

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

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

**Employee motivation as a significant factor in fulfilment of
strategic plan of company's development**

Bc. Michaela Ebrlová

Plzeň 2014

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela EBRLOVÁ**
Osobní číslo: **K11N0044P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Motivace zaměstnanců jako významný faktor naplnění strategického plánu rozvoje firmy**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Charakterizujte podnik a formulujte strategický plán rozvoje firmy s důrazem na výkonnostní ukazatele a zapojení lidského kapitálu.
2. Charakterizujte procesy a metody využívané pro motivaci zaměstnanců, posuďte jejich slabé a silné stránky.
3. Navrhněte vhodnou metodiku pro řízení a sledování naplnění výkonnostních cílů.
4. Vytvořte soubor hlavních úkolů v rámci motivační politiky pro zajištění požadované výkonnosti zaměstnanců.
5. Identifikujte případná rizika, proveďte ekonomické hodnocení.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

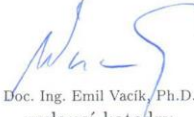
- **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada Publishing a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- **BRUCE, Anne.** *Manager's Guide to Motivating Employees.* McGraw-Hill Professional, 2011. ISBN 978-0-07-177297-6.
- **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana.** *Management lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- **FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav, HÁJEK, Stanislav.** *Tvorba strategie a strategické plánování.* Praha: Grada Publishing a. s., 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- **KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P.** *Alignment: systémové vyladění organizace: jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií.* Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-155-0.
- **PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena.** *Motivace pracovního jednání.* Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

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

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


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




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

V Plzni dne 25. října 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

Motivace zaměstnanců jako významný faktor naplnění strategického plánu rozvoje firmy

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

V Plzni, dne 25. 4. 2014

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce PhDr. Milanu Jermářovi, Ph.D. za odborné vedení, pomoc a čas, který mi věnoval. Poděkování za možnost vypracování mé diplomové práce v podniku LB MINERALS, s.r.o. patří dnes již bývalému řediteli výrobní jednotky Plzeňsko, Ing. Františku Henžlíkovi. Dále děkuji jednatelem a ekonomickému řediteli společnosti, Ing. Pavlu Bártovi, a personalistovi výrobní jednotky Plzeňsko, p. Josefu Eretovi, kteří mi poskytli cenné informace pro zpracování tohoto tématu.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat svým nejbližším za jejich trpělivost a bezmeznou podporu po celou dobu studia.

Obsah

Úvod.....	9
1 Představení vybrané společnosti.....	11
1.1 Základní charakteristika společnosti.....	11
1.2 Historie společnosti Lasselsberger GmbH.....	12
1.3 Historie jednotlivých těžebních lokalit.....	13
2 Strategický plán společnosti.....	15
2.1 Poslání, vize a její komponenty, cíle.....	15
2.1.1 Poslání společnosti.....	15
2.1.2 Vize společnosti.....	15
2.1.3 Strategické cíle společnosti.....	19
2.2 Analýza prostředí.....	21
2.2.1 Externí analýza podniku.....	21
2.2.2 Interní analýza podniku.....	26
2.3 SWOT analýza.....	37
2.4 Strategie.....	38
3 Strategická analýza.....	39
3.1 Matice EFE.....	39
3.2 Matice IFE.....	40
3.3 Matice IE.....	41
4 Navržení vhodné metodiky pro řízení a sledování naplnění výkonnostních cílů...	43
4.1 Metodika Balanced Scorecard.....	43
4.1.1 Strategická mapa.....	43
5 Charakteristika současných procesů motivace zaměstnanců podniku.....	53
5.1 Analýza současné motivace zaměstnanců podniku.....	53

5.1.1	Vnější motivační faktory	54
5.1.2	Vnitřní motivační faktory	60
5.2	Motivace zaměstnanců podniku LB MINERALS, s.r.o.	64
5.2.1	První část dotazníkového šetření	64
5.2.2	Druhá část dotazníkového šetření	69
5.3	Shrnutí současných procesů motivace	72
6	Navržení hlavních úkolů motivační politiky pro zajištění požadované výkonnosti zaměstnanců.....	73
6.1	Návrh hlavních úkolů motivační politiky	74
6.1.1	System odměňování.....	74
6.1.2	Zaměstnanecké benefity	75
6.1.3	Zlepšení procesu získávání zaměstnanců	76
6.1.4	Vedení zaměstnanců	77
6.1.5	Vzdělávání a rozvoj	80
6.1.6	Kariérní postup a odpovědnost	81
6.1.7	Podnikové klima	81
6.1.8	Stresové situace.....	82
6.2	Akční plán	82
7	Analýza rizik a ekonomické zhodnocení	85
7.1	Analýza rizik	85
7.1.1	Identifikace rizik	85
7.1.2	Malice hodnocení rizik	86
7.1.3	Ošetření rizik.....	87
7.1.4	Shrnutí analýzy rizik.....	89
7.2	Ekonomické zhodnocení	89
7.2.1	Plánování tržeb	90

7.2.2	Plánování nákladů.....	91
7.2.3	Plánovaný VZZ.....	93
7.2.4	Shrnutí ekonomického zhodnocení.....	94
	Závěr	95
	Seznam tabulek.....	97
	Seznam obrázků.....	99
	Seznam použitých zkratk	100
	Seznam použité literatury	101
	Seznam příloh	103
	Abstrakt.....	129
	Abstract.....	130

Úvod

Pro zpracování diplomové práce jsem si zvolila téma: Motivace zaměstnanců jako významný faktor naplnění strategického plánu rozvoje firmy. S výběrem tohoto tématu jsem neváhala. Důvodem bylo možné prohloubení poznatků téměř ze všech předmětů, které jsem při svém magisterském studiu absolvovala. Práce se nezabývá pouze samotnou motivací zaměstnanců. Východiskem je zde sestavení strategického plánu a volba vhodné metodiky k jeho naplnění, na závěr je třeba identifikovat možná rizika a ekonomicky zhodnotit. Dalším podnětem k výběru tohoto tématu bylo možné uplatnění nově nabytých znalostí z oblasti motivace zaměstnanců ve svém současném zaměstnání.

Na kvalitní výkon zaměstnanců nepůsobí pouze jejich znalosti a schopnosti, ale velký vliv zde představuje jejich motivace. Jelikož je tedy motivace jakýmsi pohonem k vyššímu výkonu zaměstnanců a tím i celého podniku, je nutné se o ni starat. Téma je aplikováno na společnost LB MINERALS, s.r.o., která se zabývá těžbou, zpracováním a následným prodejem kaolinů, živců, jílu, písků a kameniva. Práce se věnuje především výrobní jednotce Plzeňsko, která je považována za největšího zaměstnavatele v okrese Plzeň – sever.

Cílem této diplomové práce je analyzovat současné procesy motivační politiky podniku a navrhnout její určitá zlepšení tak, aby se zvýšila výkonnost zaměstnanců a byly naplněny cíle určené strategickým plánem. Práce je rozdělena do sedmi kapitol. V první kapitole je vybraná společnost charakterizována včetně představení jednotlivých historických mezníků. Druhá kapitola obsahuje již samotné sestavení strategického plánu rozvoje firmy počínaje vymezeným posláním a vizí podniku. Kapitola obsahuje také analýzu prostředí, do které řadíme interní a externí analýzu. Závěrem této kapitoly jsou slabé a silné stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby shrnuty do SWOT analýzy. K volbě vhodné strategie k naplnění strategického plánu lze dojít za pomoci strategické analýzy podniku, které se věnuje kapitola třetí. Ve čtvrté kapitole je na základě metodiky Balanced Scorecard sestavena strategická mapa. V následující kapitole, která je rozdělena na dvě části, je již provedena analýza současné motivační politiky podniku. První část je výstupem pravidelných konzultací s personalistou společnosti, druhá část řeší výsledky dotazníkového šetření. V šesté kapitole jsou navrženy nové úkoly motivační oblasti, které by měly přispět k vyšší výkonnosti zaměstnanců a splnění cílů strategického plánu. V poslední kapitole jsou identifikována rizika, jež by mohly

naplnění navržených úkolů motivační politiky ohrožit, a navrženy způsoby ošetření těchto rizik. Ve druhé části kapitoly se nachází ekonomické zhodnocení na základě plánovaných výnosů a nákladů pro období strategického plánu. Práce je tedy zaměřená na možnosti zlepšení motivace zaměstnanců a přiblížení společnosti ke splnění strategických cílů.

1 Představení vybrané společnosti

Společnost LB MINERALS, s.r.o., která je součástí nadnárodní skupiny LASSELSBERGER Holding International, je významným dodavatelem surovin pro různá průmyslová odvětví ve střední Evropě. Je členěna na výrobní jednotky Plzeňsko, Chodsko, Třeboňsko, Chebsko a Morava. Z hlediska České republiky je firmou spravováno celkem 41 dobývacích prostorů. Firma se zabývá těžbou, zpracováním a následným prodejem kaolinů, živců, jílu, písků a kameniva. Z hlediska prodeje jsou nabízeny také další komodity, například surový kaolin, filtrační křemeliny, steliva či omítky. [15]

1.1 Základní charakteristika společnosti

Obchodní název:	LB MINERALS, s.r.o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Horní Bříza 431, PSČ 330 12
Identifikační číslo:	27994929
Datum zápisu:	1. listopadu 2007
Jediný společník:	LASSELSBERGER GmbH, 3380 Pöchlarn, Wörth 1, Rakouská republika
Předmět podnikání:	hornická činnost a činnost prováděná hornickým způsobem; zámečnictví, nástrojářství; obráběčství; klempířství a oprava karoserií; výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických přípravků; výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; provádění trhacích prací; silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní, nákladní mezinárodní, vnitrostátní příležitostná osobní.

Statutární orgán: Ing. Ladislav Matoušek (jednatel)

Ing. Pavel Bárta (jednatel)

Mgr. Jan Komiš (jednatel)

Základní kapitál: 635 175 000,- Kč

Jménem společnosti jednají vždy dva jednatele společně. Dozorčí rada není ve společnosti zřízena. Základní kapitál byl splacen v plné výši. [15]

Obrázek 1: Logo společnosti



Zdroj: [15, 2013]

1.2 Historie společnosti Lasselsberger GmbH

První zmínka o společnosti Lasselsberger GmbH na území České republiky byla již v roce 1996, kdy došlo ke kapitálovému vstupu společnosti do podniku Chlumčanské keramické závody, a.s. O rok později byl zaznamenán další kapitálový vstup, tentokrát však do společnosti Keramika Horní Bříza, a.s. [15]

Obchodní společnost Lasselsberger, s.r.o. vznikla až v roce 1999. Společnost Lasselsberger GmbH byla v tomto období jediným akcionářem v Chlumčanských keramických závodech, a.s., ale také ve společnosti HOB, a.s. Následně v roce 2000 vložila kapitál do společnosti Calofrig a.s., v roce 2001 do společnosti Kemat, spol. s r.o. a v roce 2002 do společnosti RAKO Rakovník a.s. [15]

Rok 2003 byl rokem založení akciové společnosti LASSELSBERGER, a.s., jejíž provozy provádějící těžbu a úpravu surovin se staly součástí divize MINERALS. [15]

Divize MINERALS v roce 2005 včlenila do své činnosti těžební závody společnosti KERKO Košice a.s. [15]

Rok 2007 pak přinesl rozdělení části majetku firmy LASSELSBERGER, a.s. na tři nově založené akciové společnosti - LB Cemix, a.s., LB IMMO, a.s. a LB MINERALS, a.s., která byla v roce 2009 změněna na společnost s ručením omezeným LB MINERALS, s.r.o. [15]

1.3 Historie jednotlivých těžebních lokalit

Počátky těžby a úpravy surovin sahají až do 19. století. Tak, jak se měnil způsob těžby a zpracování surovin, měnil se i vývoj v jednotlivých těžebních lokalitách (Chebsko, Chodsko, Morava, Plzeňsko, Třeboňsko). V této práci bude pohlíženo především na region Plzeňsko, do kterého patří výrobní závod v Chlumčanech, Horní Bříze a Kaznějově, největším kaolinovém ložisku v České republice. [15]

➤ *Výrobní závod Chlumčany*

V tomto výrobním závodě byla zahájena těžba a úprava kaolinu již v roce 1873. Tento závod zakoupila v roce 1909 společnost Dobřanské kaolinové závody Fiedler a Eisenschimml, s.r.o., jež se následně sloučila se Západočeskými továrnami kaolinovými a šamotovými, a.s. Toto spojení výrobnímu závodu velice prospělo.

Z důvodu hospodářské krize ve 30. letech však došlo k zastavení výroby některých produktů. Výroba byla obnovena až ke konci roku 1936.

V roce 1950 se chlumčanská keramička stala samostatnou hospodářskou organizací a vznikly tak Chlumčanské keramické závody, n.p. K tomuto podniku byly v roce 1957 připojeny závody Poběžovice a Jehnědno.

Roku 1992 se staly Chlumčanské keramické závody akciovou společností, do které v roce 1999 provedla kapitálový vstup firma Lasselsberger Holding International. Jediným akcionářem je firma Lasselsberger. [15]

➤ *Výrobní závod Horní Bříza*

Výrobní závod v Horní Bříze zahájil těžbu a plavení kaolinu v roce 1877. O pět let později byla založena Továrna na výrobu hliněného, kaolinového a šamotového zboží. Následně došlo také k založení akciové společnosti Západočeské továrny kaolinové a šamotové, a.s. V roce 1929 se provedlo připojení magnezitových závodů na Slovensku.

Z důvodu kuponové privatizace v roce 1992 vznikla akciová společnost Západočeské kaolinové a keramické závody, jejíž název byl změněn na Keramika Horní Bříza a.s. Kapitálový vstup společnosti Lasselsberger Holding International byl proveden roku 1999. Jediným akcionářem je firma Lasselsberger. [15]

➤ *Výrobní závod Kaznějov*

Těžba ve výrobním závodě Kaznějov byla započata až v roce 1904. V té době se používala jak povrchová, tak hlubinná těžba. V roce 1905 byla uzavřena smlouva o pronájmu kaznějovského kaolinového lomu mezi rodem Metternichů a firmou Západočeské továrny kaolinové a šamotové v Horní Bříze. Tato smlouva byla v roce 1919 ze strany rodu Metternichů vypovězena. Následně však došlo k odkoupení Kaznějovských kaolinových závodů firmou Západočeské kaolinky.

Rok 1944 přinesl pozastavení těžby kaolinu z důvodu nedostatku pracovních sil. O rok později došlo ke znárodnění firmy Západočeské kaolinky a založení podniku Západočeské závody kaolinové, šamotové a magnositové.

V roce 1950 se stal kaznějovský výrobní závod součástí národního podniku Hornobřízské kaolinové závody, přejmenované v roce 1997 na společnost Keramika Horní Bříza a.s. [15]

Obrázek 2: Kaolinový lom Kaznějov



Zdroj: [vlastní zpracování, 2013]

2 Strategický plán společnosti

2.1 Poslání, vize a její komponenty, cíle

2.1.1 Poslání společnosti

Poslání vymezuje firmu, neboť odpovídá na otázku „proč“ společnost existuje. Oznamuje tak zaměstnancům, že vykonávání jejich aktivit vede k soustavnému naplňování základního smyslu podnikání. Poslání není časově ohraničené a je nutné jej neustále aktualizovat. [4]

Společnost LB MINERALS, s.r.o. je podnik s dlouholetou tradicí, který se řadí mezi nejvýznamnější dodavatele surovin v regionu střední Evropy. Svým zákazníkům dodává široký sortiment surovin využitelných v mnoha průmyslových odvětvích. Klade důraz na kvalitu nabízených výrobků a spokojenost svých zákazníků.

2.1.2 Vize společnosti

Vize naopak deklaruje představu o podnikání společnosti v určitém časovém horizontu. Je tedy časově ohraničená a tvoří základnu pro vyvození strategických cílů. Měla by být srozumitelná všem pracovníkům na úrovni řízení podniku. [4]

Vizi společnosti LB MINERALS, s.r.o. pro následující tříleté období je udržet si i nadále významné postavení na trhu, poskytovat svým tuzemským i zahraničním zákazníkům kvalitní suroviny a vyvíjet nové výrobky. Podnik chce obnovit spolupráci s bývalými odběrateli, oslovit výrobce z oblasti nanotechnologie a zvýšit tak tržby z prodeje svých výrobků. Záměrem podniku jsou také investice do energetické úspornosti a investice ekologického charakteru. Kromě toho se bude snažit o omlazení pracovního kolektivu a zvýšení jejich spokojenosti a kvalifikace.

➤ *Komponenty vize*

Vize společnosti má za cíl umožnit posun analyzovaného podniku. Z toho důvodu je nutné zpracovat ji tak, aby mohla být v procesu strategického plánování aktualizována. Usilujeme tedy o její flexibilitu. [4] V následujícím textu budou tedy rozebrány všechny faktory, které vizi podniku LB MINERALS, s.r.o. ovlivňují.

➤ *Zákazníci*

O spokojenost svých zákazníků musí podnik pečovat, neboť jsou jediným zdrojem příjmů a mohou firmu doporučit zákazníkům potenciálním. Podnik LB MINERALS, s.r.o. má zákazníky v mnoha průmyslových odvětvích, jak v České republice, tak i v ostatních zemích Evropy. V roce 2012 například putovalo 80 % produkce kaolinu do zahraničních zemí. Největší část byla exportována do Německa, s odstupem pak následovaly Belgie, Slovensko a Itálie. Co se týče budoucnosti, konkrétně horizontu tří let, bude se společnost i nadále snažit splňovat požadavky svých stávajících zákazníků a dbát o jejich spokojenost. Dle slov ekonomického ředitele noví zákazníci příliš nepřibývají. Proto by v plánovaném období chtělo vedení společnosti obnovit spolupráci s firmami v oblastech, kde před časem o své zákazníky přišli. Dalším záměrem podniku je představit nabídku společnosti výrobcům z oblasti nanotechnologie, zaujmout je především jemností nabízených surovin a jednat o případné spolupráci. [15]

➤ *Popis trhu a jeho segmentů*

Produkty společnosti LB MINERALS, s.r.o. mají své zákazníky nejen na území České republiky, ale i v jiných zemích Evropy. Výrobky jsou exportovány především do sousedního Německa, Slovenska, Rakouska a Polska, ale také do Francie, Itálie či Maďarska. Produkty, které firma LB MINERALS, s.r.o. nabízí, jsou využívány téměř ve všech průmyslových oborech, například v průmyslu sklářském, papírenském, automobilovém či strojírenském. Jelikož byl obor stavebnictví negativně ovlivněn hospodářskou krizí, bylo v minulých letech zaznamenáno snížení zakázek od firem působících právě v tomto oboru. Podle ekonomického ředitele je další možnou příčinou šetření státu a tudíž se žádné větší stavební zakázky nekonají. Z toho důvodu nevidí vedení společnosti LB MINERALS, s.r.o. v tomto oboru budoucnost. Naopak, chtějí usilovat o získávání zákazníků v jiných oborech a oblastech. Jak již bylo řečeno výše, současným záměrem podniku je obnovit spolupráci se zákazníky, které si podnik v minulých letech nedokázal udržet. Jedná se především o některé bývalé odběratele z Itálie. Co se týče oborů, zamýšlí podnik představit svou nabídku výrobcům z odvětví nanotechnologie. [15]

➤ *Produkt a jeho výjimečnost*

Společnost LB MINERALS, s.r.o. nabízí svým zákazníkům především kaoliny, jíly, živce, kameniva, písky a další produkty, které se z těchto surovin vyrábí. Dále jsou v podniku zřízeny laboratoře, které monitorují kvalitu surovin a výrobků a ovlivňování životního prostředí. Své služby poskytují tyto laboratoře samozřejmě i externím společnostem. Během následujícího tříletého období chce společnost zařadit do své nabídky nové produkty, konkrétně nové druhy směsí. Splněním tohoto cíle chce podnik v následujících třech letech zvýšit tržby z prodeje vlastních produktů. [15]

➤ *Technické, technologické a užité přednosti produktu*

Z důvodu pravidelných investic do technologií lze říci, že jsou výrobní závody v plzeňském regionu poměrně moderně vybaveny. Aby se k zákazníkovi dostaly pouze kvalitní produkty, jsou v laboratořích podniku prováděny technologické zkoušky surovin. Podniková laboratoř LB MINERALS, s.r.o. má zavedený systém kvality dle ČSN EN ISO 17025, akreditovaný ČIA pod č.1173 pro chemickou analýzu silikátů, rozbor odpadních vod či měření hlučnosti a prašnosti pracovního prostředí. Pro následující tříleté období má podnik v plánu investovat do energetické úspornosti. Největším energetickým výdajem podniku jsou sušárny, a proto by bylo vhodné investovat do technologie, která by těmto vysokým energetickým výdajům zamezila. Aby podnik splňoval normy Evropské unie o znečišťování ovzduší, jsou plánovány také některé ekologické investice. [15]

V každém dobývacím prostoru má vytěžená surovina odlišné složení než v ostatních dobývacích prostorech nacházejících se v České republice. Velký vliv zde má tedy příroda a inovace výrobku v podstatě není možná. Za inovaci však můžeme označit i to, že podnik nachází stále nové formy skupenství, v jakém zákazníkovi svůj produkt předat - například nudličky, rozemletý prášek, tekutá formy suroviny a další. [15]

➤ *Veřejná image*

Podnik je svými zákazníky vnímán jako velmi perspektivní obchodní partner, se kterým budou chtít i nadále udržovat obchodní vztahy. Důvodem může být také to, že firmě není lhostejné znečišťování životního prostředí. Je vlastníkem certifikátu ČSN ISO 14001:2005, jež klade důraz na dodržování legislativních požadavků týkajících se jednotlivých složek životního prostředí (voda, vzduch, půda, odpady, atd.). Dále se

firma řídí dle normy ČSN ISO 9001:2009. Tuto veřejnou image kvalitního poskytovatele surovin si firma hodlá udržet i v budoucnosti. [15]

➤ *Sociální koncepce*

Společnost patří mezi významné zaměstnavatele v Plzeňském, Karlovarském, Jihočeském a Jihomoravském kraji. K 31. 12. 2013 zaměstnával celý podnik LB MINERALS, s.r.o. 818 zaměstnanců a průměrná měsíční mzda v tomto roce dosáhla částky 26 000,- Kč. Koncový stav zaměstnanců k 31. 12. 2013 v regionu Plzeňsko činil 383 zaměstnanců. [15]

Zaměstnanci podniku pracují ve ztíženém pracovním prostředí, neboť jsou neustále ohroženi hlukem a prachem. Z toho důvodu je pracovníkům nabídnuto mnoho benefitů. Na základě kolektivní smlouvy uzavřené s odbory společnosti je zaměstnancům poskytován příspěvek na rekreaci, příspěvek na závodní stravování, finanční příspěvek na penzijní připojištění, očkování proti chřipce a klíš'ové encefalitidě, třináctý plat, dále jsou zajišťovány odměny při pracovních a životních výročích, zdravotní péče a neustálé zlepšování kvalifikace zaměstnanců. Je umožňováno i prodloužení řádné dovolené nad základní rámec zákoníku práce. Firma dbá také na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. V následujícím tříletém období bude snahou podniku omlazení pracovního kolektivu, rozšiřování kvalifikace svých zaměstnanců a zvyšování jejich motivace. Společnost by ráda získala dotaci z Evropské unie na školení zaměstnanců. Tato školení by měla obsahovat jazykové i počítačové kurzy či odborné kurzy týkající se například problematiky měření v laboratořích. Podnik si musí zaměstnanců vážit, neboť oni jsou hybnou silou všech firemních procesů. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků by podnik ohrozil ve velké míře. [15]

➤ *Strategie záměru*

Firma LB MINERALS, s.r.o. je spolehlivým dodavatelem kvalitních produktů na českém i zahraničním trhu. Tuto pozici si hodlá i nadále udržovat a posilovat ji, což je spojeno s růstem tržeb a výsledného zisku, stejně tak jako s růstem nákladů společnosti.

➤ *Filozofie záměru*

Chod celé firmy je závislý především na zaměstnancích podniku, od nichž je vyžadováno dodržování určitých pravidel a postupů. Jedině tak mohou být požadavky zákazníka naplněny. Je nutné však zmínit i stávající dodavatele služeb, kteří podniku umožňují pracovat efektivněji a s nižšími náklady, než kdyby si tyto služby podnik

zajišťoval vlastními silami. V neposlední řadě je podnik závislý také na svých odběratelích, kteří svými zvyšujícími se nároky ženou podnik neustále kupředu. Budoucnost společnosti je tedy především závislá na vztazích se zaměstnanci, dodavateli, ale také zákazníky. [15]

2.1.3 Strategické cíle společnosti

Nyní již máme definovanou vizi, a proto můžeme přistoupit ke stanovení jednotlivých strategických cílů, které musí splňovat podmínku SMARTER:

V období let 2014 až 2016 by firma chtěla dosáhnout následujících cílů:

- Investice ve výši 10 mil. Kč do technologie snižující vysoké energetické výdaje v sušárnách;
- Zařazení alespoň 2 nových druhů směsí do nabídky podniku;
- Investice ekologického charakteru ve výši 3 mil. Kč tak, aby měla společnost lepší výsledky o 10 % nad normy EU o znečištění ovzduší;
- Představení nabídky společnosti 5 výrobcům z oblasti nanotechnologie tak, aby se alespoň 3 z nich stali novými odběrateli podniku;
- Obnovení spolupráce s bývalými odběrateli z Italské republiky a získání zde 5% podílu tržeb z celkového objemu tržeb;
- Zvýšení tržeb z prodeje výrobků a služeb do konce roku 2016 minimálně o 6 % oproti roku 2013;
- Omlazení věkové struktury zaměstnanců a přivedení nových mladých a perspektivních pracovníků do společnosti tak, aby se průměr věkové struktury pracovníků podniku snížil o 5 až 10 let.

V následující tabulce č. 1 jsou výše uvedené strategické cíle parametrizovány do cílů krátkodobých.

Tabulka 1: Strategické cíle podniku

STRATEGICKÝ CÍL	MĚŘÍTKO (KPI)	CÍL. HODNOTA	TERMÍN
Investice 10 mil. Kč do technologie snižující energetické výdaje v sušárnách	Výdaje na energie	Snížení o 6 mil. Kč	2016
- Rok 2014			
- Rok 2015		o 2 mil. Kč	
- Rok 2016		o 4 mil. Kč	
Zařazení alespoň 2 nových druhů směsí do nabídky podniku	Počet nových směsí	2 nové druhy	2016
- Rok 2014		0	
- Rok 2015		1	
- Rok 2016		1	
Investice ekologického charakteru ve výši 3 mil. Kč tak, aby měla firma lepší výsledky o 10 % nad normy EU o znečišťování ovzduší	Podíl pevných částic v kouři	Oproti normám lepší výsledky o 10 %	2016
- Rok 2014		2 %	
- Rok 2015		4 %	
- Rok 2016		4 %	
Představení nabídky společnosti 5 výrobcům z oblasti nanotechnologie tak, aby se alespoň 3 z nich stali novými odběrateli podniku	Počet nových odběratelů	3 noví odběratelé	2016
- Rok 2014		1	
- Rok 2015		1	
- Rok 2016		1	
Obnovení spolupráce s bývalými odběrateli z Itálie a získání 5 % podílu tržeb z celkového objemu tržeb	Objem tržeb na italském trhu	5 % podíl z celkových tržeb	2016
- Rok 2014		1 %	
- Rok 2015		1 %	
- Rok 2016		3 %	
Růst tržeb z prodeje výrobků a služeb minimálně o 6 %	Objem tržeb	Zvýšení o 6 %	2016
- Rok 2014		1 %	
- Rok 2015		2 %	
- Rok 2016		3 %	
Omlazení věkové struktury zaměstnanců a přivedení nových mladých perspektivních pracovníků do společnosti	Věková struktura pracovníků	Snížení v průměru o 5 až 10 let	2016
- Rok 2014		v průměru o 4 roky	
- Rok 2015		v průměru o 5 let	
- Rok 2016		v průměru o 8 let	

Zdroj: [vlastní zpracování, 2013]

2.2 Analýza prostředí

Podnikatelské prostředí je možné rozdělit do dvou částí. *Externí prostředí* zahrnuje makroprostředí, jež podnik nemůže žádným způsobem ovlivnit. Další složkou externího prostředí je mezoprostředí, které je možné ovlivnit marketingovými nástroji. Do analýzy *interního prostředí*, jinak nazývaného také mikroprostředím, patří například analýza managementu, výroby či finanční analýza. Z toho tedy vyplývá, že mikroprostředí může podnik ovlivnit vykonávanými činnostmi. [4]

2.2.1 Externí analýza podniku

Provádíme-li *analýzu makroprostředí*, je nutné brát v úvahu okolnosti týkající se zahraničního i národního prostředí. Podnik LB MINERALS, s.r.o. spolupracuje nejen s tuzemskými, ale i se zahraničními podniky, a proto je zapotřebí brát na tento fakt při analýze makroprostředí zřetel. *Analýza mezoprostředí* se věnuje oblasti působení podniku. Zkoumá své dodavatele, zákazníky, konkurenci v oboru či substituty.

Výstupem externí analýzy je seznam příležitostí a hrozeb. Ty se poté zanášejí do matice EFE, jejímž smyslem je určit takové příležitosti a hrozby, které mají na strategický záměr podniku podstatný vliv. [4]

2.2.1.1 Makroprostředí

➤ *Legislativa a politika*

Je samozřejmostí, že stejně jako všechny ostatní podnikatelské subjekty, tak i společnost LB MINERALS, s.r.o. je ovlivněna legislativou České republiky. Podnik musí stále sledovat změny především v Zákoně o obchodních korporacích, Občanském zákoníku, Zákoníku práce, Zákoně o účetnictví a daňových zákonech.

Sazba daně z příjmů má vliv na výsledek hospodaření společnosti. Při prodeji výrobků však ovlivňuje podnik také sazba DPH, u níž je uvažována rostoucí tendence. Tento fakt není pro podnik velmi příznivý, neboť porostou i daňové náklady podniku. Jelikož je podnik čtvrtletním plátcem daně z přidané hodnoty, může se část této daně při podání daňového přiznání vykompenzovat daní na výstupu.

Vzhledem k tomu, že se podnik zabývá hornickou činností, je pro něj specifickým předpisem Zákon č. 44/1988 Sb. Jedná se o Zákon o ochraně a využití nerostného

bohatství, neboli o horní zákon. Do tohoto zákona jsou zapracovány i příslušné předpisy Evropské unie. [15]

Podnik se řídí také platnými vyhláškami, normami a standardy. Česká technická norma systému managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2009 motivuje ke stálému zlepšování veškerých činností společnosti a tím i k účinnějšímu uspokojování potřeb zákazníků.

Každá těžební činnost představuje určitý zásah do přírody, a proto se podnik stal držitelem certifikátu ISO 14001:2005, který se týká ochrany životního prostředí. Dle ekonomického ředitele společnosti patří dnešní předpisy, normy a kontroly vlivů na životní prostředí v České republice k nejpřísnějším v Evropě. [15]

Od té doby, co podnik spolupracuje se zahraničními obchodními partnery, musí dodržovat také zákony platné v těchto zemích. Pokud má společnost v následujícím tříletém horizontu za cíl obnovit spolupráci se zákazníky v zahraničních zemích, bude důležité sledovat vývoj legislativních podmínek i zde. Je zřejmé, že příznivé legislativní podmínky mohou usnadnit opětovný vstup na tyto trhy. [15]

Jsou stanoveny také některé vnitropodnikové směrnice. Například laboratoře podniku při vykonávání své činnosti zohledňují normu ISO 17025. Ta obsahuje požadavky, jež musí laboratoře splňovat pro dosažení technicky platných výstupů. Zaměstnanci společnosti pak musí dodržovat pravidla týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a určité hygienické předpisy, které se nacházejí ve Směrnici ředitele společnosti.

➤ *Ekologie*

Společnost splňuje všechny požadavky dané legislativou. Jak již bylo řečeno, při výkonu své činnosti bere v úvahu mezinárodní normu ISO 14001:2005, dle které zlepšuje svůj postoj k životnímu prostředí. Dále dodržuje předpisy dané Zákonem č. 185/2001 Sb., tj. zákonem o odpadech, ale také smlouvy o recyklaci odpadů. Společnost má navíc zpracovanou „Politiku jakosti a ochrany životního prostředí“. [15]

Z důvodu neustále se zpřísnujících norem týkajících se dodržování ekologických podmínek používá podnik různá odprášení, čističky odpadních vod či filtry nacházející se v sušárnách. Při těžbě kaolinu dochází ke spotřebě velkého množství vody. Jsou tedy stanoveny interní předpisy, jak nakládat s důlními vodami, aby se zabránilo jejich případnému úniku. Jelikož je nutné předpokládat zpřísnující se ekologické normy i do

budoucná, plánuje podnik další investice ekologického charakteru (například investice zmírňující znečišťování ovzduší).

Generální ředitel společnosti LB MINERALS, s.r.o. se k otázce životního prostředí vyjadřuje takto: „Zahájení vlastní těžební činnosti předchází několikastupňový legislativní proces, v němž jsou vlivy na životní prostředí posuzovány ve všech směrech. Jsme vybaveni vlastní technikou pro zkrápění, čištění a údržbu areálů a komunikací, minimalizující vznik sekundární prašnosti. Dopravní trasy těžené suroviny jsou úmyslně vedeny v zářezech, kde již byla surovina vytěžena, a tedy z větší části pod úrovní okolního terénu, což minimalizuje vliv prašnosti a hluku na okolí. Všem případným negativním vlivům naší činnosti na nejbližší okolí se snažíme předcházet a ve spolupráci s okolními obcemi je řešit.“ [13]

➤ *Ekonomika*

Měnové kurzy jsou výrazným ekonomickým faktorem, který ovlivňuje náklady na dovoz a vývoz. V případě společnosti LB MINERALS, s.r.o. ovlivní náklady export do zahraničí. Je důležité, aby česká koruna oslabovala, což je pro exportéry výhodné. Z hlediska plánovaného obnovení obchodních vztahů s bývalými zahraničními partnery může být důležitým faktorem vývoj měnového kurzu CZK/EUR, jehož vývoj ukazuje následující tabulka. Vidíme, že prognóza měnového kurzu představuje posílení koruny oproti euru, což může mít za následek snížení konkurenceschopnosti produktů firmy na zahraničním trhu. Přijetí společné měny euro je však plánováno nejdříve k roku 2015. [12]

Tabulka 2: Prognóza měnového kurzu

Rok	2013	2014	2015
Kurz CZK/EUR	25,8	25,7	25,4

Zdroj: [12, 2013]

Tržby z prodeje výrobků mohou být ovlivněny také vývojem inflace, u kterých se očekává následující vývoj.

Tabulka 3: Prognóza míry inflace

Rok	2013	2014	2015
Míra inflace	2,1	1,8	1,9

Zdroj: [12, 2013]

V roce 2012 dosáhla průměrná míra inflace hodnoty 3,3 %. V následujících dvou letech se očekává pokles inflace, a proto lze předpokládat zvýšení reálné hodnoty peněz, čímž se výrobky stávají pro spotřebitele levnějšími. V roce 2015 se pak očekává mírný nárůst inflace, což má opačné účinky (výrobky se stávají pro spotřebitele dražšími).

➤ *Technologie*

Stejně jako v jiných oborech dochází i v oboru působnosti podniku LB MINERALS, s.r.o. k častým modernizacím technologie. Z toho důvodu se analyzovaný podnik současnou technologií velmi zabývá. Investuje často do obnovy strojů a zařízení. V případě, že by byly vyvinuty nové technologie, může nastalé příležitosti podnik využít, vsadit na své postavení na trhu a chyby konkurence a za pomoci inovací výroby počet konkurentů snížit. [15]

➤ *Sociologie a kultura*

Je důležité, aby podnik disponoval schopnými a kvalifikovanými pracovníky. Jedině tak bude schopný uspokojovat potřeby svých zákazníků. Povinností podniku je se při výběru zaměstnanců řídit dle Zákona č. 262/2006 Sb. (tj. Zákoníku práce). V tomto zákoně je každoročně provedeno mnoho změn. Je tedy vhodné, aby podnik změny pravidelně sledoval a dodržoval.

➤ *Demografie*

Nabídka firmy je určena především podnikům působících v automobilovém, papírenském, sklářském nebo například strojírenském odvětví. Tyto podniky s nakoupeným materiálem dále pracují. Fyzické osoby jsou zákazníky společnosti pouze zřídka. [15]

2.2.1.2 Mezoprostředí

➤ *Konkurence v oboru*

Společnost LB MINERALS, s.r.o. se věnuje pravidelným analýzám konkurence, jež jsou prováděné prostřednictvím rozborů surovin konkurenčních firem. Podnik zkoumá, proč jsou pro zákazníka výrobky konkurence zajímavé (porovnává konkurenční surovinu z hlediska složení se svou), do jaké míry se liší výrobky konkurence od výrobků podniku LB MINERALS, s.r.o. a v čem může být firma lepší.

Svým současným i potenciálním zákazníkům nabízí společnost všechny suroviny najednou. Cílem je, aby zákazníci neodebírali zboží od několika dodavatelů současně. V tomto případě ovlivňuje společnost zákazníky cenou. Pokud však nejsou zákazníci se svým dodavatelem (konkurentem společnosti LB MINERALS, s.r.o.) spokojeni, není zde cena rozhodujícím faktorem. Nedostatky na straně dodavatele, například kvalitativní problémy, umožní firmě LB MINERALS, s.r.o. porazit konkurenci a získat tak nového zákazníka. [15]

Analyzovaná společnost zaznamenává v České republice velký počet konkurentů. Podnik rozlišuje konkurenci dle nabízeného produktu, kde největší počet z nich je zaměřen na nabídku kaolinu a písků. V příloze A jsou uvedeny společnosti, které podnik LB MINERALS, s.r.o. považuje za své největší konkurenty.

➤ *Potenciální noví konkurenti*

Jelikož má každá surovina rozdílné chemické složení, je nemožné změnit recepturu ze dne na den. Vstup na trh těžby surovin je tedy velmi složitý a nákladný. Z toho důvodu jsou kontrakty především dlouhodobé.

I přesto je v současné době podnik ohrožen společností IMERYYS. Tento potenciální konkurent postavil nový zpracovatelský závod na kaolin, který do České republiky dováží z Brazílie. Takovýto způsob je poněkud levnější než tradiční těžby v Evropě.

Společnost provádí pravidelné průzkumy trhu. Jelikož je trh, na kterém analyzovaná společnost působí, známý, identifikuje firma velmi dobře všechny své konkurenty. [15]

Svou pozornost by však měla firma zaměřit i na konkurenci stávající, která má podobné postavení na trhu jako analyzovaná společnost. V případě, že by některá z těchto firem přišla na trh s novým výrobkem či lepší technologií umožňující vyrábět s nižšími náklady, znamenalo by to ztrátu zákazníků a snížení tržeb z prodeje firmy.

➤ *Zákazníci*

Podnik LB MINERALS, s.r.o. je svými zákazníky považován za významnou nadnárodní společnost nabízející produkty pro keramický průmysl, výrobu stavebních hmot, skla, porcelánu, skleněných vláken a barev. Odběrateli jsou tedy převážně velké společnosti, které využívají suroviny nakoupené od analyzované firmy jako vstup pro svou výrobu. Největším odběratelem produktů však je sesterská společnost LASSELSBERGER, s.r.o. zabývající se výrobou a prodejem keramických obkladů a

dlažeb pro bytovou keramiku RAKO HOME. V příloze B je možné vidět deset největších odběratelů podniku. [15]

Některé produkty společnosti, například písek a kameniva, jsou dodávány přímo koncovému uživateli produktu. Výskyt těchto obchodních případů je však téměř bezvýznamný v porovnání s uvedenými v příloze B.

➤ *Dodavatelé*

Dodavateli společnosti jsou především společnosti zabývající se prodejem služeb, například dodávek plynu, elektřiny, nabídka administrativních služeb či zprostředkování přepravy. V příloze C je k vidění deset nejvýznamnějších dodavatelů společnosti LB MINERALS, s.r.o. včetně vymezení služeb, které tyto společnosti poskytují. [15]

2.2.2 Interní analýza podniku

Analýza mikroprostředí se zabývá takovým podnikatelským prostředím, které může podnik přímo ovlivnit svými činnostmi. Cílem interní analýzy je zjištění potenciálu firmy realizovat daný strategický záměr. Zkoumá tedy finanční oblast podniku, výrobu, plánování, organizování, management a další.

Výstupem interní analýzy je seznam slabých a silných stránek. Ty se poté zanášejí do matice IFE, která se snaží identifikovat slabé a silné stránky podniku s podstatným vlivem na jeho strategický záměr. [4]

➤ *Výroba*

Do nabídky společnosti patří kaoliny, jíly, živce, kameniva, písky a další produkty.

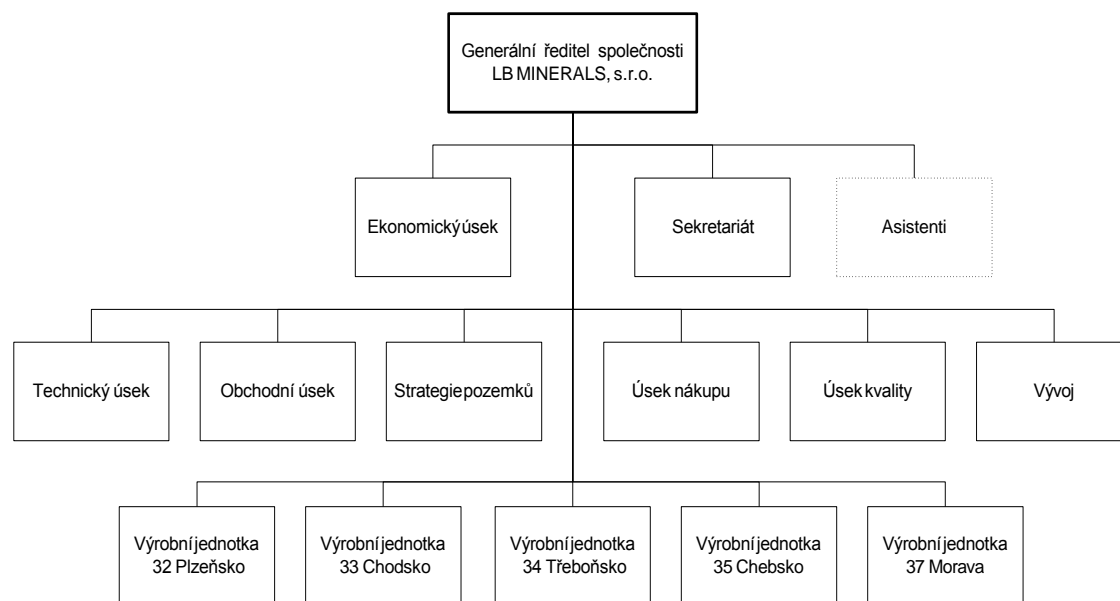
Kaolin je ušlechtilý jíl, který obsahuje velké množství minerálu kaolinitu. Kaolin nachází své uplatnění v řadě odvětví, od keramického průmyslu přes automobilový až po průmysl farmaceutický. *Jíly* jsou jemně zrnité organické usazeniny, jež jsou tvořeny především jílovými minerály. *Živce* jsou horninotvorné prvky, jež vznikají krystalizací vyvěřelých hornin. Z hlediska převládající složky můžeme živce členit na živce draselné, sodno-draselné a sodno-vápenaté. Všechny tyto typy lze využít při výrobě obalového, užitkového a plochého skla. Těžba *kameniva a písků* má dlouhodobou tradici. V některých lokalitách se kamenivo a písky těží jako vedlejší produkt, naopak v jiných místech lze mluvit o těžbě těchto komodit jako o plnohodnotném produktu, který nachází své uplatnění při výrobě betonových tvarovek a dílů, střešních krytin či asfaltových směsí. Za celou dobu působení společnosti Lasselsberger byl zaznamenán u

tohoto produktu největší rozvoj. Mezi *další produkty* společnosti patří filtrační křemelina, omítky pro úpravu stěn před malováním či steliva používaná pro hygienu všech domácích mazlíčků. [15]

➤ *Management*

Jak vidíme na organizační struktuře podniku zobrazené níže, společnost se skládá z několika oddělení. Podnik je členěn na úsek ekonomický, technický, obchodní, úsek nákupu, kvality, vývoje a úsek strategie pozemků. V současné době disponuje společnost 383 zaměstnanci, a to pouze v těžební oblasti Plzeňska (aktuální stav k 31. prosinci 2013). Na obrázku níže vidíme organizační strukturu celého podniku LB MINERALS, s.r.o. Organizační strukturu výrobní jednotky Plzeňsko nalezneme v příloze D. [15]

Obrázek 3: Organizační struktura podniku



Zdroj: [15, 2013]

Zaměstnanci výrobní jednotky Plzeňsko podniku LB MINERALS, s.r.o. jsou přijímáni především na základě spolupráce s učilišti v Horní Bříze, Plzni a Kralovicích. Studenti zmíněných učilišť vykonávají v podniku povinné školní praxe. Ze studentů jsou pak vybráni ti adepti, kteří mohou po dokončení studia do podniku nastoupit.

Ve spolupráci se sesterskou společností se firma LB MINERALS, s.r.o. snaží zvýšit zájem o silikátové obory. Z toho důvodu byla v nedávné době navázána také spolupráce s Vysokou školou chemicko-technologickou v Praze.

Dalším způsobem vyhledávání nových zaměstnanců je interní databáze podniku. Uchazeči, kteří mají zájem pracovat ve společnosti LB MINERALS, s.r.o., jsou v této databázi vedeni. Ta v současné době eviduje cca 300 uchazečů o zaměstnání. Na vysokoškolské pozice se pak vyhlašuje výběrové řízení. Jiný způsob výběru vhodných kandidátů je však u dělnických pozic, kde probíhá výběr především na základě praxe nebo prostřednictvím doporučení současnými zaměstnanci. [15]

V současné době je ve výrobní jednotce Plzeňsko, zahrnující lomy v Kaznějově, Horní Bříze a Chlumčanech, zaměstnáno 383 zaměstnanců (stav k 31. 12. 2013). Pracuje zde 31 žen a 352 mužů. Největší počet zaměstnanců je ve věku od 51 do 55 let. Naopak nejméně zaměstnanců se nachází v intervalu od 61 let výše. Věkovou strukturu zaměstnanců by bylo vhodné omladit. [15]

Tabulka 4: Struktura zaměstnanců dle věku

Věkový interval	Muži	Ženy	Celkem
do 25 let	34	0	34
26 - 30 let	35	0	35
31 - 35 let	43	4	47
36 - 40 let	46	6	52
41 - 45 let	47	5	52
46 - 50 let	34	2	36
51 - 55 let	55	13	68
56 - 60 let	47	1	48
nad 61 let	11	0	11
Celkem	352	31	383

Zdroj: [15, 2014]

Tabulka č. 5 zobrazuje rozdělení zaměstnanců dle odpracovaných let. Vidíme, že největší počet zaměstnanců, mužů i žen, je pracovníkem podniku méně než 10 let. Naopak nejméně zaměstnanců pracuje v podniku více než 14 let, avšak méně než 19 let.

Tabulka 5: Struktura zaměstnanců dle odpracovaných let

Délka pracovního poměru	Muži	Ženy	Celkem
do 9 let	93	9	102
10 - 14 let	55	2	57
14 - 19 let	29	4	33
20 - 24 let	40	4	44
25 - 29 let	38	4	42
30 - 34 let	39	3	42
nad 35 let	58	5	63
CELKEM	352	31	383

Zdroj: [15, 2014]

VJ Plzeňsko disponuje 318 zaměstnanci na pozici dělník. Technicko-hospodářští pracovníci jsou v podniku zastoupeni 60 osobami, z nichž 16 pracuje v laboratořích. Vedoucí pozice zaujímají 4 zaměstnanci a ředitel, tedy 5 osob. V příloze E se nachází také členění zaměstnanců dle funkce, kterou ve výrobní jednotce Plzeňsko vykonávají.

Tabulka 6: Struktura zaměstnanců dle pozice

Pozice	Počet
Dělníci	318
Technicko-hospodářští pracovníci	60
Vedoucí	5
Celkem	383

Zdroj: [15, 2014]

V tabulce č. 7 můžeme vidět členění zaměstnanců dle nejvýše dosaženého stupně vzdělání. Nejvíce zaměstnanců absolvovalo střední odborné učiliště. Naopak vysokou školu vystudovalo pouze 12 zaměstnanců.

Tabulka 7: Struktura zaměstnanců dle stupně vzdělání

Stupeň vzdělání	Počet	v %
Základní vzdělání	19	4,96
Střední odborné bez maturity	275	71,80
Střední odborné s maturitou	77	20,10
Vysokoškolské bakalářské	1	0,26
Vysokoškolské navazující	11	2,87
Celkem	383	100,00

Zdroj: [15, 2014]

Nejvíce zaměstnanců dojíždí do zaměstnání především z blízkého Kaznějova, Mrtníka a Tmnové, jelikož se dobývací prostory podniku LB MINERALS, s.r.o. nacházejí na katastrálním území zmíněných obcí. V tabulce výše je zobrazena dojezdová vzdálenost pracovníků VJ Plzeňska do zaměstnání.

Tabulka 8: Struktura zaměstnanců dle dojezdové vzdálenosti do zaměstnání

Vzdálenost	Počet zaměstnanců	v %
do 5 km	178	46,48
5 - 10 km	112	29,24
10 -15 km	78	20,37
15 - 20 km	10	2,61
20 - 30 km	1	0,26
nad 30 km	4	1,04
Celkem	383	100,00

Zdroj: [15, 2014]

Co se týče motivace zaměstnanců, odvíjí se systém odměňování od aktuálně platné kolektivní smlouvy, ve které je stanovena základní mzda, různé příplatky ke mzdě i odstupné. Jako benefit k platu získávají pracovníci různé slevové kupóny, dovolenou nad rámec zákoníku práce či příspěvky na očkování. Pravidelně jsou pro zaměstnance pořádány podnikové akce. Za zmínku stojí například turnaj v bowlingu. Současné motivaci zaměstnanců se bude podrobněji věnovat kapitola č. 5. Jelikož jsou však zaměstnanci výrobní jednotky Plzeňsko motivováni především na základě finančních odměn, lze již nyní konstatovat, že by mělo dojít k vyššímu využívání i nefinančních motivačních faktorů. [15]

Vedení společnosti se věnuje sestavování střednědobých plánů, v nichž se zabývá cíli na plánovaný horizont tří let. Tyto plány jsou dále zpracovány na plány krátkodobé, jejichž kontrola probíhá měsíčně (na úrovni místní či s majitelem společnosti). Dvakrát ročně dále dochází k sestavování výhledů, které slouží k úpravě plánů dle aktuálního vývoje. V podniku se pořádají pravidelné firemní porady. Porada vedení (ředitelů a vedoucích výrobních jednotek) se koná jednou měsíčně. Stejně tak ke kontrole, zda se plánované výsledky shodují se skutečným výstupem, při nichž zasedá vedení společnosti a vedení výrobních jednotek, dochází jednou měsíčně. Výrobní jednotka zasedá jednou týdně. Výsledkem všech porad jsou zápisy z porady, ve kterých jsou vymezeny úkoly, určeny termíny splnění daných úkolů a identifikovány osoby odpovědné za splnění daného úkolu. [15] Při vedení lidí se společnost řídí především dle směrnice ISO 9001. Tato směrnice popisuje, kdo je za jaký úkol odpovědný či jakým způsobem úkol předat. Problémy jsou pak řešeny především shora dolů, ale ojediněle i zdola nahoru, například při výskytu nesrovnalostí ve výrobě. Dle ekonomického ředitele převládá v podniku demokratický styl vedení. [15]

➤ *Marketing*

V oboru působnosti společnosti LB MINERALS, s.r.o. nejsou marketingové aktivity nijak významné. Z toho důvodu postrádá organizační struktura podniku marketingové oddělení. Společnost sází především na dlouhodobé vztahy se zákazníkem.

K dobré informovanosti odběratele jsou však používány internetové stránky poskytující podrobnější informace o nabízených produktech. Podnik se prezentuje také prostřednictvím různých propagačních materiálů zobrazujících logo podniku (např. flash disky, propisky, diáře a další). Logo podniku je umístěno i na firemních

automobilech. Společnost se věnuje dále sponzoringu drobnějších firem v místech působnosti firmy (sponzoring hokejistů, fotbalistů či jiných sportovních sdružení). [15]

➤ *Výzkum, vývoj*

V každém dobývacím prostoru má vytěžená surovina oproti ostatním dobývacím prostorům České republiky odlišné složení. Látky obsažené v surovinách ovlivňuje především příroda. Za tímto účelem byla zřízena podniková laboratoř, která má zavedený systém kvality dle ČSN EN ISO 17025, akreditovaný ČIA pod č.1173 pro chemickou analýzu silikátů, rozbor odpadních vod či měření hlučnosti a prašnosti pracovního prostředí. V laboratoři jsou na základě prováděných technologických zkoušek vyvíjeny nové formy skupenství (nudličky, rozemletý prášek, tekutá forma a další), ale také produkty splňující přímo požadavky konkrétního zákazníka. Jedině tak lze zákazníkovi poskytnout kvalitní produkty. [15]

➤ *Inovace*

Jak již bylo uvedeno výše, velký vliv zde má příroda a inovace výrobku v podstatě není možná. Podnik však nachází stále nové formy skupenství, v jakém zákazníkovi svůj produkt předat - například nudličky, rozemletý prášek a další.

Co se týče budov a zařízení, investuje podnik do jejich inovace ve velké míře. V minulém roce byla ve výrobní jednotce Kaznějov provedena rekonstrukce všech desíti železobetonových sil. Ve výrobním závodu v Horní Bříze se zahájila modernizace mokrého třídění kaolinové suspenze. Dále podnik investoval do zakoupení několika laboratorních přístrojů do podnikových laboratoří. I přesto jsou však některé stroje a technologie velmi zastaralé a bylo by vhodné zabývat se jejich modernizací. [15]

➤ *Informační systémy*

Podnik využívá celopodnikový informační systém SAP, který odbourává papírovou evidenci, umožňuje lépe reagovat na požadavky zákazníků a zjednodušuje kontrolu nad interními procesy. Prostřednictvím tohoto informačního systému se podstatně zlepšil firemní výkon i vnitropodniková komunikace.

Pro každodenní práci, například tvorbu dokumentů a tabulek, je v podniku využíván operační systém Windows a software Microsoft Office. [15]

➤ *Finance a účetnictví*

Finanční analýza je metodou, která hodnotí hospodaření podniku. Informace získané provedením finanční analýzy jsou použity k vyhodnocení finanční situace podniku. Jejím cílem je zejména posouzení dosavadního vývoje podniku a odhalení příčin tohoto vývoje, analýza vnitřního i vnějšího prostředí podniku, srovnání výsledků analýzy v prostoru (tj. s jinými firmami) a snazší rozhodování o budoucnosti. Výsledky finanční analýzy zlepšují rozhodování o finančním plánování a řízení podniku pro management firmy. [9] Finanční analýza vychází z informací uvedených v účetních výkazech, tj. v rozvaze, výkazu zisku a ztrát či cash-flow. V některých případech je možné použít i údaje o počtu zaměstnanců v podniku. [10]

Finanční a hospodářská krize, která negativně poznamenala řadu průmyslových oborů, ovlivnila i společnost LB MINERALS, s.r.o. V roce 2011 však došlo k oživení průmyslu a tím se vývoj společnosti stabilizoval. V následující části bude provedena finanční analýza zohledňující poslední čtyři roky, jejíž doplnění o další ukazatele se nachází v příloze F.

Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele jsou využívány především k řízení likvidity podniku. Ta vyjadřuje součet všech potenciálních likvidních prostředků pro splacení dluhů podniku. Níže bude tedy vypočítán čistý pracovní kapitál podniku. [9]

Čistý pracovní kapitál neboli Net Working Capital je absolutním ukazatelem, který vyjadřuje rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Čistý pracovní kapitál je část oběžných aktiv financována dlouhodobými zdroji (vlastními či cizími). Lze jej chápat jako tzv. finanční fond, který dovolí podniku pokračovat v jeho činnosti i v nepříznivé situaci. Na ČPK můžeme pohlížet ze dvou různých pohledů – z pozice finančních manažerů a z pozice vlastníků. V této diplomové práci nás však bude zajímat čistý pracovní kapitál z pozice manažerů. [9] Lze ho spočítat jako:

$$NWC = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

V následující tabulce můžeme vidět vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti za poslední čtyři roky. Hodnota čistého pracovního kapitálu by měla být kladná, ne však příliš vysoká. V roce 2011 čistý pracovní kapitál oproti roku 2010 klesl, což mohlo být

způsobeno růstem krátkodobých závazků o 141 002 tis. Kč. V následujících dvou letech čistý pracovní kapitál naopak rostl, jelikož se oběžná aktiva zvyšovala a krátkodobé závazky snižovaly.

Tabulka 9: Čistý pracovní kapitál

ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL	2010	2011	2012	2013
	156 989	143 654	272 722	322 175

Zdroj: [vlastní zpracování dle 11, 2014]

Analýza poměrových ukazatelů

Jedná se o nejčastěji využívané ukazatele finanční analýzy. Poměrové ukazatele představují podíl mezi dvěma či více absolutními ukazateli. Sestavují se zejména z rozvahy (stavové veličiny) a výkazu zisku a ztrát (tokové veličiny). Patří sem ukazatele rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti podniku či ukazatele tržní hodnoty. [10]

Aktivita podniku

O tom, kolikrát se celková aktiva podniku obrátí za rok, vypovídá ukazatel obratu aktiv.

Doba obratu zásob říká, jaká je průměrná doba, než se zásoby podniku spotřebují. Výsledek se vyjadřuje ve dnech. Čím je doba obratu zásob kratší, tím je to pro podnikatele výhodnější. [9]

Výsledná hodnota ukazatele doby obratu pohledávek udává počet dnů, po které firma čeká na splacení plateb za již provedené tržby. V případě, že je tato hodnota větší než běžně smluvená doba splatnosti podniku, neplatí odběratelé firmy své účty včas. Čím vyšší je tedy obrat pohledávek, tím rychleji splácí odběratelé své závazky a tím je nižší doba obratu pohledávek. Obrat závazků a doba obratu závazků se počítá se záměrem zjistit, jaká je platební morálka podniku vůči jejím dodavatelům. [9]

Ukazatele aktivity podniku lze vypočítat takto [9]:

$$Obrat\ aktiv = \frac{roční\ tržby}{aktiva};$$

$$Obrat\ zásob = \frac{roční\ tržby}{zásoby}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{(\text{roční tržby})/365};$$

$$\text{Obrat pohledávek (závazků)} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{pohledávky (závazky)}};$$

$$\text{Doba obratu pohledávek (závazků)} = \frac{\text{pohledávky (závazky)}}{(\text{roční tržby})/365}.$$

Tabulka 10: Aktivita podniku

AKTIVITA PODNIKU	2010	2011	2012	2013
Obrat aktiva	0,47	0,53	0,57	0,57
Obrat zásob	14,42	16,85	18,41	16,78
Doba obratu zásob	25,32	21,66	19,83	21,75
Obrat pohledávek	5,31	4,99	5,19	5,13
Doba obratu pohledávek	68,70	73,16	70,38	71,21
Obrat závazků	3,80	3,46	4,34	4,58
Doba obratu závazků	96,17	105,52	84,06	79,73

Zdroj: [vlastní zpracování dle 11, 2014]

Výsledná hodnota obratu aktiv by měla být vyšší než číslo 1,5. Tuto doporučenou hodnotu podnik nespĺňuje, neboť celková hodnota tržeb je téměř o polovinu menší než hodnota aktiv. Aby bylo splněno toto kritérium, musel by podnik zvýšit tržby nebo snížit hodnotu aktiv.

Podnik LB MINERALS, s.r.o. váže v podniku zásoby až do své spotřeby průměrně 22 dní. To znamená, že zásoby během roku zamíří na sklad cca 16krát.

Z analýzy vyplývá, že v roce 2010 byly pohledávky splaceny v průměru za 69 dní, v roce 2013 až za 71 dní, zatímco závazky byly splaceny přibližně za 96 dní v roce 2010 a 79 dní v roce 2013. Doba obratu pohledávek by měla být menší než doba obratu závazků, což firma splňuje.

Zadluženost podniku

Tento ukazatel říká, jak je podnik zadlužen. Ideální hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí 30 až 60 %. Celkovou zadluženost podniku lze zjistit takto [9]:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100.$$

Tabulka 11: Zadluženost podniku

CELKOVÁ ZADLUŽENOST PODNIKU (v %)	2010	2011	2012	2013
	51,54	49,67	45,04	51,15

Zdroj: [vlastní zpracování dle 11, 2014]

V letech 2011 a 2012 měla zadluženost podniku klesající tendenci. Bohužel v roce 2013 se zadluženost zvýšila, neboť se cizí kapitál podniku zvýšil o bankovní úvěry se splatností do 5 let. Hodnoty celkové zadluženosti podniku se však i přesto pohybují v doporučováním rozmezí.

Horizontální analýza

Horizontální analýza se využívá pro zobrazení vývoje majetku i kapitálu podniku. Jednotlivé položky účetních výkazů včetně jejich změn jsou zachyceny v řádcích. Následující tabulka obsahuje změny absolutní a relativní. Absolutní změnu lze spočítat jako rozdíl mezi obdobím běžným a obdobím předchozím. Relativní změna se počítá jako rozdíl běžného a předchozího období dělený hodnotou předchozího období. Výsledek se poté násobí číslem 100, je tedy vyjádřen v procentech. [9]

Celková aktiva (pasiva) firmy mezi rokem 2010 a 2011 vzrostla o 261 358 tis. Kč (tj. o 7,72 %). V následujících letech však aktiva (pasiva) klesala. Mezi lety 2012 a 2013 byl pokles velmi malý, pouze o 0,35 %.

Dlouhodobý majetek podniku se do roku 2012 snižoval průměrně o 3,5 %. V roce 2013 se pak o 0,13 % zvýšil, tj. o 3 236 tis. Kč oproti roku 2012.

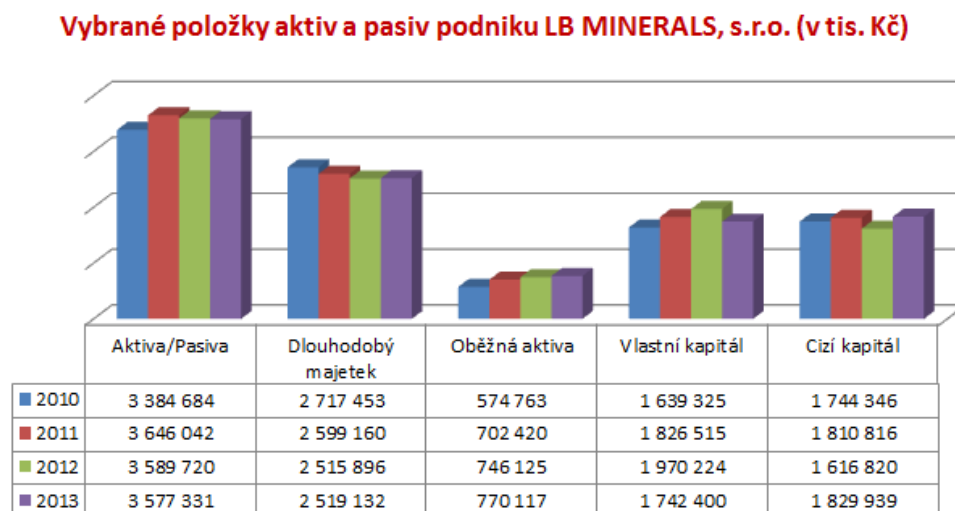
Oběžná aktiva se meziročně zvyšovala. Tento jev nelze považovat za příliš pozitivní, neboť se zvyšovaly krátkodobé pohledávky. Zatímco mezi lety 2010 a 2011 vzrostla oběžná aktiva o 22,21 %, mezi lety 2012 a 2013 už pouze o 3,22 %.

Až do roku 2012 vlastní kapitál každoročně rostl. V roce 2013 však klesl o 227 824 tis. Kč, jelikož se snížila hodnota nerozděleného zisku minulých let i hodnota výsledku hospodaření za běžné období. Ten klesl o 21 553 tis. Kč, tj. o 14,98 % oproti roku 2012, což mohlo být zčásti zapříčiněno i poklesem tržeb.

Cizí kapitál mezi roky 2011 a 2012 klesl o 10,71 %, do konce roku 2013 se ale opět zvýšil. Tento růst byl zapříčiněn zvýšením bankovních úvěrů se splatností do 5 let.

Následující graf zobrazuje meziroční změny jednotlivých položek rozvahy tak, jak byly výše popsány. Jsou zobrazeny v tis. Kč, jelikož se jedná se o změny absolutní.

Obrázek 4: Absolutní změny položek rozvahy



Zdroj: [vlastní zpracování dle 11, 2014]

Vertikální analýza

Vertikální analýza se používá k posouzení jednotlivých složek aktiv a pasiv podniku. Na rozdíl od horizontální analýzy se při vertikální analýze postupuje po jednotlivých letech, tedy po sloupcích. Při analýze rozvahy se většinou vyjadřuje podíl jednotlivých položek na celkových aktivech podniku. Naopak při analýze výkazu Z/Z se jako základ určují především tržby. Výsledek je opět vyjádřen v procentech. [9]

Tabulka 12: Vertikální analýza

	PODÍL POLOŽEK ROZVAHY NA AKTIVECH (v %)			
	2010	2011	2012	2013
Aktiva/Pasiva	100	100	100	100
Dlouhodobý majetek	80,29	71,29	70,09	70,42
Oběžná aktiva	16,98	19,27	20,79	21,53
Vlastní kapitál	48,43	50,10	54,89	48,71
Cizí kapitál	51,54	49,67	45,04	51,15

Zdroj: [vlastní zpracování dle 11, 2014]

Z tabulky je například patrné, že celková zadluženost podniku v roce 2013 vzrostla. Důvodem je zvýšení cizího kapitálu podniku o bankovní úvěry se splatností do 5 let. Naopak podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech podniku se v roce 2013 snížil.

Shrnutí finanční analýzy podniku

Z výše uvedené analýzy vyplývá, že podnik LB MINERALS, s.r.o. je na tom z hlediska finanční stránky relativně dobře. Až do roku 2009 byl podnik ovlivněn počínající hospodářskou krizí. Výsledek hospodaření byl v tomto roce záporný, zadluženost podstatně vysoká. Od roku 2010 se situace zlepšovala. Tržby podniku by se však měly zvýšit, aby byl zlepšen obrat celkových aktiv. To by přispělo ke zvýšení hodnoty zisku, ale také vlastního kapitálu.

Ostatní ukazatele vykazují převážně uspokojující hodnoty. Dlouhodobá finanční stabilita a samostatnost může být ještě ověřena koeficientem samofinancování [9]:

$$Kvóta\ vlastního\ kapitálu_{2013} = \frac{vlastní\ kapitál}{celková\ aktiva} * 100 = \frac{1\ 742\ 400}{3\ 577\ 331} * 100 = 48,7\ %$$

Pokud výsledná hodnota překročí hranici 30 %, je kapitálová síla podniku výborná. Vidíme, že podnik LB MINERALS, s.r.o. je finančně stabilním podnikem.

2.3 SWOT analýza

Následující tabulka shrnuje silné a slabé stránky podniku i jeho příležitosti a hrozby, které vyplynuly z výše provedené externí a interní analýzy.

Tabulka 13: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Dlouholetá tradice	Neexistence marketingového oddělení
Informační systém SAP	Ztížené pracovní prostředí (hluk, prach)
Nelehký vstup na trh těžby surovin	Zastaralost některých strojů a technologií
Pravidelné průzkumy trhu	Nízká hodnota obratu aktiv
Podniková laboratoř	Klesající výsledek hospodaření
Příležitosti	Hrozby
Nové technologie	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců
Získání zákazníků z oblasti nanotechnologie	Vstup nové konkurence na trh
Obnovení spolupráce s odběrateli z Itálie	Kurzová rizika
Příznivé ekonomické ukazatele	Přísnější ekologické požadavky
Dotace z EU na školení zaměstnanců	Dražší vstupy než konkurence

Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

2.4 Strategie

Jelikož má firma výborné postavení na trhu a je vyhledávaným obchodním partnerem, mohla by pro dosažení svých cílů zvolit strategii penetrace trhu, rozvoj trhu či vývoje produktu. Jedná se o strategie intenzivní. K výběru konečné optimální strategie bude provedena v následující kapitole strategická analýza.

3 Strategická analýza

V následující části je třeba provést strategickou analýzu podniku, jejímž výsledkem je výběr vhodné strategie pro dosažení strategických cílů. Strategická analýza je velmi náročným procesem. Nejprve bude sestavena matice IE vycházející z matic EFE (výsledkem externí analýzy) a IFE (výsledkem interní analýzy).

3.1 Matice EFE

K vyhodnocení externí analýzy slouží matice EFE, jejímž výsledkem je citlivost strategického záměru na externí prostředí. Při tvorbě této matice je důležité dbát na to, aby obsahovala stejný počet hrozeb i příležitostí. Následně je každý prvek matice ohodnocen váhami od 0 do 1 dle důležitosti hrozby či příležitosti pro úspěch v oboru obecně. Součet všech vah se musí rovnat 1. Dalším krokem je určit stupeň vlivu daného faktoru na daný strategický záměr (1 = nízký vliv, 4 = významný vliv). Následně jsou jednotlivé vážené poměry (součiny vah se stupni vlivu) sečteny a je určena citlivost strategického záměru na externí prostředí (výsledná 1 = nízká citlivost, výsledná 2,5 = střední citlivost, výsledná 4 = vysoká citlivost). [10]

Tabulka 14: Matice EFE

O/T	POPIS	VÁHA	STUPEŇ VLIVU	SOUČIN
O1	Nové technologie	0,09	2	0,18
O2	Získání zákazníků z oblasti nanotechnologie	0,11	4	0,44
O3	Obnovení spolupráce s odběrateli z Itálie	0,10	3	0,30
O4	Příznivé ekonomické ukazatele	0,12	2	0,24
O5	Dotace z EU na školení zaměstnanců	0,06	3	0,18
T1	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	0,09	2	0,18
T2	Vstup nové konkurence na trh	0,12	2	0,24
T3	Kurzová rizika	0,09	2	0,18
T4	Přísnější ekologické požadavky	0,13	4	0,52
T5	Dražší vstupy než konkurence	0,09	1	0,09
Σ		1	---	2,55

Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

Vidíme, že citlivost strategického záměru na externí prostředí je 2,55. Jedná se tedy o střední citlivost záměru na externí prostředí.

3.2 Matice IFE

K vyhodnocení interní analýzy podniku slouží matice IFE, jejíž výsledky určují interní pozici organizace nebo jejího strategického záměru. Podmínkou k vytvoření této matice je opět stejný počet slabých a silných stránek. Každému internímu faktoru je přiřazena váha v intervalu od 0 do 1 dle důležitosti silné či slabé stránky pro úspěšnost v oboru obecně. Celkový součet vah musí být roven 1. Dále je nutné ohodnotit jednotlivé faktory dle vlivu na daný strategický záměr. V případě určení vlivu (stupně citlivosti) silných stránek je používán stupeň 3 (malý vliv) nebo 4 (velký vliv). Naopak, slabé stránky jsou hodnoceny stupněm 1 (velký vliv) či stupněm 2 (malý vliv). Závěrečným krokem je opět součet jednotlivých vážených poměrů (vynásobení váhy a stupně vlivu), který hodnotí interní pozici podniku či strategického záměru (výsledná hodnota 4 = nejlepší hodnocení, výsledná hodnota 2,5 = střední hodnocení, výsledná hodnota 1 = nejhorší hodnocení). [10]

Tabulka 15: Matice IFE

S/W	POPIS	VÁHA	STUPEŇ VLIVU	SOUČIN
S1	Dlouholetá tradice	0,11	4	0,44
S2	Informační systém SAP	0,05	3	0,15
S3	Nelehký vstup na trh těžby surovin (→ významné postavení podniku)	0,16	4	0,64
S4	Pravidelné průzkumy trhu	0,14	4	0,56
S5	Podniková laboratoř	0,11	3	0,33
W1	Neexistence marketingového oddělení	0,04	2	0,08
W2	Ztížené pracovní prostředí (hluk, prach)	0,07	2	0,14
W3	Zastaralost některých strojů a technologií	0,15	1	0,15
W4	Nízká hodnota obratu aktiv	0,06	1	0,06
W5	Klesající výsledek hospodaření	0,11	1	0,11
Σ		1	---	2,66

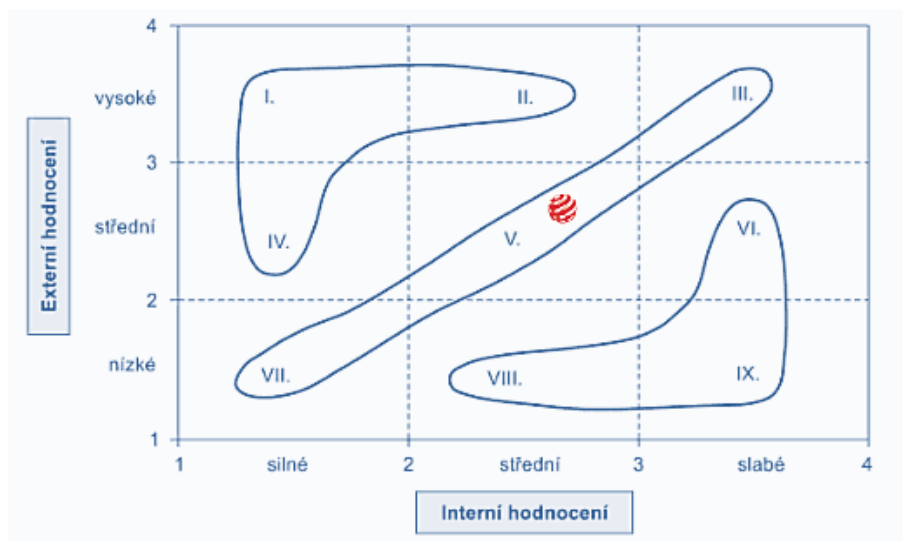
Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

Vidíme, že celkový vážený poměr matice IFE je hodnota 2,66. Z tohoto výsledku vyplývá, že interní prostředí firmy má na její podnikatelský záměr střední vliv.

3.3 Matice IE

Nyní je možné přistoupit k samotnému sestavení matice IE, kterou lze sestavit pouze na základě dvou předchozích matic (EFE, IFE). Na **osu x** se vynášší celkové hodnocení interních faktorů, naopak na **ose y** je vyznačeno celkové ohodnocení faktorů externích.

Obrázek 5: Matice IE



Zdroj: [vlastní zpracování dle 4, 2014]

Na obrázku vidíme matici IE jako výsledek zakreslení matice EFE (2,55) a IFE (2,66). Přibližné umístění v matici IE je zakresleno pomocí červeného bodu. Oblast, ve které se bod nachází, je nazývána jako oblast „Udržuj a potvrzuj“. Vhodnými strategiemi jsou v tomto případě strategie penetrace trhu či strategie vývoje produktu. [4]

Zda je výsledek výše uvedeného ideální, bylo ověřeno za pomoci matice SPACE a matice TAS. Obě zmíněné matice se nacházejí v příloze G. Na základě všech vytvořených matic se došlo k závěru, že optimální strategií k naplnění strategických cílů je strategie vývoje produktu.

Podle Ansoffovy matice, uplatňované pro volbu vhodného způsobu k dosažení plánovaných cílů, patří strategie vývoje výrobku mezi růstové strategie. Tento model podrobně popisuje tabulka č. 16.

Tabulka 16: Ansoffova matice

		TRHY	
		STÁVAJÍCÍ	NOVÉ
PRODUKTY	STÁVAJÍCÍ	Penetrace trhu	Vývoj trhu
	NOVÉ	Vývoj produktu	Diverzifikace

Zdroj: [10, 2014]

Dle obrázku je zřejmé, že při uplatnění strategie vývoje produktu nabízí podnik stejnému trhu nový výrobek. Tato strategie se používá zejména v případě, že je trh již nasycen nebo se výrobky nacházejí ve fázi zralosti. V případě této strategie musí podnik přijít na trh s něčím novým. [10] Společnost LB MINERALS, s.r.o. může dosáhnout stanovených cílů prostřednictvím zvýšení kvality či jiných charakteristik stávajících produktů. Další možností je vyvinout nový produkt. Jelikož je cílem podniku vyvinout nové druhy směsí a spolupracovat se zákazníky z oblasti nanotechnologie, může realizovat zvolenou strategii hlavně za pomoci zaměstnanců těžby, důlních měřičů, geologa, manažera jakosti a laborantů. Především tito zaměstnanci jsou hybnou silou pro uplatnění strategie vývoje produktu. Na jimi vykonanou práci však navazují i povinnosti dalších zaměstnanců. V případě, že by byla strategie za pomoci pracovníků podniku správně implementována, došlo by také k plánovanému zvýšení tržeb.

Vedení podniku by však mělo brát v úvahu i strategii penetrace trhu, s jejíž pomocí je možné zvýšit spotřebu výrobků získáním nových spotřebitelů. Především za pomoci propagačních technik je možné nalákat potenciální odběratele či současné odběratele konkurenčních společností.

Zdali je reálné naplnění sestaveného strategického plánu, bude určeno především na základě výsledků plánovaného výkazu zisku a ztrát pro období let 2014 až 2016.

4 Navržení vhodné metodiky pro řízení a sledování naplnění výkonnostních cílů

Řízení výkonnosti podniků bylo až do 80. let minulého století založeno především na využívání finančních měřítek výkonnosti. Následně však sílila kritika uplatňování pouze finančního řízení podnikatelských projektů a došlo tak na konci 20. století k zavádění komplexních modelů měření a řízení výkonnosti. Mezi tyto metody patří například modely EFQM, Performance Prism či Balanced Scorecard, který byl využit při tvorbě strategické mapy a stanovení výkonnostních cílů. [7]

4.1 Metodika Balanced Scorecard

Původní pojetí této metody bylo formulováno R. S. Kaplanem a D. P. Nortonem v roce 1992 na základě výzkumu amerických firem, kterým bylo zjištěno, že k naplnění vize firmy nestačí pouze cíle finanční. Základem metodiky Balanced Scorecard je mít stanovenou vizi, strategické cíle (finanční i nefinanční) a způsoby, jakými jich lze dosáhnout. Pomocí modelu je pak možné vizi a její cíle transformovat do čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, procesní a učení se a růstu (potenciálu). Společnost vytváří hodnotu pro akcionáře prostřednictvím vztahů se zákazníky podporovaných kvalitními firemními procesy, které jsou neustále zlepšovány činností zaměstnanců (potenciálu) podniku. [6]

4.1.1 Strategická mapa

Původní systém měření výkonnosti BSC je možné převést za pomoci strategických map na strategické řízení. Strategické mapy slouží k podrobnému popisu toho, jak podnik dosahuje zvýšení jeho hodnoty za pomoci nehmotných interních zdrojů. Aby mohla být strategická mapa zkonstruována, je nutné znát poslání společnosti, její vizi a vhodné strategie k dosažení strategických cílů. [6]

Finanční perspektiva

Výstupem finanční perspektivy, o kterou se zajímají především všichni manažeři, je vytvoření hodnoty pro vlastníka podniku. V případě splnění strategických cílů zákaznické perspektivy je velká pravděpodobnost splnění i cílů finančních, jež se mohou lišit v závislosti na fázi životního cyklu podniku. K měření výsledků finanční perspektivy dochází především přes ekonomickou přidanou hodnotu, provozní výsledek

hospodaření, růst obrátu či produktivitu snižování nákladů. [7] Podnik LB MINERALS, s.r.o. má pro následující období let 2014 až 2016 zvoleny níže uvedené finanční cíle. V tabulkách jsou definována také měřítka a cílové hodnoty.

➤ *Finanční cíl 1*

Pro splnění strategického cíle, podrobně popsaného v tabulce č. 17, bude nutné zapojit vedení výrobní jednotky, zaměstnance investičního a obchodního oddělení, energetika společnosti a zaměstnance velína. Odpovědnou osobou za splnění cíle bude technický ředitel výrobní jednotky Plzeňsko.

Tabulka 17: Strategický finanční cíl 1

STRATEGICKÝ CÍL	MĚŘÍTKO	CÍL. HODNOTA	TERMÍN
Investice 10 mil. Kč do technologie snižující energetické výdaje v sušárnách	Výdaje na energie	Snížení o 6 mil. Kč	2016
- Rok 2014			
- Rok 2015		o 2 mil. Kč	
- Rok 2016		o 4 mil. Kč	

Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

Tabulka č. 18 pak identifikuje dílčí akce, které je nutné k naplnění prvního finančního cíle splnit. V roce 2014 je třeba připravit plán projektových prací, zajistit financování a přizpůsobit stávající zařízení novému. Začátkem roku 2015 pak proběhne realizace investičního celku. Vyhodnocení investice je naplánováno na konec roku 2016.

Tabulka 18: Dílčí akce k naplnění strategického finančního cíle 1

DÍLČÍ AKCE	MĚŘÍTKO
- Rok 2014	
Projektové práce	Existence plánu projektu
Stanovení projektových týmů	Existence projektových týmů
Zajištění financování	Dostatek finančních prostředků k realizaci
Technologická úprava stávajících zařízení	Náklady na úpravy stávajících zařízení v tis. Kč
- Rok 2015	
Realizace investičního celku	Náklady na realizaci v mil. Kč
- Rok 2016	
Vyhodnocení investice	Snížení energetických výdajů v mil. Kč/rok

Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

➤ *Finanční cíl 2*

Pro obnovení spolupráce s bývalými odběrateli z Italské republiky je třeba zapojit zaměstnance obchodního oddělení a vedení výrobní jednotky. Za splnění cíle bude odpovědný obchodní ředitel.

Tabulka 19: Strategický finanční cíl 2

STRATEGICKÝ CÍL	MĚŘÍTKO	CÍL. HODNOTA	TERMÍN
Obnovení spolupráce s bývalými odběrateli z Itálie a získání 5 % podílu tržeb z celkového objemu tržeb	Objem tržeb na italském trhu	5 % podíl z celkových tržeb	2016
- Rok 2014		1 %	
- Rok 2015		1 %	
- Rok 2016		3 %	

Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

Jak zobrazuje tabulka č. 20, bude důležité vytipovat nové potenciální zákazníky na italském trhu, nabídnout jim odpovídající výrobky a případně vyvinout výrobky nové, o které by mohl být zájem. Následuje uzavření dlouhodobých kontraktů.

Tabulka 20: Dílčí akce k naplnění strategického finančního cíle 2

DÍLČÍ AKCE	MĚŘÍTKO
- Rok 2014 až 2016	
Vypracování agendy firem v oboru	Existence agendy italských firem
Osobní jednání se zástupci firem	Počet absolvovaných jednání
Nabídka stávajících výrobků	% objemu prodejů stávajících výrobků
Vývoj a testování výrobků nových	Počet nových výrobků
Uzavření dlouhodobých kontraktů	% objemu tržeb z nových zákazníků
Pravidelná komunikace se zákazníky	Počet absolvovaných telefonátů
Zjišťování spokojenosti zákazníků	Průměrná spokojenost zákazníků

Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

➤ *Finanční cíl 3*

Na splnění cíle růstu tržeb z prodeje výrobků a služeb se budou podílet téměř všichni zaměstnanci, především obchodní oddělení, manažer jakosti a pracovníci laboratoře. Odpovědnou osobou bude opět obchodní ředitel.

Tabulka 21: Strategický finanční cíl 3

STRATEGICKÝ CÍL	MĚŘÍTKO	CÍL. HODNOTA	TERMÍN
Růst tržeb z prodeje výrobků a služeb minimálně o 6 %	Objem tržeb	Zvýšení o 6 %	2016
- Rok 2014		1 %	
- Rok 2015		2 %	
- Rok 2016		3 %	

Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

Strategický cíl může být dosažen především za předpokladu splnění dílčích akcí uvedených v tabulce č. 22. Patří sem především získávání nových zákazníků, získávání odběratelů z jiných odvětví a vývoj nových produktů.

Tabulka 22: Dílčí akce k naplnění strategického finančního cíle 3

DÍLČÍ AKCE	MĚŘÍTKO
- Rok 2014 až 2016	
Získávání nových zákazníků	Počet nových zákazníků
Vývoj a testování nových produktů	Počet nových výrobků
Udržení klíčových zaměstnanců	% ukončení prac. poměrů klíč. zaměstnanců
Získávání mladých kreativních zaměstnanců	Věková struktura a absolvované vzdělání
Pravidelná komunikace se zákazníky	Počet absolvovaných schůzek a telefonátů
Upevňování dobrého jména podniku	Hodnocení pověsti společnosti okolím

Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

Zákaznická perspektiva

Vzhledem k zákaznické perspektivě je nutné stanovit cíle, jejichž výsledkem bude vytvoření hodnoty pro zákazníky. Dobré jméno podniku, vzniklé na základě výborných vztahů s klienty, vede k jejich opakovaným odběrům produktů. Hodnota podniku se tedy vytváří právě zde. Mezi nejvíce používaná měřítka zákaznické perspektivy patří podíl na trhu, spokojenost zákazníků, udržení zákazníků či získávání nových zákazníků. [7] V následujícím textu budou rozebrány zákaznické cíle podniku LB MINERALS, s.r.o. pro plánované období let 2014 – 2016.

➤ *Zákaznický cíl 1*

Cíl, který bude podrobně popsán v níže uvedené tabulce č. 23, bude plně v rukou manažera jakosti. Dále se na dosažení cíle budou podílet zaměstnanci laboratoře, vývojového oddělení a vedoucí směn.

Tabulka 23: Strategický zákaznický cíl 1

STRATEGICKÝ CÍL	MĚŘÍTKO	CÍL. HODNOTA	TERMÍN
Zařazení alespoň 2 nových druhů směsí do nabídky podniku	Počet nových směsí	2 nové druhy	2016
- Rok 2014		0	
- Rok 2015		1	
- Rok 2016		1	

Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

Nejprve budou stanoveny požadavky stávajících zákazníků na složení nových druhů směsí. Následně je nutné provést laboratorní zkoušky a testovat směsi v provozních podmínkách. Závěrečným krokem je zavedení směsí do výroby.

Tabulka 24: Dílčí akce k naplnění strategického zákaznického cíle 1

DÍLČÍ AKCE	MĚŘÍTKO
- Rok 2014	
Stanovení požadavků zákazníka	Znamé požadavky trhu
Vývoj a laboratorní zkoušky	Počet vynalezených směsí
Testování směsí v provozních podmínkách	Počet vyhovujících směsí
- Roky 2015 až 2016	
Zavedení nových směsí do výroby	Počet nově zavedených směsí

Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

➤ *Zákaznický cíl 2*

Dalším strategickým cílem, zařazeným do zákaznické perspektivy, je získání 3 nových odběratelů z oblasti nanotechnologie. Za splnění strategického cíle bude odpovědný obchodní ředitel, přičemž se do procesu zapojí i vedení výrobní jednotky, manažer jakosti, vedoucí směn a zaměstnanci laboratoře.

Tabulka 25: Strategický zákaznický cíl 2

STRATEGICKÝ CÍL	MĚŘÍTKO	CÍL. HODNOTA	TERMÍN
Představení nabídky společnosti 5 výrobcům z oblasti nanotechnologie tak, aby se alespoň 3 z nich stali novými odběrateli podniku	Počet nových odběratelů	3 noví odběratelé	2016
- Rok 2014		1	
- Rok 2015		1	
- Rok 2016		1	

Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

Tabulka č. 26 zobrazuje dílčí akce pro splnění strategického zákaznického cíle 2. Nejprve je třeba provést vývoj nových výrobků, které budou potenciálním zákazníkům nabídnuty. Dalším úkolem je vypracování agendy firem, které lze oslovit pro případnou spolupráci. Pokud společnost se svou nabídkou zaujme, dojde k uzavření dlouhodobých kontraktů.

Tabulka 26: Dílčí akce k naplnění strategického zákaznického cíle 2

DÍLČÍ AKCE	MĚŘÍTKO
- Rok 2014	
Vývoj výrobků pro nový trh	Počet nově vynalezených výrobků
Vypracování agendy firem v oboru	Existence agendy firem nanotechnologie
Osobní jednání se zástupci firem	Počet absolvovaných jednání
Uzavření dlouhodobých kontraktů	% objemu tržeb na novém trhu
- Rok 2015 a 2016	
Pravidelná komunikace se zákazníky	Počet absolvovaných telefonátů
Zjišťování spokojenosti zákazníků	Průměrná spokojenost zákazníků

Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

Perspektiva vnitřních procesů

Interní procesy, které zajišťují dosahování finančních cílů a tvorbu hodnoty podniku, se liší podnik od podniku. Procesy uvnitř každé firmy lze však členit na provozní, zákaznické, inovační, regulační a sociální. Cílem zákaznických procesů je připravit podmínky pro získání a udržení zákazníků. Práce na těchto procesech končí sepsáním kontraktu. Mezi inovační procesy, které musejí být řízeny současně s procesy zákaznickými, patří například výzkum a vývoj či technická příprava výroby. Provozní procesy jsou především krátkodobé činnosti zajišťující realizaci projektu a dodávky kvalitních produktů. Naopak regulační a sociální procesy mají dlouhodobý charakter. Jako měřítko se v této perspektivě nejčastěji užívá sledování nákladů či kvality. [6]

Ze všech dlouhodobých cílů daných strategickým plánem byla do perspektivy procesů zařazena investice ekologického charakteru. Na splnění tohoto cíle se bude podílet investiční oddělení a vedení výrobní jednotky za spolupráce s ekologem podniku. Jako odpovědná osoba je určen technický ředitel výrobní jednotky.

Tabulka 27: Strategický cíl perspektivy procesů

STRATEGICKÝ CÍL	MĚŘÍTKO	CÍL. HODNOTA	TERMÍN
Investice ekologického charakteru ve výši 3 mil. Kč tak, aby měla firma lepší výsledky o 10 % nad normy EU o znečištění ovzduší	Podíl pevných částic v kouři	Oproti normám lepší výsledky o 10 %	2016
- Rok 2014		2 %	
- Rok 2015		4 %	
- Rok 2016		4 %	

Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

Tabulka níže zobrazuje dílčí akce, které je třeba pro dosažení strategického cíle splnit.

Tabulka 28: Dílčí akce k naplnění strategického cíle perspektivy procesů

DÍLČÍ AKCE	MĚŘÍTKO
- Rok 2014	
Projektové práce	Existence plánu projektu
Stanovení projektových týmů	Existence projektových týmů
Zajištění financování	Dostatek finančních prostředků k realizaci
Technologická úprava stávajících zařízení	Náklady na realizaci v mil. Kč
- Rok 2015 až 2016	
Vyhodnocení investice	% zlepšení podílu pevných částic v kouři

Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

Perspektiva potenciálu

V perspektivě potenciálu, zvané také jako perspektiva učení se a růstu, se nachází nehmotný majetek (zdroje) podniku. Patří sem lidský a informační kapitál včetně jejich schopností a kapitál organizační (kultura a vedení společnosti, týmová práce). Pouze při splnění cílů této perspektivy může být dosaženo cílů v ostatních perspektivách. Tato perspektiva má tedy velmi důležité postavení. Je nutné měřit připravenost a kvalitu výše uvedeného potenciálu. [7]

Jelikož je největší počet zaměstnanců podniku ve věku od 51 let výše a v brzké budoucnosti se očekává jejich odchod do starobního důchodu, je strategickým cílem podniku omlazení věkové struktury zaměstnanců a přijetí mladých a kvalifikovaných pracovníků. Ti mohou do podniku přinést nové nápady a vědomosti nabyté při studiu.

Tabulka 29: Strategický cíl perspektivy potenciálu

STRATEGICKÝ CÍL	MĚŘÍTKO	CÍL. HODNOTA	TERMÍN
Omlazení věkové struktury zaměstnanců a přivedení nových mladých perspektivních pracovníků do společnosti	Věková struktura pracovníků	Snížení v průměru o 5 až 10 let	2016
- Rok 2014		v průměru o 4 roky	
- Rok 2015		v průměru o 5 let	
- Rok 2016		v průměru o 8 let	

Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

Za cíl bude samozřejmě odpovědný personalista výrobní jednotky ve spolupráci s vedením. Záměrem podniku je vyšší spolupráce se středními a vysokými školami a kladení většího důrazu na kvalitu pracovníků při jejich výběru.

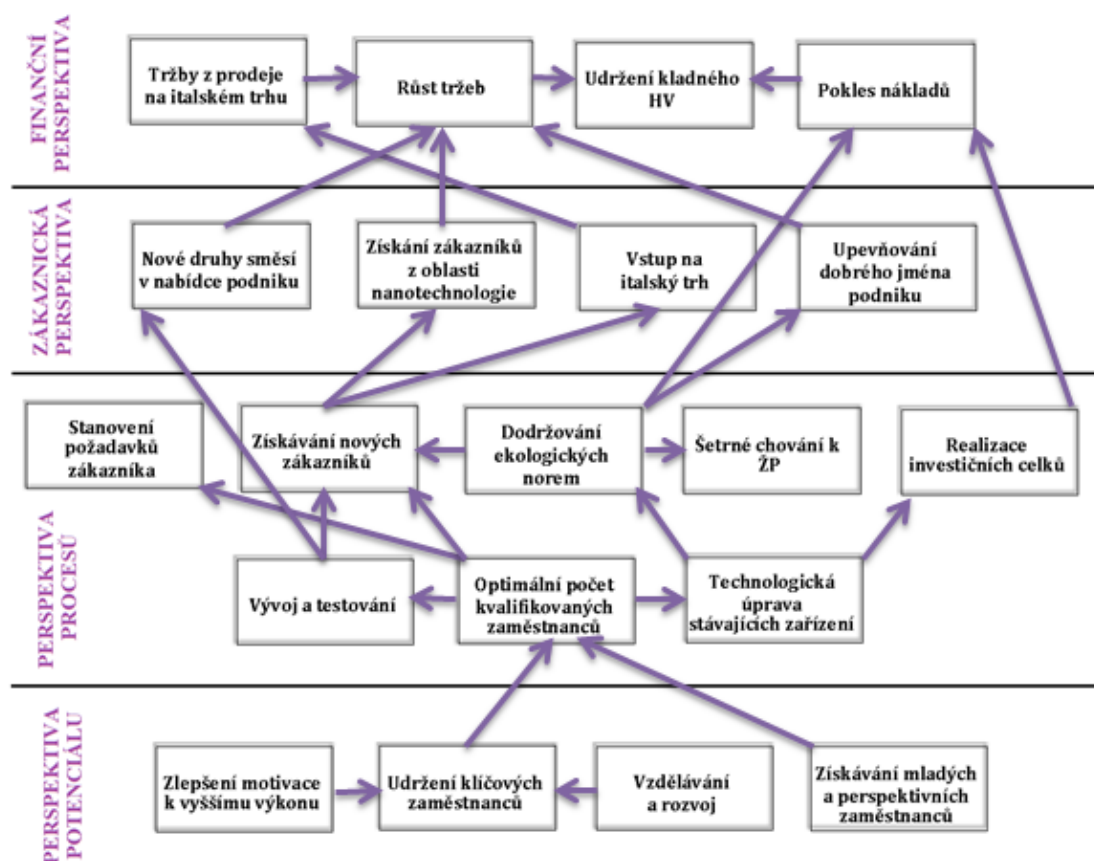
Tabulka 30: Dílčí akce k naplnění strategického cíle perspektivy potenciálu

DÍLČÍ AKCE	MĚŘÍTKO
- Rok 2014 až 2016	
Identifikace klíčových pozic, kde v nejbližších 5 letech dojde k odchodu zaměstnanců do důchodu	Existence plánu klíčových pozic
Vyšší spolupráce se školami silikátových oborů, chemicko-technologických oborů, technických oborů	Počet nových zaměstnanců – absolventů škol za rok
Větší důraz na kvalitu a věk pracovníků při jejich výběru	% zvýšení počtu kvalifikovaných zaměstnanců

Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

Strategické cíle podniku LB MINERALS, s.r.o. budou nyní zaneseny do strategické mapy pro období let 2014 až 2016. Ta stručně udává, jak bude podnik vytvářet hodnoty za pomoci působení jeho nehmotných zdrojů přes řetězec vztahů příčina – důsledek.

Obrázek 6: Strategická mapa



Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

Jelikož by bylo velmi složité zakreslit do strategické mapy všechny výše uvedené cíle, zobrazuje následující tabulka podrobné zpracování strategické mapy. V té jsou uvedeny všechny strategické cíle včetně cílů dílčích. V pravém sloupci jsou pak uvedeny cíle, na které bude mít daný cíl podstatný vliv.

Tabulka 31: Podrobné zpracování strategické mapy

FINANČNÍ PERSPEKTIVA	Ovlivněné cíle
1. Růst tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb	4.
2. Tržby z prodeje výrobků a služeb na italském trhu	1.
3. Pokles nákladů	4.
4. Udržení kladného hospodářského výsledku	
ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA	Ovlivněné cíle
5. Nové druhy směsí v nabídce podniku	1.
6. Získání zákazníků z oblasti nanotechnologie	1.
7. Vstup na italský trh	2.
8. Upevňování dobrého jména společnosti	1.
PERSPEKTIVA PROCESŮ	Ovlivněné cíle
PROVOZNÍ PROCESY:	
9. Realizace investičních celků	3.
10. Vyšší produktivita práce	3.
11. Zlepšení procesu získávání nových zaměstnanců	10.
12. Šetrné chování k ŽP	8.
ZÁKAZNICKÉ PROCESY:	
13. Zvyšování ziskovosti zákazníků	1.
14. Získávání nových zákazníků	6., 7.
15. Zjišťování spokojenosti zákazníků	13.
16. Pravidelná komunikace se zákazníky	13.
INOVAČNÍ PROCESY:	
17. Technologická úprava stávajících zařízení	9., 20.
18. Vývoj a testování nových produktů	5., 14.
19. Stanovení požadavků zákazníka	18.
REGULAČNÍ A SOCIÁLNÍ PROCESY:	
20. Dodržování ekologických norem	3., 12., 14.
21. Dodržování BOZP	8., 14.
22. Optimální počet kvalifikovaných zaměstnanců	10., 17., 18., 19.
PERSPEKTIVA UČENÍ SE A RŮSTU	Ovlivněné cíle
23. Udržení klíčových zaměstnanců	22.
24. Určení odpovědností	10., 22.
25. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	23., 30.
26. Zefektivnění informovanosti zaměstnanců	10., 12., 15., 16., 20., 21.
27. Zlepšení motivace pracovníků k vyššímu výkonu	23.
28. Stanovení projektových týmů	10.
29. Získávání mladých perspektivních zaměstnanců	11., 22.
30. Bezproblémový chod informačního systému podniku	26.

Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

Metodika Balanced Scorecard udává jasné strategické cíle, měřítka, model vztahů příčina - důsledek a akční programy pro dosažení konkrétních cílů. Při správném stanovení všech uvedených kritérií je možné očekávat úspěšnou implementaci strategie a zlepšení výkonnosti podniku. Prostřednictvím sestaveného modelu mohou všichni zaměstnanci podniku vidět, jaký je jejich podíl na tvorbě hodnoty podniku. Důležitá však je také dostatečná motivace všech manažerů i zaměstnanců firmy, neboť právě ti se podílejí na dosahování určených cílů. Znázorněním strategické mapy se došlo k závěru, že pro splnění zvolených strategických cílů bude vhodné zaměřit se v motivační oblasti na tyto úkoly:

- Udržení klíčových zaměstnanců;
- Získávání mladých perspektivních zaměstnanců;
- Určení jasných odpovědností při plnění povinností;
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců;
- Zefektivnění informovanosti zaměstnanců;
- Zlepšení motivace pracovníků k vyššímu výkonu.

5 Charakteristika současných procesů motivace zaměstnanců podniku

Motivace je souhrn všech stimulů používaných se záměrem toho, aby se lidé chovali určitým způsobem a dosáhli tak požadovaného výsledku. V zájmu všech společností je, aby byla dlouhodobě u všech zaměstnanců zaznamenána vysoká úroveň výkonnosti. Pokud tomu tak není, je nutné zvýšit motivaci pracovníků především prostřednictvím podmínek pracovního prostředí, odměn, způsobu vedení a dalších stimulů. [1]

Dle Herzberga souvisí pracovní motivace s pracovní spokojeností. Pracovník touží zejména být odměňován za vykonanou práci. Na druhé straně je však jeho cílem dosáhnout i osobnostního růstu. Jeho pracovní motivaci ovlivňují tedy faktory vnitřní (motivátory) a vnější (hygienické faktory). Mezi *vnější faktory* lze zařadit mzdu, pracovní podmínky či personální politiku. Pokud jsou tyto faktory negativního charakteru, vyvolávají v pracovníkovi nespokojenost. Ani v případě pozitivních vnějších faktorů není v pracovníkovi vyvolávána spokojenost. Pracovník se pouze necítí nespokojený. Jako *vnitřní faktory* lze označit možnost profesního postupu, osobního rozvoje, odpovědnost či uznání. Jsou-li tyto faktory příznivé, je pracovník motivován k práci. V opačném případě je pracovník nespokojen. Jelikož jsou tyto faktory součástí jedince, mají dlouhodobější účinek oproti faktorům vnější motivace. Manažeři by se měli snažit naplnit faktory hygienické a doplnit je o faktory motivační, které jsou hybnými silami k vyšším pracovním výkonům. [3]

Tato kapitola bude rozdělena do dvou částí. První část vznikla na základě pravidelných konzultací s ekonomickým ředitelem podniku, Ing. Pavlem Bártou, a personalistou výrobní jednotky Plzeňsko, panem Josefem Eretem. Jimi byly také poskytnuty příslušné podklady ke zpracování. V této části budou tedy popsány vnější a vnitřní motivační faktory, jelikož motivování může být efektivní pouze za podmínky řádného poznání a pochopení současných procesů motivace. Druhá část, která se zabývá analýzou současné motivace zaměstnanců podniku a jejich spokojeností s využívanými motivačními faktory, je výstupem dotazníkového šetření.

5.1 Analýza současné motivace zaměstnanců podniku

Společnost LB MINERALS, s.r.o. je největším zaměstnavatelem na severu Plzeňska. Jak již bylo řečeno, v současné době obsahuje interní databáze výrobní jednotky

Plzeňsko cca 300 uchazečů o zaměstnání, což může být i důkazem toho, že se společnost věnuje motivaci zaměstnanců k jejich velké spokojenosti.

Vedení podniku zasedá několikrát ročně, kde řeší otázky týkající se systému odměňování svých zaměstnanců a zvyšování jejich motivace. V podniku je zřízena odborová organizace VZO OS Stavba ČR, LB MINERALS, a.s., jejíž zastupitelé vykonávají dohled nad dodržováním právních předpisů BOZP a vyjednávají s vedením podniku co nejlepší podmínky pro jejich zaměstnance včetně jejich odměňování. V současné době disponují odbory více než 240 odboráři, kteří jsou zejména zaměstnanci firmy LB MINERALS, s.r.o. Z důvodu zlepšování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci spolupracují odboráři s obvodním báňským úřadem v Plzni, pro zlepšování pracovního prostředí pak s Krajskou hygienickou stanicí v Plzni. [15]

5.1.1 Vnější motivační faktory

Vnější motivační faktory, označované jako dissatisfactory, slouží k prevenci nespokojenosti pracovníků se zaměstnáním a ovlivňují tak zaměstnance k vyššímu výkonu prostřednictvím různých forem odměňování, poskytování vhodných pracovních podmínek či například i pochvalou. Dissatisfactory však působí pouze krátkodobě. [1] V následující části budou popsány vnější motivační faktory, jež využívá k motivaci svých podřízených vedení podniku LB MINERALS, s.r.o.

Pracovní doba

Pracovní doba určuje časovou využitelnost daného pracovníka. Zároveň je jedním z faktorů, které uchazeč při výběru zaměstnání zohledňuje. Zaměstnancovu spokojenost ovlivňuje především možnost pružné pracovní doby. V tomto případě je určen začátek a konec pracovní doby s tím, že zaměstnavatel určí časové rozmezí, kdy je povinností pracovníka nacházet se na pracovišti. [15]

Stanovená délka pracovní doby všech zaměstnanců analyzovaného podniku činí 37,5 hodin týdně. Je zde zaveden systém rovnoměrného i nerovnoměrného rozvržení pracovní doby, ale i přesto mají všichni zaměstnanci stejný roční úvazek, který je 1 957,5 hodin ročně. Pružnou pracovní dobu mají pouze technickohospodářští pracovníci, kteří musejí být v zaměstnání každý den v době od 9 do 13 hodin. [15]

V případě rovnoměrné pracovní doby jsou osmihodinové pracovní směny rozděleny do 7,5 hodin práce a půlhodinové přestávky. Tyto směny mají pracovníci těžby (ranní,

odpolední), expedice (ranní, odpolední), údržby a servisu (ranní) a administrativní pracovníci (ranní). [15]

Pod nerovnoměrným rozvržením pracovní doby si lze představit dvanáctihodinové pracovní směny, jež jsou rozděleny do 11 hodin práce a jednohodinové přestávky. Zaměstnanci výroby, kterých se nerovnoměrné rozvržení pracovní doby týká, docházejí do zaměstnání 4 dny na dvanáctihodinové směny, poté mají 4 dny volno. Aby nepřesáhli tyto zaměstnanci roční pracovní fond, jsou jejich odpracované hodiny rozčleněny na 7,5 hodiny práce a 3,5 hodiny přesčasu. [15]

Zaměstnavatel může poskytnout zaměstnancům, kteří jsou vystaveni extrémním teplotám, další přestávku v práci, která je součástí pracovní doby. Předpokladem však je zachování provozu daného pracoviště, neboť zastavit plynulý chod firmy a následně jej spustit trvá téměř 5 hodin. [15]

Systém odměňování

Ve druhé polovině 19. století byla objevena teorie instrumentality, která tvrdí, že lidé vykonávají práci pouze za účelem získání peněz. Tato teorie staví především na tzv. taylorismu (Taylor, 1911), jehož domněnkou bylo, že jedině za předpokladu stálé peněžní odměny je možné přimět člověka k vyšší pracovní výkonnosti. [1]

Peněžní prostředky ve formě výplaty přinášejí to, po čem mnoho lidí touží. Jejich nedostatek vyvolává v lidech nespokojenost. Platové ohodnocení je z toho důvodu jedním z nejvíce používaných motivátorů ke zvyšování výkonnosti pracovníků. Peněžní stimuly však ovlivňují pouze osoby, které věří v možnost dalšího zvyšování svého výkonu. Peníze mohou přitahovat lidi do organizace a ovlivňovat je, aby v zaměstnání setrvali. Je-li však platové ohodnocení špatně nastaveno, může vést k demotivaci pracovníků. [1] V podniku LB MINERALS, s.r.o. jsou dle kolektivní smlouvy zaručenými složkami mzdy základní mzda, příplatky ke mzdě a třináctý plat podniku. Naopak nenárokovými složkami mzdy jsou výkonnostní odměny či odměny mimořádné. Systém odměňování analyzovaného podniku je možné vidět v příloze H.

Volna s náhradou mzdy

Pokud je zaměstnancům umožněno uplatnění volna s náhradou mzdy nad rozsah určený zákoníkem práce, je pak podnik zaměstnancem pozitivně vnímán. Jedná se o zajímavý

benefit k platu. Pracovníci podniku LB MINERALS, s.r.o. získávají následující dny volna s náhradou mzdy, některá i nad rámec zákoníku práce. [15]

Tabulka 32: Volna s náhradou

DEN	DŮVOD
+ 2	při úmrtí manžela či manželky, dítěte nebo druha, se kterým žil v době úmrtí ve společné domácnosti
+ 1	při úmrtí vlastních rodičů a prarodičů či rodičů a prarodičů manžela
+ 1	z důvodu svatby zaměstnance
+ 1	při narození dítěte družce či manželce zaměstnance
+ 1	pokud žije sám s dítětem mladším 12 let (nelze převést do dalšího měsíce)
+ 4	při doprovodu zdravotně postiženého dítěte nebo rodinného příslušníka, který žije se zaměstnancem ve společné domácnosti, do zařízení sociální péče
+ 2	k vyhledání nového pracovního místa, pokud je již zaměstnanec ve výpovědní lhůtě a k ukončení pracovního poměru došlo z důvodu organizačních změn

Zdroj: [15, 2014]

Zaměstnanecké benefity

Zaměstnavatel poskytuje pracovníkovi mimo mzdu další výhody. Důvodem je být atraktivním podnikem pro potenciální nové zaměstnance a motivovat pracovníky k vyšším pracovním výkonům. Zaměstnanecké benefity nejsou zpravidla upravovány zákoníkem práce a jejich množství závisí jen na rozhodnutí zaměstnavatele.

➤ *Stravování*

V podniku je zajištěno stravování pro všechny zaměstnance podniku i přidělené učně ze středních odborných škol a učilišť. Každý den je v závodní jídelně nabídka tří hlavních jídel. Na noční směně je v nabídce mražená strava. Každý zaměstnanec, který odpracuje alespoň převážnou část směny, má nárok na jedno hlavní jídlo denně. Příspěvek zaměstnavatele je až do výše 55 % hodnoty jídla. Zaměstnanci je ze mzdy strháváno až 25 Kč za jídlo. [15]

➤ *Poskytování pracovně-lékařských služeb*

Povinností zaměstnavatele je na vlastní náklady zajistit pro své zaměstnance pravidelně se opakující lékařské prohlídky. Zaměstnancům, kteří jsou vystaveni prašnému prostředí, je každý rok hrazena lékařská prohlídka u plicního lékaře. Zaměstnancům vystaveným hluku je každoročně hrazena lékařská prohlídka u lékaře v oboru ORL. [15]

Za zaměstnance je jednou ročně hrazeno preventivní očkování proti chřipce. V případě, že již není zaměstnanec ve zkušební době o délce tří měsíců, hradí mu zaměstnavatel jednou za čtyři roky hodnotu jedné dávky preventivního očkování proti klíšťové encefalitidě. V tomto případě však musí být účet vystaven na jméno zaměstnavatele.

Zaměstnavatel také umožní svým zaměstnancům na základě lékařského doporučení lázeňskou rehabilitační péči. [15]

➤ *Příspěvek na penzijní připojištění nebo doplňkové penzijní spoření*

Zaměstnavatel přispívá zaměstnanci na penzijní připojištění či doplňkové penzijní spoření na základě doby trvání pracovního poměru od 300 Kč (po zkušební době) do 600 Kč (pracovní poměr nad 30 let). [15]

Finanční částka je ve výplatní den poukázána na účet penzijního fondu nebo penzijní společnosti, u které má zaměstnanec uzavřenou smlouvu. Podmínkou však je, že zaměstnanec nesmí být ve zkušební době a zároveň zaměstnavateli předloží smlouvu s penzijním fondem nebo penzijní společností. [15]

➤ *Příspěvek na soukromé životní pojištění*

Zaměstnanci, který již není ve zkušební době, může zaměstnavatel přispívat na soukromé životní pojištění až ve výši 300 Kč za měsíc. Zaměstnanec musí mít sjednanou smlouvu o soukromém životním pojištění s Českou pojišťovnou a.s. na některý z produktů DYNAMIK, DYNAMIK Plus, DIAMANT nebo PROFI Život. [15]

Zaměstnavatel se dále zavazuje zaslat na účet soukromého životního pojištění zaměstnance mimořádný vklad ve výši násobku koeficientu 0,5 s částkou 1/12 hrubé mzdy zaměstnance, vyplacené zaměstnanci od 1. října 2013 do 30. září 2014. V tomto období však nesmí zaměstnanec zameškat více než polovinu pracovní směny. Pro účely výpočtu se do hrubé mzdy nezahrnuje finanční částka vyplacená jako třináctý plat. Výše tohoto mimořádného vkladu nesmí překročit částku 19 200,- Kč za rok. Zaměstnanci, kteří vykonávají ještě jiný pracovní poměr u jiného zaměstnavatele, ztrácejí nárok na finanční příspěvky životního pojištění. [15]

➤ *Poskytnutí rekreace*

Výměra dovolené činí pět týdnů v kalendářním roce. Ročně mohou tedy zaměstnanci podniku čerpat o 5 dní více, než je určeno zákoníkem práce.

Zaměstnanec, u kterého již uběhla tříměsíční zkušební doba, může získat příspěvek na rekreaci ve výši 4 000,- Kč. Faktura musí být vystavena na jméno zaměstnavatele českou cestovní kancelář nebo českým podnikatelem poskytujícím ubytování. Účastníkem však musí být zaměstnanec, jenž následovně uhradí na účet zaměstnavatele částku převyšující 4 000,- Kč. [15]

➤ *Ocenění dlouhodobých pracovních výsledků*

Zaměstnanci podniku dostávají odměny na základě odpracovaných let jako projev poděkování za pracovní výkonnost a výsledky. Na základě odpracovaných let může pracovník získat odměny v rozmezí od 5 000 Kč (za 5 odpracovaných let) až po 20 000 Kč (za 40 let praxe v podniku). [15]

Zaměstnanci, kteří dosáhnou v roce 2014 věku 50 let, dostanou k jubileu jako projev uznání a úcty od zaměstnavatele odměnu na základě doby trvání pracovního poměru. V případě, že oslavenec pracuje ve společnosti od 5 do 10 let trvání pracovního poměru, získává 5 000 Kč. Částka se dle odpracovaných let zvyšuje. Nad 20 let trvání pracovního poměru pak může zaměstnanec získat až 12 500 Kč. [15]

Ti zaměstnanci, kteří ukončí pracovní poměr z důvodu odchodu do starobního důchodu, plného invalidního důchodu či předčasného starobního důchodu, mohou získat na základě doposud odpracovaných let u společnosti ocenění opět dle délky trvání pracovního poměru (od 10 000 Kč nad 5 let až po 25 000 Kč nad 20 let). [15]

Zaměstnavatel na základě dohody s odborovými organizacemi udržuje kontakt s bývalými zaměstnanci, kteří ukončili pracovní poměr z důvodu starobního důchodu. Jednou ročně je pak uspořádán „Den důchodců“, při kterém je pro bývalé zaměstnance připraveno pohoštění s možností prohlídek jednotlivých závodů.

➤ *Další zaměstnanecké benefity*

Dle kolektivní smlouvy mohou zaměstnanci podniku LB MINERALS, s.r.o. využívat i dalších doplňkových benefitů. Patří sem například vyplacení příspěvku na lyžařské výcviky svých dětí (ve výši 500,- Kč na jedno dítě), poskytnutí čtyř balení potravinových doplňků (vitamínů) a čtyř balení minerální vody v letních měsících, poskytnutí čtyř balení sáčkového čaje jako ochrana zdraví zaměstnanců před účinky zátěže chladem v zimních měsících. [15]

Následující tabulka zobrazuje vývoj zaměstnaneckých benefitů ve společnosti LB MINERALS, s.r.o. za poslední čtyři roky.

Tabulka 33: Vývoj benefitů podniku

	2011	2012	2013	2014
Stravování	25 Kč	55%	55%	55%
Lékařské prohlídky	poskytováno	poskytováno	poskytováno	poskytováno
Očkování proti chřipce	ano	ano	ano	ano
Očkování proti klíšťové encefalitidě	ano	ano	ano	ano
Příspěvek na penzijní připojištění	300 – 600 Kč	300 – 600 Kč	300 – 600 Kč	300 – 600 Kč
Příspěvek na soukromé životní pojištění	ne	ne	300 Kč + mimořádný vklad do 13,2 tis. Kč	300 Kč + mimořádný vklad do 19,2 tis. Kč
Příspěvek na rekreaci	2 tis. Kč	3,5 tis. Kč	3,5 tis. Kč	4 tis. Kč
Ocenění dlouhod. pracovních výsledků	5 – 22,5 tis. Kč	5 – 22,5 tis. Kč	5 – 22,5 tis. Kč	5 – 20 tis. Kč
Ocenění k jubileu 50 let	5 – 12,5 tis. Kč	5 – 12,5 tis. Kč	5 – 12,5 tis. Kč	5 – 12,5 tis. Kč
Ocenění při odchodu do starobního důchodu	10 – 25 tis. Kč	10 – 25 tis. Kč	10 – 25 tis. Kč	10 – 25 tis. Kč
Třináctý plat	ne	ne	ano	ano
Vitamíny	ano	ano	ano	ano
Pitný režim	ano	ano	ano	ano

Zdroj: [15, 2014]

Benefity jako třináctý plat a příspěvek na soukromé životní pojištění jsou poskytovány až od roku 2013. U soukromého životního pojištění byl navíc pro rok 2014 zvýšen mimořádný vklad, který může být dle kolektivní smlouvy až ve výši 19 200 Kč. Příspěvek na rekreaci se neustále zvyšuje. Ocenění za dlouhodobé pracovní výsledky zůstává každý rok beze změny.

Vývoj zaměstnaneckých benefitů u 155 českých firem je zobrazen v tabulce č. 34. Ta je výsledkem pravidelného průzkumu ING Pojišťovny a Svazu průmyslu a dopravy ČR. Z šetření vyplývá skutečnost, že důsledkem penzijní reformy klesl o 6 % příspěvek českých firem na penzijní připojištění, které patřilo po mnoho let k upřednostňovaným benefitům. Mezi „top benefity“ každoročně patří mobilní telefon a možnost vzdělávání. Novinkou v oblasti benefitů se stávají sick days. Jedná se o dny volna, při kterých zaměstnanec nečerpá řádnou dovolenou ani nemusí být v pracovní neschopnosti. Tento benefit není v analyzovaném podniku využíván. Na základě následující tabulky můžeme vidět, že podnik LB MINERALS, s.r.o. využívá většinu zaměstnaneckých benefitů.

Tabulka 34: Průzkum vývoje benefitů

Zaměstnanecké benefity	Procento poskytujících firem			LB MINERALS, s.r.o.
	2011	2012	2013	
Mobilní telefon	84%	75%	87%	N (pouze vedení)
Vzdělávání	78%	82%	85%	A
Pitný režim	79%	71%	82%	A
Stravenky	68%	81%	82%	N
Služební automobil	80%	75%	76%	N (pouze vedení)
Lékařské prohlídky	X	X	75%	A
Jednorázové odměny	64%	64%	71%	A
Příspěvek na penzijní připojištění	71%	74%	68%	A
Příspěvek na životní pojištění	54%	43%	53%	A
Kultura	28%	33%	41%	A
Sport	32%	39%	40%	A
13. plat	37%	37%	39%	A
Zaměstnanecké půjčky	32%	36%	38%	N
Zdraví (vitamíny, rehabilitace atd.)	31%	35%	36%	A
Očkování proti chřipce	28%	25%	35%	A
Příspěvek na dovolenou	24%	28%	32%	A
Sick days	X	X	30%	N
Flexi - poukázky	13%	12%	24%	N
Příspěvek na cestování do práce	20%	15%	22%	N

Zdroj: [14, 2014]

Prvky vnější motivace (např. odměny) sice zvyšují zájem a také výkon pracovníka, avšak pouze krátkodobě. Naopak, jsou-li vnější motivační faktory použity jako odměna za nějakou činnost, mohou mít na zaměstnance negativní vliv. Ti totiž časem přestanou mít o dosud vykonávanou činnost vnitřní zájem. [8]

5.1.2 Vnitřní motivační faktory

Taylorova metoda cukru a biče, tedy zlepšení výkonnosti a produktivity zaměstnance na základě odměňování dobrých a trestání špatných věcí, byla používána v podnicích po mnoho let. Dle Daniela H. Pinka je však tím nejsilnějším pohonem k výkonu práce soubor vnitřních motivů. Mezi tyto faktory řadí především kreativitu při řešení daného problému a následnou radost z jeho vyřešení. [8] S tím souvisí i Maslowova teorie potřeb z roku 1954, kde se v nejvyšších patrech pyramidy nachází právě potřeba uznání a seberealizace (vnitřní motivační faktory), které dle Maslowa poskytují nejsilnější stimul k motivaci. [1]

V následující části této podkapitoly budou popsány vnitřní motivační faktory vyskytující se ve společnosti LB MINERALS, s.r.o.

Kultura a vedení společnosti

Za firemní kulturu je možné označit systém sdílených hodnot a názorů o lidském chování a vztazích na pracovišti, jež mají na celkový úspěch společnosti podstatný vliv. Organizační kultura ovlivňuje chování lidí ve společnosti a může se tedy stát velmi důležitým nástrojem motivace zaměstnanců. [1] Firemní kultura společnosti LB MINERALS, s.r.o. je především *orientována na úkol*. Dle Handyho, který založil svou typologii na základech Harrisonovy klasifikace, se jedná o organizaci, v níž se práce řídí pravidly a popisy vykonávaných úkolů. Tato kultura organizace upřednostňuje roli člověka a jeho funkci v organizaci před člověkem samotným. [1] Nejvíce viditelným projevem firemní kultury podniku LB MINERALS, s.r.o. je definice úkolů, které mají být splněny. Management podniku si je vědom faktu, že nedostatek informací může mít špatný vliv na výkonnost zaměstnanců. Z toho důvodu probíhá každé tři měsíce setkání zaměstnanců s odbory podniku, kde jsou pracovníci informováni o cílech firmy pro následující období včetně způsobu jejich dosažení. Na těchto setkáních je zaměstnancům poskytnut prostor k vyjádření svých názorů a případná nedorozumění jsou ihned komunikována. Povinnosti zaměstnanců včetně termínů a osob odpovědných za daný úkol jsou pak zapsány v akčních plánech výrobní jednotky Plzeňsko. Po uplynutí daného termínu dochází ke kontrole plnění jednotlivých cílů, zjištění případných odchylek a určení nápravných opatření. [15]

Vedení zaměstnanců, jež je součástí řízení podniku, lze označit jako nejdůležitější motivační prvek. Vedení je schopnost přimět zaměstnance dělat věci určitým způsobem tak, aby bylo dosaženo podnikových cílů. Správným vedením dochází k rozvoji týmové práce. Existuje několik teorií zabývajících se styly vedení zaměstnanců. V podniku LB MINERALS, s.r.o. převažuje *demokratický* styl vedení. Management podniku se na pravidelných poradách radí o dalších postupech se svými podřízenými. Umožňuje zaměstnancům vyjádřit svůj vlastní názor k dané situaci, předběžně s nimi konzultuje svá rozhodnutí. Pracovníci jsou tedy podněcováni k tomu, aby spolupracovali. Závěrečná rozhodnutí jsou však v plné kompetenci ředitele společnosti. Na základě charakteristiky stylu vedení podle Vrooma a Yettona lze označit současný styl vedení výrobní jednotky Plzeňsko jako *konzultativní*. Důvodem je konání pravidelných setkání zaměstnanců s vedením podniku, na kterých se konzultují případné nápady pracovníků. Výsledkem je pak konečné rozhodnutí manažera, který nemusí respektovat rady a

návrhy svých podřízených. [3] Občas se však v podniku vyskytnou i prvky stylu *autoritativního*, kdy jsou striktně zadány úkoly a je prováděna přísná kontrola. V tomto případě nedochází ke vzájemné diskuzi mezi vedením a zaměstnanci, což může pracovní síly motivovat negativně. [5] K dosažení podnikových cílů se zaměstnanci s tímto nařízením musejí ztotožnit.

Vzdělávání, kariérní postup a seberealizace

I přesto, že je určitá úroveň schopností dána každému jedinci od přírody, je důležité získávat nové znalosti a dovednosti prostřednictvím vzdělávacích procedur. Pokud se podnik v případě motivační politiky zaměří na poskytování vzdělávacích aktivit svých zaměstnanců, může tento fakt sehrát při zvyšování výkonnosti významnou roli. S tím souvisí i následné kreativní řešení případných problémů, větší samostatnost a odpovědnost z důvodu profesního růstu. [3]

Pro zvyšování kvalifikace spolupracuje podnik LB MINERALS, s.r.o. již po 10 let se Střední průmyslovou školou a Vyšší odbornou školou Příbram. Každoročně jsou ke studiu vysláni cca 4 zaměstnanci, kteří si potřebují rozšířit vzdělání v oboru geotechnika. Pracovníci podniku zde studují po dobu dvou let studijní program *hornictví a hornická geologie – dobývání ložisek*. Podmínkou je již absolvovaná maturitní zkouška. Studium v Příbrami pomáhá zaměstnancům posunout se kariérově výše. Mohou pak vykonávat pozici mistra nebo vedoucího určitého úseku. [15]

Stávající zaměstnanec podniku má přednostní právo být přeřazen na lepší pracovní místo před obsazením tohoto místa novým zaměstnancem. S tím je však spojena také větší míra odpovědnosti a samostatnosti. Mohlo by se zdát, že někomu tato nabídka přinese pocit uznání. Nastávají však i situace, kdy zaměstnanec přeřazení odmítne právě z důvodu vyhnutí se většího množství odpovědnosti. [15]

„Zkuste si vybrat profesi, kde vás budou bavit i ty nejprozaičtější a nejnudnější věci.

Pak budete napařad šťastní.“ [8, s. 92]

Na pracovišti podniku LB MINERALS, s.r.o. dochází také k možnosti seberealizace. Dle personalisty výrobní jednotky Plzeňsko vymýšlejí někteří zaměstnanci podniku určitá zlepšení, aniž by jim to bylo nařízeno. Za pomoci kreativních zaměstnanců tak například dochází k vylepšení výrobního procesu. [15]

Školení zaměstnanců

Součástí péče o zaměstnance jsou různá školení, rozvoj jejich talentů, schopností a dovedností. Pokud je pracovníkům umožněno rozvíjet jejich talent, mají následně pocit, že zaměstnavatel pečuje o jejich úspěch a že má zájem o ně samotné. Poskytování příležitostí k učení, ať již uvnitř či vně organizace, povzbuzuje zaměstnancův profesní i osobní růst a často zvyšuje i jeho pracovní motivaci. [2]

Pro rozvoj zaměstnanců podniku LB MINERALS, s.r.o. jsou pořádána pravidelná školení. Při svém nástupu musí pracovník projít zákonným vstupním školením, mezi která patří především bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana. Každý zaměstnanec musí také podstoupit školení z profese (dle popisu své práce) a školení na mechanismus, se kterým bude pracovat. Všechna tato školení absolvuje zaměstnanec každé dva roky. [15]

Mezi pravidelná měsíčně se opakující školení, nutná k výkonu profese, patří školení řidičů vysokozdvizných vozíků, školení svářečů, práce ve výškách či školení na pracovišti pro zvýšení kvalifikace. S tím souvisí i projekt v rámci dotace z EU, který právě probíhá. Zahrnuje kurzy jazykové či počítačové a kurzy odborné, věnující se například problematice měření v laboratořích. [15]

Všechna školení daného zaměstnance jsou evidována v personálním programu podniku včetně dat, kdy byla školení absolvována. To napomáhá k plánování školení zaměstnanců na celý následující kalendářní rok. V příloze I je možné vidět evidenci všech školení výrobní jednotky Plzeňsko podniku LB MINERALS, s.r.o. Školení jsou členěna na periodická (zákonná) a odborná.

Podnikové klima

Atmosféra organizace je to, čeho si členové organizace všímají a co si uvědomují. Lidé mohou podnikové klima popsat, nejčastěji prostřednictvím dotazníků. Člověk by měl mít pocit, že je členem pracovního kolektivu a součástí podniku. Aby byl pracovník motivován k výkonu své práce, je vhodné, aby existovaly na pracovišti harmonické vztahy a vzájemná důvěra. [1]

Management podniku se snaží udržovat výborné vztahy na pracovišti zejména prostřednictvím pořádání společných firemních akcí. V měsíci únoru je například možnost návštěvy divadel či zúčastnění se bowlingového turnaje, na měsíc březen je

pak naplánován tradiční jednodenní zájezd na hokejové utkání. Nevýhodou těchto setkání však je, že někteří zaměstnanci nemají zájem upevňovat vztahy se svými spolupracovníky a už vůbec ne mimo pracovní dobu. Dle personalisty nejsou vztahy na pracovišti vždy idylické. Dochází tak k občasným sporům na pracovišti. Ty jsou řešeny především za pomoci jednatele společnosti, který si zaměstnance vyslechne. [15]

Management podniku má zájem, aby byly zaměstnancům poskytovány i další benefity, zejména ve formě poukazů. Zaměstnanci podniku každoročně využívají rekreace na Hracholuské přehradě, přičemž si mohou vybrat ubytování buď v podnikových stanech, nebo v mobilním domě. Pravidelně probíhají také akce slevových poukázek, například do místních restaurací.

5.2 Motivace zaměstnanců podniku LB MINERALS, s.r.o.

Motivace zaměstnanců výrobní jednotky Plzeňsko a spokojenost s motivačními faktory byla analyzována za pomoci strukturovaného dotazníku rozděleného na dvě části (k nahlédnutí v příloze J). První část dotazníku obsahovala devět otázek, které se týkaly celkového posouzení hlavních oblastí motivačních vlivů. Ve druhé části pracovníci hodnotili dílčí aspekty motivace. Dotazníky byly zaměstnancům, kteří by se měli podílet na splnění cílů stanovených ve strategickém plánu, předány prostřednictvím personalisty výrobní jednotky. Jedná se o zaměstnance velína, investičního oddělení, obchodního oddělení, vedoucí směn, vedení výrobní jednotky, energetika společnosti, manažera jakosti, ekologa a zaměstnanců laboratoře. Dotazník byl zaslán celkem 96 zaměstnancům podniku. Na dotazník však odpovědělo 62 zaměstnanců, z toho 58 mužů a 4 ženy.

5.2.1 První část dotazníkového šetření

Tabulka č. 35 zobrazuje odpovědi na všech devět otázek obsažených v první části dotazníku. Vidíme, že zaměstnanci podniku jsou převážně spokojeni. I přesto však vyžadují určitá zlepšení motivační politiky.

Tabulka 35: Výsledky první části dotazníku

VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	
1. Jaké je Vaše pohlaví?	
Muž	58
Žena	4
2. Jaké je Vaše pracovní zařazení?	
THN pracovník	49
Dělník	13
3. Připadá Vám platové ohodnocení spravedlivé pro všechny?	
Velmi nespravedlivé	0
Spíše nespravedlivé	25
Spíše spravedlivé	36
Velmi spravedlivé	1
4. Myslíte si, že máte jistotu zaměstnání do budoucna?	
Určitě ne	0
Spíše ne	1
Spíše ano	13
Určitě ano	48
5. Je dle Vás možné v podniku dosáhnout kariérního postupu?	
Určitě ne	0
Spíše ne	19
Spíše ano	38
Určitě ano	5
6. Existuje v podniku možnost rozvíjení vlastních schopností?	
Určitě ne	0
Spíše ne	0
Spíše ano	46
Určitě ano	16
7. Jste informováni managementem o cílech podniku a o způsobech jejich naplnění?	
Nikdy	0
Zřídka	14
Často	33
Vždy	15
Jak hodnotíte podnikové klima ve firmě?	
Nepřátelské klima, soupeření, pomluvy	0
Ani příliš přátelské, ani příliš nepřátelské	30
Přátelské klima, výborné vztahy na pracovišti	32
Hodnotíte motivační politiku podniku jako dostatečnou?	
Určitě ne	8
Spíše ne	24
Spíše ano	28
Určitě ano	2

Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

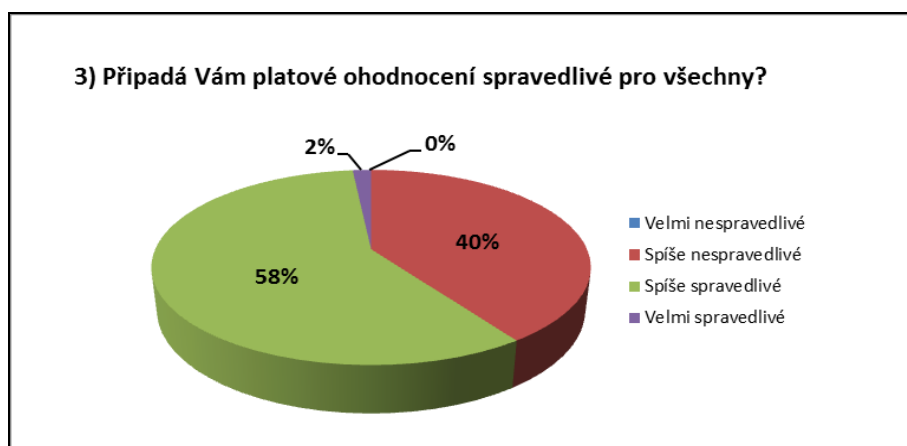
Ze všech otázek dotazníkového šetření bylo vybráno pět nejvýznamnějších, kterým se bude věnovat následující část.

Spravedlivé platové ohodnocení

Dle J. S. Adamse, tvůrce teorie spravedlnosti, je podstatou motivace sociální srovnávání. Z toho důvodu byla tato otázka zařazena mezi ty nejvýznamnější. Pracovník porovnává svou pracovní aktivitu a odměnu za ni (pochvala nadřízeného, mzda) s aktivitou a odměnou spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost. Pokud vidí pracovník nesoulad mezi svým výkonem a výkonem spolupracovníka včetně rozdílných odměn, snižuje se jeho motivace k práci. [14]

Platové ohodnocení zaměstnanců je dle 1 zaměstnance spravedlivé pro všechny. Největší počet respondentů (36 zaměstnanců) odpovědělo, že je spíše spravedlivé. Velká část zaměstnanců však odpověděla, že je spíše nespravedlivé (celých 40 %). Odpovědi na položenou otázku zobrazuje následující graf.

Obrázek 7: Platové ohodnocení

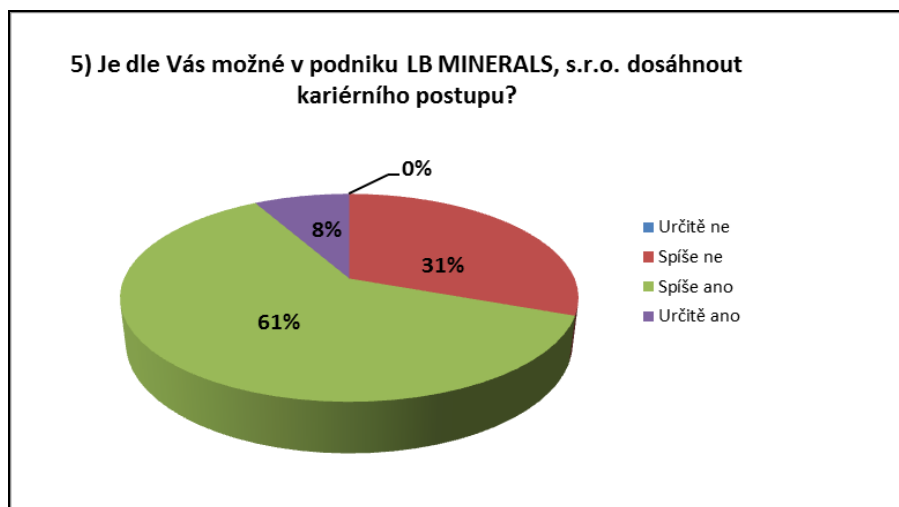


Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

Možnost kariérního postupu

Pro motivaci k vyšším pracovním výkonům je dle Herzberga nutné doplnit hygienické faktory o faktory motivační, kam patří i profesní postup. K dosažení vyšší úrovně motivace slouží motivační strategie založená na potřebě příležitostí k růstu zaměstnance prostřednictvím rozvoje jeho schopností. [3]

Obrázek 8: Možnost kariérního postupu



Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

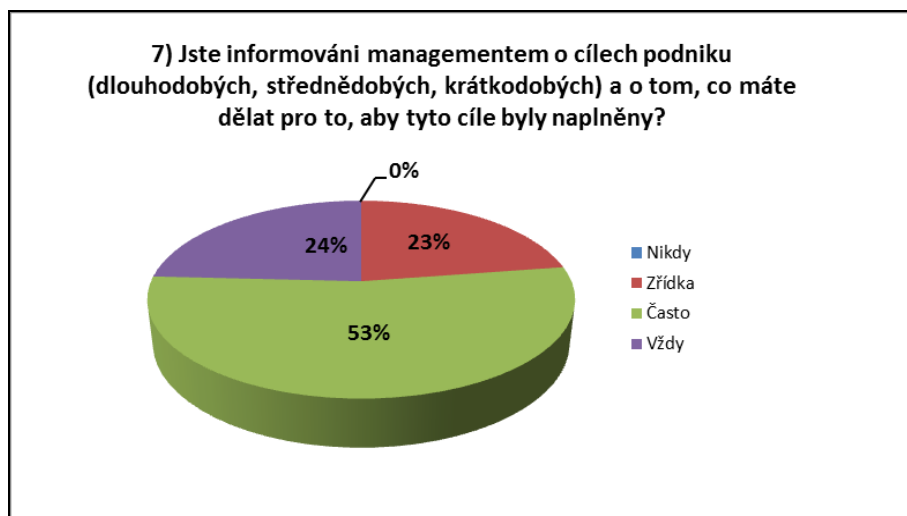
Velké množství zaměstnanců (61 %) odpovědělo, že v podniku LB MINERALS, s.r.o. je možnost kariérního postupu. Zcela kladně odpovědělo 8 % tázaných. Pracovníků, kteří v podniku nevidí možnost profesního růstu, je celých 31 %.

Informovanost o cílech podniku

Jak definoval Latham a Locke v roce 1979, zadávání konkrétních náročných, avšak zvládnutelných cílů vede dlouhodobě k vyšším výkonům zaměstnanců. Je však důležité, aby se pracovníci na stanovování cílů podíleli. Jedině tak si osvojí i strategie, kterými je možné stanovených cílů dosáhnout. Dále je nutné, aby byla splněna také podmínka existence zpětné vazby na odvedený výkon. Motivace zaměstnanců a jejich pracovní výkonnost rostou tedy v případě, že jsou jednotlivci seznámeni se specifickými obtížnými cíli, souhlasí s nimi a pokud existuje v podniku zpětná vazba na pracovní výkon. Je prokázáno, že pokud jsou cíle náročné a zaměstnanci se s nimi ztotožní, vedou k lepší výkonnosti zaměstnanců než cíle snadné. [1]

Na grafu níže vidíme, že zaměstnanci jsou často informováni o cílech podniku. Tuto odpověď zvolilo 53 % respondentů. Zbylých 47 % se pak rozdělilo na dvě téměř stejně velké skupiny, avšak s rozdílnými názory. Respondentů, dle kterých jsou zaměstnanci informováni o cílech a strategiích podniku vždy, je 24 %. Naopak pracovníků, kteří jsou seznámeni s cíli podniku pouze zřídka, je 23 %.

Obrázek 9: Informovanost o cílech

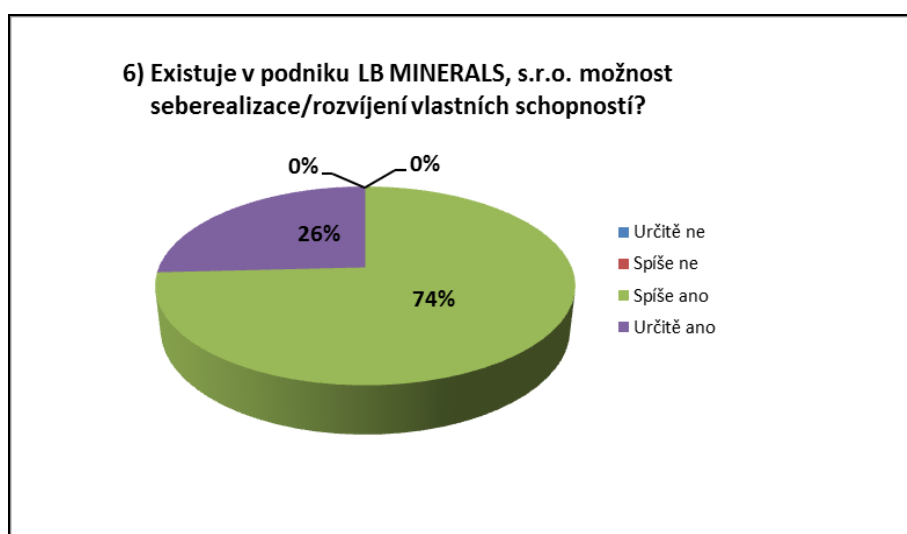


Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

Možnost rozvíjení vlastních schopností

Jak již bylo uvedeno v předešlém textu, možnost seberealizace je velmi důležitým stimulem používaným k motivaci zaměstnance. V Maslowově pyramidě je potřeba seberealizace, která nemůže být nikdy uspokojena, umístěna na samotném vrcholu. Pracovníkovi je prostřednictvím seberealizace umožněno ukázat své schopnosti a talent, rozvíjet své dovednosti a stát se člověkem, kterým touží se stát. [1]

Obrázek 10: Možnost seberealizace



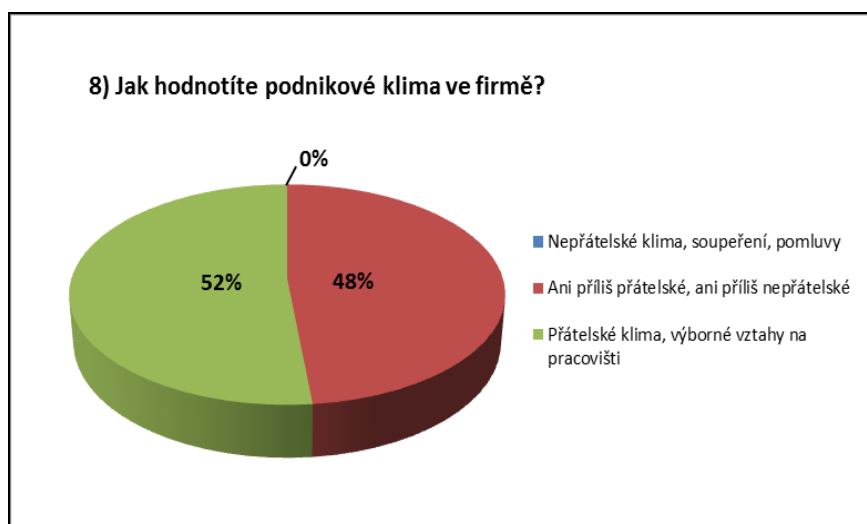
Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

Podnikové klima

Přátelské vztahy na pracovišti jsou podstatným stimulem k tomu, aby se zaměstnanec cítil při výkonu své práce dobře. Jelikož tráví podstatnou část svého života na pracovišti, je důležité udržovat pozitivní vztahy se svými kolegy. Každý člověk touží být součástí určité sociální skupiny, i té pracovní. Přátelská atmosféra na pracovišti patří tedy mezi nejsilnější pracovní motivy.

Při hodnocení podnikového klima odpovědělo 52 %, že na pracovišti panují přátelské vztahy. Zbýlých 48 % odpovědělo, že pracovní prostředí podniku není ani přátelské, ani nepřátelské. Naopak nikdo z respondentů neodpověděl, že by se na pracovišti potýkali s pomluvami a soupeřením.

Obrázek 11: Podnikové klima



Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

5.2.2 Druhá část dotazníkového šetření

Aby bylo možné identifikovat základní motivační faktory, pracovní spokojenost či nespokojenost zaměstnanců a případné příčiny, byly v dotazníku uvedeny i dva doplňkové úkoly. Prvním bylo přiřadit k uvedeným motivačním faktorům hodnotu od 1 (bezvýznamný motivační faktor) do 5 (nejvýznamnější motivační faktor). Výsledky zobrazuje tabulka č. 36.

Tabulka 36: Hodnocení motivačních faktorů (významnost)

MOTIVAČNÍ FAKTOR	PRŮMĚR
Pracovní kolektiv, vztahy na pracovišti	4,03
Platové ohodnocení	3,74
Pracovní podmínky	3,65
Benefity a zaměstnanecké výhody	3,65
Pracovní doba	3,52
Technické vybavení pracoviště	3,45
Zájem managementu o podřízené	3,39
Každodenní pracovní úkoly	3,26
Řešení případných problémů managementem	3,26
Stresové situace	3,18
Příležitosti pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	3,10
Nápady a návrhy podřízených jsou brány v potaz	3,10
Školení zaměstnanců	3,00

Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

Dle hodnocení zaměstnanců se zdají být nejvýznamnějšími motivačními faktory vztahy na pracovišti. Platové ohodnocení umístili pracovníci až na druhou pozici. Dalšími faktory, kterých si pracovníci cenní, jsou pracovní podmínky a poskytování zaměstnaneckých benefitů. Jako nejméně významný motivační faktor označili zaměstnanci absolvování různých školení.

Poslední částí dotazníku bylo ohodnotit spokojenost jednotlivců s příslušnými motivačními faktory. Pracovníci opět hodnotili od 1 (nejnižší spokojenost) do 5 (nejvyšší spokojenost). Výsledky jsou zobrazeny v tabulce č. 37.

Tabulka 37: Hodnocení motivačních faktorů (spokojenost)

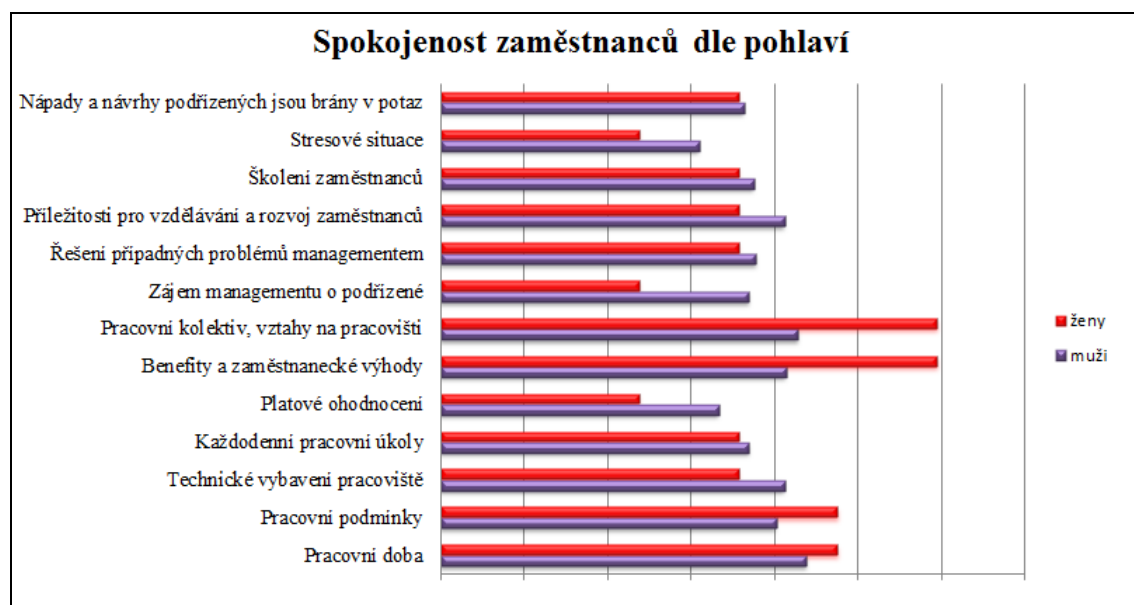
MOTIVAČNÍ FAKTOR	PRŮMĚR
Pracovní doba	3,77
Pracovní kolektiv, vztahy na pracovišti	3,76
Benefity a zaměstnanecké výhody	3,65
Technické vybavení pracoviště	3,50
Příležitosti pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	3,50
Pracovní podmínky	3,48
Řešení případných problémů managementem	3,23
Školení zaměstnanců	3,21
Každodenní pracovní úkoly	3,16
Nápady a návrhy podřízených jsou brány v potaz	3,11
Zájem managementu o podřízené	3,10
Platové ohodnocení	2,81
Stresové situace	2,61

Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

Nejvíce spokojeni jsou zaměstnanci s pracovní dobou, za kterou se hned vzápětí umístily vztahy na pracovišti. Třetí pozici zaujímá spokojenost pracovníků s benefity a zaměstnaneckými výhodami. Nejméně spokojeni jsou zaměstnanci se stresovými situacemi.

Výsledky dotazníkového šetření byly analyzovány také z pohledu pohlaví. Výsledky zobrazuje graf č. 7. Vidíme, že ženy jsou spokojeny s pracovním kolektivem a zaměstnaneckými benefity. Muži jsou naopak nejvíce spokojeni s pracovní dobou. Ženy by rády přivítaly vyšší zájem managementu o své podřízené a lepší platové ohodnocení. Muži jsou s platovým ohodnocením spokojenější než ženy a podléhají také méně stresovým situacím.

Obrázek 12: Spokojenost dle pohlaví



Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

Dále byly výsledky dotazníkového šetření rozděleny na technickohospodářské pracovníky a dělníky (graf č. 8). THN pracovníci uvedli, že se jim v podniku líbí poskytování příležitostí pro další vzdělávání a rozvoj. Cenní si zaměstnaneckých benefitů. Jsou však pod neustálým stresem. Zaměstnanci dělnických jsou spokojeni s kolektivem, pracovními podmínkami a vybavením pracoviště. Naopak by přivítali vyšší zájem managementu o ně a více příležitostí pro vzdělávání a rozvoj. S tím souvisí také možnost absolvování více školení.

Obrázek 13: Spokojenost dle pracovního zařazení



Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

5.3 Shrnutí současných procesů motivace

V první části této kapitoly byla analyzována současná motivace zaměstnanců podniku. V porovnání s ostatními společnostmi, které se zúčastnily průzkumu ING pojišťovny a Svazu průmyslu a dopravy ČR, si podnik LB MINERALS, s.r.o. stojí velmi dobře. Pracovníkům je poskytována celá řada zaměstnaneckých benefitů.

Druhá část se věnuje výsledkům dotazníkového šetření. Po shrnutí lze konstatovat, že nejvýznamnějším motivačním faktorem se dle subjektivního hodnocení zaměstnanců zdají být vztahy na pracovišti, se kterými jsou pracovníci také nejvíce spokojeni. Dalším cenným motivačním faktorem jsou zaměstnanecké benefity. I s těmi jsou však zaměstnanci spokojeni. Na základě výsledků dotazníku by však mohly být návrhy a nápady podřízených brány více v potaz. S tím souvisí i fakt, že by si zaměstnanci přáli zvýšit zájem managementu o ně. Výstupem dotazníku je také skutečnost, že pracovníci podléhají často stresovým situacím a nejsou spokojeni s platovým ohodnocením, které označili jako druhý nejvýznamnější motivační faktor. Aby mohly být splněny cíle motivační politiky i cíle strategického plánu, je nutné navrhnout určitá zlepšení motivační politiky.

6 Navržení hlavních úkolů motivační politiky pro zajištění požadované výkonnosti zaměstnanců

V následující kapitole budou navržena určitá opatření v oblasti managementu lidských zdrojů podniku LB MINERALS, s.r.o. tak, aby došlo k ovlivnění pracovního výkonu všech zaměstnanců a tím i k naplnění cílů stanovených strategickým plánem. Dle Jermáře je vhodné při tvorbě motivačního programu vycházet ze situace, cílů a strategie organizace a charakterizovat také stav, ke kterému si přejeme motivačním programem přispět. [5] Dvořáková doporučuje postupovat v následujících krocích:

- Určení cílů motivační politiky nutných pro dosažení cílů organizace;
- Zjištění základních motivačních faktorů ovlivňujících postoj k práci, zjištění pracovní spokojenosti či nespokojenosti (například pomocí dotazníkového šetření), popis podnikového motivačního klima na základě zjištěného stavu a identifikace příčin pracovní spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců;
- Identifikace nástrojů ke splnění cílů motivačního programu tak, aby došlo ke zvýšení zájmu a aktivity zaměstnanců a tím i ke zvýšení výkonnosti organizace;
- Zpracování uceleného akčního plánu motivačního programu včetně postupu realizace, časového rozvržení a určení odpovědnosti za jednotlivé úkoly. [3]

Vedoucí zaměstnanci musí být seznámeni s novým motivačním programem a způsoby, pomocí nichž bude cílů dosaženo. Dále je nutné identifikovat, jak bude probíhat vyhodnocení účinnosti nového motivačního programu. [3]

V kapitole č. 4 došlo za pomoci metodiky BSC ke zpracování strategických cílů do podoby strategické mapy, určení měřítek a osob odpovědných za splnění jednotlivých cílů. Závěrem byly stanoveny cíle motivační politiky, které jsou následující:

- Udržení klíčových zaměstnanců;
- Získávání mladých perspektivních zaměstnanců;
- Určení jasných odpovědností při plnění povinností;
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců;
- Zefektivnění informovanosti zaměstnanců;
- Zlepšení motivace pracovníků k vyššímu výkonu.

Současná motivační politika podniku byla analyzována v předešlé kapitole, rozdělené na dvě části. V první části byl popsán motivační program na základě pravidelných konzultací s ekonomickým ředitelem podniku a personalistou výrobní jednotky Plzeňsko. Druhá část se pak zabývala zjištěním spokojenosti a motivace zaměstnanců prostřednictvím dotazníkového šetření. Na základě této kapitoly se došlo k závěru, že je vhodné provést v motivační politice podniku určitá zlepšení.

V následujících podkapitolách budou proto určeny vhodné úkoly pro motivační oblast. Navržená opatření se budou týkat především těch motivačních faktorů, které určili pracovníci podniku jako klíčové. Tím by mělo dojít k vyššímu zájmu pracovníků a zlepšení jejich výkonnosti. Výše uvedené motivační cíle by tedy měly být následně podpořeny či dokonce splněny, což podstatně ovlivní i splnění cílů celého podniku, určených strategickým plánem v kapitole č. 2.

6.1 Návrh hlavních úkolů motivační politiky

6.1.1 Systém odměňování

V kapitole č. 5 bylo podrobně popsáno, jak jsou zaměstnanci společnosti za svůj výkon odměňováni. Pracovník získává plat na základě mzdových tarifů daných kolektivní smlouvou, přičemž mu může být přiznána také výkonnostní odměna na základě plnění pracovních úkolů. Z výsledků průzkumu vyplývá, že zaměstnanci považují platové ohodnocení za velmi významný faktor. Z hlediska spokojenosti se však nacházel na předposledním místě. Celkově jsou s platem více spokojeni muži (než ženy) a dělníci (než THN pracovníci).

Důležitým důvodem, proč podnik disponuje zaměstnanci je, že pomáhají společnosti vytvářet zisk a růst. Mnoho firem se snaží ocenit podíl jednotlivých zaměstnanců na úspěchu podniku. Úspěch každého zaměstnance však závisí na výkonu práce i ostatních pracovníků. Z provedeného dotazníkového šetření vyplynulo, že celých 40 % dotázaných považuje současný systém odměňování za nespravedlivý. Ačkoliv zaměstnanci dostávají různé částky z důvodu různých úrovní mezd, všichni se podílejí spravedlivě na zisku organizace. Na základě výše uvedeného by bylo vhodné ponechat mzdové tarify jako fixní mzdu a vytvořit bonusový systém, se kterým budou zaměstnanci seznámeni. Bonusy tvoří variabilní složku mzdy a jsou často závislé na výši hospodářského výsledku společnosti. Jsou také nenárokovou složkou mzdy.

Zaměstnance tedy motivují k vyššímu výkonu. Podmínkou v tomto případě je, aby fixní mzda byla vyšší než variabilní mzda, například ve výši 70 % celkové mzdy. Zaměstnanec má pak vyšší pocit jistoty, že jeho celková mzda nebude příliš nízká. [2]

Před samotnou tvorbou bonusového systému je důležité vědět, zda si podnik přeje zvýšit výkon jednotlivce nebo celého týmu. Zvýšíme-li však výkon jednotlivých pracovníků, dojde ke zlepšení výkonu i celé skupiny. Navržený bonusový systém podniku LB MINERALS, s.r.o. by se měl skládat z osobního ohodnocení, docházkového bonusu a výkonnostního bonusu. Nárok na *osobní ohodnocení* vzniká zaměstnanci v případě, že dojde ke zvýšení jeho kvalifikace (například vykonání zkoušky na vysokozdvizný vozík), dodržuje pořádek na pracovišti, je samostatný a má dobré pracovní výsledky. Osobní ohodnocení by se mohlo pohybovat například v rozmezí od 250 Kč do 500 Kč. Na vyplacení *docházkového bonusu* bude mít zaměstnanec nárok v případě, že odpracuje plný pracovní fond daného měsíce. Do pracovního fondu se započítává odpracovaná pracovní doba, dovolená, účast na školeních, pracovní cesta, návštěva lékaře, náhrada státního svátku (zaměstnanec měl plánovanou směnu) a ostatní náhradní či pracovní volna. Docházkový bonus by se mohl pohybovat do 1 000 Kč. Velikost *výkonnostního bonusu* se bude odvíjet od podílu zaměstnance na týmové práci, odvedeném pracovním výkonu a jeho kvalitě. Výkonnostní bonus bude členěn na týmový a individuální bonus, oba ve stejné výši. Nadřízený pracovník stanoví na základě odvedeného výkonu konkrétní procento, které bude zaměstnanci náležet.

Předpokladem ke stanovení bonusového systému však je, aby byly pracovníkovi jasně vymezeny jeho pracovní úkoly, kterých má v daném měsíci dosáhnout. Na začátku nového měsíce bude pak zaměstnanec srozuměn s tím, zda minulý měsíc dosáhl stanovených kritérií a jakou výší bonusů bude za svůj výkon odměněn.

6.1.2 Zaměstnanecké benefity

Se zaměstnaneckými výhodami jsou zaměstnanci velmi spokojeni. Vzhledem k faktům uvedeným v předešlé kapitole byl tento výsledek očekáván. Jelikož se však v nedávné době rozmohl trend v poskytování dnů zdravotního volna, nazývaný *sick days*, jako další z benefitů, bylo by vhodné, aby jej mohli využívat i zaměstnanci podniku LB MINERALS, s.r.o. Důvodem je fakt, že v dnešní době jsou zaměstnanci v pracovní neschopnosti neradi. Ta je zaměstnavatelem hrazena až od čtvrtého dne nemoci.

V častých případech, kdy je pracovník pouze nachlazen, postačí na uzdravení pouhé tři dny volna. Je tedy zřejmé, že zaměstnancům se pracovní neschopnost nevyplatí a chodí proto do zaměstnání nemocní nebo čerpají řádnou dovolenou. Nejčastěji je zaměstnancům poskytováno tři až pět dnů zdravotního volna na rok, přičemž zákon tento počet nijak neomezuje. Rozhodnutí záleží pouze na konkrétním zaměstnavateli.

Zaměstnanci podniku LB MINERALS, s.r.o. mohou využívat závodního stravování. Dalším benefitem pro zaměstnance se zdá být poskytování *stravenek*, jelikož patří mezi nejoblíbenější výhody poskytované zaměstnancům. Dle průzkumu ING Pojišťovny a Svazu průmyslu a dopravy ČR uvedeného v kapitole č. 5 využívá stravenky 82 % ze 155 českých firem, které se průzkumu zúčastnily. Ve společnosti by bylo vhodné daný benefit zavést, avšak pouze pro pracovníky vykonávající práci v noci. Část hodnoty stravenky hradí zaměstnavatel, který může tyto náklady uplatnit jako daňově uznatelné náklady.

Zajímavým benefitem může být také poskytování poradenství propouštěným zaměstnancům, tzv. *outplacement*. Jedná se o profesionální péči a pomoc při hledání nového pracovního místa a vytváření pocitu sociálních jistot pracovníka. Zaměstnanec, se kterým byl ukončen pracovní poměr, je v osobním kontaktu většinou s najatým odborným poradcem. Ten pracovníkovi pomáhá hledat nové pracovní příležitosti, sestavit životopis a připravovat jej na výběrová řízení. Před samotným procesem outplacementu by se měl konzultant setkat s manažerem společnosti nebo týmu a získat tak informace o firemní kultuře a důvodech propouštění. Využití tohoto způsobu propouštění zaměstnanců má vliv nejen na propouštěné zaměstnance, ale také na pracovníky přetrvávající v organizaci. Výsledkem je také upevňování dobrého jména podniku. [2]

6.1.3 Zlepšení procesu získávání zaměstnanců

Je nutné zabývat se snížením věkové struktury pracovního kolektivu a přivedením nových perspektivních zaměstnanců. Management podniku by měl tedy přesně naplánovat, *kolik zaměstnanců* si přeje každý rok do svého kolektivu *přijmout*, jakého věku a s jakými zkušenostmi. Z důvodu menších věkových rozdílů mezi pracovníky by následně nemuselo docházet k nesrovnalostem mezi nimi. Jinými slovy by se mohly zlepšit vztahy na pracovišti, jež jsou pro zaměstnance velmi důležité. Mladý kolektiv by také mohl přispět svými poznatky a nápady, získanými během studia.

Návrhem by mohla být *vyšší kooperace se školami* silikátových, chemicko-technologických a technických oborů. Vedení společnosti společně s personalistou by mělo připravit seznam středních a vysokých škol, které by bylo možné oslovit pro případnou spolupráci. Studenti těchto škol pak v podniku mohou vykonávat povinné školní praxe. Pokud by student svou práci vykonával dobře, bylo by možné přijmout ho po ukončení studia mezi zaměstnance.

Další možností je vytvořit pro absolventy škol *společensky účelná pracovní místa* na základě písemné dohody s úřadem práce. Zaměstnavatel v tomto případě zřídí nové pracovní místo na dobu minimálně dvou let. Pracovník, kterého si organizace může sama vybrat, je opět mladým absolventem střední nebo vysoké školy. I zde platí, že pokud by se zaměstnanec osvědčil, je možné jej po skončení dohody s úřadem práce opět přijmout. Vytvoření společensky účelného pracovního místa může být navíc úřadem práce dotováno.

Podstatným problémem je, že vedení společnosti při výběru svých zaměstnanců dostatečně nezohledňuje jejich kvalifikaci a praxi. Do podniku jsou pracovníci přijímáni především na základě doporučení zaměstnanců stávajících. Jedná se tedy o jejich rodinné příslušníky, známé či kamarády. Jako doporučení lze uvést *zkvalitnění výběrových řízení* a dbání na dosažené vzdělání, zkušenosti a především na to, jak se u výběrového řízení daný uchazeč prezentuje.

Jakmile bude zaměstnanec vybrán, je vhodné vypracovat a následně zaměstnance obeznámit s jeho *adaptačním plánem*. Ten na samém počátku slouží k přizpůsobení pracovníka novým pracovním podmínkám. Seznamuje zaměstnance s tím, co se od něj vyžaduje včetně termínů povinných školení. Je také důležité využít již zkušených zaměstnanců a vybrat z nich vhodného pro pozici *mentora*, jakožto odborné opory nového zaměstnance. Tomu se tak dostane pocitu, že o něj má organizace hned od první chvíle zájem.

6.1.4 Vedení zaměstnanců

Vedení zaměstnanců je často označováno jako nejdůležitější motivační faktor. Dotazníkové šetření ukázalo, že vedení zaměstnanců je třeba brát zřetel. Pracovníci by přivítali vyšší zájem managementu o podřízené a zohledňování nových nápadů pracovních sil. S tím souvisí i požadavek na zlepšení procesu řešení případných

problémů. Oba tyto návrhy se týkají především žen a zaměstnanců vykonávajících dělnické profese.

Hodnotící pohovory

Velkým přínosem by bylo zahrnout do motivační politiky pravidelné hodnotící pohovory zaměstnanců s přímým nadřízeným a to:

- a) po uplynutí zkušební doby;
- b) po uplynutí každého dalšího roku pracovního poměru.

Hodnotící pohovor bude sloužit ke zhodnocení práce vykonané zaměstnancem za uplynulé období. Zpočátku bude pracovník vyzván k tomu, aby dle svého uvážení ohodnotil jím vykonanou práci za uplynulé období a identifikoval své silné a slabé stránky. Dále by měl odpovědět na otázku, zda se mu podařilo splnit cíle, které si určil na minulém hodnotícím pohovoru. Měl by se vyjádřit také k tomu, co ho bavilo, co mu šlo, co by chtěl změnit a co může vylepšit, případně jakým směrem jít. Na to navazuje také nastavení cílů pro další období. Jedná se tedy o způsob seznámení zaměstnance s cíli organizace a o identifikaci cílů osobních. Výstupem hodnocení pracovníka je hodnotící dokument, který obsahuje aktuální úroveň klíčových kompetencí, způsob odstranění zjištěných nedostatků a zlepšení výkonu. Dále mohou být v dokumentu uvedeny změny týkající se pozice zaměstnavatele, například zvýšení kvalifikace pracovníka, změna v systému odměňování. Tento dokument musí být podepsán hodnoceným pracovníkem.

Pracovní úkoly a seberealizace

Pokud zaměstnanec nebo skupina zaměstnanců zlepší proces, produkt nebo ušetří nějakým způsobem organizaci peníze, měla by organizace sdílet část tohoto užitku s pracovníkem nebo skupinou. To poukazuje na to, že si organizace uvědomuje přínos pracovníka pro organizaci a snaží se jej povzbudit, aby se i nadále takovýmto zlepšením věnoval. Odměna zaměstnanci může být tvořena určitou částkou či stanoveným procentem z vytvořeného finančního přínosu pro organizaci jako kompenzace za vynaložené úsilí zaměstnance. [2] Je tedy důležité probudit v zaměstnancích chuť vymýšlet *zlepšovací návrhy*, jak své povinnosti vykonávat rychleji, efektivněji nebo s úsporou nákladů. Vykonávané pracovní úkoly tak budou pro pracovníky atraktivnější

než doposud. Samozřejmě by měly být případné návrhy podřízených zaznamenány do nově zavedené „Evidence kreativity zaměstnanců“ a založeny do zaměstnancova spisu.

Tabulka 38: Návrh evidence kreativity zaměstnanců

Jméno a příjmení			
Pracovní zařazení			
Návrh		Datum	
Podrobný popis návrhu			
Finanční náklady pro realizaci			
Případná návratnost realizace			
Realizace návrhu		Datum	
Schválil			

Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

Lze podotknout, že pracovník se nebude snažit nové nápady vymýšlet, pokud za ně nebude náležitě odměněn. Návrhem může být zavedení odměny podporující tvorbu nových inovativních nápadů v rozmezí 1 500 Kč až 3 500 Kč dle přínosu pro podnik.

Pochvala a uznání

Vedení podniku LB MINERALS, s.r.o. může být překvapeno reakcí zaměstnanců na projevenou pochvalu za dobře vykonanou práci. Nadřizený tak podporuje zaměstnance k vyšší spokojenosti, sebedůvěře a vyššímu výkonu. Zaměstnanec má pak pocit uznání a sounáležitosti k pracovnímu kolektivu. Při vyjadřování komplimentů by měli být nadřizení konkrétní a přesně určit, čím zaměstnanec organizaci pomohl. Nejlepším způsobem je nejprve projevit chválu tváří v tvář, ideálně za přítomnosti ostatních kolegů, a následně zaměstnanci zaslat děkovný dopis. Doporučuje se jeho kopii založit do zaměstnancova spisu. Naopak v případě kritiky zaměstnance je vhodné vzít si zaměstnance stranou a neshazovat jej před ostatními. [2]

V rámci podniku by měla být zavedena namátková *kontrola jednotlivých mistrů* a dalších vedoucích, která by se týkala zjišťování postoje přímého nadřízeného ke svému podřízenému. Vedoucí by měl k zaměstnanci přistupovat tak, jak bylo uvedeno v předešlých odstavcích, tedy chválit v kolektivu a hanit mezi čtyřma očima. Jestliže by tomu tak nebylo, měl by být přímý nadřízený na tuto skutečnost upozorněn, v případě

opakování pokárán. Příímí nadřizení by však neměli být srozuměni s tím, že se vedení podniku bude těmito kontrolami zabývat.

Komunikace

Jelikož z výsledku dotazníku vyplynulo, že 23 % dotazovaných je informováno o cílech podniku pouze zřídka, je důležité komunikaci v podniku zlepšit. Aby mohli být zaměstnanci seznámeni s aktuálními podnikovými cíli a s tím, co se od nich očekává, je vhodné pokračovat v *pravidelných poradách*. Na těchto schůzkách budou přítomni všichni zaměstnanci výrobní jednotky Plzeňsko a její vedení. Kromě strategických a dílčích cílů zde budou diskutovány také případné připomínky pracovníků. Tím dojde k získání zpětné vazby zaměstnanců.

Dále by bylo vhodné v podniku zavést *pravidelné konzultační hodiny*, alespoň 1x týdně po dobu 1 hodiny, na kterých by byl personalista výrobní jednotky k dispozici všem zaměstnancům na řešení případných problémů. V případě, že by vyřešení problému nebylo v plné moci personalisty výrobní jednotky, přizval by k řešení další kompetentní osoby.

Dalším návrhem pro zvýšení informovanosti zaměstnanců by byla tvorba pravidelných (čtvrtletních) *podnikových novin*, ve kterých by byly podnikové cíle a způsoby k jejich dosažení vyzdviženy. Sloužily by také jako zdroj informací o výsledcích hospodaření a plánovaných záměrech. V novinách by byl dále prostor pro případná poděkování konkrétním pracovníkům za jejich vykonanou práci. Stejně zprávy by mohly být zaměstnanci přístupné také na nově zavedeném *intranetu*, jehož úmyslem je ulehčit spolupráci v týmu a tím dochází ke zvýšení produktivity pracovních sil.

6.1.5 Vzdělávání a rozvoj

Další položkou na pořadu změn by byla vyšší možnost vzdělávání žen a dělníků, neboť právě ti v dotazníku uvedli, že s tímto faktorem nejsou příliš spokojeni. Je důležité analyzovat potřeby každého zaměstnance zvlášť a připravit mu *plán rozvoje* pro následující rok. Po absolvování každého školení by měli pracovníci projít závěrečným testem. Jedině tak může být zjištěno, zda bylo školení pro zaměstnance přínosné. Výsledek zaměstnance je důležité zanést do evidence podnikových školení.

Je velmi pravděpodobné, že podnik získá dotaci z Evropské unie pro zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců. Jelikož není v podniku možnost zvyšování svých

jazykových dovedností, bylo by velkou příležitostí pořádat v podniku každý týden *jazykové kurzy*, opět s možností závěrečného testu. Tato skutečnost by mohla napomoci také k lepšímu vyjednávání v případě vstupu na italský trh. Někteří zaměstnanci by měli kurz, jakožto zástupci podniku, povinný. Ostatní by se na kurz mohli přihlásit dobrovolně. Primárně by však možnost vzdělávání se byla orientována na nově přijaté zaměstnance, pracovní síly zaujímající vyšší pracovní pozice, ženy a dělníky.

6.1.6 Kariérní postup a odpovědnost

Celých 31 % dotázaných odpovědělo, že v podniku není možné dosáhnout kariérního postupu. Managementem podniku by měl být sestaven *plán kariérního postupu* všech klíčových zaměstnanců. Je tedy nutné tyto *klíčové pracovní síly* nejprve identifikovat. Poté se každý z nich musí vyjádřit k tomu, zda by měl zájem o obsazení vyšších pracovních pozic a dostat tak vyšší samostatnosti a odpovědnosti. V případě, že se uvolní nějaké pracovní místo, bude přednostně nabídnuto pracovním silám uvedeným v plánu. Následně je nutné zaměstnance seznámit s novými úkoly a povinnostmi včetně *vymezení konkrétních odpovědností*.

6.1.7 Podnikové klima

Nikdo z respondentů sice neodpověděl, že by na pracovišti panovaly nepřátelské vztahy, je však vhodné se jimi zabývat. Patří totiž z hlediska hodnocení motivačních faktorů k těm nejdůležitějším, které zaměstnanci v dotazníku uvedli. I přesto, že se odbory podniku snaží udržovat výborné vztahy na pracovišti pořádáním společných podnikových akcí, bylo by vhodné zapojit do těchto aktivit i rodiny zaměstnanců. Příkladem může být každoroční pořádání *Dne otevřených dveří výrobního závodu v Kaznějově*, kde by byl pro zaměstnance a jejich rodiny připraven bohatý program s možností prohlídky závodu.

Další příležitostí ke stmelování kolektivu se zdá být pořádání pravidelných *teambuildingových akcí*. Slovo *teambuilding* vzniklo spojením slov „team“ a „build“, tedy budování týmu. Slouží ke vzájemnému poznání pracovníků, jejich lepší komunikaci, spolupráci a rozvoji kreativity. Teambuilding může mít formu celovečerního posezení (například jednou měsíčně) či několikadenního kurzu, na kterém nechybí dobrá nálada. Programem tohoto kurzu mohou být mnohdy jinak netradiční aktivity – paintball, čtyřkolky, karaoke či ochutnávka vín.

6.1.8 Stresové situace

V dnešní uspěchané době je od člověka vyžadována stále vyšší pracovní výkonnost. Z dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci podniku, především ženy a technickohospodářští pracovníci, podléhají stresu ve velké míře. Je důležité tedy poznat individuální i týmové *spouštěče stresu*. Příčinou stresu se může stát způsob vykonávané práce, konflikty na pracovišti, prostředí organizace či pouze přepracování jedince. Je třeba, aby došlo k analýze pracovních činností, například i formou dotazníků. Budou-li identifikovány příčiny stresu pracovníka či skupiny, je možné navrhnout případná řešení.

6.2 Akční plán

Tabulka níže je pouze pomocnou tabulkou pro vytvoření akčního plánu motivačního programu. Shrnuje všechny cíle určené strategickým plánem a cíle pro motivační oblast. Z důvodu přiřazení vlivu každého dílčího úkolu akčního plánu na strategický cíl (SC) a cíl pro motivační oblast (MC), je u každého cíle uvedeno číslo.

Tabulka 39: Tabulka cílů

ČÍSLO	STRATEGICKÝ CÍL (SC)	ČÍSLO	CÍL PRO MOTIVAČNÍ OBLAST (MC)
1	Investice 10 mil. Kč do technologie snižující energetické výdaje v sušárnách	1	Udržení klíčových zaměstnanců
2	Zařazení alespoň 2 nových druhů směsí do nabídky podniku	2	Získávání mladých perspektivních zaměstnanců
3	Investice ekologického charakteru ve výši 3 mil. Kč tak, aby měla firma lepší výsledky o 10 % nad normy EU o znečištění ovzduší	3	Určení jasných odpovědností při plnění povinností
4	Představení nabídky společnosti 5 výrobcům z oblasti nanotechnologie tak, aby se alespoň 3 z nich stali novými odběrateli podniku	4	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
5	Obnovení spolupráce s bývalými odběrateli z Itálie a získání 5 % podílu tržeb z celkového objemu tržeb	5	Zefektivnění informovanosti zaměstnanců
6	Růst tržeb z prodeje výrobků a služeb minimálně o 6 %	6	Zlepšení motivace pracovníků k vyššímu výkonu
7	Omlazení věkové struktury zaměstnanců a přivedení nových mladých perspektivních pracovníků do společnosti		

Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

Tabulka č. 40 vyjadřuje již samotný akční plán motivačního programu. Jsou zde uvedeny všechny navržené dílčí úkoly včetně předpokládaného rozpočtu na každý rok. Třetí a čtvrtý sloupec vyjadřují vliv na cíle motivační oblasti a cíle strategické. Opatření označená červeně patří mezi ta nejdůležitější. Rozpočet na poskytnutí sick days zohledňuje všechny zaměstnance výrobní jednotky Plzeňsko s tím, že každému z nich budou poskytnuty tři dny volna. Plánované snížení fixní mzdy a zavedení bonusového systému přinese náklady cca ve výši 1 140 000 Kč. Z hlediska stravenek bude zaměstnavatel hradit 55 % z jejich hodnoty 70 Kč. Stravenky budou poskytnuty pouze zaměstnancům vykonávajícím noční směnu (cca 170 pracovníků). Zkušený pracovník vykonávající funkci mentora bude za svou práci odměněn 1 500 Kč měsíčně. Zlepšovací návrhy zaměstnanců budou odměněny částkou 2 500 Kč. Podklady pro stanovení ostatních nákladů byly získány z provedeného dotazování se u dodavatelů uvedených služeb. Celkový předpokládaný rozpočet je 3 752 040 Kč ročně.

Tabulka 40: Akční plán motivačního programu

Opatření	Dílčí úkol	Vliv na MC	Vliv na SC	Odpovědnost	Předpokládaný rozpočet / rok
Fixní mzda + Bonusový systém	Úprava mzdových tarifů	6	1 až 6	Ekonomické oddělení	1 140 000,-
	Osobní ohodnocení				
	Docházkový bonus				
	Výkonnostní bonus				
Zaměstnanecké benefity	Sick days (3 dny)	1	---	Ekonomické oddělení	991 000,-
	Stravenky (cca 10 ks)				785 400,-
	Outplacement				80 000,-
Zlepšení procesu získávání zaměstnanců	Vyšší spolupráce se školami	2	7	Personalista VJ	0,-
	Vytvoření SÚPM				0,-
	Zkvalitnění výběrových řízení				0,-
	Adaptační plán				0,-
	Mentor (5x)				90 000,-
Vedení zaměstnanců	Hodnotící pohovory	1, 3, 5, 6	1 až 6	Přímí nadřízení + Vedení VJ + Personalista VJ	0,-
	Zlepšovací návrhy				25 000,-
	Pochvala a uznání				0,-
	Kontrola přímých nadřízených				0,-
	Pravidelné porady				0,-
	Konzultační hodiny				0,-
	Podnikové noviny				30 640,-
Vzdělávání a rozvoj	Plán rozvoje každého zaměstnance	4	2, 4, 5	Přímí nadřízení + Personalista VJ	0,-
	Jazykové kurzy a další školení				140 000,-
Kariérní postup a odpovědnost	Identifikace klíčových pracovníků	1, 3	1 až 6	Přímí nadřízení + Personalista VJ	0,-
	Plán kariérního rozvoje				0,-
	Vymezení odpovědností				0,-
Podnikové klima	Den otevřených dveří	1	---	Ekonomické oddělení	20 000,-
	Teambuildingové akce				450 000,-
Stresové situace	Dotazníková šetření	1, 6	---	Přímí nadřízení	0,-
	Identifikace stresorů				0,-
	Příslušná opatření				dle výsledků
Celkem	---	---	---	---	3 752 040,-

Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

7 Analýza rizik a ekonomické zhodnocení

Tato kapitola bude rozdělena na dvě části. První část se bude věnovat identifikaci možných rizik, která mohou ohrozit implementaci navržených opatření motivační politiky. Ve druhé části bude provedeno ekonomické zhodnocení.

7.1 Analýza rizik

7.1.1 Identifikace rizik

Riziko představuje možnost, že s určitou pravděpodobností dojde k události, která je odlišná od předpokládaného stavu či vývoje. Může tak dojít k pozitivním či negativním odchylkám od plánovaných výsledků. Nejprve je nutné identifikovat nepříznivé události, které mohou nastat. Dále je třeba určit pravděpodobnost výskytu těchto událostí a posoudit následky dopadu rizika. [4] Následující tabulka zobrazuje rizika, která mohou způsobit obtížnosti při implementaci navržených úkolů motivační politiky uvedených v kapitole č. 5 včetně určení pravděpodobnosti výskytu každého z uvedených rizik a velikosti jeho dopadu.

Tabulka 41: Identifikace rizik

Identifikované riziko	Ppst výskytu	Dopad rizika	Rizikové číslo
F1 - Negativní přístup k navrženému bonusovému systému	5	4	20
F2 – Špatné vykonávání přidělených úkolů zaměstnancem	4	4	16
F3 – Záporný postoj k hodnotícím pohovorům	4	3	12
F4 - Nedostatek finančních prostředků na vzdělávání zaměstnanců	2	4	8
F5 - Nezájem zaměstnanců o zvyšování kvalifikace a absolvování dalších školení	4	3	12
F6 – Chyby mentora při vykonávání mentoringu	4	5	20
F7 - Klamavé odpovědi zaměstnanců v dotazníkových šetřeních	4	3	12
F8 - Nedostatek času a zkušeností k vytvoření adaptačního plánu a plánu kariérního rozvoje	3	4	12
F9 – Neschopnost nadřízených chválit	3	3	9

Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

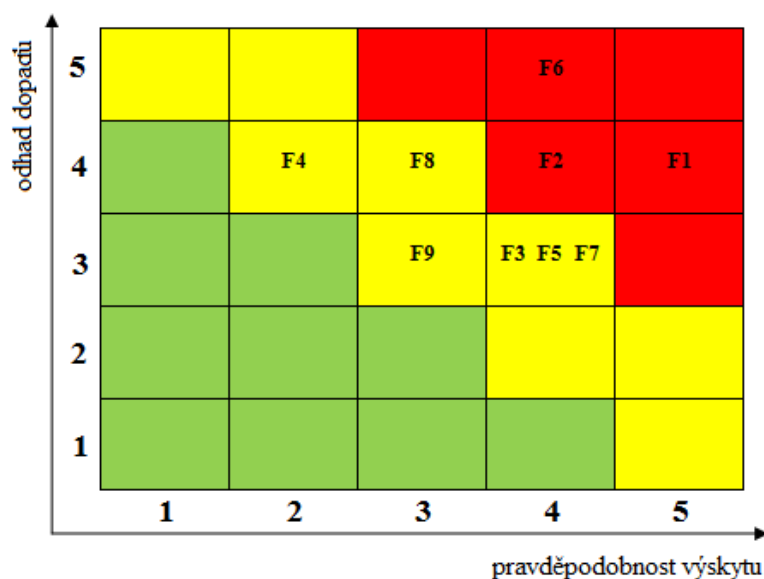
Pro určení hodnoty pravděpodobnosti výskytu rizika byla zvolena škála pěti ohodnocení, stupňovaná od nepravděpodobné vady až po vadu neustále se vyskytující (hodnota 1 = nepatrná pravděpodobnost výskytu rizika, hodnota 2 = nepravděpodobný výskyt rizika, hodnota 3 = pravděpodobný výskyt rizika, hodnota 4 = vysoká pravděpodobnost výskytu rizika, hodnota 5 = jistý výskyt rizika).

Z hlediska odhadu dopadu rizika byla opět určena škála pěti ohodnocení, kde hodnota 1 = bezvýznamný dopad rizika, hodnota 2 = malý dopad rizika, hodnota 3 = střední dopad rizika, hodnota 4 = velký dopad rizika a hodnota 5 = kritický dopad rizika.

7.1.2 Matice hodnocení rizik

Výše uvedené výsledky rizikových čísel budou nyní zaneseny do matice. Osa x zobrazuje pravděpodobnost výskytu rizika, osa y odhad dopadu rizika.

Obrázek 14: Matice hodnocení rizik



Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

Vidíme, že v zelených polích, která označují nízkou hrozbu pro implementaci nových opatření motivační politiky, se nenachází žádné z identifikovaných rizik.

Naopak ve žlutých polích, zobrazujících střední hrozbu, je umístěno velké množství rizik. Nejmenší hrozbu představuje nedostatek finančních prostředků na vzdělávání zaměstnanců, což ovlivnilo především zvolení hodnoty 2 pro pravděpodobnost výskytu. Důvodem volby tak nízkého čísla pro pravděpodobnost výskytu bylo především to, že

podnik očekává poskytnutí dotace od Evropské unie pro vzdělávání zaměstnanců. Pro ošetření rizik F3, F5, F7 a F9 se doporučuje použít metody snižující nepříznivé důsledky rizika. Rizika F4 a F8 by měla být ošetřena využitím metod odstraňujících příčinu vzniku těchto rizik.

Nejzávažnější rizika jsou pak situována v polích červených. Negativní přístup k navrženému bonusovému systému a chyby mentora při vykonávání mentoringu představují pro motivační politiku podniku a její nová opatření vysokou hrozbu. Rizika označená červeně je vhodné ošetřit omezením či ukončením dané aktivity.

7.1.3 Ošetření rizik

Z výše provedené analýzy vyplynulo, že nejvíce rizikovým pro zavedení nových opatření v motivační oblasti se zdá být **nepřijetí** nově navrženého **bonusového systému** zaměstnanci. Pokud by se tomu tak stalo, nezvyšoval by se výkon zaměstnanců a strategické cíle by tak nebyly naplněny. Pracovníci by se soustředili především na výši svého platu. Bonusový systém by měl být tedy nejprve pochopen vedením výrobní jednotky. K tomu poslouží zaplacení odborníka, který bonusový systém nejprve nastaví a následně provede školení managementu podniku. Až bude bonusový systém nastaven a správně pochopen managementem, je vhodné uspořádat schůzi se všemi zaměstnanci, na které jim bude bonusový systém představen včetně vymezení jeho výhod. Setkání poslouží také pro případné dotazy zaměstnanců a možnosti zpětné vazby.

Dalším stejně významným rizikem jsou **chyby mentora** při vykonávání mentoringu. V tomto případě by docházelo ke špatné adaptaci nového zaměstnance a jeho zkušenosti by zůstávaly na stejné úrovni. Pokud má být mentor za mentorování náležitě odměněn, musí svou práci také správně odvádět. K vyřešení tohoto rizika napomohou pravidelná školení mentorů, která slouží mentorovi k naučení se řady interpersonálních dovedností. Po řádném proškolení by měl mentor absolvovat test prověřující nově nabyté znalosti.

Pokud **zaměstnanec nevykonává jemu přidělené úkoly správně**, není možné splnit strategické cíle podniku. Příčinou tohoto rizika se může zdát nesprávné pochopení přidělených úkolů. Nadřízený pracovník by se měl tedy vždy přesvědčit, zda zaměstnanec úkolu správně porozuměl. Nadřízený může použít ověřovací metodu, kdy zaměstnanec podrobně zopakuje, co bude v následujících dnech vykonávat, aby byl

úkol splněn. Nadřízený by měl svého podřízeného také pravidelně kontrolovat a průběžně se ptát, v jaké fázi splnění úkolu se právě nachází.

Z důvodu očekávaného odsuzování zaměstnancova výkonu dochází k **zápornému postoji k hodnotícím pohovorům**. Pracovník často také nevidí v hodnotících pohovorech žádný význam. Proto by mu měly být vysvětleny důvody, k čemu se hodnotící pohovor používá a co je jeho cílem. V průběhu pohovoru by měl nadřízený pracovník především vyzdvihnout zaměstnancovy silné stránky, pochválit jej a poděkovat mu za vykonanou práci. Slabé stránky by měl naopak identifikovat sám pracovník. Úkolem nadřízeného pak je pomoci zaměstnanci nalézt správnou cestu k odstranění identifikovaných slabých míst.

S nezájmem zaměstnanců o zvyšování jejich kvalifikace se setkáváme velmi často. Příčinou je fakt, že zaměstnanci neabsolvují školení na základě své vlastní vůle a školení jsou jim nařízena. Pokud se zaměstnanec bude domnívat, že je pro něj školení zbytečné, je možné si jeho znalosti ověřit prostřednictvím testu. V případě, že jeho výsledky budou uspokojivé, zaměstnancovi bude školení prominuto. Zákonná školení mu však odpustit nelze. Je vhodné pracovníkům vysvětlit důležitost zvyšování jejich kvalifikace.

Klamavé odpovědi zaměstnanců v dotazníkových šetřeních nemají žádnou vypovídací hodnotu. Vedení podniku a přímí nadřízení nemohou tedy s těmito odpověďmi dále pracovat. To však lze odstranit za pomoci anonymních dotazníků. Každému zaměstnanci by měl být dotazník předán například na vrátnici při příchodu do zaměstnání. Po vyplnění by pracovník mohl vhodit dotazník do schránky, která by byla pro tyto příležitosti zřízena.

Nedostatek času a zkušeností k vytvoření adaptačního plánu a plánu kariérního rozvoje zaměstnance vede k tomu, že přímí nadřízení přesunou tento úkol do budoucnosti. Noví pracovníci pak nemají připravený adaptační plán ani plán kariérního rozvoje. Přímí nadřízení a personalista výrobní jednotky by tedy měli absolvovat školení zabývající se tvorbou uvedených plánů. Důležitým prvkem je také školení na time management, jehož cílem je naučit se lépe plánovat a řídit svůj čas.

Pro zaměstnance je velice důležité slyšet od svého nadřízeného pochvalu. Velmi často se však stává, že **nadřízení neumějí chválit**, jelikož jim vykonávání správných věcí přijde automatické. Aby však podpořili motivaci zaměstnanců, měli by se tomu naučit.

Jelikož patří pochvala mezi jeden z hlavních pohonů výkonu, existují opět různá školení, kde je možné využít pomoci odborných koučů.

Jako nejméně rizikové se zdá být **nedostatek finančních prostředků na zvyšování kvalifikace** zaměstnanců. Společnost si zažádala o získání dotace z Evropské unie na vzdělávání svých pracovníků. Dle vedení podniku je velmi pravděpodobné, že dotaci dostane. V případě negativního výsledku bude však nutné získat finanční prostředky jinde, jelikož vzdělávání zvyšuje konkurenceschopnost podniku. Řešením by se mohlo zdát například zapojení do některých projektů, které vzdělávání podporují.

7.1.4 Shrnutí analýzy rizik

Většina z identifikovaných rizik by měla být ošetřena prostřednictvím absolvování různých školení. Tím se samozřejmě navýší náklady na vzdělávání pracovníků. Nabýváním nových poznatků a naučením se řídit správně svůj čas však dochází k vyšší produktivitě každého pracovníka, což v konečném důsledku vede také ke zvyšování výkonnosti pracovního týmu.

7.2 Ekonomické zhodnocení

Záměrem společnosti LB MINERALS, s.r.o. je investovat do technologie, která by snížila energetické výdaje v sušárnách. Vysoké náklady na tuto investici v roce 2014 by tedy následně měly přinést plánované snížení již v roce 2015. Pro rok 2014 je dalším předpokladem zvýšení nákladů z důvodu investice ekologického charakteru, jež by měla podniku pomoci zlepšit výsledky o 10 % nad normy EU o znečišťování ovzduší.

Dalšími cíli podniku je obnovení spolupráce s odběrateli na italském trhu a získání nových zákazníků z oblasti nanotechnologie. Zpočátku tedy můžeme předpokládat zvýšení nákladů spojené například s vývojem a testováním nových výrobků. S těmito cíli však také souvisí následný nárůst tržeb a tím i zvyšování zisku.

Pokud se podaří zařadit do nabídky podniku alespoň dva nové druhy směsí, dojde k uspokojení většího počtu zákazníků. To by vedlo k plánovanému zvýšení tržeb. Jejich objem by se měl na základě zvýšení výkonnosti zaměstnanců a plnění cílů plánovaných pro období let 2014 až 2016 zvýšit o 6 % do konce roku 2016.

7.2.1 Plánování tržeb

Jelikož se společnost zabývá především těžbou a výrobou, tvořily největší podíl tržeb podniku v roce 2013 tržby **z prodeje vlastních výrobků a služeb** (=2 045 863 tis. Kč). Jak zobrazuje tabulka č. 42, při plánování tržeb z prodeje vlastních výrobků rozděluje společnost LB MINERALS, s.r.o. své produkty na suroviny, filtrační hmoty, omítky a ostatní. Do tržeb za prodej služeb řadí podnik dopravu, nájemné a ostatní poskytované služby. Z důvodu očekávaného získání nových odběratelů by mělo dojít k růstu poptávky. Do konce roku 2016 se tedy očekává zvýšení tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb o 6 %.

Další část tržeb tvoří tržby **za zboží** (= 4 921 tis. Kč v roce 2013). Společnost nakupuje od svých dodavatelů suroviny a jiné zboží, které dále prodává svým odběratelům. Tabulka č. 42 zobrazuje výsledné tržby z prodeje jednotlivých produktů, služeb a zboží pro období let 2013 až 2016. Jelikož se bude podnik snažit vyvinout nové výrobky, je plánováno zvýšení tržeb z prodeje výrobků a služeb na úkor snížení tržeb z prodeje zboží.

Tržby **z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu** představují nepatrný podíl celkových tržeb. Jelikož bude podnik investovat do nové technologie, očekáváme prodej nepotřebného materiálu a majetku. Dojde tedy ke zvýšení hodnoty těchto tržeb zejména v době realizace investice, tedy v roce 2014.

Tabulka 42: Plán tržeb

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
Tržby z prodeje výrobků	2 018 765	2 038 419	2 076 466	2 127 911
Suroviny	1 922 330	1 937 026	1 971 697	2 018 337
Filtrační hmoty	85 117	89 372	92 629	95 137
Omítky	7 622	7 698	7 774	8 778
Ostatní	3 696	4 323	4 366	5 659
Tržby z prodeje služeb	27 098	27 902	30 179	32 433
Doprava	4 853	5 096	7 146	9 305
Nájemné	3 770	4 147	4 188	4 192
Ostatní	18 475	18 659	18 845	18 936
Tržby z prodeje zboží	4 921	4 927	4 906	4 847
Suroviny	4 503	4 498	4 473	4 426
Ostatní	418	429	433	421
Tržby z prodeje DM a materiálu	7 494	8 828	9 481	9 735
DM a materiál	7 494	8 828	9 481	9 735
TRŽBY CELKEM	2 058 278	2 080 076	2 121 032	2 174 926

Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

Jak vidíme výše, největší podíl na tržbách tvoří prodej výrobků, zejména suroviny (hodnota 93,39% v roce 2013, plánovaná hodnota 92,8 % v roce 2016) a filtrační hmoty (hodnota 2,8 % v roce 2013, plánovaná hodnota 4,37 %). Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb vzrostou oproti roku 2013 do konce roku 2016 o 5,59 %. Společnost by se tedy měla přiblížit k plánovanému cíli.

Naopak nejmenší podíl na celkovém objemu tržeb tvoří tržby z prodeje zboží a z pronajímání prostor. Vidíme, že tržby za dopravu každoročně rostou. Je tomu tak proto, že předpokládané zvýšení prodeje výrobků by mělo vést také k růstu poptávky po dovozu těchto produktů.

7.2.2 Plánování nákladů

Společnost LB MINERALS, s.r.o. plánuje do konce roku 2014 realizovat investici ekologického charakteru ve výši 3 mil. Kč a investici ve výši 10 mil. Kč do technologie snižující energetické výdaje v sušárnách. Tento dlouhodobý hmotný majetek, který bude financován z vlastních zdrojů a získáním nových úvěrů, zařadíme do odpisové skupiny 2. Odepisován bude rovnoměrně. V roce 2014 by měla být investice dokončena a majetek zařazen do užívání. Odpisy majetku vzniklého realizací investice budou v 1. roce 1 430 tis. Kč, v letech následujících 2 893 tis. Kč. V letech 2015 a 2016 bude pořízeno pouze příslušenství k provedeným investicím. Tabulka č. 43 představuje plán investic, kde je uvedeno také vyřazení a prodej v současnosti používaných technologií. Součástí odpisů jednotlivých let jsou samozřejmě i odpisy již užívaného majetku.

Tabulka 43: Plán investic

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
Počátek		2 515 896	2 409 773	2 293 162
Pořízení		13 000	1 225	1 135
Prodej		3 750	1 920	1 490
Vyřazení		2 950	2 030	1 280
Odpisy		112 423	113 886	114 139
Konec roku	2 515 896	2 409 773	2 293 162	2 177 388

Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

Celá společnost LB MINERALS, s.r.o., skládající se z výrobních jednotek Plzeňsko, Chodsko, Třeboňsko, Chebsko a Morava, má v současné době 824 zaměstnanců. V následujících letech plánuje výrobní jednotka Plzeňsko přijmout přibližně 8 zaměstnanců ročně. Následující tabulka zobrazuje, jak plán osobních nákladů ovlivní

v příštích letech tato přijetí. Výši průměrné měsíční mzdy ovlivňují platy řídicích pracovníků. V roce 2014 se průměrná mzda z důvodu zavedení bonusového systému ještě zvýší.

Tabulka 44: Plán osobních nákladů

	2013	2014	2015	2016
Počet zaměstnanců	824	832	841	850
Průměrná měsíční mzda	26 627	27 500	27 500	27 500
(v tis. Kč)				
Mzdové náklady	263 290	274 560	277 530	280 500
Náklady na SZ a ZP (= 34%)	87 569	93 350	94 360	95 370
Sociální náklady	17 289	17 457	17 646	17 835
Osobní náklady celkem	368 148	385 367	389 536	393 705

Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

Z důvodu široké škály produktů by bylo velmi obtížné stanovit normy spotřeby. Při plánování nákladů byl proto použit agregovaný přístup, i přesto, že se tento postup příliš nedoporučuje. Položkou, která nejvíce ovlivňuje výkonovou spotřebu, je spotřeba materiálu a energie. Jelikož chce podnik získat nové zákazníky, předpokládáme zvýšení výroby. Tento fakt způsobí vyšší **provozní náklady** (suroviny, energie, paliva, vodné). Pokud by však byl splněn cíl „snížení energetických výdajů v sušárnách“, náklady na energie by poklesly.

Z hlediska **režijních nákladů** je zřejmé, že se získáním nových zákazníků úzce souvisí zvýšení nákladů na dopravu. Nové investice s sebou přinesou zvýšení nákladů na opravy a údržbu. Náklady spojené s informační technologií se v plánovaném horizontu tří let významně nemění. Z předešlé kapitoly dále vyplývá zvyšování nákladů na vzdělávání a nákladů spojených s novými úkoly motivační politiky.

Tabulka 45: Plán nákladů (agregovaně)

(v tis. Kč)	2013	% T	% T	2014	% T	2015	% T	2016
TRŽBY	2 058 278	100,0	100,0	2 080 076	100,0	2 121 032	100,0	2 174 926
Materiál	130 344	6,3	6,9	143 525	7,1	150 593	7,1	154 420
Energie	459 336	22,3	24,4	507 539	21,9	464 506	21,2	461 084
Režijní N	761 925	37,0	37,2	773 788	37,4	793 266	37,4	813 422
NÁKLADY	1 351 605	-----	-----	1 424 852	-----	1 408 365	-----	1 428 926

Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

7.2.3 Plánovaný VZZ

Níže uvedená tabulka zobrazuje výkaz zisků a ztrát pro plánované období. Tržby za prodej zboží, za prodej vlastních výrobků a služeb i tržby z prodeje dlouhodobého majetku jsou převzaty z tabulky č. 42.

Celkové osobní náklady včetně jednotlivých položek (mzdových nákladů, nákladů na SZ a ZP a nákladů sociálních) jsou převzaty z tabulky č. 44.

Výkonová spotřeba, tedy spotřeba materiálu a energie společně se službami, je převzata z tabulky č. 45.

Tabulka 46: Plánovaný VZZ

(v tis. Kč)		2013	2014	2015	2016
I.	Tržby za zboží	4 921	4 927	4 906	4 847
A.	N na prodané zboží	3 193	3 195	3 199	3 203
+	- Obchodní marže	1 728	1 732	1 707	1 644
II.	Výkony	2 049 704	2 070 683	2 110 949	2 165 203
II.1.	- T (výrobky, služby)	2 045 863	2 066 321	2 106 645	2 160 344
II.2.	- ZS zásob	- 1 862	- 1 523	- 1 663	- 1 694
II.3.	- Aktivace	5 703	5 885	5 967	6 553
B.	Výkonová spotřeba	1 351 605	1 424 852	1 408 365	1 428 926
B.1.	- Materiál a energie	589 680	651 064	615 099	615 504
B.2.	- Služby	761 925	773 788	793 266	813 422
+	- Přidaná hodnota	699 827	647 563	704 291	737 921
C.	Osobní náklady	368 148	385 367	389 536	393 705
C.1.	- Mzdové náklady	263 290	274 560	277 530	280 500
C.3.	- Náklady na SZ a ZP	87 569	93 350	94 360	95 370
C.4.	- Sociální náklady	17 289	17 457	17 646	17 835
D.	Daně a poplatky	23 048	23 548	23 747	23 898
E.	Odpisy	110 993	112 423	113 886	114 139
III.	Tržby z DM a materiálu	7 494	8 828	9 481	9 735
F.	Zůstatková cena DM	7 700	7 960	6 705	6 257
G.	Změna stavu rezerv a OP	727	789	896	939
IV.	Ostatní provozní výnosy	7 356	7 387	7 423	7 657
H.	Ostatní provozní náklady	20 690	20 750	20 860	20 999
*	Provozní HV	183 371	112 941	165 565	195 376
IX.	Výnosy z přecenění CP	13 081	13 963	14 669	15 546
L.	Náklady z přecenění CP	0	10	12	17
X.	Výnosové úroky	850	857	872	896
N.	Nákladové úroky	23 354	25 426	24 174	23 865
XI.	Ostatní finanční výnosy	0	31	49	58
O.	Ostatní finanční náklady	20 192	20 267	20 378	20 543
*	Finanční HV	-29 615	- 30 852	-28 974	-27 925
Q.	DP za běžnou činnost	31 580	15 597	25 952	31 816
****	HV před zdaněním	153 756	82 089	136 591	167 451
**	HV po zdanění	122 176	66 492	110 639	135 635

Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

Z hlediska nákupu a prodeje zboží jsou předpokladem neustále se zvyšující ceny na straně dodavatelů. Z toho důvodu vykazují náklady na prodané zboží rostoucí trend. V položce daně a poplatky očekáváme mírné zvýšení, jelikož se předpokládá nákup nových dálničních známek z důvodu získání italských odběratelů. Odpisy představují jak odpisy dlouhodobého majetku nově pořízeného, tak odpisy majetku již používaného. Ostatní provozní výnosy, náklady a změna stavu rezerv a opravných položek vycházejí z vývoje minulých let.

Nákladové úroky jsou odvozeny od výše držených úvěrů. Jelikož firma plánuje získat další úvěry, předpokládá se růst nákladových úroků i úrokových nákladů. Ostatní finanční výnosy zahrnují nejenom výnosové úroky, ale i kurzové zisky. Z důvodu získání nových italských odběratelů plánuje podnik jejich mírný růst, avšak i růst ostatních finančních nákladů (kurzové ztráty). Hodnoty výnosů a nákladů z přecenění cenných papírů a derivátů jsou plánovány na základě vývoje minulých let.

Daň z příjmu roku 2014 je počítána za pomoci aktuální daňové sazby, tj. 19 %. S touto hodnotou je uvažováno i v dalších letech plánu.

7.2.4 Shrnutí ekonomického zhodnocení

Jak vidíme, hospodářský výsledek v roce 2014 poklesne téměř o polovinu. Důvodem je vysoká hodnota výkonové spotřeby. Její výši ovlivní především náklady na energie, které budou v roce 2014 z důvodu realizace investic významné. V dalších letech však hospodářský výsledek poroste. Na tyto roky se neplánují žádné investice. Náklady na energie by se měly již snižovat, tržby by měly růst. Z hlediska výsledku hospodaření si tedy podnik povede velmi dobře.

Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnotit současnou motivační politiku společnosti LB MINERALS, s.r.o. a navrhnout vhodné úkoly k jejímu zlepšení. Náležitá implementace navržených aktivit by tak měla podpořit naplnění cílů strategického plánu rozvoje firmy.

V práci byla nejprve vybraná společnost představena včetně vymezení předmětu podnikání, základního kapitálu a podrobného popisu historického vývoje.

Dalším krokem bylo sestavení strategického plánu pro období let 2014 až 2016. Začátkem kapitoly bylo definováno poslání podniku, vize a její komponenty a dlouhodobé cíle, které byly následně parametrizovány. Analýza prostředí podniku, rozdělená na vnitřní a vnější analýzu, byla podstatnou částí této kapitoly. Jejím výstupem byly slabé a silné stránky analyzované firmy, příležitosti a hrozby. Ukázalo se, že společnost má výborné postavení na trhu a je vyhledávaným obchodním partnerem. Z toho důvodu bylo navrženo použití některé z intenzivních strategií.

Aby se domněnka optimální strategie ověřila, byla třetí kapitola věnována strategické analýze. Na základě všech vytvořených matic se došlo k závěru, že vhodnou strategií k naplnění strategických cílů je strategie vývoje produktu. Vedení podniku by však mělo brát v úvahu i strategii penetrace trhu.

Za pomoci metodiky Balanced Scorecard byly strategické cíle podniku zaneseny do strategické mapy pro období let 2014 až 2016. Prostřednictvím sestaveného modelu mohou všichni zaměstnanci vidět, jaký je jejich podíl na tvorbě hodnoty podniku. S tím však souvisí také fakt, aby byli pracovníci podniku ke svému výkonu dostatečně motivováni. Závěrem kapitoly byly tedy zvoleny cíle pro motivační oblast.

Pátá kapitola, která byla rozdělena do dvou částí, se věnovala analýze současné motivační politiky podniku. Na základě pravidelných konzultací s personalistou výrobní jednotky byly podrobně popsány současné procesy motivace. Zaměstnanci jsou motivováni především za pomoci finančních motivačních faktorů. I přesto, že se to mnohým může zdát zcestné, využívání nefinančních motivačních faktorů je mnohem efektivnější. Další část se zabývala dotazníkovým šetřením, jež se týkalo současné motivace pracovních sil a jejich spokojenosti s motivačními faktory. Výsledkem bylo zjištění, že by zaměstnanci zcela jistě přivítali určitá zlepšení.

V předposlední kapitole byly navrženy vhodné úkoly motivační politiky pro zajištění požadované výkonnosti zaměstnanců a tím i k naplnění cílů daných strategickým plánem. Koncem kapitoly byl sestaven akční plán včetně určení dílčích úkolů, odpovědnosti a předpokládaného rozpočtu.

Závěrečná kapitola se zabývala identifikací rizik, která by mohla ohrozit implementaci navržených opatření motivační politiky. Ve druhé části bylo provedeno ekonomické zhodnocení za pomoci plánovaného vývoje nákladů a výnosů. Z hlediska plánovaného výsledku hospodaření si podnik povede během příštích tří let velmi dobře.

Celá diplomová práce vznikla na základě vykonané praxe a pravidelných konzultací s jednatelem společnosti a personalistou výrobní jednotky Plzeňsko. Zároveň mi byly poskytnuty výroční zprávy, kolektivní smlouvy a další podklady. Podstatným zdrojem informací mi bylo dotazníkové šetření zaslané zaměstnancům výrobní jednotky. Při zpracování diplomové práce jsem se setkala s několika stěžejními body. Nejkritičtější částí pro mne bylo sestavení strategické mapy a plánovaného výkazu zisku a ztrát. Věřím však, že si analyzovaný podnik vezme z mé práce dostatečné ponaučení a použije ke zvýšení výkonnosti svých zaměstnanců větší množství nefinančních motivačních faktorů.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Strategické cíle podniku	20
Tabulka 2: Prognóza měnového kurzu	23
Tabulka 3: Prognóza míry inflace.....	23
Tabulka 4: Struktura zaměstnanců dle věku	28
Tabulka 5: Struktura zaměstnanců dle odpracovaných let	28
Tabulka 6: Struktura zaměstnanců dle pozice	29
Tabulka 7: Struktura zaměstnanců dle stupně vzdělání.....	29
Tabulka 8: Struktura zaměstnanců dle dojezdové vzdálenosti do zaměstnání	29
Tabulka 9: Čistý pracovní kapitál	33
Tabulka 10: Aktivita podniku	34
Tabulka 11: Zadluženost podniku.....	35
Tabulka 12: Vertikální analýza.....	36
Tabulka 13: SWOT analýza.....	37
Tabulka 14: Matice EFE	39
Tabulka 15: Matice IFE	40
Tabulka 16: Ansoffova matice.....	42
Tabulka 17: Strategický finanční cíl 1	44
Tabulka 18: Dílčí akce k naplnění strategického finančního cíle 1	44
Tabulka 19: Strategický finanční cíl 2	45
Tabulka 20: Dílčí akce k naplnění strategického finančního cíle 2	45
Tabulka 21: Strategický finanční cíl 3	45
Tabulka 22: Dílčí akce k naplnění strategického finančního cíle 3	46
Tabulka 23: Strategický zákaznický cíl 1	46
Tabulka 24: Dílčí akce k naplnění strategického zákaznického cíle 1	47

Tabulka 25: Strategický zákaznický cíl 2	47
Tabulka 26: Dílčí akce k naplnění strategického zákaznického cíle 2	48
Tabulka 27: Strategický cíl perspektivy procesů	48
Tabulka 28: Dílčí akce k naplnění strategického cíle perspektivy procesů	49
Tabulka 29: Strategický cíl perspektivy potenciálu.....	49
Tabulka 30: Dílčí akce k naplnění strategického cíle perspektivy potenciálu.....	50
Tabulka 31: Podrobné zpracování strategické mapy	51
Tabulka 32: Volna s náhradou	56
Tabulka 33: Vývoj benefitů podniku	59
Tabulka 34: Průzkum vývoje benefitů.....	60
Tabulka 35: Výsledky první části dotazníku	65
Tabulka 36: Hodnocení motivačních faktorů (významnost)	70
Tabulka 37: Hodnocení motivačních faktorů (spokojenost).....	70
Tabulka 38: Návrh evidence kreativity zaměstnanců	79
Tabulka 39: Tabulka cílů	82
Tabulka 40: Akční plán motivačního programu	84
Tabulka 41: Identifikace rizik.....	85
Tabulka 42: Plán tržeb	90
Tabulka 43: Plán investic.....	91
Tabulka 44: Plán osobních nákladů	92
Tabulka 45: Plán nákladů (agregovaně)	92
Tabulka 46: Plánovaný VZZ.....	93

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo společnosti	12
Obrázek 2: Kaolinový lom Kaznějov	14
Obrázek 3: Organizační struktura podniku	27
Obrázek 4: Absolutní změny položek rozvahy	36
Obrázek 5: Matice IE	41
Obrázek 6: Strategická mapa	50
Obrázek 7: Platové ohodnocení	66
Obrázek 8: Možnost kariérního postupu	67
Obrázek 9: Informovanost o cílech	68
Obrázek 10: Možnost seberealizace	68
Obrázek 11: Podnikové klima	69
Obrázek 12: Spokojenost dle pohlaví	71
Obrázek 13: Spokojenost dle pracovního zařazení	72
Obrázek 14: Matice hodnocení rizik	86

Seznam použitých zkratk

a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BSC	Balanced Scorecard
cca	přibližně
č.	číslo
ČIA	Český institut pro akreditaci, o.p.s.
ČR	Česká republika
EFE	External Forces Evaluation (matice hodnocení faktorů vnějšího prostředí)
EU	Evropská unie
IE	Internal-External Forces (matice hodnocení interních a externích faktorů)
IFE	Internal Forces Evaluation (matice hodnocení faktorů vnitřního prostředí)
KPI	Key Performance Indicators (klíčové ukazatele výkonnosti)
např.	například
ORL	ušní, nosní, krční
Sb.	sbírky
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby
THN	technickohospodářský
tis.	tisíce
tj.	to jest
tzv.	takzvaný
VJ	výrobní jednotka
VZO	výbor základní organizace
OS	odborový svaz
Z/Z	zisk a ztráta

Seznam použité literatury

Tištěné zdroje

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BRUCE, Anne. *Manager's Guide to Motivating Employees*. New York: McGraw-Hill Professional, 2011. ISBN 978-0-07-177297-6.
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [4] FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav, HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing a. s., 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [5] JERMÁŘ, Milan. a kol. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012. ISBN 978-80-261-0147-5.
- [6] KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. *Alignment: systémové vyladění organizace: jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-155-0.
- [7] KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [8] PINK, Daniel H. *Pohon – Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje*. Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-671-6.
- [9] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- [10] ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. Praha: EUPRESS, 2005. ISBN 80-86754-33-2.

Elektronické zdroje

- [11] *Obchodní rejstřík a kniha listin* [online]. Justice.cz – Oficiální server českého soudnictví [cit. 2013-12-12]. Dostupné na www: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=lb+minerals>>
- [12] *Prognóza ČNB* [online] Oficiální stránky ČNB [cit. 2013-09-12] Dostupné na www: <http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/>
- [13] *Svět průmyslu* [online]. Světová digitální knihovna [cit. 2013-10-10]. Dostupné na www: <<http://cs.scribd.com/doc/60931714/10/LB-Minerals-s-r-o-%E2%80%93-%C4%8Ceske-kaoliny-a-keramicke-a-stavebni-suroviny>>
- [14] *Tiskové zprávy* [online]. ING Životní pojišťovna [cit. 2014-03-16]. Dostupné na www: <<https://www.ingpojistovna.cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/penzijni-reforma-zahybala-nabidkou-zamestnaneckych-benefitu-klesa-zajem-penze-naopak-zivotni-pojisteni-posiluje.html>>

Další zdroje

- [15] Interní zdroje podniku LB MINERALS, s.r.o.

Seznam příloh

Příloha A: Analýza konkurence	104
Příloha B: Odběratelé společnosti.....	106
Příloha C: Dodavatelé společnosti.....	107
Příloha D: Organizační struktura výrobní jednotky Plzeňsko	108
Příloha E: Struktura zaměstnanců dle vykonávané funkce.....	109
Příloha F: Doplnění finanční analýzy	110
Příloha G: Doplnění strategické analýzy	115
Příloha H: Doplnující informace k systému odměňování.....	118
Příloha I: Evidence školení zaměstnanců	122
Příloha J: Dotazník pro zaměstnance.....	125

Příloha A: Analýza konkurence

Následující tabulka vymezuje konkurenci, která se zaměřuje na prodej kaolinu. Největším konkurentem se zdá být společnost Sedlecký kaolin a.s., která sídlí v Karlovarském kraji. Jeden z dvanácti závodů podniku se dokonce nachází ve Třemošné u Plzně, která je nedaleko sídla společnosti LB MINERALS, s.r.o. Podnik Sedlecký kaolin a.s. má ve své nabídce stejné produkty jako analyzovaná společnost. Jedná se především o kaolin, jíly, kameniva a steliva.

Další významnou společností z hlediska nabídky kaolinu je podnik Keramost, a.s. se sídlem v Mostě, jejíž produkty jsou opět shodné s produkty společnosti LB MINERALS, s.r.o.

Konkurence podniku dle kaolinu

Konkurence dle produktu KAOLIN		
Sedlecký kaolin a.s.	Keramost, a.s.	WBB Hlubany, a.s.
AKW, GmbH	Dorfner, GmbH	

Zdroj: [15, 2013]

Z hlediska nabídky písků je možné zmínit další významné konkurenty na trhu, kteří jsou vyobrazeny v následující tabulce. Je zřejmé, že největší konkurencí z hlediska nabídky písku je společnost Českomoravský štěrk, a.s., neboť je jedním z největších výrobců kameniva v České republice. Vlastní šestnáct kamenolomů, devět štěrkopískoven a tři prodejní místa.

Dalším významným konkurentem v prodeji písku je CEMEX Sand, k.s., která se zabývá těžbou a zpracováním kameniva. V nabídce této firmy je možné nalézt kámen, štěrk či písek. V České republice se ve vlastnictví této společnosti nachází sedm štěrkoven a pět kamenolomů.

Konkurence podniku dle písků

Konkurence dle produktu PÍSEK		
ČMŠ, a.s.	CEMEX Sand, k.s.	České štěrkopísky spol. s r.o.
ZAPA beton a.s.	BERGER BOHEMIA, a.s.	SP Bohemia, k.s.
BÖGL a KRÝSL, k.s.	EUROVIA CS, a.s.	Tekaz s.r.o.

Zdroj: [15, 2013]

Je nutné, aby společnost identifikovala konkurenci i z hlediska prodeje jiných produktů, než jen kaolinu a písku.

Následující tabulka vyobrazuje konkurenci z hlediska dalších produktů společnosti.

Konkurence dle produktů

ŽIVEC	JÍLY	KŘEMELINA	STELIVA
KMK Granit, a.s.	Keramost a.s.	EP Minerals GmbH	Keramost a.s.
Max Schmidt, GmbH	WBB Fuchs GmbH	World Minerals, Ltd.	Sedlecký kaolin a.s.
AKW, GmbH	ÚMG AVČR	Ceca, S.A.	Celpap sp. z o.o.
			Kremnická báňská spol. s.r.o.

Zdroj: [15, 2013]

Vidíme, že konkurence se v některých případech opakuje. Jedná se především o společnosti Keramost, a.s., Sedlecký kaolin a.s. či AKW, GmbH. Tyto podniky můžeme označit jako tzv. přímé konkurenty.

Příloha B: Odběratelé společnosti

Následující tabulka obsahuje deset největších odběratelů společnosti LB MINERALS, s.r.o., seřazených dle celkového prodeje. Vidíme, že se jedná převážně o zahraniční společnosti obchodující v oblasti sklářského průmyslu.

TOP 10 odběratelů

Odběratel dle prodeje	Země	Průmysl
LASSELSBERGER, s.r.o.	Česká republika	keramický
3B Fibreglass SPRL	Belgické království	automobilový
Johns Manwille Slovakia, a.s.	Slovenská republika	sklářský
Owens-Corning Fiberglas France SA	Francouzská republika	sklářský
Stora Enso Sachsen GmbH	SR Německo	papírenský
PPG Industries Fiber Glass BV	Nizozemské království	sklářský
Saint-Gobain Adfors CZ s.r.o.	Česká republika	sklářský
OCV Italia Besana S.R.L.	Italská republika	sklářský
A/S Valmieras Stikla Skiedra	Lotyšská republika	sklářský
SCA Graphic Laakirchen AG	Republika Rakousko	papírenský

Zdroj: [15, 2013]

Příloha C: Dodavatelé společnosti

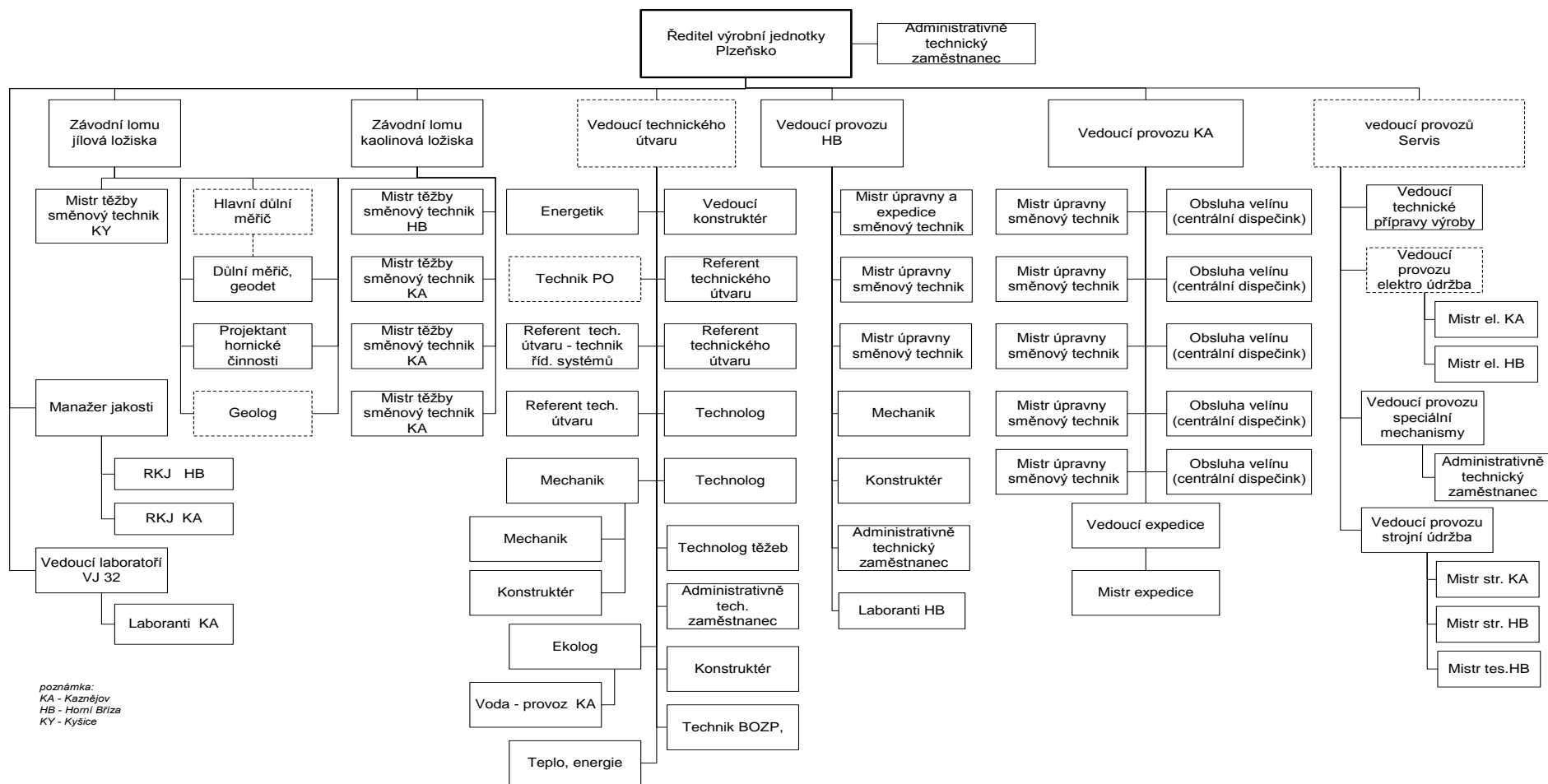
Následující tabulka obsahuje deset největších dodavatelů společnosti LB MINERALS, s.r.o., seřazených dle odběru podniku.

Top 10 dodavatelů

Dodavatel dle odběru	Odebíraný produkt/služba
RWE Key Account CZ, s.r.o.	Plyn
PAŠEK s.r.o.	Technologická přeprava pro Plzeňsko
Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o.	Obchodní přeprava konečného produktu
EGO Spedition GmbH	Obchodní přeprava konečného produktu
Skalenská autodoprava, a.s.	Technologická přeprava pro Chebsko
ČEZ Distribuce, a.s.	Elektřina
Pašek Miloslav	Nafta
LASSELSBERGER, s.r.o.	Administrativní služby, IT
SILO TRANS s.r.o.	Obchodní přeprava konečného produktu
Lasselsberger GmbH (mateřská společnost)	Suroviny, materiál

Zdroj: [15, 2013]

Příloha D: Organizační struktura výrobní jednotky Plzeňsko



poznámka:
 KA - Kaznějov
 HB - Horní Bříza
 KY - Kyšice

Zdroj: [15, 2013]

Příloha E: Struktura zaměstnanců dle vykonávané funkce

VJ PLZEŇSKO (těžba, úpravna, expedice, servis)	
Funkce	Počet
Administrativně-technický zaměstnanec	3
Automechanik	3
Dělník expedice	37
Důlní měřič	1
Elektromechanik	27
Energetik	1
Instalatér	4
Klempíř	1
Konstruktér	3
Laborant	16
Manažer jakosti	1
Manipulační dělník	6
Mechanik	3
Mistr expedice	1
Mistr těžby, směnový technik	5
Mistr údržby	1
Mistr úpravny, směnový technik	8
Obsluha drtícího a mlecího zařízení	20
Obsluha kalolisů	21
Obsluha linky na úpravu surovin	23
Obsluha plavírny	14
Obsluha sedimentačních nádrží	11
Obsluha sušárny LBM	6
Obsluha třídícího zařízení surovin	20
Obsluha velínu	7
Obsluha zařízení na úpravu vody	3
Projektant hornické činnosti	1
Provozní zámečnick	55
Referent kontroly jakosti	2
Referent technického útvaru	3
Řidič důlních mechanismů	21
Řidič nákladního automobilu	7
Řidič osobního automobilu	1
Řidič pracovních strojů	24
Soustružník kovů	7
Technik BOZP	1
Technolog	2
Technolog těžeb	1
Tesař	5
Vedoucí expedice	1
Vedoucí konstruktér	1
Vedoucí laboratoře	1
Vedoucí provozu	3
Vodohospodář	1
CELKOVÝ SOUČET	383

Zdroj: [15, 2014]

Příloha F: Doplnění finanční analýzy

V roce 2011 došlo k nárůstu oběžných aktiv, což zapříčinilo vzrůst celkových aktiv o částku 127 657 tis. Kč oproti roku 2010. Na straně pasiv vzrostla výše krátkodobého provozního úvěru. Příčinou byla zvyšující se výroba a následný prodej. Naopak z důvodu, že podnik poctivě splácel dlouhodobé bankovní úvěry, snížila se výše úvěrů vedených u bank. [11]

Rok 2012 přinesl opětovný úbytek dlouhodobého majetku, například v podobě budov pro bydlení ve městě Horní Bříza. Oběžná aktiva se naopak zvyšovala, zejména krátkodobý finanční majetek o částku 37 756 tis. Kč. Co se týče položek pasiv, vzrostl vlastní kapitál i přesto, že výsledek hospodaření za běžné období klesl. Pokles hospodářského výsledku byl kompenzován zvýšením rezervního fondu o 9 360 tis. Kč a nerozděleného zisku minulých let o 177 830 tis. Kč. Cizí kapitál klesl v roce 2012 o 193 996 tis. Kč. Příčinou bylo snižování krátkodobých závazků a splácení bankovních úvěrů úročených pohyblivou úrokovou sazbou na bázi PRIBOR. K 31. 12. 2012 měl podnik pouze provozní a investiční úvěry se splatností do 1 roku. [11]

V roce 2013 došlo k poklesu celkových aktiv o 12 389 tis. Kč. Toto snížení způsobil především pokles nákladů příštích období. Krátkodobý finanční majetek se však i nadále zvyšoval, tentokrát pouze o částku 9 757 tis. Kč. Na straně pasiv zůstal základní kapitál beze změny i v roce 2013. Oproti roku 2012 došlo k poklesu vlastního kapitálu o 227 824 tis. Kč (z důvodu vyplacení dividendy). Počátkem roku 2013 došlo k plánové restrukturalizaci dlouhodobých úvěrů. Podnik po celý rok řádně splácel své bankovní úvěry úročené pohyblivou úrokovou sazbou na bázi PRIBOR A EURIBOR. Provozní a investiční úvěry splatné do 1 roku byly k 31. 12. 2013 v celkové výši 363 153 tis. Kč. Provozní a investiční úvěry se splatností do 5 let činily k témuž dni 450 899 tis. Kč. [11]

Položky rozvahy

POLOŽKA VÝKAZU (v tis. Kč)	ROK			
	2010	2011	2012	2013
AKTIVA CELKEM	3 384 684	3 646 042	3 589 720	3 577 331
Dlouhodobý majetek	2 717 453	2 599 160	2 515 896	2 519 132
Dlouhodobý hmotný majetek	2 717 453	2 599 160	2 515 896	2 519 132
Oběžná aktiva	574 763	702 420	746 125	770 117
Zásoby	109 967	114 703	111 682	122 220
Krátkodobé pohledávky	298 413	387 434	396 404	400 101
Krátkodobý finanční majetek	166 383	200 283	238 039	247 796
PASIVA CELKEM	3 384 684	3 646 042	3 589 720	3 577 331
Vlastní kapitál	1 639 325	1 826 515	1 970 224	1 742 400
Základní kapitál	635 175	635 175	635 175	635 175
Cizí kapitál	1 744 346	1 810 816	1 616 820	1 829 939
Dlouhodobé závazky	353 211	331 516	330 276	302 514
Krátkodobé závazky	417 774	558 766	473 403	447 942
Bankovní úvěry a výpomoci	730 050	624 450	534 000	814 052

Zdroj: [11, 2014]

Výkaz zisku a ztrát za rok 2011 zaznamenal zvyšující se tržby za prodané výrobky a služby. Ty dosáhly částky 1 923 810 tis. Kč a oproti roku 2010 vzrostly o 349 898 tis. Kč. Důsledkem bylo splnění plánovaného hospodářského výsledku, jež po zdanění činil 187 190 tis. Kč. Největší podíl celkových tržeb byl vykonán na území tuzemské republiky (841 237 tis. Kč), dále pak na území Německa (205 800 tis. Kč). [11]

Společnosti LB MINERALS, s.r.o. se v roce 2012 podařilo zvýšit výkony oproti minulému roku o 120 380 tis. Kč. Vyšší byl i provozní hospodářský výsledek. Celkový hospodářský výsledek byl však ovlivněn finančním výsledkem hospodaření, který byl v roce 2012 záporný. Důsledkem byl meziroční pokles celkového hospodářského výsledku společnosti. Společnost vykázala v roce 2012 hospodářský výsledek po zdanění ve výši 143 709 tis. Kč. [11]

V roce 2013 byly vykázány výkony o 3 195 tis. Kč nižší než v loňském roce. Hospodářský výsledek po zdanění byl ve výši 21 533 tis. Kč. Tento rapidní pokles byl zapříčiněn snížením výkonů, ale také růstem nákladů především v energiích a službách. Největší objemy prodeje byly opět na území České republiky (830 759 tis. Kč) a následně Německa (287 453 tis. Kč). [11]

Položky VZZ

POLOŽKA VÝKAZU (v tis. Kč)	ROK			
	2010	2011	2012	2013
Tržby za prodej zboží	11 624	9 080	7 877	4 921
Náklady na prodané zboží	9 841	6 220	5 199	3 193
Obchodní marže	1 783	2 860	2 678	1 728
VÝROBNÍ ČINNOST				
Výkony	1 567 615	1 932 519	2 052 899	2 049 704
Tržby za prodej výrobků a služeb	1 573 912	1 923 810	2 047 821	2 045 863
Změna stavu zásob +/-	-13 798	-3 824	-1 523	-1 862
Výkonová spotřeba	894 206	1 218 295	1 326 396	1 351 605
Přidaná hodnota	675 192	717 084	729 181	699 827
Osobní náklady	344 587	364 915	364 296	368 148
Daně a poplatky	18 148	18 876	20 933	23 048
Odpisy DHM a DHNM	139 204	129 569	119 031	110 993
Tržby z prodeje DM a materiálu	7 276	20 473	8 402	7 494
ZC prodaného DM a materiálu	8 052	33 584	8 530	7 700
Změna stavu rezerv a opravných položek	19 403	16 476	9 179	727
Ostatní provozní výnosy	5 204	35 829	4 105	7 356
Ostatní provozní náklady	18 040	15 460	24 159	20 690
Provozní HV	140 238	194 506	195 560	183 371
FINANČNÍ ČINNOST				
V/N z přecenění CP a derivátů	10 756	70 343	0	13 081
Výnosové úroky	1 514	605	843	850
Nákladové úroky	29 275	19 088	18 332	23 354
Ostatní finanční výnosy	X	X	9 642	X
Ostatní finanční náklady	3 996	13 462	2 338	20 192
Finanční HV	-21 001	38 398	-16 437	-29 615
Daň z příjmů za běžnou činnost	26 650	45 714	35 414	31 580
HV za běžnou činnost	92 587	187 190	143 709	122 176
HV před zdaněním	119 237	232 904	179 123	153 756

Zdroj: [11, 2014]

Poměrové ukazatele

Rentabilita podniku

Rentabilita představuje schopnost podniku dosahovat výnosu za pomoci prostředků, které byly do podnikání vloženy. Ukazatelé rentability jsou počítány jako poměr zisku k vynaloženým prostředkům. Výsledek je vyjádřen v procentech. [9]

Výpočty jednotlivých rentabilit jsou vyjádřeny takto [9]:

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} * 100; ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} * 100; ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} * 100$$

Rentabilita podniku

RENTABILITA PODNIKU (v %)	2010	2011	2012	2013
Rentabilita vlastního kapitálu	5,65	10,25	7,29	7,01
Rentabilita aktiv	18,77	36,67	28,20	24,21
Rentabilita tržeb	7,52	12,05	8,71	7,50

Zdroj: [vlastní zpracování dle 11, 2014]

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje, zda byly ve firmě prostředky, které do ní vlastníci vložili, využity efektivně. V roce 2011 přinesla vlastníkům 1 Kč vloženého vlastního kapitálu 0,1025 Kč čistého zisku, v roce 2012 přinesla 0,0729 Kč a v roce 2013 pak jen 0,0701 Kč. Ukazatel rentability vlastního kapitálu zaznamenal v roce 2011 podstatný skok oproti předešlému roku. Následující roky však měl tendenci klesat, což nelze považovat za příliš pozitivní jev. [11]

V roce 2011 připadalo na 1 Kč aktiv 0,3667 Kč čistého zisku. V následujících letech však tato hodnota klesala. V roce 2013 pak přinesla 1 Kč aktiv pouze 0,2421 Kč čistého zisku. Výsledná hodnota ukazatele rentability aktiv by však měla dosahovat minimálně 20 %. Z toho důvodu dosahuje rentabilita podniku i přes její pokles pozitivních výsledků. [11]

Rentabilita tržeb představuje, kolik procent zisku získá podnikatel z jedné utržené koruny. V roce 2011 přinesla firmě jedna koruna tržeb přibližně 0,1205 Kč čistého zisku, zatímco v roce 2013 už jen přibližně 0,075 Kč čistého zisku. [11]

Likvidita podniku

To, zda je podnik schopný včas uhradit své závazky, představuje ukazatel likvidity. Podnik musí být schopen dosahovat dostatečné likvidity. [9]

$$BL = \frac{OA}{\text{krátkodobé závazky}} ;$$

$$PL = \frac{OA - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} ;$$

$$OL = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} ;$$

Likvidita podniku

LIKVIDITA PODNIKU	2010	2011	2012	2013
Běžná likvidita	1,38	1,26	1,58	1,72
Pohotová likvidita	1,11	1,05	1,34	1,45
Okamžitá likvidita	0,40	0,36	0,50	0,55

Zdroj: [vlastní zpracování dle 11, 2014]

U běžné likvidity je doporučovanou dolní hranicí číslo 1,5. Pro podnik je pozitivním jevem, pokud výsledek dosahuje vyšších hodnot. Moc vysoké hodnoty však signalizují, že podnik má vázáno příliš mnoho likvidních aktiv, které by mohly být pro jejich zhodnocení využity jinde. [9] Analyzovaná společnost dosáhla doporučované hranice až v roce 2012. V roce 2013 si pozitivní výsledek udržela. Výsledek pohotové likvidity by měl být vyšší než 1, což podnik každoročně splňuje. Ideální hodnota okamžité likvidity by neměla klesnout pod hranici 0,2. Poslední čtyři roky firma toto kritérium splňuje.

Příloha G: Doplnění strategické analýzy

MATICE SPACE

Matice SPACE je používána k hodnocení strategické a akční pozice podnikatelského subjektu. K její tvorbě jsou využívány výsledky analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Interní charakteristiky jsou zastoupeny finanční silou (FS) a konkurenčními vlastnostmi (KV). Externími charakteristikami jsou stabilita prostředí (SP) a síla oboru (SO). [4]

Matice SPACE se skládá ze čtyř kvadrantů (agresivní, konkurenční, konzervativní a defenzivní) zohledňujících vývoj pozice podniku. Prvním krokem je kvantitativní ohodnocení jednotlivých charakteristik (interních, externích). Jedině tak lze určit polohu vektoru v konkrétním kvadrantu. [4]

Co se týče výpočtu kvantitativního ohodnocení, je jednotlivým faktorům v matici přiřazena váha a stupeň vlivu pro letošní rok a rok, který považujeme jako mezní pro splnění strategického záměru.

Matice SPACE (pozice na ose x)

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu		Vážený poměr	
			2013	2016	2013	2016
SO	Potenciál ziskovosti	0,12	4	5	0,48	0,60
	Finanční stabilita	0,12	5	5	0,60	0,60
	Úroveň technologie	0,07	3	4	0,21	0,28
	Bariéry vstupu	0,12	5	5	0,60	0,60
	Dynamika růstu odvětví	0,08	2	2	0,16	0,16
KV	Podíl na trhu	0,11	-2	-1	-0,22	-0,11
	Kvalita produktů	0,11	-1	-1	-0,11	-0,11
	Získávání informací	0,08	-3	-2	-0,24	-0,16
	Kvalifikace pracovníků	0,09	-2	-1	-0,18	-0,09
	Zákaznické preference	0,10	-2	-2	-0,20	-0,20
Celkem		1	-	-	1,10	1,57

Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

Na základě výše uvedené tabulky došlo k výpočtu hodnot, které budou zobrazeny na ose x. Pro zhodnocení síly oboru je důležité vzít v potaz potenciál ziskovosti, finanční stabilitu, úroveň technologie, bariéry vstupu a dynamiku růstu odvětví. Nejhorším ohodnocením je hodnota + 1, naopak nejlepším hodnota + 6. Pro zhodnocení

konkurenčních vlastností je nutné zohlednit podíl na trhu, kvalitu produktů, získávání informací, kvalifikaci pracovníků a zákaznické preference. Nejhorším ohodnocením je hodnota - 6, naopak nejlepším hodnota - 1. [10]

Matice SPACE (pozice na ose y)

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu		Vážený poměr	
			2013	2016	2013	2016
FS	Výsledná rentabilita	0,09	4	5	0,36	0,45
	Výsledná likvidita	0,09	3	4	0,27	0,36
	Výsledná zadluženost	0,09	3	3	0,27	0,27
	Hospodářský výsledek	0,12	4	4	0,48	0,48
	Srovnání s konkurencí	0,10	4	5	0,40	0,50
SP	Úroveň inflace	0,08	-2	-1	-0,16	-0,08
	Náročnost na inovace	0,09	-3	-3	-0,27	-0,27
	Vyjednávací síla zákazníků	0,10	-2	-3	-0,20	-0,30
	Vývoj poptávky	0,12	-2	-1	-0,24	-0,12
	Legislativní opatření a regulace	0,12	-2	-3	-0,24	-0,36
Celkem		1	-	-	0,67	0,93

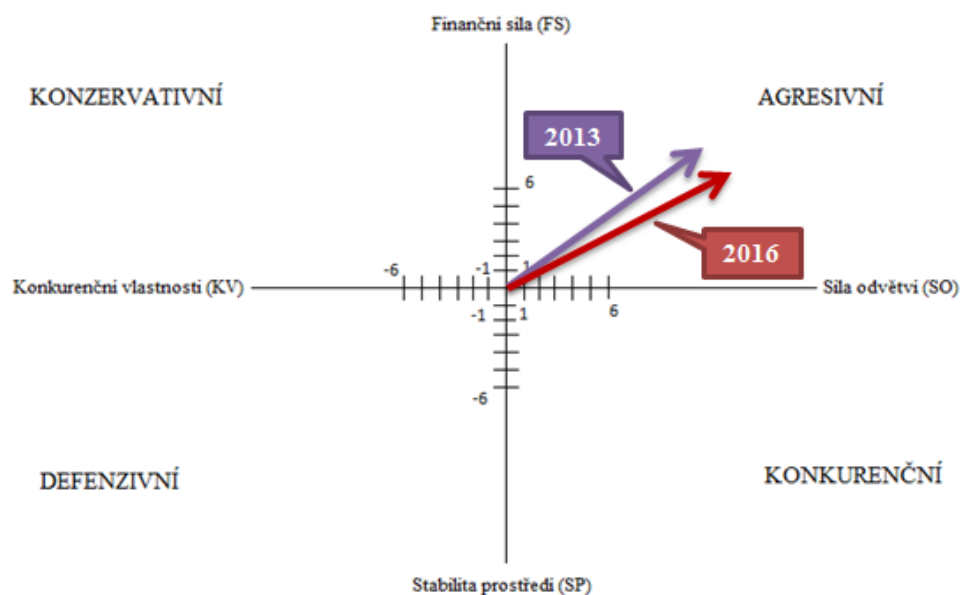
Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

Tabulka výše se věnuje výpočtu hodnoty zobrazených na ose y. Pro zhodnocení *finanční síly* je důležité vzít v potaz výslednou rentabilitu, likviditu, zadluženost, hospodářský výsledek a srovnání s konkurencí. Nejhorším ohodnocením je hodnota + 1, naopak nejlepším hodnota + 6. Pro zhodnocení *stability prostředí* je nutné zohlednit úroveň inflace, náročnost na inovace, vyjednávací sílu zákazníků, vývoj poptávky či legislativní opatření a regulace. Nejhorším ohodnocením je hodnota - 6, naopak nejlepším -1. [10]

Pro rok 2013 je hodnota na ose x rovna číslu 1,10 a hodnota na ose y je 0,67, což poukazuje na dobré konkurenční vlastnosti firmy nacházející se ve stabilním prostředí. Pro rok 2016 jsou opět obě hodnoty kladné – na ose x hodnota 1,57 a na ose y hodnota 0,93.

Nyní můžeme výsledné hodnoty nanést do grafu se čtyřmi kvadranty, z čehož zjistíme, jakou strategii by firma měla využívat v současné době a jakou v roce 2016.

Matice SPACE



Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

Z grafu vyplývá, že firma má v současné době velmi dobrou pozici. Bude-li firma chtít dosáhnout strategického záměru, mohla by se v roce 2016 opět ocitnout v tomto kvadrantu. Firma disponuje dobrými konkurenčními vlastnostmi a finanční síla je zde dominantním prvkem. V této situaci se doporučují strategie jako penetrace trhu a vývoje výrobku. [10]

MATICE TAS

Při výběru té nejvhodnější strategie ze všech uvažovaných je uplatňována matice TAS. K jejímu sestavení je využíváno silných i slabých stránek podniku, příležitostí i hrozeb. Každému internímu i externímu faktoru je přiřazeno *hodnocení* v intervalu 1 až 4, které již bylo uvedeno u matic EFE a IFE. Dalším krokem je určení *koeficientu vlivu* (KV) interního či externího faktoru na volbu konečné strategie (hodnota 0 = bez vlivu, hodnota 1 = minimální vliv, hodnota 2 = malý vliv, hodnota 3 = střední vliv, hodnota 4 = vysoký vliv). Následně je na základě násobku hodnocení faktoru a koeficientu vlivu vypočten *celkový vliv* (CV). Jednotlivé celkové vlivy je nutné sečíst. Optimální strategie je pak ta s nejvyšším součtem. V závěru tedy dojde k vyloučení těch strategií, jejichž použití se zdá být nereálné. [10]

Matice TAS

TAS	Hodnocení	Penetrace trhu		Vývoj produktu	
	H	KV	CV	KV	CV
Příležitosti					
Nové technologie	2	4	8	4	8
Získání zákazníků z oblasti nanotechnologie	4	1	4	4	16
Obnovení spolupráce s odběrateli z Itálie	3	1	3	2	6
Příznivé ekonomické ukazatele	2	4	8	3	6
Dotace z EU na školení zaměstnanců	3	3	9	4	12
Hrozby					
Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	2	1	2	3	6
Vstup nové konkurence na trh	2	4	8	4	8
Kurzová rizika	2	4	8	2	4
Přísnější ekologické požadavky	4	4	16	4	16
Dražší vstupy než konkurence	1	4	4	4	4
Silné stránky					
Dlouholetá tradice	4	4	16	4	16
Informační systém SAP	3	2	6	2	6
Nelehký vstup na trh těžby surovin	4	4	16	1	4
Pravidelné průzkumy trhu	4	4	16	3	12
Podniková laboratoř	3	2	6	4	12
Slabé stránky					
Neexistence marketingového oddělení	2	4	8	3	6
Ztížené pracovní prostředí (hluk, prach)	2	0	0	0	0
Zastaralost některých strojů a technologií	1	2	2	4	4
Nízká hodnota obratu aktiv	1	2	2	2	2
Klesající hospodářský výsledek	1	1	1	1	1
Celkem	-	-	143	-	149

Zdroj: [vlastní zpracování, 2013]

Příloha H: Doplnující informace k systému odměňování

➤ Základní mzda

Mzda musí být sjednána nebo stanovena před začátkem výkonu práce. Mzda se sjednává ve smlouvě nebo ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem. Ve společnosti LB MINERALS, s.r.o. je nastaven systém odměňování na základě tarifní soustavy, která je uvedena níže. Vidíme, že odměny zaměstnancům za vykonanou práci jsou počítány na základě hodinové nebo měsíční mzdy s tím, že výši minimální mzdy stanoví zákoník práce.

Pro dělnická povolání je minimální a maximální mzdový tarif uveden v řádcích 1 až 7, minimální a maximální mzdový tarif pro technickohospodářské zaměstnance v řádcích 1 až 12. K zařazení daného pracovníka do určité tarifní skupiny dochází na základě hodnocení zaměstnance a druhu jím vykonávané práce. Dále se přihlíží k tomu, zda pracuje ve směnném provozu. Níže uvedená tarifní soustava, která se nepoužívá pro určení mzdy zaměstnance s manažerskou mzdou, byla určena již v kolektivní smlouvě pro rok 2012. Od té doby zůstává nezměněna.

Mzdové tarify podniku

Tarifní st.	Mzdový tarif (Kč/hod.)		Mzdový tarif (Kč/měsíc)	
	Minimální	maximální	minimální	maximální
1.	59,--	77,--	9 600,--	12 500,--
2.	68,--	88,--	11 000,--	14 300,--
3.	78,--	101,--	12 700,--	16 500,--
4.	90,--	117,--	14 600,--	19 000,--
5.	104,--	135,--	16 800,--	21 800,--
6.	120,--	156,--	19 300,--	25 100,--
7.	138,--		22 200,--	28 900,--
8.			25 500,--	33 200,--
9.			29 300,--	38 100,--
10.			33 700,--	43 800,--
11.			38 800,--	50 400,--
12.			44 600,--	
13.	zaměstnanci se smluvní a manažerskou mzdou			

Zdroj: [15, 2014]

Zajímavostí také je, že každé září pobírají zaměstnanci podniku tzv. hornický plat, který je dán zákonem 67/1983 Sb.

➤ Příplatky ke mzdě

Zaměstnanci přísluší příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku za výkon práce odpracovaný nad rámec základní pracovní doby. Ve dnech nepřetržitého odpočinku v

týdnu pak zaměstnanci náleží příplatek **za práci přesčas** ve výši 50 % průměrného výdělku. Pokud se však zaměstnanec se zaměstnavatelem dohodli na poskytnutí náhradního volna, náleží zaměstnanci za práci přesčas ve dnech nepřetržitého odpočinku v týdnu příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku.

Zaměstnanec, který vykonával práci v den státního svátku, si může vybrat náhradní volno jako kompenzaci **za práci ve svátek**, nejpozději však do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek. V případě, že si zaměstnanec nevybere možnost náhradního volna, bude mu k základní mzdě poskytnut příplatek ve výši 125 % průměrného výdělku.

Z důvodu prašného a hlučného prostředí musejí pracovníci podniku používat ochranné pracovní pomůcky (respirátor, ušní klapky). K základní mzdě přísluší tedy zaměstnanci příplatek ve výši 12 Kč/hod **za práci ve ztížených pracovních podmínkách**.

Za práci na odpolední směně, tj. v době od 14 hodin do 22 hodin, je zaměstnanec odměněn základní mzdou včetně příplatku 6 Kč za každou odpracovanou hodinu.

Za práci v noci, tj. v době od 22 hodin večerních do 6 hodin ranních, přísluší zaměstnanci dosažená mzda včetně příplatku ve výši 15 Kč za každou odpracovanou hodinu.

Za práci o víkendu dostává zaměstnanec základní mzdu včetně příplatku ve výši 14 % průměrného výdělku.

Za pracovní pohotovost přísluší zaměstnanci odměna ve výši 15 % průměrného hodinového výdělku, minimálně však 25 Kč za den. Při pracovní pohotovosti zaměstnanec v den pracovního klidu dostává 25 % průměrného hodinového výdělku, minimálně však 50 Kč za den.

➤ Třináctý plat

Zvláštní roční odměna, třináctý plat, je každoročně vyplácena zaměstnancům, kteří splní podmínky dané aktuální kolektivní smlouvou. Výplatní termín třináctého platu pro letošní rok je stanoven na den 10. prosince 2014. Dle kolektivní smlouvy musí být pracovník k 1. prosinci 2014 zaměstnancem podniku a zároveň nesmí být ve zkušební době. Zaměstnanec nesmí také zameškat neomluveně více než polovinu pracovní směny v období od 1. listopadu 2013 do 31. října 2014. Pouze za těchto uvedených podmínek může zaměstnanci vzniknout nárok na třináctý plat.

Výše třináctého platu je minimálně jedna dvanáctina průměrné hrubé mzdy (vyplacena v období 1. října 2013 až 30. září 2014) zaměstnance vynásobená daným koeficientem. Hrubá mzda zaměstnance je pro účely výpočtu pokrácena o náhradu mzdy v době nemoci či o zvláštní bonus.

➤ Nenárokové složky mzdy

Zaměstnanci může být kromě základní mzdy přiznána výkonnostní odměna, jakožto pohyblivá složka mzdy. Tato odměna, jejíž výši určuje přímý nadřízený, je pracovníkovi přidělena na základě jeho podílu na plnění pracovních úkolů.

➤ Odstupné

Při rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnavatele přísluší zaměstnanci odstupné ve výši dvanáctinásobku průměrného výdělku. Odstupné se dále zvyšuje na základě celkových odpracovaných let ve společnosti o 2 průměrné měsíční výdělky (při trvání pracovního poměru od 5 do 15 let) až po 5 průměrných měsíčních výdělků (při délce pracovního poměru nad 15 let).

Pokud již bylo zaměstnanci v minulosti odstupné vyplaceno, pak se z důvodu opětovného skončení pracovního poměru odstupné na základě celkových odpracovaných let již nezvyšuje. Výpovědní doba je stejná pro zaměstnance i zaměstnavatele a činí dva měsíce.

Příloha I: Evidence školení zaměstnanců

Následující tabulka zobrazuje evidenci neperiodických školení zaměstnanců výrobní jednotky Plzeňsko. Evidence je v současnosti vedena formou tabulek v programu Excel. Pro ukázkou zobrazuje tabulka absolvovaná školení pouze vybraných zaměstnanců.

Přehled vzdělávání zaměstnanců za období 2011 - 2014 - neperiodická školení								
Pracovní středisk	Jméno	Osobní čí	Název školení	Od	Do	Délka	Dodavatel	
23202004	Bílek Bohumír Bc.	2121343	Manažerské techniky pro mistry	7.11.2011	8.11.2011	16	TEMPO TRAINING	
23202004	Bílek Bohumír Bc.	2121343	ISO, jakost, životní prostředí a systém	8.12.2011	8.12.2011	2	LB MINERALS	
23202004	Bílek Bohumír Bc.	2121343	MS Word	21.2.2014	22.2.2014	16	CENTRUM ANDRAGO	
23202004	Bílek Bohumír Bc.	2121343	Ostatní-HS,právní,MBA,EBS aj.	27.3.2013	27.3.2013	7	Komora BOZP a P	
23202004	Bílek Bohumír Bc.	2121343	Logistika	16.1.2014	16.1.2014	8	CENTRUM ANDRAGO	
23202004	Dobrá Marie Ing.	2121263	Umění prezentace	21.11.2012	21.11.2012	7,5	TEMPO TRAINING	
23202004	Dobrá Marie Ing.	2121263	Statistické metody pro řízení dvality, t	19.4.2011	21.4.2011	24	TRILOBYTE	
23202004	Dobrá Marie Ing.	2121263	Excel pro středně pokročilé	26.10.2011	27.10.2011	12	TEMPO TRAINING	
23202004	Dobrá Marie Ing.	2121263	Word pro pokročilé	8.3.2012	9.3.2012	12	TEMPO TRAINING	
23202004	Dobrá Marie Ing.	2121263	MS Excel pro vedoucí a ekonomické pracov	22.5.2012	23.5.2012	15	TEMPO TRAINING	
23202004	Dobrá Marie Ing.	2121263	MS PowerPoint	7.11.2013	8.11.2013	8	CENTRUM ANDRAGO	
23202004	Dobrá Marie Ing.	2121263	MS OUTLOOK	29.11.2013	29.11.2013	8	CENTRUM ANDRAGO	
23212162	Balák Jaroslav	2121179	Manažerské techniky pro mistry	7.11.2011	8.11.2011	16	TEMPO TRAINING	
23212162	Balák Jaroslav	2121179	Efektivní komunikace pro mistry	15.5.2012	15.5.2012	7,5	TEMPO TRAINING	
23212162	Balák Jaroslav	2121179	ISO, jakost, životní prostředí a systém	6.12.2011	6.12.2011	5,5	LB MINERALS	
23212162	Balák Jaroslav	2121179	Excel pro začátečníky	19.5.2011	20.5.2011	12	TEMPO TRAINING	
23902035	Čihalík Zdeněk	2065595	HV,SW, programování PLC Simatic S7-300,4	27.8.2012	31.8.2012	35	SIMEX	

Zdroj: [15, 2014]

Následující tabulka zobrazuje evidenci periodických (zákoných) školení zaměstnanců výrobní jednotky Plzeňsko. Evidence je opět vedena formou tabulek v programu Excel. Pro ukázkou zobrazuje tabulka absolvovaná školení pouze vybraných zaměstnanců.

Přehled vzdělávání zaměstnanců - periodická školení						
Středisk	Os.č.	Jméno	Název školení	poslední školení	platné c	
23202004	2121343	Bílek Bohumír Bc.	Řidič referentského vozidla	29.5.2013	29.5.2014	
23902036	2119940	Bohuslav Pavel	Řidič referentského vozidla	29.5.2013	29.5.2014	
23902036	2119940	Bohuslav Pavel	Obsluhy MV	13.3.2013	13.3.2014	
23202004	2121343	Bílek Bohumír Bc.	BOZP	8.12.2011	8.12.2014	
23202004	2121343	Bílek Bohumír Bc.	Hornická činnost	8.12.2011	8.12.2014	
23202004	2121343	Bílek Bohumír Bc.	Zdravotní minimum	8.12.2011	8.12.2014	
23202004	2121343	Bílek Bohumír Bc.	PO	14.5.2012	14.5.2014	
23902036	2119940	Bohuslav Pavel	Vazač	23.1.2014	23.1.2015	
23902036	2119940	Bohuslav Pavel	Jeřábník	23.1.2014	23.1.2015	
23902036	2119940	Bohuslav Pavel	svářeč se základní zk	8.11.2013	8.11.2015	
23202004	2121343	Bílek Bohumír Bc.	vazač zdvihadel do 3,2 t	20.11.2013	20.11.2016	
23202004	2121343	Bílek Bohumír Bc.	jeřáb nebo zdvihadlo do 3,2 t	20.11.2013	20.11.2016	

Zdroj: [15, 2014]

Tabulka vlevo zobrazuje všechna odborná školení, která lze v podniku absolvovat a počet zaměstnanců, kteří tímto školením prošli. Naopak, tabulka vpravo se věnuje periodickým (zákonným) školením.

Odborné školení	Počet
Aplikace nařízení č305/2011 v praxi	1
Efektivní komunikace pro mistry	2
Ekonomika pro VP nepracujících v ekonom.	2
Ekonomika pro VP nepracujících v ekonomii elektrická zařízení používaná při HČ	1
Excel pro pokročilé	5
Excel pro středně pokročilé	4
Excel pro začátečníky	8
HV,SW, programování PLC Simatic S7-300,4	4
ISO 5001 Jak dosáhnout úspory energií	1
ISO, jakost, životní prostředí a systém kompetence v teorii a praxi	100
Komunikace v obtížných situacích + konfl	8
Krizové řízení	2
Leadership + Jak dobře vést lidi	2
Logistika	1
manažerské techniky	2
Manažerské techniky pro mistry	2
MS Excel pro vedoucí a ekonomické pracov	4
MS Excel středně pokročilí	1
MS OUTLOOK	2
MS PowerPoint	4
MS Word	8
Odběry vzorků 2011	1
Ohlašování do ISPOP v EVI 8	1
Ostatní-HS,právní,MBA,EBS aj.	2
Práce v programu EVI 8	1
Provoz elektrických TZ	2
rošíření ŘP o sk. C	1
Řízení firemních projektů	1
Seminář 078-pro závodní lomů,ved.kamenol	1
Seminář pracovníků oboru tlakových zaříz	1
Snižování nákladů výroby - štíhlé myšlen	2
Součastost a perspektiva těžby a úpravy	1
Statistické metody pro řízení dvality, t	1
Stavební zákon	2
Syndrom vyhoření a jeho předcházení	1
Time management	1
Týmová spolupráce - zvyšování výkonnosti	1
Umění prezentace	2
Velká novela stavebního zákona	3
Výr.-tech. oblast (ener.,BOZP,PO,BP aj.)	1
Vzorkování	2
Word pro pokročilé	4
Změny v provozování silniční nákladní do	2
Celkový součet	203

Zákonné školení	Počet
BOZP	104
dražní předpisy	23
elektro vyhláška	75
Hornická činnost	93
Interní auditor	6
jeřáb nebo zdvihadlo do 3,2 t	113
Jeřábník	78
křovinořezy	8
lešenáři	5
motorové pily	8
nízkotlaké kotelny	9
Obsluha plynových zařízení	38
Obsluha tlakových zařízení	63
Obsluhy MV	175
plynová regulační stanice	23
PO	71
PO pro VP	33
práce ve výškách	48
Řidič referentského vozidla	144
Řidič z povolání	28
Strojník obsluhy	64
svářeč plastů	1
svářeč se základní zk	84
svářeč úřední	2
Vazač	79
vazač zdviadel do 3,2 t	112
Zdravotní minimum	101
zdvihací plošina	25
Celkový součet	1613

Zdroj: [15, 2014]

Příloha J: Dotazník pro zaměstnance

DOTAZNÍK MOTIVACE A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI

LB MINERALS, s.r.o.

Vážení zaměstnanci,

jsem studentkou Západočeské univerzity v Plzni a chtěla bych Vás touto cestou požádat o vyplnění následujícího dotazníku. Je zcela anonymní a jeho výsledky budou použity ke zpracování mé diplomové práce na téma „Motivace zaměstnanců jako významný faktor naplnění strategického plánu rozvoje firmy“.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

2. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- Technicko-hospodářský pracovník
- Dělník

3. Připadá Vám platové ohodnocení spravedlivé pro všechny?

- Velmi nespravedlivé
- Spíše nespravedlivé
- Spíše spravedlivé
- Velmi spravedlivé

4. Myslíte si, že máte jistotu zaměstnání do budoucna?

- Určitě ne
- Spíše ne
- Spíše ano
- Určitě ano

5. Je dle Vás možné v podniku LB MINERALS, s.r.o. dosáhnout kariérního postupu?

- Určitě ne
- Spíše ne
- Spíše ano
- Určitě ano

6. Existuje v podniku LB MINERALS, s.r.o. možnost seberealizace/rozvíjení vlastních schopností?

- Určitě ne
- Spíše ne
- Spíše ano
- Určitě ano

7. Jste informováni managementem o cílech podniku (dlouhodobých, střednědobých, krátkodobých) a o tom, co máte dělat pro to, aby tyto cíle byly naplněny?

- Nikdy
- Zřídka
- Často
- Vždy

8. Jak hodnotíte podnikové klima ve firmě?

- Nepřátelské klima, soupeření, pomluvy
- Ani příliš přátelské, ani příliš nepřátelské
- Přátelské klima, výborné vztahy na pracovišti

9. Hodnotíte motivační politiku podniku jako dostatečnou?

- Určitě ne
- Spíše ne
- Spíše ano
- Určitě ano

V následující tabulce, prosím, ohodnoťte od 1 do 5, jak jste v zaměstnání SPOKOJENI s uvedenými body. Příslušnou kolonku označte křížkem.

Vysvětlivky:

- 1 nejnižší spokojenost
- 2 nízká spokojenost
- 3 dobrá spokojenost
- 4 vysoká spokojenost
- 5 nejvyšší spokojenost

MOTIVAČNÍ FAKTOR	SPOKOJENOST				
	1	2	3	4	5
Pracovní doba					
Pracovní podmínky					
Technické vybavení pracoviště					
Každodenní pracovní úkoly					
Platové ohodnocení					
Benefity a zaměstnanecké výhody					
Pracovní kolektiv, vztahy na pracovišti					
Zájem managementu o podřízené					
Řešení případných problémů managementem					
Příležitosti pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců					
Školení zaměstnanců					
Stresové situace					
Nápady a návrhy podřízených jsou brány v potaz					

V následující tabulce, prosím, ohodnoťte od 1 do 5, jak jednotlivé motivační faktory považujete za motivující pro VAŠI OSOBU. Příslušnou kolonku označte křížkem.

Vysvětlivky:

- 1 nejnižší spokojenost
- 2 nízká spokojenost
- 3 dobrá spokojenost
- 4 vysoká spokojenost
- 5 nejvyšší spokojenost

MOTIVAČNÍ FAKTOR	MOTIVUJÍCÍ PRO VÁS				
	1	2	3	4	5
Pracovní doba					
Pracovní podmínky					
Technické vybavení pracoviště					
Každodenní pracovní úkoly					
Platové ohodnocení					
Benefity a zaměstnanecké výhody					
Pracovní kolektiv, vztahy na pracovišti					
Zájem managementu o podřízené					
Řešení případných problémů managementem					
Příležitosti pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců					
Školení zaměstnanců					
Stresové situace					
Nápady a návrhy podřízených jsou brány v potaz					
Jiné – prosím napište:					

Pokud máte nějaké nápady či připomínky, co by se mělo ve společnosti změnit nebo co se Vám nelíbí, prosím napište:

Děkuji za Váš drahocenný čas.

S pozdravem a přáním hezkého dne

Michaela Ebrlová

Zdroj: [vlastní zpracování, 2014]

Abstrakt

EBRLOVÁ, M. *Motivace zaměstnanců jako významný faktor naplnění strategického plánu rozvoje firmy*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 105 s., 2014

Klíčová slova: strategický plán, analýza prostředí, strategická analýza, metodika Balanced Scorecard, motivační politika, analýza rizik, ekonomické zhodnocení

Tématem diplomové práce je *Motivace zaměstnanců jako významný faktor naplnění strategického plánu rozvoje firmy*. Cílem práce je analýza současné motivační politiky podniku, navržení nových úkolů k dosažení požadované výkonnosti zaměstnanců a tím k naplnění strategických cílů podniku.

Nejprve byla vybraná společnost přestavena. Dalším krokem bylo sestavení strategického plánu včetně vymezení poslání podniku, vize a strategických cílů. Strategickou analýzou v další části došlo k určení vhodné strategie. Strategické cíle firmy byly za pomoci metodiky Balanced Scorecard rozpracovány do strategické mapy. Následovala analýza současné motivační politiky a navržení nových úkolů pro motivační oblast. Závěrem práce byla identifikována případná rizika, navržena vhodná ošetření těchto rizik a provedeno ekonomické zhodnocení na základě plánovaného výkazu zisku a ztrát.

Abstract

EBRLOVÁ, M. *Employee Motivation as a significant factor in fulfilment of strategic plan of company's development*. Diploma thesis. Faculty of Economics, University of West Bohemia. 103 p., 2014

Key Words: strategic plan, situational analysis, strategic analysis, balanced scorecard approach, motivation policy, risk analysis, economic analysis

The diploma thesis entitled *Employee Motivation as a significant factor in fulfilment of strategic plan of company's development* seeks its goal in the analysis of the present motivation policy used in companies and consequently outlines new methods to achieving higher efficiency of employees and accomplishing strategic goals.

The crucial part of the thesis presents a business project, which can be described in presenting the company chosen for research, setting up the strategic plan including company's goals, strategies and visions (strategic analysis played a great role in discovering the right method), using Balanced Scorecard approach for creating a strategic map, performing the analysis of the present motivation policy and suggesting new methods for this field. At the end of this diploma thesis were mentioned possible risks and suggested their solutions. The final procedure carried out was the performance of economic analysis based on a profit and loss statement.