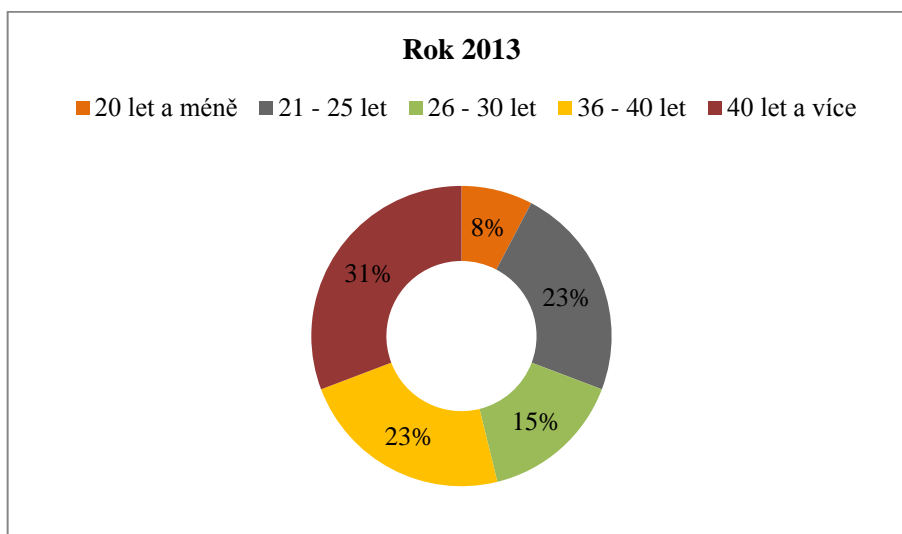


Zdroj: vlastní zpracování dle [14], 2014

Nevyhovující platové podmínky značně převažují nad ostatními důvody (vyjma roku 2011). Rozhodnutí o navýšení platů je námětem pro vedení společnosti. Za pozornost stojí početné odchody kvůli nespokojenosti s nadřízenými a z ostatních důvodů. Snahou personalisty by mělo být dovedně a citlivě tyto příčiny odhalit, aby mohlo být pro oprávněné případy nalezeno konstruktivní řešení. V první řadě by mělo odhalení směřovat ke jménům konkrétních vedoucích, se kterými mají zaměstnanci nejzávažnější spory. Právě počet odchodů kvůli nespokojenosti s vedením za poslední rok oproti předchozím narostl nejvýrazněji.

Z hlediska věku zaměstnanců THP je fluktuace vyjádřena grafem č. 5. Nejhojněji se týká skupiny ve věku nad 40 let. Právě tyto zaměstnanci disponují bohatými, letitými zkušenostmi. Pro podnik je ztráta každého takového zaměstnance velkou újmou.

Graf č. 5 – Fluktuace věkových skupin THP



Zdroj: vlastní zpracování dle [14], 2014

1.4.4 Nábory

Personální oddělení inzeruje volné pozice na portálech *www.prace.cz* a *www.jobs.cz*, na který odkazuje i na vlastních webových stránkách *http://www.vizaauto.cz/pracovni-prilezitosti.html*. Uchazeči, kteří vyhovují požadavkům na danou pozici, vyplní dotazník, který je následně přiřazen do jeho osobní složky. U operátorských pozic je součástí přijímacího pohovoru vstupní test, který je zaměřen na základní početní dovednosti a poznatky získané vstupním školením. Vzhledem k fyzické náročnosti podnik vyhledává především mladé muže. Naopak manažerské pozice obsazuje kvalifikovanými lidmi se zkušenostmi z oblasti automotive. Personální oddělení rovněž spolupracuje s úřady práce a účastní se Veletrhu pracovních příležitostí.

Pro eliminaci náhlých výkyvů ve stavu zaměstnanců spolupracuje VIZA AUTO CZ, s.r.o. se třemi personálními agenturami, které zajišťují nábory zaměstnanců pro operátorské pozice. Tímto je značně omezeno riziko vzniku prodlev ve výrobě způsobeným nedostatkem pracovní síly. Agentury zprostředkují zaměstnance takřka obratem po vzniku volného místa.

1.5 Vnější prostředí

1.5.1 Konkurence

Velkou pozornost je třeba věnovat vlivu konkurence. Kromě dopadů na tržby v důsledku ušlých zisků je zde i dopad na fluktuaci zaměstnanců. V Plzeňském kraji lze za nejsilnější konkurenty považovat společnosti Faurecia Plzeň, s.r.o. a americký Shape Corp. Czech Republic, s.r.o. Obě uvedené společnosti se výrazně shodují v předmětu podnikání. Faurecia ovládá trh podstatně významněji než VIZA AUTO CZ. Dodává své výrobky do 33 zemí světa. Mezi zákazníky firmy Faurecia se řadí významní výrobci automobilů, jako jsou například Ford, General Motors Europe (Opel, Saab), Mercedes-Benz, PSA Peugeot Citroën, Renault a Volkswagen Group. V České republice má Faurecia již sedm závodů. Nejmladší z nich, plzeňský, zahájil výrobu v květnu roku 2013. Otevření tohoto závodu logicky vyžadovalo nábor pracovní síly, zdrojů Vizey nevyjímaje. Zaměstnanci podléhají zajímavým pracovním podmínkám začínající společnosti, proti nimž VIZA nemůže příliš bojovat. Dnes již Faurecia Plzeň, s.r.o. zaměstnává více než 800 zaměstnanců. Zatímní kapacita kalkuluje s maximem 1 200 zaměstnanců. Zájem o specialisty má Faurecia prakticky ve všech svých odděleních - oddělení kvality, údržby, logistiky, oddělení neustálého zlepšování, oddělení výroby i financí. [24]

Společnost Shape Corp. Czech Republic, s.r.o. v Plzni působí od roku 2011 a zaměstnává 60 lidí (ke dni 31. 12. 2012). Podniku se však doposud nepodařilo dosáhnout zisku. „Vznik záporného vlastního kapitálu je způsoben skutečností, že je Společnost stále ve fázi zahajování výroby. Společnost plánuje, že začne již od roku 2014 dosahovat zisky, které by měly během několika let pokrýt hodnotu záporného vlastního kapitálu Společnosti. V případě potřeby je mateřská společnost připravena kapitalizovat část půjček, které do Společnosti poskytla.“ [21] Mateřská společnost SHAPE CORP. sídlí ve Spojených státech amerických, v Michiganu. Vliv americké kultury vnímají i někteří zaměstnanci ostatních podniků z automotive velmi pozitivně. Kromě zajímavější finanční nabídky je firemní kultura častým důvodem při přechodu zaměstnanců Vizey. V současnosti stále nabírají zaměstnance na pozice svářečů, do oddělení kvality, výroby a technického oddělení.

Dalšími společnostmi působící v oblasti automotive je nedaleko města Plzně hned několik: Lear Corporation Czech Republic s.r.o. s pobočkami v Plzni na Borských polích a v Ostrově u Stříbra, BOSHOKU AUTOMOTIVE CZECH, s.r.o. přímo z Borských polí, BORGERS CS spol. s r.o., HP-Pelzer s.r.o. a Fuji Koyo Czech, s.r.o., dále IDEAL AUTOMOTIVE Bor, s.r.o. v Boru u Tachova, a další tachovské závody GRAMMER CZ, s.r.o. a Johnson controls, který plánuje zahájení výroby v roce 2015. Opačným směrem, na Rokycansku, jde především o společnosti Hutchinson s.r.o., VALEO AUTOKLIMATIZACE k.s. a Mubea, spol. s r.o..

„Konkurenční výhodou společnosti VIZA AUTO CZ, s.r.o. je především úzká specializace a pružnost dodávek i ceny produktů. Automobilkám vyvíjí firma sedačky i technologie "na míru".“ [16]

1.5.2 Zákazníci

Během svého desetiletého působení si firma vybuodovala image kvalitního výrobce. Mezi zákazníky jsou TPCA Kolín, tedy pro vozy Peugeot, Toyota a Citroen, a dále francouzské PSA (Peugeot, Citroen) a Renault. Mezi hlavní úspěchy společnosti se řadí postupné plnění dlouhodobých cílů svým růstem na trhu. Za rok 2013 se mezi zákazníky zařadily Porsche, Audi a Mercedes. [22]

1.5.3 Dodavatelé

V rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů dodává českému závodu lisované komponenty mateřská společnost ze Španělska. Svému dodavateli VIZA AUTO CZ, s.r.o. zároveň sama dodává dva výrobní komponenty pro projekt X61. [22]

1.5.4 Geografické prostředí

Industriální park Plzeň Borská pole se rozléhá na 105 ha jihozápadní části města. Hlavní předností je lokalizace areálu. Park je dostupný z dálnice D5 a je zabezpečen sítí veřejné městské dopravy. Sousedí s areálem Škoda a Západočeské univerzity v Plzni. Nalezneme zde zejména logistická centra, nájemní haly pro lehkou výrobu, obchod i služby. Investuje se do automobilového průmyslu, výroby přesných strojírenských výrobků a klimatizačního zařízení, výzkumu a vývoje. Ve zdejších 40 firmách

pracovalo k 31. 12. 2012 cca 12 000 zaměstnanců. Přibližně 40% firem je zde českých, dále dominují společnosti německé a japonské. [20]

1.5.5 Politické a právní prostředí.

Společnost VIZA AUTO CZ, s.r.o. je založena dle českého práva, jímž se řídí i její právní poměry. Mimo jiné se řídí evropskou legislativou a obchodním zákoníkem. Veškeré pracovněprávní vztahy jsou upraveny zákoníkem práce. [22]

1.5.6 Ekonomické prostředí

Zejména hospodářská krize figurovala v minulých letech jako původce záporného výsledku hospodaření.

1.6 SWOT analýza

V závěru kapitoly je sestavena SWOT analýza.

Tabulka č. 2 – SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> - Lokalizace - Orientace na zákazníka - EMS certifikace – vliv na image firmy - Spolupráce s kvalitními personálními agenturami - Podpora mateřskou společností VIZA G.E.C.A., S. I. a převzetí know-how - Specializace, pružnost dodávek i cen 	<ul style="list-style-type: none"> - Interní neshody zaměstnanci / mistr - Špatná komunikace mezi odděleními - Konkurence – odliv zaměstnanců ke konkurenci, únik informací - Fluktuace – ztráta kvalitních zaměstnanců a růst nákladů na získávání nových
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> - Získávání nových odběratelů skrze úspěchy probíhajících projektů - Růst potenciálu zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> - Hospodářská krize - Růst cen vstupních materiálů

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

2 Ekonomické výsledky společnosti VIZA AUTO CZ, s.r.o.

Cílem kapitoly 2 je analyzovat ekonomické výsledky společnosti VIZA AUTO CZ, s.r.o. Bude provedena ekonomická analýza posledních let 2009 až 2012.

2.1 Horizontální analýza

2.1.1 Horizontální analýza aktiv

Tabulka č. 3 – Horizontální analýza aktiv, (v tis. Kč)

	2009	2010	%	2011	%	2012	%
Aktiva celkem	584.911	537.636	-8,08	520.732	-3,14	483.236	-7,20
DM	314.130	295.824	-5,83	259.761	-12,19	250.782	-3,46
DNM	145	113	-22,07	145	28,32	402	177,24
DHM	313.985	295.711	-5,82	259.616	-12,21	250.380	-3,56
Oběžná aktiva	270.278	241.539	-10,63	260.796	7,97	230.675	-11,55
Zásoby	37.743	43.206	14,47	43.939	1,70	38.132	-13,22
Krátkodobé pohledávky	230.477	171.889	-25,42	210.024	22,19	187.028	-10,95
Krátkodobý finanční majetek	2.058	26.444	1184,94	6.833	-74,16	5.515	-19,29
Časové rozlišení	503	273	-45,73	175	-35,90	1.779	916,57

Zdroj: vlastní zpracování dle [14], 2014

Z uvedené tabulky je patrné, že celkové množství aktiv v letech 2009 – 2012 klesá. Navzdory mnohonásobnému nárůstu krátkodobé peněžní zásoby i 14,47% růstu zásob klesla celková aktiva v roce 2010 o 8,08%. Je tomu dáno tím, že odběratelé splatili čtvrtinu pohledávek a také poklesla hodnota dlouhodobého majetku společnosti. K mírnému zlepšení situace došlo mezi lety 2010 – 2011. Tomu přispělo navýšení oběžných aktiv o téměř 8%. Mezi nejvýznamnější přírůstky DM patří zařazení strojů v ceně 22.120 tis. Kč pro zahájení nového projektu. Za rok 2012 se podobně jako v roce 2010 aktiva opět snížila až o 7,20%. Opět se přírůstek DM týká pořízení strojů pro zahajující projekt.

Množství celkových aktiv za rok 2013 (465.791 tis. Kč) rovněž klesá, avšak mírnějším tempem (pokles o 3,61%). Na tomto měla nejvýraznější podíl oběžná aktiva. Vyřazené stroje DM nahradily nové pro zahájení sériové výroby odlišných projektů.

Dlouhodobá nehmotná aktiva roku 2012 oproti 2011 vzrostla o 177%. Jednalo se o nezbytnou modernizaci v oblasti IT.

Značnější změnu lze vyzorovat v krátkodobém finančním majetku roku 2010 oproti 2009. Nárůst je více než dvanásobný. Od tohoto roku krátkodobý finanční majetek na bankovních účtech společnosti klesá.

2.1.2 Horizontální analýza pasiv

Tabulka č. 4 – Horizontální analýza pasiv (v tis. Kč)

	2009	2010	%	2011	%	2012	%
Pasiva celkem	584.911	537.636	-8,08	520.732	-3,14	483.236	-7,20
Vlastní kapitál	76.960	143.398	86,33	181.593	26,64	218.414	20,28
ZK	87.000	87.000	-	87.000	-	87.000	-
RF	0	0	-	6.650	-	8.560	28,72
VH minulých let	-23.253	-10.040	56,82	49.749	595,51	86.033	72,93
VH účetního období	13.213	66.438	402,82	38.194	-42,51	36.821	-3,59
Cizí zdroje	507.951	394.238	-22,39	336.409	-14,67	242.349	-27,96
Rezervy	835	1.156	38,44	915	-20,85	1.485	62,30
Dlouhodobé závazky	143.192	101.750	-28,94	20.131	-80,22	0	-100,00
Krátkodobé závazky	176.314	175.508	-0,46	197.636	12,61	103.080	-47,84
Bankovní úvěry	187.610	115.824	-38,26	117.727	1,64	137.784	17,04
Časové rozlišení	0	0	-	2.730	-	22.473	723,19

Zdroj: vlastní zpracování dle [14], 2014

Ze zásad bilanční rovnováhy je vývoj pasiv analogický aktivům. Společnost zaznamenala pokles celkových pasiv, ve stejném procentuálním vyjádření. Hodnota pasiv za rok 2013 byla 465.791 tis. Kč. Základní kapitál společnosti je stále ve výši 87.000.000 Kč.

Příznivý je především růst vlastního kapitálu. Nejvýrazněji tomu bylo v roce 2010, o celých 86,33% díky výsledku hospodaření, který nabývá nejvyšších hodnot z uvedených let. Daný rok bylo investováno do nových technologií pro získané zakázky.

V dalších letech se růst VK meziročně snižuje, avšak stále se drží nad úrovní 20%. Rokem 2011 byla zahájena sériová výroba u některých projektů. K jejich dokončení došlo koncem roku 2012, avšak byly zahájeny projekty nové, objednané dalšími

zákazníky. Rozdílné výrobní postupy vyžadovaly reorganizaci výrobní haly a modernizaci strojů. V roce 2012 byl splacen dlouhodobý závazek společnosti vůči mateřské Vize.

2.1.3 Výkaz zisku a ztráty

Tabulka č. 5 – Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)

	2009	2010	%	2011	%	2012	%
Obchodní marže	0	0	0	0	0	0	0
Výkony	583.150	615.027	5,47	632.136	2,78	534.917	-15,38
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	583.056	611.491	4,88	631.012	3,19	537.060	-14,89
Výkonová spotřeba	450.607	445.699	-1,09	470.672	5,60	400.036	-15,01
Přidaná hodnota	132.543	169.328	27,75	161.464	-4,64	134.881	-16,46
Osobní náklady	63.920	6.624	-89,60	72.434	993,51	72.481	0,07
Daně a poplatky	96	165	71,88	165	0	207	25,45
Odpisy DNM a DHM	48.333	43.147	-10,70	39.693	-8,01	38.076	-4,074
ZC prodaného DM a materiálu	0	224	0	0	-100	5	0
Změna stavu rezerv	119	321	169,70	241	-24,92	569	136,10
Ostatní provozní výnosy	6.497	6.388	-1,68	4.671	-26,88	13.169	181,90
Ostatní provozní náklady	3.939	3.169	-19,50	774	-75,58	66	-91,47
Provozní VH	22.995	64.317	179,70	53.952	-16,12	38.996	-27,72
Finanční VH	-9.782	1.821	119	-15.758	-965,30	-175	98,89
VH za běžnou činnost	13.213	66.438	402,80	38.194	-42,51	36.821	-3,60
Mimořádný VH	0	0	0	0	0	0	0
VH za účetní období	13.213	66.438	402,80	38.194	-42,51	36.621	-4,12
VH před zdaněním	13.213	66.438	402,80	38.194	-42,51	36.821	-3,60

Zdroj: vlastní zpracování dle [14], 2014

Jak lze z posledních řádků výkazu zisku a ztráty vyčíst, VH za účetní období je shodný s VH před zdaněním. Je tomu tak díky příslibení investiční pobídky v podobě slevy na dani z příjmů právnických osob. Tato úleva je čerpána již od roku 2004, platná po deset období. Jelikož v roce 2012 VIZA AUTO CZ, s.r.o. slevu z důvodu ztráty minulých let

nečerpala, platba daně z příjmů se jí bude týkat až od roku 2015. Za rok 2012 probíhala sériová výroba u veškerých projektů pro sedm zákazníků. Plynulý chod výroby poznamenaly množstevně nestabilní objednávky především od francouzských zákazníků. Přesto právě oni se podíleli na tržbách Vize největší mírou. Kromě daňové úlevy získala Viza v roce 2012 dotaci na vzdělávání z programu EU ve výši 1.007 tis. Kč. Ve vývoji tržeb společnost předpokládá pokles kvůli propadu prodeji automobilů na evropském trhu. [22]

2.2 Analýza poměrovými ukazateli - rentabilita

2.2.1 Rentabilita aktiv

Tabulka č. 6 – Rentabilita aktiv (v tis. Kč)

<i>ROA = EBIT / Aktiva celkem</i>	2009	2010	2011	2012
ROA	4,53%	13,93%	8,59%	8,09%
EBIT	26.518	74.889	44.741	39.083
VH před zdaněním	13.213	66.438	38.194	36.821
Nákladové úroky	13.305	8.451	6.547	2.262
Aktiva celkem	584.911	537.636	520.732	483.236

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Výpočet byl proveden na základě vzorce č. 2:

Vzorec č. 2

Rentabilita aktiv (ROA) = EBIT / celková aktiva

Zdroj: [3]

Rentabilita aktiv, ROA, vyjadřuje výnosnost celkového kapitálu. V daných letech se pohybuje mezi 4,53% – 13,93%. Poměruje zisk s investovanými aktivy bez ohledu na to, z jakých zdrojů byla financována. Tento ukazatel byl sestaven pomocí zisku před daněním navýšený o nákladové úroky, označovaný jako EBIT. Jelikož je daný podnik od daně ze zisku osvobozen, byly uvažovány pouze nákladové úroky. Takto sestavený ukazatel ROA informuje, jaká by byla návratnost vložených aktiv, pokud by daň ze zisku neexistovala. Dle klasifikace CZ-NACE, se hodnoty v sekci C - *Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení* - od roku 2009 do 2011

pohybují v těchto hodnotách: 5,05%, 6,81% a 7,27%. [15] V mezioborovém porovnání lze říci, že jsou hodnoty ROA daného podniku vyjma roku 2009 uspokojivé. Roku 2010 podnik dosáhl hodnoty téměř 14% ROA. Na každých investovaných 100 Kč tak vydělal 13,93 Kč. [3]

2.2.2 Rentabilita vlastního kapitálu

Tabulka č. 7 – Rentabilita vlastního kapitálu (v tis. Kč)

$ROE = EAT / VK$	2009	2010	2011	2012
ROE	17%	46%	21%	17%
EAT	13.213	66.438	38.194	36.621
VH za účetní období	13.213	66.438	38.194	36.621
Vlastní kapitál	76.960	143.398	181.593	218.414

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Výpočet byl proveden na základě vzorce č. 3:

Vzorec č. 3

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = čistý zisk nebo ztráta / vlastní kapitál

Zdroj: [3]

Výnosnost vlastního kapitálu je v roce 2010 výrazně odlišná od ostatních uvedených let. Hodnota tohoto roku udává, že z jedné vložené koruny do podnikání získá firma 46% zisku. „Pomocí tohoto ukazatele mohou investoři posoudit, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos odpovídající riziku investice. Hodnota ukazatele by měla být vyšší než je výnosnost alternativní stejně rizikové investice, nebo výnosnost bezrizikové investice, za kterou lze u nás považovat investice do cenných papírů garantovaných státem (např. státní dluhopisy, státní pokladniční poukázky).“ [7, str. 126] Výnosnost bezrizikových investic se pohybovalo v uvažovaném období okolo hodnoty 4%. Vývoj ROE dle odpovídajícího zařazení třídníku CZ-NACE je od roku 2009: 11,35%, 17,42%, 16,18%. [15] Vzhledem k těmto údajům je výnosnost vlastního kapitálu podniku VIZA uspokojivá.

2.2.3 Rentabilita tržeb

Tabulka č. 8 – Rentabilita tržeb (v tis. Kč)

<i>ROS = EBIT / Tržby</i>	2009	2010	2011	2012
ROS	5%	12%	7%	7%
EBIT	26.518	74.889	44.741	39.083
Tržby	583.056	611.491	631.012	537.060
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	583.056	611.491	631.012	537.060

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Výpočet byl proveden na základě vzorce č. 4:

Vzorec č. 4

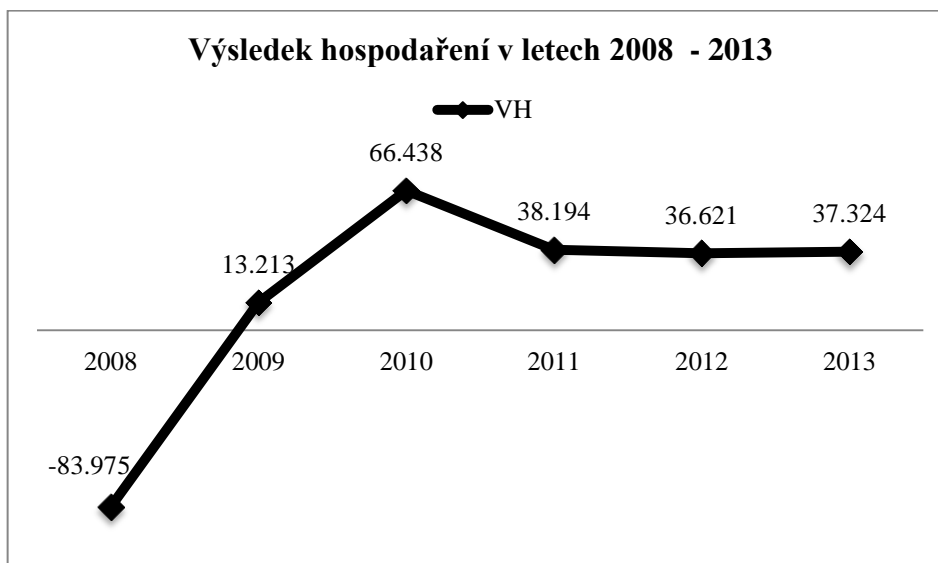
Rentabilita tržeb (ROS) = EBIT / tržby

Zdroj: [3]

Tento ukazatel vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Na 1 Kč tržeb v jednotlivých letech připadá v pořadí za sebou 5%, 12%, 7%, 7% zisku. Použití hodnoty EBIT ve výpočtu ROS umožňuje získat porovnání s odvětvovým průměrem. Od roku 2009 je průměr daného odvětví v ČR pro kategorii C: 4,22%, 6,52%, 5,60%. [15] I v případě ROS se rok 2010 projevil jako nejrentabilnější. Ačkoliv jsou tržby roku následujícího vyšší, na vysoké hodnotě ROS roku 2010 se podílí téměř 1,7 krát větší výsledek hospodaření.

2.3 Výsledek hospodaření v letech 2008 – 2013

Graf č. 6 – Výsledek hospodaření (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Záporný hospodářský výsledek zaznamenaný za rok 2008 byl významně ovlivněn hospodářskou krizí. Následující rok společnost přijala razantní úsporná opatření, která současně s navýšením prodejů vedla k pozitivnímu vývoji výsledku hospodaření. Zahájení činnosti se 74 zaměstnanci za rok 2005 bylo pro dva odběratele. Od té doby se VIZA AUTO CZ, s.r.o. podařilo rozšířit jak o počet zaměstnanců a výrobní kapacitu, tak o zákazníky. Za pět let od zahájení výroby se v Plzni začalo vyrábět pro 5 obchodních partnerů z České republiky, Německa a Francie. Kromě zavedených úsporných opatření společnost přijala další, zaměřená především na kvalitu a efektivitu. K příznivému vývoji přispěl rovněž pokles cen materiálových nákladů. V neposlední řadě faktorů ovlivňující produktivitu stojí zavedení motivačních stimulů pro zaměstnance. Pokles v roce 2011 byl zapříčiněn opětovným nárůstem cen materiálu. Přesto se v závěru roku 2011 podařilo získat zakázky pro další 4 nové projekty a tržby rostly o 3,2%. Plynule tak nahradí projekty končící v roce 2013 a dávají tak předpoklad k růstu tržeb v dalším roce 2014. Tržby roku 2013 oproti 2012 mírně poklesly, především z důvodu pokračujících propadů na trhu s automobily a kvůli definitivnímu ukončení jednoho z projektů. Přesto VH meziročně vzrostl o 1,37%. Za uplynulý rok probíhaly přípravy na zahájení sériové výroby pro 3 projekty. Podnik nepředpokládá, že dosáhne hospodářského výsledku jako v roce 2010, díky novým zakázkám se však

může očekávat nárůst oproti 37, 3 mil. Kč vykazovaných za rok 2013. Dnes je VIZA AUTO CZ, s.r.o. dodavatelem i pro tak významné automobilky jako je např. Audi nebo Porsche. Získání německých zákazníků považuje VIZA za splnění strategického cíle. [22]

3 Motivační nástroje, které jsou v organizaci používány

3.1 Úvod kapitoly

„Lidský faktor je to nejcennější, co je předpokladem vytváření hodnot. Hodnoty jsou dány samozřejmě i technologií, její kvalitou, strojním zařízením, ale bez kvalitních a zapálených lidí by nemohla dosáhnout té úrovně, která se očekává. Programy, které si firmy s tímto záměrem mohou vytvářet, bývají označovány jako motivační program podniku.“ [9, str. 148]

Motivační program organizace navazuje na personální strategii firmy, je v souladu s personální a sociální politikou a prolíná se celým systémem řízení lidí v organizaci. Jeho hlavním úkolem je ovlivňování výkonnosti, spokojenosti a stabilizace zaměstnanců. Mezi složky motivačního programu patří zaměstnanecké benefity, jež jsou v současnosti vnímány stále více společnostmi nejenom jako jeden z prostředků k motivaci zaměstnanců, ale i jako vyjádření image firmy, konkurenční výhody a sociálně-pracovní odpovědnosti vůči svým zaměstnancům. [5]

„Zaměstnanecké výhody jsou součástí systému odměňování. Jde o nepřímou hmotnou formu odměňování, jež zaměstnavatel dobrovolně poskytuje nad rámec povinně stanovených dávek, pokud na ně má. Jejich rozsah je přímo úměrný tomu, jak je firma podnikatelsky výkonná a zda zaměstnavatel považuje zaměstnanecké výhody za důležitý motivační faktor ve mzdové politice. Jejich rozsah je rovněž limitován i daňovým mechanismem, jenž je výhodný jak pro zaměstnavatele, tak i zaměstnance. [4, str. 174]

Mezi současně aplikované výhody ve společnosti VIZA AUTO CZ, s.r.o. se řadí například dotované závodní stravování, příspěvek na dojíždění, bonusy za odvedený výkon a kvalitu práce, roční bonus, týden dovolené navíc a možnosti získání dalšího vzdělávání či kariérního růstu.

3.2 Rozdělení

„Zaměstnanecké výhody lze členit do tří skupin a to: *sociální a kulturní povahy, pracovní a poziční*. K sociálně kulturním zaměstnaneckým výhodám patří kulturní a společenské akce, různá připojištění, bydlení, dojížděka do zaměstnání, školky, půjčky

aj. Za pracovní zaměstnanecké výhody považujeme vzdělávání, jež není povinné ze zákona, stravování, deputáty a další výhody z hlediska bezpečí a zdraví nad rámec zákona. Výhody spojené s postavením zaměstnance ve firmě, tzv. poziční zaměstnanecké výhody, které požívají zaměstnanci z klíčových funkcí, jež mají největší podíl na úspěchu firmy. V českém prostředí známe zejména manažerské výhody jako auto, stáže, vybavení kanceláří, aj.“ [4, str. 149]

VIZA AUTO CZ, s.r.o. zařadila do svého systému odměňování zaměstnanců již řadu benefitů. Následující kapitola se jimi bude podrobněji zabývat v pořadí dle výše uvedeného rozdělení.

3.2.1 Sociální a kulturní benefity

Ze sociálních a kulturních benefitů VIZA využívá následující:

Půjčky

VIZA AUTO CZ, s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům bezúročné půjčky, avšak pouze těm, kteří již pro společnost pracují minimálně dva roky. Posuzování, zda bude půjčka poskytnuta, je v kompetenci personalisty. Zaměstnanec musí doložit, že půjčené peníze využil pro účely, které uvedl a poté je mu stanoven splátkový kalendář dle jeho individuálních možností. Při ukončení pracovního poměru musí dlužnou částku splatit nejpozději poslední den trvání pracovního poměru.

Pojištění

Organizace poskytuje každý rok svým zaměstnancům očkování proti chřipce, v plné výši hrazené firmou. Cena jedné vakcíny se pohybuje okolo 300 Kč. Množství zájemců se každoročně pohybuje v rozmezí 30 – 45 zaměstnanců. V případě pracovního úrazu je společnost pojištěna a veškeré náhrady, včetně ušlé mzdy, jsou vypláceny pojišťovnou. Benefity spojené s jakýmkoliv typem spoření firma neposkytuje.

3.2.2 Pracovní benefity

Příspěvek na stravování

Ve firmě VIZA AUTO CZ se zaměstnanci stravují v podnikové jídelně. Jsou zde vydávány obědy a večeře. Cena jídla je stanovena na 60 Kč, přičemž zaměstnavatel přispívá 55% ceny. Zaměstnanci vyjde oběd na 27 Kč a skládá se z polévky, hlavního jídla, salátu a dezertu. Pokud je zaměstnanec na noční směně, má nárok na stravenku

v hodnotě 55 Kč. V jídelně existuje dále možnost nákupu občerstvení v době otevírací doby. Poté jsou k dispozici volně dostupné jídelní a nápojové automaty.

Příspěvek na stravování nepodléhá dani z příjmu ani odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Jeho výše je stanovena pouze rozhodnutím vedení společnosti. Zaměstnanci jsou obeznámeni, že příspěvek je určen k nákupu právě jednoho jídla během pracovní směny a jsou zavázáni toto určení respektovat. Kumulace příspěvku není v zásadě možná.

Vzdělávání

VIZA AUTO CZ, s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na cizí jazyk do výše 6.000 Kč ročně. Nárok na příspěvek má zaměstnanec, který splní podmínku účasti 80% docházky a zároveň předloží potvrzení o svém zlepšení v jazyce díky absolvování kurzu. Od roku 2012 jsou využívány pro financování kurzů, jež zvyšují kvalifikaci, fondy Evropské unie. Jsou také využívány programy Educa a Vzdělávejte se pro růst.

Mzdové bonusy

Ve firmě VIZA AUTO CZ, s.r.o. je zaveden vypracovaný systém pohyblivých složek. Tato nenároková složka mzdy je specifikována dle konkrétní pracovní pozice. Může se skládat z různých položek, např. z výkonnostního bonusu, motivačního bonusu, z bonusu za docházku nebo ročního bonusu.

Výrobní operátoři mají nenárokovou složku v podobě výkonnostního bonusu, jehož výše závisí na efektivitě výroby a míře zmetkovitosti. Dále je součástí motivační bonus, který se odvíjí zejména od pracovního chování zaměstnanců. Bonus za docházku je kalkulován vzhledem k měsíčním absencím. Roční bonus je vyplácený ve dvou částech, pouze však zaměstnancům v hlavním pracovním poměru. Je zohledňován i přístup k plnění cílů firmy v oblasti kvality, včasnosti dodávek a množství objemu výroby.

Zaměstnancům THP je bonus vyplácen měsíčně a má pevně stanovená kritéria. Ta korespondují s požadovanými cíli firmy. Strukturální zaměstnanci nemají na roční bonus nárok.

Bonus za setrvání ve společnosti je také proplácen pouze operátorům výroby. Za 2 roky ve společnosti činí 200 Kč k měsíčnímu platu, za 4 roky 400 Kč, za 6 let 600 Kč.

Dovolená nad rámec zákona

Dle zákona mají zaměstnanci nárok na řádnou dovolenou 20 dní. [23] Kromě řádné dovolené VIZA AUTO CZ, s.r.o. poskytuje zaměstnancům po třech odpracovaných měsících jeden den dovolené, další den po šesti měsících a po odpracovaném roce dohromady 5 dnů dovolené navíc.

Úhrada přesčasů, příplatky za směny a odměny za pracovní pohotovost

Práci přesčas je dle zákoníku práce možné konat jen výjimečně. Nařízená práce přesčas nesmí u zaměstnance činit více než 8 hodin týdně a 150 hodin v kalendářním roce. [23]

Firmou VIZA AUTO CZ, s.r.o. je vypláceno 25% průměrného výdělku za práci přesčas v den běžné pracovní doby a 40% průměrného výdělku za práci přesčas v den, na který daný pracovník neměl plánovanou pracovní směnu. Příplatek ve výši 10% náleží zaměstnanci v případě výkonu práce během víkendu.

Příplatky za směnnost jsou vypláceny následovně: odpolední směna 6 Kč za hodinu a noční směna 20% průměrného hodinového výdělku, minimálně však ve výši 15 Kč za hodinu.

Odměnou za pracovní pohotovost je zaměstnanci odměna ve výši 10% průměrného výsledku.

3.2.3 Poziční benefity

Mobilní telefony a PC (notebooky)

Pouze vrcholové vedení disponuje mobilními telefony. Účty jsou propláceny v plné výši. Obdobným způsobem jsou v podniku využívány notebooky.

Dopravní náklady, služební automobil

Služební automobil má k dispozici pouze generální ředitel. Všichni zaměstnanci mají nárok na příspěvek na dojíždění, který je odstupňovaný dle vzdálenosti. Pokud zaměstnanec dojíždí do 20 km, má nárok na 200 Kč za měsíc, pokud do 30 km, 1.000 Kč za měsíc a pokud vzdálenost přesahuje 40 km, pak je tato měsíční částka 2.000 Kč. Firma pamatuje i na ty, kteří se rozhodnou přestěhovat, v podobě příspěvku na relokaci. Je mu vyplácen po dobu 1 roku, kdy platí stejná pravidla odstupňovaných kilometrů.

4 Současná úroveň motivace zaměstnanců

Analýza současného stavu motivovanosti zaměstnanců bude vyhodnocena pomocí dotazníkového šetření. „Průzkumy motivační struktury zaměstnanců (struktury motivů k práci) akceptují obecné teorie pracovní motivace (teorie potřeb, očekávaných postupů) a jsou jedním z prvních kroků při tvorbě motivačního programu organizace. Spolu s jinými metodami psychologických a sociologických průzkumů umožňují zhodnotit výchozí stav v organizaci v oblasti lidských zdrojů, slabé a silné stránky systému řízení a jeho motivační účinky.“ [5, str. 166]

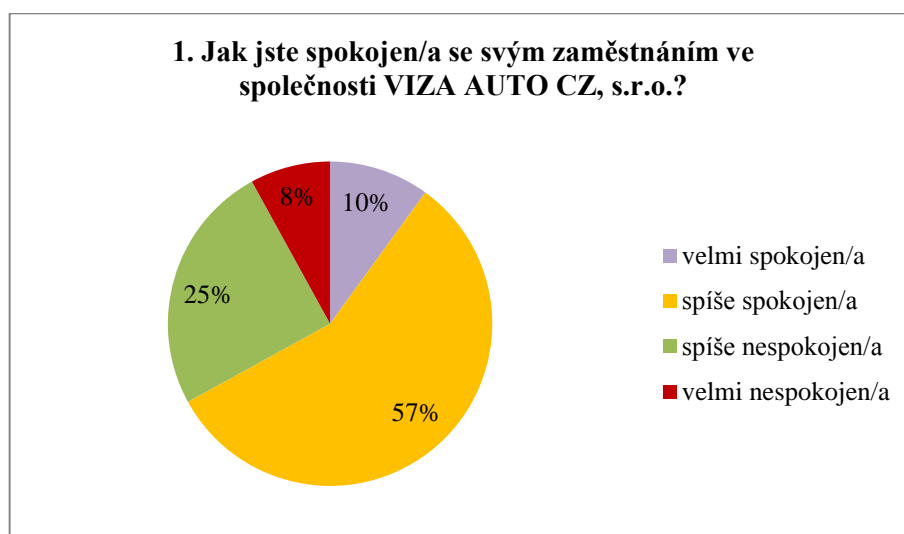
Výsledky budou interpretovány v porovnání s teorií z různých pramenů odborné literatury. Odpovědi dotazovaných budou zpracovány formou grafů či tabulek. Pro lepší orientaci v textu je kapitola rozdělena do osmi tematicky příbuzných částí.

Dotazník vyplnilo 74 zaměstnanců, což v dané době odpovídalo 51% počtu přítomných pracovníků. Z toho bylo 28 zaměstnanců THP a 46 operátorů. Vzor dotazníku je součástí přílohy (Příloha C).

4.1 Pracovní spokojenost

Na úvod byla zvolena otázka obecnějšího charakteru vypovídající o celkové spokojenosti se zaměstnáním (Graf č. 7).

Graf č. 7 – Dotazníkové šetření, otázka č. 1



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Dle získaných odpovědí převažují ve společnosti VIZA AUTO CZ, s.r.o. spokojení zaměstnanci. Kladné odpovědi se z 48% týkají pracovníků THP, u operátorů převažuje negativní postoj k současnému zaměstnání.

Ke spokojenosti s prací obecně vede uspokojení požadavků, jako jsou příznivé platové podmínky, zavedený spravedlivý systém odměňování, participativní ohleduplný styl řízení, příležitosti k povýšení, dostatečná sociální interakce při výkonu práce, rozmanitost úkolů a vysoký stupeň autonomie, tj. kontroly nad tempem a metodami práce. Míra spokojenosti jedinců však závisí do značné míry jednak na jejich vlastních potřebách a očekáváních a také na pracovišti. [1]

Na pracoviště by mělo být pohlíženo ze tří oblastí:

- a) prostorové řešení pracoviště – zahrnuje vhodnou pracovní polohu, přístup na pracoviště, možnost pohodlného pohybu na něm, optimální zorné podmínky aj.
- b) fyzikální podmínky – pracovní ovzduší, osvětlení, hluk, barevná úprava pracoviště
- c) sociálně-psychologické podmínky – kontakt s ostatními, mezilidské vztahy. [8]

Ad a) Během šetření nebylo zjištěno zásadních problémů vzhledem k prostorovému řešení pracoviště. Za zmínku stojí připomínky týkající se parkování. Parkoviště není dostatečně hlídáno a při závozu nespĺňuje kapacitní nároky. Další výtka směřovala k toaletám, které by podle zaměstnanců vyžadovaly častější úklid. Naopak velmi pozitivně zaměstnanci pohlízejí na existenci prostoru určeného ke kouření a na možnost zakoupit si občerstvení ve firemní kantýně.

Ad b) Pro zajišťování vyhovujících fyzikálních podmínek spolupracuje VIZA AUTO CZ, s.r.o. s externí firmou. Tato firma funguje jako koordinátor bezpečnosti a ochrany zdraví při výkonu práce. Zprostředkovává různá periodická školení a zadává osnovy interním školením. Úroveň vstupního školení zhodnocují zaměstnanci podniku VIZA AUTO CZ, s.r.o. svými reakcemi na otázku č. 2.

Otázka č. 2: Byl jste při nástupu do zaměstnání dostatečně a kvalitně proškolen?

Odpovědi shrnuje tabulka č. 9.

Tabulka č. 9 – Dotazníkové šetření, otázka č. 2

2.	
46%	ano, bez výhrad
41%	ano, s menšími výhradami
8%	s mnoha výhradami
5%	nedostatečně

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Ad c) Sociálně-psychologické podmínky týkající se vztahů s kolegy a nadřízenými, atmosférou na pracovišti apod. jsou podrobněji rozebrány dále.

Pojmy pracovní motivace a pracovní spokojenost jsou spolu úzce propojeny. Spokojení zaměstnanci, kteří svoji práci uznávají a považují za významnou, jsou motivováni k tomu, aby ji vykonávali dle svého svědomí co možná nejlépe. Dle amerického psychologa Fredericka Irvinga Herzberga je popsána tzv. Dvoufaktorová teorie motivace, jež vychází ze zkoumání příčin majících vliv na spokojenost a motivaci zaměstnanců – jsou jimi hygienické faktory či dissatisfactory na straně jedné a motivátory, satisfactory na druhé straně. [8] Preventivně působící dissatisfactory slouží především k zamezení nespokojenosti se zaměstnáním. Charakterizují pracovní prostředí, čímž je myšleno např. pracovní řády a směrnice, technické vybavení, vztahy ke kolegům a k nadřízeným. Přímý pozitivní účinek v oblasti výkonové motivace mají satisfactory – potřeby člověka rozvíjet se, získávat kvalifikaci a být uznáván. [1] Jaké konkrétní satisfactory a dissatisfactory vnímají zaměstnanci Vizy, lze vyčíst z odpovědí na otázky 3 a 4.

Otázka č. 3: Jste spokojen/a s podporou profesního růstu, který společnost poskytuje?

Odpovědi: (Tab. č. 10)

Tabulka č. 10 - Dotazníkové šetření, otázka č. 3

3.	
21%	Firma rozvoj podporuje
79%	Jen já sám/sama

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Nejčtenějšími odpověďmi na otázku č. 4 - která 3 pozitiva se zaměstnancům na společnosti VIZA AUTO CZ, s.r.o. nejvíce líbí, byly následující: (Tab. č. 11)

Tabulka č. 11 - Dotazníkové šetření, otázka č. 4

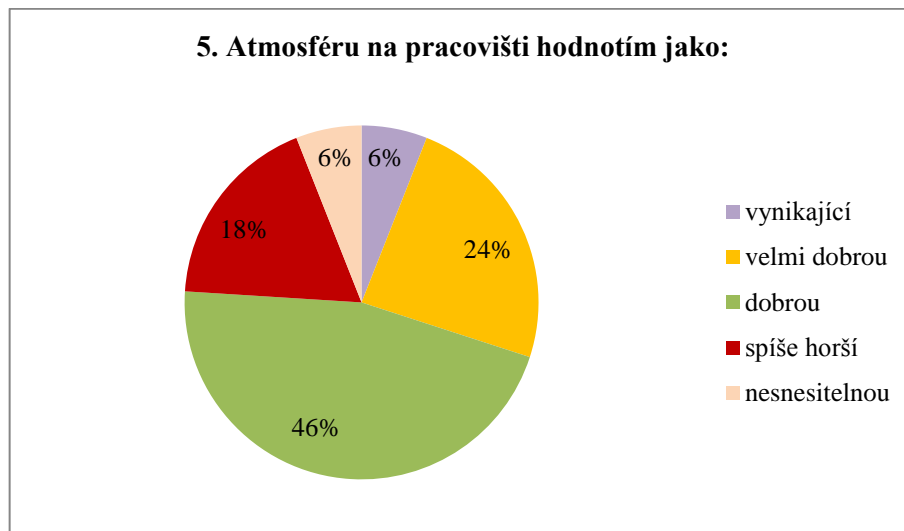
4. Vyjmenujte 3 věci, které se Vám nejvíce líbí	
Operátoři	THP
dobry kolektiv	dobry kolektiv
volne vikendy	dynamika spolecnosti
pauzy na cigaretu	naplň prace
obedy	schopnost rychle reagovat na zmeny
vzajemna vypomoc	moznost stravovani ve firme
dochvilnost vyplaty mezd	moznost naucit se novym dovednostem
automat na kavu	pocit seberealizace
jistota prace	pracovni prostredi
vernostni prispevek	spravna komunikace
blizko do prace	individuální pristup

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Obě skupiny kladou důraz na pracovní kolektiv. U THP pracovníků můžeme nalézt řadu satisfaktorů, zatímco operátoři nezmiňují žádné. Tomu odpovídá, že 79% dotazovaných svůj pracovní potenciál rozvíjí ze své vlastní vůle.

Úroveň klidu, spokojenosti a pohody na pracovišti zhodnotili administrativní pracovníci z 25% případů kladně, naopak záporné odpovědi se týkají v grafu č. 8 operátorů.

Graf č. 8 - Dotazníkové šetření, otázka č. 5

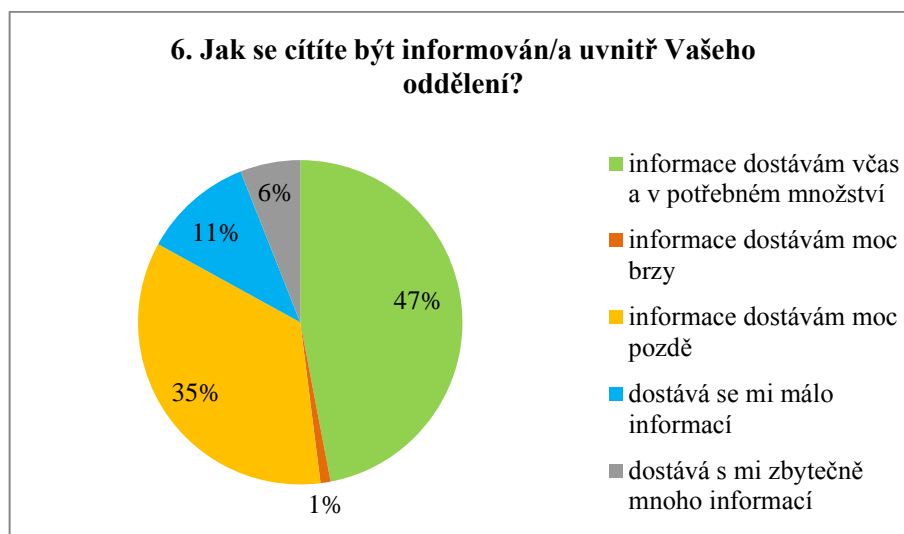


Zdroj: vlastní zpracování, 2014

4.2 Komunikace

Společenská atmosféra ovlivňuje nejen náladu pracovníka, ale i související pracovní chování a výkon. Přílišná izolovanost ani naopak rušné prostředí nejsou pro vykonávání práce nejvhodnější. Záleží ovšem také na charakteru každého člověka a na charakteru práce – při fyzické práci není zaměstnanec přítomností ostatních rušen jako při duševní práci. Úkolem personalistů a vedoucích pracovníků je vytvářet zdravé mezilidské vztahy na pracovišti. Nezdravé prostředí je příčinou konfliktů, stávek, nedůvěry a dalších kontraproduktivních jevů. Mezi nejefektivnější nástroje prevence je fungující systém komunikace. Zaměstnanci mají být přiměřenou měrou, průběžně a včas informováni. Současně mají mít možnost vyjadřovat se k záležitostem podniku, či být o to vysloveně žádáni. [8] O stavu informovanosti ve VIZA AUTO CZ pojednává následující graf č. 9.

Graf č. 9 - Dotazníkové šetření, otázka č. 6

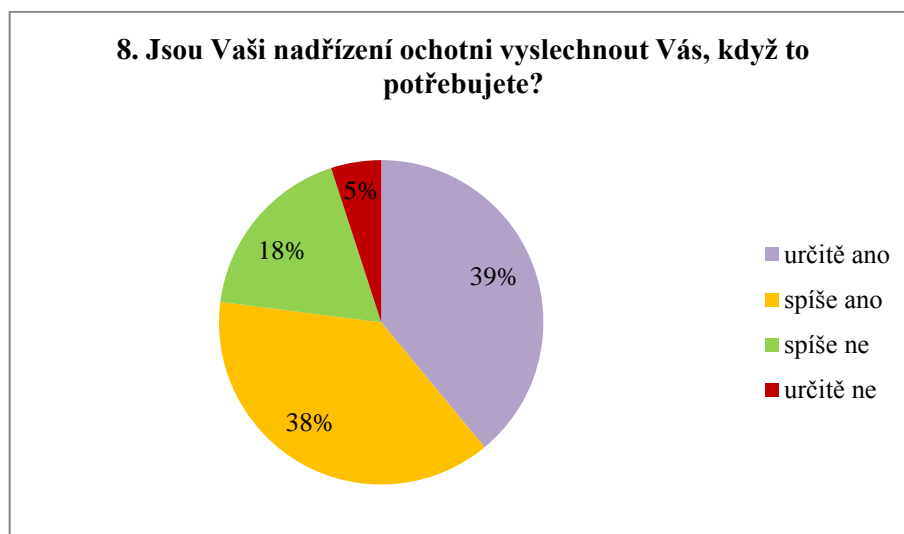


Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Ideální přísun informací z hlediska času i množství je z 47%. Nejčastěji (35%) bylo vytýkáno informování příliš pozdě. Dále byli zaměstnanci dotazováni (otázka č. 7), zda mají dostatek informací o cílech a záměrech společnosti. Převažovaly kladné odpovědi (72%), které kroužkovali především operátoři. V každém případě má utajování některých informací před zaměstnanci za následek fámy, které zpravidla vedou k potížím v pracovních vztazích. Pracovníci by měli mít jistotu, že mohou svůj názor sdělit osobě, která je schopna reagovat. Úroveň komunikačního kanálu je do značné míry závislá na přístupu vedoucího. „Nestačí, když vedoucí sděluje pracovníkům pouze své příkazy týkající se výhradně bezprostředně zadávaných úkolů. Musí s nimi hovořit i o dalších důležitých skutečnostech týkajících se pracovní skupiny a podniku je nezbytné, aby považoval informovanost vedených pracovníků za svůj trvalý a průběžný úkol.“ [11, str. 189]

Zobecněním odpovědí (Graf č. 10) lze vyhodnotit, že komunikace ve VIZA AUTO CZ, s.r.o. je poměrně kvalitně nastavena.

Graf č. 10 - Dotazníkové šetření, otázka č. 8



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

4.3 Vztahy na pracovišti

Zda je, nebo není, pro zaměstnance nadřízený příkladem (otázka č. 9), se odpovědi sešly v poměru 54:46. Záporně se k této věci stavěli v drtivé většině operátoři. Toto zjištění by mělo podnik navést k hlubší sondě v řadách operátorů, aby byly nedostatky konkrétních vedoucích odhaleny. Postavení vedoucího pracovníka, je zejména směrodatné, neboť tento vedoucí, konkrétně mistr provozu či vedoucí výroby, přímo ovlivňuje každodenní jednání zaměstnanců celé výrobní haly.

„Význam sociálních vztahů na pracovišti je dán především tím, že právě v těchto vztazích dochází k uspokojování sociálních potřeb člověka. K nim patří zejména:

- potřeba sociálního kontaktu
- potřeba poskytovat a přijímat pomoc
- potřeba někoho ovládat, někomu se podřizovat
- potřeba být přijímán, akceptován, náležet k určité skupině lidí
- potřeba nalézat osoby blízké vlastní hodnotové orientaci
- potřeba sociálních (společenských) jistot“ [11, str. 172]

Z formálního hlediska lze sociální vztahy na pracovišti rozlišit na:

- Vztahy vertikálně orientované – mezi vedoucími a vedenými pracovníky
- Horizontálně orientované – vztahy mezi spolupracovníky stejné úrovně sociální pozice [11]

Mezi kolegy nalézají dobré přátele 79% zaměstnanců, ze kterých jsou z 64% operátoři (formulace odpovědi otázky č. 10).

Z odpovědí na otázku č. 11, zda jsou konflikty na pracovišti častým jevem, vyplývá, že nastávají v podniku často (39%), občas (57%) a nikdy (4%). Neřešené konflikty působí negativně na psychiku každého člověka. Uvnitř pracovní skupiny se projevují snížením výkonnosti členů a kohezí skupiny. Jelikož k rapidně více konfliktům dochází na výrobní hale, je opět doporučeno příčiny odhalit a pokusit se o nápravu. Konflikty, které pracovní skupina umí řešit a jejichž prostřednictvím dosahuje konstruktivního řešení, mohou být naopak přínosné. Mohou se stát i výsledkem pokroku. [2]

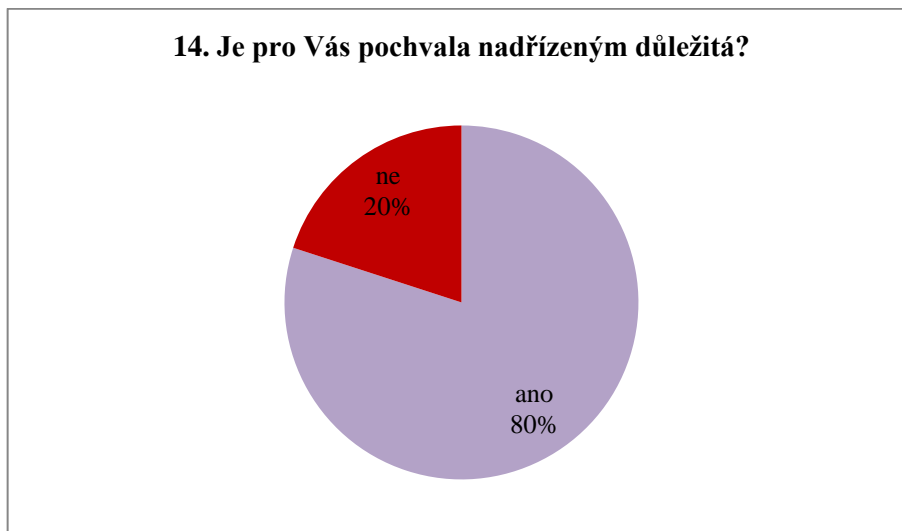
Že zaměstnanci pracují ve stresu (otázka č. 12), odpovídali v 43% případech. Poměrně častá odpověď (41%) byla: „přiměřeně k pracovní pozici“. Zbýlých 16% stres při výkonu práce nepocítuje.

4.4 Hodnocení pracovníků

Důležitým úkolem vedoucích pracovníků je hodnotit své podřízené. Hodnocení se často odráží od kvality odvedené práce a ovlivňuje motivaci zaměstnanců. Samotná kvalitně odvedená práce je pro člověka obohacující a rovněž se podílí se na jeho odborném růstu. Nejúčinnějším prostředkem ke stimulaci podřízených je udělení pochvaly. [2] Pochvala pracovníkům pomáhá k uvolnění napětí a vytváří vstřícnou a přátelskou atmosféru při setkání s vedoucím. [1] S tvrzením, že vedoucí pochvalu za poslední měsíc udělil (otázka č. 13), souhlasí 54% dotazovaných zaměstnanců.

Aby udělená pochvala měla předpokládaný přínos, jsou pravdivost, důvěryhodnost a otevřenost ve vztahu mezi vedoucím a zaměstnancem relevantními podmínkami. V případech, kdy je pochvala udělována pouze formou profesionální masky vedoucího, lidé snadno vycítí, že figurují pouze jako prostředek k dosahování manažerových vlastních cílů. [2, str. 298] Váha pochvaly zaměstnanců společnosti VIZA AUTO CZ, s.r.o. je vyjádřena grafem č. 11.

Graf č. 11 - Dotazníkové šetření, otázka č. 14



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

4.5 Pyramida potřeb

Primárním důvodem každého pracovníka je získat peníze pro zajištění existence. Od jisté úrovně dosahovaných příjmů se však většina lidí začíná zajímat o další faktory. Postupně se tak starají o přežití, bezpečí, příslušnost, výlučnost až po seberealizaci. Pomyslná pyramida, kterou uvedené potřeby tvoří, je známa od poloviny dvacátého století díky americkému psychologovi Abrahamu Maslowovi. [10]

Obrázek č. 2 - Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: vlastní zpracování dle [6], 2014

Motivační účinnost potřeb je proměnlivá. Záleží, v jakém patře pomyslné pyramidy se člověk nachází. Tato zákonitost je patrná i u zaměstnanců firmy VIZA AUTO CZ, s.r.o. Tabulka č. 12 procentuálně vyjadřuje, na které podněty reagují nejcitlivěji. Nejvyšší váhu obě skupiny zaměstnanců přiřazují pocitu důležitosti. Důležitost se nachází v nejvyšších patrech Maslowovy pyramidy.

Tabulka č. 12 - Dotazníkové šetření, otázka č. 15

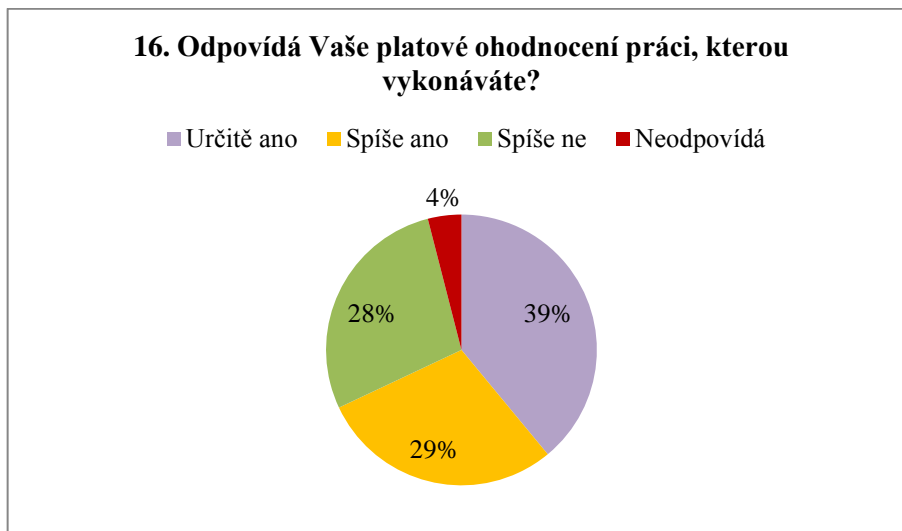
15. Co je pro Vás motivací pro práci ve VIZA AUTO CZ, s.r.o.?		
	Operátoři	THP
Peníze	3,2%	4,0%
Jistota zaměstnání	3,7%	4,6%
Kolektiv	4,7%	5,3%
Práce mě baví	5,9%	4,2%
Motivační program	6,9%	7,1%
Kultura firmy	6,3%	5,9%
Důležitost	7,0%	7,5%
Kariéra	6,4%	7,2%

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

4.6 Platové ohodnocení

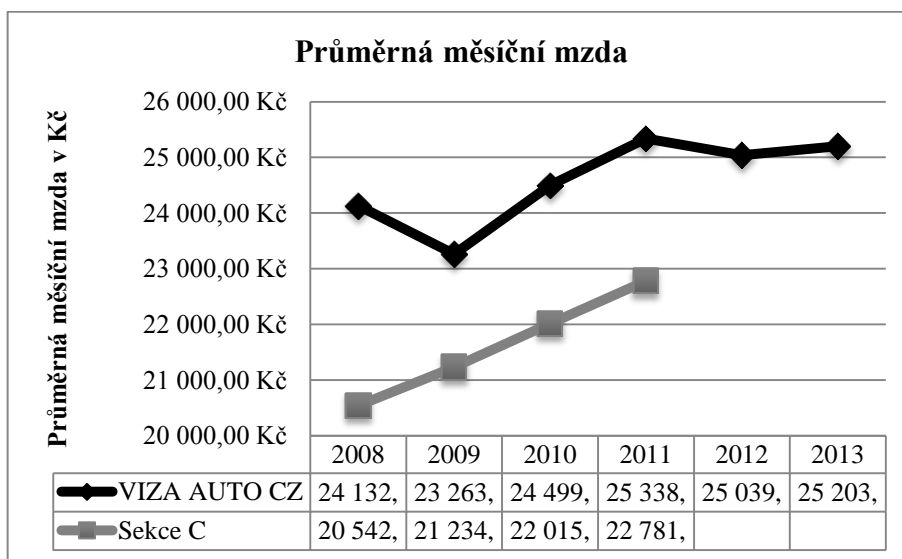
Jak vyplývá z grafu č. 16, spravedlivě platově ohodnocena se cítí více než polovina zaměstnanců (68%). Průměrná výše mezd za období 2008 – 2013 je znázorněna grafem následujícím (Graf č. 13). Do výpočtu nebyly uvažovány mzdy vrcholového managementu, jejichž počet je dán chronologicky takto: 4, 4, 7, 5, 6. Při porovnání v rámci oborové klasifikace CZ-NACE, v sekci C - *Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení*, lze usoudit, že průměrná měsíční mzda zaměstnanců VIZA AUTO CZ, s.r.o. se pohybuje nad celorepublikovým průměrem. Výše mezd se v podniku za rok 2013 nenavrátila na nejvyšších průměrných 25.338,17 Kč, ale oproti roku 2012 PMM opět mírně vzrostla na částku 25.203,14 Kč.

Graf č. 12 - Dotazníkové šetření, otázka č. 16



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Graf č. 13 – Průměrná měsíční mzda v letech 2008 – 2013 (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle [14], [15], 2014

4.7 Zaměstnanecké benefity

Podkladem pro návržení motivačního programu podniku posloužila následující tabulka č. 13. Každý mohl zvolit více odpovědí podle vlastních preferencí. Vlastní návrh nepodal žádný ze zúčastněných dotazovaných.

Tabulka č. 13 - Dotazníkové šetření, otázka č. 17

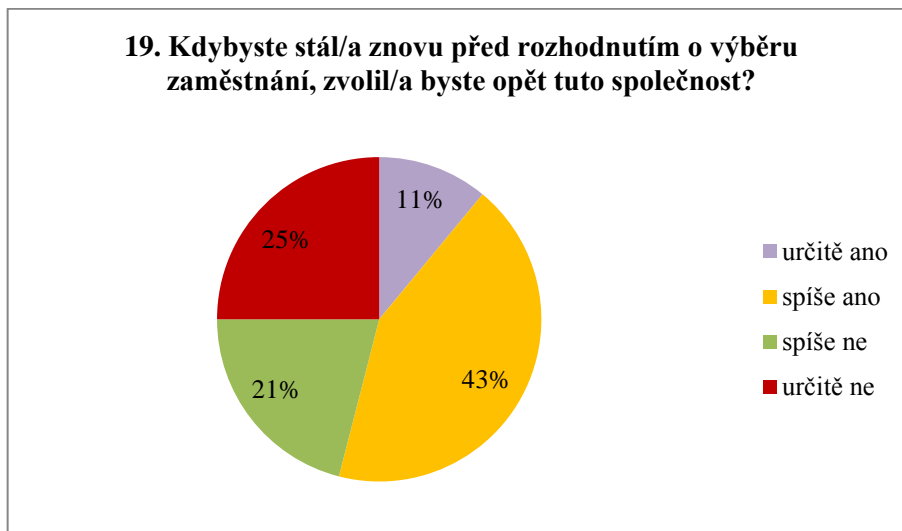
17. Jaké další výhody byste uvítal/a od zaměstnavatele?			
	Operátoři	THP	Suma
Vstupenky na kulturní akce	5	4	9
Rekreační zařízení	11	3	14
Vstupenky do posilovny	8	8	16
Penzijní pojištění	21	19	40
Organizace sportovních akcí	6	2	8
Motivační program	16	12	28
Vstupenky na fotbal, hokej	17	6	23
Zájezdy	5	3	8
Úrazové, životní pojištění	18	10	28
Půjčky	7	1	8
Bonus pro THP	0	7	7

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

4.8 Postoj ke společnosti

Alarmující zjištění na základě reakcí na otázku č. 18 je, že o odchodu uvažuje téměř polovina zaměstnanců (48%). Podobného výsledku bylo získáno i u opačně položeného dotazu, zobrazeného grafem č. 14.

Graf č. 14 - Dotazníkové šetření, otázka č. 19



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Jako poslední byl položen dotaz, zda by svým přátelům či rodině zaměstnanci doporučili společnost VIZA AUTO CZ jako zaměstnavatele (otázka č. 20). Odpovědi shrnuje tabulka č. 14.

Tabulka č. 14 - Dotazníkové šetření, otázka č. 20

20.	
15%	určitě ano
34%	spíše ano
27%	spíše ne
24%	určitě ne

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

5 Navržení přínosů motivačního procesu v podniku

Obsahem páté kapitoly je návrh opatření, která by vedla ke zkvalitnění stávajícího motivačního procesu.

Prostřednictvím dotazníku bylo také zjištěno, kterou z navržených výhod by zaměstnanci uvítali. Nejpreferovanější z nich jsou v tabulce č. 17 tučně zvýrazněny.

5.1 Navržení motivačního programu podniku

Při zachování stávajících zaměstnaneckých výhod, jako je podpora zaměstnanců v oblasti vzdělávání a další uvedené v kapitole 3, budou navrženy doplňující motivační stimuly vycházející především z volby zaměstnanců. Pro konkrétní posouzení z hlediska nákladů bude brán zřetel na omezené možnosti rozpočtu firmy.

5.1.1 Příspěvek na penzijní a životní pojištění

Životní pojištění je produktem, který umožňuje ochranu pojištěného při neočekávaných událostech ohrožujících jeho zdraví. Toto pojištění napomáhá zejména živitelům rodiny nebo při zatížení úvěry. Při splnění určitých podmínek může být snížen základ daně pojištěného o zaplacené pojistné až do výše 12.000 Kč za rok. Příspěvky zaměstnavatele nepodléhají platbám na sociální a zdravotní pojištění a zaměstnavatel je může zahrnout jako daňový náklad.

Pro vyjádření výhod plynoucích zaměstnavateli je porovnáno navýšení hrubé mzdy zaměstnanci s přispíváním totožné částky na životní pojištění. Např. příspěvek ve výši 1.000 Kč zvýší zaměstnanci měsíční hrubý příjem o 1.000 Kč. Avšak z této částky je odvedena daň z příjmů, odvod na zdravotní a sociální zabezpečení. Uvažujeme-li hrubou mzdu zaměstnance 23.000 Kč/měsíčně, pak zaměstnavatel musí vynaložit 32.160 Kč za jednoho zaměstnance. Příspěvek na životní pojištění přijde zaměstnavatele na 1.000 Kč, s přičtením výplaty hrubé mzdy celkem 31. 820 Kč. Rozdíl je zaměstnavateli vyčíslen na 340 Kč ve prospěch příspěvku na pojištění. [26]

K životnímu spoření se pochopitelně hlásí každý zaměstnanec dobrovolně. Pokud by VIZA AUTO CZ přispívala 28 zájemcům měsíčně částkou 2.000 Kč, celkové roční náklady vycházejí na $2.000 * 12 * 28 = 672.000$ Kč, přičemž zajímavé je vyjádření

roční úspory ve výši 228.480 Kč vzhledem k přímému navýšení hrubé mzdy o 2.000 Kč. [18]

V případě dožití se konce smlouvy je dosažený zisk daněn 15% sazbou. Pokud dojde ke zrušení životního pojištění a výplatě odbytného, je i tehdy sazba daně případného zisku 15% a opět jsou zdaněny i příspěvky od zaměstnavatele a zisk z nich plynoucí. Spoření musí trvat po dobu minimálně 5 let a zároveň minimálně do 60 let věku pojištěného. Nesplnění těchto podmínek vede k navýšení daňového základu pojištěného o všechny dříve využitá nezdánitelná částí základu daně. Pojišťovací společnosti poskytují různá řešení při ukončení pracovního poměru, která umožní upravit smlouvu dle aktuální situace pojištěného. [26]

Doplňkové penzijní připojištění (DPS) je variantou dlouhodobého spoření – zajištění v penzijním věku. Obdobně jsou příspěvky pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem a nejsou zatíženy odvody na zdravotní a sociální zabezpečení až do výše 30.000 Kč. Pro zachování těchto zvýhodnění, může zaměstnavatel jednomu zaměstnanci přispívat maximálně 2.500 Kč za měsíc. Pokud zaměstnanec zvolí životní pojištění i DPS zároveň, může mu být příspěvek rozdělen v libovolném poměru, ovšem do limitních 2.500 Kč. Zaměstnanec by měl uvážit, bude-li sám do zvoleného produktu spořit. Pokud si bude přispívat, může kromě od zaměstnavatele získat příspěvek i od státu. [26]

Bude-li uvažováno 28 zájemců o dané benefity, a sice do maximální výše 2.500 Kč, náklady jsou společnosti VIZA AUTO CZ, s.r.o. vykalkulovány **na 840.000 Kč ročně**, přičemž tuto částku může společnost uplatnit jako daňový náklad. Částka se rovněž nezapočítává do základu pro výpočet zdravotních a sociálních odvodů, související náklady tedy společnosti nevznikají.

5.1.2 Vstupenky na hokejová a fotbalová utkání a další vstupenky

Další početnou volbou mezi benefity byly vybrány vstupenky na fotbalová a hokejová utkání. Toto stanovisko není překvapivé, jelikož skladba zaměstnanců je především mužského pohlaví, které obecně uvedené sporty zajímají.

Vhodným řešením je zakoupit permanentní celoroční vstupenky. Ceny hokejových vstupenek se pohybují **od 2.600 Kč do 4.368 Kč**. Fotbalové jsou lacinější, ceny jsou v rozmezí **od 1.400 Kč do 2.000 Kč**.

Ostatním, kteří nemají o daná utkání zájem, může být nabídnuto alternativy v podobě vstupu do plaveckého bazénu. Permanentní vstupenka na 20 hodin je za cenu 750 Kč. Vzhledem k poměru cen by bylo vhodné nabízet vstupné do bazénu alespoň po dvou hodinách. Pět vstupenek může být poté nabídnuto padesáti zaměstnancům a firmu vychází na **3.750 Kč**.

Zpříjemnění pro zaměstnance s dětmi by mohlo nést využití rodinné vstupenky do ZOO. Neomezená vstupenka je za cenu **1.300 Kč**.

5.1.3 Školení mistrů

Kromě platových podmínek je ve společnosti VIZA AUTO CZ, s.r.o. hlavním původcem nespokojenosti vztah operátorů s jejich nadřízeným. Vhodným řešením je zprostředkovat školení vedoucích pracovníků.

Pro VIZA AUTO CZ, s.r.o. se nabízí možnost financování skrze projekt *Vzdělávejte se pro růst*, jak už bylo úspěšně realizováno v předchozích letech. Čerpání je sice omezené – hranice je stanovena na průměrných 500.000 Kč měsíčně, přičemž jsou započítány náklady vzdělávací aktivity samotné i mzdové náklady. Vzhledem k cenám školení zde ale existuje široký prostor.

Možnou volbou je kurz „*Mistr - efektivní řízení času, stresu a konfliktů*“ od společnosti top vision s.r.o.. Tento jednodenní kurz vychází na **4.839 Kč** za osobu. Absolvováním se vedoucímu nabízí šance získat nový pohled na vlastní přístup k řízení lidí a získané poznatky správnou cestou aplikovat. [25]

V úvahu by připadala účast čtyř vedoucích. Žádosti pro získání dotace na vzdělávací aktivity se podávají na místní úřad práce. Obsahují cenu vzdělávací aktivity spolu se mzdovými náklady účastníků kurzu. Sečtením ceny konkrétního kurzu pro čtyři osoby $4 * 4.839 \text{ Kč} = 19.356 \text{ Kč}$ a průměrné mzdy roku 2013 vydělené průměrným počtem pracovních dnů $4 * 25.203,14 \text{ Kč} / 22 = 4.582,39 \text{ Kč}$ získáme částku **23.938,39 Kč**.

Tato kalkulace je pouze orientační, žádost musí být podložena přesnými mzdovými náklady.

5.1.4 Sumarizace nákladů na navržený motivační program

- Pojištění: 840.000Kč
 - Vstupenky: hokej + fotbal + bazén + ZOO
- $$2 * 2.600 \text{ Kč} + 2 * 2.000 \text{ Kč} + 5 * 750 \text{ Kč} + 1 * 1.300 \text{ Kč} = 14.250 \text{ Kč}$$
- Školení mistrů vyčísleno na: 23.938,39 Kč. V případě uznání strukturálního fondu není třeba tuto částku uvažovat.

Náklady na navržený motivační program činí **878.188,39 Kč** za rok.

V porovnání s příspěvkem na pojištění jsou zbylé benefity téměř zanedbatelným nákladem. Z hlediska výdajů, ale i časové náročnosti je doporučeno začít zakoupením vstupenek. Hokejové i fotbalové permanentky lze pořídit před zahájením sezóny.

Stávající zavedené výhody je doporučeno zaměstnancům zachovat a motivační program tímto návrhem obohatit. Rozmanitou nabídku benefitů zaměstnanci vítají.

5.2 Další navrhovaná opatření pro zefektivnění motivačního procesu

Na základě dotazování byly vyselektovány skutečnosti, které zaměstnance znepokojují.

Jako jednu z nich zaměstnanci uvedli nevyhovující hygienu toalet. Během směny jsou toalety stále v provozu. Jednorázový úklid po skončení směn nepostačuje. Řešením je navýšení počtu pracovníků úklidu.

Při hodinové sazbě 120 Kč/hod vycházejí ročně mzdové náklady na $120 * 8$ (pracovní doba) * 22 (počet pracovních dní) * 12 (počet měsíců v roce) = **253.440 Kč**

V současné době jsou zaměstnanci úklidu najímáni skrze personální agenturu. To přináší úsporu času personalisty a nákladů za vstupní lékařskou prohlídku, kterou hradí agentura.

Dále byla zmíněna nespokojenost s parkováním. Pozemek společnosti VIZA AUTO CZ, s.r.o. není zdaleka plně využit. Areál firmy disponuje téměř pěti

volnými hektary. I v případě rozšíření závodu o novou výrobní halu zde zůstane dostatek prostoru pro vybudování dalšího parkoviště. **Cena se odvíjí od případného projektu.** Prozatímní řešení je využívat veřejnou městskou dopravu (MHD). Dostupnost MHD během dne je velmi dobrá. Se skončením odpolední směny ve 22.00 hodin však dochází k přetíženosti spojů. Linky musí zabezpečit většinu společností na Borských polích. Např. Yazaki Wiring Technologies Czech, s.r.o., Fuji Koyo Czech, s.r.o., DAIHO (CZECH), s.r.o. a řada dalších podniků má nastaven konec směny v 22 hodin. Pokud by u VIZA AUTO CZ, s.r.o. došlo k posunu začátku směn o deset minut vpřed, zaměstnanci by měli více času k přesunu na zastávku. Toto řešení **nevyžaduje žádné přímé náklady.**

Úroveň podpory profesního růstu je především odrazem péče o kvalifikaci zaměstnanců, její prohlubování a rozšiřování. Podporu zaznamenalo pouhých 21% dotazovaných. Přitom právě nejasná perspektiva vede často ty nejdynamičtější pracovníky k odchodu ze současného zaměstnání. Z tohoto důvodu by podnik měl věnovat pozornost plánům kariéry a následnictví ve funkcích. [7] Kromě jazykových kurzů umožňuje VIZA AUTO CZ, s.r.o. i jiné vzdělávací aktivity, avšak pouze ta, která jsou nezbytná pro vykonávání povolání.

Nabídka vzdělávacích aktivit je v dnešní době velmi rozsáhlá. Pokud by se podnik rozhodl vyčlenit na vzdělávací aktivity **100.000 Kč** z ročního rozpočtu, mohlo by dvacet zaměstnanců (za předpokladu ceny jednodenního kurzu v průměru 5.000 Kč) získat možnost šanci vykonávat náročnější, prestižnější a odpovědnější úkoly díky rozvoji svých dovedností.

V rámci vzdělávacích aktivit by bylo vhodné zařadit kurz zefektivňující tok informací. 53% dotazovaným se nedostává informací adekvátní formou. Fórum „*Problematika interní komunikace v praxi*“ zprostředkovává managementu zkušenosti a názory v oblasti výměny interních informací v podniku. Účast sedmi manažerů z každého oddělení by dle aktuálního ceníku agentury *top vision s.r.o.* vyšlo na $7 * 6.900 \text{ Kč} = \mathbf{48.300 \text{ Kč}}$. [25]

Pro financování vzdělávacích kurzů se nabízí možnost využití podpory dotačního programu EU.

5.3 Očekávaný přínos

V pracovní činnosti jsou motivy prioritní pro efektivitu práce. Úroveň motivace udává výkony pracovníků. [9] Dle Bedrnové a Nového tvoří motivace a úroveň schopností dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu člověka. Danou zákonitost vyjadřují následujícím vztahem č. 5:

Vzorec č. 5

$V = f(M \cdot S)$, kde:

V ... úroveň výkonu

M ... úroveň motivace

S ... úroveň schopností

Zdroj: [2]

Vhodnými motivátory lze tedy stimulovat pracovníky k vyššímu výkonu a produktivitě. Tímto je naplňováno strategického cíle firmy – růstu na trhu. Vývoj produktivity do roku 2012 zachycuje následující tabulka č. 15. Je patrné, že od roku 2010 produktivita klesá. Pokud by se podniku vhodnou motivační politikou podařilo vrátit na úroveň produktivity roku 2010 při stávajících 165 zaměstnancích, tržby vzrostou na **642.649,78 Kč**.

Tabulka č. 15 – Produktivita na jednoho zaměstnance (v tis. Kč)

Rok	2009	2010	2011	2012
Počet zaměstnanců	162	157	166	162
Tržby	583.056	611.491	631.012	537.060
Produktivita na jednoho zaměstnance	3.599,11	3.894,85	3.801,28	3.315,19

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Dalším přínosem zavedení motivačního programu je očekávané snížení míry fluktuace a s tím související úspora nákladů, jež byly vyjmenovány v kapitole 1.4.3 *Fluktuace*. Odchod jednoho zaměstnance vyžaduje cca tři hodiny času pracovníka personálního oddělení. Průměrná hodinová mzda je 25.203,14 Kč / 22 (počet pracovních dní

v měsíci) / 8 (počet hodin směny) = 143,20 Kč. Náklady spojené s administrativou při odchodu jednoho zaměstnance potom vycházejí na $3 * 143,20 \text{ Kč} = 429,60 \text{ Kč}$. S každým nově příchozím zaměstnancem jsou spjata školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, nakládání s odpady a lékařská prohlídka, která podnik vychází na **669 Kč**. Inzerce pracovních míst na internetových portálech jobs.cz a práce.cz se pohybuje v základní ceně za **39.000 Kč** ročně. Za tuto cenu lze inzerovat 30 pracovních pozic. Vyčíslení dalších nákladů je těžko předvídatelné.

Jako ideální příležitost pro předávání vstupenek mohou být pravidelné páteční porady. Samotné předávání těchto benefitů poradu pomůže oživit a všem zaměstnancům zajistí informace. Především na informovanost je třeba dbát, jelikož zaměstnanecké výhody, ačkoliv jsou v podnicích zaváděny s dobrým úmyslem, vždy podněcují nespokojenost, jestliže je jejich přiznávání spravováno nesystémově a ledabyly. Takto vyvolané pocity nespravedlnosti rozvrací kolegiální atmosféru na pracovišti. [5]

Navýšením parkovacích kapacit a počtu pracovníků úklidu bude zaměstnancům vyhověno v požadavcích na pracovní prostředí. Využití volných prostor je otázkou budoucnosti. K realizaci výstavby nové haly a parkoviště by podnik využil možnosti financování úvěry. Podnik musí počítat s navýšením mzdových nákladů o **253.440 Kč** ročně za jednoho přijatého pracovníka úklidu.

Podpora pracovníků k sebe-rozvoji pozitivně působí na jejich motivaci, vztah k zaměstnavateli, vazbě na organizaci apod. Zvyšováním kompetencí pracovníků má možnost úměrně přizpůsobovat pracovní úkoly a tím zatraktivnit zaměstnání. [8]

Vzhledem k dosahovaným ziskům (každoročně nad 36 mil. Kč v posledních čtyřech letech) si společnost může dovolit navržený motivační program zavést. Celková částka sice není zanedbatelná, avšak uvedené benefity může zavádět postupně, od nejméně nákladných. Nutno podotknout, že zkvalitnění motivačního procesu je dlouhodobým záměrem podniku a s uvolněním financí počítá. Sestavený návrh vychází z přímé volby zaměstnanců podniku, proto lze po zavedení motivačního programu předpokládat jejich spokojenost.

Závěr

Daná práce přináší návrh opatření, která mají napomoci společnosti VIZA AUTO CZ, s.r.o. provádět efektivní motivační politiku. Kromě vyhodnocení dotazníku popisuje práce faktory ovlivňující hospodaření společnosti. Čtenáři tak dává ucelený pohled na podnik VIZA AUTO CZ, s.r.o. a jeho okolí. Podniku se v současné době otevírají nové možnosti a příležitosti k růstu na trhu. Pouze efektivním zapojením svých zdrojů může být expanze dosaženo. Právě zdroj lidského kapitálu byl předmětem této práce.

Dotazníkové šetření poukázalo na určité zavedené nedostatky v podniku. Jejich náprava je součástí návrhu motivačního programu. V současné době existuje široká nabídka zaměstnaneckých benefitů. Navržený motivační program vychází z aktuálních potřeb podniku a z více či méně subjektivního hodnocení zaměstnanců společnosti VIZA AUTO CZ, s.r.o.. Sestavený návrh vyjadřuje náklady motivačního programu i jeho očekávaný přínos.

Pokud se daná společnost rozhodne uvedený motivační program zavést, měla by prvním krokem zaměstnance se svým záměrem seznámit. Samotné vědomí pracovníků, že pro ně – pro jejich pracovní spokojenost – vedení podniká jisté kroky, má významný vliv na jejich pracovní jednání. Účelným způsobem, jak informace poskytovat, je přímo během týdenních porad a zároveň prostřednictvím podnikových brožur či letáků. Ty je vhodné umístit na taková místa, aby byly dostupné všem zaměstnancům i uchazečům o zaměstnání. [2]

Nesprávná motivační politika může společnosti trvale ublížit. Proto je nezbytné i po zavedení motivačního programu opakovaně vyhodnocovat úroveň spokojenosti. Tím, že bude podnik aktivně reagovat na potřeby svých zaměstnanců, bude se moci těšit produktivitou svých spokojených zaměstnanců.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Průměrný počet zaměstnanců	13
Tabulka č. 2 – SWOT analýza	21
Tabulka č. 3 – Horizontální analýza aktiv, (v tis. Kč)	22
Tabulka č. 4 – Horizontální analýza pasiv (v tis. Kč).....	23
Tabulka č. 5 – Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč).....	24
Tabulka č. 6 – Rentabilita aktiv (v tis. Kč).....	25
Tabulka č. 7 – Rentabilita vlastního kapitálu (v tis. Kč)	26
Tabulka č. 8 – Rentabilita tržeb (v tis. Kč).....	27
Tabulka č. 9 – Dotazníkové šetření, otázka č. 2	36
Tabulka č. 10 - Dotazníkové šetření, otázka č. 3	36
Tabulka č. 11 - Dotazníkové šetření, otázka č. 4	37
Tabulka č. 12 - Dotazníkové šetření, otázka č. 15	43
Tabulka č. 13 - Dotazníkové šetření, otázka č. 17	45
Tabulka č. 14 - Dotazníkové šetření, otázka č. 20	46
Tabulka č. 15 – Produktivita na jednoho zaměstnance (v tis. Kč).....	52

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Logo firmy	10
Obrázek č. 2 - Maslowova pyramida potřeb.....	42

Seznam grafů

Graf č. 1 – Fluktuace ve struktuře 2012.....	15
Graf č. 2 – Fluktuace VIZA AUTO CZ, s.r.o.....	15
Graf č. 3 – Fluktuace ve struktuře 2013.....	16

Graf č. 4 – Důvody rozvázání pracovního poměru u THP	17
Graf č. 5 – Fluktuace věkových skupin THP	18
Graf č. 6 – Výsledek hospodaření (v tis. Kč).....	28
Graf č. 7 – Dotazníkové šetření, otázka č. 1	34
Graf č. 8 - Dotazníkové šetření, otázka č. 5.....	38
Graf č. 9 - Dotazníkové šetření, otázka č. 6.....	39
Graf č. 10 - Dotazníkové šetření, otázka č. 8.....	40
Graf č. 11 - Dotazníkové šetření, otázka č. 14.....	42
Graf č. 12 - Dotazníkové šetření, otázka č. 16.....	44
Graf č. 13 – Průměrná měsíční mzda v letech 2008 – 2013 (v Kč).....	44
Graf č. 14 - Dotazníkové šetření, otázka č. 19	46

Seznam použitých zkratek

DM	Dlouhodobý majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DPS	Doplňkové penzijní připojištění
EMS	Strategie environmentálního managementu
EU	Evropská unie
ISO	Mezinárodní organizace zabývající se tvorbou norem
IT	Informační technologie
PMM	Průměrná měsíční mzda
QMS	Systém managementu kvality
RF	Rezervní fond
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
THP	Technicko-hospodářský pracovník
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
ZC	Zůstatková cena
ZK	Základní kapitál

Seznam použité literatury

Odborná literatura

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] BEDRNOVÁ, Eva. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František., KOŠŤAN, Pavol., ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [4] BLÁHA, Jiří., MATEICIUC, Aleš., KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. 284 s. Praxe manažera. Business books. ISBN 80-251-0374-9.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [6] HAGEMANNOVÁ, Gisela. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 208 s. ISBN 80-85865-13-0.
- [7] HRDÝ, Milan. HOROVÁ, Michaela. *Finance podniku*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 180 s., ISBN 978-80-7357-492-5
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [9] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2007. 380 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [10] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. 4. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3664-8.
- [11] PROVAZNÍK, Vladimír a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 226 s. Manažer. ISBN 80-247-0470-6.
- [12] SYNEK, Miloslav., KISLINGEROVÁ Eva. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2002, 479 s. ISBN 80- 7179-736-7.

[13] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Jiné zdroje

[14] *Interní materiály podniku VIZA AUTO CZ, s.r.o.*, Podnikatelská 10, 301 00 Plzeň

Elektronické dokumenty

[15] ČSÚ. *Ekonomické výsledky průmyslu ČR* [online]. Aktualizace 15. 9. 2013 [cit. 10. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/p/8006-13>

[16] ČTK [Česká tisková kancelář]. Plzeňská Viza, výrobce autosedaček, plánuje zdvojnásobení výroby. In: *FinancniNoviny.cz* [online]. 5.9.2013 13:18, © 2014 [cit. 20. 3. 2014]. ISSN: 1213-4996. Dostupné z: http://www.financninoviny.cz/tema/zpravy/plzenska-viza-vyrobce-autosedacek-planuje-zdvojnasozeni-vyroby/980254&id_seznam=52674

[17] Ing. Jan Eartl. Fluktuace – diagnóza a léčba. *PersonAll* [online]. [cit. 10. 2. 2014]. Dostupné z: http://www.personall.cz/Fluktuace_clanek.html

[18] Kalkulátor benefitů životního pojištění. *O životním pojištění: Zaměstnanecké programy* [online]. Pojišťovna ČS [cit. 18. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.pojistovnacs.cz/zivotni-pojisteni/kalkulator-benefitu/>

[19] Kvalita a životní prostředí. *Viza Automoción* [online]. [cit. 2. 1. 2014]. Dostupné z: <http://www.vizaauto.com/cz/calidad.htm>

[20] Městský industriální park Plzeň Borská pole. *Útvar koncepce rozvoje města Plzně* [online]. Aktualizováno: 13. 2. 2013 [cit. 19. 3. 2014]. Dostupné z: <http://ukr.plzen.eu/cz/rozvojove-projekty-mesta-plzne/realizovane-projekty/mestsky-industrialni-park-plzen-borska-pole/mestsky-industrialni-park-plzen-borska-pole.aspx>

- [21] Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Praha 2 © 2012 – 2014 [cit. 10. 2. 2014]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma.vysledky?navez=shape+corp&polozek=50](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma.vysledky?navez=shape+corp&polozek=50)
- [22] Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Praha © 2012 – 2014 [cit. 3. 2. 2014]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=viza+auto+cz>
- [23] Parlament České republiky. *Business center: Zákoník práce* [online]. © 1998 – 2014 [cit. 10. 3. 2014]. ISSN 1213-7235. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>
- [24] Špačková, Iva. OBRAZEM: Faurecia otevřela další továrnu, zaměstná tisíc nových lidí. *In: idnes.cz* [online]. Praha: Mafra, a.s., 23. listopadu 2007 9:53 [cit. 9. 2. 2014]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/obrazem-faurecia-otevrela-dalsi-tovarnu-zamestna-tisic-novych-lidi-1p7-/ekoakcie.aspx?c=A071123_082359_ekoakcie_spi
- [25] *top vision - vzdělávací kurzy a diskusní fóra pro manažery* [online]. EDUA Group s.r.o., © 2013 [cit. 20. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.topvision.cz/>
- [26] VALÁŠEK, Václav. Benefity: kdy jsou zaměstnanecké výhody opravdu výhodné. *In: Peníze.CZ.* [online]. Partners media, s.r.o., 21. 11. 2011 [cit. 3. 3. 2014]. ISSN 1213-2217. Dostupné z: <http://www.penize.cz/zamestnani/225023-benefity-kdy-jsou-zamestnanecke-vyhody-opravdu-vyhodne>
- [27] VIZA AUTO CZ, s.r.o.. *Jobs.cz: Volné pozice, aktuální nabídka práce* [online]. LMC s.r.o. © 1996 – 2014 [cit. 5. 1. 2014]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/firma/246649-viza-auto-cz-s-r-o/>

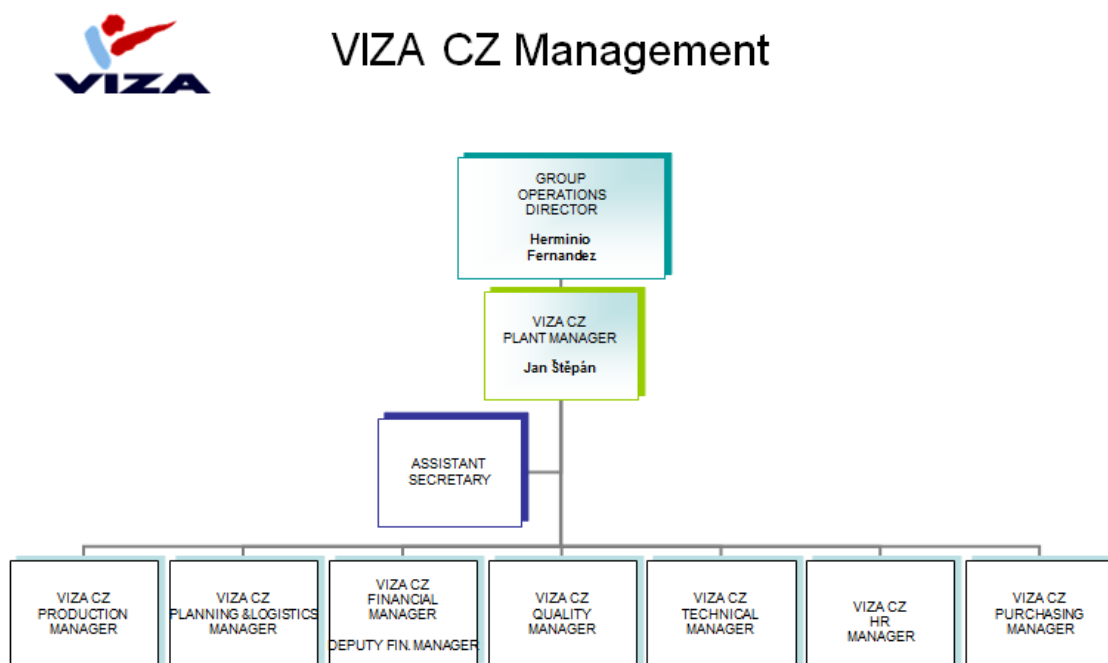
Seznam příloh

Příloha A: Organizační struktura vedení společnosti

Příloha B: Organizační struktura oddělení výroby

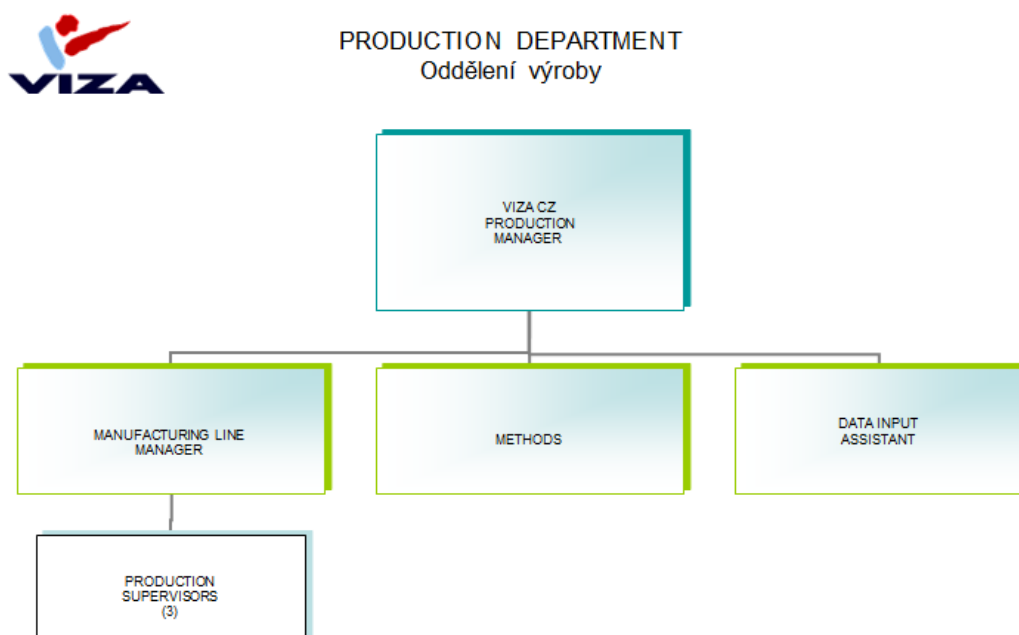
Příloha C: Dotazník spokojenosti

Příloha A: Organizační struktura vedení společnosti



Zdroj: [14], 2014

Příloha B: Organizační struktura oddělení výroby



Zdroj: [14], 2014

Příloha C: Dotazník spokojenosti

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VIZA AUTO CZ

Dotazník slouží pro účely bakalářské práce, která se zabývá motivačním programem společnosti VIZA AUTO CZ. Účelem je zjistit úroveň spokojenosti a motivace v podniku. Vyhodnocení bude předloženo na personální oddělení.

Dotazníkové šetření je anonymní. Odpovědi označte křížkem, popř. uveďte vlastní odpověď. Vyplňte prosím všechny otázky.

Děkuji za Váš čas.

Monika Walterová
Studentka FEK, ZČU v Plzni

Vaše pracovní zařazení:

	Operátor
	THP

Otázka č. 1: Jak jste spokojen/a se svým zaměstnáním ve společnosti VIZA AUTO CZ, s.r.o.?

	velmi spokojen/a
	spíše spokojen/a
	spíše nespokojen/a
	velmi nespokojen/a

Otázka č. 2: Byl jste při nástupu do zaměstnání dostatečně a kvalitně proškolen?

	ano, bez výhrad
	ano, s menšími výhradami
	s mnoha výhradami
	nedostatečně

Otázka č. 3: Jste spokojen/a s podporou profesního růstu, který společnost poskytuje?

	Firma rozvoj podporuje
	Jen já sám/sama

Otázka č. 4. Vyjmenujte 3 věci, které se Vám na společnosti nejvíce líbí

Otázka č. 5. Atmosféru na pracovišti hodnotím jako:

	Vynikající
	velmi dobrou
	Dobrou
	spíše horší
	nesnesitelnou

Otázka č. 6: Jak se cítíte být informován/a uvnitř Vašeho oddělení?

<input type="checkbox"/>	informace dostávám včas a v potřebném množství
<input type="checkbox"/>	informace dostávám moc brzy
<input type="checkbox"/>	informace dostávám moc pozdě
<input type="checkbox"/>	dostává se mi málo informací
<input type="checkbox"/>	dostává s mi zbytečně mnoho informací

Otázka č. 7: Máte dostatek informací o cílech a záměrech společnosti?

<input type="checkbox"/>	Ano
<input type="checkbox"/>	Ne

Otázka č. 8: Jsou Vaši nadřízení ochotni vyslechnout Vás, když to potřebujete?

<input type="checkbox"/>	Ano
<input type="checkbox"/>	Ne

Otázka č. 9: Je pro Vás Váš nadřízený příkladem?

<input type="checkbox"/>	Ano
<input type="checkbox"/>	Ne

Otázka č. 10: Máte mezi kolegy dobré přátele?

<input type="checkbox"/>	Ano
<input type="checkbox"/>	Ne

Otázka č. 11: Jak často dochází mezi zaměstnanci na Vašem pracovišti ke konfliktům?

<input type="checkbox"/>	Občas
<input type="checkbox"/>	Často
<input type="checkbox"/>	Nikdy

Otázka č. 12: Řekl/a byste, že jste při výkonu práce ve stresu?

<input type="checkbox"/>	Ne, nejsem ve stresu
<input type="checkbox"/>	Přiměřeně k pracovní pozici
<input type="checkbox"/>	Ano, více než si přeji

Otázka č. 13: Pochválil Vás nadřízený v posledním měsíci?

<input type="checkbox"/>	Ano
<input type="checkbox"/>	Ne

Otázka č. 14: Je pro Vás pochvala nadřízeným důležitá?

<input type="checkbox"/>	Ano
<input type="checkbox"/>	Ne

Otázka č. 15: Co je pro Vás motivací pro práci ve VIZA AUTO CZ, s.r.o.? (Označte vše vyhovující)

<input type="checkbox"/>	Peníze
<input type="checkbox"/>	Jistota zaměstnání
<input type="checkbox"/>	Kolektiv
<input type="checkbox"/>	Práce mě baví
<input type="checkbox"/>	Motivační program
<input type="checkbox"/>	Kultura firmy
<input type="checkbox"/>	Důležitost
<input type="checkbox"/>	Kariéra

Otázka č. 16: Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

	Určitě ano
	Spíše ano
	Spíše ne
	Neodpovídá

Otázka č. 17: Jaké další výhody byste uvítal/a od zaměstnavatele?

	Vstupenky na kulturní akce
	Rekreační zařízení
	Vstupenky do posilovny
	Penzijní pojištění
	Organizace sportovních akcí
	Motivační program
	Vstupenky na fotbal, hokej
	Zájezdy
	Úrazové, životní pojištění
	Půjčky
	Bonus pro THP
	Vstupenky na kulturní akce

Jiné (prosím uveďte)

Otázka č. 18: Uvažujete o odchodu ze zaměstnání?

	Ano
	Ne

Otázka č. 19: Kdybyste stál/a znovu před rozhodnutím o výběru zaměstnání, zvolil/a byste opět tuto společnost?

	Určitě ano
	Spíše ano
	Spíše ne
	Určitě ne

Otázka č. 20: Doporučil byste přátelům či rodině společnost VIZA AUTO CZ jako zaměstnavatele?

	Určitě ano
	Spíše ano
	Spíše ne
	Určitě ne

Zde je prostor pro Vaše názory a vyjádření k tomu, co se Vám ve firmě VIZA AUTO CZ nelíbí

--

Abstrakt

WALTEROVÁ, M. *Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku*.
Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 68 s., 2014

Klíčová slova: motivace, motivační program, zaměstnanecké benefity

Podstatou bakalářské práce „Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku“ je zanalyzovat současnou úroveň motivace vybraného podniku a v návaznosti na zjištěné výsledky vypracovat návrh opatření, která povedou ke zlepšení daného stavu. Pro tyto účely byl sestaven Dotazník spokojenosti zaměstnanců. Navržený motivační program vychází jednak z praxe - rozpočtové omezení organizace a preference zaměstnanců, současně se opírá o motivační teorie čerpané z odborných pramenů.

Na charakteristiku podniku a jeho okolí navazuje SWOT analýza a analýza ekonomické situace společnosti. Konkrétní návrh motivačního programu byl sestaven s očekáváním pozitivních dopadů na organizaci.

Abstract

WALTEROVÁ, M. *Economic assessment of benefits in motivation program of company*. Bachelor work. Pilsen: Faculty of Economics University of West Bohemia in Pilsen, 68 pg., 2014

Key words: motivation, incentive program, benefits

The aim of a the Bachelor 's thesis "Economic assessment of benefits of an incentive program in a company" is to analyze a current situation of motivation level at chosen company and draw up a set of improvement proposals, which lead the company to make an effective motivation policy. According to this aim "Employee satisfaction questionnaire" was created. These proposals are based on practical conditions – company 's budget limitations and concrete preferences of employees, together with theories of motivation.

The company description is followed by SWOT and economy analysis. The incentive program proposal was compiled with the expectation of positive impact on the organization.