

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Posouzení přínosů motivačního programu
v podniku**

**Assessment of benefits of motivation programme
in the company**

Barbora Matějovcová

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Barbora MATĚJOVCOVÁ**
Osobní číslo: **K14B0267P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Posouzení přínosů motivačního programu v podniku**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Analyzujte na základě studia odborné literatury význam, možnosti uplatnění a metody tvorby motivačních programů v organizacích.
2. Charakterizujte organizaci - obor podnikání, vnější a vnitřní prostředí organizace, ekonomické výsledky, cíle pro nejbližší období.
3. Analyzujte a zhodnoťte situaci a trendy ve využívání různých forem motivování v podniku.
4. Určete a zdůvodněte příležitosti pro rozvinutí forem motivování zaměstnanců v podniku, navrhněte podobu vhodného motivačního programu pro nejbližší období.
5. Zhodnoťte přínos navrženého programu.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


- **ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen.** *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy.* 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- **ARNOLD, John a kol.** *Psychologie práce pro manažery a personalisty.* 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol.** *Management lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky.* 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- **WEIHRICH, Heinz, KOONTZ, Harold.** *Management.* 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Milan Jermář, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **21. října 2016**
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2017**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Posouzení přínosů motivačního programu v podniku“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň, dne 19. 4. 2017

.....
podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce PhDr. Milanu Jermářovi, Ph.D. za jeho odborné vedení, cenné rady a připomínky v průběhu zpracovávání.

Dále bych také chtěla poděkovat Ing. Ladě Heroldové za spolupráci a poskytování potřebných informací a vybraným pracovníkům za ochotu při vyplňování dotazníků.

Obsah

Úvod.....	7
1. Motivace	8
1.1 Proces motivace	9
1.2 Teorie motivace	9
1.2.1 Teorie potřeb.....	12
1.2.2 Dvoufaktorová teorie motivace	13
1.2.3 Teorie X a Y	14
1.2.4 Expektační teorie	14
1.2.5 Teorie spravedlnosti.....	15
1.2.6 Teorie stanovení cílů.....	16
1.3 Vztah mezi motivací a výkonem	17
1.4 Finanční motivování	18
1.5 Motivační program	20
1.5.1 Motivační profil	20
2. Kariéra a možnosti rozvoje	21
3. Vedení lidí.....	22
4. Komunikace jako motivační činitel	22
5. Organizační kultura.....	23
6. Základní údaje o společnosti.....	24
6.1 Charakteristika společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.....	24
6.2 Historie společnosti.....	26
6.3 Strategie společnosti	27
6.4 Vnější prostředí podniku.....	28
6.4.1 PEST analýza	28
6.4.2 Porterův model 5 sil.....	30
6.5 Vnitřní prostředí podniku.....	32
6.5.1 Organizační struktura.....	32
6.5.2 Zaměstnanci	32
6.5.3 Pracovní vztahy.....	35
6.5.4 Marketing	35
6.6 Finanční analýza	36
6.6.1 Ukazatel rentability.....	36
6.6.2 Ukazatele likvidity	38

6.6.3 Ukazatele aktivity	39
6.6.4 Ukazatele zadluženosti	41
6.7 SWOT analýza podniku.....	42
6.7.1 Silné stránky	42
6.7.2 Slabé stránky.....	43
6.7.3 Příležitosti	43
6.7.4 Hrozby	43
6.8 Cíle pro nejbližší období.....	44
7. Současná praxe motivování v podniku	45
7.1 Finanční motivování a vztah mezi výkonem a motivací	45
7.2 Pracovní spokojenost	48
7.3 Organizační kultura.....	49
7.4 Komunikace	50
7.5 Vedení lidí.....	51
7.6 Vzdělávání a rozvoj	52
8. Určení příležitostí pro rozvinutí forem motivování v podniku.....	53
8.1 Dotazníkové šetření	54
9. Návrh vhodných vylepšení motivačního programu pro nejbližší období.....	64
9.1 Příspěvek na dopravu	64
9.2 Firemní školka.....	65
9.3 Tarif pro mobilní telefony	67
9.4 Upravení pravidel a formuláře pro hodnocení pracovníků	68
10. Zhodnocení přínosů navržených vylepšení.....	69
Závěr	71
Seznam tabulek	72
Seznam obrázků.....	73
Seznam použitých zkratk	74
Seznam použitých zdrojů.....	75
Seznam příloh	80

Úvod

Každá společnost v dnešní době ví, že spolehliví a kvalifikovaní zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti spokojeni, chodí rádi do zaměstnání a plní výzvy s radostí a elánem, jsou pro společnost nepostradatelní. Úspěch společnosti, její postupný růst a rozvoj stojí na bedrech vlastních zaměstnanců. Na vedení společnosti je, aby pracovníky korigovalo, povzbuzovalo a motivovalo. Sestavení vhodného motivačního programu, který bude vyhovovat všem zaměstnancům je složité, ale není nemožné. Z tohoto důvodu je nutné provádět pravidelná dotazníková šetření a o zaměstnance se zajímat. Zjišťovat jejich potřeby a nabízet jim stále lepší formy motivování, aby jednoho dne neodešli ke konkurenci.

Cílem mé bakalářské práce je analýza a zhodnocení praxe motivování pracovníků v Plzeňském Prazdroji, návrh relevantních opatření, která by mohla pomoci k vyšší motivovanosti jednotlivých zaměstnanců. Analýza byla prováděna prostřednictvím rozhovorů s pracovníky personálního oddělení, studia interních dokumentů společnosti a dotazníkového šetření na dělnických pozicích.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. V teoretické části se věnuji základním pojmům v oblasti motivace, jako jsou proces motivace, její teorie, vztah mezi motivací a výkonem, motivační program a finanční motivování, dále pak dalším faktorům jako je kariéra a rozvoj, vedení lidí, komunikace a organizační struktura společnosti.

Praktická část je zaměřena na charakteristiku společnosti, její historii, strategii a cíle pro nejbližší období. Následují analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, jejichž výsledky jsou použity pro sestavení SWOT analýzy, ze které se nadále vychází při sestavování dotazníkového šetření a analýzy současného motivačního programu ve společnosti. Analýza současné praxe motivování v Plzeňském Prazdroji přesně navazuje na teoretickou část a zkoumá podnik ve všech teoreticky zmiňovaných motivačních faktorech. Z dotazníkového šetření, které po této části následuje, byly navrženy možnosti, ve kterých by mohlo dojít k rozvoji forem motivování v podniku, došlo k formulaci jejich reálného návrhu a také zhodnocení jejich přínosu pro společnost.

V poslední části bakalářské práce shrnu, jak analýza motivačního programu ve společnosti probíhala, jaké byly její výsledky a jaká jsou navržená vylepšení pro nejbližší období. Součástí bude také to, zda byly cíle této bakalářské práce naplněny.

1. Motivace

Mnohé organizace a zaměstnavatele zajímá, jak dlouhodobě udržet vysokou výkonnost pracovníka v organizaci. Jde o důslednou kombinaci mnoha faktorů – způsobu motivování, použití nástrojů (stimulů a odměn) a vedení lidí.

Obecně a velmi zjednodušeně se dá říci, že motivace je souhrnem vědomých i nevědomých faktorů, které jsou základem chtění a jednání. Je to nějaká síla, která nás nutí překonávat překážky. Pokud dělám nějakou aktivitu, jsem k ní motivován, mám nějakou pohnutku, důvod nebo motiv. (Cakirpaloglu 2012)

Podstatou procesu motivace je její odvození z cílově orientovaného chování, týká se jeho síly a směru. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že prováděná aktivita je dovede ke zdárnému dosažení cíle. (Armstrong 1999)

Dle Mikuláščíka (2015) je motivace pohnutka či popud, který nás a naši aktivitu aktivuje a směřuje k vytyčenému cíli, udržuje její trvalost a intenzitu.

Motivace je hnací silou. Pokud chceme lidi motivovat, musíme o nich něco vědět, znát důvody jejich jednání a chtít uspokojit jejich potřeby. (Hagemannová 1995)

Motivace je aktuálně jedním z pojmů, který je nejčastěji používán. Souvisí s postavením člověka ve společnosti, jeho osobností a činností. Veškeré cílevědomé jednání člověka je jednáním motivovaným. Činnost člověka vychází z vědomých nebo podvědomých potřeb a zahrnuje celou řadu různých tužeb, potřeb a přání, které na něj neustále doléhají. Na jednání člověka působí určité okolnosti, které určují sílu, směr a vytrvalost výsledného počínání.

Člověk při své činnosti následuje vždy určité cíle, ať krátkodobé či dlouhodobé. Sleduje různé podněty, které na něj působí a mají pro něj různou závažnost. V lidské psychice působí specifické hybné síly, které nemusí být vždy uvědomělé, proto si některé z nich člověk ani neuvědomuje. Člověk tyto síly následně hodnotí, na některé se zaměřuje a jiné odmítá, nezabývá se jimi. Vybírá si z nich podle toho, jakým směrem je zaměřený a čeho chce dosáhnout. Výběr těchto podnětů není náhodný, je závislý na cílech, přáních, touhách nebo úmyslech člověka.

Motivační profil každého jedince je rozdílný a vytváří se již od útlého věku. Na každého člověka působí více či méně odlišné faktory, které mohou být ovlivněny jeho výchovou,

rodinou, okolním prostředím, zráním, pudy, instinkty, postoji, zájmy či emocemi. (Urban 2017)

Příkladem motivačního profilu jedince jsou dle Bedrnové, Nového (2007) třeba orientace na dosažení úspěchu, individuální či situační orientace nebo také orientace na morální uspokojení. Manažer musí své zaměstnance dobře znát, musí vědět, co působí na motivační faktory jednotlivých pracovníků. Potřebuje vědět, jak správně motivovat, musí znát faktory, které ovlivní jejich pracovní výkonnost. (Jermář, Egerová a kol. 2014)

1.1 Proces motivace

Motivační proces můžeme zobrazit schematicky viz obr. 1. Model se vztahuje k potřebám a znázorňuje, že k motivaci je potřeba prvotní zjištění neuspokojených potřeb. Na základě těchto potřeb dochází k vytváření přání a tužeb, kterých je pro uspokojení třeba dosáhnout, a ty mají většinou za úlohu něco získat. Dochází ke stanovení cílů, jejichž dosažením budou přání a tužby uspokojeny, a cest, kterými těchto cílů docílíme. Pokud stanoveného cíle dosáhneme, dochází tak k uspokojení potřeby. (Armstrong 1999)

Obr. 1: Proces motivace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

1.2 Teorie motivace

Teorie motivace jsou teorie, které manažerům mohou vypomoci se správným zacílením podnětů pro stimulování a motivování pracovní výkonnosti zaměstnanců. Proces motivace zahrnuje velké množství různých teorií, které se snaží rozdílným způsobem vysvětlit, co to motivace vlastně je. (Kociánová 2010) Lidé jsou různí a na každého člověka platí něco jiného.

Při využívání motivační strategie dochází postupnými kroky k vytvoření vhodného prostředí pro výkon práce a rozvoji postupů, které dovedou zaměstnance k vyšším výkonům. Podle Armstronga (1999) se strategie zabývají studiem těchto oblastí:

- *Měření motivace* – s jehož pomocí je možné provést lepší zaměření se na danou oblast a volbu vhodnějších a účinnějších motivačních metod a postupů. Představu o úrovni motivace můžeme zjistit pomocí hodnocení postojů, fluktuace zaměstnanců, analýzy problémů pracovníků či ukazatelů produktivity.
- *Pocit zaměstnance, že je důležitý* – zaměstnanec či pracovník, který se necítí být pro organizaci důležitý a potřebný ztrácí veškeré snahy, které vedou k jeho zlepšení. Nereaguje na žádné motivační podněty. Společnost musí svým zaměstnancům dávat na vědomí, že jsou potřební, důležití, firma se bez nich neobejde.
- *Oddanost zaměstnanců* – tím, že se pracovník bude cítit potřebný, bude možné ho snáze motivovat. Oddanost jde ruku v ruce s důležitostí člověka pro firmu. Pokud se společnost bez pracovníka neobejde, zajistí mu vhodné pracovní podmínky a vše, co k práci potřebuje. Pokud bude zaměstnanec v práci spokojený, podporovaný a vhodně motivovaný, nebude mít potřebu společnost opustit a bude jí oddaný.
- *Klima v organizaci* – je dobré vytvořit ty nejlepší pracovní podmínky, ve kterých se zaměstnanci budou cítit skvěle, které budou usnadňovat jejich setrvání ve firmě a budou posilovat působení motivace. Jakmile zaměstnanci budou mít vhodné pracovní podmínky, budou je motivační faktory lépe stimulovat.
- *Dovednosti vedení lidí* – dovednosti v této oblasti je možné neustále zlepšovat, proto je důležité se i v tomto vzdělávat a nabízet pracovníkům nové a lepší možnosti pro jejich správné vedení.
- *Pracovní úkoly a pracovní místa* – je vhodné, aby pracovníci měli zadané úkoly, které musí splnit, připadají si tak důležitější a potřebnější.
- *Řízení pracovního výkonu* – pro zaměstnance je důležité stanovování cílů, za kterými jdou, poskytují společnosti zpětnou vazbu.
- *Řízení odměňování* – různé formy odměňování působí u různých zaměstnanců na různé faktory motivace.

Motivaci a spokojenost zaměstnanců můžeme zkoumat různými způsoby. Pro společnost je vždy nejdůležitější sledovat zaměstnance, jejich chování a bytí ve firmě. Ať firma zavede jakékoliv změny či motivačně zapůsobí na své pracovníky, je potřeba sledovat jejich chování: jak na podněty reagují, jsou spokojeni či nikoliv, zlepšil se jejich pracovní výkon? Organizace tak získá důležitou zpětnou vazbu, na jejímž základě je třeba postupovat dalšími kroky ke zlepšení dopadů motivace na pracovníky ve společnosti. Zpětná vazba vlastně informuje společnost o dopadech nově zavedených řešení. (Jermář, Egerová a kol. 2014)

Informace potřebné ke zkoumání motivace a spokojenosti zaměstnanců můžeme získat rozborem pracovní spokojenosti či analýzou pracovní motivace. (Bedrnová, Nový 2007)

1) Rozbor pracovní spokojenosti

„Pracovní spokojenost je individuálně prožívaný vztah člověka k práci a podmínkám, za nichž je vykonávána.“ (Bedrnová, Nový 2009, s. 395) Je to zkoumání kvality prožitku. Nejčastějším způsobem získávání informací pro tento typ je dotazování, ke kterému může být přidruženo sledování lidských reakcí. Dotazování bývá prováděno pomocí dotazníků, volných, standardizovaných či strukturovaných rozhovorů. Další možností je tzv. škálování, kde respondenti hodnotí jednotlivé jevy podle různých škál hodnocení. (Mikuláščík 2015)

Rozbor pracovní spokojenosti či nespokojenosti je doprovázen i měřením spokojenosti jednotlivých pracovníků, což je čistě subjektivní záležitost. Při vyhodnocování se společnost zaměřuje nejvíce na ty skutečnosti, které jsou důležité a přinášejí nespokojenost. Ty považuje za nejdůležitější a musí je řešit. (Jermář, Egerová a kol. 2014)

2) Analýza pracovní motivace

Tato analýza je daleko složitější než provedení rozboru pracovní spokojenosti. Vhodné je zde používání nepřímých metod, jako je pozorování zaměstnance při vykonávání práce a rozbor výsledků této práce. Manažer analýzu provádí sám, nebo také může pověřit pracovníka, který za něj pozorování a vyhodnocení provede. Dalším způsobem hodnocení motivace je analýza účinnosti stimulačních prostředků, kterou zjistíme, jak dané prostředky stimulují člověka a jak ovlivňují jeho práci. Pro vhodné stanovení motivačních faktorů pro jednotlivé pracovníky je důležité si též prostudovat jejich životopis, který někdy může prozradit zajímavé informace. Z informací o zdůvodnění volby tohoto

zaměstnání může být zaměstnavatel schopen určit vhodné a účinné prostředky pro motivování. (Bedrnová, Jarošová, Nový 2012)

Podle průzkumu vyplývá, že pracovníci si nejčastěji spojují odměnu s uspokojováním sociálních a psychických potřeb, což bývá zpětná vazba, otevřenost, sounáležitost, upřímnost, spravedlivost, ohleduplnost či například spoluúčast. Menší část pracovníků se spokojí s odměnami jako jsou pocit uspokojení, zajímavé úkoly či výzvy. Ještě menší část pracovníků uvedla, že pro ně jsou nejvhodnější odměnou materiální stimuly. Větší pozornost pracovníci soustřeďují na emocionální potřeby (vzdělávání, kurzy, školení) oproti úrovni fyzického prostoru, který je pro většinu zaměstnanců zanedbatelný. (Hagemannová 1995)

Mezi nejznámější teorie motivace se řadí:

- Maslowova teorie potřeb;
- Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace;
- McGregorova teorie X a Y;
- Vroomova expektační teorie;
- Adamsova koncepce spravedlnosti;
- Teorie stanovení cílů – goal setting theory.

1.2.1 Teorie potřeb

Podle Mikuláščíka (2015) je základem této teorie fakt, že neuspokojená potřeba vytváří stav nerovnováhy. Ke znovunastolení rovnováhy je potřeba stanovit cíl, který tuto potřebu uspokojí. Někdy se stane, že stejnou potřebu lze uspokojit vícero způsoby a je jen na nás, pro jakou cestu se rozhodneme. Maslow tuto teorii formuloval v roce 1954.

Existuje pět základních stupňů hierarchie viz obr. 2. Pokud jsou uspokojeny potřeby základní, vystupují do popředí potřeby na vyšších úrovních. Pro uspokojení některé z vyšších potřeb je tedy nutné dosáhnout uspokojení nejprve potřeb na nižších úrovních. Teorie seberealizace, jak Maslow řekl, nemůže být nikdy kompletně uspokojena.

Obr. 2: Hierarchie potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

1.2.2 Dvoufaktorová teorie motivace

Dvoufaktorová teorie motivace vznikla v roce 1967 a je dílem Fredericka Herzberga a jeho spolupracovníků. Tato teorie předpokládá, že na pracovní motivaci působí dvě protikladné skupiny faktorů: faktory vnější, hygienické, tzv. dissatisfactory a faktory vnitřní, motivátory, tzv. satisfactory. (Armstrong, Taylor 2015)

Dissatisfactory jsou faktory, které způsobují pracovní nespokojenost. Tato skupina faktorů by měla být vždy příznivá nebo minimálně neutrální, to znamená, že pracovníci nespokojenost nepocítí. (Kotler, Keller 2013) Pokud by byla skupina vnějších faktorů negativní či nepříznivá, docházelo by k nespokojenosti a nemotivovanosti pracovníků. To by mohlo negativně působit na motivaci pracovního jednání zaměstnanců. (Bedrnová, Jarošová, Nový 2012) V případě příznivé hodnoty je zde absence nespokojenosti, což ale ještě nemusí znamenat, že jsou pracovníci motivováni. (Pauknerová a kol. 2006) Z hygienických faktorů můžeme uvést například mzdu, řízení organizace, personální řízení nebo pracovní podmínky.

Satisfactory jsou faktory, které přímo ovlivňují motivaci a výkonnost jednotlivce. (Bedrnová, Jarošová, Nový 2012) Pokud je tento faktor příznivý, dochází k pracovní spokojenosti a zároveň motivaci. Mezi tyto faktory řadíme uznání, výkon, obsah práce, odpovědnost či možnost rozvoje. Pracovník se cítí motivovaný a pozitivně ho to ovlivňuje. Naopak nepříznivý stav satisfaktorů znamená, že je pracovník nespokojen a není motivován. (Pauknerová a kol. 2006)

Snahou manažerů by mělo být naplňování hygienických faktorů a jejich doplnění o motivační prvky. Tato teorie příliš nerespektuje možnost subjektivního pocíťování motivačních faktorů, které jsou většinou odlišné pro každého člověka.

1.2.3 Teorie X a Y

Teorie X a Y je autorským dílem D. McGregora. Tato teorie je spíše chápána jako pohled manažera na jeho zaměstnance, jde o stanovení efektivního způsobu jejich vedení. Teorie rozděluje pracovníky a manažery do dvou typických skupin, které se liší způsobem chování. Na základě převažující teorie pro jednotlivé pracovníky se manažer rozhodne pro styl, s jakým k pracovníkům bude přistupovat a jak s nimi bude jednat. Většinou je třeba přizpůsobovat přístup k pracovníkům tak, aby bylo možné s nimi jednat pomocí teorie Y, protože teorie X má nevhodný účinek. (Cejthamr, Dědina 2010)

Teorie X představuje vidinu nemotivovaných pracovníků, kteří o práci nejeví zájem a jsou líní. Tyto pracovníky je třeba k práci nutit a kontrolovat je, protože jejich motivace je založena na donucovacích faktorech, většinou ve formě odměny a trestu. (Pilařová 2016)

Teorie Y je styl řízení, kdy je manažer přesvědčen, že pracovníci jsou k práci motivovaní a práce je pro ně přirozenou aktivitou. Zaměstnanec ochotně přijímá odpovědnost a je samostatný. Pracovníci jsou ztotožnění s cíli organizace a napomáhají k jejich zdárnému plnění. Ze strany manažera zde není nutná kontrola, je jim především dáván prostor pro kreativitu a využívání jejich schopností. (Dvořáková a kol. 2007)

1.2.4 Expektační teorie

Expektační teorie neboli také teorie očekávání je dílem z roku 1964 autora V. H. Vrooma. Je založena na tom, že vnitřní chování člověka v určité situaci vychází z nějakého momentálního přesvědčení a je ovlivněno třemi elementy:

- valence – subjektivní hodnota daného cíle, jeho atraktivnost;
- instrumentalita – přesvědčení o dosažitelnosti odměny;
- expektance – očekávání, předpoklad, že jednání povede ke směřovanému cíli.

Kdykoliv jednotlivec musí volit mezi určitými alternativami, u kterých není znám jasný výsledek, je jeho volba ovlivněna jeho preferencemi a mírou přesvědčení. Tato teorie není využívána pouze pro řízení organizací, ale obecně pro jednání a motivaci lidí.

Klíčová role připadá zejména na valenci a expektanci. Vztah mezi velikostí motivace a pojmů valence a expektance je zasazen do rovnice:

$$M = f(V * E)$$

kde: M – úroveň motivace;

V – valence, subjektivní hodnota výsledku;

E – expektance, subjektivní očekávání, že jednání dosáhne očekávaného cíle. (Bedrnová, Jarošová, Nový 2012)

Z tohoto stavu je patrné, že bude-li některá z proměnných nulová, pak pracovník nebude motivován. Bude proto vhodnější, když zaměstnanec bude vnímat pouze přímý vztah mezi výkonem a odměnou. Pracovník tedy musí znát, za co a jak bude odměněn. (Arnold 2007)

1.2.5 Teorie spravedlnosti

Mezi hlavní představitele teorie rovnováhy (spravedlnosti) se řadí J. S. Adams. Teorie vychází především z kognitivních teorií motivace. (Nakonečný 1992)

Základem teorie rovnováhy je fakt sociálního srovnávání, kdy pracovník srovnává svůj výkon s výkony ostatních pracovníků. Spravedlnost je subjektivní pojem a vychází z porovnávání. (Armstrong 2007) Dochází k porovnávání pracovníkova vkladu s vkladem ostatních spolupracovníků, kteří provádějí stejnou práci. Vkladem je myšleno pracovní úsilí, schopnosti, náročnost práce na dovednosti či odpovědnost. Srovnává se také efekt, kde daný pracovník porovnává přínosy, které mu z vykonané práce plynou, jaké efekty mu práce přináší s tím, jaké efekty ta samá práce přináší jeho spolupracovníkům. Efektem mohou být například peníze nebo uznání, či možnost kariérního růstu. (Pauknerová a kol. 2006)

Teorie spravedlnosti je i varováním pro manažera. Je potřeba, aby průběžně sledoval pracovní úroveň všech zaměstnanců. Nesmí dopustit, aby se vyskytl pracovník, který dlouhodobě snižuje svůj pracovní výkon a dostává za to stejnou finanční odměnu jako ostatní pracovníci, jejichž pracovní výkon je na daleko vyšší úrovni. Tolerance takového chování vede dlouhodobě ke snižování motivace ostatních pracovníků a nedosahování vytyčených cílů. (Cejthamr, Dědina 2010)

1.2.6 Teorie stanovení cílů

Edwin Locke stvořil v roce 1960 teorii stanovení cílů motivace. Tato teorie předpokládá, že stanovení cílů je spojeno s plněním úkolů. To znamená, že specifické a náročné cíle v kombinaci se zpětnou vazbou přispívají k vyššímu, lepšímu a efektivnějšímu plnění úkolů a dosahování stanovených cílů. Jednodušeji řečeno, cíle naznačují a dávají zaměstnanci směr o tom, co má být uděláno a kolik úsilí je k výkonu potřeba vynaložit.

Důležité prvky teorie stanovení cílů jsou následující:

- Ochota pracovat až do doby dosažení cíle.
- Specifické a jasné cíle vedou k většímu a lepšímu výkonu. Měřitelné a srozumitelné cíle určené také dobou dokončení předcházejí možným nedorozuměním.
- Cíle musí být reálné a náročné, nikoliv jednoduché, to přináší individuální pocit hrdosti a triumfu, když jich je dosaženo.
- Lepší a odpovídající výsledky zpětné vazby napomáhají k řízení zaměstnanců a přispívají k lepším výkonům, naopak nedostatečná zpětná vazba nebo její absence je k ničemu.

Účast zaměstnanců při stanovování cílů dělá cíle přijatelnější a vede k větší angažovanosti, pochopení a zaujetí z jejich strany.

Teorie stanovení cílů zastává hlavní hodnoty jako jsou:

- *Self-efficienty* – tzn. individuální sebevědomí a víra v potenciál pro stanovení a dosahování cílů.
- *Závazek k cíli (goal commitment)* – teorie stanovení cílů předpokládá, že se jednotlivec zavázal k dosažení cíle a před jeho získáním ho neopustí. Závislost na cíli je záležitostí následujících faktorů:
 - cíle jsou známé a otevřené;
 - cíle by měly být raději samostatně stanovené jednotlivcem než předem určené;
 - individuálně stanovené cíle by měly být v souladu s cíli a vizí organizace.

Mezi výhody teorie stanovení cílů se řadí to, že je tato technika využívána ke zvýšení motivace zaměstnanců pro rychlejší a efektivnější vykonání zadaných úkolů. Stanovení

cílů také vede k lepšímu pracovnímu výkonu, jelikož dochází k efektivnějšímu pobízení zaměstnanců a růstu jejich pracovního úsilí, a také ke zkvalitnění důležité zpětné vazby. (MSG 2017)

1.3 Vztah mezi motivací a výkonem

Hlavním cílem motivace lidí je dosažení jejich větší pracovní výkonnosti. Je to tedy záměrné ovlivňování jejich chování. Motivování je zahájeno očekáváním zaměstnavatele, jeho potřebou dosahovat lepších výsledků, dosáhnout cílů společnosti v kratším časovém úseku či jen zkvalitnění pracovního výkonu. Pro úspěšné a cílené motivování musí zaměstnavatel své podřízené dobře znát, musí si být jistý, čím zapůsobí na jejich stimuly. Je vhodné, aby věděl, čím je dostatečně motivovat. Zaměstnavatel musí znát motivační profily jednotlivých pracovníků, které jsou většinou pro každého odlišné. (Hroník 2007)

Podle Jermáře, Egerové a kol. (2014) se jako stimuly pro zvýšení motivovanosti využívají:

- *hmotná odměna* – hlavní stimulační prostředek: mzda, slevy na zboží, mobilní telefon či příspěvky na dovolenou a mnoho dalších;
- *obsah práce* – důraz na samostatnost, uplatnění systematického či kreativního myšlení, sebekontrola, péče o přírodu;
- *neformální hodnocení* – povzbuzování zaměstnanců, má prožitkovou hodnotu, pracovník cítí, že je pro společnost důležitý;
- *atmosféra pracovní skupiny* – nekonfliktní a důvěrné vztahy mezi spolupracovníky a manažerem, manažer má možnost na skupinu působit a ovlivňovat ji;
- *pracovní podmínky* – vhodné k práci, někdy působí pozitivně i malé změny. Pro podnik je důležité poskytovat pracovníkům skvělé pracovní podmínky, protože to přináší výhody i pro podnik samotný. Dochází ke zlepšování výkonu zaměstnanců a také lepším vztahům mezi zaměstnanci a organizací;
- *identifikace s prací, profesí a organizací* – pracovník musí práci přijmout za svou, ztotožnit se s ní. Úspěchy v práci jsou pro člověka důležité. Svou profesi považuje za součást svého života a své charakteristiky, přijímá cíle organizace.

Pro všechny druhy hmotných odměn by měla být dodržena pravidla, která násobí jejich stimulační působivost (Jermář, Egerová a kol. 2014):

- přímý vztah odměny k výkonu;
- odměna následuje dokončení úkolu, nikdy není dána předem;
- pracovník jasně ví, za jaký provedený výkon odměnu získal;
- stanovení pravidel, které se týkají vztahu mezi výkonem a odměnou.

1.4 Finanční motivování

Odměňovací systém je složen ze vzájemně propojených praktik, politik a postupů, které ovlivňují odměňování jednotlivých zaměstnanců dle jejich schopností, dovedností a přínosů pro společnost. „Jednou z prioritních výzev pro podniky je vyvinout systém odměňování, který motivuje lidi.“ (Hagemannová 1995, s. 43)

Podle Armstronga (1999) jsou hlavní dvě složky systému odměňování peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Systém odměňování zvyšuje motivaci, angažovanost a pracovní nasazení. Odměna je pro pracovníka důkaz, že si společnost váží jeho práce a dokáže ji ocenit. Společnost může zaměstnance pomocí odměn motivovat, pomáhat jim v profesním růstu a dále je vzdělávat. Společnost jim poskytuje příležitost podílet se na růstu společnosti a jejím úspěchu. Udržuje je v obraze o dění ve společnosti a jejím postupu vpřed.

Každý pracovník preferuje jiný druh odměn. Není tedy možné nabízet pouze jednu možnost odměňování pro všechny, tím by zanikla veškerá motivační funkce odměňování. Preference zaměstnanců jsou odlišné a liší se v závislosti na jejich zkušenostech, potřebách či pracovní pozici.

„Systém odměňování by měl umožnit, získat a udržet kvalitní zaměstnance, přispívat k růstu jejich produktivity, zajistit vnitřní i vnější spravedlnost odměňování i konkurenceschopnost mzdových nákladů.“ (Skalický, Jermář, Svoboda 2010, s. 326)

Druh motivační odměny se liší v závislosti i na tom, kolik daný zaměstnanec vydělává. Čím je pracovníkova mzda nižší, tím větší motivací jsou pro něho dodatečné peníze. Naopak pro zaměstnance, kteří mají již relativně vysokou mzdu, další růst množství peněz už takový motivační účinek mít nemusí. Na pracovníky s vyšší mzdou je třeba motivačně zapůsobit například volnostmi při jednání či uznání za výsledky.

Odměny se dělí na peněžní a nepeněžní, vnitřní a vnější.

- **Peněžní odměny** je možno dále rozlišit na pevnou a pohyblivou složku mzdy. Základem peněžní odměny je *pevný plat*, peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Základní mzdu tvoří sazba za práci, která může být hodinová, denní, měsíční či roční. *Pohyblivá složka* mzdy může být vyplácena k pevné základní odměně. Většinou se vztahuje k výkonu nebo dovednostem, schopnostem a zkušenostem, je to vlastně taková „riziková“ odměna, která není vždy vyplácena.

Mezi hlavní formy pohyblivých složek mzdy řadíme (Walker 2003):

- *Individuální výkonnostní odměny* – jejich velikost se liší v závislosti na hodnocení výkonu pracovníka, či jeho zásluhy na daném výkonu.
- *Bonusy* – mimořádné odměny – ocenění za výkon, který byl úspěšně vykonaný. Bonusová částka bývá pevně stanovena.
- *Prémie* – odměna, která je závislá na splnění předem stanovených cílů, jež vedou k motivaci pracovníka, k dosažení vyššího výkonu. Výhodou je pozitivní přístup k práci, zaměstnanec prémie dostane vždy, pokud udělá to, co je po něm požadováno.
- *Provize* – je to forma motivace, kdy zaměstnanec obdrží konkrétní % částku z prodejní ceny výrobků, které on sám prodal.
- *Příplatky* – jsou to odměny za takové výkony, jako je přesčas, pracovní pohotovost, práce na směny, bydlení v hlavním či jiném velkém městě.

Celkový výdělek jednotlivých pracovníků je poté součtem základní peněžní odměny a případných dodatečných odměn (pohyblivé složky mzdy).

Motivace je většinou spojena s jinými faktory, než jsou peníze. Vysoký plat automaticky nezaručí, že se pracovníkovi bude v práci líbit. (Niermeyer, Seyffert 2005)

- Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány ještě k vyplaceným odměnám a vyskytují se ve formě **nepřímých odměn**. Můžeme do nich zahrnout služební auta, úhradu pojistného či dávky nemocenské. (Armstrong 1999)
- Mezi **vnitřní odměny** můžeme zařadit sebeúctu, úspěch, seberealizaci či naučené dovednosti. (Koubek 2011)

- K **vnějším odměnám** řadíme peněžní odměnu, kariérní růst, pracovní podmínky, pochvalu, přátelství a jiné. (Thomson 2007)

Tři typy odměňování podle Skalického, Jermáře a Svobody (2010):

- na základě hodnocení pracovních míst – odměňování je založené na hodnocení práce;
- na základě osobních schopností – tento typ odměňování lze využít v případě, kdy se schopnosti jednotlivých pracovníků dají rozlišit;
- na základě výkonu – využívá se tehdy, když je alespoň část platu závislá na objektivně měřitelném výkonu.

1.5 Motivační program

Na motivační program můžeme nahlížet jako na dokument, který konkretizuje práci s lidmi. Jde o přijetí předpokladu, že úspěch podnikání záleží hlavně na lidech. Motivační program v organizaci není v teorii ani manažerské praxi jednoznačně vymezen. Je vhodné ho chápat jako soubor opatření v působnosti managementu lidských zdrojů, který cíleně usměrňuje a působí na pracovní výkon a utužuje pozitivní vztahy zaměstnanců k organizaci. Motivační program tvoří většinou soubor pravidel a postupů, kterými má být dosaženo pracovní motivace a z ní vyplývajících optimálních přístupů pracovníků k práci. (Vochozka, Mulač a kol. 2012)

Při tvorbě tohoto programu musíme sledovat situaci, neustále pracovat s ohledem na strategii a cíle společnosti. Potřebujeme mít nějaký bod, ke kterému chceme dojít, cíl, kterého chceme dosáhnout. Má-li být dosaženo cíle, je požadováno, aby sestavení motivačního programu předcházela rozbor, zaměřený na rozpoznání kritických míst v jeho fungování. (Dvořáková a kol. 2007)

1.5.1 Motivační profil

Motivační profil osobnosti je součástí každého člověka a má rozhodující význam pro jeho jednání. Vzniká již od útlého věku a postupem času se vyvíjí, doplňuje, profiluje a dozrává. Na konkrétní podobu motivačního profilu jedince mají vliv především jeho schopnosti, temperamentové vlastnosti, emoce, ale také postoje či charakterové vlastnosti. Pokud zjistíme složení motivačního profilu člověka, je pro nás daleko snadnější nalézt vhodnou formu, jak ho motivovat. Motivační profil totiž zobrazuje, co působí motivování člověka. (Váchal, Vochozka a kol. 2013)

Poznání motivačního profilu člověka podle Bedrnové, Jarošové a Nového (2012):

- napomáhá s jeho porozuměním, dokáže dekodovat jeho projevy, chování nebo jednání;
- stává se potřebným předpokladem možnosti efektivního stimulování. S poznáním motivačního profilu můžeme úspěšně ovlivnit motivaci daného jedince tím směrem, který je pro nás vhodný a potřebný.

Vědomí a poznání motivačního profilu člověka neobsahuje pouze kladnou stránku věci, ale také tu negativní, která nám o člověku vypovídá, jaké má hranice. Ukazuje jakési omezení, které nemusí být lehké překonat.

2. Kariéra a možnosti rozvoje

„Kariéra je dráha člověka životem, zejména tím profesionálním, na které člověk získává nové zkušenosti, rozvíjí své kompetence a realizuje svůj osobní potenciál.“ (Váchal, Vochozka, 2013, s. 319)

Profesní kariéře, za jejíž počátek je považován okamžik nástupu do zaměstnání a za konec odchod pracovníka do důchodu, je potřeba věnovat velkou pozornost. Stanovení a respektování vlastních pravidel v této oblasti napomáhá k pracovnímu zařazení člověka a přispívá k jeho identifikaci s podnikem.

Rozvoj kariéry se dělí na dvě složky:

- *plánování kariéry* – úsilí jednotlivce o uskutečnění své vlastní cesty životem;
- a *management kariéry* – úsilí podniku, které umožňuje pracovníkům ve společnosti kariérně růst.

Zájmem podniku není pouhý profesní růst pracovníka, ale také rozvoj jeho postojů a identifikace s podnikem, resp. jeho závislosti na celkovém stylu řízení a podnikové kultuře. Také rozvoj jeho pracovní způsobilosti, který je podmíněn vlivem okolního pracovního prostředí, osobní motivací pracovníka a jeho dispozicemi.

Podle Váchala, Vochozky a kol. (2013) jsou základními předpoklady řízení osobního rozvoje jedince:

- pečlivě zvažované výsledky hodnocení pracovníků a jejich činnosti;
- vypracované plány osobního rozvoje, pracovní kariéry;

- sestavené plány vzdělávání a zvyšování kvalifikace jednotlivých pracovníků;
- a dodržování zpracovaných personálních plánů.

3. Vedení lidí

Cílem dobrého vedení lidí je udržet jejich motivaci i po delší době vykonávání dané práce. S příchodem do nového zaměstnání bývají lidé velmi často nabuzení, netrpěliví a do práce se zpočátku velmi těší. Rádi pracují a zlepšují se, vykonávají zadané úkoly a dělají i věci navíc. Postupem času, kdy jsou na stejném pracovním místě již delší dobu, je práce začne unavovat, přestávají zvyšovat svoji výkonnost a dochází spíše k poklesu pracovního nasazení. Pokud je vedení lidí na dobré úrovni, k tomuto poklesu by nikdy dojít nemělo. Vedení lidí má za úkol udržovat lidskou motivaci v pohotovosti, dávat pracovníkům nové cíle, zvyšovat nároky na jejich práci, povzbuzovat je, dávat jim nové naděje na úspěch a motivovat je. (Hagemannová 1995)

Bohužel stále existují i takoví manažeři, kteří tomuto způsobu motivace nevěří a nejsou ochotni se zabývat potřebami svých podřízených pracovníků. Nechtějí rozdávat složitější úkoly, které by zaměstnance motivovaly, a naopak jim dávají takové úkoly, které nikdo dělat nechce – to rozhodně jejich motivovanost k práci nezlepší...

4. Komunikace jako motivační činitel

Komunikace uvnitř podniku se řadí mezi důležité požadavky pro správné fungování organizace. Volná a otevřená komunikace v podniku také znamená, že si lidé vzájemně důvěřují, nejsou si lhostejní, všímají si jeden druhého a vzájemně se respektují.

Obzvláště důležitá je komunikace v období změn, kdy se na změnách a postupu organizace podílejí všichni pracovníci. Vhodná a otevřená komunikace je také klíčem pro zvýšení motivovanosti lidí. Zaměstnanci budou spolehlivěji a účinněji pracovat, pokud vědí, jakého cíle je potřeba dosáhnout a co je třeba vyřešit. O nastávajících či plánovaných změnách je nutné informovat v dostatečné časové rezervě. Je důležité jasně a zřetelně informovat o tom, co a proč se chystá, koho se to dotkne, kdy bude změna probíhat, jaké budou důsledky a kdo má činit konečná rozhodnutí. Nekomunikovaný průběh a zavádění změn přináší obavy z novosti. Zaměstnanci tyto obavy nemusí dobře a klidně snášet. Vhodnější pro zaměstnance bývá, když se na průběhu změn mohou sami podílet, udělají si o tom vlastní představu, zjistí, co se připravuje a co je čeká. Dokonce je to může motivovat k další práci, přijdou s novými nápady. (Hagemannová 1995)

Špatná komunikace napříč organizací může vyvolat obavy a nejistotu v podniku. Pokud budou komunikační problémy s manažerem či nadřízenými, tak se pracovníci budou bát na cokoli dotázat, a to může mít negativní důsledky nejen na jejich motivaci, ale i pracovní výkon, jehož intenzita bude klesat. Nejistotu mohou způsobit také neúplné, nevhodné či opožděné informace. Další neplechu mohou napáchat také informace, které jsou ze strany managementu udržované v tajnosti a nějakou skulinou se neúplné části informací dostanou mezi zaměstnance a ti si o tom začnou povídat, zjišťovat více a dělat vlastní závěry. Následně práce ustupuje do pozadí. Má to velmi neblahé účinky pro jejich pozitivní motivaci, jelikož se dostaví obavy, nejistota a strach z toho, co může nastat a co se bude dít. (Mikuláščík 2010)

Pro šíření informací je k dispozici velké množství informačních kanálů jako jsou například elektronická síť pro zpracování dat, vnitropodnikový rozhlas, video, písemná informace nebo nejvhodnější a nejčastěji využívaný osobní kontakt a pozornost. (Hagemannová 1995)

5. Organizační kultura

„Je to určitá soustava, kde dochází ke sdílení postojů, přesvědčení, norem a hodnot existujících v organizaci. Formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.“ (Armstrong 1999, s. 357)

Organizační kultura vytváří takové prostředí, které přispívá ke zlepšení výkonu a napomáhá řízení změn. Kultura je zakořeněna hluboko v zastávaném přesvědčení a odráží úspěšná rozhodnutí, která byla vykonána v minulosti. Na druhou stranu může organizační kultura působit i negativně, protože vytváří bariéry (odpor ke změně, nedostatek oddanosti), které brání v dosahování cílů. (Duchoň, Šafránková 2008)

Užším pojmem podnikové kultury je *podnikové klima*, které se týká toho, jak lidé vnímají kulturu, která je v jejich podniku zavedená. Toto vnímání lze zjišťovat pomocí dotazování.

6. Základní údaje o společnosti

6.1 Charakteristika společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.

Název: Plzeňský Prazdroj, a.s.

Sídlo: U Prazdroje 64/7, Východní Předměstí, 301 00 Plzeň

IČO: 45357366

Obchodní rejstřík: Krajský soud v Plzni oddíl B, vložka 227

Předmět podnikání:

- Pivovarnictví a sladovnictví;
- Velkoobchod s pivem, potravinami, nápoji;
- Zprostředkování obchodu s pivem, potravinami, nápoji;
- Specializovaný maloobchod s pivem, vínem, alkoholickými a nealkoholickými nápoji;
- Výroba potravinářských výrobků, potravních doplňků, přídatných a pomocných látek;
- Provozování kulturních a kulturně-vzdělávacích zařízení – muzeum, výstavy, galerie;
- Hostinská činnost.

Počet členů statutárního orgánu: 5

Počet členů dozorčí rady: 3

Plzeňský Prazdroj, a.s. je velmi známou českou pivovarnickou společností, která byla založena v roce 1842. Dříve byla součástí celosvětové skupiny SABMiller, druhé největší pivovarnické skupiny na světě. SABMiller svými aktivitami či distribucí působil ve více než 75 zemích napříč pěti kontinenty. Mezi značky spadající pod tuto skupinu patří ta nejlepší piva z celého světa, například Pilsner Urquell, Radegast, Gambrinus, Velkopopovický Kozel či Lech. SABMiller také patřil mezi největší světové výrobce produktů firmy Coca Cola.

Veškeré obavy o budoucím vývoji Plzeňského Prazdroje začaly v roce 2014, kdy společnost SABMiller, vlastník mimo jiné i Plzeňského Prazdroje, zveřejnila nabídku o fúzi. Mezi zeměmi, které se zajímaly o nabídku fúze s druhou největší pivovarnickou společností byla například Čína či USA, ale nakonec dle deníků The Wall Street Journal a agentury Bloomberg měla zájem o převzetí SABMiller i belgicko-americká společnost Anheuser-Busch InBev, jakožto světová pivovarnická jednička. Vize byla taková, že firma SABMiller úplně zmizí z trhu.

V roce 2016 došlo k převzetí firmy SABMiller pod největšího pivovarnického konkurenta, firmu Anheuser-Busch InBev. Skupina AB InBev vznikla v roce 2008, kdy belgický pivovar InBev převzal amerického konkurenta Anheuser-Buch za 52 miliard dolarů. Fúze AB InBev a SABMiller vlastně znamená spojení dvou největších pivovarnických skupin celého světa. Sloučená skupina bude koordinovat téměř 1/3 celosvětového trhu s pivem. K dohodě o fúzi došlo už v roce 2015, ale k úplnému schválení a stvrzení bylo nutné získat souhlasy antimonopolních úřadů v zemích, ve kterých společnosti působí. Mezi další podmínky, které podmiňovaly souhlas se sloučením těchto dvou velikanů od Evropské unie, patřil i fakt, že AB InBev musí prodat veškerá aktiva společnosti SABMiller nacházející se ve střední a východní Evropě, to znamená v České republice, Polsku, Maďarsku, Rumunsku a na Slovensku. Společnost AB InBev tedy nabízela novým kupcům nejen český Plzeňský Prazdroj, Gambrinus, Radegast či Velkopopovický Kozel, ale také slovenské Pivovary Topvar, maďarské Dreher Breweries či rumunské Ursus Breweries. (Zet 2015)

Plzeňský Prazdroj hledal svého nového vlastníka od konce dubna roku 2016. „Mezi zájemci o koupi Plzeňského Prazdroje bude určitě holandský Heineken, který v České republice vlastní pivovary Starobrno a Krušovice, nebo by mohl mít zájem také severoamerický pivovar Molson Coors. Bohužel ani jeden z těchto zájemců by Prazdroj nemohl získat z toho důvodu, že by na českém trhu vlastnil více než 65 %, a proto by jim český antimonopolní úřad nákup Prazdroje nedovolil,“ sdělil deníku idnes.cz nezávislý analytik a bývalý ředitel Českého svazu pivovarů a sladoven Jan Veselý. K dalším zájemcům o plzeňský pivovar se řadí Češi, Dánsko, Čína či Japonsko. (Sůra, Novotný 2015)

V prosinci roku 2016 došlo k uveřejnění informace, že japonský koncern Asahi Group Holdings kupuje Plzeňský Prazdroj a spolu s ním i další pivovary, které AB InBev po

sloučení se SABMiller musel nabídnout k prodeji. Společnost Asahi odkupuje mimo Prazdroje také slovenský Topvar, maďarský Dreher, rumunský Ursus a polské Kompania Piwowarska. (ČTK 2016)

31. března 2017 došlo Evropskou komisí ke schválení odprodeje bývalých podniků SABMiller v Evropě. Tento den došlo k uzavření transakce, během které společnost Asahi Group Holdings odkoupila tyto podniky. Organizace nyní ponese název Asahi Breweries Europe Ltd a její regionální centrála bude sídlit v Praze. (Plzeňský Prazdroj 2017a)

Plzeňský Prazdroj nese všechnu zodpovědnost za vlastní činy. Jako majetek velké společnosti SABMiller musel splňovat veškeré, i ty nejpřísnější, mezinárodní standardy, které byly pro vlastníka pivovaru platné. Tyto podmínky se ve většině případů týkaly odpovědného přístupu firmy, kladného vztahu k životnímu a vnějšímu prostředí, ale také byl požadován vstřícný přístup k zaměstnancům a obchodním partnerům.

V roce 2009 státní zemědělská a potravinářská inspekce udělila pivovaru oprávnění používat chráněné zeměpisné označení České pivo pro značky Pilsner Urquell, Radegast, Velkopopovický kozel a Gambrinus.

Plzeňský Prazdroj klade důraz na kvalitu všech činností, které provádí. Společnost je také certifikovaná. Od roku 2014 je pivovar držitelem certifikátů ISO 9001 a ISO 14001, které se po 3 letech musejí znovu potvrzovat. Certifikáty ISO dokazují, že firma má zaveden systém řízení kvality a ochrany životního prostředí podle daných ISO norem. Společnost také vlastní certifikát OHSAS 18001, který zaručuje, že firma zajišťuje vhodné podmínky pro bezpečnost práce a ochrany zdraví pracovníků i návštěvníků. Prazdroj také splňuje normy ISO 22000 o nezávadnosti potravin a prevence znečištění životního prostředí. Plzeňský Prazdroj patří v přístupu k životnímu prostředí dlouhodobě mezi ty nejlepší ve srovnání s ostatními pivovary v České republice. (Plzeňský Prazdroj 2011)

6.2 Historie společnosti

Plzeňský pivovar se zrodil v roce 1842. První várku plzeňského piva uvařil Josef Groll 5. října téhož roku. Roku 1859 si Měšťanský pivovar nechal zaregistrovat značku „Pilsner Bier“, především z důvodu narůstající oblíbenosti plzeňského piva a jeho napodobenin. 15. října 1870 vznikl První plzeňský akciový pivovar (dnes Gambrinus) a následně po 4 letech vznikl pivovar Velké Popovice.

V roce 1892 pivovar oslavil 50 let od svého založení tím, že nechal vystavit Jubilejní bránu, která se ihned stala symbolem pivovaru, firmy i značky Pilsner Urquell.

V roce 1898 vznikla další ochranná známka, nyní pro Plzeňský Prazdroj – Pilsner Urquell.

Mezi léty 1904–1907 probíhal velkolepý Spalkův projekt, který měl za úkol zabezpečit soběstačnost ve výrobě elektřiny a zásobárně vody. Pro zásoby vody vznikla vodárenská věž, která se stala jednou z dominant Plzně a sloužila jako rezervoár pitné i užitkové vody.

V roce 1965 vzniká pivovar Radegast, který svou první várku piv představil v prosinci 1970.

Od roku 1999 je vlastnictví celého Prazdroje v držení jihoafrické společnosti South African Breweries. 2002 dochází ke sloučení společnosti SAB s Miller Breweries a vzniká tak společnost nová, jihoafricko-americký koncern SABMiller. Prvního října tohoto roku došlo také k fúzi společností Plzeňský Prazdroj, a.s., Pivovaru Radegast a.s. a Pivovaru Velké Popovice a.s., která se považuje za vznik současné struktury Plzeňského Prazdroje.

V roce 2015 se o koupi celé společnosti SABMiller zajímá americko-belgický koncern Anheuser-Busch InBev a došlo k megafúzi těchto dvou společností.

Koncem loňského roku 2016 bylo uveřejněno, že Plzeňský Prazdroj bude koupen japonským koncernem Asahi.

Podrobnější historie viz Příloha A.

6.3 Strategie společnosti

Strategickým cílem společnosti je být nejlepší pivovarnickou společností a nejlepším zaměstnavatelem na trhu v České republice.

Společnost Plzeňský Prazdroj se řadí mezi ty nejlepší na českém trhu v oblasti pivovarnictví. Pivovar je také největším exportérem českého piva. Vyváží do více než padesáti zemí světa, k těm nejvýznamnějším patří Velká Británie, Švédsko, USA, Německo, Slovensko a Maďarsko. Za rok 2015 vzrostl celkový vývoz značek Plzeňského Prazdroje o 12 %, meziročně se vyvezlo o 4,5 % více piva Pilsner Urquell. Ve stejném roce došlo k posílení pozice Prazdroje zejména v řadě evropských zemí jako jsou

Slovensko, Německo, Polsko, Rakousko či Slovinsko. Zájem o pivo Plzeňského Prazdroje ale vzrostl i na asijských trzích, především v Jižní Koreji, poprvé bylo také plzeňské pivo exportováno do Číny. (Plzeňský Prazdroj 2016)

Společnost si velice váží svých zaměstnanců, protože ví, že právě oni stojí za veškerým firemním úspěchem, a dokáže jejich práci ocenit. Prazdroj si chce své zaměstnance udržet, chce je motivovat a rozvíjet, nabízí jim zajímavá školení, protože zaměstnanci je potřeba neustále vzdělávat, aby se společnost rozvíjela společně s nimi. Snaží se ve společnosti zajistit pracovní vztahy, rovnováhu na pracovišti a klade důraz na motivaci jednotlivce. Se strategií společnosti jsou spojeny systémy odměňování a benefitů, které se orientují podle daných pravidel.

6.4 Vnější prostředí podniku

Cílem analýzy vnějšího i vnitřního prostředí podniku je odhalení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pro možnost sestavení SWOT analýzy společnosti. Tato analýza by měla být nápomocná při zhodnocení aktuální situace a určení nových příležitostí pro rozvinutí motivačního programu v podniku.

6.4.1 PEST analýza

PEST analýza je zkrácený název pro Political, Economic, Social and Technological analysis neboli analýzu politického, ekonomického, sociálního a technologického prostředí.

Jde vlastně o analýzu makrookolí podniku. Informace získané pomocí této analýzy můžeme využít pro další růst naší společnosti.

1) Politicko-právní prostředí

Politicko-právní faktory sledují legislativní opatření – zákony, vyhlášky, předpisy, které ovlivňují fungování ekonomiky.

Od fúze společnosti SABMiller, bývalého vlastníka Plzeňského Prazdroje, s největším velkým AB InBev se nově vzniklá společnost dle antimonopolních úřadů musela zbavit pivovarů v České republice a dalších zemích, aby se nestala monopolem na trhu. Mezi prodávanými pivovary se nacházel i Plzeňský Prazdroj. Následný výběr společnosti, které bude Prazdroj odprodán nebyl lehký. Velké množství společností, které o nabízené pivovary projeví zájem, by se dostalo do stejné situace jako AB InBev, jejich vlastnictví na českém trhu by přesahovalo 65 % a staly by se též monopolem. Z tohoto důvodu byl

výběr nového vlastníka zdlouhavý a musel procházet schvalováním od jednotlivých antimonopolních úřadů.

2) Ekonomické prostředí

V analýze ekonomických faktorů se zabýváme ekonomickými podmínkami daného trhu, mírou inflace, stabilitou měny atd.

Ředitelka firemních vztahů a komunikace pro Plzeňský Prazdroj sdělila, že společnost dlouhodobě informuje o důležitých aspektech podnikání, protože je Prazdroj přesvědčen, že opravdových úspěchů může dosahovat pouze díky respektu okolí, v němž pracujeme a žijeme. Od roku 2017 budou nově společnosti muset informovat o dopadu svých aktivit na společnost a životní prostředí. Plzeňský Prazdroj tak činí již 10 let a v rámci soutěže Top Odpovědná firma byl za tyto činy oceněn mezinárodní cenou Green Frog Award. (Plzeňský Prazdroj 2017b)

3) Sociální prostředí

Sociální faktory mají vliv na firemní rozhodování v tom, pro koho a co vyrábět.

Plzeňský Prazdroj má v současné době velký nedostatek pracovníků v manuálních pozicích, proto se snaží dostatečně motivovat jak stávající pracovníky, aby ve společnosti setrvali i nadále, tak i potenciální nové zaměstnance, aby se do pracovního týmu Plzeňského Prazdroje přidali. Společnost se snaží přilákat nové pracovníky, sdílí náborové inzeráty na různých místech a nabízí různorodé motivační programy, které by měly lidi hledající práci zaujmout.

4) Technologické prostředí

Tyto faktory sledují stav technologií, změny ve vývoji a výzkumu.

Plzeňský Prazdroj investuje do nových technologií, dochází především k modernizaci zázemí společnosti. Se všemi svými pivovary drží krok s novinkami. Nezaostává, neustále se zdokonaluje a vždy se snaží vyjít vstříc požadavkům svých zákazníků. Vylepšování technologií a sledování novinek je také motivující pro pracovníky, kteří v této oblasti pracují a zajímají se o tuto problematiku. Nápomocné může být i to, když právě zaměstnanec z oboru přijde s návrhem pro vylepšení dané technologie. Další motivací pro pracovníka může být i odměna, kterou za svůj návrh získá.

6.4.2 Porterův model 5 sil

Způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Tento model pracuje s 5 prvky, proto se v názvu vyskytuje pojem „5 sil“, a provádí analýzu mezoprostředí. Cílem této metody je předvídání vývoje konkurenční situace, kdy dochází k odhadu možného chování subjektů působících na daném trhu a rizik hrozících podniku. (Managementmania 2016)

1) Stávající konkurenti

Plzeňský Prazdroj se již dlouhou dobu drží na vedoucí pozici českého trhu v oblasti pivovarnictví, a proto se konkurence nemusí příliš obávat. Plzeňský Prazdroj také vyváží do více než 50 zemí po celém světě. Mezi konkurenční pivovary můžeme zařadit Staropramen, Budějovický Budvar či Krušovice.

2) Potenciální konkurenti

Na trhu s pivem v České republice působí již několik známých pivovarů a k nim se řadí i velké množství malých. Novými potenciálními konkurenty Plzeňského Prazdroje mohou být další, nově vznikající malé pivovary. Jejich vstup na trh by ale byl velmi náročný, protože je na trhu již velké množství silných společností v oblasti pivovarnictví. Z tohoto důvodu by vstupu nového pivovaru na trh měla předcházet velmi podrobná analýza, zda je pro něj vstup vůbec možný. Na druhou stranu, když se nový pivovar bude zabývat výrobou, byť jediného druhu piva, které bude dobré a mezi zákazníky o něj bude zájem, tak může dojít k určitému vlivu na Plzeňský Prazdroj. Ač jsou Plzeňský Prazdroj a jeho piva velmi známá a žádaná, může nastat situace, kdy se současní zákazníci těchto piv začnou zajímat o nové značky, které vstoupí na trh. Není to sice natolik pravděpodobné, že by tato situace Plzeňský Prazdroj ohrozila, ale je důležité konkurenci sledovat a snažit se být o krok napřed. Být vždy lepší a případně připraven situaci včas řešit.

3) Dodavatelé

Plzeňský Prazdroj spolupracuje převážně s českými firmami, protože jeho produkty jsou certifikovány značkou České pivo a váží se na domácí suroviny, které jsou produkovány českými zemědělci. Prazdroj má pro své stávající i potenciální dodavatele stanovená přísná kritéria v oblasti kvality surovin, materiálů, služeb, a také v oblasti přístupu k prostředí či etického chování, které musejí všichni splňovat.

Prazdroj preferuje takové dodavatele, kteří si jdou nejen za svým cílem o získání co nejlepšího výsledku a produktu, ale dokáží také spolupracovat na základě společných

hodnot, jako je orientace na lidskou práci, životní prostředí a kulturní dědictví. Své dodavatele sleduje a kontroluje plnění stanovených kritérií s pomocí programu řízení kvality poskytované dodavatelem. V případě malých pochybení dochází nejprve ke smluvní dohodě a vyřešení těchto problémů, při dlouhodobém či neřešeném chybování by Plzeňský Prazdroj musel přistoupit k vyloučení daného dodavatele ze svých společníků. (Holanová 2017)

4) Zákazníci

Prazdroj má velké množství odběratelů. Takové dvě základní skupiny odběratelů jsou maloobchody a pohostinská zařízení. Maloobchody jsou prodejny, které nabízejí zboží již konečnému spotřebiteli, jako jsou například potraviny, supermarkety či hypermarkety. V těchto obchodech se prodává lahvové či plechovkové pivo. Produkty Plzeňského Prazdroje nalezneme snad ve všech obchodech, které dokážeme vyjmenovat – Tesco, Kaufland, Albert, Coop, Penny Market a mnoho dalších. Za druhou větší skupinu odběratelů můžeme považovat restaurace a hospody, které pivo od Prazdroje odebírají v daleko větším množství, a to především v podobě sudového a tankového pivo. Tato varianta může být odběrateli zprvu považována za tu finančně náročnější, protože je spojena s prvotním pořízením všech věcí, které jsou k čepování piva potřebné, ale s dalšími odběry se cena pořízení piva výrazně snižuje.

5) Substituty

Plzeňský Prazdroj, jako výrobce několika druhů piv a alkoholických nápojů, má v okolí také spousty konkurenčních pivovarů, které vyrábějí lehce odlišné druhy. Tato konkurenční piva lze v očích některých zákazníků považovat za substituty. Substitut je takový statek, kterým spotřebitel může nahradit jeden statek za druhý beze změny užitku, například z důvodu vyšší ceny, což aktuální ceny piv z tvorby Plzeňského prazdroje jsou. Pokud bude cena piv Plzeňského Prazdroje o hodně vyšší než nabízená cena konkurenčních pivovarů, tak zákazník, který tato piva považuje za substituty, u konkurence nakoupí. Samozřejmě jsou i tací zákazníci, kteří piva ostatních pivovarů za substituty nepovažují, naopak pro ně substitutem může být voda a další nealkoholické nápoje, víno či tvrdý alkohol.

6.5 Vnitřní prostředí podniku

6.5.1 Organizační struktura

Struktura představuje hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními pozicemi v rámci organizačních útvarů a vztahů mezi těmito útvary v rámci celé společnosti.

Organizační struktura Plzeňského Prazdroje je stanovena organizačním řádem a zobrazuje vazby nadřízenosti a podřízenosti od nejvyšší úrovně (generální ředitel, odborný ředitel) až po tu nejnižší. Na organizační řád navazuje organizační management, který rozvádí organizační strukturu společnosti až do úrovně jednotlivých pracovních míst. Organizační struktura společnosti viz Příloha B.

Plzeňský Prazdroj má několik orgánů. Nejvyšším orgánem společnosti je **valná hromada**, jejíž působnost a postavení upravují stanovy společnosti. Pokud má společnost jen jediného akcionáře, valná hromada se nekoná a její působnost vykonává tento akcionář.

Statutárním orgánem je **představenstvo**, které jedná jménem společnosti a řídí její činnost. Rozhoduje o všech záležitostech, které nejsou vyhrazeny stanovami či obchodním zákoníkem do působnosti valné hromady nebo dozorčí rady.

Kontrolním orgánem je **dozorčí rada**, jejíž působnost a postavení je vymezena stanovami.

Dalším orgánem společnosti je **executive committee** neboli výkonný výbor, který se skládá z generálního ředitele a odborných ředitelů jednotlivých úseků společnosti. Nese odpovědnost za komplexní řízení a strategický rozvoj celé společnosti.

Posledním orgánem je **výbor pro audit**, který má poradní funkci. Tento výbor nevykonává žádnou řídicí funkci, nepřejímá řídicí odpovědnosti ani odpovědnost jiných orgánů společnosti.

6.5.2 Zaměstnanci

Společnost si velmi zakládá na kvalifikovaných zaměstnancích. Prazdroj dbá na celkový rozvoj a neustálé vzdělávání svých pracovníků. Nabízí jim velké množství výhod a motivuje je k podávání těch nejlepších výkonů. Ve společnosti je preferován stálý zaměstnanec na hlavní pracovní poměr před dočasným, protože s potřebným proškolením nových zaměstnanců jsou spojeny vysoké finanční i časové náklady. Společnost také nabízí možnost práce studentům a absolventům vysokých škol ve formě letních stáží,

brigád nebo trainee programů. Zaměstnanci Prazdroje nabízejí možnost odborných přednášek či pomoci při zpracovávání absolventských prací.

Aktuálním problémem společnosti je nedostatek pracovníků v manuálních a dělnických pozicích a konkurenční boj o tyto pracovníky s dalšími společnostmi. Plzeňský Prazdroj se snaží omezit odchod pracovníků z dělnických pozic a nastavit odměňování tak, aby bylo konkurenceschopné vůči ostatním nabídkám. Pracovníků je na trhu nedostatek, a proto bude nové odměňování zacíleno na nalákání nových pracovníků do těchto pozic. Společnost nedávno zahájila velkou inzertní kampaň, která se zaměřuje na testování nových způsobů zviditelnění pracovních inzerátů, aby bylo dosaženo co největšího počtu nově přichozích zájemců o práci v Prazdroji. Bohužel i Plzeňský Prazdroj má velké množství odpůrců, kteří společnost aktuálně haní tím, že byla prodána právě do rukou Japonska, a ventilují své negativní pocity na facebookovém profilu společnosti pod různými příspěvky, které se mimo jiné týkají i nabídky volných pracovních míst v Prazdroji, což by mohlo odradit zájemce o volná pracovní místa. Neuvědomují si, že ani předtím společnost nebyla v českém vlastnictví. Než se lidé s touto novou skutečností ztotožní a přijmou ji, asi to bude ještě chvíli trvat.

V dělnických pozicích v Plzeňském Prazdroji nalezneme pracovní pozice operátor stáčecí linky, skladník, velínář, vaříč, obsluha výrobních zařízení a mnoho dalších. Pro srovnání jsem vybrala pozice operátor stáčecí linky a skladník. Náplní práce skladníka je manipulace s pivem převážně za pomoci vysokozdvížného vozíku, inventury stavu zboží a vykonávání běžné údržby vysokozdvížných vozíků. Odborný operátor stáčecí linky se zabývá obsluhou strojů a zařízení stáčecích linek, kde se pivo stáčí do lahví, plechovek a dalších obalů, zajišťuje plynulý chod linky, provádí její údržbu a sanitace.

Nástupní plat těchto vybraných profesí se v Prazdroji lehce liší. Základní plat operátora je 17 000–18 000 Kč. Pracovní pozice skladník se ještě dělí na dvě skupiny podle zkušeností a oprávnění. Skladník s nižším oprávněním měl nástupní plat 19 000 Kč, po třech měsících mzda vzrostla o 1 000 Kč, a po dalších 3 měsících plat dosáhl 21 000 Kč. Pozice skladníka s vyšším oprávněním disponovala nástupním platem 20 000 Kč, po 3 měsících dochází k růstu na 21 000 Kč, a po dalších 3 měsících dosáhne plat 22 000 Kč. Nové inzeráty na webových stránkách společnosti hovoří o navýšení průměrné měsíční mzdy na pozici skladníka až na 24 000 Kč. Nutností pro tuto pozici je řidičský průkaz na vysokozdvížný vozík.

Plzeňský Prazdroj aktuálně hledá nové kolegy na pozice do skladu a stáčírny piva, to samozřejmě nejsou jediné nabízené pozice pro nové zaměstnance, ale pro srovnání se na ně zaměříme, protože v těchto pozicích je největší fluktuace. Společnost pro zájemce o tato pracovní místa nabízí kompletní zaškolení. Pracovní inzerát láká vyzdvihováním pestré práce u významného zaměstnavatele, množstvím zajímavých benefitů, jistoty pravidelných výplat, možnosti dlouhodobého zaměstnání a kariérního růstu. Součástí inzerátu je i výše základní mzdy, příplatků a bonusů. Plzeňský Prazdroj zaměstnancům nabízí příspěvky na kulturu, sport, dovolenou a vzdělávání ve výši 10 000 Kč ročně, příspěvek na penzijní či životní pojištění ve výši 6 000 Kč ročně, odměnu za doporučení dalšího zaměstnance 6 000 Kč, nově došlo ke zvýšení této částky na 10 000 Kč. Dále 5 týdnů dovolené, bonusové pivo, pivo na dovolenou, volné vstupy na prohlídky pivovarů, závodní jídelny, dotované stravování či příspěvek za věrnost. Společnost nové pracovníky láká také na přátelský tým kolegů a možnosti dalšího vzdělávání a profesního rozvoje, který velmi podporuje.

V souvislosti s nedostatkem pracovníků v manuálních pozicích jsem se zabývala zjišťováním, kam vlastně pracovníci po opuštění Plzeňského Prazdroje odcházejí. Většina zaměstnanců z dělnických pozic nově nastupuje na Borská pole, kde vznikla průmyslová zóna. Při průzkumu nabízených míst v oblasti pozic skladník či operátor výroby se nabízená nástupní mzda shoduje, nebo je naopak nižší než mzda, kterou nabízí právě Plzeňský Prazdroj. Nabízená mzda ostatních zaměstnavatelů se pro tyto pozice pohybuje od 16 000 Kč do 19 000 Kč, ani benefity či příplatky nabízené v inzerátu nejsou tak pestré, jako v nabídce Prazdroje. Čím to tedy je, že lidé odcházejí? Nejspíše tím, že jsou to většinou mladí lidé, kteří shánějí své první stálé zaměstnání a zatím si nejsou úplně jistí, co by chtěli dělat, tak zkoušejí různé pracovní pozice. Toto chování je pro společnost bohužel velmi nákladné, protože veškeré vzdělávání a zaškolování nových pracovníků je finančně náročné. Dělníci odcházejí také do retailu, maloobchodů, jako je Kaufland, Tesco či Lidl. Lidl v posledním roce přichází s nabídkou relativně vysokého platu na pozici skladníka. Nástupní mzda začíná na 25 000 Kč a po druhém roce dosahuje až 27 000 Kč měsíčně. Další společností, kam pracovníci odcházejí je Borgers, kde se nástupní mzda pohybuje v rozmezí 20 000–25 000 Kč podle zkušeností jednotlivce. V žádném z nabízených inzerátů ostatních společností se nedočteme o nabízených benefitech.

6.5.3 Pracovní vztahy

Vztahy na pracovišti jsou udržovány v pozitivním duchu, nedochází zde k velkému množství konfliktů, protože ty mají neblahý vliv na dobré fungování podniku. Prostředí je pro zaměstnance příjemné, vztahy mezi spolupracovníky i nadřízenými by měly být více méně bezproblémové, je třeba se vyhýbat neshodám. Bohužel se tak úplně neděje. Pokud neshody ve společnosti nastanou, je třeba je ihned řešit, protože mají negativní vliv na pracovníky i jejich pracovní výkony. Jakmile se pracovníci necítí v práci bezpečně, nevychází dobře s ostatními, nesoustředí se na práci a nepodávají 100% výkony.

6.5.4 Marketing

Plzeňský Prazdroj marketingu přisuzuje velkou roli. Investuje do něj nemalé finanční prostředky, účastní se celosvětových výstav a veletrhů, kde se naskytuje snadná možnost představení výrobků či navázání kontaktů s novými odběrateli. Plzeňský Prazdroj využívá i další možnosti marketingového zviditelnění, jako jsou mediální reklamy, billboardy či plakáty.

Z reklamních záležitostí můžeme uvést například televizní reklamy na Pilsner Urquell, Gambrinus, Radegast či Frisco, které jsou vysílány na mnoha televizních stanicích v České republice i v zahraničí většinou v podvečerních či večerních hodinách, kdy televizní obrazovky sleduje nejvíce lidí. Reklamy pro nejoblíbenější české pivo Pilsner Urquell jsou koncipovány jako vyprávění o skutečných pivovarnických příbězích. Hlavním sloganem televizních reklam je motto: „to nejcennější nám zůstane, jen když to předáme dál,“ a také je zde zdůrazňováno, že na tradicích záleží. Reklamy na Pilsner Urquell jsou zaměřeny na podporu tradic, hokeje, přátelství a vychutnávání plzeňského moku.

Další zajímavostí a upoutávkou na Plzeňský Prazdroj je povoz s koňmi, který vjíždí do plzeňských ulic a přepravuje dřevěné sudy s pivem a poutá tak pozornost mnoha lidí. Marketingu je věnována dostatečná péče, která má za výsledek zviditelnění plzeňských piv a dalších produktů.

Pilsner Urquell je sponzorem českého hokeje a Gambrinus sponzoruje český fotbal.

Plzeňský Prazdroj je také propagátorem webových stránek napivosrozumem.cz, které se zabývají poskytováním informací o pivu a alkoholických nápojích. Je si vědom toho, že

nezodpovědné pití alkoholu může mít velké dopady na jednotlivce i celou společnost, a proto se snaží o propagování zodpovědného přístupu ke konzumaci alkoholu a chce tak pozitivně ovlivnit povědomí veřejnosti o škodlivých účincích alkoholu.

V areálu Plzeňského Prazdroje bývá každoročně pořádán PilsnerFest. Jako další marketingový tah by se daly považovat nabídky prohlídek pivovarů a pivovarského muzea, které lákají lidi k nahlédnutí, poznání historie a jsou spojeny i s možností naučit se čepovat pivo.

6.6 Finanční analýza

Finanční analýza je nástroj, který se váže k systematickému řízení podniku. Zabývá se zkoumáním jeho finančního zdraví. Tato analýza dává zpětnou vazbu, která má za úkol zhodnotit finanční situaci a říká, které činitele a jakou vahou pomohly k aktuální situaci společnosti. (Atlantis PC 2017)

Základním nástrojem finanční analýzy jsou poměrové ukazatele, které se určují ze dvou základních účetních výkazů – rozvahy a výkazu zisků a ztrát.

V praxi se nejčastěji využívají tyto skupiny poměrových ukazatelů:

- *Ukazatel rentability (výkonnosti)* – hodnotí efektivitu našeho podnikání, ziskovost podniku, čím je hodnota vyšší, tím lépe.
- *Ukazatel likvidity* – říká, jak rychle jsme schopni splácet své krátkodobé závazky.
- *Ukazatel aktivity* – nás informuje o tom, jak efektivně hospodaříme s našimi aktivy, sleduje obrat a dobu obratu (obrat potřebujeme co největší a dobu obratu co nejkratší).
- *Ukazatel zadluženosti* – hodnotí úvěrové zatížení podniku, udává vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku.

6.6.1 Ukazatel rentability

Rentabilita, jinak řečeno také výnosnost, ziskovost či návratnost, nám ukazuje poměr mezi ziskem a zdroji, tj. prostředky plynoucích z našich aktivit a finančními prostředky, které jsme na tyto aktivity vynaložili. Ukazatele rentability se využívají při rozhodování o jednotlivých firemních aktivitách. Výsledkem používání těchto ukazatelů je vyhodnocení toho, zda jsou organizací dosahované cíle úspěšné s ohledem na vložené prostředky.

- **Rentabilita vlastního kapitálu** – podává informace o tom, jak efektivně firma zhodnocuje své prostředky. Vyjadřuje výnosnost kapitálu, který je do podniku vložen jeho vlastníky, majiteli podniku, přináší potřebné informace o zhodnocení vloženého kapitálu.
- **Rentabilita aktiv** – určuje výkonnost podniku, jak efektivně ve firmě vytváříme zisk.
- **Rentabilita tržeb** (někdy nazývaná též *zisková marže*) – ukazuje schopnost podniku přeměnit zásoby na hotové peníze. Říká nám, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb.

Tab. 1: Výsledné hodnoty ukazatelů rentability

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
ROE	69,77 %	50,51 %	52,69 %	52,04 %	59,62 %
ROA	42,27 %	17,22 %	19,45 %	18,70 %	19,91 %
ROS	30,71 %	26,65 %	28,18 %	25,35 %	25,72 %

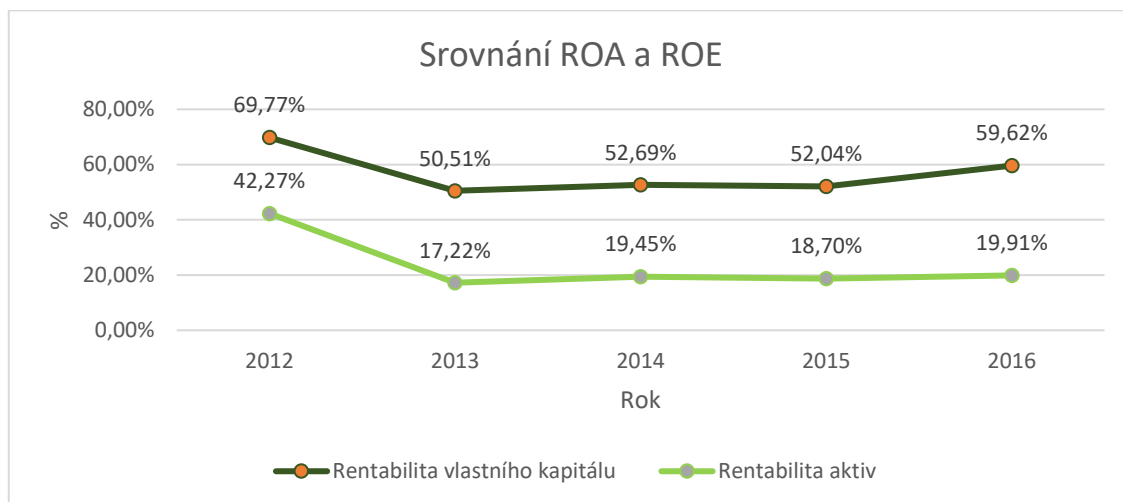
Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Rentabilita aktiv neboli rentabilita celkového kapitálu dosahovala nejvyšších hodnot v roce 2012, kdy hodnota překračovala 42 %, od tohoto roku dále má kolísavý charakter viz tab. 1. Kolísavé hodnoty se průměrně pohybují kolem 19 %, což znamená, že společnost dokáže vyprodukovat z 1 koruny vlastního kapitálu 0,19 Kč zisku.

Průběh *rentability vlastního kapitálu* ve sledovaném období má velmi podobný průběh jako rentabilita aktiv. Nejvyšší hodnoty, skoro 70 %, bylo dosaženo v roce 2012, od této doby hodnoty kolísají, ale drží se průměrně kolem 53 %.

Z grafu na obr. 3 můžeme vidět podobný průběh rentability aktiv i vlastního kapitálu, nejprve hluboký pokles a následné slabé kolísání kolem průměrné hodnoty.

Obr. 3: Srovnání rentability aktiv a vlastního kapitálu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Rentabilita tržeb dosahuje nejvyšších hodnot opět v roce 2012, kdy je dosahováno skoro 31 %. Během následujících let dochází opět k poklesu, ale vzhledem ke kolísání ROA a ROE již není pokles ROS tak velký. S rokem 2013 dochází k poklesu na necelých 27 %, ale průměrně se hodnoty v dalších letech pohybují kolem 26 %.

6.6.2 Ukazatele likvidity

Ukazatel likvidity je považován za jeden z nejzákladnějších ukazatelů finančního zdraví podniku. Tento ukazatel měří schopnost podniku hradit své finanční závazky v době splatnosti, kolikrát je podnik schopen uspokojit požadavky věřitelů v případě, kdy všechna svá oběžná aktiva přemění na peněžní prostředky, tj. schopnost podniku vyrovnat své splatné závazky. Říká, jestli je podnik schopen splatit své krátkodobé závazky včas. (Zikmund 2010)

- **Běžná likvidita** vyjadřuje, kolikrát jsou krátkodobé závazky kryty oběžnými aktivy. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí od 1,5 do 2,5. Vyšší hodnota běžné likvidity znamená, že dochází ke snižování rizika platební neschopnosti.
- **Pohotová likvidita** se vypočte jako podíl rozdílu oběžných aktiv a zásob a krátkodobých závazků. Přijatelný výsledek pohotové likvidity se nachází v intervalu od 1 do 1,5.
- **Okamžitou likviditu** získáme vydělením krátkodobého finančního majetku krátkodobými závazky. Vyjadřuje schopnost podniku hradit okamžitě splatné

závazky. Výsledek okamžité likvidity, který je přijatelný, se pohybuje mezi 0,2 až 0,5 (Taušl Procházková a kol. 2015)

Tab. 2: Ukazatele likvidity

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	Doporučená hodnota
Běžná likvidita	1,026	0,316	0,509	0,604	0,540	1,5–2,5
Pohotová likvidita	0,417	0,141	0,219	0,373	0,306	1–1,5
Okamžitá likvidita	0,028	0,005	0,008	0,013	0,010	0,2–0,5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Ve sledovaných letech *běžná likvidita* nedosahuje literaturou doporučených hodnot viz tab. 2, všechny výsledné hodnoty se pohybují na daleko nižší úrovni. Hodnota oběžných aktiv je v letech 2013-2016 nižší než hodnota krátkodobých závazků. V případě neočekávaných událostí, by bylo nutné krátkodobé závazky hradit z dlouhodobých zdrojů.

Pro výpočet *pohotové likvidity* jsou z oběžných aktiv odebrány zásoby, které se považují za nejméně likvidní. Vypočtené hodnoty ani zdaleka neodpovídají doporučeným. Podnik využívá agresivní strategii řízení pohotové likvidity. Z vypočtených hodnot tedy můžeme říct, že by podnik nebyl schopen splatit své splatné závazky bez přeměny zásob na peníze, ale ani to by pro pokrytí celkových krátkodobých závazků nestačilo. Společnost udržuje velké množství zásob.

Okamžitá likvidita Plzeňského Prazdroje se pohybuje velmi nízko, kolem 0,01, ale dle literatury by se optimálně měla nacházet v rozmezí 0,2-0,5. Z tohoto výsledku vyplývá, že společnost nemá dostatek peněžních prostředků v hotovosti a na bankovním účtu, ale může využívat kontokorentní účet, který společnost vlastní.

Ekonomické výsledky Plzeňského Prazdroje, a.s. jsou dlouhodobě stabilní a potvrzují finanční zdraví společnosti.

6.6.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity nás informují o tom, jak podnik hospodaří se svým majetkem a zda je jeho hospodaření efektivní. Charakterizují schopnost podniku využívat vložených prostředků. Nedostatek aktiv obírá společnost o možnost další tržby, ale na druhou stranu přebytek aktiv způsobuje nepotřebné náklady.

- **Obrat aktiv** – používá se pro zjištění celkového využití majetku. Říká nám, kolikrát se v roční tržby obrátí celková aktiva. Minimální doporučená hodnota je 1.
- **Obrat zásob** – říká, kolikrát se naše zásoby obmění během celého roku, resp. kolikrát dokážeme přeměnit naše zásoby v tržby.
- **Doba obratu zásob** – říká, jak dlouho zásoby v podniku držíme, než se prodají nebo spotřebují. Podává informaci o tom, jak dlouho trvá jeden obrat. Čím je doba obratu menší, tím efektivněji dokážeme řídit sklad.
- **Obrat pohledávek** – poukazuje na rychlost přeměny pohledávek v peněžní prostředky.
- **Doba obratu pohledávek** – zjistí dobu, která je v průměru potřebná pro splacení pohledávek, ode dne vystavení faktury až po příjem peněz (Synek a kol. 2006).

Tab. 3: Výsledné hodnoty ukazatelů aktivity

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Obrat aktiv (obrátek za rok)	1,542	0,798	0,865	0,905	0,965
Obrat zásob	15,273	8,056	11,103	13,246	12,859
Doba obratu zásob (dní)	23,898	45,303	32,873	27,554	28,384
Obrat pohledávek	23,893	10,291	15,262	8,487	10,183
Doba obratu pohledávek	15,275	35,465	23,920	43,00	35,843

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Nejvyšší hodnota ukazatele *obratu celkových aktiv* se vyskytuje v roce 2012, následující rok tato hodnota klesá zhruba na polovinu a v dalších letech pozvolna roste viz tab. 3, ale nepřesahuje hodnotu 1, která je doporučována jako minimální. Pokud bude tendence pro následující roky stále rostoucí, bude to mít pro podnik pozitivní vývoj a dojde opět k překročení minimální doporučené hodnoty.

Ukazatel *obratu zásob* dosahuje v roce 2012 také nejvyšší hodnoty - 15,3 obrátek za rok. Následující rok hodnota ukazatele klesne na polovinu, ale v dalších letech má rostoucí charakter. *Doba obratu zásob* je nejvyšší v roce 2013 a dosahuje hodnoty 45,3, tzn. že podnik drží zásoby 45 dní, než se prodají nebo spotřebují.

Doba obratu pohledávek neboli také doba inkasa pohledávek, je v celém sledovaném období velmi proměnlivá. V roce 2012 uplynulo od nákupu materiálu po inkaso

pohledávky 15 dní, ale například v roce 2015 už tato doba vzrostla na 43 dní, což je skoro měsíc a půl, kdy společnost bezúročně financuje své odběratele.

6.6.4 Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele se týkají úvěrového zatížení firmy dluhy, které je do určité míry dobré, ale nesmí společnost příliš zatěžovat. Použití cizího kapitálu je vhodné tehdy, pokud náklady s jeho použitím budou nižší než obdržený výnos. Riziko věřitele roste spolu s růstem zadluženosti (podkapitalizování), ale nezdravá je i druhá varianta, kdy má podnik vysokou výši vlastních zdrojů (překapitalizování).

- **Celková zadluženost** hodnotí firemní finanční úroveň. Udává míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Čím je její hodnota vyšší, tím je vyšší riziko věřitelů. Doporučená hodnota se nachází v rozmezí 30-50 %.
- **Míra zadluženosti** je ukazatel, který využívá spíše banka při poskytování úvěrů. Cizí zdroje by neměly překročit hodnotu vlastního kapitálu více než 1,5krát.
- Ukazatel **úrokového krytí** nám sděluje, do jaké míry jsou úroky kryty ziskem.

Tab. 4: Výsledné údaje ukazatelů zadluženosti

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Celková míra zadluženosti	0,394	0,659	0,631	0,641	0,666
Míra zadluženosti	0,651	1,932	1,708	1,782	1,994
Úrokové krytí	80,88	28,30	30,10	31,12	32,64

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Celková míra zadluženosti by se měla optimálně pohybovat v rozmezí hodnot 0,3-0,5. V roce 2012 se společnost v tomto rozmezí držela, ale s následujícími roky její celková zadluženost vzrostla k průměrným 0,65, což značí vyšší míru zadluženosti. To znamená, že společnost využívá ke krytí potřeb více cizích zdrojů, ale naštěstí se tato míra po následující čtyři sledované roky drží na podobné úrovni a dále už neroste.

Míra zadluženosti, stejně jako celková míra zadluženosti, roste v čase. Hodnota by neměla překročit 0,7, což ale mezi roky 2013-2016 překračuje viz tab. 4. Pouze v roce 2012 se tato hodnota pohybuje pod optimální hranicí. Toto zhodnocení je potřebné především pro banky či investory v případě poskytování úvěrů nebo vkládání investic do vybrané společnosti. Při hodnotě nad 2,0 by se již jednalo o rizikového klienta.

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát výsledek hospodaření společnosti za dané účetní období přesahuje úroky z poskytnutých úvěrů, doporučená hodnota je čím vyšší, tím lepší. Bohužel tento ukazatel v letech 2012-2013 rapidně klesl, ale naštěstí od této doby již vykazuje rostoucí trend, který je velmi žádoucí.

Použitá čísla pro výpočet jednotlivých ukazatelů a jejich vzorce viz Příloha C.

6.7 SWOT analýza podniku

SWOT analýza je využívána ke zjištění úspěšnosti podnikání. Jde o metodu strategického plánování, která se využívá ke stanovení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Na základě této metody lze zhodnotit fungování podniku, odhalit jeho konkurenční výhody či perspektivy do budoucnosti, nebo také stanovit problematické oblasti, na které bude potřeba se připravit. (Horová, Taušl Procházková, 2011)

Tab. 5: Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro SWOT analýzu

Silné stránky = strenghts	Slabé stránky = weaknesses
Finanční síla a zdraví firmy, postavení na trhu, dobré jméno a dlouholetá tradice Kvalitní pracovní podmínky Nízká fluktuace zaměstnanců v manažerských pozicích	Vyšší fluktuace pracovníků v dělnických pozicích a s tím související nižší motivace Špatná komunikace napříč pozicemi Vyšší ceny produktů Nižší flexibilita rozhodovacích procesů
Příležitosti = opportunities	Hrozby = threats
Vstup na nové trhy, vývoz do nových zemí Efektivnější spolupráce s Úřadem práce	Rostoucí zájem konkurence o kvalifikovaný dělnický personál Výskyt nových konkurentů, malé pivovary Substituty

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

6.7.1 Silné stránky

Z provedené SWOT analýzy vyplývá, že firma je na tom z pohledu silných stránek velmi dobře viz tab. 5. Důležitými faktory úspěšnosti Prazdroje jsou jeho finanční síla a zdraví společnosti, dále také dobré postavení na trhu, celosvětově známé jméno a dlouhodobá tradice v oblasti pivovarnictví. Plzeňský Prazdroj nabízí také velmi kvalitní pracovní podmínky, které splňují normy pro udělení certifikátu OHSAS 18001. Fluktuace zaměstnanců v manažerských pozicích je nízká, nemají potřebu odcházet za lepší prací.

6.7.2 Slabé stránky

Ke slabým stránkám se řadí celkově vyšší fluktuace zaměstnanců v dělnických pozicích a s tím související nižší motivace těchto pracovníků. Tomu by chtěl Prazdroj v následujících letech zamezit a poskytnout pracovníkům daleko lepší podmínky, jak pracovní, tak i platební a benefiční, aby neodcházeli ke konkurenci. S nižší motivací souvisí i špatná komunikace napříč společnostmi, která je základem veškerého jednání a postupu firmy. Jako další slabá stránka podniku může být považována vyšší cena produktů. Piva Plzeňského Prazdroje jsou ale jedny z nejvyhledávanějších a nejprodávanějších piv v České republice, tak cena vzhledem ke konkurenci a prodejem nebude tou nejpodstatnější slabou stránkou. Plzeňský Prazdroj se řadí mezi velké firmy, a proto je flexibilita rozhodovacích procesů daleko nižší, než by tomu bylo např. u mikro či malé firmy.

6.7.3 Příležitosti

Příležitosti k rozšíření povědomí o firmě a získání nových odběratelů je vstup na další trhy, kde pivo Plzeňského Prazdroje ještě není nabízeno. S novým trhem přijdou nové objednávky, noví zákazníci, nové požadavky a s nimi možná i nové nápady, které povedou ke zlepšení. Vzhledem ke stálému hledání nových pracovníků na obsazování dělnických pozic by mohlo dojít ke zefektivnění spolupráce s Úřadem práce. Samozřejmě, že zde už nabídky pracovních pozic v Prazdroji zveřejněny byly, ale mohlo by dojít k oživení inzerátů, častějšímu nabízení práce ve společnosti, vylepení plakátů s nabídkou volných míst, zviditelnění nabízených benefitů či práce ve firmě na světové úrovni.

6.7.4 Hrozby

Mezi hrozby můžeme zařadit výskyt nových konkurentů, různé malé pivovary, které se specializují v oblasti pivovarnictví. Hrozbou jsou i substituty – tzn. statky, které spotřebitel může vzájemně nahradit beze změny užitku, které mohou konkurovat např. cenou. Nejvýznamnější hrozbou je aktuálně rostoucí zájem konkurence o kvalifikovaný dělnický personál, kterého je v dnešní době nedostatek a o získání kvalifikovaných pracovníků se odehrává velký boj napříč různými společnostmi. Pracovníkům jsou překládány nejrůznější nabídky, kterými je firmy lákají právě pod svá křídla.

6.8 Cíle pro nejbližší období

Plzeňský Prazdroj má pro nejbližší období vytyčené 4 cíle, kterých chce dosáhnout.

Prioritním cílem je **uspět v přední linii**. Pro tento cíl vznikly **nové týmy a systém ITOS**.

Týmy pro přímý kontakt se zákazníky mají jasně dané poslání: zvítězit v obchodě našeho zákazníka během jeho každodenního rozhodování v obchodě. Tyto týmy jsou kombinací členů z různých oddělení, kteří společnými silami pracují na vytvoření plánů a nabídek, které budou výhodné jak pro společnost, tak zákazníka, a povedou k získání větší části nakupujících ve prospěch společnosti.

Systém ITOS slouží k průzkumu příležitostí přímo v trhu. Tento systém by měl napomáhat k lepším výsledkům v jednotlivých provozovnách. Pomáhá identifikovat příležitosti v On Trade (prodej v restauraci, hotelu) a Off Trade (prodej v obchodě) a ověřuje, zda provozovna odvedla dobrou práci. Kontroluje, zda má provozovna správné označení, správnou kombinaci produktů společnosti, správně zapojenou lednici a nastavenou vnitřní teplotu, správnou teplotu čepovaného piva a mnoho dalšího. Systém je vhodný pro zachycení co největšího množství možností ke zlepšení.

Druhým cílem je stále **zvyšování obliby značek a atraktivity kategorie**. Prazdroj pokračuje v rozvoji hlavních pivních značek a rozšiřování svého portfolia novinek – Gambrinus šňavnatý grep, Birell citron a granátové jablko či Frisco s příchutí bílých hroznů a lotosu. Došlo k renovaci značky Radegast, Gambrinus Excelent je nabízený jako moderní pivo na festivalech a v industriálně laděných Pubech, kde je design inspirovaný značkou společnosti.

Cíl číslo tři se týká především **obalů a jejich využití ke zvýšení efektivity**. Obaly by se měly využívat především jako prostředek pro odlišení se od konkurenčních výrobků a posílení prémiovosti. Plzeňský Prazdroj se snaží standardizovat obal v celém regionu.

Posledním, čtvrtým, cílem společnosti je snaha **dosahovat výsledků udržitelným způsobem**. Plzeňský Prazdroj se zapojil do provozu Akademie řízení klíčových zákazníků, což je potřebná investice do vlastních zaměstnanců. Tento program napomáhá zvyšovat jejich kompetence a znalosti v oblasti nákupu, kategorie a zákazníka, ale také toho, jak nejlépe zapojit zákazníka do diskuze a jak vést efektivní vyjednávání. Výhodou tohoto programu je možnost výměny zkušeností a znalostí napříč Evropou.

7. Současná praxe motivování v podniku

Současná praxe motivování v Plzeňském Prazdroji byla analyzována na základě organizačních dokumentů společnosti a rozhovoru s představiteli personálního útvaru. Pro zjištění příležitostí pro rozvoj forem motivování bylo také využito dotazníkové šetření, které proběhlo v nemanážerských pozicích, u výrobních a nevýrobních dělníků, viz později.

Ke zpracování této části byly využity směrnice řízení výkonu, odměňování a benefitů, pravidla odměňování výkonu nemanágerů, vedení týmu, vzdělávání a rozvoje, pracovní a organizační řád.

7.1 Finanční motivování a vztah mezi výkonem a motivací

Plzeňský Prazdroj má finanční motivování zaměstnanců dokumentované ve směrnici Řízení výkonu. Tato směrnice popisuje základní komponenty Kultury vysokého výkonu a vysokého zapojení. Finanční motivování je také úzce spjato s odměňováním, které se váže k výkonu.

Naprosto nezbytným je pro společnost propojení odměňování a výkonnosti. Plán odměňování musí být v souladu s cíli Plzeňského Prazdroje (služba zákazníkům, kvalita, produktivita, snižování nákladů, zisk atd.) a kulturou. Tím, jak se vzájemná závislost zvyšuje, je stále složitější měřit přínos jednotlivce, a proto jsou nezbytná individuální hodnocení.

Řízení výkonu primárně umožňuje realizovat tři cíle:

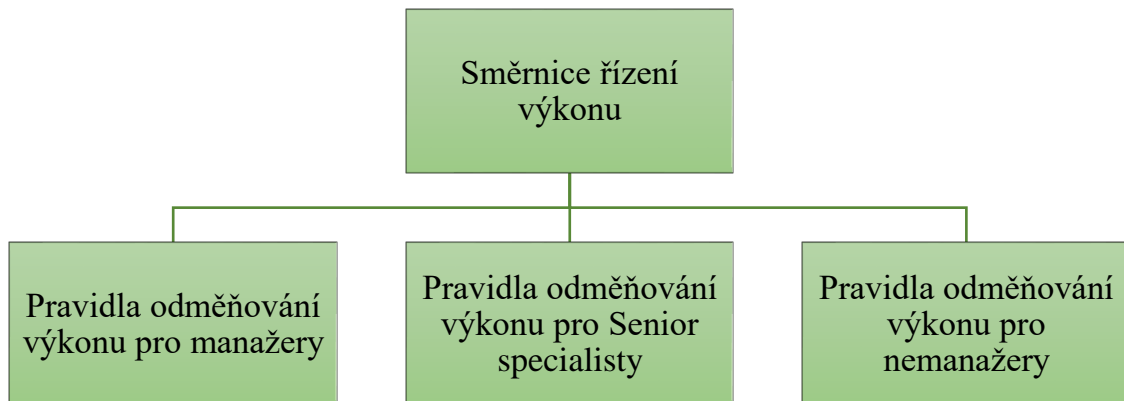
- 1) efektivně implementovat **strategii společnosti**;
- 2) formovat a upevňovat požadovanou **kulturu vysokého výkonu a vysokého zapojení**;
- 3) poskytnout manažerům a vedoucím **efektivní nástroj k řízení lidí** (tzv. people management).

Ve společnosti rozlišují tři základní organizační úrovně a podle nich se dělí také proces řízení výkonu a odměny za výkon viz obr. 4:

- odměňování v *manažerských pozicích* je popsáno v *Pravidlech odměňování výkonu pro manažery*;

- odměňování pro *Senior specialisty* můžeme nalézt v *Pravidlech odměňování výkonu pro Senior specialisty*;
- a pro *nemanažerské pozice* nalezneme sepsané jejich odměňování v *Pravidlech odměňování výkonu pro nemanažery*.

Obr. 4: Směrnice řízení výkonu



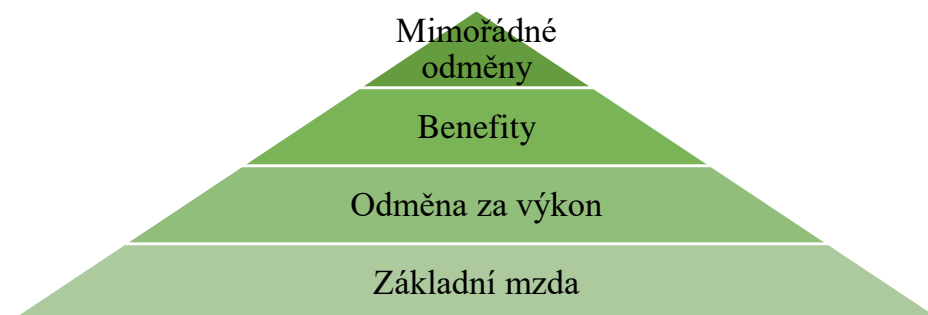
Zdroj: Interní směrnice PPAS, 2016

Finančním motivováním v Plzeňském Prazdroji se zabývá oddělení odměn a benefitů. Jejich prioritou je přilákat, udržet a motivovat talentované, výkonné a loajální zaměstnance, kteří společnosti pomohou dosáhnout strategických cílů s optimálními náklady. Systém odměňování je vytvořen z průniků interní spravedlnosti, externí konkurenceschopnosti, individuální motivace a výkonu. Zahrnuje formy peněžních i nepeněžních odměn.

Hlavním principem odměňování ve společnosti je udržet v rovnováze spravedlnost mezi funkcemi napříč společností, konkurenceschopností s firmami, se kterými se Prazdroj dlouhodobě srovnává, s individuální motivací každého zaměstnance a jejich výkonem.

Složky odměňování v Plzeňském Prazdroji jsou vyobrazené na obrázku 5.

Obr. 5: Složky odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování podle interního zdroje PPAS, 2017

Hlavní složkou systému odměňování je v Plzeňském Prazdroji *základní mzda*, která je pracovníkům stanovena na měsíční bázi a zahrnuje ohodnocení individuálních výkonů a pracovní funkce, kterou pracovník ve společnosti zastává. Jednotlivé pracovní funkce jsou společností detailně rozpracovány, ohodnoceny a zařazeny do stupňů mzdové struktury. Každý stupeň je zakončen cílovou mzdou, kterou může pracovník na daném stupni maximálně dosáhnout. Jednotlivé stupně jsou dále rozděleny na třetiny, které slouží pro lepší orientaci, aby se dala lehce určit nástupní mzda, mzda po zácviku a zaškolení a na konečnou mzdu pracovník dosáhne při výjimečných pracovních výkonech.

Rozpracované pracovní pozice jsou ohodnoceny hodnotící metodou společnosti Hay Group, která je velmi často využívána i u ostatních organizací na světové úrovni. Tato metoda umožňuje vytvoření hierarchie pozic podle jejich hodnoty.

Následující stupeň odměňovacího systému jsou *odměny za výkon*. Toto je možnost, jak individuálně odměnit zaměstnance vzhledem k jeho výkonu. Pro spravedlivé navyšování základních mezd o tuto odměnu společnost využívá navyšovací matici, pomocí které jsou mezi zaměstnance rozdělovány volné finanční prostředky na základě jejich výkonu.

Proces řízení výkonu začíná stanovením firemní strategie na úrovni ředitelů PPAS a dále se roznáší do všech úrovní organizace. Tento proces se skládá ze tří hlavních fází:

- 1) nastavení cílů;
- 2) monitoring výkonu;
- 3) hodnocení výkonu.

Nastavování cílů probíhá ve třech liniích. První cíle, tzv. ExCo, jsou cíle stanovené pro daný finanční rok na základě strategických priorit společnosti. Dále se stanovují cíle týmové neboli také cíle úseku či oddělení. Tyto cíle vycházejí z podnikové strategie a stanovených cílů ExCo týmu. Z týmových cílů se jednotlivé cíle rozpadnou na individuální a ty se rozdělí mezi členy daného týmu, obojí probíhá formou neformální diskuse.

Monitoring výkonu je prováděn opět neformální diskusí mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými. Jsou to pravidelné diskuse ohledně plnění zadaných cílů. Diskuse by se měly uskutečňovat pravidelně každých 4-6 týdnů jedním ze dvou způsobů, buď jeden na jednoho (tzv. one-on-one) nebo pomocí týmové schůzky.

Hodnocení výkonu je prováděno přímým nadřízeným, který s použitím jednotné hodnotící stupnice zhodnotí výkon zaměstnance. Toto zhodnocení by měl podle směrnice zaznamenat do formuláře hodnocení výkonu a rozvoje, ale často se tak bohužel neděje.

Benefity jsou také součástí systému odměňování v Plzeňském Prazdroji a může na ně dosáhnout každý zaměstnanec od třetího měsíce po nástupu do zaměstnání, jež:

- má sjednaný pracovní poměr na dobu neurčitou;
- má pracovní poměr na dobu určitou uzavřený na dobu minimálně jednoho roku;
- pracuje na projektech v rámci SABMiller;
- je na mateřské nebo rodičovské dovolené, není-li u konkrétního benefitu stanoveno jinak.

Benefity jsou rozděleny do 6 pilířů a přístup k nim je zajištěn pomocí internetové aplikace. Pilíře jsou následující:

1. **budoucnost a zajištění** – příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění;
2. **naše značky** – poukázky na produkty společnosti;
3. **benefit na výběr** – oblasti vzdělávání a rozvoje, ubytování, cestování, sport, kultura, zdravotní péče, doprava;
4. **extra benefity** – bonusové pivo, exkurze do pivovarů, odprodej majetku, sponzorované vstupenky na kulturní a sportovní akce;
5. **ještě něco navíc** – týden dovolené navíc, odměna při odchodu do důchodu, odměna za dárcovství krve, odměna za věrnost, pivo na dovolenou, zaměstnanecké kluby, zaměstnanecké stravování;
6. **zdraví a péče** – příspěvek na zdravotní péči.

Mimořádné odměny jsou udělovány za dosahování výjimečných pracovních výsledků nebo plnění mimořádných úkolů. Charakter této odměny může být peněžní i nepeněžní. Maximální výše mimořádné odměny peněžního charakteru činí 5 % ročního základu platu daného zaměstnance. Nepeněžní odměny bývají nejčastěji ve formě vstupenek na kulturní akce, rekreačních poukazů nebo víkendových pobytů.

7.2 Pracovní spokojenost

Plzeňský Prazdroj dbá na pracovní spokojenost svých zaměstnanců. Společnost provádí vlastní dotazníkové šetření, které se zaměřuje na dotazování všech zaměstnanců napříč

všemi pracovními pozicemi v Prazdroji. Šetření probíhá většinou každoročně, někdy dojde mezi dotazníkovým šetřením k roční pauze. Dotazníky jsou rozesílány pomocí e-mailu či interní pošty, podle typu pracovníka. Z výsledků jednotlivých šetření dochází také k jejich vzájemnému srovnávání s předchozími průzkumy a vyvozování důsledků, sledování souvislostí a pokroku, který nastal pomocí novinek, které byly zavedeny na základě výsledků předchozích šetření. Na dotazníkové šetření v Plzeňském Prazdroji bohužel nikdy neodpoví všichni zaměstnanci, ale dotazníková návratnost se pohybuje okolo 78 %. Na základě obdržených šetření Prazdroj získává výsledky, analyzuje je a plánuje podle nich další aktivity. Zatím se bohužel přesně neví, jak bude společnost v dotazování svých zaměstnanců pokračovat s novým vlastníkem, ale dotazníkové šetření je pro společnost velmi přínosné, slouží ke zjištění různých podnětů na jejichž základě se společnost může i nadále rozvíjet a zlepšovat.

7.3 Organizační kultura

Plzeňský Prazdroj je celosvětově známá společnost, která se pohybuje na vysoké úrovni, a proto přijímá pouze ty nejlepší pracovníky, klade na ně velké nároky, hlavně z toho důvodu, že i oni pomáhají společnosti v jejím růstu.

Společnost je hrdá na svůj profesionální přístup k zákazníkům, což má zabudováno i ve svých hodnotách a přispívá tím své kultuře. Plzeňský Prazdroj požaduje od zaměstnanců profesionální chování včetně profesionálního oblékání, které je mimo jiné stanoveno ve směrnici pracovního řádu. Zde jsou také uvedeny například povinnosti zaměstnanců, způsoby řešení škod či etika ve společnosti a péče o zaměstnance.

Zaměstnanci mají mimo jiné stanoveny povinnosti pro zachování mlčenlivosti, při zastupování společnosti, i další povinnosti třeba ve vztahu na pracovišti k osobám blízkým. Jsou zde stanoveny i disciplinární opatření při porušení povinností a jejich slyšení a postup řešení.

V rámci pravidel oblékání a profesionálního přístupu k zákazníkům jsou v pracovním řádu zakotveny nutné zásady pro dodržování dress codu. Informace se týkají jednotlivých situací od setkání s externím zákazníkem, přes jednání, oblékání ostatních zaměstnanců, až po pracovní ochranné oděvy. Ve společnosti je na poslední den v týdnu vyhlášen „Neformální pátek“, což je den, kdy mohou být všichni zaměstnanci oblečeni ve

sportovně společenském stylu, s výjimkou těch, kteří mají páteční schůzku s externím zákazníkem.

Plzeňský Prazdroj má svá vlastní etická pravidla, která jsou založena na předpokladech etického chování – slušnost, otevřenost, spravedlnost, odpovědnost a vyžaduje jasné a vědomé odhodlání dělat správné věci za všech okolností.

Poslední část pracovního řádu se týká péče o zaměstnance, kde je věnován prostor především stravování, ochraně majetku, preventivní zdravotní péči, kterou Prazdroj pro své zaměstnance zajišťuje, či prohlubování a zvyšování kvalifikace jednotlivých pracovníků společnosti.

7.4 Komunikace

V Plzeňském Prazdroji existuje velká spousta směrnic pro komunikaci uvnitř i vně společnosti. Pro vnitřní komunikaci mají například směrnice pro krizovou a obchodní komunikaci.

Komunikace ve společnosti je na vysoké úrovni. Všechny problémy se řeší včas, jsou komunikovány napříč společností až do nalezení vhodného řešení. Nic se neodkládá napotom, protože všichni ví, že by to mohlo mít daleko horší následky.

Když se zaměřím na komunikaci v průběhu změn, tak veškeré plánované změny jsou prvotně komunikovány mezi vedoucím změny a HR Business Partnerem. Až následně, když jsou známy všechny detaily, jsou tyto informace sdělovány zaměstnancům. Všechny změny, návrhy, dobré i špatné novinky jsou konzultovány a diskutovány i se zaměstnanci. Aby byl pracovník motivován, musí být informován o tom, co se ve společnosti děje, někdy pro vyšší motivovanost slouží i to, když sám zaměstnanec navrhne řešení dané situace a pomůže tak s vyřešením. Posílí to jeho sebevědomí a dodá sílu do další práce, bude vědět, že práci nedělá zbytečně a je pro společnost užitečný.

Dochází k řešení nejen problémů, ale komunikují se i výkony a výsledky zaměstnanců společnosti na základě zpětné vazby, která by měla být prováděna pravidelně. Toto slovní hodnocení slouží jako součást monitorování výkonů jednotlivých pracovníků. Pokud pracovník nedosahuje dostačujících výsledků je mu vedoucí ochoten podat pomocnou ruku a problém s ním vyřešit. Důležitá je ale otevřená komunikace z obou stran. Následně dochází k nastavení určitých výkonnostních cílů, jejichž postupným plněním by se pracovník měl vrátit zpět do své původní formy. Vždy se dá problém vyřešit, ale musí se

začít včas, neoddalovat jeho řešení, a je dobré, aby daný pracovník o problému informoval svého nadřízeného, který mu pomůže situaci vyřešit. Vše závisí na dobré komunikaci, nesmí zde být bariéry a obavy, které by mohly pracovníka naopak demotivovat od řešení problémů.

7.5 Vedení lidí

Prazdroj má pro zaměstnance, kteří vedou tým, založenou speciální sekci, kde jsou veškeré potřebné informace, které se vedení týkají. Celá tato sekce je rozdělena do několika podsekcí, které se zaměřují na jednotlivé činnosti vedení lidí:

- „hledám“ – návody, jak postupovat v případě, že se uvolnila pracovní pozice;
- „zaučuji“ - týká nástupu nového člověka;
- „podporuji výkon“ – zde nalezneme, jak nastavit cíle, monitorovat a vyhodnotit výkon, jak postupovat, když zaměstnanec nedosahuje očekávaného výkonu;
- „odměňuji“ – část týkající se růstu mzdy a mimořádných odměn;
- „zajímám se“ - zaměřeno na kariérní diskusi mezi vedoucím a zaměstnancem, zjišťování a probírání rozvojových potřeb a budoucího směřování kariéry;
- „rozvíjím“ - stručný návod, jak připravit smysluplný plán rozvoje, jak sledovat a hodnotit plnění připraveného plánu;
- „měním“ - podsekce věnovaná plánovaným posunům v týmu či organizačním změnám, kdy by měl zaměstnanec postoupit na jinou pozici nebo by se měla změnit funkce či struktura;
- a „ztrácím“ - zabývá se odchodem zaměstnance v různých situacích: odchod ze společnosti, přesun do jiného oddělení, odchod na mateřskou dovolenou či odchod do důchodu.

Společnost se snaží pro své pracovníky zajistit nejlepší pracovní podmínky, které budou vhodně stimulovat jejich motivaci a udržovat jejich pozitivní vztah k práci.

Plzeňský Prazdroj má stanovená pravidla a normy pro výkon práce, jež musí všichni dodržovat. Společnost má také zavedený pracovní řád, který dále specifikuje možnosti vykonávání práce, jako jsou přesčasy, dovolené, studium při práci a další.

Ve společnosti probíhá každý rok na konci března pravidelné hodnocení zaměstnanců. Každý vedoucí pracovník hodnotí své podřízené, pracovníkům přiřazuje známku na škále 1-3 podle jejich individuálního výkonu a dle tohoto hodnocení dochází k % navýšení

základní mzdy. Zaměstnanci v dělnických pozicích nejsou hodnoceni na základě svých dosažených cílů, ani na základě svého výkonu, protože jejich nadřízení hodnotí především samostatnost při řešení problémů, flexibilitu, dodržování pracovní doby, kvalitu a spolehlivost odváděné práce. Hodnocení provádí vedoucí zaměstnanec na základě svého úsudku a subjektivního názoru. Bohužel toto oficiální hodnocení není pracovníkům v dělnických pozicích známo, nemohou se k němu vyjádřit a jeho výsledky se dozvídají až v případě obdržení výplatní pásky na základě vyplacené prémie.

V dělnických pozicích je prováděno také neformální hodnocení výkonů, kdy se v domluveném termínu sejde celý tým a vytváří vlastní sebehodnocení. Pro pracovníky je to důležitá zpětná vazba, kterou získávají také od klíčových zákazníků, a na jejím základě se mohou zlepšovat. Po ukončení sebehodnocení jsou pracovníci žádáni o hodnocení stylu řízení svého vedoucího. Pro vedoucího je toto hodnocení velmi potřebné a napomáhá mu upravit styl řízení ke spokojenosti svých podřízených. Na základě výsledků všech hodnocení dochází k rozhodnutí o dalším potřebném vzdělávání a rozvoji pracovníků.

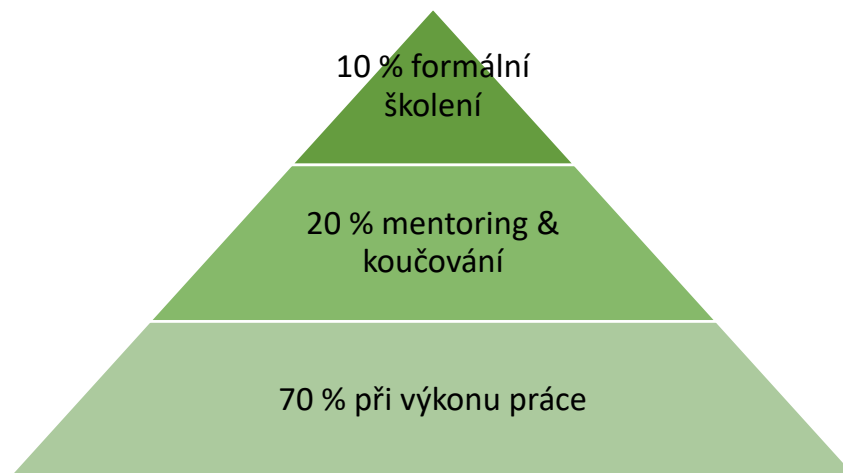
7.6 Vzdělávání a rozvoj

Plzeňský Prazdroj dbá na vzdělávání svých zaměstnanců, protože vzdělávací aktivity přispívají k dosahování cílů společnosti, považuje to za investici do „svých“ lidí. Pomocí školení a dalších forem vzdělávání dochází k rozvoji takových znalostí a dovedností, které daný pracovník využije ve své pracovní pozici i nadále nebo pro jeho případný kariérní růst do budoucnosti. Po ukončení školení či vzdělávacího kurzu je ve společnosti cíleno na to, aby pracovník své nově nabyté zkušenosti využil při práci, aby si je lépe osvojil a uvedl do praxe.

Hlavní oblastí vzdělávání a rozvoje je budování kompetencí, které jsou potřebné k zajištění realizace firemní strategie. Prazdroj k učení svých zaměstnanců využívá nejefektivnější kombinaci metod principem 70-20-10 viz obr. 6. To znamená, že aktivity pro vzdělávání a rozvoj probíhají v těchto poměrech:

- 70 % při výkonu práce;
- 20 % prostřednictvím mentoringu a koučování;
- 10 % jako formální školení.

Obr. 6: Princip 70-20-10



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů PPAS, 2017

Prázdnoj využívá různé vzdělávací a rozvojové aktivity, které má rozdělené do následujících kategorií:

- základní školení;
- rozvoj kompetencí;
- leadership.

Základní školení jsou určena pro všechny zaměstnance. Jejich cílem je poskytnout základní informace o společnosti, seznámit pracovníky s pivní kulturou a sdělit jim nezbytné odborné znalosti pro vykonávání funkce. Toto školení absolvuje každý zaměstnanec během prvních tří měsíců ve společnosti dle jednotlivých funkcí. Tento typ školení je prováděn hlavně interně organizovanými tréninky a workshopy či pomocí e-learningu.

Rozvoj kompetencí, tj. kombinace znalostí, dovedností a postojů neboli také rozvoj schopností zaměstnance vykonávat svou práci. Práce s kompetencemi napomáhá při náboru správných lidí, podporuje dosahování vysokých výkonů, zajišťuje vnitřní spravedlnost v odměňování a ujasňuje vzdělávací a rozvojové priority.

Leadership se zaměřuje na rozvoj a růst budoucí generace lídrů. Zahrnuje oblasti jako rozvoj dovedností, je zaměřen na styly vedení a exekutivní programy pro vyšší manažery.

8. Určení příležitostí pro rozvinutí forem motivování v podniku

Pro nalezení příležitostí pro rozvinutí forem motivování zaměstnanců v podniku bylo využito dotazníkové šetření.

8.1 Dotazníkové šetření

Pro zjištění aktuálních výsledků ve zkoumané oblasti motivačního programu v Plzeňském Prazdroji bylo využito dotazníkové šetření viz Příloha D. Dotazníky, které byly předkládány k vyplnění na konci měsíce dubna, byly rozdány 50 zaměstnancům na pozicích výrobních i nevýrobních dělníků v Plzeňském Prazdroji. Cílem dotazníkového šetření bylo získat nové informace o spokojenosti pracovníků v oblasti motivování, působení různých faktorů na jejich motivaci, návrhy na přebytečné a scházející benefity či změnu chování vedoucího pracovníka. Nejprve byly zjišťovány demografické údaje o dotazovaných osobách: pohlaví, věk, jejich funkce ve společnosti a doba, po kterou ve společnosti setrvávají. Následně otázky přešly na jednotlivé složky odměňování a jejich význam pro zaměstnance, jak moc ovlivňují jejich motivaci a pobízejí je k práci. Vzhledem k aktuálnímu a trvajícím problému odchodů a nedostatku zaměstnanců právě v těchto manuálních pozicích byly další otázky směřovány na téma odchodu ze společnosti: co ho způsobuje, jak pracovníkům vyhovuje délka pracovní doby nebo chování nadřízeného.

Bylo položeno celkem 20 otázek, které se lišily obsahem i způsobem odpovědí. V dotazníku se vyskytovaly uzavřené i otevřené otázky, které byly vytvořeny pomocí výběru jedné z možností, textových polí, výběru více z možností či maticového výběru. Do průzkumu bylo zapojeno 50 zaměstnanců z rozdílných dělnických pozic a vrátilo se 28 vyplněných dotazníků, což je 56% návratnost.

Posouzení zastoupení respondentů dotazníkového šetření.

V první části dotazníku bylo potřebné získat informace o jednotlivých respondentech, kteří byli do průzkumu zařazeni. Do dotazování byli zapojeni pouze pracovníci z nemanážerských pozic – výrobní a nevýrobní dělníci.

Hromadné vyhodnocení pěti otázek, které se týkaly zastoupení respondentů dotazníkového šetření (pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, pozice ve společnosti a počet odpracovaných let ve společnosti) by se dalo shrnout následovně viz tab. 6.

Průzkumu se zúčastnilo více mužů, nejčastěji v rozmezí 24-30 let se středoškolským vzděláním a maximálně 2 roky strávenými ve společnosti, na pozici operátor stáček linky. Dále je možné konstatovat, že nejčastěji odpovídali zaměstnanci na pozici skladník.

Dotazování se zúčastnilo 35,7 % respondentů mladších než 31 let, 71,4 % dotazovaných má dokončenou střední školu a 39,3 % respondentů je ve společnosti méně než 2 roky.

Tab. 6: Struktura dotazovaných pracovníků

Pozice													
	Věk	Skladník	Operátor stáček linky	Biochemik	Velínář	Kontrola na bráně	Obsluha výrobních zařízení	Specialista tradiční výroby	Provozní záměčník	Mechanik	Rampař	Směnový technik	Σ
18-23	1♂	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1♂
	1♀												1♀
24-30	1♂	4♂	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5♂
	2♀	1♀											3♀
31-40	2♂		1♂	0		1♂	0	0	0	0	0	0	4♂
		1♀			1♀								2♀
41-54	0		0	1♂	0	0	0	1♂			1♂	3♂	
		1♀		1♀					1♀	1♀		4♀	
55+	1♂	0	1♂	1♂	0	0	1♂	0	0	0	0	0	4♂
	1♀												1♀
Σ	5♂	4♂	2♂	2♂		1♂	1♂	1♂			1♂	17♂	
	4♀	3♀		1♀	1♀				1♀	1♀		11♀	

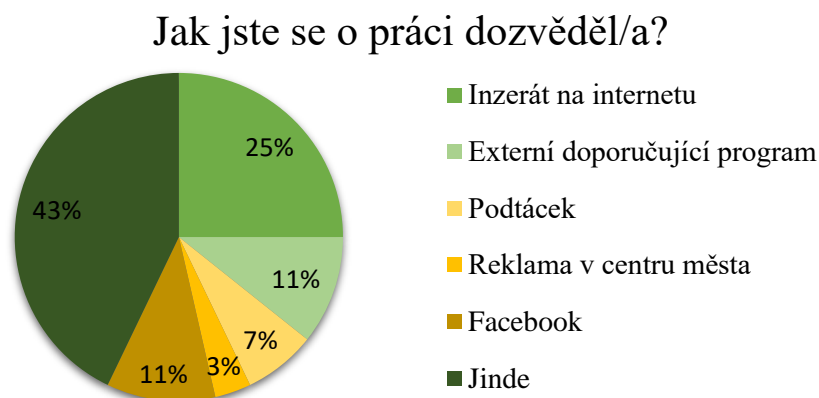
Zdroj: Vlastní zpracování podle výsledků dotazníkového šetření, 2017

Zjištění informačních zdrojů pro nalezení volné pracovní pozice v Prazdroji.

Otázka byla uzavřená s možností výběru jediné z možností. Kromě inzerátu na internetovém serveru Youtube byly alespoň jednou použity všechny nabízené možnosti. Nejčastější odpovědí bylo jinde, což zvolilo 42,9 %, většinou starších respondentů, kteří jsou ve společnosti déle než 5 let. Mezi jejich uvedenými odpověďmi se nejčastěji vyskytoval kamarád či známý, který ve společnosti již pracuje a práci ve společnosti jim doporučil. Dále to bylo osobní dotázání ve společnosti, které uvedli 2 respondenti, Úřad práce či inzerát v novinách. Pracovníci, kteří jsou ve společnosti

kratší dobu se o práci dozvěděli nejčastěji pomocí inzerátu na internetu, což odpovědělo 7 lidí, kteří tvoří 25 % respondentů. Externí doporučující program využili 3 pracovníci a z podtácku se o práci dozvěděli 2 dotazovaní, kteří zaujímají 7 % viz obr. 7. Formou reklamy v centru města se o práci ve společnosti dozvěděl jeden uchazeč, ale bohužel neodpověděl na doplňující otázku, kde ve městě tuto reklamu viděl.

Obr. 7: Způsob nalezení volného místa ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2017

Posouzení působení vybraných složek odměňování na motivaci pracovníků.

Jednotliví respondenti měli za úkol u každé složky odměňování určit, jak velký vliv má konkrétní složka na jejich motivování. Vybírat mohli na stupnici 1-5, kde 1 znamenala nejméně motivující a 5 naopak nejvíce motivující. Nejvíce respondentů se ve svých odpovědích shodlo, že týden dovolené působí na jejich motivaci nejvíce ze všech nabízených složek odměňování. Následoval příspěvek na penzijní a životní pojištění nebo také poukazy v oblasti cestování, sportu a kultury. Jako nejméně motivující složky odměňování z dotazování vyplynuly volné vstupenky na exkurze do pivovarů a odměna za darování krve viz tab. 7.

Veškeré odměny spojené s pivem a produkty společnosti jsou více motivující pro muže než pro ženy. Dotazované ženy tyto odměny příliš nemotivují. Ženy zaměstnané ve společnosti motivuje především výše mzdy a nabízené pojištění odpovědnosti za škodu či příspěvek na penzijní a životní pojištění.

V souboru dotazovaných pracovníků se našel i jeden muž, provozní zámečnick, pro kterého jsou veškeré finanční odměny nejméně motivující a k jeho motivaci přispívají

daleko více jiné odměny. Nejvíce na jeho motivaci působí odměna za dárcovství krve či nabízené vzdělávání a rozvoj.

Tab. 7: Složky odměňování působící na motivaci pracovníků

1 – nejméně motivující 5 – nejvíce motivující	1	2	3	4	5
Složky odměňování					
Mzda	1	1	9	8	9
Příspěvek na penzijní a životní pojištění	0	4	7	2	15
Finanční odměna	1	0	13	6	8
Poukázka na produkty společnosti	1	5	3	9	10
Odměna za dárcovství krve	3	10	6	4	5
Odměna za věrnost	1	3	6	12	6
Poukázky v oblasti cestování, sportu a kultury	0	3	6	2	17
Pivo na dovolenou	1	3	5	9	10
Vzdělávání a rozvoj	0	3	4	11	10
Týden dovolené navíc	0	1	1	5	21
Pojištění odpovědnosti za škodu	0	1	6	2	19
Volné vstupenky na exkurze do pivovarů	3	9	10	4	2
Bonusové pivo	1	2	8	5	12
Optika a nadstandardní zdravotní péče	0	1	5	11	11
Školení, další vzdělávání	0	3	10	12	3
Stravenky	0	1	12	7	8

Zdroj: Vlastní zpracování podle výsledků šetření, 2017

Zhodnocení přebytečných benefitů.

Odpověď na tuto otázku byla zjišťována formou otevřené odpovědi, kdy se jednotliví respondenti mohli sami vyjádřit. Za nejvíce zbytečný benefit byly zvoleny vstupenky na exkurze do pivovarů a hned za nimi se nacházel příspěvek za darování krve. Vstupenky na exkurze nechce 8 respondentů a příspěvek za darování krve byl odmítán hned 7x, což je 25 % dotázaných. Právě příspěvek dárcům krve je často vytýkán i v dotaznících, které si dělá sám Plzeňský Prazdroj, ale jelikož je to odměna za dobrou a potřebnou věc a někteří pracovníci společnosti chodí pravidelně a bezplatně krev darovat, tak se s tímto benefitem zatím nikdy nehýbalo a nejspíše se ani do budoucna hýbat nebude.

5 respondentů hlasovalo pro produkty společnosti, pivo na dovolenou či bonusové pivo, byly to většinou ženy, kterým pivo nechutná. Žádný muž tento benefit jako zbytečný neoznačil.

Odhalení benefitů, které pracovníkům schází.

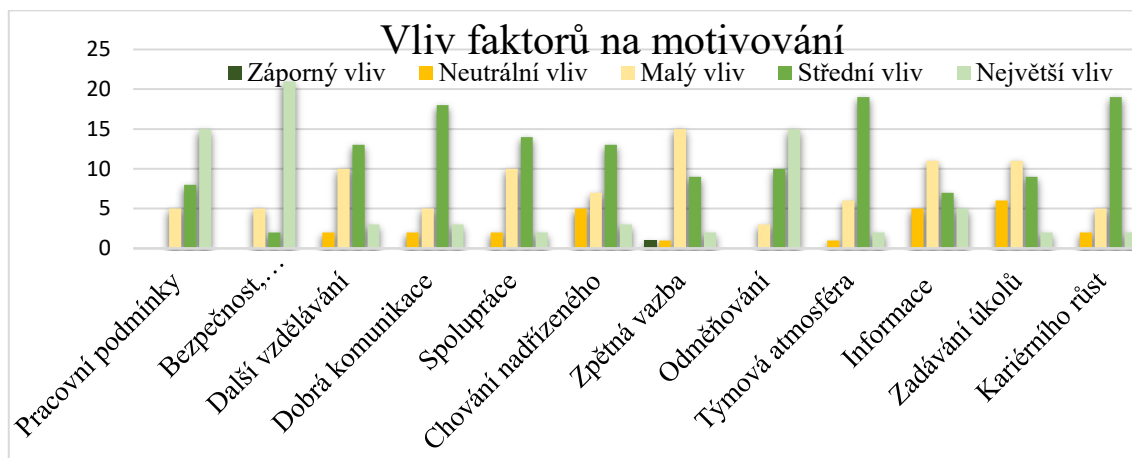
Tato otázka byla položena stejnou formou jako předchozí. Odpovědi plynou pouze z požadavků pracovníků a jejich návrhů na nové možnosti benefitů. Nejčastěji se pracovníci shodli na příspěvku na dopravu, který by pracovníkům ze vzdálenějších měst a vesnic usnadňoval každodenní dopravu do zaměstnání. Tento benefit se v dotaznících objevil hned 7x. Zazněl také jazykový kurz a firemní telefony. Kurz, by pracovníci určitě využili, protože umět cizí jazyk je vždy důležité a jazykovým kurzem se může zdokonalit i člověk, který již cizí jazyk ovládá. V počtu 4 odpovědí, stejně jako pro jazykový kurz, se v dotazníkovém šetření objevily firemní školky, které navrhovaly ženy, především ve věku mezi 24-40 lety.

Posouzení velikosti vlivu uvedených faktorů na velikost motivování.

Otázka byla zadána formou zhodnocení vlivu každého uvedeného faktoru na výši motivování. V jednotlivých řádkách bylo potřebné určit vliv daného faktoru od 1 do 5, kdy 1 - záporný vliv, 2 - neutrální vliv, 3 - malý vliv, 4 - střední vliv, 5 - největší vliv.

Z této otázky vyplynulo, že největší vliv na výši motivování mají bezpečnostní podmínky a ochrana zdraví, které označilo 21 respondentů, dále také pracovní podmínky, odměňování, týmová atmosféra a možnost kariérního růstu viz tab. 8. Neutrální vliv na motivování podle dotazování vykazují především způsob zadávání úkolů, včasné informace a chování nadřízeného viz obr. 8.

Obr. 8: Vliv jednotlivých faktorů na výši motivování



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2017

Tab. 8: Vliv jednotlivých faktorů na motivovanost pracovníků

	1	2	3	4	5
Faktory	<i>Záporný vliv</i>	<i>Neutrální vliv</i>	<i>Malý vliv</i>	<i>Střední vliv</i>	<i>Největší vliv</i>
Pracovní podmínky	0	0	5	8	15
Bezpečnostní podmínky, ochrana zdraví	0	0	5	2	21
Možnost dalšího vzdělávání	0	2	10	13	3
Dobrá komunikace	0	2	5	18	3
Spolupráce	0	2	10	14	2
Chování nadřízeného	0	5	7	13	3
Zpětná vazba	1	1	15	9	2
Odměňování	0	0	3	10	15
Týmová atmosféra	0	1	6	19	2
Informace (dostatek a včas)	0	5	11	7	5
Způsob zadávání úkolů	0	6	11	9	2
Možnost kariérního růstu	0	2	5	19	2

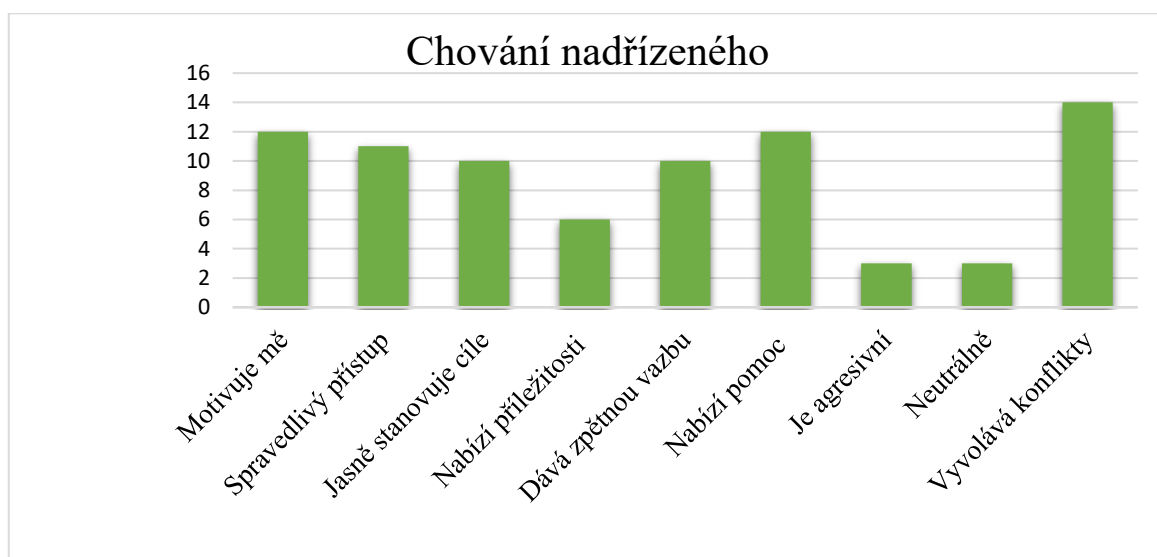
Zdroj: Vlastní zpracování podle výsledků dotazování, 2017

Zjištění názorů jednotlivých respondentů na chování nadřízeného pracovníka.

Tato otázka byla zadána formou volby více možností. Nejčastější odpovědí, která v dotazníku zazněla hned 14x, což je 50 % odpovědí, bylo to, že nadřízený má sklon vyvolávat konflikty. Dle dotazníkového šetření se tu vyskytuje nějaký problém, který by se měl začít okamžitě řešit, protože vedoucí, který má sklon k vyvolávání konfliktů určitě není pro pracovníky tou největší motivací, ba naopak. Tři odpovědi se dokonce týkaly toho, že je vedoucí agresivní a nahání pracovníkům strach.

Na druhou stranu zde v grafu můžeme vidět, že velmi často zněly také pozitivní odpovědi, jako motivuje mě k vyšším výkonům a nabízí pomoc v problémech. Obě tyto možnosti obdržely po 12 hlasech, což je 42,9 %. Dále se vysoko umístily také odpovědi typu: spravedlivě přistupuje ke všem pracovníkům, stanovuje konkrétní a jasné cíle a přijímá a dává zpětnou vazbu.

Obr. 9: Chování nadřízeného



Zdroj: Vlastní zpracování podle obdržených dotazníků, 2017

Posouzení způsobu komunikování zpětné vazby.

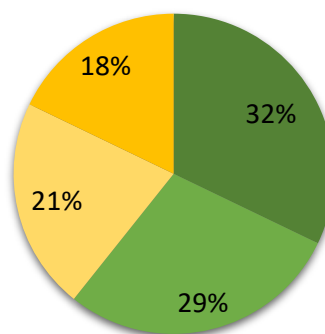
Nejčastější odpovědi byly možnosti mezi 4 očima a v týmu. Pro každou z těchto možností hlasovalo shodně 9 respondentů. Bohužel se zde i pětkrát objevila odpověď, že se o nich nemluví. To je z mého pohledu špatně. Není dobré zpětnou vazbu ignorovat, ale mluvit o ní. Úspěch a pochvala potěší a povzbudí k dalším výkonům, probírání neúspěchů a problémů zase pomůže k jejich vyřešení. Zpětná vazba je důležitá pro pracovníka i vedoucího. 21 % respondentů uvedlo, že se zpětná vazba řeší před všemi

spolupracovníky viz obr. 10. Dle podnikových směrnic by se zpětná vazba měla komunikovat buď formou one-to-one nebo v týmu, bohužel rozebírání problémů jednoho pracovníka před všemi ostatními může být v určitých případech velmi špatné a pro pracovníka potupné, odrazující a nemotivující.

Obr. 10: Komunikování zpětné vazby

Probírání zpětné vazby

- Mezi 4 očima
- V týmu
- Před všemi
- Nemluví se o nich



Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření, 2017

Posouzení pravidelnosti informování o pracovním výkonu.

Tato otázka byla položena především kvůli tomu, aby se zjistilo, jestli je dodržován doporučený interval mezi jednotlivými schůzemi týmů a jednotlivců kvůli sdělování a probírání zpětné vazby. Otázka byla otevřená, proto se odpovědi liší a spousta respondentů také uvedla, že se o výsledcích pracovního výkonu vůbec nemluví. Nejčastější odpovědní bylo, že jsou informováni dle potřeby, dále také 1x za 14 dní či 1 za měsíc. Zde by mělo dojít ke sjednocení, aby všichni dodržovali stejný interval mezi schůzkami a zpětná vazba probíhala pravidelně.

Posouzení vědomí pracovníků o možnosti kariérního růstu.

Uzavřená otázka s možností volby jedné odpovědi. 21 respondentů odpovědělo ano či spíše ano, což je 75 % dotazovaných, kteří jsou s možnostmi kariérního růstu seznámeni. 6 odpovědí bylo neví a 1 pracovník odpověděl spíše ne. Dle dotazníků to byl mladý muž, který je ve společnosti méně než 3 měsíce.

Zjištění, zda pracovníci již někdy o odchodu ze společnosti uvažovali.

Tato otázka byla směřována k tomu, aby podala informace o tom, zda už někdo z respondentů o odchodu ze společnosti přemýšlel. Celkem zajímavé bylo zjištění, že o odchodu uvažovalo 8 z 28 respondentů, kteří představují 28,6 %. Tuto odpověď zvolili nejen noví pracovníci, ale i ti, kteří jsou ve společnosti déle než pět let. Dalších 12 respondentů vybralo odpověď ne či spíše ne, zbylých 28,6 % odpovědělo, že neví.

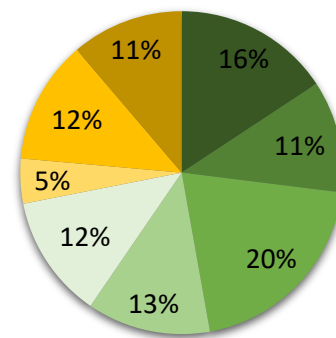
Nalezení faktorů, které mají největší vliv na odchod zaměstnanců ze společnosti.

Otázka byla zadána formou výběru více faktorů, které na odchod zaměstnanců mohou mít vliv. Odpovědi na tuto otázku byly celkem zajímavé, je škoda, že více respondentů nevyužilo možnost jiné, kde museli uvést vlastní důvod. Nejčastější odpovědí bylo, že odchod způsobuje málo peněz, což odpovědělo 18 respondentů, kteří tvoří 64,3 %. To může být pravda, jelikož jsou zde i konkurenční firmy, které lákají pracovníky k sobě a v inzerátech zní daleko vyšší mzda, než je nabízena v Prazdroji. Bohužel v těchto dělnických pozicích se mzda řadí k těm nejdůležitějším složkám odměňování a ty ostatní benefity trochu upadají, naopak je to v manažerských pozicích, kdy už je mzda natolik vysoká, že do popředí vstupují další benefity, které jsou pro tyto zaměstnance daleko více motivující. Druhá nejčastější odpověď byla nedostatek motivace. Tuto odpověď označilo 50 % respondentů, dále také nedostatek času na splnění úkolu, nepoměr výkonu a mzdy či špatné vedení. Tyto odpovědi zaznamenalo shodně 11 respondentů, kteří tvoří 39,3 % viz obr. 11. Pouze jediný respondent uvedl jinou odpověď, která byla v nabídce a ta zněla „konkurenční nabídka práce“ a přesně o tom jsem se zmínila s výše uvedenou odpovědí nedostatku peněz. V souhrnném grafu můžeme vidět, že faktory s největším vlivem na odchod zaměstnanců jsou málo peněz a nedostatek motivace.

Obr. 11: Faktory působící na odchod zaměstnanců

Co způsobuje odchod zaměstnanců?

- Nedostatek motivace
- Špatná atmosféra
- Málo peněz
- Nedostatek času na splnění úkolu
- Nepoměr mzdy a výkonu
- Nevhodné pracovní prostředí
- Špatné vedení
- Nespokojenost s pracovní dobou

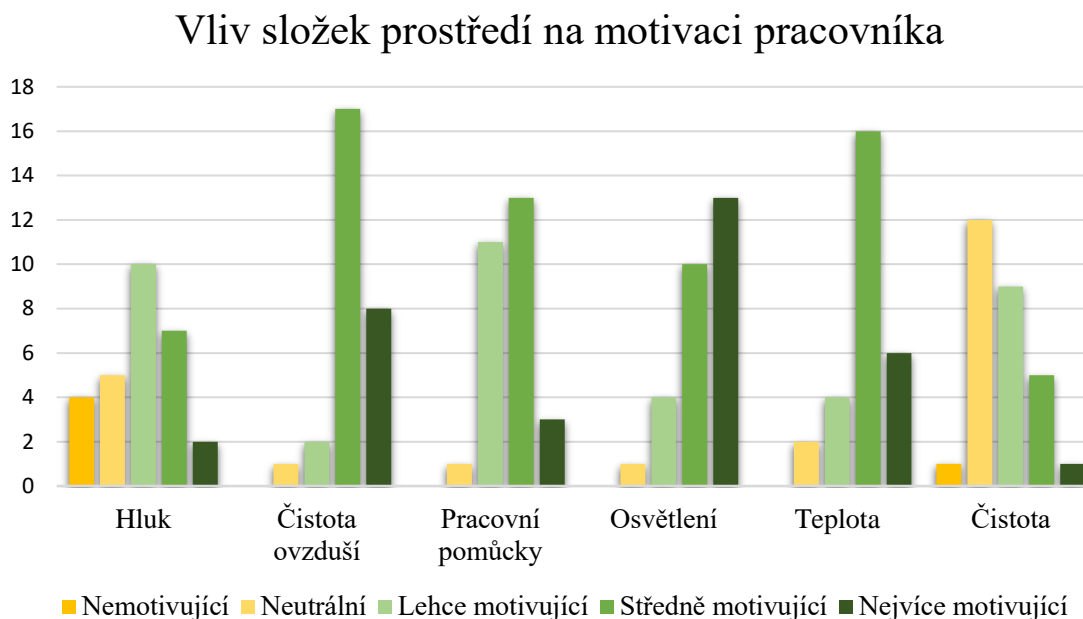


Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Posouzení vlivu jednotlivých složek pracovního prostředí na motivaci pracovníků.

Odpovědi na tuto otázku byly sbírány formou maticového výběru, kdy bylo potřebné u každé složky prostředí zvolit jednu z možností na stupnici od 1-5, kde 1 – nemotivující, 2 – neutrální vliv, 3 – lehce motivující, 4 – středně motivující, 5 – nejvíce motivující.

Obr. 12: Vliv složek prostředí na motivaci pracovníka



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2017

Z grafu na obr. 12 je zřetelné, že největší vliv na motivaci pracovníků má podle dotazníkového šetření čistota ovzduší, která je spolu s teplotou a osvětlením nejdůležitější pro práci. Jelikož jsou to složky ze základu Maslowovy pyramidy potřeb je logické, že pro všechny následující výkony musí být tyto potřeby uspokojeny. Při špatném osvětlení často dochází ke ztrátě motivovanosti pracovníka, jeho nižšímu výkonu a nechuti k práci. Čistota z dotazníků vyplynula jako složka prostředí, která má neutrální vliv na motivaci pracovníků. U hluku si myslím, že nedošlo k úplnému pochopení otázky, protože aby byl hluk pro 9 respondentů z 28 středně-nejvíce motivující je poněkud zavádějící. Naopak by se dalo říct, že by hluk měl být jedním z faktorů, které budou pro pracovníky nemotivující, i když pro někoho může být i neutrální či lehce motivující, záleží na jedinci.

Posouzení přijatelnosti délky pracovní doby.

Na tuto otázku bylo více kladných než záporných odpovědí. 18 respondentů odpovědělo, že jim aktuální délka pracovní doby více méně vyhovuje, což je zhruba 64,3 %. 28,6 % respondentů odpovědělo, že jim délka pracovní doby spíše nevyhovuje. Byly to především ženy ve věku v rozmezí 24-30 let, starší ženy ve věku 41-54 let a muži ve věku 55 a více let. Mladí pracovníci s délkou pracovní doby nemají žádné problémy.

Posouzení spokojenosti s nabízeným vzděláváním v rámci profese.

Uzavřená otázka, která obsahovala 5 možností měla za úkol zjistit spokojenost pracovníků se vzděláváním. 25 respondentů, kteří tvoří 89,3 % dotazovaných, je s nabízeným vzděláváním spokojeno. Další 3 respondenti odpověděli, že neví. Nikdo z dotazovaných nevedl, že by s nabídkou vzdělávání nebyl spokojen.

Posouzení využití nově nabytých schopností v rámci vzdělávání ve společnosti.

Otázka byla položena formou výběru jedné z odpovědí. Na tuto otázku odpovědělo 23 respondentů ano či spíše ano, což je 82,1 %. Zbývajících 5 pracovníků odpovědělo, že neví.

Z analýzy dotazníkového šetření byly nalezeny možné formy zlepšení motivovanosti pracovníků především v nemanážerských pozicích, které by se mohly objevit v novém motivačním programu společnosti. Jedná se o příspěvek na dopravu, firemní školky, zvýhodněný tarif pro mobilní telefon, upravení pravidel pro podávání zpětné vazby či formuláře hodnocení pracovníků.

9. Návrh vhodných vylepšení motivačního programu pro nejbližší období

Aktuální motivační program společnosti by bylo vhodné rozšířit o níže navrhované projekty, které by mohly značně pomoci se zvýšením motivovanosti jednotlivých pracovníků ve společnosti.

9.1 Příspěvek na dopravu

Ne všichni pracovníci z Plzeňského Prazdroje bydlí v Plzni. Jelikož ve společnosti pracuje velké množství lidí, kteří do zaměstnání dojíždějí prakticky každý den, byl by pro ně příspěvek na dopravu alespoň částečnou kompenzací za projeté palivo či zakoupené jízdenky na vlak nebo autobus. Na dojíždění do vzdálenosti 10 kilometrů by příspěvek nebyl poskytován viz tab. 9. Pro zaměstnance bydlící v Plzni by tento příspěvek mohl být využit na hrazení zakoupených jízdenek v městské hromadné dopravě.

Tab. 9: Návrh příspěvku na dopravu

Název:	Příspěvek na dopravu
Cíl:	Příspěvek na hrazení pohonných hmot a jízdenek.
Zaměření:	<p>Tento příspěvek by měl alespoň částečně kompenzovat náklady vynaložené na cestu do zaměstnání.</p> <p>Zaměstnanci, kteří do zaměstnání dojíždějí každý den ze vzdálenosti větší než 10 kilometrů mají nárok na příspěvek na dopravu a jeho výše se odvíjí dle vzdálenosti.</p> <p>Zaměstnanci, kteří bydlí v Plzni či ve vzdálenosti menší než 10 kilometrů mají nárok na příspěvek zakoupení jízdenek či předplatného do MHD.</p> <p>Na tento příspěvek nemají nárok pracovníci, kteří dostávají mzdu větší než 1,5násobek průměrné mzdy (cca 40 500 Kč).</p>
Finanční náklady:	<p>Příspěvek mimo Plzeň 1500–3000 Kč/rok dle vzdálenosti</p> <p>Příspěvek pro MHD 1000 Kč/rok</p>
Zodpovědná osoba:	Pracovník z oddělení Odměňování a zaměstnaneckých benefitů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

9.2 Firemní školka

Jako další z možností vylepšení motivačního programu by podle výsledků dotazníkového šetření bylo zavedení a vybudování **firemní školky** v prostoru Plzeňského Prazdroje, která by byla potřebná zejména pro matky s dětmi, jimž jejich kariéra ani rodina není lhostejná, a chtěly by se vrátit do zaměstnání dříve než po třech letech od porodu.

Bohužel při konzultaci tohoto benefitu s pracovníky na vyšších pozicích v Plzeňském Prazdroji došlo k závěru, že tyto školky není možné zabezpečit pro všechna „oddělení“ Plzeňského Prazdroje, jelikož se nenacházejí pouze v Plzni, ale i v dalších městech po celé České republice. Tuto školku by tedy bylo možné vybudovat pouze pro Plzeň.

Jelikož se v Plzni nachází nejvíce pracovníků, mohlo by dojít k vybudování firemní školky právě zde a pro další oddělení společnosti by byly ostatním matkám a rodičům nabízeny **příspěvky na péči o děti do tří let** jako shodná alternativa. Tento příspěvek by měl být rodičům nabízen ve výši 6 000 Kč měsíčně s posledním příspěvkem v momentě, kdy dítě oslaví své třetí narozeniny.

V tabulce č. 10 je návrh firemní školky pro plzeňské zaměstnance Plzeňského Prazdroje. Je zde uveden její cíl, zaměření, dílčí činnosti a finanční náklady, které by výstavba a následný provoz školky stál.

9.3 Tarif pro mobilní telefony

Dalším navrhovaným benefitem byly firemní telefony, které také vyšly najevo z dotazníkového šetření mezi dělníky. Tato možnost je zatím nabízena pouze v manažerských pozicích a její zavedení i v dělnických pozicích se v nejbližší době neplánuje. Po konzultaci s pracovníky Plzeňského Prazdroje jsme došli k závěru, že pro zaměstnance ve výrobních a nevýrobních dělnických pozicích by mohl být jako benefit nabízen **zvýhodněný tarif pro mobilní telefony**, který by dokázal nahradit pro ně nedostupné firemní telefony.

Tab. 11: Návrh tarifu pro mobilní telefony

Název:	Zvýhodněný tarif pro mobilní telefony
Cíl:	Zavedení zvýhodněného tarifu pro pracovníky ve společnosti a možnost využití tohoto tarifu i jejich rodinnými příslušníky.
Zaměření:	Pozvednutí motivace pracovníků především v nemanžerských pozicích, kteří nevlastní firemní telefony.
Realizátor:	Pověřená společnost, která se zabývá vytvářením tarifů na míru.
Dílčí činnosti:	Neomezené volání i SMS, volné minuty do zahraničí (300) Datový limit 1,5 GB, rychlost stahování až 225 Mb/s
Finanční náklady:	Nákup zvýhodněných tarifů 749 Kč/měsíc/tarif Úhrada tarifu pracovníkem - 350 Kč/měsíc/zaměstnanec - 350 Kč/měsíc/rodinný příslušník ----- Náklad pro společnost 399 Kč/měsíc/zaměstnanec 399 Kč/měsíc/rodinný příslušník Případně dojde k úpravě rámcové smlouvy s operátorem.
Zodpovědná osoba:	Pracovník z oddělení Odměňování a zaměstnaneckých benefitů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tento tarif by si pracovníci mohli pořídit i pro celou svoji rodinu za zvýhodněnou cenu, kdy by společnost připlácela stokorunu na tarif za každého rodinného příslušníka. Celkové náklady za zvýhodněný tarif by zaměstnance vyšly na 350 Kč/měsíc pro vlastní

potřebu a zároveň pro 2 rodinné příslušníky. Ze společnosti by tak bylo hrazeno 399 Kč/měsíc za tarif nebo by došlo k úpravě rámcové smlouvy s operátorem viz tab. 11.

9.4 Upravení pravidel a formuláře pro hodnocení pracovníků

Dle podnikové směrnice Řízení výkonu by mělo probíhat pravidelné hodnocení pracovníků v nemanážerských pozicích v průběhu 4-6 týdnů formou one-to-one nebo týmového sezení. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zpětná vazba buď není komunikována vůbec nebo ke komunikování dochází nejčastěji v týmu a mezi 4 očima podle potřeby nebo 1x za 2 měsíce. Probírání zpětné vazby probíhá často také před všemi pracovníky, což by se dít nemělo, pokud se nejedná například o sdělování pochvaly.

Na tuto věc je potřeba se ve směrnici dále zaměřit a trochu ji poupravit. Aby na vedoucí pracovníky nebyl vytvářen takový nátlak, mohla by se doba mezi jednotlivými komunikováními zpětných vazeb prodloužit na 6 měsíců, takže by k hodnocení pracovníků docházelo pravidelně 2x ročně.

Z rozhovoru s vedoucími pracovníky také vyplynulo, že aktuálně využívané formuláře, viz Příloha E, pro hodnocení pracovníků nejsou dostačující, a proto je skoro nikdo nevyužívá.

Nový formulář pro hodnocení pracovníků by mohl být koncipován jiným stylem než ten současný viz tab. 12. V aktuálním formuláři jsou nadepsány pouze jednotlivé oblasti hodnocení, které jsou strohé a pod nimi je ponechán volný prostor pro slovní hodnocení vedoucího. Metoda volných polí pro vypsání vlastními slovy nebývá příliš oblíbená a pracovníci ji neradi využívají. Nové formuláře by se daly udělat přehlednější a jasnější. Vedoucí pracovník by měl být proškolen tak, aby tyto formuláře dokázal snadno a efektivně vyplňovat. Díky tomu by jejich vyplnění a vyhodnocení bylo pro vedoucího pracovníka daleko snazší, i když stále formou vypisování do volných polí.

Tab. 12: Hodnoticí formulář

HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ PRACOVNÍKŮ Z NEMANAŽERSKÝCH POZIC		
Jméno:		Pracovní pozice:
Hodnocené období:		Oddělení:
Stanovené cíle pro nejbližší období:		Výsledek:
1.		
2.		
3.		
Kritérium:	Poznámka:	Hodnocení:
Pečlivost		
Stabilita výkonu		
Samostatnost		
Plnění zadaných úkolů		
Zpětná vazba k nadřízenému		
Posudek:		
Datum:		Podpis hodnotitele:

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

10. Zhodnocení přínosů navržených vylepšení

Příspěvek na dopravu by mohl být velkým přínosem zejména pro pracovníky, kteří bydlí mimo Plzeň a do zaměstnání dojíždějí každý den. Samozřejmě bude tento příspěvek finanční pomocí i pro plzeňské pracovníky, kteří využívají MHD. Tento příspěvek bude motivační pro pracovníky na nemanážerských pozicích také zejména tím, že zaměstnanci, jejichž mzda přesahuje 40 300 Kč na tento příspěvek nemají nárok. Příspěvek by byl vyplácen v částce 1500-3000 Kč ročně dle vzdálenosti, kterou pracovník musí každý den do zaměstnání urazit. Pro pracovníky, kteří v Plzni bydlí, bude nabízen příspěvek v hodnotě 1000 Kč ročně, který je podmíněn každodenním dojížděním prostřednictvím MHD.

Firemní školka by jistě pomohla plzeňským zaměstnancům při řešení rozhodování, kam s dětmi. Usnadňovala by časové a organizační problémy spojené s předáváním a vyzvedáváním dětí ze školky, jelikož by byla situovaná nedaleko či přímo v areálu společnosti. Stejně tak by se rapidně snížily náklady spojené s pobytem dětí ve školce. Oproti shánění podobné školky v soukromém vlastnictví, kde se náklady na pobyt jednoho dítěte s celodenním programem a stravováním vyšplhají dokonce na 14 000 Kč/měsíc, by náklady na 1 dítě v rámci podnikové školky vyšly zhruba na polovinu, přičemž by společnost hradila zbývající část provozních nákladů.

Zvýhodněné tarify jsou formou benefitu nabízeny již v několika společnostech, kde mají velký úspěch. Určitě to bude pro pracovníky v nemanážerských pozicích alespoň částečná kompenzace toho, že nemohou dostat vlastní firemní telefon. Na nákup zvýhodněného tarifu bude společností poskytnut voucher až do počtu 3 ks na osobu.

Navrhované *prodloužení rozestupů* mezi pravidelným hodnocením pracovníků by bylo vhodné ve směrnici prodloužit na půl roku. Pokud se zrovna nepracuje na časově omezeném projektu, který má stanovený svůj deadline a jeho průběžné sledování a kontrolování je potřebné, a pro zdárné dokončení projektu důležité, myslím si, že hodnocení dělníků v tak krátké době, jako je ve směrnici stanoveno, je zbytečné. Prodloužení rozestupů mezi pravidelným hodnocením svých podřízených vedoucím pracovníkům, kteří se nezabývají pouze hodnocením jednotlivých zaměstnanců, prospěje.

Nově navržené *formuláře pro hodnocení pracovníků* by měly usnadnit práci vedoucím pracovníkům při jejich vyplňování. Tyto formuláře jsou přehlednější a lépe formátované pro okamžité vpisování získaných informací. Z mého pohledu by mohly být tyto formuláře preferovány před stávajícími.

Myslím si, že zavedení těchto nových benefitů, a tím tedy rozšíření současného motivačního programu, by mohlo zvýšit motivovanost současných pracovníků a také napomoci k získání pracovníků na volné pracovní pozice v Plzeňském Prazdroji.

Závěr

Cílem této bakalářské práce na téma „Posouzení přínosů motivačního programu v podniku“ byla analýza a zhodnocení praxe motivování pracovníků v manuálních pozicích v Plzeňském Prazdroji, návrh relevantních opatření a vylepšení motivačního programu, které by mohly pomoci k vyšší motivovanosti jednotlivých zaměstnanců.

V teoretické části došlo k představení okruhů z oblasti motivace, které jsou základem pro zpracování praktické části této práce. Praktická část začíná charakteristikou společnosti, následují analýzy prostředí a praxe motivačního programu v Plzeňském Prazdroji, dotazníkové šetření a na konci práce dochází k navržení možností na zlepšení motivačního programu a jejich zhodnocení.

Analýza motivačního programu ve společnosti probíhala za pomoci studia interních dokumentů Plzeňského Prazdroje, a.s., které se týkaly řízení výkonu, odměňování a benefitů, pravidel odměňování výkonu nemanazerů, pracovního a organizačního řádu, vzdělávání a rozvoje a vedení týmu. K analýze současné motivační praxe ve společnosti byly využity také rozhovory s personálními pracovníky a dotazníkové šetření, které proběhlo přímo v pozicích výrobních a nevýrobních dělníků.

Ze vzájemného srovnání získaných výsledků ze všech informačních zdrojů došlo k závěrům, které by měly přispět k vyšší motivaci těchto pracovníků. Byly navrženy tři oblasti doplnění motivačního programu a jedna pro částečné upravení pravidel a záznamových formulářů pro hodnocení výkonu pracovníků v dělnických pozicích. Úpravy motivačního programu by se týkaly příspěvku na dopravu, firemních školek a zavedení tarifu pro mobilní telefony.

Cíle bakalářské práce byly naplněny. Došlo ke zhodnocení aktuální praxe motivování v podniku, návrhu opatření pro vylepšení motivačního programu i zhodnocení těchto návrhů.

Seznam tabulek

Tab. 1: Výsledné hodnoty ukazatelů rentability	37
Tab. 2: Ukazatele likvidity.....	39
Tab. 3: Výsledné hodnoty ukazatelů aktivity	40
Tab. 4: Výsledné údaje ukazatelů zadluženosti	41
Tab. 5: Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro SWOT analýzu	42
Tab. 6: Struktura dotazovaných pracovníků	55
Tab. 7: Složky odměňování působící na motivaci pracovníků	57
Tab. 8: Vliv jednotlivých faktorů na motivovanost pracovníků	59
Tab. 9: Návrh příspěvku na dopravu	65
Tab. 10: Návrh firemní školky pro zaměstnance	66
Tab. 11: Návrh tarifu pro mobilní telefony.....	67
Tab. 12: Hodnotící formulář	69

Seznam obrázků

Obr. 1: Proces motivace.....	9
Obr. 2: Hierarchie potřeb	13
Obr. 3: Srovnání rentability aktiv a vlastního kapitálu	38
Obr. 4: Směrnice řízení výkonu	46
Obr. 5: Složky odměňování	46
Obr. 6: Princip 70-20-10.....	53
Obr. 7: Způsob nalezení volného místa ve společnosti	56
Obr. 8: Vliv jednotlivých faktorů na výši motivování.....	59
Obr. 9: Chování nadřízeného	60
Obr. 10: Komunikování zpětné vazby	61
Obr. 11: Faktory působící na odchod zaměstnanců.....	62
Obr. 12: Vliv složek prostředí na motivaci pracovníka	63

Seznam použitých zkratek

AB	Anheuser Busch
ČR	Česká republika
HR	Human Resources – lidské zdroje
IT	Informační technologie
PPAS	Plzeňský Prazdroj, a.s.
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SAB	South African Breweries – Jihoafrické pivovary

Seznam použitých zdrojů

Literatura

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

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

ARNOLD, John a kol. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 586 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*, 3. vydání. Praha: Management Press, 2009. 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada, 2012. 288 s. ISBN 978-80-247-4033-1.

CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DUCHOŇ, Bedřich, ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. 392 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

HAGEMANNOVÁ, Gisela. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1995. 212 s. ISBN 80-85865-13-0.

HOROVÁ, Michaela, TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra. *Podnikatelská kultura, image podnikatele a jejich řízení*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2011. 130 s. ISBN 978-80-261-0012-6.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

JERMÁŘ, Milan, EGEROVÁ, Dana a kol. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. 2., upr. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2014. 180 s. ISBN 978-80-261-0402-5.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOTLER, Philip, KELLER Kevin Lane. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 816 s. ISBN 9788024741505.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přep. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

NIERMEYER, Rainer, SEYFFERT, Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 109 s. ISBN 80-247-1223-7.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9.

PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.

SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2010. 406 s. ISBN 978-80-7043-975-3.

SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a kol. *Podniková ekonomika I*. 2., upr. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2015. 217 s. ISBN 978-80-261-0532-9.

THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí: Managing people*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VOCHOZKA, Marek, MULAČ Petr a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

Elektronické zdroje

ATLANTIS PC S.R.O. Použité poměrové ukazatele. *FinAnalysis. Finanční analýza firmy* [online]. Plzeň: Atlantis PC s.r.o., ©2000-2017 [cit. 12.4.2017]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>

ČTK. Plzeňský Prazdroj je na prodej. SABMiller se bude kvůli připravované fúzi zbavovat evropských značek. *Hospodářské noviny* [online]. Praha: Economia, a.s., ©1996-2017 [cit. 29.1.2017]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65271700-plzensky-prazdroj-muze-byt-na-prodej-sabmiller-se-bude-kvuli-pripravovane-fuzi-zbavovat-evropskych-znacek>

HOLANOVÁ, Tereza. Prazdroj: Většina našich dodavatelů jsou české firmy. *Aktuálně.cz* [online]. Praha: Economia, a.s., ©1999-2017 [cit. 23.1.2017]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/prazdroj-vetsina-nasich-dodavatelu-jsou-ceske-firmy/r~i:article:728071/>

MANAGEMENT MANIA. Analýza pěti sil 5F. *ManagementMania.com* [online]. Plzeň: ManagementMania, ©2011-2016 [cit. 5.1.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

MSG. Goal setting theory motivation. *Management study guide* [online]. Indie: MSG Enterprises, ©2017 [cit. 25.1.2017]. Dostupné z: <http://www.managementstudyguide.com/goal-setting-theory-motivation.htm>

PLZEŇSKÝ PRAZDROJ (2011). Prazdroj potvrdil své certifikace bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí. *Plzeňský Prazdroj* [online]. Plzeň: Plzeňský Prazdroj, a.s., ©2017 [cit. 15.2.2017]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/934-prazdroj-potvrdil-sve-certifikace-bezpecnosti-prace-a-ochrany-zivotniho-prostredi>

PLZEŇSKÝ PRAZDROJ (2016). Plzeňský Prazdroj v úspěšném roce 2015 zvýšil export i prodeje v ČR. *Plzeňský Prazdroj* [online]. Plzeň: Plzeňský Prazdroj, a.s., ©2017 [cit. 13.2.2017]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/1596-plze-sks-prazdroj-v-sp-in-m-roce-2015-zvsiil-export-i-prodeje-v-r>

PLZEŇSKÝ PRAZDROJ (2017a). Společnost Asahi dokončila nákup bývalých podniků SABMiller v Evropě. *Plzeňský Prazdroj* [online]. Plzeň: Plzeňský Prazdroj, a.s., ©2017 [cit. 07.04.2017]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/spolecnost-asahi-dokoncila-nakup-byvalych-podniku-sabmiller-evrope>

PLZEŇSKÝ PRAZDROJ (2017b). Firmy musí začít informovat o dopadu svých aktivit na životní prostředí a společnost. Plzeňský Prazdroj zprávu o udržitelném rozvoji vydává již 10 let. *Plzeňský Prazdroj* [online]. Plzeň: Plzeňský Prazdroj, a.s., ©2017 [cit. 5.2.2017]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/spolecnost-asahi-dokoncila-nakup-byvalych-podniku-sabmiller-evrope>

SŮRA, Jan, NOVOTNÝ, Pavel. Prazdroj je na prodej za sto miliard, zájem má Heineken, Číňané i Japonci. *iDnes.cz* [online]. Praha: MAFRA, a.s., ©1999-2017 [cit. 10.1.2017]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/prazdroj-je-na-prodej-heineken-dek-ekonomika.aspx?c=A160528_213010_ekonomika_fka

ZET. Světová pivovarnická jednička AB InBev koupí majitele Plzeňského Prazdroje. *Zet* [online]. Praha: Rádio Zet, ©2017 [cit. 29.12.2016]. Dostupné z: <http://www.zet.cz/tema/svetova-pivovarnicka-jednicka-ab-inbev-koupi-majitele-plzenskeho-prazdroje-6505>

ZIKMUND, Martin. Ukazatele likvidity. *Business Vize* [online]. Praha: Nitana s.r.o., ©2010-2011 [cit. 3.3.2017]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financi-analyza/ukazatele-likvidity>

Ostatní zdroje

Interní dokumenty společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.

Seznam příloh

Příloha A: Historie Plzeňského Prazdroje, a.s.

Příloha B: Schéma organizační struktury společnosti

Příloha C: Doplnující informace finanční analýzy

Příloha D: Dotazník

Příloha E: Formulář pro hodnocení zaměstnanců v Plzeňském Prazdroji

Příloha A: Historie Plzeňského Prazdroje

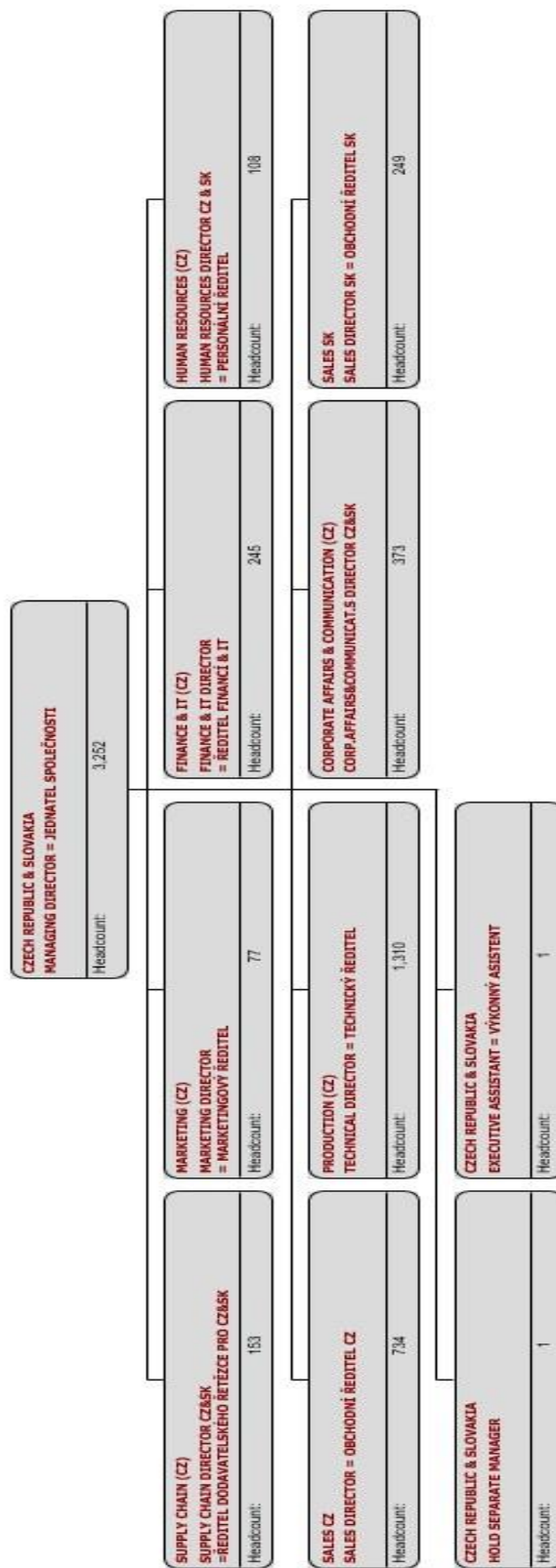
- 1842: zrod legendy, první várka nového plzeňského piva – Josef Groll, 5. 10. 1942
- 1843: v dubnu 1843 se poprvé doveze pivo do Prahy, kde ho Jakub Pinkas ochutnává a na základě toho otvírá hostinec, kde bude točit plzeňské pivo
- 1856: spodně kvašený ležák ve Vídni, 65 věder je doručeno Josefu Šedivému, který je oficiálním dodavatelem císařského dvora
- 1859: vznik ochranné značky Pilsner Bier
- 1870: vznik pivovaru, 15. 10. je zahájen provoz prvního plzeňského akciového pivovaru v čele s Emilem Škodou, v prosinci téhož roku je registrována první ochranná značka Erste Pilsner Actien Brauerei – Pilsner Bier
- 1873: první export do USA, o rok později již se plzeňské pivo vyváží do USA pravidelně
- 1874: vznik pivovaru Velké Popovice založen Františkem Ringhofferem, první 60 hl várka je zde uvařena 15. 12.
- 1881: od tohoto roku je plzeňským pivovarem využíván led v ležáckých sklepech, který svým táním a studeným vzduchem napomáhá ke chlazení celého sklepení pivovaru
- 1885: návštěva Františka Josefa I. V pivovaru, dochází také k rozšíření prostor a nákupu železničních vagonů pro export piva
- 1887: počátek lahvování piva, díky narůstající poptávce po lahvovém pivě je v roce 1899 vybudována první stáčírna
- 1892: k oslavě 50. výročí od založení dochází k výstavbě Jubilejní brány, dnešního symbolu pivovaru, firmy i značky Pilsner Urquell
- 1893: stále narůstají způsoby dopravy piva – od koňských povozů, přes železniční vagony až po první nákladní a osobní auto
- 1897: Pilsner Urquell si zakládá na své neměnné chuti, i v dnešní době má pivo stejnou chuť, která mu získala slávu po celém světě
- 1898: ochranná známka Pilsner Urquell
- 1899: dochází k představení chladírenského pivního vagonu ve Vídni, který je následně hojně využíván

- 1904: 1907 dochází k realizaci velkolepého projektu Měšťanského pivovaru, který zajistí soběstačnost ve výrobě elektřiny a zásobování vodou. Spalkův projekt zahrnuje elektrocentrálu, vrty ve vodárně Roudná, odželezňovací stanici a vodárenskou věž, která slouží jako rezervoár pitné a užitkové vody a je jednou z plzeňských dominant
- 1909: ochranná známka Kaiserquell – pivo na počest císaře Františka Josefa I.
- 1913: překročení hranice milionu hektolitrů Prazdroje, obchodní zastoupení ve 34 zemích
- 1919: se vznikem samostatného Československa ztrácí ochranná známka Kaiserquell svůj smysl, dochází k registraci nové známky pod názvem Plzeňský Gambrinus
- 1922: Velkopopovický pivovar představuje oficiální obchodní značku Kozel
- 1931: dochází k rekonstrukci varny, je zvětšena budova, přistavěn komín se zabudovanými ohříváči a objevují se automatické pásové rošty pod pánve
- 1934: František Hlaváček se stává vrchním ředitelem Plzeňských akciových pivovarů, jeho syn Ivo byl v letech 1958-1987 hlavním sládkem a později výrobním ředitelem
- 1936: vývoj transportních sudů – z dřevěných, po hliníkové, až k nerezovým KEG sudům
- 1939: druhá světová válka přerušuje vývoj obou pivovarů, vozový park je zabaven německou vojenskou správou, USA bojkotuje Pilsner Urquell jakožto německý výrobek, proto je export piva realizován jen do Německa. Gambrinus trpí nedostatkem surovin, a to má velký dopad na jeho kvalitu, proto dochází k výrobě pouze slabého piva „osmičky“ a přežívá tím, že zásobuje svým pivem dělníky ve Škodovce
- 1942: dochází k nárůstu spotřeby ledu pro uchování piva
- 1945: bombardování 17. 4. velmi těžce poškozuje sklepy, varny, lahvovnu i obytné domy Měšťanského pivovaru, pivovar Gambrinus je téměř zničen. V troskách Gambrinusu vzniká světlý výčepní Gambrinus, který se později stává nejoblíbenějším pivem u nás
- 1960: nové ocelové tanky pro Gambrinus, které umožňují stáčení mimo pivovar

- 1961: technologické novinky v Gambrinusu – spádové varny, nový způsob kvašení, šetrnější stáčecí linka
- 1965: vznik pivovaru Radegast, první várka piv vzniká 3. 12. 1970
- 1976: pivovar Radegast provozuje svou vlastní sladovnu, která je druhá největší v Česku
- 1979: Gambrinus oslavuje překročení hranice milionu hektolitrů
- 1988: slaví pivovar Radegast překročení milion-hektarové hranice
- 1991: vývoj nealkoholického piva Birell ve společných silách sládků z Radegastu spolu s pivovarem Hürlimann, kdy je využíváno unikátních kvasinek
- 1993: Gambrinus začíná s používáním cylindrokónických kvasných tanků, které zajišťují oddělení fází kvašení a zrání, a tím zaručuje jejich mikrobiologickou čistotu
- 1995: Prazdroj v tomto roce zakládá síť restaurací, které přesně dodržují přísné zásady skladování, čepování i pivního servisu ležáku Pilsner Urquell, první restaurace je otevřena v Karlových Varech, další třeba v Moskvě, Vídni či Vietnamu.
- 1998: do provozu v pivovaru Gambrinus je zaváděna nová varna s nejmodernější technologií – ekologickou a úspornou
- 1999: 100 % akcií Plzeňského Prazdroje v držení jihoafrické společnosti South African Breweries
- 2002: sloučení SAB se společností Miller Breweries a vznik nového, jihoafricko-amerického koncernu SABMiller
- 2002: Velké Popovice oslavují překročení milion hektarové hranice Kozla
- 30. 9. 2002: dokončena fúze a Plzeňský Prazdroj se spojil s pivovary Velkopopovický Kozel a Radegast.
- 2006: zahájení provozu nové stáčírny Plzeňského Prazdroje, má za cíl rozšíření výrobních kapacit a slouží i dalším značkám Plzeňského Prazdroje
- 2008: vzniká nová prohlídková trasa, součástí je i ochutnávka nefiltrovaného a nepasterizovaného piva čepovaného přímo z dubových ležáků
- 2009: vznik nové prohlídkové trasy ve Velkých Popovicích, součástí je návštěva historické i moderní varny, součástí je i ochutnávka
- 2010: získání světového titulu o nejlepšího výčepního ležáku Pilsner Urquell prvním českým výčepním Lukášem Svobodou

- 2011: biskupem Františkem Radkovským požehnanou várku plzeňského ležáku odesílají do Vatikánu papežskému stolci, dar Plzeňského Prazdroje, města Plzně a České republiky k blahorečení papeže Jana Pavla II.
- 2013: vstup nového osvěžujícího alkoholického nápoje značky Kingswood na trh
- 2015: od ledna je využíván pro prohlídkový okruh v Plzni ekologický autobus Plzeňského Prazdroje, který funguje na stlačený zemní plyn, což přináší výrazné snížení emisí oxidu uhličitého, oxidu dusíku i pevných částic ve výfukových plynech
- 2015: o koupi celé společnosti SABMiller projevil zájem americko-belgický koncern Anheuser-Busch InBev a proběhla megafúze
- 2016: v prosinci bylo uveřejněno, že Plzeňský Prazdroj bude koupen japonským koncernem Asahi
- 2017: 31. 3. byl dokončen nákup pivovarů společností Asahi

Příloha B: Schéma organizační struktury společnosti



Zdroj: Interní dokument PPAS, 2017

Příloha C: Doplnující informace finanční analýzy

Ukazatel rentability

Rentabilita, jinak také řečeno výnosnost, ziskovost či návratnost, je jedním z finančních ukazatelů. Rentabilita nám ukazuje poměr mezi ziskem a zdroji, tj. prostředky plynoucích z našich aktivit a finančními prostředky, které jsme na tyto aktivity vynaložili. Ukazatele rentability se využívají při rozhodování o jednotlivých firemních aktivitách. Když se rozhodujeme o aktivitách, které je třeba ukončit či se na ně naopak zaměřit do budoucnosti, tak je právě rentabilita využívána. Výsledkem používání těchto ukazatelů je vyhodnocení toho, zda jsou organizací dosahované cíle úspěšné s ohledem na vložené prostředky.

- **Rentabilita vlastního kapitálu** – podává informace o tom, jak efektivně firma zhodnocuje své prostředky. Vyjadřuje výnosnost kapitálu, který je do podniku vložen jeho vlastníky, majiteli podniku. Majitelům společnosti tento ukazatel přináší potřebné informace o zhodnocení vloženého kapitálu a napomáhá jim v dalším rozhodování o vkladech do společnosti. (Mendelu 2017)

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

- **Rentabilita aktiv** – určuje výkonnost podniku, jak efektivně ve firmě vytváříme zisk. ROA nepatří mezi často využívané ukazatele, protože bez znalosti způsobu financování firmy ho není možné správně vyložit a takového hodnocení by mohlo vést k matoucím závěrům.

$$\text{Return on Assets} = \text{ROA} = \text{čistý zisk} / \text{celková aktiva}$$

- **Rentabilita tržeb** (někdy nazývaná též *zisková marže*) – ukazuje schopnost podniku přeměnit zásoby na hotové peníze. Sděluje nám % podíl výsledku hospodaření na tržbách za prodej zboží, výrobků a služeb. Říká nám, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb.

$$\text{Return on Sales} = \text{ROS} = \text{čistý zisk} / \text{tržby}$$

Hodnoty potřebné pro výpočet ukazatelů rentability (v mil. Kč)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	7 218	2 816	2 906	2 864	2 957
Výsledek hospodaření před zdaněním	8 088	3 481	3 643	3 517	3 689
Vlastní kapitál	10 344	5 575	5 515	5 503	4 959
Celková aktiva	17 075	16 350	14 938	15 312	14 850
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	26 331	13 060	12 924	13 869	14 338

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek 2016–2012, 2017

Ukazatele likvidity

Ukazatel likvidity je považován za jeden z nejzákladnějších ukazatelů finančního zdraví podniku. Tento ukazatel měří schopnost podniku hradit své finanční závazky v době splatnosti, kolikrát je podnik schopen uspokojit požadavky věřitelů v případě, kdy všechna svá oběžná aktiva přemění na peněžní prostředky, tj. schopnost podniku vyrovnat své splatné závazky. Říká, jestli je podnik schopen splatit své krátkodobé závazky včas.

- **Běžná likvidita** vyjadřuje, kolikrát jsou krátkodobé závazky kryty oběžnými aktivy. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí od 1,5 do 2,5. Vyšší hodnota běžné likvidity znamená, že dochází ke snižování rizika platební neschopnosti.

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

- **Pohotová likvidita** se vypočte jako podíl rozdílu oběžných aktiv a zásob a krátkodobých závazků. Přijatelný výsledek pohotové likvidity se nachází v intervalu od 1 do 1,5.

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

- **Okamžitou likviditu** získáme vydělením krátkodobého finančního majetku krátkodobými závazky. Vyjadřuje schopnost podniku hradit okamžitě splatné závazky. Výsledek okamžité likvidity, který je přijatelný, se pohybuje mezi 0,2 až 0,5 (Taušl Procházková a kol. 2015)

$$\text{Oběžná likvidita} = \text{finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky}$$

Hodnoty pro výpočet ukazatelů likvidity uvedené (v mil. Kč)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Oběžná aktiva	2 906	2 934	2 043	2 740	2 572
Zásoby	1 724	1 621	1 164	1 047	1 115
Krátkodobý finanční majetek	80	44	32	59	49
Krátkodobé závazky	2 833	9 291	4 015	4 533	4 764

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek 2016–2012, 2017

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity nám dávají informace o tom, jak podnik hospodaří se svým majetkem a zda je jeho hospodaření efektivní. Charakterizují schopnost podniku využívat vložených prostředků. Nedostatek aktiv obírá společnost o možnost další tržby, ale na druhou stranu přebytek aktiv způsobuje nepotřebné náklady. Obrat se vyjadřuje v počtu obrátek a době obratu. Počet obrátek říká, kolikrát se za dané období obrátí určitý druh majetku a doba obratu sleduje časový úsek, po který je majetek vázán v určité podobě.

- **Obrat aktiv** – používá se pro zjištění celkového využití majetku. Tento ukazatel představuje velmi komplexní pohled na hospodaření firmy. Říká nám kolikrát se v roční tržby obrátí celková aktiva. Minimální doporučená hodnota je 1.

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

- **Obrat zásob** – říká, kolikrát se naše zásoby obmění během celého roku, resp. kolikrát dokážeme přeměnit naše zásoby v tržby.

$$\text{Obrat zásob} = \text{tržby} / \text{zásoby}$$

- **Doba obratu zásob** – říká, jak dlouho zásoby v podniku držíme, než se prodají nebo spotřebují. Podává informaci o tom, jak dlouho trvá jeden obrat. Čím je doba obratu menší, tím efektivněji dokážeme řídit sklad.

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{zásoby} / \text{průměrné denní tržby}$$

- **Obrat pohledávek** – poukazuje na rychlost přeměny pohledávek v peněžní prostředky.

$$\text{Obrat pohledávek} = \text{tržby} / \text{pohledávky}$$

- **Doba obratu pohledávek** – zjistí dobu, která je v průměru potřebná pro splacení pohledávek, ode dne vystavení faktury až po příjem peněz (Synek a kol. 2006).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{pohledávky} / \text{průměrné denní tržby}$$

Údaje potřebné pro výpočet ukazatelů aktivity (v mil. Kč)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	26 331	13 060	12 924	13 869	14 338
Celková aktiva	17 075	16 350	14 938	15 312	14 850
Zásoby	1 724	1 621	1 164	1 047	1 115
Pohledávky	1 102	1 269	847	1 634	1 408

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek 2012–2016, 2017

Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele se týkají úvěrového zatížení firmy dluhy, které je do určité míry dobré, ale nesmí společnost příliš zatěžovat, použití cizího kapitálu je vhodné tehdy, pokud náklady s jeho použitím budou nižší než obdržený výnos. Riziko věřitele roste spolu s růstem zadluženosti (podkapitalizování), ale nezdravá je i druhá varianta, kdy má podnik vysokou výši vlastních zdrojů (prekapitalizování).

- **Celková zadluženost** hodnotí firemní finanční úroveň. Udává míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Čím je její hodnota vyšší, tím je vyšší riziko věřitelů. Doporučená hodnota se nachází v rozmezí 30-50 %.

$$\text{Míra celkové zadluženosti} = \text{cizí zdroje} / \text{celková aktiva}$$

- **Míra zadluženosti** je ukazatel, který využívá spíše banka při poskytování úvěrů. Cizí zdroje by neměly překročit hodnotu vlastního kapitálu více než 1,5krát.

$$\text{Míra zadluženosti} = \text{cizí zdroje} / \text{vlastní kapitál}$$

- Ukazatel **úrokového krytí** nám sděluje, do jaké míry jsou úroky kryty ziskem.

$$\text{Úrokové krytí} = \text{EBIT} / \text{nákladové úroky}$$

Základní hodnoty pro výpočet ukazatelů zadluženosti (v mil. Kč)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Výsledek hospodaření před zdaněním	8 088	3 481	3 643	3 517	3 689
Nákladové úroky	100	123	121	113	113
Cizí zdroje	6 731	10 770	9 422	9 808	9 889
Vlastní kapitál	10 344	5 575	5 515	5 503	4 959
Celková aktiva	17 075	16 350	14 938	15 312	14 850

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek 2012–2016, 2017

Příloha D: Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Barbora Matějovcová a studuji na Západočeské univerzitě v Plzni obor Podniková ekonomika a management. Věnujte mi, prosím, 15–20 minut Vašeho času pro vyplnění dotazníku, který slouží pro praktickou část mé bakalářské práce na téma „Posouzení přínosů motivačního programu v podniku“. Dotazník prosím vyplňte korektně, veškeré informace jsou anonymní.

- 1) Jaké je vaše pohlaví?
 - a) Žena
 - b) Muž

- 2) Do jaké věkové kategorie se řadíte?
 - a) 18–23 let
 - b) 24–30 let
 - c) 31–40 let
 - d) 41–54 let
 - e) 55 a více let

- 3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a) Základní
 - b) Střední s maturitou
 - c) Střední bez maturity/vyučen/a
 - d) Vysokoškolské

- 4) Jak dlouho pracujete v Plzeňském Prazdroji?
 - a) Méně než 3 měsíce
 - b) 3 měsíce–1 rok
 - c) 1–2 roky
 - d) 2–4 roky
 - e) Více než 5 let

- 5) Jaká je Vaše pozice ve společnosti?
.....

- 6) Kde jste se o práci v Plzeňském Prazdroji dozvěděl/a?
 - a) Inzerát na internetu
 - b) Youtube
 - c) Externí doporučující program (v restauraci/hospodě)
 - d) Podtácek
 - e) Reklama v centru města, uveďte kde:
 - f) Facebook
 - g) Jinde, uveďte:

7) Určete, jak následující složky odměňování působí na Vaši motivaci?
Zakroužkujte: 1 – nejméně motivující, 5 – nejvíce motivující

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| a) Mzda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Příspěvek na penzijní a životní pojištění | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Finanční odměna | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Poukázka na produkty společnosti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Odměna za dárcovství krve | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) Odměna za věrnost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) Poukázky v oblasti cestování, sportu a kultury | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h) Pivo na dovolenou | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i) Vzdělávání a rozvoj | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| j) Týden dovolené navíc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| k) Pojištění odpovědnosti za škodu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| l) Volné vstupenky na exkurze do pivovarů | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| m) Bonusové pivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| n) Optika a nadstandardní zdravotní péče | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| o) Školení, další vzdělávání | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| p) Stravenky | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

8) Které druhy benefitů se Vám zdají zbytečné?

.....

9) Jaký benefit Vám schází?

.....

10) Jak velký vliv mají následující faktory na výši Vašeho motivování?
Zakroužkujte: 1 - záporný vliv, 2 - neutrální vliv, 3 - malý vliv, 4 - střední vliv, 5 - největší vliv

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| a) Pracovní podmínky | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Bezpečnostní podmínky, ochrana zdraví | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Možnost dalšího vzdělávání | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Dobrá komunikace | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Spolupráce | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) Chování nadřízeného | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) Zpětná vazba | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h) Odměňování | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i) Týmová atmosféra | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| j) Informace (dostatek a včas) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| k) Způsob zadávání úkolů | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| l) Možnost kariérního růstu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

11) Co si myslíte o chování Vašeho nadřízeného?

Zaškrtněte, je možné označit i více možností.

- a) Motivuje mě k vyšším výkonům
- b) Spravedlivě přistupuje ke všem pracovníkům
- c) Cíle stanovuje konkrétně, jasně a srozumitelně
- d) Nabízí mi příležitosti k rozvoji a vzdělávání
- e) Přijímá a dává zpětnou vazbu
- f) Nabízí pomoc v problémech
- g) Neutrálně
- h) Je nezodpovědný
- i) Má sklon vyvolávat konflikty
- j) Je agresivní, nahání mi strach, bojím se ho zeptat, požádat o pomoc
- k) Jinak, uveďte:

12) Jakým způsobem jsou komunikovány Vaše úspěchy, neúspěchy či problémy (zpětná vazba)?

- a) Mezi 4 očima
- b) V týmu
- c) Před všemi spolupracovníky
- d) Nemluví se o nich
- e) Jinak, uveďte:

13) Jak často jste informován/a o Vašem pracovním výkonu?

.....

14) Jste obeznámen/a s možnostmi kariérního růstu?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

15) Přemýšleli jste někdy o odchodu ze společnosti?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- f) Nevím
- g) Spíše ne
- h) Ne

16) Co podle Vás nejvíce způsobuje odchod zaměstnanců ze společnosti?
Vyberte až 5 nejvýznamnějších faktorů.

- a) Nedostatek motivace
- b) Špatná atmosféra
- c) Málo peněz
- d) Nedostatek času na splnění úkolu
- e) Nepoměr mzdy a výkonu
- f) Nevhodné pracovní prostředí
- g) Špatné vedení
- h) Nespokojenost s pracovní dobou
- i) Jiné, uveďte:

17) Jaká složka prostředí, ve kterém pracujete, má podle Vás největší vliv na Vaši motivaci?

1 – nemotivující, 2 – neutrální vliv, 3 – lehce motivující, 4 – středně motivující, 5 – nejvíce motivující.

- a) Hluk 1 2 3 4 5
- b) Čistota ovzduší 1 2 3 4 5
- c) Pracovní pomůcky 1 2 3 4 5
- d) Osvětlení 1 2 3 4 5
- e) Teplota 1 2 3 4 5
- f) Čistota 1 2 3 4 5

18) Vyhovuje Vám aktuální délka pracovní doby?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

19) Jste spokojen/a s možností nabízeného vzdělávání v rámci Vaší profese?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

20) Myslíte si, že máte možnost využít své nově nabyté schopnosti a dovednosti, získané vzděláváním, ve Vaší profesi?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

Děkuji za Vaši pomoc a čas.

Příloha E: Formulář pro hodnocení zaměstnanců Plzeňského Prazdroje

INDIVIDUÁLNÍ SCHŮZKA S NADŘÍZENÝM

Jméno zaměstnance		Jméno nadřízeného	
Funkce zaměstnance		Funkce nadřízeného	
Oddělení		Datum schůzky	
Lokalita		Hodnocené období	

1. KONTROLA OSOBNÍCH ÚDAJŮ ZAMĚSTNANCE
2. OVĚŘENÍ CÍLŮ
3. POKROK DOSAŽENÝ PŘI PLNĚNÍ CÍLŮ
4. ZPĚTNÁ VAZBA NADŘÍZENÉHO K PRÁCI ZAMĚSTNANCE
5. POTŘEBA PODPORY
6. ZPĚTNÁ VAZBA ZAMĚSTNANCE K PRÁCI NADŘÍZENÉHO
7. OBLASTI, NA KTERÉ JE TŘEBA SE KRÁTKODOBĚ ZAMĚŘIT
8. JINÉ

Zdroj: Interní dokumenty PPAS, 2017

Abstrakt

MATĚJOVCOVÁ, Barbora. *Posouzení přínosů motivačního programu v podniku*. Plzeň, 2017. 80 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: motivace, motivační program, kariéra, vedení lidí, komunikace

Předložená bakalářská práce je zaměřena na téma motivačního programu a způsobu motivování pracovníků ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. Hlavním cílem předložené práce bylo analyzovat a zhodnotit motivování pracovníků ve společnosti v praxi. Na základě této analýzy následně navrhnout relevantní opatření, která by mohla pomoci k vyšší motivovanosti jednotlivých zaměstnanců v dělnických pozicích.

V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy, které se týkají oblasti motivace, kariéry a rozvoje, vedení lidí a komunikace. V praktické části je nejprve obecně charakterizována společnost, následně jsou provedeny analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, ze kterých je vytvořena SWOT analýza. V další části je zkoumán současný motivační program společnosti za pomoci interních dokumentů a rozhovorů s personálními pracovníky. Na základě dotazníkového šetření a výsledků předchozích analýz dochází k určení dalších příležitostí pro rozvinutí forem motivování v podniku, jejich navržení a následné zhodnocení možného přínosu.

Abstract

MATĚJOVCOVÁ, Barbora. *Assessment of benefits of motivation program in the company*. Pilsen, 2017. 80 p. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: motivation, motivation program, career, leadership, communication

This bachelor thesis is focused on the motivating programme and the way of motivating employees in the company Plzeňský Prazdroj, Inc. The main intention of the study was to analyze and evaluate the motivation of employees in the company in practice. On this purpose suggest relevant precaution to help to motivate the blue-collar employees better.

The theoretical part explains the basic concepts related to motivation, career and development, leadership and communication. The practical part characterises the company in general. Then it analyzes internal and external environment of the company and creates SWOT analysis. The next section looks into current motivating programme of the company based on internal documents and interviews with HR staff. Based on the survey and the results of previous analysis the study leads to identify further opportunities to develop new forms of motivation in the company, their design and the following evaluation of the potential benefit.