

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

Bakalářská práce

**Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku**

**Economic assessment of the benefits of motivation program in the  
business**

Martin Kreysa

Plzeň 2015

Originál zadání + kopie zadání do druhého paré

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku“*

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

Plzeň dne .....

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěl poděkovat především PhDr. Věře Dvořákové za pomoc, vstřícnost a poskytování odborných rad důležitých pro zpracování této bakalářské práce. Dále děkuji zaměstnancům podniku META Plzeň s.r.o. za spolupráci a poskytnutí potřebných údajů.

# Obsah

Úvod.....	8
1 Teorie motivace.....	10
1.1 Motivace, stimulace .....	10
1.2 Motiv .....	11
1.2.1 Potřeby .....	11
1.2.2 Návyky .....	12
1.2.3 Zájmy .....	12
1.2.4 Hodnoty.....	12
1.2.5 Ideály .....	13
1.3 Motivační teorie .....	13
1.3.1 Maslowova teorie potřeb .....	13
1.3.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace .....	15
1.3.3 Teorie spravedlnosti .....	16
1.3.4 Mc Gregorova teorie X a teorie Y .....	16
1.4 Motivace k práci .....	17
1.4.1 Ovlivňování pracovní motivace.....	18
1.5 Motivační program podniku .....	18
2 O podniku META Plzeň s.r.o. ....	21
2.1 Obecné informace .....	21
2.2 Předmět podnikání.....	21
2.3 Zákazníci.....	22
2.4 Organizační struktura .....	22
2.5 Vedení podniku .....	22
2.6 Kvalita, životní prostředí.....	23
2.7 Cíle podniku.....	24
2.8 Výzkum a vývoj.....	24
2.9 Náhradní plnění.....	24
3 Provozovny.....	25
4 SWOT analýza.....	29

5	Ekonomická situace podniku .....	30
5.1	Ukazatelé likvidity .....	30
5.2	Ukazatelé rentability .....	31
5.3	Ukazatelé aktivity .....	32
5.4	Ukazatelé zadluženosti .....	33
6	Analýza současného motivačního programu v podniku .....	35
6.1	Mzdy, prémie, bonusy, (pokuty).....	35
6.2	Pracovní podmínky .....	36
6.3	Kolektiv, podniková kultura .....	37
6.4	Benefity .....	37
7	Zhodnocení současného motivačního programu .....	39
7.1	Charakteristika aktuálního stavu .....	39
8	Dotazníkové šetření.....	41
8.1	Jak dlouho pracujete v podniku?.....	42
8.2	Jak jste spokojen(á) se svým zaměstnáním?.....	43
8.3	Myslíte, že odvádíte kvalitní práci? .....	44
8.4	Myslíte, že náročnost a kvalita vámi odvedené práce odpovídá vaší mzdě? .....	45
8.5	Jak hodnotíte pracovní atmosféru, vztahy na pracovišti apod.? .....	46
8.6	Jak jste spokojen(á) s pracovním prostředím (vybavení pracoviště, pracovní podmínky apod.)? .....	48
8.7	Jste spokojen(á) s množstvím a kvalitou benefitů (různé příspěvky apod.), které podnik poskytuje? .....	49
8.8	Jak často používají vaši nadřízení písemné či ústní pochvaly?.....	50
8.9	Jaké změny byste uvítali především v oblasti motivace, ale i celkově v podniku?.....	51
8.10	Jak jsou pro vás důležité či jak moc vás motivují nebo by motivovali následující prvky? 52	
8.11	Pohlaví a věk zaměstnanců.....	53
8.12	Doplňující otázka .....	55
8.13	Zhodnocení motivačního programu dle dotazníkového šetření .....	55
9	Návrh nového motivačního programu.....	57
9.1	Mzda, prémie .....	57
9.2	Pochvaly .....	58
9.3	Informovanost zaměstnanců a komunikace .....	58
9.4	Pracovní prostředí a podmínky.....	59
9.5	Benefity .....	60
10	Kalkulace motivačního programu .....	62
10.1	Výčíslení nákladů současného motivačního programu.....	62

10.2	Nákladová kalkulace navrhnutého motivačního programu .....	63
10.3	Přínosy nového motivačního programu .....	68
	Závěr .....	70
11	Seznam tabulek a grafů .....	71
12	Seznam obrázků .....	72
13	Seznam použitých zkratk .....	73
14	Seznam použité literatury.....	74
15	Seznam příloh.....	75

## Úvod

Cílem celé bakalářské práce se stalo posouzení a vyčíslení potenciálních přínosů pro podnik, které by plynuly z mnou sestaveného motivačního programu. Pro jeho vypracování využiji především výsledků vlastního dotazníkového šetření, analýzu firemních dokumentů, konzultace s ředitelem podniku a s vedoucí provozovny Stříbro. Užitečné mohou být také osobní zkušenosti z doby, kdy jsem v podniku působil jako brigádník. Kromě přínosů pro podnik je rovněž nezbytné vyčíslit náklady na navržený motivační program.

Motivace, která představuje základní pojem, ovlivňuje lidské chování v osobním, co je zde důležité, i v profesním životě. Schopnost správně vést a motivovat zaměstnance patří k základním a nejdůležitějším vlastnostem všech vedoucích pracovníků. Vhodná aplikace motivačních prostředků má za úkol ovlivnit zaměstnance takovým způsobem, aby sami chtěli odvádět kvalitní práci, více se ztotožnit s podnikem, dělat méně chyb a zvýšit efektivitu své práce. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci tvoří nedílnou a jednu z nejpodstatnějších částí většiny podniků a mzdové náklady patří k nejvyšším nákladům, je nezbytné s lidským kapitálem nakládat uvážlivě a smysluplně. Úroveň a kvalita výkonu zaměstnanců jako celku se citelně odrazí i do hospodaření podniku a do výše jeho zisku, či ztráty.

První část bakalářské práce tvoří teoretický základ cílený především pro potřeby praktické části. Nejprve je uveden výčet a charakteristika důležitých pojmů z oblasti motivace. Následují některé motivační teorie, které přistupují k motivaci a jejímu využití z různých hledisek. Dané teorie by měly poskytnout základ pro způsob vedení a motivování zaměstnanců, ale také pro tvorbu motivačního programu. Některá obecná pravidla a poznatky potřebné pro tvorbu motivačního programu se nacházejí na konci teoretické části.

Podstatou praktické části je popsat a analyzovat současný motivační program v podniku META Plzeň s.r.o. (dále jen podnik), dále navrhnout nový program, vyčíslit jeho nákladovou stránku a hlavně jeho přínos. Nejprve uvedu základní údaje o podniku a charakteristiku jednotlivých provozoven. Jako stěžejní provozovnu jsem určil Stříbro. Důvodem je skutečnost, že zdejší provozovnu osobně znám z dřívější brigády, ale především proto, že patří k největším provozovnám dle počtu zaměstnanců.



Následovat bude několik vybraných analýz, poskytující informace o postavení podniku z hlediska ekonomické situace nebo podle silných a slabých stránek. Po samotném zhodnocení současného stavu motivačního programu je důležité pro návrh vlastního motivačního programu dotazníkové šetření. Dotazník má za úkol zmapovat současnou situaci z hlediska motivace a také další faktory, které souvisejí s danou problematikou. Rozbor jednotlivých otázek a samotné odpovědi na ně spolu s teoretickým základem poskytnou potřebné informace pro vytvoření nového motivačního programu. Nedílnou součástí se staly vyčíslené náklady a přínosy daného motivačního programu.

Bakalářská práce včetně zpracovaného dotazníku a vytvořeného konceptu motivačního programu by měla sloužit pro podnik META Plzeň s.r.o. Může se stát zdrojem inspirace pro zvážení a případné zavedení změn v různých oblastech motivace. Hlavním přínosem by se mělo stát zvýšení spokojenosti, efektivity práce, udržení kvalifikovaných a dlouholetých zaměstnanců a hlavně snížení počtu reklamací od zákazníků.

# 1 Teorie motivace

V teoretické části mé práce zmíním několik pojmů, teorií a charakteristik, jež jsou buď samy o sobě, či svojí charakteristikou, důležité pro praktickou část. Na základě teoretických poznatků jsou stanoveny a vyvozeny některé závěry v praktické části práce.

## 1.1 Motivace, stimulace

Motivace představuje páteř celé mé bakalářské práce a je důležitá jak pro pracovní, tak i osobní život každého člověka. „Pojem „motivace“ má původ v latinském „movere“ – hýbati, pohybovati“ (Bedrnová, Nový, 2004, s. 241). Na základě této definice lze říci, že motivace je jakousi vnitřní hybnou silou, která žene každého jedince za určitým cílem. „Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání“ (Bedrnová, Nový, 2004, s. 241).

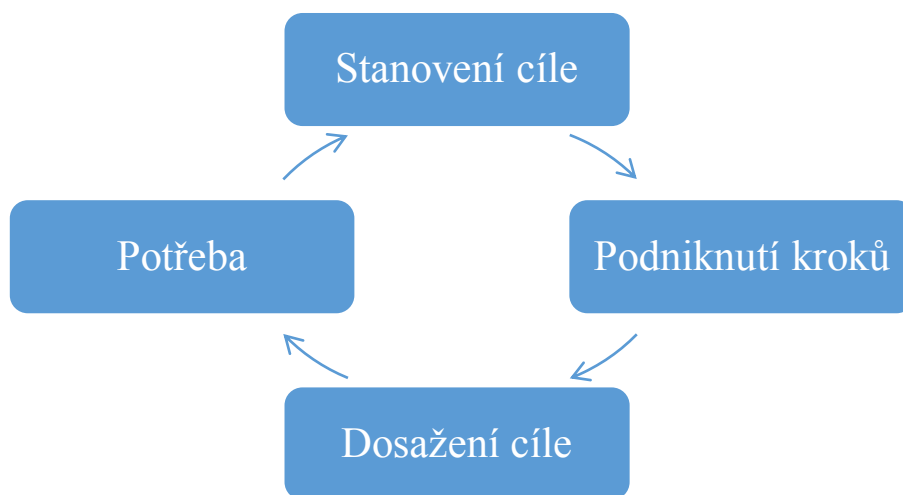
„Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem, proč vyvíjejí úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby lépe uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb“ (Armstrong, 2007, s. 219).

S motivací úzce souvisí stimulace. „Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činností prostřednictvím změny jeho motivace“ (Bedrnová, Nový, 2004, s. 243). Základním rozdílem tvoří působení vnitřní síly u motivace a vnější působení a vlivy v případě stimulace.

Motivaci lze tedy jinými slovy rozdělit na vnitřní a vnější. U vnitřní motivace působí faktory jako seberealizace, zvědavost apod. Naopak u vnější motivace neboli stimulace se může jednat o pozitivní faktory – pochvaly, prémie a o negativní faktory – tresty, pokuty. Pro podnik je tedy důležité a zároveň prospěšné pochopit, jaké motivy podněcují konkrétního zaměstnance k práci.

Rovněž je nezbytné se pokusit nalézt další, či posílit stávající motivy a stimulovat tak zaměstnance k zvýšení úsilí, které bude mít za následek zlepšení svědomitosti, výkonnosti, tedy celkově efektivity jeho práce. Musíme také chápat, že motivace představuje nikdy nekončící proces. Nelze proto motivovat zaměstnance jednou a očekávat, že požadovaný efekt vydrží nadále bez dalších motivačních kroků a zásahů.

Obrázek č. 1: Proces motivace



Zdroj: M. Armstrong, Řízení lidských zdrojů, str. 220

## 1.2 Motiv

Podstatou motivace je motiv. „Představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl“ (Bedrnová, Nový, 2004, s. 242).

Motivem se může stát celá škála různých faktorů. V první řadě jsou jimi potřeby, dále pak návyky, zájmy, hodnoty, hodnotové orientace a ideály. Motivy vždy ženu člověka k určitému cíli.

### 1.2.1 Potřeby

Potřeby jsou nejdůležitějším zdrojem motivace. Je nezbytné přihlížet k potřebám každého jedince, resp. zaměstnance. „Potřeba se v rovině prožívání projevuje jako zpravidla nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění onoho napětí, tj. který zpravidla vede k činnosti směřující k odstranění příslušného nedostatku (přebytku), resp. k uspokojení (saturaci) příslušné potřeby“ (Provazník, Komárková, 1996, s. 41 – 42). Potřeba tedy vede jedince k nějaké činnosti.

Základní dělení lidských potřeb je na potřeby biologické (primární) a společenské (sekundární).

Biologické potřeby zajišťují přežití člověka, tzn. potřeba dýchání, potravy, vody, spánku, bezpečí a světla. Primární potřeby jsou vrozené a mají svůj práh nasycení.

Sociální potřeby jsou spojené se samotným zařazením každého člověka do společnosti (lidské společnosti, ale i společnosti jako podniku). Do této kategorie patří touha po vzdělání a informacích, společenském uznání a postavení, dále po štěstí, po kulturním vyžití a lásce. Na rozdíl od biologických potřeb nemají svůj práh nasycení.

### **1.2.2 Návyky**

Návyky lze popsat jako činnosti, které se v průběhu lidského života opakují pravidelně, či v náhodných intervalech a každý člověk řeší danou situaci svým naučeným způsobem. „Návyky tak mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebe utvářecích aktivit každého člověka“ (Bedrnová, Nový, 2004, s. 247). Výsledek spočívá v tom, že v určité známé situaci začne člověk aplikovat naučený postup a způsob chování nebo řešení daného problému.

### **1.2.3 Zájmy**

Zájem představuje určité zaměření člověka, oblast, o kterou se zajímá, která nějakým způsobem naplňuje jeho potřeby. Zájmy rovněž podněcují aktivitu a také obohacují osobnost člověka. Odborná literatura uvádí u pojmu zájem vícero definic a významů. Zájmy lze rozdělit dle zaměření na zájmy poznávací, přírodní, obchodní, technické, výtvarné, sportovní atd. Člověk se může samozřejmě soustředit na více oblastí.

### **1.2.4 Hodnoty**

Každý člověk má své specifické hodnoty, které mohou být dány osobností, sociálním prostředím, výchovou, zkušenostmi apod. Mezi obecnější hodnoty patří například rodina, zdraví, kariéra, společenské postavení a také peníze. Soubor těchto hodnot tvoří hodnotový systém. „Hodnotový systém, hodnotová orientace ovlivňuje jednání i prožívání člověka, je také významným zdrojem motivace veškeré lidské činnosti“ (Provazník, Komárková, 1996, s. 49). Je pravděpodobné, že člověk bude vyvíjet větší úsilí u činností, které vedou k cílům, jež pro daného člověka mají vyšší hodnotu.

## **1.2.5 Ideály**

„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje“ (Bedrnová, Nový, 2004, s. 250). Ideály se podobně jako hodnoty liší u každého člověka a od tradičních ideálů, jako může být vysokoškolské vzdělání, odpovědná a zajímavá práce, mohou přecházet k různým specifickým ideálům a cílům. Pro společnost by se měla pokusit naplňovat ideály svých stávajících pracovníků (možnost dalšího vzdělání), ale i zaměstnávat pracovníky, kteří mají ideály totožné s celou organizací.

## **1.3 Motivační teorie**

„Lidské chování ovlivňují určité okolnosti, které určují směr, sílu, a vytrvalost výsledného jednání, které je důsledkem působení určitých podnětů“ (Jermář, Egerová, 2014, s. 60). V současné době existuje celá řada motivačních teorií, které se vždy zaměřují na motivaci člověka a vlivů působících na jeho chování z určitého pohledu a vysvětlují podněty a důvody pro jeho chování dle různých hledisek. Výsledkem by mělo být ve většině případů poznání a nalezení takových faktorů, které člověka přimějí jednat například v souladu se zájmem podniku, školy, ale také zjištění jaké skutečnosti jsou důležité, aby zaměstnanci byli ve svém zaměstnání spokojeni.

### **1.3.1 Maslowova teorie potřeb**

Jedna z nejméně frekventovaných teorií potřeb je Maslowova teorie. Definoval jí americký psycholog Abraham Harold Maslow (1908-1970) v roce 1943. Základním principem se stalo rozdělení lidských potřeb do pěti úrovní od nejnižších, které tvoří základ tzv. Maslowovy pyramidy potřeb až po nejvyšší úroveň.

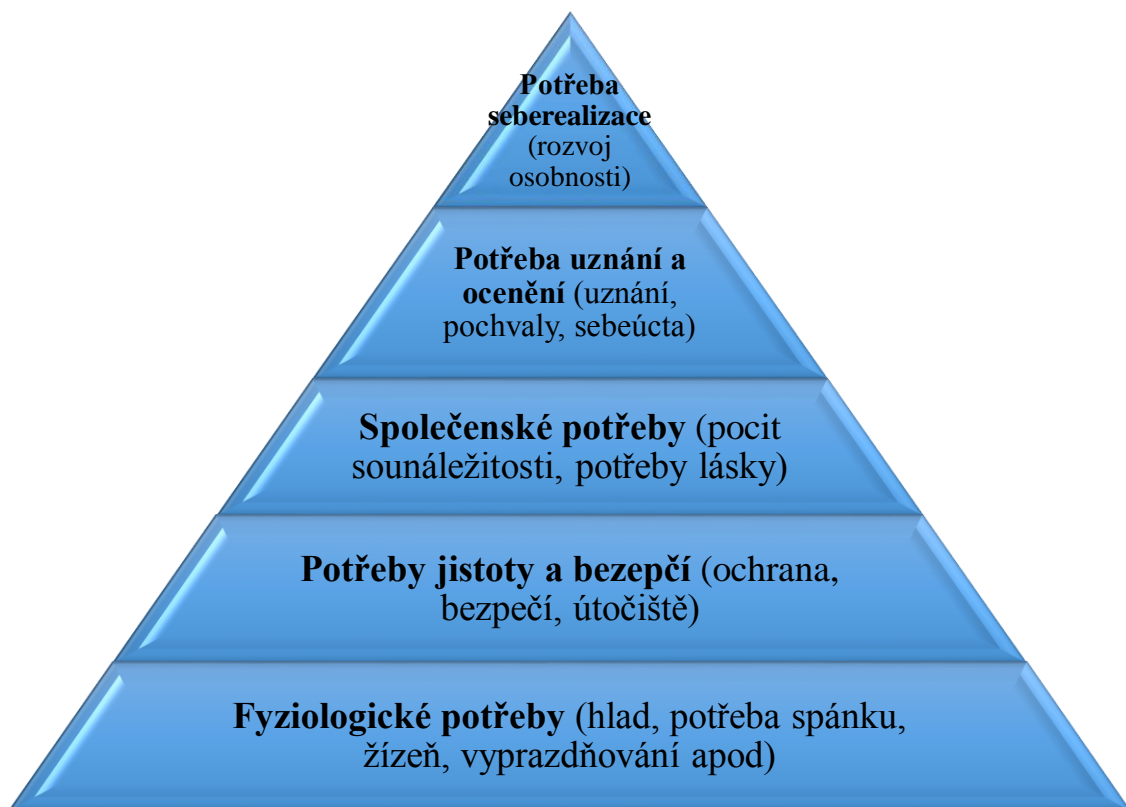
Jednotlivé úrovně tvoří:

- fyziologické potřeby: základní potřeby nezbytné pro samotné přežití člověka (potřeba potravy, spánku, kyslíku, tepla, vyměšování, sexuální potřeby)
- potřeby bezpečí a jistoty: nutkání cítit se zabezpečen (i po finanční stránce), vyhýbat se neznámým či nebezpečným věcem
- sociální potřeby: snaha patřit do lidské společnosti, ale také potřeby lásky, sounáležitosti, dobrých mezilidských vztahů a obecně udržování kontaktů se svým okolím

- potřeba uznání a úcty: potřeba uznání od svého okolí, snaha o dosažení určitého výkonu a ocenění, sebeúcta, povýšení v zaměstnání
- potřeby seberealizace: nejvyšší úroveň potřeb, do které spadá snaha o utváření vlastního života, seberealizace, osobností rozvoj, poznání apod.

Obecně platí, ovšem ne vždy, že je důležité naplnit nejdříve potřeby v nižších kategoriích tvořících základ Maslowovy pyramidy potřeb a teprve poté vyplouvají na povrch potřeby vyšších řádů.

Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Uvedenou pyramidu lidských potřeb lze modifikovat na pyramidu potřeb v zaměstnání. Princip řazení potřeb je totožný a opět platí, že nejprve by měly být uspokojeny potřeby ve spodních patrech pyramidy.

Obrázek č. 3: Modifikovaná Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### 1.3.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Herzbergova teorie dvou faktorů, kterou sestavil americký psycholog Frederick Irving Herzberg (1923 – 2000), vychází z prostého rozdělení faktorů působících na člověka do dvou skupin. První skupinu tvoří tzv. hygienické faktory a druhou skupinu tvoří motivátory.

Faktory hygienické: Samotné pracovní prostředí, mzda za odvedenou práci, pracovní kolektiv. V podstatě jsou to samotné pracovní podmínky. Absence těchto faktorů vyvolává přímo pracovní nespokojenost.

Motivátory: Představují pracovní úspěchy a ocenění, kariérní růst, osobnostní rozvoj. Motivátory dokáží přímo motivovat zaměstnance k lepším pracovním výkonům. Jejich absence neznamená přímo nespokojenost pracovníků, ale především deficit motivace k práci.

Herzberg zjistil, že v případě správného fungování hygienických faktorů je zaměstnanci pečlivě nesledují. Tyto faktory ani výrazně nemotivují k práci a jsou brány téměř jako samozřejmost. Ovšem v případě jejich nedostatku bývají zaměstnanci nespokojeni. V ideálním případě by měl být udržován správný chod hygienických faktorů vedoucí k pracovní spokojenosti a využití motivátorů ke zvýšení motivace.

### **1.3.3 Teorie spravedlnosti**

„Základem této koncepce je fenomén sociálního srovnávání. Člověku – pracovníkovi je vlastní tendence srovnávat jednak svůj vklad do práce (jak ve smyslu intenzity pracovního vypětí, tak ve smyslu náročnosti práce na schopnosti, odpovědnost apod.), se vkladem svých spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost, jednak efekty, které přináší práce jemu, s efekty, které srovnatelná práce přináší jeho kolegům“ (Bedrnová, Nový, 2004, s. 273).

Není žádným překvapením, že člověk se chce srovnávat s někým jiným. V pracovním prostředí to samozřejmě platí také. Každý chce za stejnou práci, stejnou odměnu jako jeho kolega, chce mít stejné podmínky pro výkon práce a stejné možnosti (např. kariérní růst, možnost další vzdělávání apod.). V případě, že nejsou rovné podmínky pro všechny pracovníky na stejných pozicích, mohou se objevit neshody, pracovní nespokojenost, nižší produktivita práce apod. (z vlastních zkušeností z několika brigád v různých podnicích, s různou náplní práce jsem vyzoroval projevy srovnávání se s ostatními. Ve většině případů se jednalo o výši mzdy. Ovšem srovnání může probíhat v mnoha aspektech).

### **1.3.4 Mc Gregorova teorie X a teorie Y**

Mc Gregorova teorie, jejímž autorem je Američan Douglas Murray McGregor (1906 – 1964), je spíše jakýmsi popisem rozdílných možností přístupu nadřízených ke svým zaměstnancům. „První typ představ – typ X – ve svém celku vyjadřuje názor, že člověk je tvor líný, má vrozenou nechuť k práci, proto je nezbytné jej k práci nutit (pohrůžkou trestu), naopak dobrou práci, dobrý výkon je třeba finančně odměnit. Navíc je člověk převážně tvor nesamostatný, vyžaduje neustálé vedení, kontrolu, dohled.



Protikladný typ představ – typ Y - naopak předpokládá, že výdej fyzické i duchovní energie v práci je pro člověka čímsi stejně přirozeným jako hra nebo odpočinek, že smysl pro odpovědnost a povinnost je člověku rovněž něčím zcela přirozeným, že důležitější než např. finanční odměny jsou pro člověka pocit důležitosti a užitečnosti vlastní práce, možnosti pracovat tvořivě apod.“ (Bedrnová, Nový, 2004, s. 273).

Je patrné, že na rozhodnutí, podle které teorie se ke svým zaměstnancům chovat, působí celá řada faktorů. Nejdůležitější je samozřejmě osobnost jednotlivých pracovníků a jejich přístup k práci, ale také hodnoty, ideály, v některých případech také fyzický a duševní stav. Rozhodujícím faktorem se stává osobnost manažera a jeho schopnosti, styl vedení (autoritativní x benevolentní) a jeho cíle.

V současné době se upouští od autoritativního stylu vedení a manažeři se snaží ztotožnit zaměstnance s cíli podniku a tím zajistit kvalitní fungování podniku jako celku. „Autoritářský styl vedení se už nenesí. Nikdo nemá rád, když je mu neustále poroučeno. Je ale stejně nevhodné pustit otěže zcela z rukou. Jestliže není dostatek úkolů a čas se využívá na to, aby se pila káva a kouřilo, je výsledek stejně demoralizující jako autoritářský styl. Podstatné je nalézt zdravý střed“ (Hagemann, 1995, s. 110).

#### **1.4 Motivace k práci**

„Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup člověka k práci obecně, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty“ (Provazník, Komárková, 1996, s. 83). Důvodů, proč člověk vůbec pracuje, je mnoho. Jedním z nejčastějších důvodů bývá potřeba vydělat peníze a zajistit si tak samotné přežití a důstojné živobytí v podniku. Každý člověk může mít však jiný důvod pro to, aby pracoval. Záleží na jeho cílech, finanční situaci, zdravotním stavu apod. Pro každý podnik je přínosné poznání, co ona sama může svým stávajícím i potenciálním zaměstnancům nabídnout, (např. v případě potřeby vysoce kvalifikovaných či specializovaných pracovníků musí vědět, na co je tzv. nalákat).

Obecně přijímaným rozdělením motivů k práci se stalo rozčlenění na motivaci intrinsickou a extrinsickou. „Příkladem extrinsického motivu jsou peníze (mzda), příkladem intrinsického motivu je kompetence, potřeba, která je uspokojována pracovními úspěchy, nebo radost ze samotné práce, která posiluje sebevědomí pracovníka apod.“ (Nakonečný, 1992, s. 122 – 123).

### **1.4.1 Ovlivňování pracovní motivace**

Snahou vedoucích pracovníků by mělo být vhodné motivování a stimulování zaměstnanců, které má za následek (např. zvýšení pracovního výkonu, snížení chybovosti, úsporu nákladů apod.). Tedy výsledky, které by měly být v zájmu celé organizace a mají pro ni pozitivní přínos. Mezi různé motivační a stimulační prostředky patří:

- mzda (resp. různé příplatky, bonusy a prémie)
- pochvaly a uznání
- kariérní růst
- kvalitní pracovní podmínky
- obsah práce

### **1.5 Motivační program podniku**

„Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků.

V konkrétní podobě motivační program tvoří předcházejícím rozbohem podložený a k naplňování podnikových potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci, a to ve všech těch aspektech, které jsou z hlediska podniku aktuálně či trvale významné“ (Bedrnová, Nový, 2004, s. 302).

Nelze však stanovit jeden univerzální motivační program pro všechny. Motivační program musí vždy odpovídat potřebám konkrétního podniku, resp. jeho zaměstnancům. K vypracování motivačního programu může podnik využít interních zdrojů, či pověřit externí specializovanou firmu. Externí pracovníci ovšem potřebují mnohem více času na seznámení s organizací, jejími pracovníky apod. V některých případech může podrobná analýza podniku zabrat i několik měsíců. Proto je vhodnější, aby motivační program vytvořil někdo zevnitř podniku. V ideálním případě tým složený z lidí z různých oddělení v podniku. Vybraní pracovníci by měli mít dobré znalosti o zaměstnancích, vztazích na pracovišti, práci samotné, způsobu odměňování, finančních možnostech podniku apod.

Motivační program musí být vždy plně přizpůsobený zaměstnancům, kteří aktuálně pracují v podniku, a měl by vycházet z jeho potřeb, návyků, zájmů, hodnot a ideálů. Před samotným sestavením probíhá sběr důležitých a potřebných informací, které mohou mít nějaký význam. Mezi podstatné a důležité informace patří zejména:

- „informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce,
- informace o charakteristikách pracovního prostředí, o pracovních podmínkách, o sociální vybavenosti pracovišť apod.,
- informace o uplatňovaném systému hodnocení a odměňování pracovníků,
- informace o uplatňovaných způsobech řízení a vedení pracovníků,
- informace o uplatňovaném systému sociální péče v podniku,“ (Bedrnová, Nový, 2004, s. 304 – 305).

I když nelze vytvořit jeden univerzální program pro všechny podniky, lze stanovit několik obecných kroků pro jeho sestavení:

- „Analýza motivační struktury (motivačního profilu) pracovníků podniku a vyhodnocení povahy jejich spokojenosti s podnikovými skutečnostmi.
- Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu, tj. určení oblastí, na které je třeba působení motivačního programu především zaměřit.
- Zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků ve vymezené oblasti a stanovení její žádoucí (cílové) úrovně.
- Vymezení potenciálních stimulačních prostředků ve vztahu k předpokládanému zaměření motivačního programu.
- Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování.
- Vlastní sestavení motivačního programu.
- Seznámení všech pracovníků s přijatým motivačním programem“ (Bedrnová, Nový, 2004, s. 305).

Motivační program se musí neustále sledovat a aktualizovat dle současných potřeb podniku a zaměstnanců. Nelze se tedy řídit podle jednoho programu několik let a očekávat stále stejný přínos.

Každá podnik má vlastní, specifický motivační program, i z tohoto důvodu existuje celá škála různých druhů motivačních programů s různým obsahem.

„Rozeznáváme tyto druhy motivačních programů:

- společenské pracovní prostředí,
- postavení pracovníka v organizaci,
- peněžité odměňování,
- peněžité sankce,
- společenské uznání,
- povaha vykonávané práce,
- pracovní režim.

Rozlišují se „základní metody a prostředky“ působení na úroveň pracovního úsilí, které tvoří obsah motivačních programů. Podle různých hledisek se pak dělí takto:

- ve vztahu k cílům pracovníka je to použití různých forem odměn a různých forem soutěžení,
- ve vztahu k rozhodování pracovníka jde o různé formy zvyšování jeho informovanosti, které působí na racionální složku jeho rozhodování, agitování a propagování,
- ve vztahu k vlivu kolektivu na pracovníka, kdy jde o ovlivňování neformálních skupinových norem, je možno tyto normy ovlivňovat „různými formami agregovaných kolektivních odměn a soutěžení, zejména pak metodami působení na individuální a kolektivní rozhodování“,
- ve vztahu k osobnosti pracovníka a jeho schopnostem jsou to zejména různé formy výchovy a vzdělávání, které vedou ke zvyšování jeho kvalifikace,
- ve vztahu k pracovní roli a jejímu vnímání pracovníkem jsou to různá organizační opatření „upravující formy organizace práce, stanovení cílů a kritérií výsledků práce, ukládání úkolů a jejich kontroly, určování odpovědnosti a pravomoci v pracovním procesu“ apod.,
- mnohostranně může působit celkové hodnocení pracovníka, tj. hodnocení jeho pracovní výkonnosti ve vztahu k jeho relativně proměnlivým osobnostním dispozicím“ (Internetový zdroj [1], 2012).

## **2 O podniku META Plzeň s.r.o.**

Podnik META Plzeň s.r.o. vznikl v roce 1993 přeměnou původního podniku METASOFT META a.s., který byl založen v roce 1985. Podnik je specifický především v oblasti lidského kapitálu, jelikož hlavním posláním je zaměstnávat především pracovníky se změněnou pracovní schopností.

V současné době zaměstnává stabilně 150 - 200 zaměstnanců. Jedná se o THP, řidiče, skladníky, dělníky, režijní pracovníky, apod.

Aktuálně provozuje šest provozoven: dvě v Plzni, po jedné ve Stříbře, Mariánských Lázních, Spáleném Poříčí a Přešticích.

### **2.1 Obecné informace**

**Sídlo podniku:** Hřbitovní 31, 312 00 Plzeň

**IČO:** 49192094

**DIČ:** CZ49192094

Firma je zapsaná do OR vedeného krajským soudem v Plzni, oddíl C, vložka 3990

**Bankovní spojení:** Č. ú.: 87200311/0100

**Základní jmění:** 44,3 mil. Kč

**Počet zaměstnanců k 31. 12. 2014:** 188 fyzicky v 6 provozovnách (přepočtený stav činil 149 zaměstnanců – 52,4% zdravotně znevýhodněných)

**Pracovní doba:** PO – PÁ: 06:00 – 14:30

**Komunikační jazyk:** český jazyk, německý jazyk

**Kontakt:** Tel.: +420 377 686 711, +420 377 686 721, Fax.: +420 377 471 519, E-mail: metaplzen@volny.cz<sup>1</sup>

### **2.2 Předmět podnikání**

Podnik se zaměřuje především na různé montážní a kompletační práce. Materiál, díly či polotovary a v některých případech i potřebné stroje dodává konkrétní zákazník. Sekundární činností je vlastní výroba speciálních tříkolek a jiných vozítek a dále úprava osobních automobilů pro tělesně postižené

---

<sup>1</sup> Kompletní výpis viz Internetový zdroj [2], 2015.

Předmět podnikání:

- kovovýroba, kovoobrábění
- úpravy osobních automobilů pro invalidy
- výroba tříkolek a jiných vozítek
- zámečnictví
- kompletace a balení drobných výrobků
- výroba a opravy lékařských a rehabilitačních přístrojů

### **2.3 Zákazníci**

Mezi zákazníky patří jak právnické, tak i fyzické osoby. Velkou část zákazníků představují převážně firmy z Německa a v menší míře z tuzemska. Menší skupinu zákazníků tvoří především hendikepovaní lidé, kteří chtějí upravit svůj vůz, či chtějí zhotovit speciální tříkolku, kolo apod.

### **2.4 Organizační struktura**

Organizační strukturou podniku je liniová organizační struktura. V čele podniku stojí jednatelé. K nim jsou přidruženy dva úseky, sekretariát a účtárna, která se dále dělí na mzdovou účtárnu, finanční účtárnu a na pokladnu. Linií pod jednateli tvoří jednotliví vedoucí provozoven. Výhodou této struktury je pružné rozhodování a řízení, jednoznačné vztahy nadřízenosti a podřízenosti a také rychlý tok informací. K nevýhodám může patřit nižší odborný rozsah znalostí vedoucích členů podniku.

Schéma organizační struktury viz Příloha C.

### **2.5 Vedení podniku**

#### **Statutární orgán:**

Jednatel podniku: Ing. Jiří Smutný, mobil: 603 223 439, tel: 0042 377 686 720, e-mail: [smutny@metaplzen.cz](mailto:smutny@metaplzen.cz)

Jednatel podniku: Ing. Petr Neubauer - mobil: 602 444 712, tel:0042 377 686 722, e-mail: [neubauer@metaplzen.cz](mailto:neubauer@metaplzen.cz)

Jednatelé jednají a zastupují podnik samostatně.

Statutární orgán podniku tvoří jen dva členové, jednatelé. Nízký počet osob ve vedení umožňuje pružnější reagování na nastalé změny a napomáhá k rychlejšímu řešení konfliktů, či jiných problémů, s kterými se vedení podniku setkává.

### **Společník:**

Ing. Jiří Smutný, datum narození 27. prosinec 1953, Benátská 470, 330 03 Chrást

Vklad: 44.394.000,- Kč (Splaceno do výše 100%)

Obchodní podíl: 100%

## **2.6 Kvalita, životní prostředí**

Podnik se řídí dle certifikovaného systému managementu jakosti. V roce 2002 byl udělen certifikát ČSN ISO 9001:2001, v roce 2009 pak certifikát ČSN ISO 9001:2009. „Norma ISO 9001 vydaná v ČR jako ČSN EN ISO 9001:2009 řeší systém managementu kvality procesním přístupem. Uplatnění tohoto přístupu je základní nutností u všech organizací, které mají systém zaveden a následně certifikován. Mezi základní požadavky patří i neustálé zlepšování a spokojenost zákazníka. Pomůže organizaci identifikovat a uspořádat všechny činnosti v organizaci, stanovit jasné pravomoci a odpovědnosti za řízení těchto činností a přispívá k celkovému zprůhlednění fungování organizace“ (Internetový zdroj [3], 2013). Certifikát viz Příloha B.

Životní prostředí: Žádná z poboček podniku neprodukuje nebezpečné odpady. Přes to je zapojen do projektů „Zelená firma“ („Projekt Zelená firma ® je zaměřen primárně na sběr firemních vysloužilých elektrozařízení a baterií. Jednoduchý systém objednání svozů přímo z místa vzniku, vedoucí k recyklaci vysloužilých elektrozařízení a baterií s automaticky generovaným potvrzením o ekologické likvidaci je vhodným doplňkem odpadového hospodářství každé společnosti. Projekt byl spuštěn v lednu roku 2008 a v současné době je v něm zapojeno více než 1650 firem“ (Internetový zdroj [4], [2008]).), „Eko-kom“ („Autorizovaná obalová společnost EKO-KOM, a.s. provozuje celorepublikový systém, který zajišťuje zpětný odběr a využití odpadů z obalů – dle zákona č. 477/2001 Sb., O obalech. Systém EKO-KOM je založený na spolupráci průmyslových podniků (klientů), měst a obcí. Systém zajišťuje, aby odpady z použitých obalů byly spotřebitelem vytríděny, svezeny sběrovou technikou, dotříděny a konečně využity jako druhotná surovina“ (Internetový zdroj [5], 2011)).

Posledním je systém REMA (REMA Systém je neziskově hospodařící kolektivní systém pro ekologické nakládání s elektroodpadem. Vznikl v roce 2005 z iniciativy největších dovozců a výrobců výpočetní a telekomunikační techniky, zajišťuje sběr, svoz a recyklaci vysloužilých elektrospotřebičů.).

## 2.7 Cíle podniku

Mezi dlouhodobé cíle podniku patří především udržet stávající zakázky, druhy práce a zároveň získávat nové zákazníky.

Dále je kladen důraz na zachování stávající politiky zaměstnanosti, tzn. udržet procento zaměstnanosti ZP nad 50%.

V oblasti kvality výroby a produktivity práce jsou vymezeny následující uvedené cíle: zvýšit produktivitu práce, zajistit růst průměrného výdělku, udržet systém jakosti ISO.

Nezbytností je rovněž sledovat legislativu a zajistit chod firmy s ohledem na schválené změny v oblasti zaměstnávání osob zdravotně znevýhodněných.

## 2.8 Výzkum a vývoj

Podnik neprovádí žádný vlastní výzkum a vývoj, jelikož většinu komponentů a v některých případech i strojů dodávají přímo zákazníci.

Probíhá však nepřetržitý proces drobných změn, neboť je důležité brát v potaz i poznatky všech zaměstnanců a postupně zlepšovat a zefektivňovat činnosti probíhající uvnitř podniku.

## 2.9 Náhradní plnění

Značnou výhodou pro zákazníky podniku META Plzeň, s.r.o. je splnění povinnosti dle zákona o zaměstnanosti č. 435/04 Sb. § 81 a to, že každý zaměstnavatel s více jak 25 zaměstnanci musí zaměstnat alespoň 4% osob se zdravotním postižením podle bodu b) daného zákona:

**„b) odebíráním výrobků nebo služeb od zaměstnavatelů zaměstnávajících více než 50% osob se zdravotním postižením (např. META Plzeň s.r.o.)**

V roce 2008 činil odvod  $22\,942,- \text{ Kč} \times 2,5 = 45\,884,- \text{ Kč}$ .



Např. při odběru výrobků, služeb, zboží či jiné spolupráce v celkové částce 161 000,- Kč/rok Vám vydáme potvrzení o zaměstnání 1 pracovníka se zdravotním postižením a tím na odvodu ušetříte zmíněných 46 000,- Kč. V podstatě na výrobcích či službách od nás máte úsporu 28,5%. Ceny se počítají včetně materiálu“ (Internetový zdroj [6], 2015).

### 3 Provozovny

Vybrané údaje a charakteristika jednotlivých poboček získané od příslušných vedoucích.

#### Provoz 10 – Stříbro

**Adresa: Tř. 5. května 1005, Stříbro**

**Kontakt: Tel.: 374 622 084, [metastribro@volny.cz](mailto:metastribro@volny.cz)**

**Vedoucí provozu: Jana Kreysová**

Tabulka č. 1: Stav zaměstnanců na provozovně Stříbro k 31. 12. 2014

SKUPINA	POČET ZAMĚSTNANCŮ
<b>Z</b>	7
<b>OZZ</b>	3
<b>I.</b>	29
<b>II.</b>	6
<b>III.</b>	2
<b>Nzp</b>	1
<b>Σ</b>	48

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z – Zdraví: Osoby bez zdravotního znevýhodnění.

OZZ – Osoba zdravotně znevýhodněná: Mají jisté zdravotní znevýhodnění, ovšem nesplňují kritéria pro přiznání I. stupně invalidního důchodu (astma, cukr, kožní problémy, apod.). Mohou se počítat do stavu zaměstnanců se změněnou pracovní schopností, ale co je důležité, nelze na ně uplatnit státní dotaci.

I. – Invalidní důchod prvního stupně: (například: problémy s kyčlemi, operace plotýnek, apod.) – Není omezena klasická týdenní pracovní doba, mohou pracovat jako zaměstnanci bez zdravotního znevýhodnění.

II. – Invalidní důchod druhého stupně: (například: v dětství prodělaný nádor na mozku, odebrání dolní končetiny, apod.) – Pracovní doba se řídí dle doporučení lékaře.

III. – Invalidní důchod třetího stupně: (roztroušená skleróza, rakovina slinivky, apod.) – Příkladně ze zákona maximální denní pracovní doba (3 – 4 hodiny denně max.).

NzP – Nemoc z povolání – Také příkazána určitá maximální denní pracovní doba (3 – 4 hodiny denně max.).

### **Provoz 11 - Mariánské Lázně**

**Adresa: Tyršova 601/1, Mariánské Lázně**

**Kontakt: Tel.: 354 625 659, 354 623 869, metaml11@iol.cz**

**Vedoucí provozu: Petr Odvárka**

Ke dni 13.10.2014 pracuje na provozovně celkem 14 zaměstnanců.

Z toho: 2- THP, 2 – režijní pracovníci, 10 – dílenských pracovníků.

Podle postižení: Z - 2 zaměstnanci, OZZ - 2 zaměstnanci, I. - 5 zaměstnanců, II. - 3 zaměstnanci, III. - 2 zaměstnanci

Předmět činnosti: z firmy DOM POLYMER (<http://www.dom-pt.com/home.html>) se dováží 1 x týdně na provozovnu polotovary z plastu. Ve skladu se polotovary třídí podle jednotlivých komponentů a barev. Následně se rozdělí jednotlivým zaměstnancům, kteří z polotovarů ručně kompletují například zvonková kola nebo klapací válce. Hotové výrobky se balí do kartonů dle požadavku DOM POLYMERU, ve skladu se uloží na palety, které se zabalí do fólie. Zbytky materiálu, případně vadné polotovary se vrací zpět do DOM POLYMERU.

(Pozn.: Zvonková kola se kompletují: z kolečka v průměru cca 15 cm, které se lisuje ze dvou půlek, vidlice, na kterou se upevní rolnička pomocí kleští a to se nasadí na kolečko. Klapací válce: dva polotovary s hroty se zkompletují dohromady a ještě se vloží malý míček. Potom se připevní vidlice pomocí dvou škuntů. Celý výrobek se kompletuje pomocí kladívka.)

**Provoz 16 - Spálené Poříčí****Adresa: Tyršova 5, Spálené Poříčí****Kontakt: Tel.: 371 594 652, kopecky.metasp@volny.cz****Vedoucí provozu: Ing. Jaroslav Kopecký**

Ke dni 14.10.2014 má celkem 35 zaměstnanců, z toho I. – 10 zaměstnanců, II. – 3 zaměstnanci.

Předmět činnosti: ruční třídění magnetů, tzn. dle vzorníků vad, které se vyskytují na jednotlivých artiklech, se ručně tyto vady vytřídí. Část vytříděných magnetů se dál magnetizuje na magnetizovacích strojích. Magnety se vloží do stroje, po sepnutí se ve stroji vytvoří trvalý magnet. Jak vytříděný materiál k magnetizaci, tak magnety se dle artiklů příslušných balicích předpisů balí a odesílají zákazníkovi.

(Pozn.: Běžně se používá pojem magnety, i když v případě třídění se jedná o nezmagnetizovaný materiál, z kterého se na magnetizovacím stroji teprve udělá trvalý magnet.)

**Provoz 19 - Přeštice****Adresa: Veleoslavínova 299, Přeštice****Kontakt: Tel.: 377 982 265, metapce@volny.cz****Vedoucí provozu: Mgr. Pavel Novák**

Ke dni 28.10.2014 má 20 zaměstnanců, z toho I. – 8 zaměstnanců.

Předmět činnosti: výroba pro německého zákazníka firmu HAAS ([http://carl-haas.de/index.php?id=medizintechnik\\_medicalengineerin](http://carl-haas.de/index.php?id=medizintechnik_medicalengineerin)). Vyrábí se zde katetry. Jedná se cca o 50 typů katetrů v různých délkách a šířkách. Dle požadavku zákazníka se vyrobí požadované typy v požadovaném množství a následně jsou zákazníkovi expedovány. Výroba je v objemu cca. 50 - 75000 kusů za týden. K dispozici pro výrobu jsou speciální brusky, plasmové svářečky plus další specifické stroje.

### **Provoz 14 – Plzeň**

**Adresa: Hřbitovní 31, Plzeň**

**Kontakt: Tel.: 377 686 725, 377 686 726, metaplzen@volny.cz, info@metaplzen.cz**

**Vedoucí provozu: Zdeněk Beran**

Ke dni 27.10.2014 je na dílně zaměstnáno 8 zaměstnanců, z toho OZZ – 2 zaměstnanci (1 dílenský pracovník a 1 THP).

Předmět činnosti: výroba a montáž ručního ovládání automobilu. Na provozovně se montuje zařízení do vozidel pro zdravotně postižené občany, které jim pomáhá řídit automobil horními končetinami namísto dolních. Řízení se uzpůsobuje potřebám zdravotně postižených osob. Jedná se o ovládání plynu, kdy se pedál plynu při zmáčknutí páčky uvede do chodu. Páčka se nachází vlevo pod volantem. Dále se zde upravuje brzda. Pedál brzdy se ovládá rovněž páčkou, ale vpravo pod volantem. Poslední upravovanou částí vozidla je spojka. Pedál spojky ovládá elektrický motorek umístěný u pedálu spojky a ovládaný elektronickou naprogramovanou krabičkou. Při řazení se zmáčkne tlačítko, které uvede elektrickou spojku do chodu. Popsané úpravy se provádí u všech běžných typů vozidel.

Další výrobní činností provozovny je zakázková kovovýroba, soustružnické a zámečnické práce, svařování. Vyrábí se zde také novinové schránky, olovnice, tříkolky pro zdravotně postižené, různá vozítka s kovovou konstrukcí, ploty, mříže, vše z kovu. Zákazníci si výrobu domlouvají dle možností strojového parku.

### **Provoz 18 – Plzeň**

**Adresa: Hřbitovní 31, Plzeň**

**Kontakt: Tel.: 377 686 730, kubikova@metaplzen.cz**

**Vedoucí provozu: Ivana Kubíková**

Ke dni 27. 10. dni pracuje na této dílně celkem 46 lidí. Z toho 1 THP, 1 řidič nákladního auta, 1 seřizovač strojů, 5 režijních zaměstnanců. I. 13 zaměstnanců, II. 3 zaměstnanci, III. 1 zaměstnanec, OZZ - 13 zaměstnanců, SD – 6 zaměstnanců.

Předmětem činnosti jsou kooperační práce, montáž hraček z plastů, kompletace kružítek, kompletace vánočních řetězů, kontrola a třídění magnetů.

## 4 SWOT analýza

Pomocí této metody, která byla vyvinuta na Stanfordově univerzitě v 60. letech minulého století Albertem Humphreymem se analyzují silné (ang. Strengths) a slabé (ang. Weaknesses) stránky, příležitosti (ang. Opportunities) a hrozby (ang. Threats) pro podnik.

Silné a slabé stránky hodnotí interní faktory a ukazují jejich aktuální stav. Naopak příležitosti a hrozby představují externí faktory působící na podnik. Pro zjištění všech faktorů je důležitá dobrá znalost podniku, jeho aktivit, cílů a metod pro jejich dosažení, ale také vlivů, které na něj působí zvenčí a které jsou také hůře ovlivnitelné, nebo je nelze ovlivnit vůbec (např. legislativa daného státu, vývoj měnových kurzů apod.).

Dobře zpracovaná SWOT analýza může poskytnout nové příležitosti, poznat a následně lépe využít svých silných stránek a také se vyhnout, či se připravit na hrozby a zlepšit nebo zcela odstranit některé slabé stránky.

Tabulka č. 2: SWOT analýza podniku META Plzeň s.r.o.

	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<b>Interní faktory</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Náhradní plnění pro zákazníky</li><li>- Certifikát ISO 9001:2001</li><li>- Nízká provozní režie</li><li>- Flexibilita</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Závislost na státních příspěvcích dle §78 zákona o zaměstnanosti</li><li>- Nižší produktivita práce některých zaměstnanců</li><li>- Malá intenzita propagace</li></ul>
	<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<b>Externí faktory</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Získání nových tuzemských a hlavně zahraničních zákazníků</li><li>- Výhodnější zakázky</li><li>- Navázání užší spolupráce s některým svým důležitým zákazníkem</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Snížení státních dotací</li><li>- Odebrání certifikátu ISO</li><li>- Velké posílení koruny vůči EURU</li><li>- Zrušení instituce „chráněných pracovních míst“</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

## 5 Ekonomická situace podniku

Zhodnocení ekonomické situace podniku pomocí ukazatelů likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti a porovnání s průměrnými hodnotami přiblíží postavení a situaci podniku. Údaje jsou uvedeny za posledních pět let (roky 2009 – 2013). Vzorce pro výpočet jednotlivých ukazatelů viz příloha D. **Čísla v tabulkách jsou uvedena v tisících korun.**

### 5.1 Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity zobrazují likviditu podniku, tedy schopnost daného podniku hradit svoje závazky.

Běžná likvidita ukazuje, kolikrát by byl podnik schopen uhradit své závazky, kdyby přeměnil veškerá oběžná aktiva na peníze. Standardně doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 1,4 – 2,6.

Pohotová likvidita je na rozdíl od běžné likvidity očištěna o méně likvidní položku zásob. Standardně doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 0,6 – 1,3.

Okamžitá likvidita představuje schopnost hradit závazky pomocí hotovosti, peněz na bankovních účtech, šeků a krátkodobých cenných papírů. Standardně doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 0,2 – 0,5.

Tabulka č. 3: Ukazatelé likvidity

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Oběžná aktiva	22.520	23.022	24.026	22.810	23.177
Zásoby	714	755	770	780	836
Krátkodobý finanční majetek	17.328	17.118	17.733	15.814	16.018
Krátkodobé závazky	3.709	4.887	4.579	4.784	4.720
Běžná likvidita	<b>6,07</b>	<b>4,71</b>	<b>5,25</b>	<b>4,77</b>	<b>4,91</b>
Pohotová likvidita	<b>5,88</b>	<b>4,56</b>	<b>5,08</b>	<b>4,60</b>	<b>4,73</b>
Okamžitá likvidita	<b>4,67</b>	<b>3,50</b>	<b>3,87</b>	<b>3,31</b>	<b>3,39</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Podnik META Plzeň s.r.o. u všech třech ukazatelů vykazuje hodnoty více jak dvojnásobně vyšší, než jsou doporučené hodnoty. Běžná a pohotová likvidita je téměř totožná především z důvodu nízkého stavu zásob, tedy nejméně likvidní položky. Nejdůležitější ukazatel okamžité likvidity se nachází rovněž nad doporučenou hranicí, což znamená, že podnik je schopen rychle hradit svoje krátkodobé závazky.

## 5.2 Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability zhodnocují efektivitu podniku. Ukazují výnosnost na základě vložených prostředků.

Rentabilita aktiv ukazuje, jak podnik vytváří zisk pomocí vlastních i cizích zdrojů.

Rentabilita vlastního kapitálu ukazuje zhodnocení pouze vlastních zdrojů.

Rentabilita tržeb představuje, kolik zisku připadá na 1 Kč tržeb.

Tabulka č. 4: Ukazatelé rentability

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Celková aktiva	58.722	58.926	59.585	57.916	56.624
Vlastní kapitál	54.970	53.969	54.957	53.105	51.996
Tržby za prodej zboží a výkony	33.679	49.501	51.939	47.263	50.017
Zisk před zdaněním EBIT <sup>2</sup>	3.381	3.411	3.593	2.779	730
Rentabilita aktiv	<b>5,76%</b>	<b>5,79%</b>	<b>6,03%</b>	<b>4,80%</b>	<b>1,29%</b>
Rentabilita vlastního kapitálu	<b>6,15%</b>	<b>6,32%</b>	<b>6,54%</b>	<b>5,23%</b>	<b>1,40%</b>
Rentabilita tržeb	<b>10,04%</b>	<b>6,89%</b>	<b>6,92%</b>	<b>5,88%</b>	<b>1,46%</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Podnik za minulých pět let, kromě roku 2013, kdy došlo k razantnímu poklesu zisku, zhodnocoval vlastní i cizí zdroje uspokojivě. Razantní pokles zisku byl způsobem odchodem firmy Yazaki, resp. přesunutím výroby, pro kterou se kompletovaly některé polotovary právě v Metě, mimo Evropu. Zhodnocení se pohybovalo, až na rok 2013, kolem 5 – 6 procent.

<sup>2</sup>EBIT = anglická zkratka pro *Earnings Before Interest and Taxes*, tzn. zisk před úhradou úroků a daní.

### 5.3 Ukazatelé aktivity

Měří rychlost obratu majetku, tedy to, jak dlouho jsou finanční prostředky vázány v aktivech.

Obrat aktiv udává intenzitu využívání celkových aktiv. Ukazuje zhodnocení všech aktiv bez ohledu na zdroje krytí.

Doba obratu zásob vyjadřuje čas, po který jsou zásoby vázány v podniku a to je buď do doby prodeje, nebo spotřeby.

Doba obratu pohledávek ukazuje důležitý údaj, za jakou průměrnou dobu nám odběratelé hradí své dluhy.

Doba obratu závazků představuje naopak dobu mezi nákupem materiálu, zboží, či služeb a jejich uhrazením.

Tabulka č. 5: Ukazatelé aktivity

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Celková aktiva	58.722	58.926	59.585	57.916	56.624
Zásoby	714	755	750	780	836
Pohledávky	4.478	5.149	5.523	6.216	6.323
Krátkodobé závazky	3.709	4.887	4.579	4.784	4.720
Tržby za prodej zboží a výkony	33.679	49.501	51.939	47.263	50.017
Obrat aktiv	<b>0,57</b>	<b>0,84</b>	<b>0,87</b>	<b>0,81</b>	<b>0,88</b>
Doba obratu zásob	<b>7,63 dne</b>	<b>5,49 dne</b>	<b>5,20 dne</b>	<b>5,94 dne</b>	<b>6,01 dne</b>
Doba obratu pohledávek	<b>47,87 dní</b>	<b>37,45 dní</b>	<b>38,28 dní</b>	<b>47,35 dní</b>	<b>45,51 dní</b>
Doba obratu závazků	<b>39,65 dní</b>	<b>35,54 dní</b>	<b>31,74 dní</b>	<b>36,44 dní</b>	<b>33,97 dní</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015



Z hlediska obratu aktiv vykazuje podnik nízké hodnoty nacházející se pod minimální doporučenou hodnotou 1, jelikož jsou tržby nižší než stav celkových aktiv. Nízké tržby mohou být zapříčiněny jednak nízkou provozní reží, kterou podnik nabízí svým zákazníkům, ale také třeba nižším počtem zakázek a zákazníků. Ukazatel má však rostoucí tendenci a podnik by se měl snažit dál tento ukazatel zvyšovat a lépe tak zhodnocovat aktiva.

Doba obratu zásob je i díky nízkému stavu zásob krátká, což je pozitivní faktor. Doba obratu pohledávek se pohybuje v rozmezí 37 – 48 dní. Doba obratu závazků je nižší v rozmezí 31 – 40 dní, to poukazuje na dobrou platební morálku podniku.

#### 5.4 Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti informují o zadlužení podniku, o krytí majetku cizími, či vlastními zdroji, dále například o úrokovém zatížení apod.

Celková zadluženost představuje celkové zadlužení podniku, tedy krytí majetku cizími zdroji. Čím je vyšší, tím větší riziko představuje podnik pro investory, může ztížit získání bankovních úvěrů.

Míra zadluženosti vyjadřuje poměr mezi cizími a vlastními zdroji krytí. Optimální je takový stav, kdy cizí zdroje jsou menší než vlastní zdroje.

Koeficient samofinancování je opak ukazatele celkové zadluženosti. Vyjadřuje, jakou část majetku podnik kryje z vlastních zdrojů.

Tabulka č. 6: Ukazatelé zadluženosti

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Celková aktiva	58.722	58.926	59.585	57.916	56.624
Vlastní kapitál	54.970	53.969	54.957	53.105	51.996
Cizí zdroje	3.709	4.887	4.579	4.784	4.720
Celková zadluženost	<b>6,32%</b>	<b>8,29%</b>	<b>7,68%</b>	<b>8,26%</b>	<b>8,34%</b>
Míra zadluženosti	<b>6,75%</b>	<b>9,06%</b>	<b>8,33%</b>	<b>9,01%</b>	<b>9,08%</b>
Koeficient samofinancování	<b>93,61%</b>	<b>91,59%</b>	<b>92,23%</b>	<b>91,69%</b>	<b>91,83%</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Míra zadluženosti podniku se díky nízkému stavu cizích zdrojů oproti vlastnímu kapitálu pohybuje na nízké úrovni. Rovněž je nízká i celková zadluženost, jelikož aktiva podniku vysoce převyšují cizí zdroje. Koeficient samofinancování se nachází nad hranicí 90%, jelikož jsou aktiva kryta převážně z vlastních zdrojů. Nízká zadluženost je pozitivním údajem pro případné investory, banku v případě žádosti o úvěr apod. Na druhou stranu hraje také roli cena vlastního kapitálu a také, jaká by byla cena cizích zdrojů při jejich navýšení.

## **6 Analýza současného motivačního programu v podniku**

Podnik Meta Plzeň s.r.o. má v současné době okolo 180 zaměstnanců. Hlavním posláním je zaměstnávat osoby se změněnou pracovní schopností. Ti tvoří více jak 50% z celkového počtu zaměstnanců. Jak již bylo uvedeno v části „Náhradní plnění“ plynou z této skutečnosti jisté výhody pro zákazníky a navíc META dostává státní dotace.

Důležitější z hlediska motivace zaměstnanců je samotná skutečnost, že převážná část zaměstnanců je fyzicky nebo mentálně hendikepovaná, a proto i motivační program či jeho samostatné prvky, příspěvky a benefity by měly být do jisté míry specifické a uzpůsobené právě potřebám těchto osob.

### **6.1 Mzdy, prémie, bonusy, (pokuty)**

Dle Maslowovi pyramidy potřeb transformované do pyramidy potřeb v zaměstnání je mzda základní lidská potřeba tvořící základ pyramidy a tedy její nejdůležitější složkou. Pro některé zaměstnance může být jediným nebo nejdůležitějším motivačním faktorem v zaměstnání.

Způsob odměňování: V podniku se uplatňují oba základní druhy mzdy a to jak úkolová mzda, tak časová. Časová mzda je zakotvena do smluv převážně pro THP pracovníky, ale také skladníky a údržbáře. Pro většinu zaměstnanců – dělníků je dána úkolová mzda. Výše mzdy se tedy odvíjí od počtu vyrobených, zkompletovaných nebo zkontrolovaných kusů. Sazba za jeden kus se liší podle druhu práce, její časové náročnosti, ale také podle zákazníka, jelikož každý zákazník nabízí různou výši odměny i za velice podobné činnosti.

Prémie, bonusy: Systém prémie či bonusů není nijak pevně ukotven ani definován vnitropodnikovým řádem. O případných prémiech rozhodují jednatele podniku, ale jednotlivý vedoucí provozoven mohou dát návrh na určitou prémie pro některého ze zaměstnanců. Prémie se udělují pro vedoucí pracovníky, (např. za dobré hospodaření nebo velikost zisku pobočky, dále třeba za provedení inventury či mimořádné úkoly, které byly potřeba vykonat). Zřejmě nejstálejším druhem prémie jsou vánoční odměny.

O celkové částce rovněž rozhodují jednatele a tato částka se poté rozděluje, podle hospodaření jednotlivých poboček. O konkrétní částce pro jednotlivé zaměstnance následně rozhodují vedoucí provozoven.

Pokuty a snížení mezd: Na základě špatného hospodaření provozovny mohou jednatele rovněž udělit vedoucím provozoven pokuty a také snížit mzdu. Dále se ještě mohou udělit pokuty dělníkům za časté reklamace. Pokuta se stanoví následujícím způsobem, (např. 50% z hodnoty reklamace zaplatí podnik, zbylých 50% zaplatí vedoucí a dělníci, kteří na zakázce pracovali). Procenta se mohou lišit. Záleží na četnosti reklamací a celkové částce vynaložené na jejich vyřízení. V případě prokázání pochybení jen vedoucího pracovníka, uhradí částku reklamace daný vedoucí (např. 40% podnik, 60% vedoucí provozovny). K uhrazení nákladů pracovníkem však dochází převážně jen v případě hrubého porušení pracovní kázně.

## **6.2 Pracovní podmínky**

Základní podmínky dle Zákoníku práce, týkající se bezpečnostních, hygienických a požárních předpisů, musí jednotlivé pobočky splňovat. Pracoviště jsou vybaveny šatními prostory pro úschovu věcí a převlékání, dále společnou jídelnou, sprchami a samozřejmě sociálním zařízením. Pobočky mají také označeny všechny únikové východy a místa, kde se nacházejí hasicí přístroje.

Zaměstnancům jsou rovněž poskytovány pracovní pomůcky – oděvy. Řidiči a skladníci mají nárok na pracovní obuv a to jedenkrát za rok. Všichni zaměstnanci dostávají jednu za rok ručník. Pracovní oděv se poskytuje dle vykonávané činnosti buď jednou za dva roky nebo podle potřeby (např. jednou za rok). Na pracovištích, kde se pracuje se znečištěným materiálem, jsou přidělovány měsíčně různé mycí, čistící a dezinfekční prostředky. Dále jsou poskytovány další potřebné pomůcky (ušní zátky, brýle pro svářeče, rukavice,...) pro výkon práce na daném pracovišti.

V případě vysokých teplot je ze zákona poskytována zdarma pitná voda. Rovněž si zaměstnanci mohou udělat krátkou „teplotní“ pauzu, rovněž vedoucí může předčasně uvolnit zaměstnance. Záleží především na jejich zdravotním stavu.

Uspořádání, vzhled a vybavení dílen a kanceláří se liší podle jednotlivých poboček a také podle činnosti, která na daných dílnách probíhá. Jelikož někteří zákazníci požadovali i přestavbu či jiné uspořádání dílen.

Neustále probíhá modernizace dílen a v některých případech i téměř celých poboček. Jedna z nejstarších poboček, co se týká budovy a celkového vybavení, je provozovna Stříbro. Probíhá také modernizace technického vybavení s ohledem na efektivitu práce. Stroje, které dodávají přímo zákazníci, se musejí pouze udržovat a zajišťovat jejich funkčnost. O jejich výměně rozhoduje zákazník.

### **6.3 Kolektiv, podniková kultura**

Podniková kultura nenařizuje nošení jednotného pracovního oblečení. Nejsou rovněž stanoveny žádné normy a pravidla chování, vyjma základních etických hodnot a slušných způsobů.

Kolektiv je rozličný. Na každé provozovně a v podstatě i na každé dílně je jiná skupina lidí, která ne vždy spolu dobře vychází a spolupracuje. Snahou je harmonizace vztahů a včasné řešení konfliktů, aby jejich následky byly co nejmenší. Ovšem existují na provozovnách i skupiny lidí, kteří spolu chodí po pracovní době do restaurací apod., což pomáhá k lepší podnikové náladě a upevňování kolektivu.

### **6.4 Benefity**

Mezi více využívané benefity patří masáže, které podnik zajišťuje pro své zaměstnance. Podnik se zavazuje hradit nejvýše 50 Kč, přičemž to nesmí být více jak 50% z ceny dané služby, za jakoukoli proceduru. V roce 2013 nebyla cena žádné z poskytovaných masérských služeb nižší než 100 Kč. Masáže probíhají buď přímo na provozovně (pokud jsou k tomu vhodné prostory), případně na poliklinice v blízkosti konkrétní provozovny. V případě masáží přímo v provozovně se provádějí během pracovní doby a zaměstnanci si pak dobu masáže napracují. V druhém případě, kdy musí docházet na polikliniku, probíhají masáže až po pracovní době. Vedoucí každé provozovny navíc na základě zájmu zaměstnanců rozhoduje, zda bude tento benefit používat. Na provozovně ve Stříbře je rovněž možnost využít kineziotaping<sup>3</sup>. Meta uhradí dle smlouvy tejpovací pásku (20 m) 1x čtvrtletně maximálně ve výši 1.500 Kč.

Rovněž podnik přispívá ročně 500 Kč na výměnu dioptrických skel v brýlích. Příspěvek platí především pro zaměstnance provozoven Spálené Poříčí a Plzeň, hlavně z důvodu vykonávání činností náročné na oči.

---

<sup>3</sup> Způsob léčby pohybového aparátu, svalů apod. pomocí samolepících pásek. Tlumí bolest, uvolňuje svaly. Kinesiotape je vyroben z 100% bavlny.

Ke klasickému benefitu patří částečná úhrada obědů, které jsou vyjma provozovny Přeštice dováženy na provozovnu. Zaměstnanci na dané provozovně dostávají stravenky a mají možnost stravování v blízké jídelně. Zaměstnancům na ostatních provozovnách jsou částečně hrazené obědy. Podnik hradí z ceny obědu nejvýše 55%, zbylých nejméně 45% si platí zaměstnanci. Část prostředků na úhradu obědů ze strany podniku je čerpána z fondu kulturních a sociálních potřeb, zbytek převážně z běžného účtu. Největší rozdíl spočívá v dopadu do nákladů, jelikož peníze z FKSP byly již zdaněné a znovu, na rozdíl od peněžních prostředků čerpaných z běžného účtu, neovlivní hospodářský výsledek.

V neposlední řadě se zaměstnancům vyplácí věrnostní bonus za odpracovaná léta v podniku. Částka se poprvé vyplácí po 10 letech strávených v podniku a činí 1.000 Kč. Poté se každých dalších 5 let zvyšuje o 500 Kč.

Poslední motivační prostředek z oblasti benefitů, který je v určité míře využíván, tvoří příspěvek na rekreaci pro zaměstnance a jejich děti. Vyplácí se ovšem jen v případě využití služeb cestovní kanceláře a agentury. V případě různých táborů pro děti je nezbytná faktura od organizátora tábora apod. Podnik v případě, že vše schválí závodní výbor, zaplatí fakturu v plné výši, ovšem po zaměstnanci je zpětně nárokováno nejméně 50% z celkové částky. Částka bývá buď uhrazena v hotovosti do pokladny nebo stržena z výplaty. Všechny uvedené příspěvky se hradí z fondu kulturních a sociálních potřeb.

## **7 Zhodnocení současného motivačního programu**

Před vypracováním návrhu motivačního programu či jeho úpravy je nejprve nutné zhodnotit aktuální stav, jeho výhody a nevýhody. Nejprve zanalyzují současný stav motivace zaměstnanců na základně aktuálního dění a výše uvedených informací. Následně pak popíšu a zhodnotím nynější stav v podniku z pohledu samotných zaměstnanců.

### **7.1 Charakteristika aktuálního stavu**

Nejprve shrnutí poznatků a informací o aktuálním dění a faktorech, které mohou zaměstnance motivovat k práci.

Jedním ze základních podnětů k práci je mzda. K výhodám u tohoto bodu patří:

- včasné a pravidelné vyplácení mzdy všem zaměstnancům v klasickém výplatním termínu
- možnost zaslání mzdy na účet či výplata v hotovosti, tzv. na ruku
- díky státním dotacím je zaměstnancům, kteří si kvůli svému hendikepu nejsou schopni vydělat ani částku představující minimální mzdu, dorovnán rozdíl mezi částkou, kterou si skutečně vydělají a výší minimální mzdy
- možnost mimořádných prémie

K nevýhodám z hlediska mezd se řadí:

- neexistence pevné prémiové směrnice či tabulky
- nízké finanční ohodnocení některých prací

Další podstatnou skutečnost představuje pracovní prostředí, jeho vybavení, automatizace apod. Z pozitivních bodů lze uvést:

- vybavenost pracoviště základními prostory jako jsou šatny, umývárny a společná jídelna
- vhodné a kvalitní stroje – hlavně v případech, kdy zákazník dodá vlastní techniku potřebnou pro danou práci
- poskytování všech důležitých pracovních pomůcek a ochranných prostředků
- modernizace poboček a vybavení

Z negativního pohledu se jeví především:

- zastaralá budova a některé části jejího vybavení (pobočka Stříbro)

Z pohledu podnikové kultury a kolektivu lze vyzdvihnout dobré vztahy na některých dílnách. Někdy ovšem dochází i k občasným neshodám mezi pracovníky z různých dílen, ale i v rámci jedné dílny. Pozitivní zůstává ochota některých zaměstnanců scházet se po pracovní době a stmelovat tak pracovní kolektiv. Absenci jednotného firemního oblečení lze jen velmi špatně uvést jako pozitivní či negativní záležitost. Záleží na názoru a postoji jednotlivých zaměstnanců.

Pro poslední bod, reprezentovaný především různými zaměstnaneckými benefity, je podstatná existence fondu kulturních a sociálních potřeb, ze kterého se poskytují tyto výhody:

- částečná úhrada masérských služeb
- určité množství tejpovací pásky
- příspěvek na výměnu dioptrických skel
- příspěvek na stravování
- zajištění rekreace pro zaměstnance a jejich děti
- věrnostní bonusy
- sociální výpomoci apod.

K nevýhodám, či možným negativům lze zařadit:

- nízká spoluúčast při hrazení masérských služeb
- nejsou poskytovány stravenky
- kineziotaping zatím mohou využít pouze zaměstnanci provozovny Stříbro



## 8 Dotazníkové šetření

Analýza dotazníkového šetření má za úkol zmapovat pracovní podmínky v podniku a to jak technické zázemí a vybavenost pracoviště, tak i podnikové klima a vztahy na pracovišti. Dále se pozornost zaměřuje na kvalitu odváděné práce a její finanční ohodnocení, na různé motivační faktory, které jsou používané, nebo by je zaměstnanci uvítali. Rovněž jsou v dotazníku dvě otázky zaměřené na věk a pohlaví zaměstnanců.

Na základě odpovědí na jednotlivé otázky lze určit, jaké motivační faktory se používají, či které vůbec zaměstnanci vnímají a do jaké míry jsou pro ně důležité. Všechny závěry a důležité informace z dotazníkového šetření budou rovněž sloužit jako podklady pro vypracování návrhu motivačního programu, který by měl pozitivně ovlivnit zaměstnance a rovněž by měl mít kladný ekonomický dopad pro podnik.

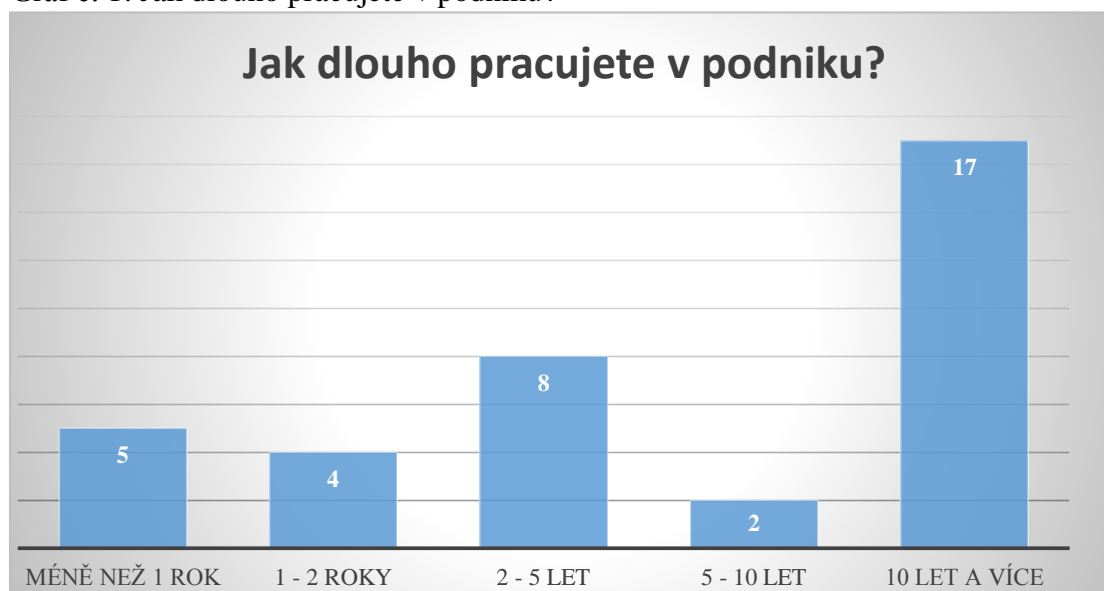
Jako primární vzorek bude sloužit soubor odpovědí z provozovny Stříbro, kde probíhá nejpodstatnější část mého výzkumu (dotazníkové šetření, rozhovory, pozorování, osobní zkušenost – brigáda) a zpracování bakalářské práce. Výsledky šetření z ostatních provozoven budou použity pro srovnání. Celkový počet dotazníků, které byly vyplněny, činí 101. Z toho 36 dotazníků pochází z provozovny Stříbro.

Vzor dotazníku viz příloha D. Dotazník byl v tištěné podobě předán zaměstnancům prostřednictvím jednotlivých vedoucích provozoven.

## 8.1 Jak dlouho pracujete v podniku?

První otázka byla zaměřená na dobu, po kterou již zaměstnanci pracují v podniku META Plzeň s.r.o. Důvodem pro položení této otázky bylo zmapování toho, jestli v podniku pracuje více dlouholetých zaměstnanců nebo jestli se zaměstnanci častěji střídají a dlouho zde nepracují. Další důvod je, že existují bonusy pro zaměstnance za určitý počet odpracovaných let a tedy zda má tento motivační prvek význam.

Graf č. 1: Jak dlouho pracujete v podniku?



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z výsledků první otázky plyne, že se na provozovně Stříbro daří udržet potřebné zaměstnance a téměř polovina z nich zde pracuje více jak 10 let. Další početná skupina je tvořená zaměstnanci, kteří zde pracují alespoň dva roky a je také pravděpodobné, že odpracovaná léta v podniku se budou zvyšovat.

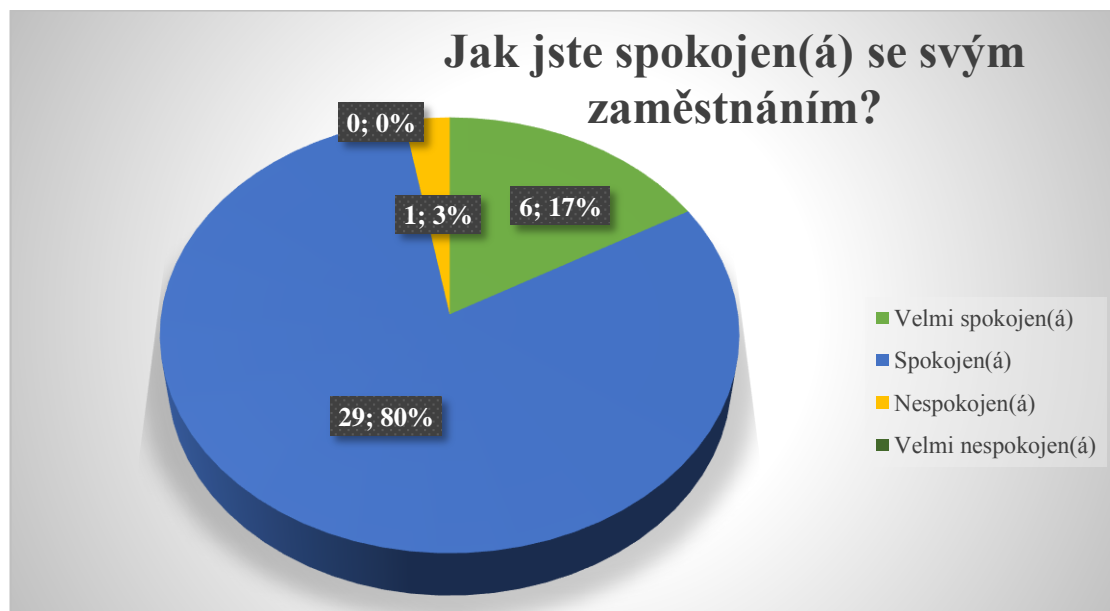
Motivace ve formě věrnostních bonusů má tedy pro zaměstnance význam. Nelze tvrdit, že lidé zde pracují po dlouhou dobu kvůli tomuto bonusu, ale určitá finanční odměna za léta strávená v METĚ není bezúčelná.

**Srovnání:** Na většině ostatních provozoven rovněž převažují zaměstnanci, kteří v podniku pracují více jak 10 let. Jedinou výraznější výjimkou se stala provozovna Přeštice, kde je nejvíce zaměstnanců, kteří zde pracují méně jak 2 roky.

## 8.2 Jak jste spokojen(á) se svým zaměstnáním?

Druhá otázka mapovala spokojenost se zaměstnáním obecně. Nebyla zde možnost uvedení poznámek, proč jsou zaměstnanci spokojení či naopak nespokojení se svou prací. Vlastní názor na situaci v podniku bylo možné vyjádřit v následujících otázkách.

Graf č. 2: Jak jste spokojen(á) se svým zaměstnáním?



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Výsledky pracovní spokojenosti jsou na provozovně Stříbro více než uspokojivé, jelikož 29 respondentů uvedlo, že jsou se svým zaměstnáním spokojeni a dalších 6 dokonce velmi spokojeni. Naopak jen jeden zaměstnanec je se svým zaměstnáním nespokojený. Rovněž důležitý závěr je, že nikdo není na této pobočce velmi nespokojen. Daná skutečnost může přispívat k lepší pracovní morálce, ochotě pracovat a plnit různé úkoly a také k dobrým vztahům na pracovišti nebo alespoň na jednotlivých dílnách.

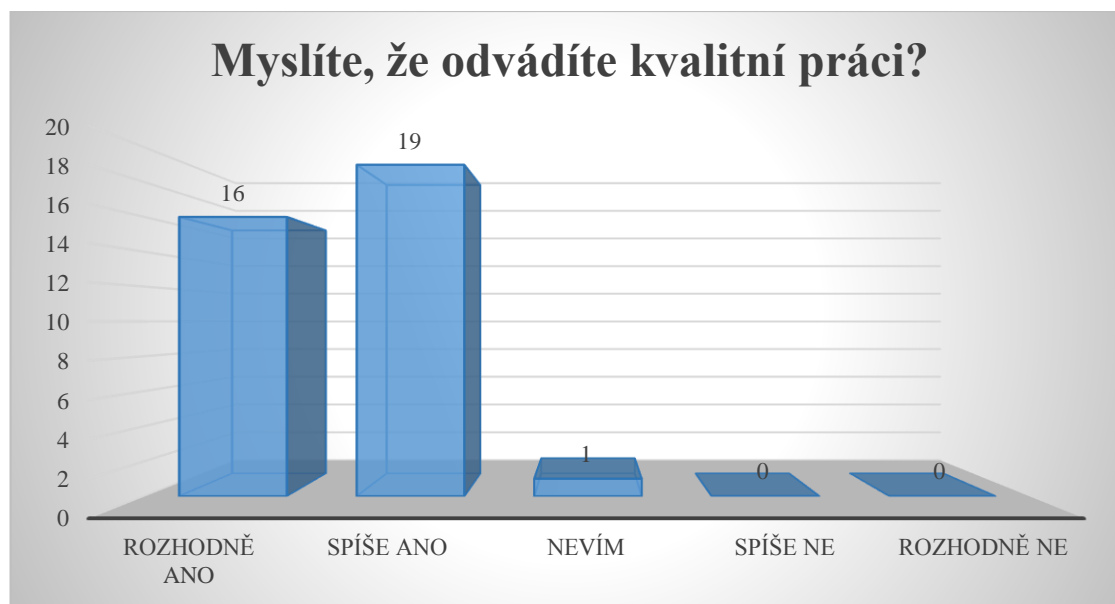
Vedení provozovny i celého podniku však nesmí zapomínat, že podobný stav je nutné neustále pomocí různých motivačních faktorů udržovat a pokusit se ho ještě zlepšit. V případě, že vedení tzv. usne na vavřínech, může dojít k poklesu spokojenosti zaměstnanců.

**Srovnání:** Téměř totožné výsledky jako na provozovně Stříbro se vyskytly i u ostatních provozoven. Jen 5 dalších respondentů z celkového počtu dotazovaných uvedlo, že je nespokojeno se svým zaměstnáním.

### 8.3 Myslíte, že odvádíte kvalitní práci?

V pořadí třetí otázka se týkala vlastního názoru zaměstnanců na kvalitu jejich práce. Odpověď na otázku mohla být obtížná z důvodu, že objektivně posoudit vlastní osobu, odváděnou práci apod. bývá mnohem těžší než kritizovat druhé.

Graf č. 3: Myslíte, že odvádíte kvalitní práci?



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

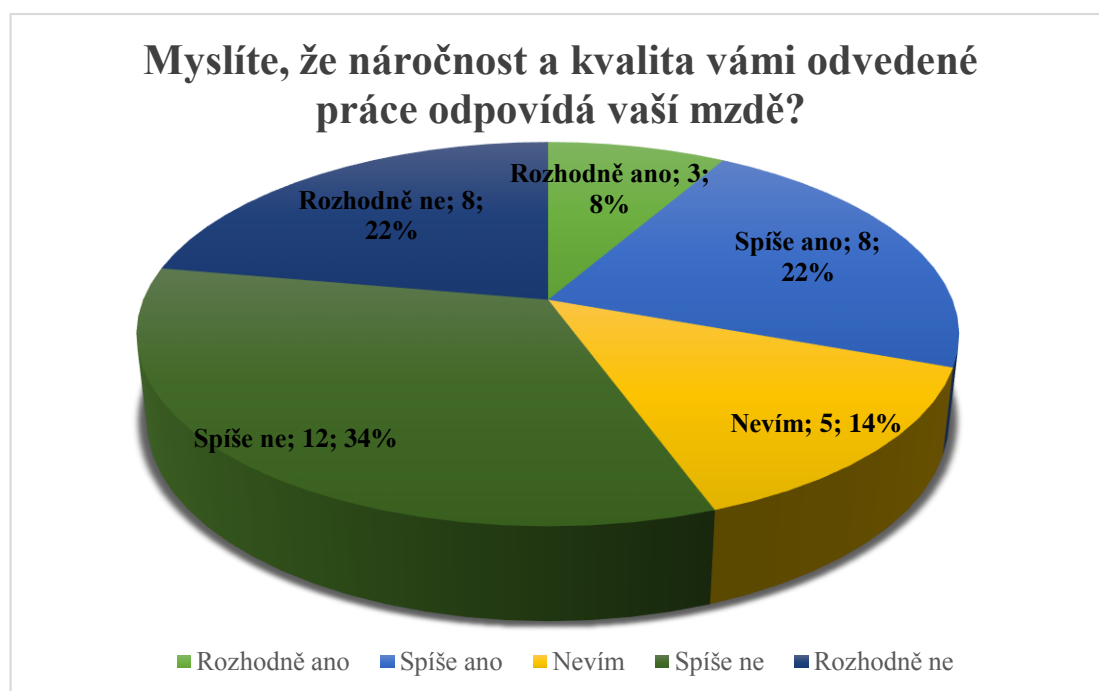
Až na výjimku tvořenou jedním zaměstnancem si všichni myslí, že odvádí dobrou práci. S tím bude nejspíše souviset očekávání jisté úrovně mzdy, odměn, pochval a uznání od vedoucích zaměstnanců. Samozřejmě důležitá je také skutečnost v podobě objektivně posouzené kvality práce jednotlivých zaměstnanců. Dle mého názoru je překvapivé, že pracovník, který uvedl, že neví, jestli odvádí kvalitní práci, současně uvedl, že v podniku pracuje už více jak deset let, za tu celou dobu nedostal, nepochopil či nepřijal nějakou zpětnou vazbu týkající se jeho práce.

**Srovnání:** Opět totožné výsledky jako na provozovně Stříbro. Většina zaměstnanců uvádí, že odvádí kvalitní práci. Žádný z respondentů neuvěděl, že by neodváděl dobré pracovní výkony

## 8.4 Myslíte, že náročnost a kvalita vámi odvedené práce odpovídá vaší mzdě?

Čtvrtá otázka navazuje na otázku předchozí a zkoumá názor zaměstnanců v oblasti mzdy. Hlavně jestli její výše odpovídá náročnosti a kvalitě odváděné práce. Jelikož mzda představuje jednu ze základních potřeb v zaměstnání, může být skutečnost, že její výše neodpovídá kvalitě a náročnosti práce, demotivujícím činitelem. V případě takových názorů, by se mělo vedení pokusit danou situaci změnit.

Graf č. 4: Myslíte, že náročnost a kvalita vámi odvedené práce odpovídá vaší mzdě?



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

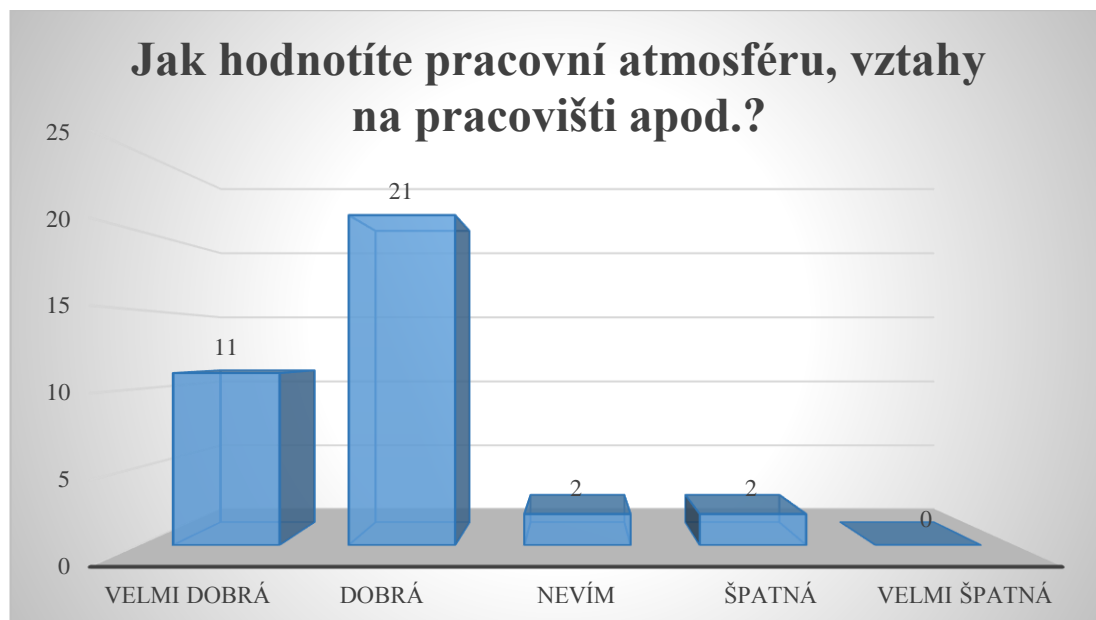
Z grafu lze vyčíst, že více jak 50% zaměstnanců není spokojeno s výší své mzdy ve vztahu k náročnosti a kvalitě jejich práce. Na úroveň mzdy má vliv řada faktorů. Ať už druh práce nebo zákazník, pro kterého je zakázka určena apod. Dalším faktorem důležitým pro danou tematiku je fakt, že někteří zaměstnanci nedosáhnou svými pracovními výsledky ani na úroveň minimální mzdy. Tento rozdíl je pak dorovnávaný prostředky, které jsou čerpány ve formě státních dotací. Samotné zvýšení mezd bývá pro podnik vždy nákladově náročné a ne vždy zcela možné. Ovšem pokud potřeba vyšší mzdy převáží jiné potřeby, které jsou uspokojované, je pravděpodobné, že zaměstnanci budou odcházet, pokud naleznou jiné pracovní uplatnění. Což bývá u lidí se změněnou pracovní schopností složité.

**Srovnání:** Odpovědi z ostatních provozoven jsou ještě více negativní než od respondentů z provozovny Stříbro. Téměř ¾ respondentů z ostatních provozoven uvedlo, že výše jejich mzdy neodpovídá náročnosti a kvalitě odvedené práce. Na základě několik osobních rozhovorů mohu uvést, že je to myšleno tak, že zaměstnanci odvádí kvalitní a poměrně náročnou práci, ale jejich mzda danému stavu neodpovídá.

### 8.5 Jak hodnotíte pracovní atmosféru, vztahy na pracovišti apod.?

Následující dotaz se zaměřuje na pracovní atmosféru, vztahy na pracovišti, celkovou náladu a situaci. Po základních potřebách jako mzda a dále jistota pracovního místa a bezpečnost práce jsou vztahy uvnitř podniku další důležitou potřebou. Pro některé zaměstnance mohou tyto potřeby převyšovat i (např. potřebu mzdy). Rovněž je tato otázka první, která umožňovala respondentům napsat vlastní návrh na zlepšení dané situace.

Graf č. 5: Jak hodnotíte pracovní atmosféru, vztahy na pracovišti apod.?



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Návrhy na zlepšení se vyskytly jen tři a jsou zde tedy v doslovném znění všechny.

Návrhy na zlepšení:

- „Více komunikace o pracovním výkonu, dotazy ohledně práce, více informovanosti.“
- „Podle toho na jaké jsem dílně, lepší vztahy na pracovišti.“

- „Pokud všichni spolupracovníci urovnají stůl, na kterém předtím pracovali a nenechají zbytky jiné práce tam, kde jim vypadne z ruky a budou schopni práci po sobě kontrolovat, aby se s nimi dalo spolupracovat (velké množství oprav při kolektivní práci a výmluvy typu – to není moje – ač je v bedně u výrobku jméno pracovníka) bude to lepší.“

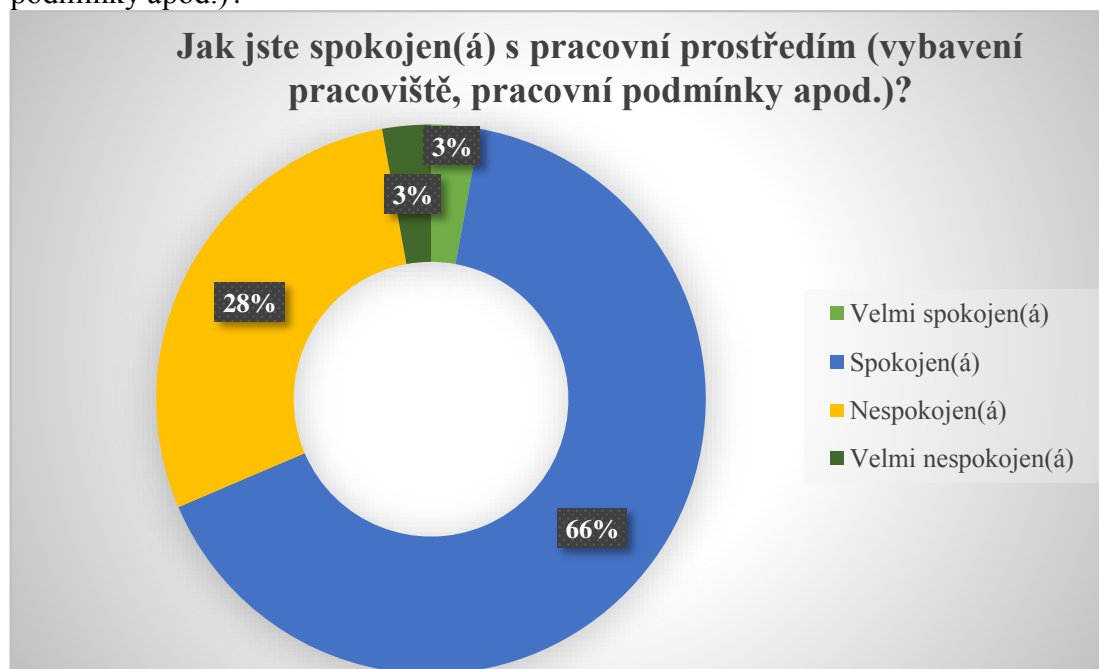
Výsledky odpovědí na tuto otázku byly až na několik výjimek pozitivní a zaměstnanci hodnotí pracovní atmosféru a chování svých spolupracovníků alespoň jako dobré. Dle vlastních zkušeností a pozorování v době mé praxe a dříve i brigády mohu potvrdit, že vztahy na pracovišti jsou většinou dobré, až na případ několika jedinců, kteří spolu nevycházejí. Problém nastává tehdy, pokud spolu musí pracovat na jedné dílně. Snahou vedení podniku by v tomto případě mělo být udržování příznivého pracovního klimu a také vhodné personální obsazení jednotlivých dílen. Ve většině případů se daří vytvořit optimální sestavy zaměstnanců pro jednotlivé dílny a práce.

**Srovnání:** Zřejmě nejhorší stav z hlediska pracovní atmosféry je na provozovně ve Spáleném Poříčí, kde 7 respondentů ohodnotilo pracovní atmosféru jako špatnou. Návrhy na zlepšení se týkaly zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a také vertikální komunikace. Na ostatních provozovnách zřejmě panuje dobrá pracovní atmosféra a mezilidské vztahy.

## 8.6 Jak jste spokojen(á) s pracovním prostředím (vybavení pracoviště, pracovní podmínky apod.)?

Pracovní prostředí a celkové technické zázemí je v současné době největším problémem právě na provozovně Stříbro. Ovšem rozsáhlá rekonstrukce, rozšíření budovy a modernizace vybavení je již v konečné fázi přípravy. Šestá otázka mapuje pohled zaměstnanců na danou tematiku a rovněž zde byl prostor pro vlastní návrhy na zlepšení.

Graf č. 6: Jak jste spokojen(á) s pracovním prostředím (vybavení pracoviště, pracovní podmínky apod.)?



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Návrhy na zlepšení:

- „Lepší pracovní nářadí a stoly, pořádné světlo.“
- „Více místa na materiál.“
- „Úprava sociálního zařízení.“
- „Klimatizace, lepší odvětrávání.“
- „Nové lino, tekuté mýdlo.“
- „Zateplení budovy, lepší venkovní dveře (je v budově zima), lepší uspořádání materiálu.“



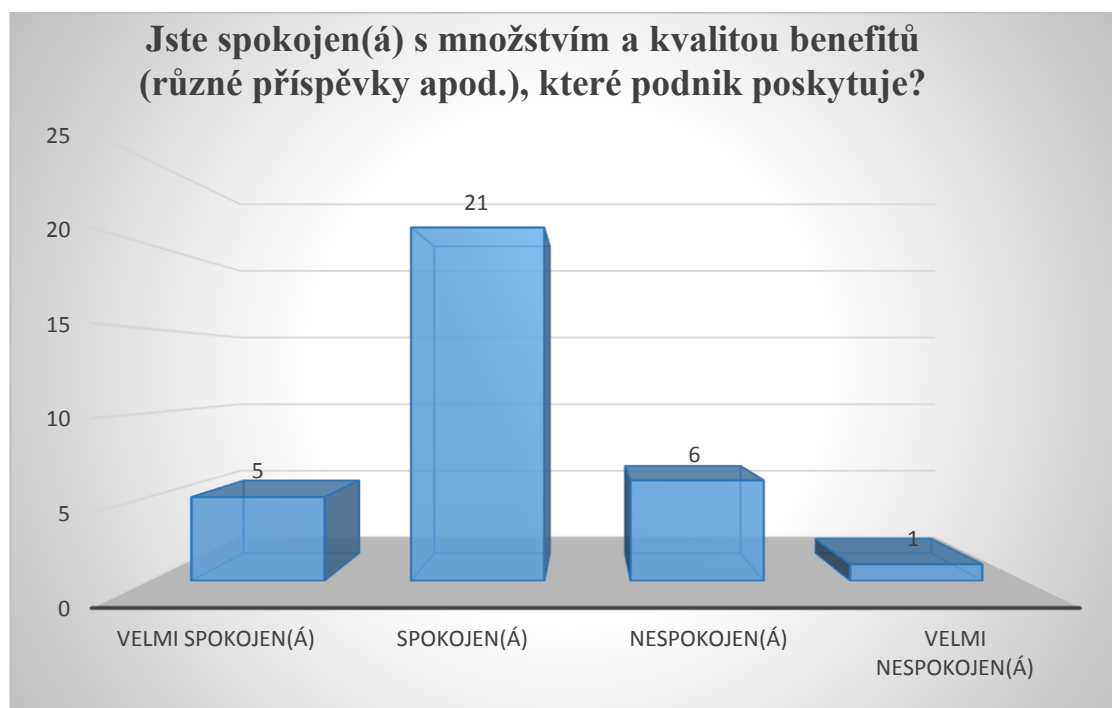
Některé z uvedených možností se v podobném znění opakovali vícekrát. I někteří zaměstnanci, kteří jsou s pracovištěm relativně spokojeni, uvedli některé z právě zmíněných návrhů. Je také zřejmé, že téměř 1/3 zaměstnanců není se svým pracovištěm spokojena a požaduje zlepšení. Celková rekonstrukce budovy by měla téměř všechny zmíněné nedostatky odstranit. Zaměstnanci by se pak měli cítit komfortněji.

**Srovnání:** Na každé provozovně se objevil zaměstnanec, který není spokojen s pracovním prostředím, ale z pravidla se jednalo o jednoho či dva jedince. Výjimku tvoří provozovna Spálené Poříčí, kde se našlo 7 nespokojených zaměstnanců. Většina dodatků u odpovědí se týkala požadavku na nové židle a další pracovní vybavení.

### 8.7 Jste spokojen(á) s množstvím a kvalitou benefitů (různé příspěvky apod.), které podnik poskytuje?

V pořadí sedmá otázka se týkala již přímo poskytovaných či požadovaných benefitů. Zaměstnanci měli možnost vyjádřit postoj k současnému stavu a zároveň uvést, které benefity by sami uvítali.

Graf č. 7: Jste spokojen(á) s množstvím a kvalitou benefitů (různé příspěvky apod.), které podnik poskytuje?



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Návrhy na zlepšení:

- „Příspěvek do bazénu, sportovní vyžití.“
- „Příspěvky na dovolenou, další finanční odměny.“
- „Příspěvky na stravování ve formě stravenek.“

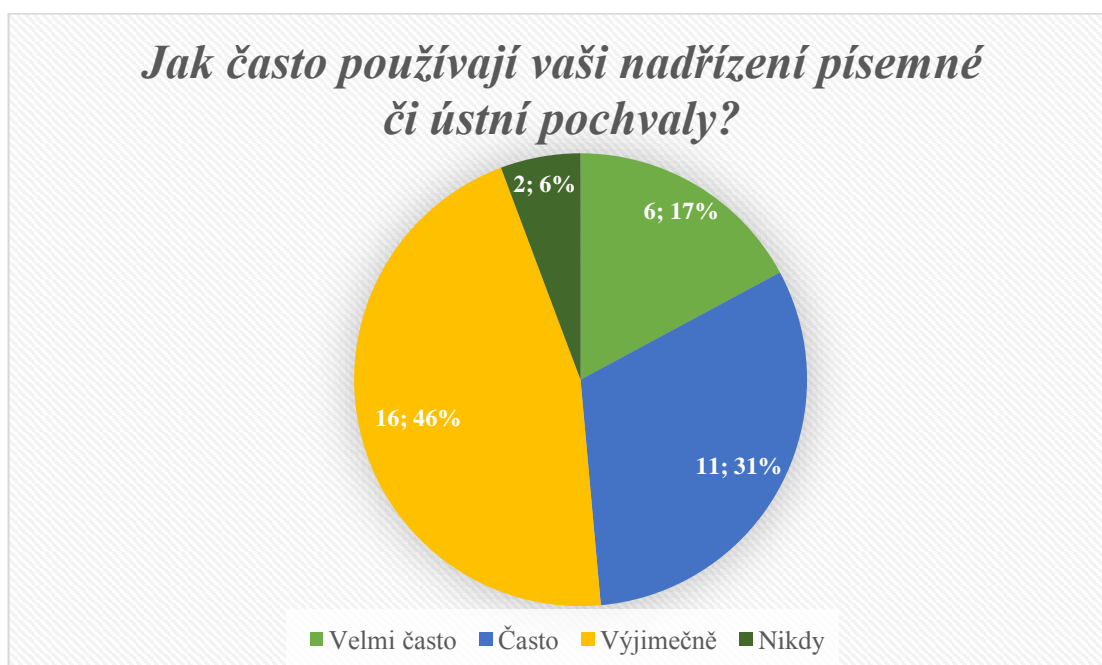
I přes to, že většina zaměstnanců je se současným stavem benefitů spokojená, musí se brát ohled i na skupinu zaměstnanců, kteří z různých důvodů nejsou spokojeni. Několikrát se objevil požadavek na zavedení stravenek a příspěvků na různou formu sportovního vyžití.

**Srovnání:** Na všech ostatních provozovnách, kromě Spáleného Poříčí jsou zaměstnanci spokojeni se stavem benefitů. Objevilo se jen několik požadavků na zavedení stravenek a poskytování vstupenek do bazénu. Na zmíněné provozovně Spálené Poříčí je více jak polovina zaměstnanců nespokojená zejména z důvodu, že nemají možnost využívat masérských služeb. Důvodem je zejména odmítavý postoj vedoucího provozovny.

## 8.8 Jak často používají vaši nadřízení písemné či ústní pochvaly?

Následující otázka byla zaměřená výhradně na určení četnosti používání pochval jako motivačního prostředku.

Graf č. 8: Jak často používají vaši nadřízení písemné či ústní pochvaly?



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Více jak 50% zaměstnanců uvedlo, že jejich nadřízení udělují pochvaly buď výjimečně nebo dokonce vůbec. Současnou situaci lze označit za kritickou, jelikož pochvaly představují důležitý motivační prostředek. Navíc náklady na tento druh motivování jsou buď nulové nebo jen minimální. Pochvaly jsou rovněž určitou formou zpětné vazby na kvalitu odvedené práce.

**Srovnání:** Statistika z ostatních dotazníků udává jednoznačný trend. 80% respondentů uvedlo, že se pochvaly využívají výjimečně, 15% nikdy a jen 5% odpovědí uvádělo často.

## **8.9 Jaké změny byste uvítali především v oblasti motivace, ale i celkově v podniku?**

První otevřená otázka se týkala dalších názorů, nápadů a přání, které by zaměstnanci přivítali. Největší pozornost je samozřejmě zaměřena na oblast motivace. Byla možnost uvést cokoliv, co by bylo dle názorů zaměstnanců vhodné změnit.

Výsledky: Více odpovědí se týkalo mzdy a finančního ohodnocení, resp. požadavku na vyšší mzdu. Dále na lépe ohodnocenou práci (nízké ohodnocení u některého druhu práce, stagnující či klesající mzda) a v neposlední řadě se jednalo o další formy odměn a prémie. K dalším záležitostem patří nedostatek pochval, požadavek na lepší komunikaci mezi vedením a zaměstnanci a také na modernizaci provozovny. Poslední specifický názor se týkal přání, aby zákazníci (zadavatelé práce) zasílali kvalitní součástky a odpovídající množství, jelikož by se udělalo včas více práce (se stavem neúplných dodávek materiálu apod. se podnik potýká již dlouho dobu).

Téměř polovina respondentů neuvěděla žádný názor.

**Srovnání:** Vyjma vyšší mzdy a dalších benefitů se vyskytlo už jen několik ojedinělých specifických odpovědí: uznání od nadřízených a spravedlivé jednání, slušné chování a především úcta mezi lidmi, důslednost, více pracovních schůzek – vyšší informovanost a dále jídelní automat, vytvoření kuřárny a lepší klimatizace.

## 8.10 Jak jsou pro vás důležité či jak moc vás motivují nebo by motivovali následující prvky?

Daná otázka měla zmapovat význam jednotlivých faktorů, které se týkaly různých oblastí a forem motivace pro zaměstnance. Hodnocení bylo ve smyslu 1 = nejdůležitější, 5 = nemá význam.

Tabulka č. 7: Jak jsou pro vás důležité či jak moc vás motivují nebo by motivovali následující prvky?

	1	2	3	4	5
<b>Mzda</b>	23	0	3	1	1
<b>Jistota pracovního místa</b>	24	0	3	0	1
<b>Možnost kariérního růstu</b>	1	6	6	4	11
<b>Možnost vzdělávání</b>	2	3	10	2	11
<b>Dobré mezilidské vztahy</b>	23	1	3	0	1
<b>Příjemné pracovní prostředí</b>	21	1	5	0	1
<b>Prémie, příplatky, bonusy</b>	20	2	3	0	3
<b>Benefity</b>	14	4	6	1	3
<b>Podílení se na rozhodování</b>	4	2	12	5	5
<b>Pochvaly</b>	15	3	4	2	4

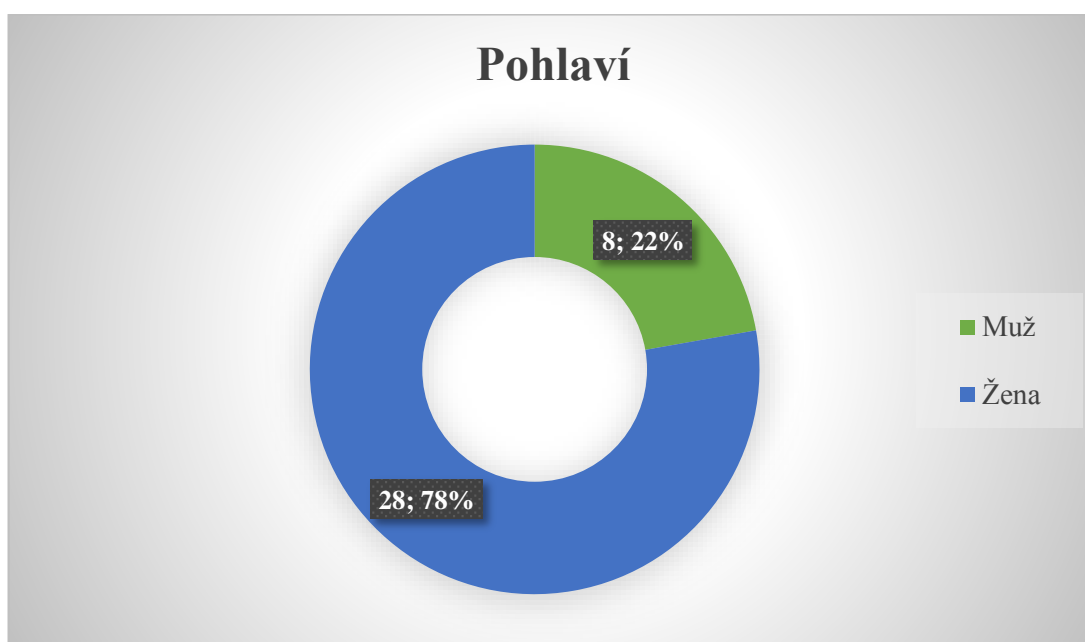
Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z tabulky lze vyvodit jednak očividné věci a to, jak jsou jednotlivé možnosti pro zaměstnance důležité a také částečný návrh nového motivačního programu, který by se měl opírat o výsledky dotazníku a hlavně této otázky. Mzda a jistota pracovního místa je pro většinu zaměstnanců velmi důležitá. Naopak možnosti kariérního růstu a dalšího vzdělávání netvoří významné položky. Dobré mezilidské vztahy a příjemné pracovní prostředí jsou, jak již naznačily předchozí otázky, podstatnou součástí práce. Jejich stav a kvalitu lze považovat za velice důležité. Finanční bonusy a benefity rovněž hrají důležitou roli. Dle výsledků jsou finanční bonusy důležitější než ostatní benefity a výhody. Podílení se na rozhodování a směřování podniku nepředstavuje pro zaměstnance nějaký podstatný zdroj motivace a tuto možnost výrazně nevyžadují. Posledním bodem se staly pochvaly, které by zaměstnanci uvítali, jelikož jejich četnost není podle jejich názoru dostatečná. Pochvaly by tedy mohly představovat vhodný a efektivní způsob motivace.

**Srovnání:** První dva body, které jsou pro zaměstnance provozovny Stříbro velmi důležité a motivující, tvoří významné faktory i pro zaměstnance z ostatních provozoven. Více jak 90% odpovědí uvádělo u daných dvou položek hodnotu 1. Kariérní růst a možnost dalšího vzdělávání budí smíšené reakce. V průměru se celkové výsledky u obou možností přibližují prostřední hodnotě 3, tedy neurčitěmu středu. Proto předpokládám, že dané možnosti by někteří zaměstnanci využili, ale výrazně je nepožadují a ani by na ně nepůsobili jako silný motivační faktor. Dle celkových výsledků by u významu dobrých mezilidských vztahů a příjemného pracovního prostředí značně stoupl výskyt hodnoty 2, což stále přikládá těmto faktorům značný význam. Souhrnné výsledky hodnocení prémie a benefitů téměř kopírovali rozložení hlasů zaměstnanců ze Stříbra. Zřejmě největší odchylku od výše uvedených výsledků vykázal bod týkající se možnosti podílet se na rozhodování. Vzrostl celkový počet zaměstnanců, kteří zaškrtnuli hodnotu 1 a 2. V celkovém součtu sice stále vede prostřední hodnota 3, ovšem v mnohem menším poměru právě oproti hodnotě 1. Poslední bod pochvaly vykazuje celkově stejné výsledky, jako na provozovně Stříbro.

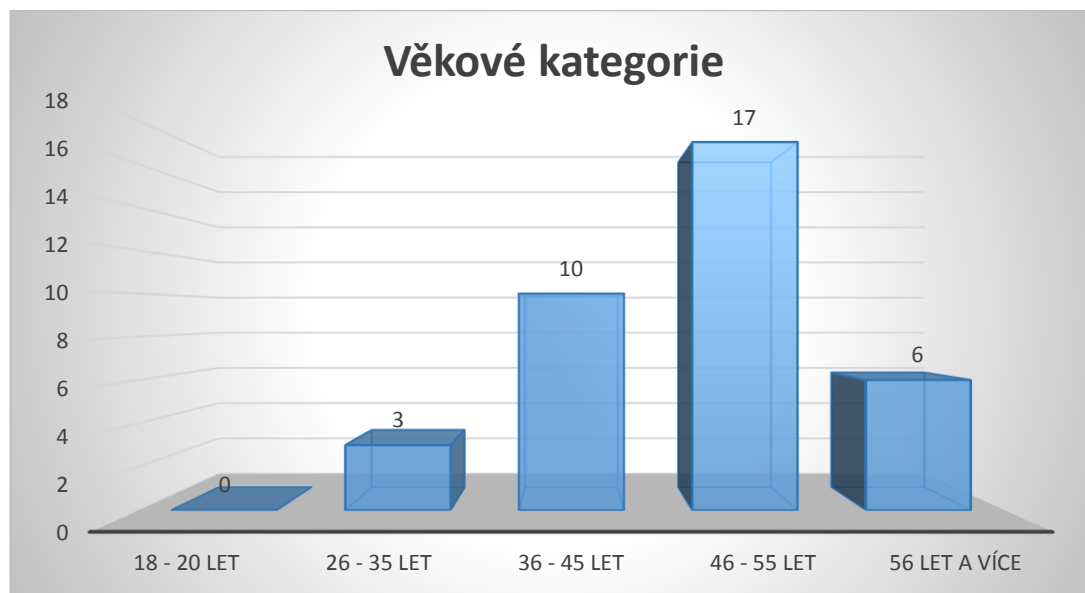
## 8.11 Pohlaví a věk zaměstnanců

Graf č. 9: Pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Graf č. 10: Věkové kategorie



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z prvního grafu je patrné, že na provozovně Stříbro dominují mezi pracovníky ženy. Jedním z důvodů může být fakt, že vykonávané práce nejsou výrazně fyzicky namáhavé (různé kompletační činnosti).

Následující graf věkového složení udává, že převážná část zaměstnanců se nachází ve věku od 36 do 55 let. Tento stav koresponduje s výsledky u první otázky. Mnoho zaměstnanců pracuje v METĚ už více jak 10 let, tzn. v případě nástupu ve věku 20 – 30 let, dnes spadají právě do věkových kategorií s největším zastoupením.

**Srovnání:** Na základě vyplněných dotazníků z ostatních provozoven odpovídalo 8 mužů a 45 žen. 1 muž je ve věku 26 – 35 let, 4 muži 46 – 55 let a 3 muži 56 let a více. 4 ženy 26 – 35 let, 18 žen 36 – 45 let, 16 žen 46 – 55 let a 7 žen 56 let a více. Daný stav v podstatě kopíruje situaci na provozovně Stříbro.

## 8.12 Doplnující otázka

Dotazník uzavírá doplňující otázka, ve které mohli zaměstnanci vyjádřit svoje mínění o tom, jaký mají oni sami přínos pro podnik a naopak jaký přínos má podnik pro ně.

Výsledky:

- „Člověk s určitým zdravotním omezením má možnost pracovat a nepřipadá si zbytečný.“
- „Jsem ráda, za možnost zde pracovat, práce mě baví, je různorodá, má pro mě smysl zde pracovat, jsou vidět výsledky. Dokážu se rychle zorientovat v nové práci – zakázce a dobře a bezchybně ji zvládnout.“
- „Rychlá, snaživá, nekonfliktní – práce, mzda, dobrý kolektiv.“
- „Jistota práce a dobré zázemí, výdělek.“

Kromě výše uvedených specifických odpovědí se několikrát objevil názor, že přínos pro podnik je v tom, že odvádí kvalitní práci a snaží se. Dále pak uspokojení potřeby být mezi lidmi a potřeby práce samotné.

**Srovnání:** Z hlediska přínosů pro zaměstnance se objevily odpovědi: mzda, možnost pracovního uplatnění a dobrý kolektiv. Z opačného pohledu se vyskytly odpovědi: odvádění kvalitní práce, napomáhání chodu provozovny a jedna specifická odpověď ve znění: „každý je důležitý a pracuje podle svého nejlepšího vědomí a svědomí“

## 8.13 Zhodnocení motivačního programu dle dotazníkového šetření

Motivační program, resp. souhrn samostatných motivačních prvků, které se využívají, do jisté míry postačuje a motivuje zaměstnance. Na základě výsledků dotazníku a také teoretických poznatků patří mezi základní a nejdůležitější motivační faktory mzda a jistota pracovního místa. S výší mzdy je ovšem spokojená jen necelá polovina zaměstnanců. Na základě osobních rozhovorů s některými zaměstnanci je nutno uvést, že jsou rádi alespoň za nějaký výdělek, možnost chodit do práce a podílet se na nějaké smysluplné činnosti.

Úroveň a kvalita pracovního prostředí zaostává zejména na provozovně Stříbro. Jelikož je již v plánu rekonstrukce a rozšíření budovy, lze na tento faktor nahlížet tak, že dojde k jeho zlepšení a nejspíše i zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Prémie a další formy peněžních odměn jsou také zaměstnanci požadovány. A jelikož není stanoven žádný premiový řád, nejsou prémie vypláceny s jistou pravidelností v případě splnění určitých kritérií.

Se současným stavem benefitů (např. příspěvky na masérské služby) je převážná část zaměstnanců spokojená, ale objevují se požadavky především na plošné zavedení stravenek a také poskytování příspěvků na sportovní vyžití.

Podstatným nedostatkem se stala absence či jen v nízké míře využívání pochval, které jsou také důležitým prvkem v oblasti motivace. Kariérní růst, možnost další vzdělávání a podílení se na rozhodování představuje faktory, které zaměstnanci nepovažují za důležité. Tudiž skutečnost, že podnik neposkytuje možnost dalšího vzdělávání apod., není nijak demotivující.



## **9 Návrh nového motivačního programu**

Koncept motivačního programu podniku META Plzeň s.r.o. by měl vycházet jednak z teoretických znalostí, ale i z praktických poznatků získaných z dotazníkového šetření, osobních rozhovorů a také pozorování. Nový program by měl částečně navazovat na současný motivační program, do určité míry ho upravit, rozšířit, aktualizovat a vylepšit. Smyslem každého motivačního programu by se mělo stát zlepšení motivace zaměstnanců, zvýšení jejich chuti do práce, iniciativy a především efektivity. Pro podnik by měl přinášet kladný efekt v podobě zvýšeného výkonu zaměstnanců, snížení chybovosti, počtu reklamací, udržení kvalifikovaných a spolehlivých zaměstnanců. Z návrhu jsou vypuštěny body jako možnost kariérního růstu a možnost dalšího vzdělávání. Jelikož se tyto možnosti v podniku nevyskytují a jejich zavedení by zřejmě nemělo velký přínos a sami zaměstnanci dané možnosti nepovažují za důležité. Rovněž v ohledu na finanční možnosti a ekonomickou situaci není smysluplné navrhovat velké množství motivačních faktorů, které by byly finančně nákladné.

### **9.1 Mzda, prémie**

Dle Maslowovi pyramidy potřeb lze mzdu považovat za potřebu nejnižší úrovně, tedy takovou, kterou je nutné uspokojit nejdříve. Podstatná část zaměstnanců se v dotazníkovém šetření vyjádřila pro zvýšení mzdy či vyšší ohodnocení některých druhů práce. I na základě vlastních zkušeností vím, že finanční ohodnocení nebývá příliš vysoké. Všechny tyto argumenty volají pro zvýšení mzdy. Ovšem na základě Herzbergovi dvoufaktorové teorie spadá mzda do hygienických faktorů, které v případě správného fungování nejsou zaměstnanci výrazně sledovány a ani nepůsobí jako motivační prostředek. Navíc náklady na vyplácení mezd patří i přes příjem státních dotací k celkově nejvyšším nákladům. Z těchto důvodů nedoporučuji plošné zvyšování mezd. Z hlediska většího začlenění zaměstnanců do podniku, aby jim více záleželo na jeho výsledcích, bych zavedl finanční účast na výsledku. Zaměstnanci by měli možnost dosáhnout určité formy zvýšení mezd, ale jen v případě, že bude podnik prosperovat, k čemuž mohou přispět kvalitně odváděnou prací a vyššími výkony. Nezbytné pro výplatu podílu na výsledku by bylo navýšení zisku před zdaněním oproti předchozímu období. V případě zvýšení zisku se 50% z daného rozdílu použije na zvýšení měsíčního příjmů za měsíc červenec.

Prémie a další finanční odměny, které by zaměstnanci rovněž uvítali, by již měly působit jako motivační prostředek. Není stanoven žádný prémiový řád a o udělení prémie vždy rozhoduje vedení. V této oblasti bych navrhoval vypracovat pevný prémiový řád, kde by byly definovány různé druhy prémie a podmínky, které je nutno splnit pro jejich získání. Dodatek k prémiovému řádu by zněl tak, že v případě špatného hospodaření v minulém i současném hospodářském roce je možno vyplácení prémie pozastavit a také, že maximální částka, kterou lze na prémiech rozdělit pro všechny zaměstnance za jeden hospodářský rok, bude 50% z kladného výsledku hospodaření z předchozího roku.

## **9.2 Pochvaly**

Pochvaly, které uspokojují potřeby uznání a ocenění, jsou zaměstnanci rovněž požadovány a zřejmě budou na řadu z nich působit jako silný zdroj motivace. Mnoho zaměstnanců uvedlo, že pochvaly jsou využívány jen minimálně nebo vůbec. Vzhledem k požadavkům ze strany zaměstnanců a také faktu, že udělování pochval s sebou nepřináší žádné náklady, navrhuji, aby se s vedoucími jednotlivých provozoven projednala daná problematika a pochvaly se začaly více používat. Výsledný efekt by měl být takový, že zaměstnanci ucítí uznání a zpětnou vazbu na svou práci a budou více motivováni vykonávat svoji práci kvalitně.

Pochvaly lze udělit verbální a písemnou formou. Ústní pochvaly by bylo ideální využívat spíše jako uznání za menší pracovní úspěchy a dokončené úkoly. Písemné pochvaly, jejichž vzhled a formu lze jednoduše vytvořit (např. v programu MS Publisher), by se měly udělovat v menší míře než ústní pochvaly, ale za větší a významnější pracovní úspěchy. Pochvaly obecně je dobré udělovat jen v některých případech a nepoužívat neustále, jelikož by význam pochvaly poklesl a pro zaměstnance by tak ztratily význam. Vždy bude záležet na osobnosti vedoucích zaměstnanců a na skutečnosti, jestli dokáží pochvaly udělovat ve správné situaci. Každopádně na základě současného stavu je nutné intenzitu udělování pochval zvýšit.

## **9.3 Informovanost zaměstnanců a komunikace**

I když více informací samo o sobě nemusí znamenat větší motivaci, nebylo by nevhodné na každé provozovně umístit na vhodné místo nástěnku, kde by se uváděli aktuální a významné informace o situaci na provozovně, ale i v ostatních částech podniku.

V případě pozitivního vývoje a zpráv mohou mít zaměstnanci dobrý pocit ze své práce, z toho, že podnik dobře hospodaří nebo, že se dobře daří plnit jednotlivé zakázky. V opačném případě, kdy se budou nějaké skutečnosti vyvíjet negativně, mohou sami zaměstnanci vycítit příčinu a snažit se ji odstranit. Samozřejmě musí být zaměstnanci alespoň částečně ztotožněni s podnikem, k čemuž by větší informovanost mohla také pomoci. Zároveň bych k nástěnce umístil schránku na návrhy, stížnosti, přání apod. Zaměstnanci musí být přesvědčeni o tom, že všechny smysluplné názory budou vedením projednány a zároveň na ně bude zpětná vazba. Obousměrná komunikace napomůže k řešení konfliktů, nespokojenosti, nízké produktivity práce, časté chybovosti. Informační nástěnka také pomůže zlepšit průběh změn v podniku. Zaměstnanci by měli být o chystaných změnách včas a správně informováni, aby se zmenšil odpor proti změnám a iniciátor změn si přiklonil zaměstnance na svou stranu, což pomůže k hladšímu průběhu změn

#### **9.4 Pracovní prostředí a podmínky**

Jak již bylo uvedeno, pracovní prostředí se stalo nejaktuálnější a největší problematikou na provozovně ve Stříbře. Rozsáhlá modernizace budovy a rozšíření výrobních prostor je v plánu a pomůže vyřešit přání jako lepší odvětrávání a osvětlení dílen, renovace sociálního zařízení, více místa pro materiál apod. Všechny tyto faktory jsou významné pro pracovní morálku, spokojenost a také výkonnost jednotlivých zaměstnanců. Vzhledem k faktu, že modernizace již byla naplánována a navíc má sloužit i k rozšíření výrobních a skladovacích kapacit, bylo by tedy obtížné stanovit, jaká část celkových nákladů připadá na rozšíření kapacit a jaká na zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců, nebudu zahrnovat renovaci budovy do celkového návrhu motivačního programu a také do jeho kalkulace. Navíc v současné době ještě neexistuje konkrétní odhad celkových nákladů. V oblasti rekonstrukce provozovny doporučuji vytvořit stručnou listinu, kam by zaměstnanci napsali, co konkrétně by chtěli na provozovně změnit (lze využít odpovědí z dotazníku) a v průběhu rekonstrukce k těmto návrhům přihlídnout.

V rámci pracovního prostředí, podmínek a pracovních pomůcek bych dále doporučil vyčlenění každoroční částky 70.000 Kč na nákup nového nářadí, vybavení apod., které usnadní práci či pomůže zlepšit provádění určitých pracovních úkonů. O potřebné vybavení a další věci (např. pohodlnější židle apod.) si zaměstnanci mohou říci přímo svým vedoucím a také prostřednictvím navrhované schránky na anonymní přání a stížnosti. Jistou výhodou při nákupu tohoto drobného majetku je zařazení celé jeho pořizovací ceny rovnou do daňově uznatelných nákladů.

## **9.5 Benefits**

Podnik využívá celou řadu benefitů, jejichž výčet a závazek k poskytování se nachází v kolektivní smlouvě. Různé benefity mohou působit jako motivační faktory, ale některé jejich formy vznikly jen jako výsledek vyjednávání s odbory a zaměstnance výrazně nemotivují. Z aktuálně poskytovaných zaměstnaneckých výhod bych i do nového motivačního programu začlenil částečnou úhradu masérských služeb a příspěvek na kinesiotape z důvodu, že v podniku pracují převážně zdravotně znevýhodnění zaměstnanci a masáže jsou dobrou formou relaxace, uvolnění a načerpání energie. Změna by měla spočívat ve zvýšení příspěvku na masérské služby o 15 Kč na jednu proceduru a také možnost využít kinesiotaping na všech provozovnách.

Příspěvek poskytovaný na výměnu dioptrických skel v brýlích navrhuji rovněž zachovat. Samozřejmě se týká jen zaměstnanců, kteří potřebují dioptrické brýle, ale na druhou stranu jsou brýle nezbytné pro běžný život a rovněž pro práci daných zaměstnanců. Některé druhy prací podstatně namáhají oči, takže je tento příspěvek opodstatněný.

Mezi další benefity patří zajištění rekreace pro zaměstnance a především jejich děti. Vzhledem k tomu, že do tohoto benefitu by mohla spadat i jistá forma sportovního vyžití, kterou někteří zaměstnanci požadovali v dotazníku, doporučuji tento benefit zachovat. Jen zlepšit informovanost o jeho celkové formě, možnostech čerpání a zvýšit možnosti jeho využití, především k zajištění sportovního vyžití. K poskytnutí informací o dané formě sportovního vyžití a rekreace by měla sloužit informační nástěnka, viz předchozí bod. Není tedy potřeba vytvářet novou formu benefitu, jen zlepšit informovanost a zefektivnit čerpání již nabízené možnosti.

Nelze opomenout věrnostní bonus za odpracovaná léta v METĚ. Na základě výsledků dotazníkového šetření a zjištění, že velká část zaměstnanců pracuje v podniku více jak 10 let, taktéž navrhuji tento bonus zachovat. Může částečně sloužit jako jeden z podnětů pro setrvání v podniku.

Dalším podstatným a diskutovaným benefitem je příspěvek na stravování. S tím souvisí poskytování či neposkytování stravenek. V jednotlivých dotaznících se objevil několikrát požadavek na poskytování stravenek. Ty se zatím poskytují na jediné z poboček a to z důvodu, že je v těsné blízkosti jídelna, kde mají zaměstnanci možnost teplého oběda a podnik tak nemusí zajišťovat dovoz jídel do provozovny. Z důvodu, že se jistá forma příspěvku na jídlo stejně poskytuje a tento benefit by měl být také zdrojem motivace, navrhuji plošné hlasování zaměstnanců o tom, zda chtějí částečnou úhradu zajištěných teplých obědů, nebo chtějí stravenky. V případě hlasování nadpoloviční většiny pro možnost stravenek jsem pro zavedení stravenek, namísto současné formy spoluúčasti na úhradě obědů. Celková hodnota stravenek pro jednotlivé zaměstnance by mohla být buďto jednotná nebo lze na základě průzkumu cen potravin či hotových obědů v místě provozoven stanovit rozdílnou výši. Rovněž by platilo, že zaměstnancům bude nejméně 45% z hodnoty poskytnutých stravenek strženo z výplaty. Důvodem je, že podnik může uplatnit jako daňově uznatelný náklad maximálně 55% z hodnoty poskytnutých stravenek.

Jako nový benefit bych zavedl skutečnost, že alespoň jeden den v týdnu (např. středa) bude vždy ráno na začátku směny na provozovně zdarma k dostání pro každého zaměstnance nějaké ovoce v adekvátním množství. Daný druh benefitu by měl sloužit převážně jako zdravá pozornost pro zaměstnance, která může mít pozitivní dopad na náladu zaměstnanců.

## 10 Kalkulace motivačního programu

Nákladová stránka jednotlivých motivačních faktorů je podmiňující pro jejich využití. Podle jednoduchého vztahu, kde se porovnají náklady a přínosy plynoucí z motivačního programu, lze rozhodnout, zda je jeho využití výhodné či nikoli. Náklady spojené s motivací zaměstnanců ve většině případů je snadnější vyčíslit, než určit přesný přínos různých motivačních faktorů pro podnik. Veškeré kalkulace budou počítány za rok 2013, v některých případech bude brána změna v roce 2013 oproti roku 2012 a to z důvodu, že některé potřebné údaje nejsou v aktuálnější podobě ještě k dispozici. Průměrný stav zaměstnanců v roce 2013 činil 184 osob.

### 10.1 Vyčíslení nákladů současného motivačního programu

Výčet motivačních prvků není nijak rozsáhlý a obsahuje kromě základních položek jako mzda a poskytování ochranných pracovních pomůcek už jen několik finančních příspěvků a benefitů. Mezi nejvyužívanější patří příspěvek na stravování, masérské služby a dioptrická skla do brýlí.

**Mzda:** I když mzda není faktor, který by zaměstnance přímo motivoval k lepším pracovním výkonům, představuje pro některé z nich v podstatě jediný důvod proč chodit do zaměstnání a pracovat. Dle výroční zprávy průměrná mzda na přepočteného pracovníka činila 13.875 Kč (nárůst oproti roku 2012 o 874 Kč).

Mzdové náklady za rok 2013: **25.938.000 Kč**

**Prémie a bonusy:** Jak již bylo uvedeno, systém prémie není pevně zakotven a prémie tak nejsou vypláceny s jistou pravidelností. V roce 2013 byly vyplaceny vánoční prémie a také několik prémie za mimořádné pracovní úkoly. Vánoční prémie byly vyplaceny všem zaměstnancům v různé výši, ostatní poskytnuté prémie se týkaly jen některých zaměstnanců.

Náklady za rok 2013: **2.272.991 Kč**

**Pracovní podmínky:** V této oblasti se největší, již naplánované změny budou odehrávat na provozovně Stříbro. Z dříve zmíněných důvodů nezahrnují náklady na rekonstrukci provozovny do nákladů motivačního programu. Náklady na rekonstrukci se budou pohybovat v řádech několik milionů korun.

**Benefity:** Nejnákladnější položku z poskytovaných benefitů představuje příspěvek na stravování. Podnik hradí nejvýše 55% z ceny obědu. Celkové náklady příspěvků na obědy činily v roce 2013 534.157 Kč. Dalším hojně využívaným benefitem je příspěvek na masérské služby, který činí nejvýše 50 Kč na jednu proceduru. Související příspěvek tvoří úhrada maximálně 1.500 Kč čtvrtletně za kineziotaping. Roční náklady činily 37.200 Kč za masérské služby a 6.000 Kč za kineziotaping (zatím lze využít pouze na provozovně Stříbro). Dalším z více využívaných příspěvků je částka 500 Kč ročně sloužící na výměnu dioptrických skel. Daný příspěvek využilo 14 zaměstnanců a celkové náklady se pohybovaly ve výši 7.000 Kč. Posledním čerpaným benefitem se v roce 2013 stal věrnostní bonus za odpracovaná léta v podniku, celkem bylo vyplaceno 33.000 Kč.

Náklady na benefity celkem za rok 2013: **617.357 Kč**

Tabulka č. 8: Náklady motivačních prvků za rok 2013

Nákladová položka	Výše nákladů
Mzdy	<b>25.938.000 Kč</b>
Prémie a bonusy	<b>2.272.991 Kč</b>
Benefity	<b>617.357 Kč</b>
<b>Σ</b>	<b>28.828.348 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Nejvyšší nákladovou položku představují mzdy, které tvoří i jeden z celkově nejvyšších nákladů v podniku. Další podstatnou položku představují prémie. Celková částka vyplacených prémie je však mnohonásobně nižší než mzdové náklady. Nejmenší nákladovou položkou v stávajícím motivačním programu zaujímají benefity v čele s příspěvkem na stravování, který tvoří více jak 85% z celkových nákladů na poskytování benefitů.

## 10.2 Nákladová kalkulace navrženého motivačního programu

Nový motivační program s sebou přináší jisté možnosti a výhody pro zaměstnance i podnik, ale zároveň obsahuje i nákladovou stránku. Některé jednotlivé návrhy mohou být za určitých podmínek značně ekonomicky nákladné. Jelikož jsou jednotlivé motivační faktory na sobě v podstatě nezávislé, je tedy možné na základě úsudku vedoucích zaměstnanců vybrat jen některé části a ty v praxi realizovat.

Mzdy: Výše základní mzdy zůstává beze změn. Průměrná mzda na přepočteného pracovníka činí taktéž 13.875 Kč.

Mzdové náklady za rok 2013: **25.938.000 Kč**

**Navýšení mezd:** Prosté navyšování mezd jako podpora motivace není obsahem nového motivačního programu. Jistou možností jak dosáhnout jednorázového zvýšení měsíčního příjmu je finanční účast na výsledku hospodaření podniku. Všem zaměstnancům by se zvedl čistý příjem za měsíc červenec v případě, že by došlo ke zvýšení výsledku hospodaření před zdaněním. V roce 2013 však došlo k razantnímu propadu oproti přechozímu roku a tak se částka k rozdělení mezi zaměstnance rovná nule.

Náklady na výplatu podílu na zisku v roce 2013:  $50\% \text{ z } (730.000 \text{ Kč} - 2.779.000 \text{ Kč}) = 0 \text{ Kč}$  (50% se uvažuje pouze v případě kladného výsledku)

**Prémie:** V oblasti vyplácení prémie se změna týká zavedení pevného prémiového řádu, který by upravoval druhy prémie, podmínky pro jejich nárokování, ale v první řadě maximální částku, kterou by bylo možno na prémiech za jeden hospodářský rok rozdělit. Horní hranice je stanovena na 50% z kladného hospodářského výsledku před zdaněním z předchozího období. V případě, že by podnik v jednom roce hospodařil se ztrátou, nevznikla by povinnost na vyplácení prémie v následujícím roce.

Maximální náklady na výplatu prémie v roce 2013:  $50\% \text{ z } 2.779.000 \text{ Kč} = 1.389.500 \text{ Kč}$

Pro srovnání: částka, kterou lze rozdělit mezi zaměstnance v roce 2014, by činila 365.000 Kč (50% ze 730.000 Kč).

**Pracovní prostředí a podmínky:** V oblasti kvality a vybavení pracoviště se nachází nejvíce nedostatků na již několikrát zmíněné provozovně Stříbro. Odhad nákladů na rekonstrukci není zatím přesně stanoven. V této oblasti doporučuji vyčlenění částky 70.000 Kč na každý rok a za dané peníze by se pořizovaly potřebné a užitečné věci, převážně na přání samotných zaměstnanců. Náklady na jiné nezbytné pomůcky pro výrobu by se ze stanového rozpočtu nehradily. Danou částku není povinné zcela vyčerpat.

Náklady: nejvýše **70.000 Kč**



**Pochvaly:** Potenciál v podobě kladné motivace zaměstnanců, který skýtá obyčejná pochvala, je vzhledem k potřebným nákladům obrovský. Ústní pochvaly jsou využívány jen minimálně a písemné pochvaly téměř vůbec. Změna v oblasti pochval představuje důležitý bod celého návrhu motivačního programu i z důvodu minimálních nákladů. Ústní pochvala s sebou nepřináší žádné náklady. Písemné pochvaly, v případě využití klasického kancelářského papíru, vlastního návrhu vzhledu, úpravy textu, budou znamenat náklady řádově ve stovkách korun za rok.

Náklady: ústní pochvaly = **0 Kč**, písemné pochvaly = **500 Kč**

**Informovanost a komunikace:** Další oblastí, ve které by bylo vhodné udělat několik změn, je informovanost zaměstnanců a lepší komunikace s vedením podniku. Návrh opatření, jehož cílem je zvýšení informovanosti zaměstnanců a také vytvoření vertikálního komunikačního kanálu, opět nepřináší příliš vysoké náklady. Důležitá je rovněž zpětná vazba, bez které by se stal návrh na umístění schránky na návrhy bezpředmětný. Náklady vynaložené na realizaci dané myšlenky jsou jednorázové, takže v dalších letech se za běžných okolností již neobjeví. Informační nástěnku o rozměru 90 x 60 cm lze zakoupit za cca 200 Kč, potřeba bude 7 ks. Schránku na návrhy si může podnik vyrobit sám, jelikož se mimo jiné zabývá i výrobou poštovních schránek.

Náklady: Informační nástěnka 7 ks = **1.400 Kč**, schránka na návrhy 7 ks = **700 Kč**

**Benefity:** Podnik v současné době nabízí a poskytuje několik benefitů. U těch nejvyužívanějších bych doporučil více či méně významné změny.

- a) **Příspěvek na výměnu dioptrických skel v brýlích:** Výši i formu daného benefitu ponechávám beze změn. Roční výše příspěvku tedy činí 500 Kč pro jednoho zaměstnance, který nosí dioptrické brýle.

Náklady za rok 2013: **7.000 Kč**

- b) **Příspěvek na sportovní vyžití a rekreaci:** Především na základě přání zaměstnanců rovněž tento příspěvek zařazuji i do nového návrhu motivačního programu. Četnost využití tohoto příspěvku v roce 2013 nebyla nijak enormní, ale lze předpokládat, že v případě větší informovanosti o jeho charakteru a možnosti využití i k sportovnímu vyžití, vzroste počet nároků na jeho čerpání cca o 300%. Za rok 2013 činila celková výše příspěvku 2.900 Kč

Náklady:  $300\% \text{ z } 2.900 = \mathbf{8.700 \text{ Kč}}$

- c) **Věrnostní bonus za odpracovaná léta v METĚ:** Poslední příspěvek, který přenáším v nezměněné podobě do vlastního návrhu. Náklady se výrazně nepromítají do celkových nákladů podniku a na druhou stranu je jistá forma ocenění za loajálnost a dobrou práci vhodným motivačním prostředkem. Za věrnostní bonus v roce 2013 byla vyplacená částka 33.000 Kč

Náklady za rok 2013: **33.000 Kč**

- d) **Příspěvek na masérské služby:** První modifikovaný benefit představuje příspěvek na masérské služby. Podnik se zavazuje uhradit částku 50 Kč za jakoukoli masérskou proceduru, zbytek si hradí každý zaměstnanec sám. Změnou by se mělo stát navýšení příspěvku a to na částku 65 Kč za každou proceduru, což představuje nárůst o 30%. Celková částka uhrazená podnikem za rok 2013 (při úhradě 50 Kč) činí 37.200 Kč. Náklady na kinesotaping, který by mohli využít zaměstnanci všech provozoven, by na základně současného stavu mohly činit 24.000 Kč

Náklady za rok 2013:  $130\% \text{ ze } 37.200 + 24.000 = \mathbf{72.360 \text{ Kč}}$

- e) **Příspěvek na stravování:** Velmi diskutované téma mezi zaměstnanci se týká poskytování příspěvků na obědy, resp. neposkytování stravenek. Částka, kterou podnik vydal za příspěvky na obědy v roce 2013 je ve výši 534.157 Kč. V případě výsledků hlasování zaměstnanců a požadavku nadpoloviční většiny na zachování současného stavu, by se současná forma i výše příspěvku na obědy neměnila. V případě, že by se výsledek hlasování přiklonil k poskytování stravenek, byly by každému zaměstnanci poskytovány stravenky v celkové hodnotě 490 Kč za měsíc. Lze uplatnit i poskytování různého množství stravenek v určité hodnotě pro zaměstnance na základě umístění provozovny, ve které pracuje. Zaměstnancům však bude nejméně 45% z hodnoty stravenek strženo z výplaty.

Náklady za rok 2013:  $184 * 12 * 490 * 0,55 = \mathbf{595.056 \text{ Kč}}$

- f) **Ovoce zdarma:** Posledním a zcela novým druhem benefitu by se mělo stát poskytování ovoce zdarma. Každý zaměstnanec by měl jednou v týdnu zdarma nárok na určité množství ovoce. Cena ovoce by se samozřejmě lišila podle druhu ovoce, odebraného množství i dodavatele. Proto budu uvažovat průměrnou cenu za jeden kus ovoce ve výši 9 Kč.

Náklady za rok 2013:  $184 * 52 * 9 = 86.112 \text{ Kč}$

Tabulka č. 9: Náklady motivačních prvků z navrženého motivačního programu

Nákladová položka	Výše nákladů
Mzdy	<b>25.938.000 Kč</b>
Navýšení mezd	<b>0 Kč</b>
Prémie	<b>Nejvýše 1.389.500 Kč</b>
Pracovní prostředí a podmínky	<b>Nejvýše 70.000 Kč</b>
Pochvaly	<b>500 Kč</b>
Informovanost a komunikace	<b>2.100 Kč</b>
Benefity	<b>802.228 Kč</b>
<b><math>\Sigma</math></b>	<b>Nejvýše 28.202.328 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Největší část nákladů představují rovněž mzdy. V případě nezahrnutí mezd mezi motivační činitele budou celkové náklady nejvýše 2.264.328 Kč. Druhou nejvýznamnější nákladovou položkou z navrhovaného motivačního programu pro rok 2013 by se mohly stát prémie v případě vyplacení nejvýše přípustného 1.389.500 Kč. V pořadí třetí nejnákladnější položkou se staly opět benefity, kde rovněž jako v aktuálním programu převládá příspěvek stravování, resp. stravenky. Významnými položkami jsou dále náklady na ovoce zdarma, příspěvek na masérské služby a věrnostní bonus. Podstatně menší náklady s sebou přinese opatření v oblasti pracovního prostředí. A dále ještě menší náklady by se musely vynaložit na zlepšení informovanosti zaměstnanců a udělování pochval. Položkou, která v roce 2013 nepřináší žádné náklady, je návrh na zvýšení mezd. Důležité je, že v případě budoucího zvyšování kladného hospodářského výsledku mohou náklady na navýšení mezd tvořit jednu z nejnákladnějších položek nového motivačního programu.

**Srovnání:** Důležité kritérium, potřebné zejména pro propočet minimálních očekávaných přínosů, je rozdíl mezi sumou nákladů aktuálního motivačního programu a sumou nákladů nového programu.

Aktuální motivační program = **28.828.348 Kč**

Navrhnutý motivační program = **28.202.328 Kč**

Je patrné, že navrhnutý motivační program s sebou přináší celkově menší náklady, než jaké byly skutečně vynaloženy v roce 2013. Rozdíl činí **626.020 Kč**. Ovšem jak již bylo uvedeno, nelze opomenout možné navýšení nákladů v navrhnutém motivačním programu v případě zvyšování zisku před zdaněním v dalších letech.

### 10.3 Přínosy nového motivačního programu

Přínosem jakéhokoli motivačního programu by mělo být zvýšení motivace zaměstnanců a následně jejich efektivity práce. Případně i zvýšení zisku podniku nebo naopak snížení určitých položek nákladů. Vzhledem k faktu, že náklady na navrhnutý motivační program jsou nižší než náklady spojené se současným motivačním programem, nemusí být kladen velký tlak na skokové zvýšení efektivity práce či snížení nákladů spojených s reklamacemi. Ovšem spokojit se jen se samotným snížením nákladů souvisejícím s motivací zaměstnanců by bylo neefektivní.

Hlavními přínosy nového motivačního programu by se mělo stát určité zvýšení efektivity práce a snížení nákladů na reklamace.

**Efektivita práce:** Efektivita či produktivita práce na 1 zaměstnance má v podniku nepravidelnou výši, ale přitom představuje důležitý faktor ovlivňující výsledky podniku.

Tabulka č. 10: Efektivita práce

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Efektivita</b>	171,67	218,11	230,62	205,19	263,26	270,98	249,15	271,79
<b>Nárůst</b>	x	27,05%	5,74%	- 11,03%	28,30%	2,93%	- 8,06%	9,09%

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z tabulky lze vyčíst, že vždy dojde ve dvou po sobě jdoucích letech ke zvýšení efektivity práce oproti předchozímu roku a v následujícím roce opět k poklesu. Také je zřejmé, že se efektivita práce v roce 2013 nachází na maximu za uvedená léta. Za poslední důležitý fakt, lze označit největší nárůst efektivity práce v jednom roce oproti předchozímu o 28,30%.

Na základně daných údajů bych stanovil první požadavek na přínos nového motivačního programu, který bude spočívat ve **zvýšení efektivity práce alespoň o 10%** a **zabránění jejího následného propadu**.

**Náklady na reklamace:** Reklamace od zákazníků a náklady s nimi spojené tvoří velký problém. Existuje sice možnost, aby se část nákladů spojená s reklamací nárokovala po zaměstnancích, kteří jsou za danou situaci zodpovědní, ale v praxi se podnik snaží většinu nákladů hradit sám. Zaměstnanci jsou vyzváni k jejich úhradě jen v případech, že závažně poruší pracovní kázeň, postupy a zapříčiní tak vznik reklamace.

Náklady spojené s reklamacemi v roce 2013 činily 482.041,78 Kč. Z toho jednotlivé provozovny: Spálené Poříčí: 125.275,06 Kč, Plzeň: 259.871,42 Kč a Přeštice 96.895,30 Kč. Jedná se o vyúčtované částky zákazníkem, tudíž vlastní vícepráce nejsou započítané.

V případě, kdy se uvažuje, že alespoň 1/3 důvodů pro vznik reklamací je tvořena nedbalostí zaměstnanců, se nový motivační program stane efektivním v případě, že některé z jeho jednotlivých částí přimějí zaměstnance, aby pracovali svědomitěji a důsledněji. Celková **částka nákladů vynaložená na vyřízení reklamací klesne na 321.329,05 Kč (66,66% z 482.041,78 Kč)**.

Podstatné je, že motivace zaměstnanců představuje nikdy nekončící proces. Aby motivační program přinášel užitek, musí být neustále aktualizován a upravován. Stejně jako se klade důraz na měnící se potřeby zákazníků, měla by být pozornost zaměřena i na potřeby vlastních zaměstnanců.

## **Závěr**

Řízení zaměstnanců a především motivace představuje základ každého zdravě fungujícího podniku. Velký počet možných přístupů k motivování zaměstnanců ukazují různé motivační teorie, z nichž některé jsou uvedeny v teoretické části mé bakalářské práce. Podstatná je pro manažery schopnost a znalost, jak vhodně motivovat a uspokojovat rozličné potřeby všech zaměstnanců. Motivace přináší jistá pozitiva jednak pro zaměstnance, jelikož jsou uspokojovány jejich potřeby, ale také pro samotný podnik. Jistým předpokladem je, že motivování a spokojení zaměstnanci odvádí kvalitní práci a podnik dosahuje uspokojivých ekonomických výsledků.

Teoretická část práce, která sloužila jako podklad pro vypracování vlastního návrhu motivačního programu, měla i další přínos. Daným přínosem byla skutečnost, že jsem si prohloubil a rozšířil znalosti v oblasti motivace a následně s mnoha pojmy a teoriemi nadále pracoval při tvorbě praktické části. V ní jsem nejprve představil METU Plzeň s.r.o., pro kterou jsem mimo jiné i na základě finančních rozborů a SWOT analýzy nejprve popsal a rozebral současný stav v oblasti motivace a následně sestavil vlastní návrh motivačního programu. Mezi hlavní body bych zahrnul zavedení a větší používání písemných i ústních pochval, lepší informovanost zaměstnanců a také některé formy benefitů. Stěžejním bodem pro samotný návrh a následně jeho nákladovou kalkulaci byl rozbor dotazníku. Odpovědi převážně od zaměstnanců z provozovny Stříbro tvořili podnět pro různé změny a doplnění ve stávajícím systému. Výsledky dotazníkového šetření podstatně zaujali i ředitele podniku. Finanční propočty měly za úkol odpovědět na otázku, jaké náklady jsou spojené se stávajícím motivačním programem a hlavně jaké výdaje by s sebou přinesl nový program. Stejně důležitá je kalkulace přínosů pro podnik, které by plynuly ze zvýšení motivace zaměstnanců. Nejpodstatnějším přínosem by se mělo stát snížení počtu reklamací, které představují vysoké ekonomické zatížení.

Celá bakalářská práce bude sloužit samozřejmě ke studijním účelům a pro potřeby fakulty či katedry, ale také pro vedení podniku. Jednotlivé návrhy v oblasti motivace by se měli projednat s vedoucími provozoven, zvážit jejich praktické využití a význam. Již zájem o výsledky dotazníku napovídá, že minimálně některé z dílčích bodů návrhu motivačního programu, by mohli být následně uvedeny do praxe a mělo by tak dojít ke změnám, které se stanou přínosem pro zaměstnance i podnik.

## **11 Seznam tabulek a grafů**

### **Tabulky:**

Tabulka č. 1: Stav zaměstnanců na provozovně Stříbro k 31. 12. 2014

Tabulka č. 2: SWOT analýza podniku META Plzeň s.r.o.

Tabulka č. 3: Ukazatelé likvidity

Tabulka č. 4: Ukazatelé rentability

Tabulka č. 5: Ukazatelé aktivity

Tabulka č. 6: Ukazatelé zadluženosti

Tabulka č. 7: Jak jsou pro vás důležité či jak moc vás motivují nebo by motivovali následující prvky?

Tabulka č. 8: Náklady motivačních prvků za rok 2013

Tabulka č. 9: Náklady motivačních prvků z navrhnutého motivačního programu

Tabulka č. 10: Efektivita práce

### **Grafy:**

Graf č. 1: Jak dlouho pracujete v podniku?

Graf č. 2: Jak jste spokojen(á) se svým zaměstnáním?

Graf č. 3: Myslíte, že odvádíte kvalitní práci?

Graf č. 4: Myslíte, že náročnost a kvalita vámi odvedené práce odpovídá vaší mzdě?

Graf č. 5: Jak hodnotíte pracovní atmosféru, vztahy na pracovišti apod.?

Graf č. 6: Jak jste spokojen(á) s pracovním prostředím (vybavení pracoviště, pracovní podmínky apod.)?

Graf č. 7: Jste spokojen(á) s množstvím a kvalitou benefitů (různé příspěvky apod.), které podnik poskytuje?

Graf č. 8: Jak často používají vaši nadřízení písemné či ústní pochvaly?

Graf č. 9: Pohlaví

Graf č. 10: Věkové kategorie

## **12 Seznam obrázků**

Obrázek č. 1: Proces motivace

Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb

Obrázek č. 3: Modifikovaná Maslowova pyramida potřeb



### **13 Seznam použitých zkratk**

THP – Technicko hospodářský pracovník

ZP – Zdravotně postižený

ISO – Mezinárodní organizace zabývající se tvorbou norem

Z – Zdraví: Osoby bez zdravotního znevýhodnění

OZZ – Osoba zdravotně znevýhodněná

I. – Invalidní důchod prvního stupně

II. – Invalidní důchod druhého stupně

III. – Invalidní důchod třetího stupně

NzP – Nemoc z povolání

SD – Starobní důchodce

SWOT – silné (ang. Strengths) a slabé (ang. Weaknesses) stránky, příležitosti (ang. Opportunities) a hrozby (ang. Threats)

resp. – respektive

apod. – a podobně

cca – přibližně

FKSP – fond kulturních a sociálních potřeb

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

## 14 Seznam použité literatury

### Tištěné zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 800s., ISBN 978-80-247-1407-3

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan aj. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání, Praha: Management Press, 2004, 586 s., ISBN 80-7261-064-3

HAGEMANN, Gisela. *Motivace*. 1. vyd. Překlad Karel Kvapil. Praha: Victoria Publishing, 1995, 212 s. ISBN 80-85865-13-0

JERMÁŘ, Milan a EGEROVÁ, Dana aj. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2014, 180 s. ISBN 978-80-261-402-5

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 8085603012.

PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996, 210 s. ISBN 8070792833

### Internetové zdroje

[1] Motivace a motivační programy v pracovním procesu. *BusinessInfo.cz* [online]. 19. 7. 2012 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/motivace-a-motivacni-programy-v-pracovnim-procesu-19729.html>

[2] Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. 04.03.2015 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=148589&typ=UPLNY>

[3] Systém managementu kvality dle ISO 9001. *MBK Consulting, s.r.o.* [online]. © 2013 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://www.mbk.cz/iso-9001>

[4] O PROJEKTU. *Zelená firma* [online]. [2008] [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://www.zelenafirma.cz/index.php/cz/o-projektu.html>

[5] Jak systém funguje. *EKOKOM* [online]. © 2011 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://www.ekokom.cz/cz/klienti/jak-system-funguje>

[6] Náhradní plnění. *META Plzeň s.r.o.* [online]. © 2015 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://www.metaplzen.cz/index.php?nid=8092&lid=cs&oid=1513725>

## **15 Seznam příloh**

Příloha A: Certifikát ISO 9001:2008

Příloha B: Dotazník

Příloha C: Organizační struktura

Příloha D: Vzorce pro výpočet ekonomických ukazatelů

## Příloha A: Certifikát ISO 9001:2008

10707

# CERTIFIKÁT

č. 42007677



Dovodujeme a potvrďujeme, že systém managementu kvality vaší společnosti



**META** Plzeň s.r.o.  
Hřbitovní 31  
312 00 Plzeň

byl prověřen a shledán splňující požadavky normy

## ISO 9001:2008

pro předmět činnosti:

**Zámečnictví, kovoobrábění, zpracování umělých hmot a plastů, Montážní a kompletační práce dle požadavků zákazníka.**

Certifikát byl poprvé vystaven v roce 2004 a od té doby je udržován.

Tento certifikát byl vydán pod číslem 42007677 a je platný od 9. února 2014 do 14. února 2016.

Approved by:  Approved by: 



vydávací kód: FE037010-SC9  
Název certifikace (včetně čísla) k dispozici na [www.ll-c.net](http://www.ll-c.net)

LLC (Certification) Czech Republic s.r.o. | Poblěžní 6203, 106 00 Praha 4

[www.ll-c.net](http://www.ll-c.net)

## **Příloha B: Dotazník**

### Motivace k práci – Dotazník

Vážení zaměstnanci podniku META Plzeň s.r.o.,

prosím Vás touto formou o zhodnocení stavu motivace na Vašem pracovišti. Výsledky dotazníku jsou zcela anonymní a budou sloužit výhradně jako podklady pro vypracování bakalářské práce „Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku“.

(U otázek s možnostmi, zaškrtněte vždy jednu možnost. U ostatních otázek se pokuste uvést alespoň jednu variantu.).

Děkuji za Váš čas a spolupráci.

1) Jak dlouho pracujete v podniku?

- Méně než 1 rok
- 1 – 2 roky
- 2 – 5 let
- 5 – 10 let
- 10 let a více

2) Jak jste spokojen(á) se svým zaměstnáním?

- Velmi spokojen(á)
- Spokojen(á)
- Nespokojen(á)
- Velmi nespokojen(á)

3) Myslíte, že odvádíte kvalitní práci?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

4) Myslíte, že náročnost a kvalita Vámi odvedené práce, odpovídá Vaší mzdě?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

5) Jak hodnotíte pracovní atmosféru, vztahy na pracovišti apod.?

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Nevím
- Špatná
- Velmi špatná

Návrhy na zlepšení:

---

---

6) Jak jste spokojen(á) s pracovním prostředím (vybavení pracoviště, pracovní podmínky apod.)?

- Velmi spokojen(á)
- Spokojen(á)
- Nespokojen(á)
- Velmi nespokojen(á)

Návrhy na zlepšení:

---

---

7) Jste spokojen(á) s množstvím a kvalitou benefitů (různé příspěvky apod.), které podnik poskytuje?

- Velmi spokojen(á)
- Spokojen(á)
- Nespokojen(á)
- Velmi nespokojen(á)

Jaké další benefity byste uvítali a zároveň by Vás mohli motivovat k lepším pracovním výkonům:

---

---

8) Jak často používají Vaši nadřízení písemné či ústní pochvaly?

- Velmi často
- Často
- Výjimečně
- Nikdy

9) Jaké změny byste uvítali především v oblasti motivace, ale i celkově v podniku?

---

---

---

---

10) Označte, jak jsou pro Vás důležité či jak moc Vás motivují nebo by motivovali následující prvky: (1 = nejdůležitější, 5 = nemá význam)

	1	2	3	4	5
Mzda	████████████████████				
Jistota pracovního místa	████████████████████				
Možnost kariérního růstu	████████████████████				
Možnost vzdělávání	████████████████████				
Dobré mezilidské vztahy	████████████████████				
Příjemné pracovní prostředí	████████████████████				
Prémie, příplatky, bonusy	████████████████████				
Benefity	████████████████████				
Podílení se na rozhodování	████████████████████				
Pochvaly	████████████████████				

Pohlaví:

- Muž
- Žena

Do jaké věkové kategorie spadáte:

- 18 – 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 55 let
- 56 let a více

**Doplňující otázka:** Jaký myslíte, že máte přínos pro podnik a naopak jaký přínos má podnik pro Vás?

---

---

# Příloha C: Organizační struktura

## ORGANIZAČNÍ STRUKTURA **META Plzeň s.r.o.**

Hřbitovní 31, 312 00 Plzeň

JEDNATEL - ZJ

ASISTENT JEDNATELE  
*Vedoucí výroby a odbytu*

SEKRETARIÁT

ÚČTÁRNA

MZDOVÁ

FINANČNÍ

POKLADNA

PROVOZ Plzeň  
*vedoucí provozu*

PROVOZ  
dílenský

PROVOZ  
domácí

PROVOZ Plzeň - ROA  
*vedoucí provozu*

PROVOZ Střebro  
*vedoucí provozu*

PROVOZ Přeštice  
*vedoucí provozu*

PROVOZ Sp. Poříčí  
*vedoucí provozu*

PROVOZ Mar. Lázně  
*vedoucí provozu*

Schválil v Plzni, dne 30.4. 2013

Ing. Jiří SMUTNÝ  
Jednatel společnosti

META Plzeň s.r.o.  
Hřbitovní 31  
312 00 PLZEŇ  
DIČ: CZ49192094



## Příloha D: Vzorce pro výpočet ekonomických ukazatelů

### Ukazatelé likvidity

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

### Ukazatelé rentability

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}} * 100 (\%)$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{EBIT}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 (\%)$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{EBIT}}{\text{tržby}} * 100 (\%)$$

### Ukazatelé aktivity

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} * 360 (\text{dny})$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} * 360 (\text{dny})$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} * 360 (\text{dny})$$

### Ukazatelé zadluženosti

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} * 100 (\%)$$

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 (\%)$$

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100 (\%)$$

## **Abstrakt**

KREYSA, Martin. *Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku*.  
Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 75 s., 2015

**Klíčová slova:** motivace, motivační teorie, motivační program, přínosy, náklady

Předložená bakalářská práce na téma „Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku“ je zaměřena na posouzení přínosů motivačního programu v podniku META Plzeň s.r.o. Cílem práce byla analýza současného stavu motivačního programu v podniku a navržení nového motivačního programu. Důležitá kritéria jsou konkrétní ekonomické přínosy pro podnik a náklady nového motivačního programu.

Práce je rozdělená do dvou částí, z nichž první obsahuje teoretické poznatky o uvedené problematice. Druhá část se zabývá charakteristikou podniku META Plzeň s.r.o., také SWOT analýzou a dalšími ekonomickými analýzami. Následuje analýza současného motivačního programu za použití dotazníkového šetření a zhodnocení efektivnosti motivačního programu. Dále jsou uvedeny možné návrhy na zlepšení motivačního programu a jeho náklady a přínosy.

## **Abstrakt**

KREYSA, Martin. *Economic assessment of the benefits of motivation program in the business*. Bachelor thesis. Plzeň: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 75 p., 2015

**Key words:** motivation, motivational theory, motivational program, benefit, cost

This bachelor thesis „Economic assessment of the benefits of motivation program in the business“ is focused on appraisal of the benefits of the motivational program in the company META Plzeň s.r.o. The aim of this study was to analyze the current state of motivation program in the company and propose a new motivational program. Important criteria are concrete economic benefits for the company and the cost of the new motivational program.

The study is divided into two parts, the first of which contains theoretical knowledge about the mentioned issues. The second part deals with the characteristics of META Plzeň s.r.o. and also SWOT analysis and other economic analyzes. Following analysis of the current motivational program for the use of a questionnaire survey and evaluate the effectiveness of the motivational program. Below are some suggestions for improving motivational program and its costs and benefits.