

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

Bakalářská práce

**Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu  
v podniku**

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

Lenka Stodolová

Plzeň 2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka STODOLOVÁ**  
Osobní číslo: **K09B0726P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Charakterizujte organizaci a podnikatelské prostředí ve kterém firma působí.
2. Analyzujte současné motivační faktory v organizaci a jejich ekonomický přínos.
3. Uveďte soubor hlavních úkolů v rámci motivační politiky podniku.
4. Navrhněte opatření pro zkvalitnění motivačního procesu se zapracováním motivačních faktorů a formulujte očekávané výsledky.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**

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

Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, M.** *Rízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- **ARMSTRONG, M., KOUBEK, J., BERKA, J.** *Personální management.* 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- **BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.** *Psychologie a sociologie řízení.* 3.rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- **PAUKNEROVÁ, D.** *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 2.přepřac. a aktualiz. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9.
- **PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R.** *Motivace pracovního jednání.* 1. vyd. Praha : VŠE, 1996. ISBN 80-7079-283-3.


Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Jana Vacíková**


Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **4. května 2012**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



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

V Plzni dne 30. listopadu 2011

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku“*

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

V Plzni dne 4. května 2012

.....

Podpis autora

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat Mgr. Janě Vacíkové za odborné vedení mé bakalářské práce, ale také za podporu, vstřícný přístup, věcné připomínky a cenné rady, které mi pomohly při zpracování této práce.

Současně bych chtěla také poděkovat Ing. Luboši Polívkovi, generálnímu řediteli společnosti Kdynium a. s., a zaměstnancům společnosti za ochotu, spolupráci a poskytnutí podkladů a informací pro zpracování bakalářské práce.

V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině, ale i blízkým přátelům, za trpělivost a podporu, kterou mi věnovali během celé doby studia.

## Obsah

Úvod.....	8
1 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE KDYNIUM a. s.....	9
1.1 Základní údaje o společnosti.....	9
1.2 Historie společnosti.....	9
1.3 Předmět podnikání.....	10
1.4 Výroba.....	10
1.5 Organizační struktura společnosti.....	12
1.6 Vedení společnosti a hlavní řídicí orgány.....	13
1.7 Hospodaření společnosti.....	13
1.8 Výhled společnosti na rok 2012.....	15
1.9 Zaměstnanci.....	15
2 CHARAKTERISTIKA PROSTŘEDÍ OGRANIZACE.....	17
2.1 Externí prostředí.....	17
2.1.1 Geografické okolí.....	17
2.1.2 Legislativa.....	17
2.1.3 Politika.....	18
2.1.4 Ekologické okolí.....	19
2.1.5 Ekonomické okolí.....	20
2.1.6 Sociální okolí.....	20
2.1.7 Technologické okolí.....	20
2.1.8 Konkurence.....	21
2.1.9 Odběratelé.....	21
2.1.10 Dodavatelé.....	22
2.2 Interní prostředí.....	22
2.2.1 Marketing.....	22
2.2.2 Management.....	23
2.2.3 Výzkum a vývoj.....	23
2.3 SWOT analýza podniku.....	23
2.3.1 Silné stránky (S).....	24
2.3.2 Slabé stránky (W).....	25
2.3.3 Příležitosti (O).....	25
2.3.4 Hrozby (T).....	26
3 SOUČASNÉ MOTIVAČNÍ FAKTORY V KDYNIUM A. S.....	27
3.1 Peněžní faktor.....	27
3.1.1 Základní plat či mzda.....	27
3.1.2 Osobní ohodnocení.....	28
3.1.3 Příplatky.....	28

3.1.4	Prémie .....	29
3.1.5	Jubilejní odměny .....	29
3.1.6	Odměna za zisk .....	30
3.1.7	Příspěvek na dopravu do zaměstnání .....	30
3.1.8	Příspěvek na životní pojištění .....	31
3.1.9	Příspěvek na stravování .....	31
3.1.10	Poskytnutí bezúročné půjčky .....	31
3.1.11	Péče o zaměstnance a členy rodiny .....	31
3.2	Nepeněžní faktory .....	32
3.2.1	Jistota trvalého zaměstnání .....	32
3.2.2	Poskytování služebního automobilu a mobilu .....	32
3.2.3	Dovolená .....	33
3.2.4	Rekreace .....	33
3.2.5	Pochvala či kariérní postup .....	34
3.2.6	Vzdělávání, školení či rekvalifikace .....	34
3.2.7	Vztahy na pracovišti .....	34
3.2.8	Pružnost pracovní doby .....	35
3.2.9	Členství v Odborovém svazu KOVO .....	35
3.3	Motivace podniku v číslech a její ekonomický přínos .....	35
3.3.1	Základní plat či mzda .....	35
3.3.2	Osobní ohodnocení .....	36
3.3.3	Příplatky .....	37
3.3.4	Prémie za běžný měsíc .....	38
3.3.5	Jubilejní a životní odměny .....	38
3.3.6	Odměna za zisk .....	39
3.3.7	Příspěvek na dopravu do zaměstnání .....	39
3.3.8	Příspěvek na životní pojištění .....	40
3.3.9	Příspěvek na stravování .....	40
3.3.10	Dovolená .....	40
3.3.11	Rekreace .....	41
3.3.12	Vzdělávání a rekvalifikace .....	41
3.4	Celkový ekonomický přínos .....	42
4	<b>SOUBOR HLAVNÍCH ÚKOLŮ V RÁMCI MOTIVAČNÍ POLITIKY PODNIKU .....</b>	<b>46</b>
4.1	Motivační program .....	46
4.1.1	Postup přípravy a realizace motivačního program .....	47
4.2	Hlavní úkoly .....	49
4.2.1	Hlavní úkoly Kdynium a. s. ....	50

5	NÁVRH OPATŘENÍ PRO ZKVALITNĚNÍ MOTIVAČNÍHO PROCESU	54
5.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	54
5.1.1	Vyhodnocení první části dotazníku .....	54
5.1.2	Vyhodnocení druhé části dotazníku.....	57
5.2	Navržené opatření pro zkvalitnění motivačního procesu a jeho očekávané výsledky .....	61
5.2.1	Odstranění demotivačních faktorů.....	62
5.2.2	Zavedení nových motivačních prvků.....	63
5.2.3	Další opatření .....	64
6	Závěr.....	65
7	Seznam tabulek a obrázků.....	66
8	Seznam použitých zkratk.....	68
9	Seznam použitých zdrojů .....	69
10	Seznam příloh.....	71



## Úvod

Tématem bakalářské práce je „Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku“. Toto téma je v dnešní době velmi aktuální, neboť podniky se snaží ušetřit všude, kde je to jen možné. Ne vždy a všude je však výhodné a přínosné šetřit.

Lidské zdroje jsou pro podnik velice důležité, dá se říci nepostradatelné. Je potřebné zaměstnance správně motivovat a efektivně řídit, neboť se tito správně motivovaní a efektivně řízení zaměstnanci mohou stát nejdůležitější konkurenční výhodou podniku. Společnost by tedy měla vytvářet takový motivační systém, který bude zaměstnance dostatečně motivovat k vyššímu výkonu, k práci jako takové a tím zabránit odchodu kvalifikovaných a zkušených zaměstnanců. Je to proto, že nemotivovaný zaměstnanec nedosahuje takového výkonu jako motivovaný, a v krajním případě může ze společnosti i odejít, což je pro podnik finančně velmi nákladné. Z tohoto důvodu by měla být v podniku věnována velká pozornost motivování zaměstnanců a mělo by se průběžně zjišťovat, jaké motivační faktory zaměstnance skutečně k práci a lepšímu výkonu motivují.

Cílem bakalářské práce je posoudit ekonomické přínosy motivačního programu ve společnosti Kdynium a. s. a také navrhnout případná opatření pro zkvalitnění a zvýhodnění motivačního procesu.

Bakalářská práce je celkově rozdělena do pěti kapitol. První kapitola se zabývá představením a charakteristikou společnosti Kdynium a. s. Další kapitola je věnována charakteristice prostředí, ve kterém společnost podniká, a to jak externímu tak i internímu. Na konci druhé kapitoly je provedena i SWOT analýza podniku. Třetí analyzuje současné motivační faktory v podniku (peněžní i nepeněžní) a také je tam posouzen jejich ekonomický přínos pro podnik. V následující čtvrté kapitole jsou popsány hlavní úkoly motivační politiky podniku a je vysvětlen pojem motivační program, jeho příprava a realizace. Poslední kapitola obsahuje výsledky dotazníkového šetření, jež bylo v podniku provedeno a mělo zjistit spokojenost zaměstnanců se současným stavem motivování a jeho nedostatky. Z dotazníkového šetření vychází i navržená opatření a zlepšení pro zkvalitnění současného motivačního procesu, která by měla vést k větší motivaci zaměstnanců. Tato navržená opatření jsou také součástí poslední páté kapitoly.

# **1 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE KDYNIUM a. s.**

Tato bakalářská práce je zpracována v akciové společnosti (a. s.) Kdynium, která poskytne k danému tématu poklady z praxe. V této části bude nastíněna historie podniku, jeho výroba, ale také finanční situace.

## **1.1 Základní údaje o společnosti**

Kdynium je česká akciová společnost sídlící v Plzeňském kraji, konkrétně ve Kdyni (okres Domažlice) v Nádražní ulici č. 104. Jako akciová společnost byla zapsaná do Obchodního rejstříku na základně zakladatelské listiny dne 1. května 1992, vedeného u Krajského soudu v Plzni v oddílu B - vložka 220. Podnik se zaměřuje na výrobu přesných odlitků metodou voskového vytavitelného modelu zejména pro automobilový průmysl. Základní kapitál je k 31. prosinci 2011 ve výši 52.369.000 Kč, který je tvořen 52 369 kusy kmenových akcií na majitele ve jmenovité hodnotě 1.000 Kč za kus. Počet těchto akcií se od roku 2008 nezměnil. Společnost k letošnímu roku zaměstnává už jen 240 zaměstnanců. Kdynium vlastní velké množství ploch celkem 71 298 m<sup>2</sup>, z toho 23 653 m<sup>2</sup> zastavěných (tj. 23 237 m<sup>2</sup> zaujímají výrobní haly a 416 m<sup>2</sup> ubytovna) a 47 645 m<sup>2</sup> manipulačních ploch. Od 1. listopadu 2011 vytvořilo Kdynium a. s. také svoji dceřinou společnost – Kdynium Service, s. r. o. [14]

## **1.2 Historie společnosti**

S velkorysostí lze konstatovat, že tradice podniku sahá až do konce 17. století, kdy byla ve Kdyni založena textilní manufaktura, která je nejstarší v Čechách. Starší továrna byla postupně nahrazována moderními provozy kdyňské přádelny. V roce 1952 vedle nich vznikl strojírenský podnik Kdyňské strojírny (pozdější Elitex).

„Technologie přesného lití metodou vytavitelného modelu se ve Kdyni začala používat v roce 1954 v rámci tehdejších Kdyňských strojíren. Tato firma včetně slévárny se později stala součástí koncernového podniku ELITEX. Vyčleněním z koncernového podniku ELITEX vznikl 1. ledna 1991 samostatný státní podnik Slévárny. Z tohoto státního podniku Slévárny vznikla 1. května 1992 už samostatná akciová společnost KDYNIUM.

Koncem roku 1999 se společnost KDYNIUM stala součástí koncernu PROSPERITA. V současné době je akciová společnost KDYNIUM jednou z největších sléváren přesného lití pracující metodou vytavitelného modelu na území České Republiky a lze ji

zařadit mezi významné evropské výrobce přesných odlitků.“ [15]

### **1.3 Předmět podnikání**

Hlavní činností této akciové společnosti je výroba přesných odlitků metodou vytavitelného voskového modelu zejména pro automobilový průmysl. Souběžně s tím se také podnik zabývá i poskytováním služeb souvisejících s touto výrobou. Dále se také věnují výrobě výrobků pro zbrojní, potravinářský a textilní průmysl, ale nelze opomenout ani stomatologické výrobky či součástky na nářadí, zámky a kování.

Dle Obchodního rejstříku je předmětem podnikání v letošním roce:

- výzkum, vývoj, výroba a odbyt odlitků, dentálních výrobků, chemických přípravků, maloobchodní i zahraničně obchodní činnost,
- zámečnictví,
- výroba dentálních výrobků,
- podnikání v oblasti nakládání s odpady,
- provozování ubytovacího zařízení,
- obchodní činnost – nakupování zboží za účelem dalšího prodeje a prodej,
- výroba jedů a žiravin s výjimkou jedů zvláště nebezpečných,
- silniční motorová doprava nákladní,
- vývoj, výroba, opravy, úpravy, přeprava, nákup, prodej, půjčování, uschovávání a znehodnocování zbraní podléhajících registraci podle zákona,
- vývoj, výroba, opravy, úpravy, přeprava, nákup, prodej, půjčování, uschovávání a znehodnocování vojenských zbraní,
- provádění zahraničního obchodu s vojenským materiálem v rozsahu SVM 1 (Zbraně a jejich speciálně konstruované součásti), SVM 6, SVM 10, SVM 14, SVM 15, SVM 16, SVM 18 a SVM 24. [14]

### **1.4 Výroba**

Kdynium, a. s. vyrábí své produkty metodou přesného lití pomocí vytavitelného modelu. Tato metoda je velmi stará a udává se, že jí používali dokonce už staří Egypťané k odlévání šperků. Do dnešní doby ovšem prošla řadou inovací a změn. Celá

výroba pomocí této metody se skládá z několika fází:

- a) Konstrukce (výkresová dokumentace) – jakmile podnik obdrží objednávku na konkrétní odlitek, vyžádá si od zákazníka všechny důležité informace o výrobku. Poté začnou jednotliví konstruktéři a nástrojáři vytvářet výkresy a dokumenty potřebné k výrobě. Na základě zadání zákazníka je vyroben vzorový odlitek (výrobek), který se nechá odsouhlasit zákazníkem, zda splňuje jeho požadavky. Po odsouhlasení začíná sériová výroba.
- b) Výroba modelového zařízení – tato fáze je jednou z nejdůležitějších v celé výrobě a je důležitá v technologickém sledu výroby přesných odlitků. Nejprve se vyrobí prvotní model (tzv. mateční model) z oceli, který splňuje a obsahuje všechny požadavky a rozměry jako budoucí tvar součástky.
- c) Lisování – se skládá z lisování voskových modelů a z montáže lisovaných kusů. *Lisování voskových modelů* je druhou důležitou částí technologického sledu výroby přesných odlitků. Z voskové modelové hmoty se vylisují kvalitní voskové modely pro budoucí odlitky. Tyto voskové modely se vyrábí na speciálních lisech tak, že se vosková směs vstříkuje pod velkým tlakem do předem připravených forem. Montáž lisovaných kusů spočívá v sestavení voskových modelů jednotlivě nebo ve skupinách do vtokové soustavy (tzv. stromečku). Sestavování na stromeček se provádí pomocí horkého nože. [9]
- d) Obalování – začíná tehdy, když je sestavena vtoková soustava - stromeček (viz předchozí bod). Obalování je první a základní operace vlastní výroby keramické formy. Úlohou obalování je vytvoření neporušené žáruvzdorné keramické formy pro odlévání kovů, která má dostatečnou prodyšnost a pevnost, což umožní výrobu odlitků v odpovídající přesnosti a kvalitě povrchu.
- e) Vytavování vosku – je konečnou fází výroby keramické skořepinové formy pro odlévání přesných kovových odlitků. „Vytavování představuje to, že teplem přivedené páry roztaví voskovou modelovou hmotu, která poté vyteče z dutiny keramické formy. Základní požadavek je vystavit voskovou směs v dutině skořepiny tepelnému šoku, tzn. v nejkratší době zvýšit co nejvíce teplotu prostředí a tím současnou teplotu vosku. Tím se docílí požadovaného výsledku, což je uvolnění voskového modelu stromečku z keramické skořepiny.“ [9]
- f) Tavení a odlévání - tavení společnost provádí v indukčních středofrekvenčních

pecích s automatickou regulací teploty za stálé kontroly odborných pracovníků. Velikost tavicích jednotek firma zvolila tak, aby zajistila optimální podmínky pro dodržení minimálního rozdílu teploty kovu mezi začátkem a koncem lití, a také minimální změnou ve složení kovu. Před uvolněním každé tavby k dalšímu zpracování provádějí zaměstnanci potřebné kontrolní zkoušky. [9]

- g) Oddělování odlitků – jednotlivé odlitky jsou oddělovány od vtokového kúlu většinou odřezem. U materiálů, které obsahují více uhlíku, se oddělují odlitky na vibrátoru. „Působením vibrace a vrubu ve vtokovém zářezu dochází k únavě materiálu v kritickém průřezu a k ulomení odlitku. Případné zbytky keramiky v otvorech nebo slepých koutech odlitku se odstraní roztokem louhu.“ [9]
- h) Chemické čištění odlitků – oddělené odlitky jsou chemicky čištěny, aby neobsahovaly žádné nečistoty ani hmoty spojené s výrobou daného odlitku.
- i) Apretace a dokončování odlitků, kontrola – kontrola neprobíhá jen na konci výrobního procesu, ale je prováděna v průběhu výroby.
- j) Obrábění odlitků – vyrobené odlitky jsou obráběny pro větší přesnost na CNC soustruzích (např. na CNC soustruhu DOOSAN - DAEWO LYNX 220A).

### **1.5 Organizační struktura společnosti**

Společnost je už od samého počátku uspořádána liniově. K letošnímu roku se firma člení na úsek generálního ředitele (včetně ekonomického úseku, který je od 31.12.2009 sloučen s úsekem generálního ředitele), obchodní, technický a výrobní úsek. [15] Schéma **organizační struktury** je v příloze A. Společnost lze dále rozčlenit do několika speciálně označených středisek, jsou jimi:

- Odbyt,
- Zásobování,
- Správa a kontrola,
- Vosk,
- Obalovna,
- Tavírna,
- Konečná,

- Údržba,
- Neutralizace,
- Nástrojárna.

## **1.6 Vedení společnosti a hlavní řídicí orgány**

Vedení společnosti je od 1. ledna 2010 tříčlenné, do této doby bylo vždy čtyřčlenné. Bylo to způsobené tím, že ke konci roku 2009 byl sloučen ekonomický úsek s úsekem generálního ředitele.

- Generální ředitel – Ing. Luboš Polívka,
- Obchodní ředitel – Ing. Vladimír Krejčí,
- Technický ředitel – Ing. Jan Löffelmann. [14]

Statutárním orgánem společnosti je Představenstvo, které je také tříčlenné a tvoří ho:

- Předseda – Ing. Miroslav Kurka (od 15.01.2010),
- Místopředseda – Ing. Miroslav Kučera (od 15.01.2010),
- Člen – Ing. Luboš Polívka (od 26.06.2007). [14]

Na působnost Představenstva má právo dohlížet a zároveň ho kontrolovat u akciové společnosti Dozorčí rada. Ta byla zvolena Valnou hromadou a je taktéž tříčlenného složení, přičemž jednoho člena si zvolili sami zaměstnanci (společnost má více než 50 zaměstnanců). Dozorčí radu tvoří:

- Předseda – Miroslav Kurka (od 24.11.2010),
- Místopředseda – Ing. Michal Kurka (od 15.01.2010),
- Člen zvolený zaměstnanci – Karel Kuželík (od 27.02.2007). [14]

## **1.7 Hospodaření společnosti**

V současné době se ještě Kdynium, a. s. vyrovnává s následky celosvětové finanční krize, která v roce 2009 značně zkomplikovala situaci většině podniků. Jednou z nejvíce takto postižených oblastí byl právě automobilový průmysl, na který se firma specializuje. Největší propad podnik zaznamenal v již zmíněném období finanční krize v roce 2009, kdy podnik dosáhl v historii největší ztráty, a to skoro 40 milionů korun. Od té doby Kdynium a. s. začalo boj o přežití podniku a propustilo téměř polovinu

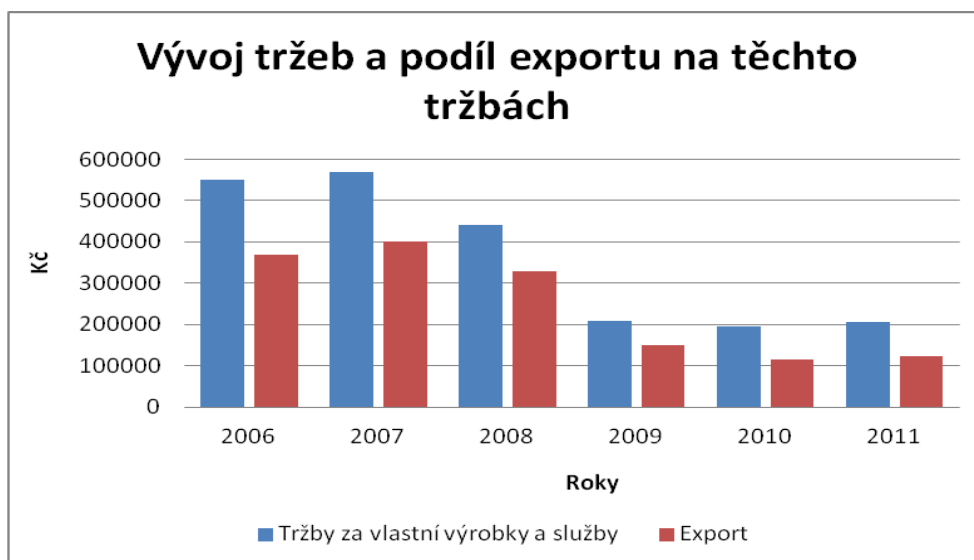
zaměstnanců, neboť společnost neměla na jejich výplaty a ani nebyla pro tolik zaměstnanců práce. Hlavním důvodem zhoršování výsledku hospodaření byly zvyšující se nákupní ceny základních surovin zejména kovů v období doznívající krize. To firmě zhoršovalo výsledky, protože se neodvažovala promítnout růst cen surovin do cen svých výrobků, aby tak nepřišla o již malé a mizivé zakázky. Zákazníci finanční krize využívali ke snížení svých nákupních cen odlitků (výrobků). Další vliv na tržby mělo ukončení výroby, dříve nejžádanějších vahadel. Zakázka na vahadla firmě daleko více dala, než vzala, a to nejen finančně. Zařadili se díky ní mezi významné slévárny, získali potřebné zkušenosti, návyky, ale i potřebnou známost na trhu. Zakázka jim také umožnila technologický pokrok. Jako hlavní negativa lze uvést závislost, orientaci na jediného zákazníka a přizpůsobení se firmy této situaci, určitou ztrátu schopnosti pohybovat se na trhu a získávat další zákazníky, a z toho vyplynuly obrovské problémy po skončení zakázky, které přetrvávají dodnes. Firma se musela přeorientovat na velké množství menších zakázek. [15]

V roce 2010 se propad tržeb trochu zastavil, tržby činily 194,524 milionů Kč (což oproti létům před krizí jsou tržby zhruba jen třetinové) a výsledek hospodaření činil 8,823 milionů Kč. Na propadu se hlavně podílí zahraničí (zejména Německo), kde poklesl odbyt výrobků. Podíl celkového exportu poklesl z 71% na 60%. Přesto hlavním odběratelem Německo nadále zůstalo s 57%, následované Českou republikou s 36% a Švýcarskem s necelými 2%. Podniku se moc nedařilo dostat na jiné trhy i přesto, že snížil orientaci na automobilový průmysl a začal se věnovat i neautomobilovému průmyslu. Významným problémem se stává i rentabilita řady zakázek. Velký podíl na tomto stavu má i neustále posilující koruna i přesto, že firma zajišťuje fixní kurz, kterým zafixovala přibližně dvě třetiny exportních tržeb. [15]

V roce 2011 tržby nepatrně vzrostly, a to na výši 207,235 milionů Kč (oproti roku 2010 vzrostly o 6,5%). Výsledek hospodaření za účetní období činil 3,206 milionů Kč. Nižší výsledek hospodaření byl v roce 2011 způsoben nižším finančním výsledkem hospodaření. Podíl celkového exportu zůstal stejně jako v roce 2010 na 60%. Největším odběratelem nadále zůstalo Německo s podílem 55%. [20]

V následujícím grafu (Obr. č. 1) je uvedena závislost tržeb na exportu. Z grafu je vidět, že většina tržeb pochází právě z exportu, čili že firma hodně spolupracuje se zahraničními odběrateli.

**Obr. č. 1: Vývoj tržeb a podíl exportu na těchto tržbách**



**Zdroj:** Vlastní zpracování dle [20], 2012

### **1.8 Výhled společnosti na rok 2012**

Společnost by se v roce 2012 chtěla vrátit k perspektivě a dávat tak svým zaměstnancům práci po desítky let. Jako další cíl si klade dosáhnout tržby alespoň v stejné hodnotě jako v roce 2011, a to přibližně 200 milionů korun. Svůj výsledek hospodaření by chtěla společnost zvýšit tak, aby jejich ziskovost byla alespoň 3% (což by v optimálním případě mohlo být kolem 6 milionů korun). Aby společnost mohla lépe dosáhnout požadovaných tržeb, chce zvýšit množství nových zakázek a rozšířit svoje výrobky i na další zahraniční trhy. Zájem mají zejména o Francii a Velkou Británii, kde se jim dosud nevedlo prosadit z důvodu nedostatečné propagace vlastní firmy. Mimo Evropu se prosazovat nechtějí, protože je to pro ně díky silné konkurenci značně nevýhodné. [22]

### **1.9 Zaměstnanci**

Společnost si své zaměstnance vybírá z několika zdrojů:

- Vlastní zdroje – vedou si „evidenci uchazečů“,
- inzeráty,
- Úřad práce.

Se zaměstnanci je po výběru sepsána pracovní smlouva a jsou seznámeni se stanovenými pravidly, které jsou povinni dodržovat. Společnost v roce 2004 zavedla elektronický docházkový systém – čip, který slouží jako evidence docházky a zároveň



je klíčem ke všem dveřím a šatnám, kam má jednotlivý zaměstnanec přístup. Podnik má také stanovenou Kolektivní smlouvu, ve které upravuje vztah zaměstnance a zaměstnavatele. [21]

Jak se vyvíjel počet zaměstnanců v jednotlivých letech, přehledně uvádí Tab. č. 1, kde jsou údaje vždy zjišťovány k 31. prosinci daného roku. Počet zaměstnanců v podniku se vždy pohyboval kolem 500. V roce 2005 dosáhl i svého maxima 662 zaměstnanců, neboť se rozjela výroba velké zakázky na vahadla. Avšak počátkem roku 2009 bylo nutné razantně omezit výrobní kapacitu z důvodu menšího zájmu o odlitky a ukončení zakázky vahadel, proto bylo přikročeno k výraznému propouštění zaměstnanců téměř na polovinu stavu předchozího roku.

V roce 2010 a 2011 stav zaměstnanců opět klesl, zhruba o 2,5% oproti stavu k předchozímu roku. Celkově není tento pokles už tak razantní, jako byl v roce 2009.

**Tab. č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2000 - 2011**

Položka / rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
THP	92	95	94	87	87	81	79	76	77	59	59	58
Dělníci	381	410	408	427	488	581	530	461	374	192	186	183
Celkem	473	505	502	514	575	662	609	537	451	251	245	241

**Zdroj:** Vlastní zpracování dle [20], 2012

## 2 CHARAKTERISTIKA PROSTŘEDÍ OGRANIZACE

Organizaci lze také charakterizovat dle externího a interního prostředí.

### 2.1 Externí prostředí

Externí neboli vnější prostředí podniku, někdy také nazývané okolí podniku, je vše co se nachází za hranicemi podniku a je tím podnik ovlivňován. „Okolí nutí podnik k určitému způsobu chování, především k volbě určitých cílů a způsobů jejich dosahování. Vliv okolí na podnik je zpravidla velmi silný a působí na podnik jako „svazek“ vnějších sil, faktorů a podmiňování.“ [7, s. 13] Externí prostředí spočívá ve vymezení prvků: geografické okolí, legislativa, politika ve státě, ekologické okolí, ekonomické okolí, sociální okolí, technologické okolí a všemi dalšími věcmi, které podnik ovlivňují zvenčí a jsou vlastním podnikem těžko ovlivnitelné. [7] Do externího prostředí dále také patří konkurence, odběratelé, zákazníci a dodavatelé. Vztahy mezi těmito subjekty lze částečně ovlivnit pomocí marketingu.

#### 2.1.1 Geografické okolí

Je jedním z nejdůležitějších prvků externího prostředí, neboť do velké míry předurčuje logistiku podniku. Kdynium, a. s. sídlí ve Kdyni (okres Domažlice). Od hraničního přechodu se Spolkovou republikou Německo Kdyni dělí asi 7 km, což je velmi významné a umožnilo tak podniku spolupracovat hodně se zahraničím, zejména s Německem.

#### 2.1.2 Legislativa

Společnost Kdynium, a.s. se řídí platnými právními předpisy České republiky. K nejdůležitějším předpisům týkající se podnikové sféry patří **obchodní zákoník** (Zákon č. 513/1991 Sb., kde je specifikována akciová společnost). Společnost se také řídí **daňovými zákony**, neboť je plátcem několika daní. V daňových zákonech došlo k 1. lednu 2012 u některých daní k významným a u některých k méně významným změnám a novelám. Mezi důležité daně patří:

- *daň z příjmu právnických osob* – sazba této daně byla každoročně zatím snižována, ale od roku 2010 až do dnes činí 19%,
- *daň z příjmu fyzických osob* - kterou společnost platí za zaměstnance, v letech 2011 – 2012 je sazba stejná, a to 15%.

Obě tyto zmíněné daně jsou součástí zákona č. **586/1992 Sb.**, - Zákon o daních z příjmu [17]. Dalšími daněmi jsou:

- *daň z přidané hodnoty (DPH)* – podnik tuto daň odvádí měsíčně. DPH prochází největšími změnami v procentních sazbách. Zatímco v roce 2009 činila základní sazba 19% a snížená 9%, v roce 2010 a 2011 už se základní sazba zvýšila na 20% a snížená na 10%. Od 1. ledna 2012 se snížená sazba opět zvyšovala a to na 14% a základní zůstala stejná 20%. Není to ovšem poslední změna, neboť poslanci jednají o dalším zvyšování této daně.
- *silniční daň, daň z nemovitosti, ekologická daň, daň z převodu nemovitosti*

Společnost se také řídí **Zákonem o účetnictví** (Zákon č. 563/1991 Sb., ve kterém k 1. lednu 2012 došlo k větším změnám, zejména v oblasti inventarizace majetku a závazků), Vyhláškou č. 500/2002, Českými účetními standardy, zákonem o ochraně spotřebitele, celními předpisy, technickými normami a předpisy. Mezi velmi důležité se také řadí **Zákoník práce** (Zákon č. 262/2006 Sb.) a nařízení o bezpečnost a ochraně zdraví při práci. Společnost také postupuje dle zákonů, nařízení a vyhlášek v oblasti ochrany životního prostředí, a to: Zákon č. 185/2001 Sb. O odpadech, Vyhláška č. 374/2008 Sb. O přepravě odpadů, Nařízení vlády č. 397/2006 Sb. O sledování a vyhodnocování kvality ovzduší a jiné. V neposlední řadě se také musí jako průmyslový podnik chovat dle Zákonu o průmyslovém vlastnictví. [20]

### **2.1.3 Politika**

„Politické strany mohou vyznávat a prosazovat různou politickou linii, jejíž realizace má významné důsledky pro podnikovou sféru a jednotlivé podniky.“ [7, s. 15] Pod politickou linií si můžeme například představit znárodnění či privatizace, které se odehrály v historii našeho státu a poznamenaly tak na dlouhá léta ekonomiku. Podnik na druhé straně může významně ovlivnit i komunální politika či vliv místního obecního úřadu. Na společnost mají pozitivní vliv také různé vládní programy na podporu podnikání či dotace, ať už se jedná o podporu z daného státu či podporu z Evropské unie. [7] Naopak mezi negativní řadíme různá omezení a zákazy.

Pro Kdynium a. s. je také velmi důležitá politická stabilita země, a to nejen naší země, aby podnik mohl nalákat nové odběratele, ale také politická stabilita cizích zemí, do kterých společnost vyváží své výrobky. Jednou z nejdůležitějších zemí je Německo, s nímž podnik převážně spolupracuje.

Společnost také každoročně dostává dotace na veletrhy od Ministerstva průmyslu a obchodu. V roce 2010 získali dotaci na veletrhy v německých městech v Hannoveru a v Dieseldorfu, a také na veletrh v ruském Petrohradu. Dotace na veletrhy nebyla jedinou dotací, kterou získali. Dále také obdrželi dotaci na ochranu životního prostředí. [20]

#### **2.1.4 Ekologické okolí**

„Ekologie je faktorem, který musí podniky stále více respektovat.“ [7, s. 16] Pro Kdynium, a.s. je ochrana životního prostředí velmi důležitým cílem a snaží se konat vše, co je v souladu s legislativou. Společnost se s největším úsilím snaží o to, aby veškeré činnosti byly nastaveny, řízeny a vykonávány tak, aby případné vzniklé negativní dopady na životní prostředí byly eliminovány na co nejnižší úroveň. Věrohodným důkazem je i to, že společnost získala podporu z prostředků Operačního programu Životního prostředí na projekt: „Snížení emisí Ethanolu (ETA) při výrobě keramických skořepinových forem na obalovacích linkách“. Tento jejich projekt spolufinancuje Evropská unie (díky Evropskému fondu pro regionální rozvoj) a Státní fond životního prostředí České republiky v rámci prostředků Operačního programu Životního prostředí. Hlavním úkolem podpory je realizace technologie omezující využívání alkoholových pojiv pro výrobu keramických licích skořepin v podniku Kdynium, a. s. a tím zajištění dodržení emisních limitů platných pro vypouštění ETA do ovzduší. Celý projekt je hrazen peněžními prostředky z dotace Evropské unie, která hradí 76,5% uznaných nákladů, z dotace Státního fondu životního prostředí (13,5%) a zbytek si hradí společnost Kdynium, a. s. sama (10%). [15]

Společnost Kdynium, a. s. získala v roce 2010 Integrované povolení pro zařízení „Slévárny přesného liti“ od Krajského Úřadu Plzeňského kraj. Toto povolení nahrazuje a sjednocuje veškerá povolení vydaná dříve v oblasti životního prostředí, a tím také zjednodušuje celou agendu Environmentálního systému (EMS). [15] Kdynium a. s. obdrželo také certifikát na životní prostředí a na jeho základě jsou zpracované směrnice. Podle těchto směrnic se vše hlídá, aby to bylo v souladu s normami, případně se dělají různá opatření. Při porušení některého z opatření je certifikát podniku odebrán. Společnost má vytvořenou environmentální zprávu dle normy ISO 14001, ve které specifikuje, jak ochraňuje životní prostředí – zásady, postupy a zodpovědnosti v této oblasti. Celkově je Kdynium a. s. zdrojem znečišťování ovzduší, půdy a odpadních vod zejména v oblasti odpadového a obalového hospodářství výroby a musí si tak hlídat

všechny normy těchto druhů znečišťování. [15]

### **2.1.5 Ekonomické okolí**

Toto okolí je pro podnik jedno z nejvýznamnějších. „Z ekonomického okolí získává podnik výrobní faktory a kapitál, na toto okolí se obrací svými výrobky a službami. Podnik je ve svém rozhodování a chování v rozhodující míře ovlivněn celkovou hospodářskou situací země a její dynamikou.“ [7, s. 15] Neboť z této hospodářské situace může odhadovat trendy o budoucím vývoji, a to společnosti napomáhá v hospodaření.

Společnost Kdynium a. s. zejména zajímá měnový a devizový vývoj, daňová zátěž či inflace. Jelikož společnost hodně obchoduje se zahraničím, je pro ni důležitý vývoj měnového kurzu. Jedná se zejména o směnný kurz eura vůči koruně. Vývoj tohoto směnného kurzu není z hlediska obchodování se zahraničím pro podnik nikterak pozitivní. Při zhodnocení koruny se vyprodukovaný výrobek této firmy stává dražší v porovnání s jinými zahraničními výrobci. Další zátěží pro podnik jsou daně, které musí podnik odvádět. Jejich zvyšováním dochází k odvodu vyšších a vyšších částek, které by se v podniku daly využít jiným způsobem. Co se týká inflace, když podnik vidí, že narůstá inflace je nucen zvyšovat ceny vzhledem k nárůstu cen vstupů. Což je zase pro podnik nevýhodné, neboť při vyšších cenách může ztratit své odběratele.

### **2.1.6 Sociální okolí**

Sociální okolí se zabývá tím, jaké důsledky má podnik pro společnost, v čem je podnik pro společnost prospěšný. [7] Společnost Kdynium, a. s. byla pro obyvatelstvo Kdyně a jejího okolí z hlediska sociálního okolí velmi prospěšná, neboť nabízela obyvatelstvu práci v blízkosti jejich bydliště a zvyšovala životní styl obyvatelstva. Nyní po období krize je na tom společnost se sociálním okolím hůře, neboť už nemůže tolika lidem nabídnout práci, ale přesto se pořád snaží uznávat hodnoty a postoje obyvatelstva a zejména pracovníků. Spočívá to nejen v dodržování zákoníku práce, ale také v motivování zaměstnanců.

### **2.1.7 Technologické okolí**

„Technologické okolí a změny technologie jsou zdrojem a motivem technického a technologického pokroku, který umožňuje podniku dosahovat lepších hospodářských výsledků a zvyšovat konkurenční schopnost.“ [7, s. 16] Technologie a inovace ovlivňují

skoro každý podnik, a ani Kdynium není výjimkou. Společnost Kdynium a. s. se snaží stále zdokonalovat technologicky svoji výrobu, která je na vývoji technologie dá se říci téměř závislá. Přesnost výrobku je základ celé činnosti Kdynia, proto se podnik snaží většinu svých manuální činností převést na technologicky přesnější, kvalitnější někdy i rychlejší a levnější způsob výroby. Některé jejich technologie jsou také podporovány státem, ať už se jedná o jejich výzkum nebo vývoj.

K technologickému pokroku této společnosti mnohdy pomohou i vlastní zaměstnanci, kteří se účastní „soutěže: Zlepšovací návrhy“. Každý zaměstnanec podniku má možnost, předložit svůj zlepšovací návrh na zkvalitnění a zefektivnění výroby. Dříve tyto návrhy byly losovány a nezáleželo na tom, jaký význam zlepšovací návrh měl. Finančně byly ohodnoceny první tři místa. (1. místo = 20.000 Kč, 2. místo 15.000 Kč a 3. místo 10.000 Kč). Nyní je finančně ohodnocen jen ten návrh, který má váhu a význam pro efektivnost výroby podniku. V roce 2011 se finančně ohodnotilo 10 návrhů (80%). Zavedení do praxe je u některých návrhů finančně nákladné (v řádu statisíců), proto je nutné zavedení návrhu déle plánovat. Podnik zavedením návrhů ušetří čas a zejména finanční prostředky při výrobě. [20]

### **2.1.8 Konkurence**

Tak jako každý podnik, má i tato společnost určitou konkurenci. Pro Kdynium a. s. je žádoucí mít v oboru konkurenci, neboť si zjišťuje v čem je konkurence lepší, jaké má silné a slabé stránky či jakou volí strategii. Toto vše vede společnost, aby se stále zdokonalovala, byla stále lepší a mohla se stát silnou či nejsilnější konkurencí svého konkurenta.

V České Republice vidí podnik konkurenci v těchto podnicích: Česká Zbrojovka Uherský Brod, První Brněnská Strojírna, IEG a CIREX CZ. Svoji konkurenci dále vnímají z Evropských firem FUPRESA (Brazílie) a CIREX (Nizozemsko), ale také z mimoevropských. Největší konkurencí mimo Evropu je pro podnik Dálný Východ a v něm zejména Čína, která vyrábí výrobky za mnohem nižší ceny. Kdynium musí neustále sledovat trh, aby mohla včas odhalit nové konkurenční firmy. [20]

### **2.1.9 Odběratelé**

Odběratelem a zároveň koncovým zákazníkem jsou společnosti, které nakupují odlitky od Kdynium a. s. a používají je jako komponenty pro vlastní výrobu. Kdynium své výrobky prodává nejen do českých podniků, ale velkým podílem také do zahraničí,

zejména Německa. V roce 2011 společnost obchodovala s velkým počtem odběratelů. Mezi nejvýznamnější odběratele společnosti patří: Witzenmann (11,42% tržeb), Benteler (8,37%), GMK (6,19%), Klein a Blažek, UKM, IFE-ČR, Stöber, Siemens, Rostex a Motor Jirkov. [20]

#### **2.1.10 Dodavatelé**

Podnik pro svou výrobu potřebuje řadu surovin, materiálu a komponentů, ale také služeb, jenž musí nakoupit. Společnost má velké množství dodavatelů, mezi největší v roce 2011 patří:

- ČEZ Prodej, s. r. o. – dodávající elektřinu,
  - Bodycote HT, s. r. o. – tepelné zpracování odlitků,
  - Transteplo Kdyně, s. r. o. - pára na výrobu, ale i na vytápění prostor,
  - Kahak, s. r. o. – dodavatel vsázkového materiálu a železa,
  - Trhy kovového odpadu – vstupní materiál do výroby (plechy),
  - SECO Tools cz, s. r. o. – náradí a nástroje,
  - H. T. M Tradeco LTD – dodavatel tavného křemene, odpěňovadla a vodních pojiv.
- [22]

## **2.2 Interní prostředí**

Interní neboli vnitřní prostředí představuje vše, co se nachází uvnitř podniku a končí na hranicích podniku. Je to prostředí, které na rozdíl od externího prostředí, může podnik svojí činností ovlivňovat a upravovat k obrazu svému. Významnou roli v tomto prostředí hraje i kultura podniku, která může ovlivnit jeho budoucí vývoj. Mezi oblastmi interního prostředí patří: výroba (kapitola 1.4), marketing, management, výzkum a vývoj ale také důležité finance. (Finanční stránka byla zhodnocena v kapitole 2.7 Hospodaření společnosti).

### **2.2.1 Marketing**

Marketing vychází z marketingového mixu. Ten tvoří tzv. „4P“, která jsou odvozena z počátečních písmen jeho základních částí – cena (Price), produkt (Product), místo (Place) a propagace (Promotion). Doplnkovou částí jsou pak lidé (people). Společnost Kdynium a. s. se hlavně v oblasti marketingu zaměřuje na analýzu odběratele (zákazníka), průzkum trhu, cenovou politiku, distribuci a prodej výrobků. V posledních

pěti letech už firma nekládá tolik finančních prostředků na reklamu v médiích, protože reklamou jsou jim reference od zákazníků. [22]

### 2.2.2 Management

Management je složen z několika činností, které jsou navzájem provázané. Jedná se zejména o organizování, plánování, motivování a neméně důležitou kontrolu.

**Organizování** zahrnuje koordinaci při zadávání úkolu a rozdělení odpovědnosti za jejich vyřešení. Aby k tomuto docházelo, je ve společnosti vytvořena organizační struktura, která už byla představena v kapitole 1.5. **Schéma organizační struktury** je součástí **přílohy A**. Dále je také zpracován organizační a pracovní řád.

**Plánování** je pro společnost také velmi důležité a vychází ze strategie podniku. Protože podnik chce nyní rozšiřovat svůj sortiment o neautomobilové výrobky, plánuje tuto výrobu spíše operativně a sestavuje plány dle aktuálních potřeb zákazníka. U automobilových výrobků sestavuje spíše střednědobé plány, kde ovšem zohledňuje pokles výroby. [22]

**Motivování** v této společnosti se bude zabývat kapitola č. 3.

**Kontrola** v této společnosti znamená velmi mnoho, neboť vyrobít vysoce kvalitní výrobek znamená stálou kontrolu. Nejedná se však jen o kontrolu výrobků při výrobě, ale také kontrolu zaměstnanců (např. zda dodržují podmínky bezpečnosti práce), či kontrolu technologie a v neposlední řadě i o kontrolu množství, ve které se porovnává plánovaná a skutečná výroba. [22]

### 2.2.3 Výzkum a vývoj

Jako každá větší firma i tato společnost si vytvořila vlastní výzkum a vývoj. Napomáhá jí být konkurenčně schopným a vylepšuje pozici podniku na trhu. Společnost se chce zejména zaměřit na výrobky, které moc firem nevyrábí nebo je vyrábějí dražší a komplikovanější technologií.

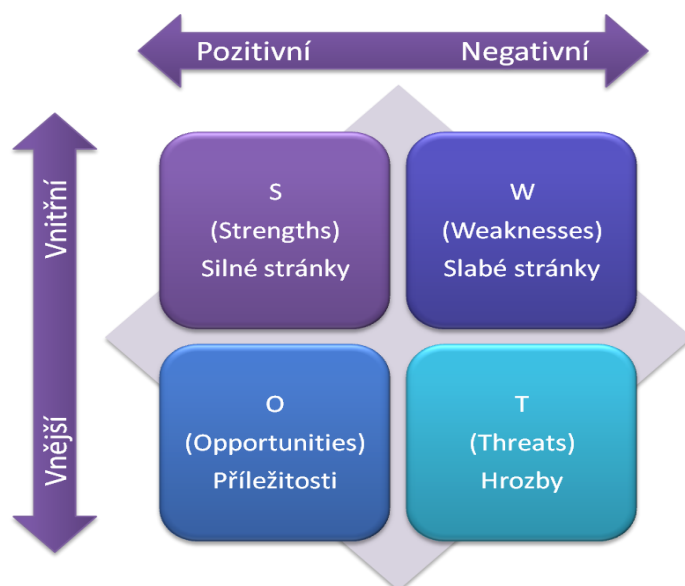
## 2.3 SWOT analýza podniku

SWOT analýza je metoda, pomocí které můžeme identifikovat silné (S) a slabé stránky (W), příležitosti (O) a hrozby (T) podniku, výrobku, projektu apod. SWOT analýza představuje jakousi matici, která je tvořena dvěma dimenzemi, jedna je vnitřní a vnější prostředí podniku a druhá je pozitivní a negativní dopad, vše je možné vidět na následujícím obrázku č. 2. SWOT analýza představuje jednoduchý a flexibilní nástroj,



který slouží jako podklad k dalšímu rozhodování. Tato analýza by měla být také prováděna v určitých intervalech, aby podnik mohl lépe sledovat svoje strategie a chování s ohledem na vnější prostředí. [13] Tato část je zaměřena na analýzu celého podniku Kdynium a. s., jsou zde popsány jednotlivé položky této analýzy.

**Obr. č. 2: SWOT analýza**



Zdroj: [13]

### 2.3.1 Silné stránky (S)

- Široký sortiment,
- rychlá obměna sortimentu,
- dobrá pověst podniku,
- dobré umístění podniku,
- bezpečné pracoviště pro zaměstnance,
- kvalifikovaní zaměstnanci,
- výroba kompletního výrobku,
- kvalita výrobků,
- spolehlivá společnost,
- dlouhodobé vztahy se zákazníkem. [22]

Nejsilnější stránkou podniku je velmi široký sortiment, a to nejen v automobilovém

průmyslu. Šířka sortimentu je spojená s tím, že podnik je velice flexibilní a rychle se dokáže přeorientovat na jiný druh výrobku, neboť jejich výroba je kompletní. Společnost si také sama navrhuje a vyrábí formy potřebné k výrobě, což je jejich významnou konkurenční výhodou, neboť každý podnik na to nemá potřebné stroje a zařízení. Poté následuje výroba samotného odlitku a obrábění. Nakonec zabezpečují i montáž, což také velice kladně hodnotí jejich zákazníci.

Pro podnik je také důležitá jeho dobrá pověst, která vychází z referencí odběratelů. K silným stránkám patří i celkové umístění podniku, které umožňuje obchodovat se zahraničím (nejvíce s Německem) a získat tak nové zákazníky. Výhodou pro podnik je také to, že je zajištěna pro zaměstnance bezpečnost práce na vysoké úrovni.

### **2.3.2 Slabé stránky (W)**

- Jednodušší výroba výrobku je pro podnik dražší,
- orientace na jednoho zákazníka,
- celkem nízké mzdy,
- ztráta 3/4 výroby,
- převažuje orientace na automobilový průmysl.

Jako nejslabší stránku společnosti lze označit to, že se orientují na jednoho zákazníka. Pro společnost to bylo na jednu stranu prozatím výhodné, neboť tento zákazník požadoval velké množství výrobků a tím podniku zabezpečoval i vysoké tržby. Na druhou stranu je to velké riziko, protože se může stát, že jejich největší zákazník s nimi ukončí spolupráci nebo dokonce opustí úplně trh. Další slabou stránkou je, že se převážně orientují na automobilový průmysl, což je silně ovlivnilo v roce 2009, kdy kvůli hospodářské krizi klesla výroba o 3/4 dosavadního množství. Jelikož se báli, že přijdou o všechny zákazníky, rozhodli se prodávat výrobky za nižší cenu, což se projevilo i ve snižování výplat zaměstnancům. [22]

### **2.3.3 Příležitosti (O)**

- Možnost rozšíření výroby o hliníkové výrobky,
- prosazení firmy v jiných zemích Evropy,
- spolupráce s novými dodavateli. [22]

Svojí největší příležitost podnik vidí v rozšíření stávající výroby o hliníkový sortiment,

o který začíná být velký zájem. S novým sortimentem souvisí i začít spolupracovat s novými dodavateli. Díky rozšíření výroby o hliníkový sortiment pak mohou mít příležitost prosadit své nové výrobky v jiných Evropských zemích. Jedná se zejména o Francii a Velkou Británii, kde se jim dosud nepodařilo prosadit z důvodu nedostatečné propagace vlastní firmy a orientace na automobilový průmysl.

#### **2.3.4 Hrozby (T)**

- Měnový kurz eura,
- konkurence,
- zvyšování cen energií,
- hospodářská krize.

Mezi největší hrozbu v podniku patří měnící se kurz eura, je to pochopitelné, neboť podnik velmi spolupracuje se zahraničními odběrateli, kteří jim platí zejména v eurech. To při přepočtu na české koruny v poslední době podnik dost negativně ovlivňuje. Další významnou hrozbou jsou zvyšující se ceny energií, neboť jejich zvýšení se dost projevuje v cenách výrobků. V neposlední řadě označují za hrozbu i konkurenci, a to nejen z České republiky, ale i z Evropy. [22]

### 3 SOUČASNÉ MOTIVAČNÍ FAKTORY V KDYNIUM A. S.

Motivovat výkon pracovníků v jednotlivých společnostech lze pomocí peněz, ale také nepeněžními faktory. Mezi nepeněžní faktory patří např. pochvala, která je pro zaměstnance také hodně důležitá. Tato kapitola se bude zabývat motivováními faktory ve společnosti Kdynium a. s. a jejich ekonomickým přínosem. Všechny možnosti motivování jsou rozděleny na faktory peněžní a nepeněžní. Tato kapitola čerpá zejména z kolektivní smlouvy.

#### 3.1 Peněžní faktor

Nejobvyklejším a nejžádanějším motivačním faktorem jsou peníze a to, jak už ve formě platu či mzdy nebo jiného druhu odměny. Za peníze si každý zaměstnanec může koupit to, co chce a potřebuje. Peníze se tedy označují za univerzální motivační faktor. „Peníze mohou přinést za správných okolností pozitivní motivaci nejen proto, že lidé potřebují a chtějí peníze, ale také proto, že slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání. Avšak špatně vytvořený a špatně řízený systém odměňování může také demotivovat.“ [2, s. 312]

##### 3.1.1 Základní plat či mzda

Plat či mzda je označována jako základní peněžní prostředek, jež dostanou zaměstnanci za vykonanou práci. Všichni zaměstnanci v podniku jsou rozděleni do dvou skupin. První z nich tvoří technicko-hospodářští pracovníci (THP). Ti mají stanovenou pracovní dobu na 40 hodin týdně a jsou odměňováni měsíčním pevným platem. Výše měsíčního platu záleží na tarifním stupni, do kterého je zaměstnanec zařazen. Pro technicko-hospodářské profese podnik vybírá z dvanácti tarifních stupňů. **(viz příloha B)** Při zařazení zaměstnance do tarifního stupně se vychází z katalogu prací.

Druhou skupinu tvoří dělnické profese, které jsou odměňovány hodinovou mzdou, a jejich pracovní doba se liší dle směnnosti, kterou profese vyžaduje. Někteří dělníci pracují na jednosměnný, dvousměnný, třisměnný provoz a někteří i na nepřetržitý režim. Směnnost ovlivňuje jejich mzdu, neboť za ni dostávají příplatky (viz dále). Také u dělníků je výše hodinové mzdy závislá na zařazení do tarifního stupně, kterých je pro dělníky sedm. **(viz příloha B)**

Čtvrtletně je projednávána mzdová oblast, kde se přihlíží na růst životních nákladů zaměstnance. Ovšem základní hodinová mzda a výše měsíčního platu zaměstnanců

čtvrtletně vůbec nenarůstá. Zvýšení s ohledem na růst životních nákladů se projevuje pouze v osobním ohodnocení. Naposledy zaměstnancům vzrostlo osobní ohodnocení v roce 2008. [21]

### **3.1.2 Osobní ohodnocení**

Osobní ohodnocení je část mzdy v příslušném tarifním stupni. Výše osobního ohodnocení je smluvní věcí zaměstnance a zaměstnavatele, o jeho zvyšování však rozhoduje vedoucí střediska. Výše osobního ohodnocení vychází z kvalifikace, kvality a množství vykonávané práce a z náročnosti této práce. [21] Ke snížení nebo nevyplacení osobního ohodnocení se přistupuje tehdy, když je hrubě porušena pracovní kázeň.

### **3.1.3 Příplatky**

Jako v každé výrobní společnosti, tak i v této jsou vypláceny zaměstnancům příplatky ke mzdě. Společnost se řídí zákoníkem práce (ZP), jež stanovuje minimální výši příplatků, kterou se společnost dodržuje. Ve firmě jsou tak vypláceny následující příplatky:

- za práci přesčas – 25% průměrné mzdy,
- za práci v noci – 10% průměrné mzdy,
- za práci ve svátek – 100% průměrné mzdy,
- za práci v sobotu a v neděli – 10% průměrné mzdy dle ZP [18] a zaměstnavatel platí zaměstnanci ještě 25% průměrné mzdy nad rámec uznávaný dle ZP,
- za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí – které je vypláceno jen některým zaměstnancům (odlévač, tavič a radiolog) dle Kolektivní smlouvy (KS) ve výši 5,14 Kč/h,
- příplatek za práci v druhé směně – příslušní zaměstnanci dostávají příplatek ve výši 6,70 Kč za každou celou odpracovanou hodinu, nejvýše však za 8 hodin denně. Druhou směnou se rozumí směna od 14,00 do 22,00 hodin,
- příplatek za nepřetržitý provoz – poskytuje se za každou hodinu odpracovanou v nepřetržitém provozu. Jeho výše činí 12,80 Kč za hodinu. [21]

### 3.1.4 Prémie

Prémie jsou odměny, jež zaměstnanci při splnění určitých podmínek dostávají každý měsíc. Ve společnosti se rozděluje prémie za běžný měsíc. Tato prémie se vyplácí každý měsíc při splnění prémiového ukazatele. Ukazatel a jeho požadovanou hodnotu vyhláší ředitel firmy. Prémiový ukazatel představuje porovnávání vytvořeného výkonu s naplánovaným za každý jednotlivý měsíc zvlášť za celý podnik dohromady. Pokud je výkon shodný nebo větší než plán jsou vyplaceny prémie každému zaměstnanci ve výši 20 % z hrubé mzdy. Zaměstnanci může být tato prémie krácena v závislosti na odpracovaných hodinách. [18]

### 3.1.5 Jubilejní odměny

Tyto odměny jsou zaměstnancům vypláceny při významných pracovních a životních jubileích podle určitých podmínek. Podnik vyplácí tyto tři druhy odměn:

**a) Odměna při dovršení 50 let věku zaměstnance** – jedná se o odměnu vyplacenou zaměstnanci, který v kalendářním roce dosáhl 50 let a pracoval ve společnosti nepřetržitě alespoň 5 let. Tato odměna je rozdělena na dvě části, podle toho odkud peníze na odměnu jsou:

- Společnost poskytne zaměstnanci odměnu ve výši maximálně 50 Kč za každý odpracovaný rok ve společnosti.
- Ze sociálního fondu bude zaměstnanci poskytnuta odměna podle délky trvání pracovního poměru takto:
  - do 5 let - 20 Kč/rok,
  - nad 5 let - 100 Kč/rok,
  - nad 10 let - 2 000 Kč (pevná částka). [21]

**b) Věrnostní odměny** – jsou poskytované ze sociálního fondu zaměstnancům, kteří pracují ve společnosti více let v nepřerušném pracovním poměru. Odměny jsou vypláceny v následujícím rozsahu:

**Tab. č. 2: Velikost odměny dle počtu odpracovaných let**

Počet odpracovaných let	Velikost odměny
10	1 000 Kč
15	1 000 Kč

Počet odpracovaných let	Velikost odměny
20	1 000 Kč
25	1 500 Kč
30	2 000 Kč
35	2 500 Kč
40	4 000 Kč

Zdroj: [21]

**c) Odměna při prvním odchodu do starobního důchodu, nebo do plného invalidního důchodu** – je poskytována zaměstnanci, který ve společnosti pracoval nepřetržitě déle než 5 let a po tuto dobu řádně plnil své pracovní povinnosti. Tato odměna je opět hrazena ze dvou zdrojů:

- Společnost dle celkové doby nepřetržitého zaměstnání vyplatí:
  - za každý rok 150,-Kč
  - maximálně však 4 000,-Kč
- Ze sociálního fondu obdrží zaměstnanec odměnu ve výši 1 000,-Kč.

Jubilejní odměny jsou zaměstnanci poskytovány za práci pro společnost, vykonávanou na základě zkušeností získaných dlouhodobým působením u této společnosti. Za vystavení návrhu na výplatu jubilejní odměny odpovídá zaměstnancův přímý nadřízený. [21]

### 3.1.6 Odměna za zisk

Za každý celý milion vykázaného čistého zisku ve čtvrtletí se vyplácí odměna celkem ve výši 6% pro všechny zaměstnance. Tato celková částka se rozděluje do jednotlivých středisek, výši odměny zaměstnanec určuje jeho nadřízený. Při rozdělování odměny do jednotlivých oddělení se vychází z plnění rozhodujících úkolů odděleními v daném období. [21] Podíl jednotlivých oddělení na celkové odměně a pravidla pro její výplatu určuje vedení společnosti. Základní pravidla pro výplatu jsou zanesena v KS.

### 3.1.7 Příspěvek na dopravu do zaměstnání

Společnost přispívá také zaměstnancům ze sociálního fondu na dopravu do zaměstnání. Příspěvek je vyplácen jednou za měsíc. Jeho výše se vypočítá jako součin počtu odpracovaných směn, maximálně však v rámci měsíce a denního příspěvku na dopravu.

Denní příspěvek na dopravu se vypočítá jako rozdíl mezi cenou nejlevnějšího spojení veřejným dopravním prostředkem z jeho pravidelné zastávky nejbližší místu zaměstnancova trvalého nebo přechodného bydliště o sídla společnosti a částkou 15 Kč. Denní příspěvek se zaokrouhlí na celé koruny dolů a jeho výše je omezena maximálně na částku 25 Kč.

### **3.1.8 Příspěvek na životní pojištění**

Firma poskytuje zaměstnancům příspěvek k jejich životnímu pojištění (pouze daňově účinnému) ve výši 250 Kč měsíčně. [21]

### **3.1.9 Příspěvek na stravování**

Společnost poskytuje zaměstnancům příspěvek na 1 jídlo denně formou snížení jeho kupní ceny. Příspěvek se poskytuje měsíčně, a to maximálně na takový počet jídel, na kolik dnů v tomto měsíci připadla směna v jednosměnném pracovním režimu. Nárok se snižuje o 1 příspěvek za každou v měsíci neodpracovanou pracovní směnu v zaměstnancově pracovním režimu (bez ohledu na to, na jaký den tato směna připadla) a za den, kdy zaměstnanci bylo poskytnuto stravné při pracovní cestě. Těm, kteří pracují v době od 9:45 do 19:00 hod, se vydává teplé hotové jídlo od soukromé firmy. Ti, co pracují mimo tuto dobu, dostávají jídlo mražené.

Společnost poskytuje na jedno teplé jídlo tyto příspěvky:

- z nákladů - 22 Kč,
- ze sociálního fondu - 6 Kč.

Na mražené jídlo se poskytuje z nákladů taktéž 22 Kč. [21]

### **3.1.10 Poskytnutí bezúročné půjčky**

Zaměstnanec podniku může také zažádat o poskytnutí bezúročné půjčky. Poskytnutí se však uskuteční jen v případě vážných sociálních důvodů, kdy se zaměstnanec Kdynium a. s. dostane ne vlastní vinou do stavu nouze, ve které jsou ohroženy jeho základní životní potřeby. Touto nouzí jsou například záplavy, živelné pohromy, atd. Tato půjčka však v roce 2010 a 2011 nebyla poskytnuta, neboť nevznikla žádná situace k jejímu vyplacení. [22]

### **3.1.11 Péče o zaměstnance a členy rodiny**

Společnost se snaží svým zaměstnancům co nejvíce pomáhat i v těžkých životních



situacích, jež zaměstnance a jeho rodinu postihnou. Těchto situací je hned několik a společnost se rozhodla, že rodině poskytne v jejich tíživé situaci alespoň finanční příspěvek. Jedná se např. o **péči o děti zaměstnanců**. Na základě odborného lékařského doporučení je zdravotně postiženým dětem pracovníků podniku poskytnut příspěvek ze Sociálního fondu do výše 3.500 Kč na léčebné pobyty spojené s lékařskou péčí v tuzemsku i zahraničí. Dále se jedná o **úmrtí zaměstnance**. Při úmrtí zaměstnance podnik pozůstalým vyplatí jednorázovou platbu 5.000 Kč. V případě **úmrtí zaměstnance následkem pracovního úrazu nebo následkem nemoci z povolání** je zaměstnavatel povinen poskytnout náhrady dle zákonných předpisů. S tím je také spojeno provádění rozboru úrazovosti a nemocnosti minimálně 2x ročně. Při rozboru se také zjišťují hlavní zdroje pracovních úrazů, nemocí z povolání a na jejich základě jsou zaměstnavatelem přijímána nápravná opatření. Všechny tyto zmíněné platby a příspěvky jsou hrazeny ze Sociálního fondu. [21]

### **3.2 Nepeněžní faktory**

V posledních letech se velice přihlíží na nepeněžní faktory. Někdy jsou právě tyto faktory pro uchazeče rozhodující. Mezi nejvýznamnější patří kariérní postup, pochvala, jistota zaměstnání apod. Tyto faktory jsou nepeněžní jen ze strany zaměstnance, zaměstnavatel některé z nich musí finančně uhradit.

#### **3.2.1 Jistota trvalého zaměstnání**

Jistota trvalého zaměstnání je určitě silnou motivací pro většinu zaměstnanců. Také zaměstnavatel usiluje o co nejmenší rušení pracovních míst. Zaměstnanci tak dává najevo jistotu, že bude moci v této firmě pracovat dlouhá léta a nemusí se bát, že o práci přijde. Největší problémy se ztrátou zaměstnání mívají starší zaměstnanci, kteří si pak jen těžko shánějí jinou práci. Z tohoto důvodu si podnik v KS stanovil, že u všech zaměstnanců, kteří dovršili 50 let věku u mužů, u žen 45 let a zároveň v podniku odpracovali minimálně 20 let, bude podnik dbát na to, aby nedošlo k jejich propuštění bez závažných důvodů.

#### **3.2.2 Poskytování služebního automobilu a mobilu**

Mezi další motivační faktor lze zařadit i služební automobil či mobil. V dnešní moderní době je celkem obvyklé, že vyšší vedoucí pracovníci a vedení společnosti dostává služební telefon (mobil). Je to zejména kvůli tomu, aby mohli být kdykoliv v případě nutnosti lépe zastíženi. Zaměstnanci užšího vedení společnosti Kdynium a. s. dostávají

také služební automobily.

### **3.2.3 Dovolena**

Společnost dle § 213 Zákon č. 262/2006 Sb. [18] poskytuje zaměstnancům 4 týdny dovolené za každý kalendářní rok. Z těchto čtyř týdnů jsou dva týdny povinná celozávodní dovolená, jejíž termín je stanoven na konec měsíce července.

Společnost dále poskytuje svým zaměstnancům, kteří v příslušném čtvrtletí odpracují plnou pracovní dobu v rozsahu nejméně:

- 1. čtvrtletí - 62dní,
- 2. čtvrtletí - 62dní,
- 3. čtvrtletí - 61dní,
- 4. čtvrtletí - 60dní.

za každé takto odpracované čtvrtletí jeden den rekondičního volna navíc. Navíc při splnění nároku na 4 dny tohoto rekondičního volna, vzniká nárok na 5. den rekondičního volna jako bonus. Toto rekondiční volno je bráno a vypláceno jako celý odpracovaný den. Rekondiční volno je možné si vybrat jen se souhlasem přímého nadřízeného a týká se běžného kalendářního roku. [21]

Zaměstnavatel dále poskytuje na žádost osamělým matkám a osamělým mužům s dětmi do 10 let vedle dovolené maximálně 2 týdny neplaceného volna (v době školních prázdnin), pokud nebude narušeno plnění termínovaných úkolů.

### **3.2.4 Rekreace**

Představenstvo firmy rozhodlo, že Kdynium a. s. bude od 1. ledna 2009 zaměstnancům poskytovat a platit rekreace formou nepeněžního plnění. Firma poskytne zaměstnanci rekreaci v ceně odpovídající částce 3% z celkové hrubé mzdy za předchozí kalendářní rok. Nárok na tuto rekreaci vzniká všem zaměstnancům v hlavním pracovním poměru. Celkový nárok může činit maximálně 20.000 Kč. Hodnota nároku na rekreaci je jednotlivým zaměstnancům vyčíslena ve vyúčtování mzdy. Zaměstnanci se s jejich rodinnými příslušníky mohou společně zúčastnit rekreace, nikoliv jen rodinní příslušníci bez účasti zaměstnance firmy. Možná místa rekreace si zaměstnanci vybírají z nabídky smluvních cestovních kanceláří (CK). Těmito smluvními CK jsou např. CK PROSPERITA TRAVEL, NOVALJA, BON TON, SUNNY TRAVEL, ESO TRAVEL

a další. Zaměstnanci si mohou vybírat z široké nabídky zájezdů nejen tuzemských, ale i zahraničních. Rekreací si může zaměstnanec vybrat více, rozhodující je však celková výše nároku na příspěvek. Částku nad tuto výši doplácí zaměstnanec sám přímo CK, u které si rekreaci objednal. Tato rekreace nemůže být zaměstnancům kompenzována jinak, a to ani zčásti a ani za nespotřebovanou část vzniklého nároku. Nárokovaný příspěvek může zaměstnanec využít nejdéle do 31. prosince roku, ke kterému se příspěvek vztahuje. [21]

### **3.2.5 Pochvala či kariérní postup**

Někteří zaměstnavatelé si myslí, že své zaměstnance stačí motivovat k vyššímu pracovnímu výkonu finanční odměnou, služebním automobilem či telefonem. Opak je však pravdou. Motivovat zaměstnance k zlepšení jejich produktivity lze i pomocí pochvaly. Je to velmi levná a hodně účinná metoda, zejména když je zaměstnanec chválen svým nadřízeným před více lidmi. Společnost Kdynium a. s. by se na tuto metodu měla zaměřit, neboť její zaměstnanci (což vyplynulo z dotazníkového šetření) pociťují nedostatek pochvaly. Nejen pochvala, ale také možnost kariérního postupu je pro zaměstnance důležitá. Zaměstnanci potřebují pociťovat, že mohou mít i na vyšší pozici než na tu, kterou dělají.

### **3.2.6 Vzdělávání, školení či rekvalifikace**

V podniku jsou vzdělávání a proškolení všichni zaměstnanci dle potřeb jejich pozice či potřeb podniku. Školení zaměstnanců jsou prováděna externě nebo interně. U externího školení se jedná zejména o školení řidičů (referenční zkoušky), účetních (změny v účetnictví, daních a mzdách) a personalistek, školení na ochranu ovzduší a BOZP, ISO a prostředí, v neposlední řadě také školení na obsluhu plynových kotlů a plynového zařízení. Interně jsou společností Kdynium proškoleni zaměstnanci, kteří pracují s manipulačními vozíky, jeřáby a také jsou každoročně proškoleni všichni zaměstnanci kvůli bezpečnosti práce. [22]

### **3.2.7 Vztahy na pracovišti**

Dalším významným nepeněžním motivačním faktorem jsou vztahy na pracovišti. Tyto vztahy mohou silně ovlivňovat zaměstnancovu soustředěnost na práci, ale také jeho výkon. Společnost se domnívala, že vztahy mezi pracovníky jsou dobré, ale opak je pravdou, což potvrdilo dotazníkové šetření.

### 3.2.8 Pružnost pracovní doby

Pro některé zaměstnance je také důležitá pružnost pracovní doby. Společnost se nebrání tomu, pokud to však umožňuje provozní poměr, aby si jednotliví zaměstnanci u svého vedoucího dohodli začátek a konec pracovní doby s ohledem na veřejnou dopravu či odvezení a vyzvednutí dětí zaměstnance ze školy či školky. Pracovní doba stanovaná podnikem je následující:

- u dělnických profesí
  - první směna od 6:00 do 14:00 hod.,
  - druhá směna od 14:00 do 22:00 hod.,
  - třetí směna od 22:00 do 6:00 hod.,
  - denní směna od 6:00 do 18:00 hod. (nepřetržitý provoz),
  - noční směna od 18:00 do 6:00 hod. (nepřetržitý provoz),
- u TH zaměstnanců - od 6:00 do 14:30 hod. [21]

### 3.2.9 Členství v Odborovém svazu KOVO

Zaměstnanci se mohou stát i členy odborového svazu KOVO, který spolu s vedením společnosti sestavuje KS. V této KS se upravují vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem společnosti týkající se mzdových, sociálních a jiných pracovněprávních nároků, které je třeba plnit pro uspokojování potřeb, práv a zájmů zaměstnanců. Jako člen je zaměstnanec povinen platit členský příspěvek ve výši 1% z čisté mzdy. Výhodou tohoto členství je, že se odborová organizace zastává zaměstnance a jeho práv. [21] Společně s tím také zaměstnanec dostává od této organizace různé dárky za jeho členství v této organizaci.

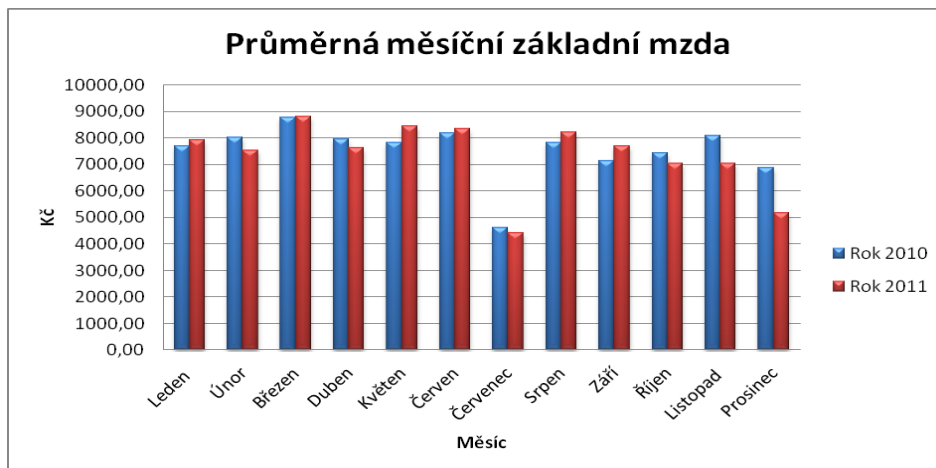
## 3.3 Motivace podniku v číslech a její ekonomický přínos

### 3.3.1 Základní plat či mzda

V níže uvedeném grafu (obr. č. 3) je zobrazena průměrná měsíční mzda dělníků v jednotlivých měsících roku 2010 a 2011. Největší propad této mzdy je zaznamenán v červenci, kdy je každoročně vyhlášena celozávodní dovolená. V roce 2011 byla celková průměrná základní měsíční mzda 7 354,18 Kč pro jednoho dělníka, což je přibližně o 2,45% méně než v roce 2010 (v roce 2010 činila 7 539,51 Kč). Tento pokles, který je vidět i v grafu, byl způsoben tím, že měl podnik v prosinci málo zakázek. Zaměstnanci zůstávali některé dny doma a za tuto neodpracovanou dobu jim byla

vyplacena náhrada mzdy ve výši 60% průměrného výdělku. [22] Podrobný vývoj základního platu a mezd v letech 2010 a 2011 je uveden v **příloze C**.

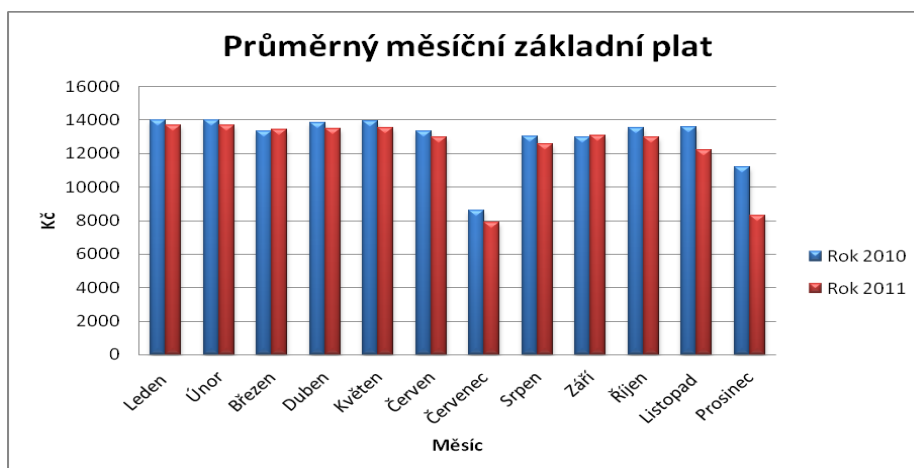
**Obr. č. 3: Průměrná měsíční základní mzda**



**Zdroj:** Vlastní zpracování dle [20], 2012

V obr. č. 4 je zobrazen průměrný měsíční základní plat THP v jednotlivých měsících roku 2010 a 2011. I u platu je zaznamenán největší propad v prosinci stejně jako u mezd. V roce 2011 byl celkový průměrný základní měsíční plat 12 323,93 Kč pro jednoho THP, což je přibližně o 4,82% méně než v roce 2010 (v roce 2010 činil 12 949,33 Kč).

**Obr. č. 4: Průměrný měsíční základní plat**



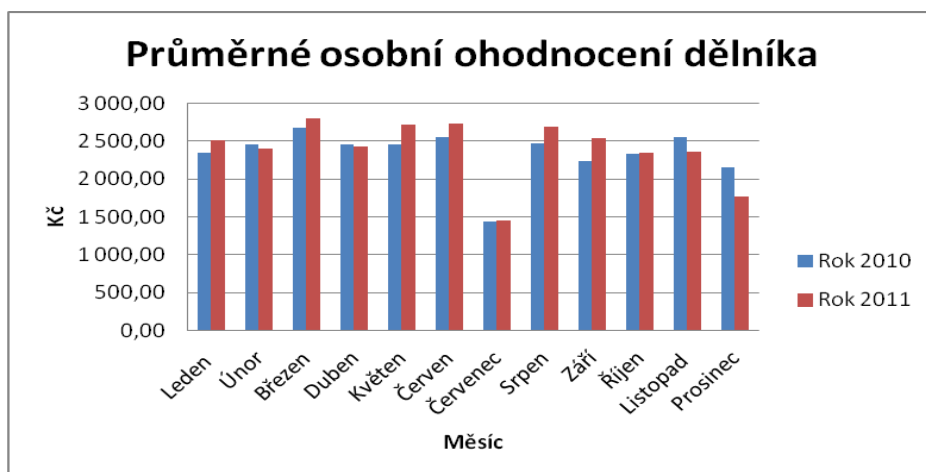
**Zdroj:** Vlastní zpracování dle [20], 2012

### 3.3.2 Osobní ohodnocení

Vývoj průměrného osobního ohodnocení zaměstnance je přibližně stejný jako u mezd. Průměrné osobní ohodnocení jednoho dělníka, které je detailně zobrazeno

v následujícím grafu (obr. č. 5), činí v roce 2011 měsíčně 2 397,91 Kč. U THP je vývoj osobního ohodnocení (viz **příloha D**) podobný jako u dělníka. Avšak výše osobního ohodnocení u THP je vyšší a činí průměrně měsíčně 4846,58 Kč na jednoho pracovníka. Osobní ohodnocení by mělo zaměstnance motivovat k vyššímu pracovnímu výkonu.

**Obr. č. 5: Průměrné osobní ohodnocení dělníka**



**Zdroj:** Vlastní zpracování dle [20], 2012

### 3.3.3 Příplatky

Přesčasy jsou zaměstnancům většinou nařizovány. Za rok může zaměstnanec dle ZP, odpracovat pouze 150 hodin přesčasu bez souhlasu zaměstnavatele. Se souhlasem je to až 416 hodin. [18] Přesčasy v roce 2010 představovaly přibližně 3,5% z celkové odpracované doby v roce 2010, v roce 2011 se jejich počet zvýšil a dosahoval 3,8% z celkové odpracované doby.

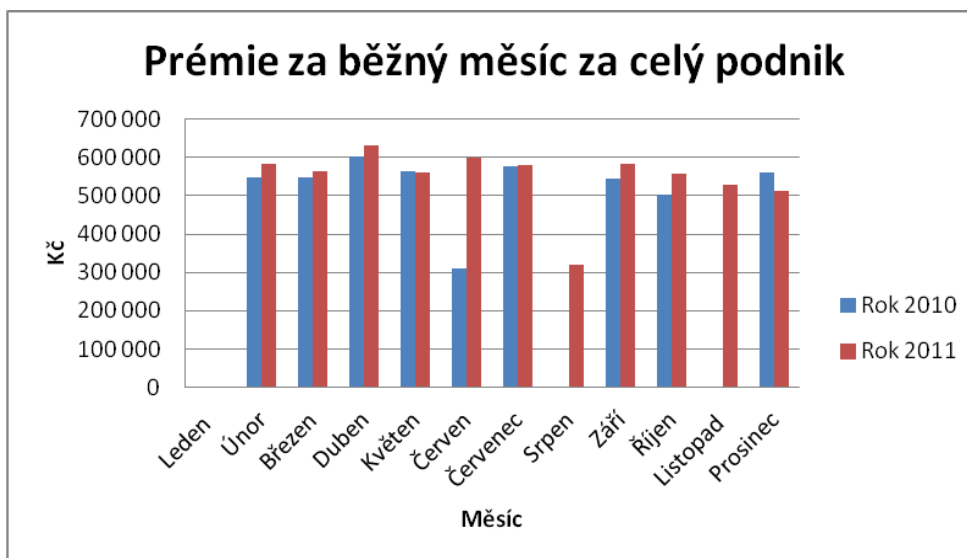
Příplatek za práci ve ztíženém prostředí v roce 2010 pobíralo 45 dělníků a výše toho příspěvku činila průměrně 4.321 Kč ročně na jednoho dělníka. V roce 2011 tento příplatek pobíralo už jen 41 dělníků a příspěvek činil 4.368 Kč na dělníka. Celková výše příspěvku závisí na počtu odpracovaných hodin. Za zmínku jistě stojí i příplatek za nepřetržitý provoz, který v roce 2010 pobíralo jen 6 lidí a jeho výše za rok průměrně činila 26.137 Kč na dělníka. V roce 2011 ho pobíralo už 7 lidí a každý z nich byl odměněn částkou 25.943 Kč. [20]

Všechny příplatky jsou velmi důležité, neboť motivují zaměstnance, aby pracovali tak, jak je to pro podnik nejekonomičtější, co se výroby týče. Ekonomicky nejvýhodnější jsou pro podnik přesčasy v rámci pracovního týdne, neboť např. natopení čtyř pecí (potřebné k výrobě) stojí přibližně 10.000 Kč.

### 3.3.4 Prémie za běžný měsíc

V následujícím obr. č. 6 je znázorněno rozložení prémie v roce 2010 a 2011. Hned ve třech měsících (a to: lednu, srpnu a listopadu) roku 2010 nebyl podnik jako celek schopen splnit prémiový ukazatel čili dosáhnout požadovaného výkonu, proto jsou prémie v těchto měsících nulové. Prémie za běžný měsíc dále závisí na počtu odpracovaných hodin jednotlivých zaměstnanců. Tím je zaměstnanec motivován k vyššímu pracovnímu výkonu, neboť si všichni zaměstnanci chtějí finančně přilepšit. Průměrně každý zaměstnanec v roce 2010 dostal na prémiech 19.422 Kč ročně. V roce 2011 se zvýšila výkonnost zaměstnanců a prémie byla vyplacena za každý měsíc. Podnik ke svému rozvoji potřebuje, aby se zvyšovala výkonnost zaměstnanců a to je také hlavní důvod zavedení této prémie. Každému zaměstnanci bylo v roce 2011 průměrně přiděleno 24.589 Kč ročně. Pro motivaci zaměstnanců je také důležité, aby poměr mezi prémie a základem byl vhodně zvolený, větší část by měl tvořit sám základ, a to zhruba 70% a prémie 30%. Menší poměr než 10 % na prémie není pro zaměstnance vůbec motivující a nezabezpečuje potřebné zvyšování výkonu zaměstnance. Výhodou této prémie je také pozitivní postoj k práci.

Obr. č. 6: Prémie za běžný měsíc za celý podnik



Zdroj: Vlastní zpracování dle [20], 2012

### 3.3.5 Jubilejní a životní odměny

Na odměny při dovršení 50 let věku zaměstnance a na odměny **při prvním odchodu do starobního důchodu, nebo do plného invalidního důchodu** bylo v roce 2010 vyplaceno 36.450 Kč. Tuto částku si rozdělili 3 lidé, kteří odešli do důchodu a 8 lidí,

kterí v tomto roce dovršili 50 let věku. Průměrně každý z nich dostal 3.314 Kč. V roce 2011 si rozdělilo částku 36.650 Kč celkem 14 lidí. Z toho bylo 10 lidí, kteří odešli do důchodu. Průměrně každý z nich v roce 2011 dostal 2.618 Kč. [21]

**Tab. č. 3: Věrnostní odměny - četnost dle počtu let**

Počet let/ položka	Počet lidí v roce 2010	Počet lidí v roce 2011
<b>10 let</b>	21	3
<b>15 let</b>	7	9
<b>20 let</b>	3	1
<b>25 let</b>	5	3
<b>30 let</b>	1	3
<b>35 let</b>	3	5
<b>40 let</b>	2	0
<b>Celkem</b>	<b>42</b>	<b>24</b>

Zdroj: [21]

Další odměnou jsou věrnostní odměny. Ve výše uvedené tabulce č. 3 je znázorněno, kolik lidí pobíralo věrnostní odměny v letech 2010 a 2011. V roce 2010 se celkově rozdělilo 49.500 Kč a v roce 2011 to bylo 37.000 Kč. Touto odměnou dává firma najevo, že si váží dlouhodobé spolupráce se zaměstnanci, a měla by zamezit odchodu dlouhodobě věrných pracovníků k jiné společnosti.

### **3.3.6 Odměna za zisk**

Společnost v roce 2010 vyplatila tuto odměnu za první čtvrtletí ve výši 180.000 Kč a rozdělilo si jí 230 lidí, pak byla také vyplacena ještě za druhé čtvrtletí opět ve výši 180.000 Kč a o tuto částku se podělilo 235 lidí. V roce 2011 byla odměna vyplacena pouze za třetí čtvrtletí opět ve výši 180.000 Kč. Společnost chce zaměstnancům touto odměnou vyjádřit poděkování za vytvořený zisk, a tím je motivovat k zvýšení produkce a následně zvýšení velikosti zisku. [22]

### **3.3.7 Příspěvek na dopravu do zaměstnání**

Mezi další finanční položku v motivaci podniku patří příspěvek na dopravu zaměstnanců do zaměstnání. V roce 2010 činil tento příspěvek 410.071 Kč. Tuto částku si rozdělilo 107 zaměstnanců, z nichž 18 dosahuje na maximální stanovenou denní výši tohoto příspěvku, a to 25 Kč. Průměrně tak každý zaměstnanec dostal roční příspěvek ve výši 3.832 Kč. V roce 2011 se rozdělil 104 zaměstnancům příspěvek ve výši



389.212 Kč. Nejvyšší denní sazbu opět pobíralo 18 zaměstnanců. Roční průměrný příspěvek v roce 2011 mírně klesl a to na 3.743 Kč. [20] Pro společnost je tento příspěvek přínosný tím, že si ho zaměstnavatel může dát jako daňově uznatelný náklad dle zákona o daních z příjmů právnických osob, neboť hrazení toho příspěvku má společnost uvedeno v KS. Ovšem na druhé straně příspěvek podléhá odvodům pojistného na sociálního a zdravotního pojištění, jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance. [11]

### **3.3.8 Příspěvek na životní pojištění**

Těm zaměstnancům, kteří se rozhodli uzavřít životní pojištění, společnost přispívá daňově uznatelnou částkou 250 Kč měsíčně. V roce 2010 společnost přispěla 127 zaměstnancům na životní pojištění celkovou částkou 346.500 Kč. Oproti tomu v roce 2011 přispěla už jen 102 zaměstnancům s celkovou částkou 283.000 Kč. Zaměstnavateli se vyplácí tento příspěvek poskytovat, neboť ho využije ke snižování daní, které odvádí státu. O vyplacenou částku si může snížit základ pro daň z příjmu právnických osob a tím si může snížit i výši daně, kterou má z příjmu právnických osob zaplatit. Společnost se tak vyhne části daňového zatížení. [12]

### **3.3.9 Příspěvek na stravování**

V roce 2010 byl rozdělen příspěvek na stravování v hodnotě 683 229,46 Kč. Tento příspěvek si rozdělilo průměrně 143 lidí. V roce 2011 se hodnota příspěvku zvýšila na 723 861,17 Kč, neboť se zvýšil i počet strávníků na průměrných 160 zaměstnanců. Stravování v rámci závodní jídelny je přínosné, neboť zaměstnancům zkracuje cestu na oběd, a tím přispívá k odstranění časových prostojů. Dále je také přínosné z hlediska financování, protože veškerý příspěvek na stravování si společnost může dát do nákladů, neboť ho poskytuje v daňově uznatelné výši a navíc z tohoto příspěvku nemusí odvádět sociální ani zdravotní pojištění.

### **3.3.10 Dovolena**

Velkým přínosem pro společnost má i zavedení jednoho dne rekondičního volna navíc za každé čtvrtletí. Při splnění podmínek získává zaměstnanec navíc i 5. den. Pro Kdynium je toto volno velmi přínosné, neboť se zaměstnanci snaží, aby toto volno získali. V následující tabulce je možné vidět kolik lidí a v jakém čtvrtletí dostalo den dovolené navíc. Dále je také vidět, kolik lidí získalo i pátý den volna navíc.

**Tab. č. 4: Četnost získání rekondičního volna**

	Počet lidí v roce 2010	Počet lidí v roce 2011
1. čtvrtletí	192	211
2. čtvrtletí	198	212
3. čtvrtletí	216	211
4. čtvrtletí	206	203
5. den navíc	170	156

**Zdroj:** Vlastní zpracování dle [20], 2012

### 3.3.11 Rekreace

Značný přínos pro podnik má i příspěvek na rekreaci, nejenže zaměstnance motivuje k práci, aby si mohli zvyšovat základ pro výpočet tohoto příspěvku. Ale na druhou stranu je poskytován jako nepeněžní odměna (tzn. nelze ho finančně kompenzovat), která je čerpána z fondu kulturních a sociálních potřeb, tím splňuje podmínky dané zákonem a je pro jednotlivé zaměstnance osvobozena od daně z příjmu do výše 20.000 Kč ročně. [18] Jelikož si firma stanovila maximální hranici 20.000 Kč, má tento příspěvek na rekreaci zcela osvobozen od daně z příjmu. Každý zaměstnanec navíc tuto možnost rekreace nevyužije a tím podnik i ušetří finanční prostředky oproti tomu, kdyby příspěvek měl hradit finančně. V roce 2010 měli všichni zaměstnanci nárok na celkový příspěvek 1.248.987 Kč, z čehož vyčerpali pouze 727.509 Kč, což je přibližně 58,2% celkového příspěvku. Těchto 727.509 Kč si rozdělilo 132 zaměstnanců (54% z celkového počtu zaměstnanců v roce 2010). V roce 2011 tento příspěvek vzrostl už na 1.396.167 Kč, z této částky bylo vyčerpáno 52,4% tedy 731.075 Kč a tento příspěvek využilo 115 lidí. Podnik celkově za rok 2010 a 2011 ušetřil na této nefinanční odměně 1.186.570 Kč díky nevyplacení celého nároku.

### 3.3.12 Vzdělávání a rekvalifikace

V roce 2010 bylo za školení zaplaceno 109 019,51 Kč. Za tuto částku bylo proškoleno 204 zaměstnanců. V roce 2011 bylo zaplaceno 113 612,54 Kč a školením prošlo 155 lidí. I vzdělávání a rekvalifikace je pro podnik výhodná a přínosná. Náklady vynaložené zaměstnavatelem na studium, vzdělávání či školení jsou daňově uznatelné, pokud zaměstnanec absolvuje vzdělání či rekvalifikaci, která souvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele nebo s jeho potřebou. Zaměstnavateli se tím snižuje odvedená daň z příjmu právnických osob. Za daňově uznatelné se považují náklady na zvyšování kvalifikace (změna hodnoty kvalifikace, její získání nebo rozšíření) a její prohlubování.

„Prohlubováním kvalifikace se rozumí průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata, a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce.“ [18 - § 230] Částka vynaložená na prohlubování kvalifikace bude dále osvobozena od pojištění. Přínosem pro společnost je také to, že vzdělání a vyškolení lidé dobře vědí o změnách a novinkách v jejich oboru, tudíž společnost ušetří za vyplácení nemalých pokut za chyby (např. v účetnictví). Proškolení na bezpečnost práce je přísné, neboť díky němu je v podniku nižší úrazovost.

### 3.4 Celkový ekonomický přínos

Pro podnik je mnohem ekonomicky výhodnější udržet si zaměstnance dlouhodobě než stále přijímat nové zaměstnance. To znamená, pomocí vhodné motivace udržovat **fluktuaci zaměstnanců** na zdravé míře, která by měla být 5 - 7%. [8] Neboť určitá míra fluktuace přináší prospěch podniku, a to např. příliv nových nápadů do firmy či vytváření příležitosti k postupu zaměstnanců na vyšší pozice a další. Naopak vyšší až vysoká míra fluktuace s sebou přináší negativní stránky jako ztrátu zaškolených zaměstnanců, možný únik citlivých informací a obchodního tajemství. S vysokou fluktuací jsou také kromě negativních stránek spojeny i finanční náklady. Mezi tyto náklady patří:

- náklady před výpovědí (u odcházejícího zaměstnance se může snížit výkonnost či zvýšit nemocnost),
- náklady spojené přímo s odchodem (odstupné),
- náklady na získání a výběr nových zaměstnanců,
- náklady na zapracování nového zaměstnance a další.

Procentuální míra fluktuace zaměstnanců v podniku se vypočte dle následujícího vzorce [18]:

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{Celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném období} \times 100}{\text{Průměrný počet zaměstnanců v daném období}}$$

V Kdyni se míra fluktuace v letech 2010 - 2011 pohybovala mezi 6 – 10% (viz tabulka č. 5), což lze v automobilovém průmyslu označit za zdravou míru.

**Tab. č. 5: Míra fluktuace zaměstnanců v Kdynium a. s.**

Položka	Rok 2010	Rok 2011
Počet rozvázaných pracovních poměrů	24	21
Průměrný počet zaměstnanců	241	344
Míra fluktuace v %	9,96	6,10

**Zdroj:** Vlastní zpracování dle [20], 2012

**Náklady na nového zaměstnance** v Kdynium jsou vysoké, neboť nový zaměstnanec není ze začátku tak výkonný jako zapracovaný zaměstnanec, který už ví, co jeho pozice vyžaduje. S novým zaměstnancem vznikají také navíc náklady na spolupracovníky, které za 3 měsíce dosahují částky 6 483,60 Kč. Podrobné vyčíslení těchto nákladů je uvedeno v tabulce č. 6. Dalšími náklady, které musí společnost s příchodem nového zaměstnance hradit, jsou: lékařská vstupní prohlídka, práce personalisty spojená s náborem zaměstnance, zaškolení na danou pozici, zaškolení bezpečnosti práce či čip sloužící k evidenci docházky. Tyto položky jsou vyčísleny na jednoho zaměstnance v tab. č. 7 a jejich celková hodnota činí 2.250 Kč. Společnost celkově musí vynaložit při zaměstnání nového zaměstnance částku 8 733,60 Kč. V této částce ovšem nejsou zahrnuty nejvyšší náklady, které vznikají při nižší výkonnosti nového zaměstnance. Z důvodu těchto nákladů je ekonomicky přínosnější zaměstnance dobře motivovat, než přijímat stále nové zaměstnance.

**Tab. č. 6: Náklady na spolupracovníky při zaučování nového zaměstnance**

	Měsíce	Cena práce v Kč/hod	Potřebné minuty za směnu	Náklady v Kč za směnu	Náklady v Kč za měsíc (20 prac. dní)
Mistr (vedoucí střediska)	1. měsíc	150,00	30	75,00	1500,00
	2. měsíc	150,00	15	37,50	750,00
	3. měsíc	150,00	8	20,00	400,00
Proškolený spolupracovník	1. měsíc	100,00	60	100,00	2000,00
	2. měsíc	100,00	35	58,34	1166,80
	3. měsíc	100,00	20	33,34	666,80
<b>Celkem</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>6 483,60</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování dle [20], 2012

**Tab. č. 7: Ostatní náklady na nového zaměstnance**

Práce personalisty s náborem nového zaměstnance (nábor, smlouva, evidence do systému,...)	500 Kč
Vstupní lékařská prohlídka	400 Kč
Čip pro nového zaměstnance	150 Kč
Zaškolení na danou pracovní pozici a kvalitu práce (6 h)	900 Kč
Školení na bezpečnost práce	300 Kč
<b>Celkem</b>	<b>2 250 Kč</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování dle [20], 2012

Motivace pracovníků také silně ovlivňuje produktivitu neboli efektivnost práce. Špatně motivovaný pracovník vykazuje mnohem nižší produktivitu než pracovník dobře motivovaný. Pro podnik je produktivita práce důležitá, neboť je jedním ze zásadních činitelů, jež ovlivňují konkurenceschopnost podniku. Produktivitu práce lze vypočítat jako poměr mezi tržbami za určitou dobu a počtem zaměstnanců. V Kdynium se produktivita práce v roce 2011 zvýšila oproti roku 2010 u jednoho zaměstnance o 2%, což zaměstnanci pozitivně pocítili na výši svých prémie.

**Tab. č. 8: Vyčíslení položek motivace za celý podnik v Kč**

<b>Položka</b>	<b>Rok 2010</b>	<b>Rok 2011</b>
Základní plat či mzda	25 639 305,00	25 172 223,00
Osobní ohodnocení	8 633 154,00	8 795 652,00
Příplatky	1 600 688,00	1 680 596,00
Prémie	4 758 176,00	6 024 319,00
Jubilejní a životní odměny	85 950,00	73 650,00
Odměna za zisk	360 000,00	180 000,00
Příspěvek na dopravu	410 071,00	389 212,00
Příspěvek na životní pojištění	346 500,00	283 000,00
Příspěvek na stravování	683 229,50	723 862,00
Dovolená	3 430 000,00	3 133 570,00
Rekreace	727 509,00	731 075,00
Vzdělávání	109 020,00	113 613,00
<b>Celkem</b>	<b>46 783 602,50</b>	<b>47 300 772,00</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování dle [20], 2012

Ve výše uvedené tabulce č. 8 je znázorněno, kolik peněz podnik vynaložil za jednotlivé položky motivování v letech 2010 a 2011. V roce 2010 byl zaměstnanec průměrně ročně motivován částkou 190.954 Kč. V roce 2011 průměrná roční motivace na jednoho zaměstnance vzrostla na 196.269 Kč, což je o 2,78% více než v roce 2010.

Všechny položky slouží nejvíce k zvýšení produktivity práce u zaměstnance, avšak některé z nich jsou ekonomicky přínosné pro podnik i tím, že jsou daňově uznatelnými náklady a snižují tak základ pro výpočet daně z příjmu právnických osob. Těmito položkami je příspěvek na dopravu, příspěvek na životní pojištění a stravování, s nimi podnik v roce 2011 ušetřil 265. 254 Kč. O tuto částku by podnik musel zaplatit více na dani z příjmu právnických osob, kdyby tyto daňově uznatelné příspěvky vyplácel v jiné finanční odměně.

## 4 SOUBOR HLAVNÍCH ÚKOLŮ V RÁMCI MOTIVAČNÍ POLITIKY PODNIKU

Všechny úkoly motivační politiky by měly být zahrnuty v motivačním programu. Každá společnost motivační program jako takový nedělá, jednotlivé motivační faktory jsou zaznamenány v KS. Takto to má zavedené i společnost Kdynium a. s.

### 4.1 Motivační program

Motivační program (MP), jak už z názvu vyplývá, představuje určité motivování zaměstnanců v organizaci, neboť všichni vědí, že úspěch celé firmy záleží na zaměstnancích a jejich výkonech. Pojem motivační program může být vymezen takto: „Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v organizaci s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců.“ [3, s. 411] Je to tedy jakýsi soubor pravidel, postupů a opatření firmy sloužící k motivování zaměstnanců k práci, aby byl dosažen úspěch celého podniku. [4] Lidé mohou být motivováni čímkoliv, vším co je pro ně důležité. Podnik se musí zajímat o to, co je pro zaměstnance důležité, neboť je v jeho zájmu, aby vytvořil svým zaměstnancům optimální úroveň pracovní motivace. Motivování zaměstnanci pak budou více výkonní. [3]

K nejvýznamnějším předpokladům výkonnosti pracovníků, jejich pracovní ochoty a spokojenosti patří:

- „Pracovníci vykonávají práci, která je smysluplná, má pro podnik význam a se kterou jsou identifikováni.
- Pracovníci vykonávají práci, která je pro ně zajímavá, přiměřeně náročná a která poskytuje možnosti osobního rozvoje.
- Pracovníci mají perspektivu a konkrétní možnosti odborného růstu a funkčního postupu.
- Pracovníci jsou za svou práci hodnoceni způsobem, který z hlediska obsahového odpovídá množství a kvalitě odvedené práce i jejímu významu pro podnik, z hledisek formálních pak respektuje jejich oprávněná očekávání.
- Pracovníci jsou přiměřeně informováni o všech podnikových skutečnostech, které jsou pro ně významné jak z hlediska jejich vlastní pracovní činnosti, tak z hledisek

obecně lidských.

- Pracovníci pracují v podmínkách dobrého sociálního klimatu a jsou vedeni způsobem, pro který je charakteristickým rysem vzájemná tolerance a respektování důstojnosti jednotlivých pracovníků.“ [6, s. 200]

K vytvoření optimálních předpokladů pro žádoucí úroveň pracovní motivace je nejvýznamnějším přístupem obsah práce. To vychází z Herzbergerovy dvoufaktorové teorie motivace, která určuje jako nevyčerpatelný motivátor práci jako takovou. Dále také vychází z manažerských přístupů, kde jejich společný rys je tvorba či obohacování obsahu práce. Rozděluje se několik forem obohacování práce, a to:

- Zvyšování pestrosti, různorodosti práce (skillvariety),
- důraz na celistvost pracovních úkolů (task identity),
- zvyšování významu pracovního úkolu (task significance),
- zvyšování autonomie pracovního jednání (autonomy) - nezávislost pracovníka,
- posilování zpětné vazby (feedback) – informovanost zaměstnanců o výsledcích jejich práce. [3]

Tvoření pracovního obsahu se projevuje i v organizačních přístupech. Mezi nejčastější patří dle [3] patří:

- plánovité střídání pracovních míst (job-rotation) – v tomto organizačním přístupu se jedná o to, že zaměstnanec v určitém časovém intervalu střídá pracoviště, která jsou strukturálně podobná a nevyžadují žádné větší znalosti navíc,
- rozšiřování obsahu práce (job-enlargement),
- obohacování obsahu práce (job-enrichment) – jde o rozšíření rozhodovacího a kontrolního prostoru pracovníka,
- poskytování dílčí autonomie pracovním skupinám.

#### **4.1.1 Postup přípravy a realizace motivačního program**

MP je v organizaci vytvářen proto, aby byla zajištěna optimální pracovní motivace pro zaměstnance firmy. Cílem tohoto programu není motivace jako taková, ale je to zabezpečení efektivnosti celého podniku. „Má-li být dosaženo základního cíle – efektivního fungování organizace, pak tvorbě MP musí předcházet kvalifikovaný rozbor (analýza) zaměřený na identifikaci možných kritických míst v jejím fungování



a činnosti.“ [3, s. 413] Zmíněná analýza či kvalifikovaný rozbor obsahuje sociálně ekonomické informace, mezi něž patří:

- informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce,
- informace o sociálně-demografických a profesně-kvalifikačních, také o individuálních charakteristikách pracovníků podniku,
- informace o charakteristice pracovního prostředí, o sociálním vybavení pracovišť či o pracovních podmínkách,
- informace o odměňování a systému hodnocení pracovníků,
- informace o způsobech řízení a vedení pracovníků,
- informace o personálním řízení a personálních pracích v podniku,
- informace o systému sociální péče v podniku,
- shromáždění a analýza tzv. měkkých dat – „jedná se o informace popisující u zaměstnanců pracovní spokojenost, hodnotové orientace, úroveň aspirace, vztah k práci, k profesi, ke spolupracovníkům, podniku jako celku, svým nadřízeným, stylu řízení a vedení lidí, názory na znalostí management a jeho aktivity, znalostní strategii podniku, ochota práce se znalostmi a znalostními zdroji, subjektivní názory pracovníků na řízení a vedení podniku atd.“ [4, s. 169]

Postup přípravy, vytvoření a realizace MP lze dle knihy [3] rozdělit do těchto sedmi částí:

1. analýza motivační struktury pracovníků organizace – je to základní část přípravy MP, ve které se hodnotí spokojenost zaměstnanců s podnikem, a zjistí se kritická místa motivace zaměstnanců,
2. stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu – jedná se o oblast, na kterou je třeba motivační program zaměřit (např. zda motivovat ke kvalitnější práci či naopak k většímu výkonu zaměstnanců),
3. zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků – zde podnik musí zjistit, v jaké úrovni se výkonnost pracovníků nachází a určit si požadovanou úroveň výkonnosti, jenž by chtěl dosáhnout. Z toho bodu se pak vychází při zhodnocování výsledků použitého MP,
4. vymezení potenciálních stimulačních prostředků k předpokládanému zaměření MP,

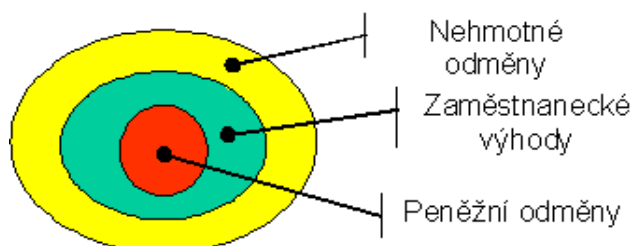
5. výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování – smyslem tohoto bodu je určit podmínky, při kterých dojde k přiznání stimulačního podnětu (např. povýšení při získání určité kvalifikace a znalostí), což je pro MP důležité,
6. vlastní sestavení MP – musí být sestaven tak, aby mu rozuměli všichni zaměstnanci. Jeho sestavením vzniká jeden z nejvýznamnějších organizačních dokumentů v podniku.
7. seznámení všech pracovníků organizace s přijatým MP – tato část je jeden z nejdůležitějších kroků společnosti. Motivační program je velmi důležitý pro zaměstnance, neboť je jeho prostřednictvím dáno najevo, že se někdo stará o pracovní motivaci i spokojenost zaměstnanců. Je také vhodné, aby tento MP byl k dispozici zaměstnancům také v tištěné formě (např. brožurka), a tím nabídl možnost zaměstnanci kdykoliv do něj nahlédnout.

Při takto sestaveném MP je také potřeba dbát nejen na kontrolu výsledků uplatňování motivačního programu v podniku, ale také na jeho případné změny. MP je sestaven v období jeho přípravy a zavedení z aktuálních potřeb organizace, ale i z podmínek pracovní činnosti. Tyto potřeby či podmínky se mohou postupem času měnit, a proto je nezbytné v určitých intervalech tyto změny zhodnotit a zavést tyto změny do již vytvořeného MP. [3]

#### 4.2 Hlavní úkoly

Motivování zaměstnanců se výrazně mění s vnitřními podmínkami společnosti, mezi nezávislejší motivaci patří peněžní odměny. Peněžní odměny jsou jádrem celého odměňování a motivace zaměstnanců, je to první věc, na kterou zaměstnanec slyší a je ochoten zvýšit svůj výkon jen, aby odměnu získal. Také při dotazování zaměstnanců na to, co by je nejvíce motivovalo, byla nejčastější odpověď finanční odměna, což vychází i z následujícího obrázku č. 7.

**Obr. č. 7: Schéma souboru odměn (z pohledu zaměstnance)**



**Zdroj:** [10]

Nejen finanční, ale také ostatní odměny či výhody jsou pro zaměstnance důležité. Každý podnik by se proto měl snažit nabízet širší spektrum odměn, které budou přispívat k:

- zvyšování spokojenosti,
- k rozvoji zaměstnanců,
- stabilizaci zaměstnanců,
- zvyšování atraktivity podniku navenek (jeho konkurenční schopnosti).
- zvyšování příjmu zaměstnance či finančního zvýhodnění. [10]

Je pravděpodobné, že nastane problém s tím, že si zaměstnanci rychle zvyknou na odměny a výhody a přestane je to motivovat. Aby nedocházelo k pocitu nemotivovanosti zaměstnanců, a tím pádem i plýtvání finančních zdrojů, je vhodné motivační program po určitém období obměňovat.

#### **4.2.1 Hlavní úkoly Kdynium a. s.**

Hlavním úkolem motivační politiky podniku Kdynium je motivování či stimulace následujících oblastí:

- pracovní výkon,
- tvořivost,
- seberozvoj,
- kooperace ve skupině,
- odpovědnost.

##### **4.2.1.1 Pracovní výkon**

V této oblasti se motivace společnosti Kdynium zaměřuje především **na kvalitu**. Nestačí jen konečná kontrola kvality, ale je zapotřebí kontrolovat průběžně. Každý zaměstnanec by měl kontrolovat kvalitu své odvedené práce (tzn. sebekontrolovat se). Společnost se snaží zaměstnance motivovat, aby věděli, že kvalita výrobku je v podniku na prvním místě. „Při stimulaci ke kvalitě by měli vedoucí pracovníci v první řadě sami pochopit základní vazbu mezi kvalitou práce a kvalitou osobnosti pracovníka.“ [6,

s. 185] Neboť se jedná o vazbu, která působí z obou stran. Kvalita osobnosti pracovníka se projevuje v jeho kvalitě odvedené práce. Z druhé strany i kvalita odvedené práce působí na kvalitu osobnosti pracovníka tím, že např. zvyšuje jeho sebevědomí a pracovníkův odborný růst. Je třeba na kvalitu dbát, protože nekvalita na pracovišti může i demotivovat zaměstnance a snižovat tak kvalitu jeho osobnosti. Ke kvalitnímu výkonu mnohokrát postačí jen radost z úspěchu, které lze nejúčinněji dosáhnout pochvalou od vedoucího či povzbuzením. Zaměstnanec touží po opakování této radosti a více se v práci snaží. Je třeba brát v potaz také to, že vedoucí musí být pro své podřízené důvěryhodný a otevřený, jinak pochvala od něj pro zaměstnance ztrácí svůj účel a efektivnost. [6]

Nejen kvalita práce, ale také její **kvantita** je pro podnik Kdynium velice důležitá. Podnik musí stanovit takovou kvantitu, která je vyrobitelná vzhledem ke kvalitě, aby nedocházelo k odsunu kvality do pozadí a tak k výrobě nekvalitních výrobků na úkor kvantity. Propojení kvality a kvantity vyžaduje systematičnost a pravidelnost práce.

„Motivovat zaměstnance k rovnoměrnému výkonu znamená dosahovat vyšší kvality produkce, případně využívat jejich kapacitu efektivněji.“ [6, s. 187] Toho může vedoucí dosáhnout tím, že je svým podřízeným příkladným vzorem.

#### **4.2.1.2 Tvořivost**

Pro podnik je také důležitá tvořivost zaměstnanců ve všech jeho úrovních. Neboť společnost potřebuje nové nápady a myšlenky, které vylepší, usnadní či dokonce zjednoduší práci při výrobě. Podporovat tvořivost lze vyhlášením úkolu, jenž podnik potřebuje vyřešit nebo řešením daného problému na poradách nebo v běžném rozhovoru nadřízeného s podřízeným. Aby byla vytvořena tvůrčí atmosféra v podniku, je potřebné kladně ohodnotit nejen správná řešení, dobré postupy a nápady, ale také neúspěšná řešení. Když chce podnik posilovat odvahu a ochotu pracovníka k tvořivosti, měl by projevit zájem, začít si všímat nových nápadů od zaměstnanců, nezesměšňovat navrhovatele nápadu apod. Ne všechny nové nápady mohou být využity, ale vždy se mezi nimi nějaký užitečný a efektivní najde, který posune výrobu vpřed. [6]

„Podněcování tvořivosti vyžaduje:

- informace, které pracovníky jasně a dostatečně informují o smyslu cílů a přinášejí všechna potřebná data k tvoření,

- hmotné odměny – cílové prémie za vyřešení úkolů a problémů,
- společenské uznání formalizované – veřejná uznání, ocenění jak uvnitř podniku, tak navenek při prezentaci firmy veřejnosti,
- neformální pozitivní hodnocení, povzbuzování tvořivého sebevědomí ze strany celého vedení podniku, zejména ze strany přímého nadřízeného.“ [6, s. 188]

Tvořivost v Kdynium a. s. je také podporována soutěží: „Zlepšovací návrhy“. Zaměstnanci za efektivní zlepšovací návrhy dostávají finanční odměny.

#### **4.2.1.3 Seberozvoj**

Pro rozvoj osobnosti zaměstnance je také důležitý proces zvyšování vědomostí, protože získané informace z dob studií zaměstnancům nemohou vystačit na celý život. Jednotlivé činnosti a znalosti ve všech oborech se v průběhu let mění a vyvíjí, a proto je třeba se dále vzdělávat. Aby se lidé chtěli vzdělávat, je nutné na ně působit vhodně podnikovou kulturou. Společnost Kdynium a. s. se snaží své zaměstnance podporovat v seberozvoji různými kvalifikačními či jazykovými kurzy. Při přijímání nového zaměstnance se mu vždy dávají najevo, že je třeba se v průběhu let na jeho pozici vzdělávat, a že ho podnik v tomto vzdělávání bude podporovat. Nemalý vliv má na zaměstnance i vedoucí, proto se podnik snaží, aby vedoucí šel vždy zaměstnancům příkladem a sám se dále vzdělával ve svém oboru.

#### **4.2.1.4 Kooperace ve skupině**

Předpoklad pro lepší pracovní výsledky zaměstnanců, kteří pracují ve skupinách, je vzájemná spolupráce mezi nimi. Není vhodné, aby v rámci svojí skupiny zaměstnanci soutěžili, neboť to přinese zlepšení jen krátkodobě a společnost potřebuje, aby toto zlepšení bylo dlouhodobé nejlépe trvalé. Soutěživost může ve skupině také vytvářet nepřátelství či velké napětí, a je to základ pro snižující se produktivitu práce. Naopak soutěživost mezi jednotlivými skupinami je pro Kdynium výhodná a podporuje ji, pokud je v mezích férovosti. Skupina chce většinou dosahovat větších výkonů než jejich protivníci, a tím se upevňují vztahy ve skupinách a zvyšuje se tak produktivita práce skupin. Kooperace neboli spolupráce nespočívá jen v návaznosti jednotlivých zaměstnanců ve skupině za sebou, ale také v solidaritě, soudržnosti a nahrazení chybějícího člověka. Dále se podnik snaží, aby pracovníci měli stále rovnoprávné postavení a byl jim vymezen vhodně společný cíl.

#### **4.2.1.5 Odpovědnost**

Zaměstnanec by v rámci pracovní činnosti měl odpovídat za svoje vlastní jednání, za svá rozhodnutí, ale také za vztahy ve skupině, za bezpečnost práce či za věci, na které byl přidělen. V Kdynium je někdy těžké najít takového člověka, který bude za určitou věc zodpovídat, neboť lidé s nízkým sebevědomím odmítají přijmout odpovědnost a když jsou i přesto k odpovědnosti donuceni, pak prožívají úzkostné stavy. Naopak lidé s moc vysokým sebevědomím nejsou pro práci také vhodní, neboť přidělenou odpovědnost nejsou schopni skutečně zvládnout. [6]

Odpovědnost za hospodaření s materiálem, energiemi, časem či lidskými zdroji je ve společnosti motivována i pomocí finančních odměn, pokud je to pro zaměstnance důležitější než odměna nefinanční. Odpovědnost za vztahy ve skupině je spojena s kázní a vztahy k druhým lidem. Ve skupinách by měla panovat otevřenost. Společnost Kdynium a. s. má velké problémy se vztahy, které panují mezi jednotlivými zaměstnanci na mnoha pracovištích.

## 5 NÁVRH OPATŘENÍ PRO ZKVALITNĚNÍ MOTIVAČNÍHO PROCESU

Pro zkvalitnění motivace zaměstnanců Kdynium a. s. je nejprve nutné vědět, jak jsou s dosavadními motivačními faktory zaměstnanci spokojeni a jak moc je motivují. Spokojenost byla u zaměstnanců zjišťována pomocí dotazníků. Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření bylo navrženo opatření pro zkvalitnění motivace zaměstnanců.

### 5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

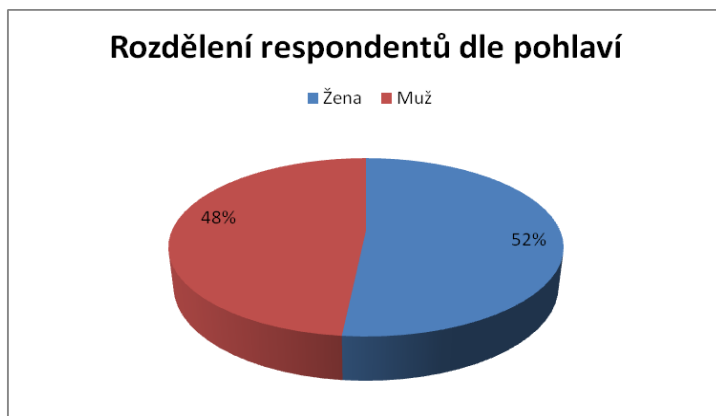
Vytvořený dotazník, který je součástí **přílohy E**, byl rozdán v březnu 2012 mezi 130 zaměstnanců podniku Kdynium a. s, což představuje 53% celkového počtu zaměstnanců. Ačkoliv byl dotazník anonymní, tak bylo vyplněno a odevzdáno pouze 93 dotazníků. Celková míra návratnosti dotazníků byla tedy přibližně jen 72%.

Celý dotazník byl pomyslně rozdělen na dvě části a obsahoval celkem 12 otázek, z čehož bylo 11 uzavřených a jen jedna otevřená otázka. V první části dotazníku byly zjišťovány demografické údaje. Druhá část byla zaměřena na motivaci v podniku. Respondenti měli jimi vybrané odpovědi zakroužkovat, případně k nim mohli doplnit komentář.

#### 5.1.1 Vyhodnocení první části dotazníku

První část dotazníku obsahovala celkem pět otázek, ve kterých byly zjišťovány demografické údaje. Těmito údaji bylo: pohlaví, věk, doba zaměstnání v podniku, nejvyšší dosažené vzdělání a pracovní zařazení respondenta.

**Obr. č. 8: Rozdělení respondentů dle pohlaví**

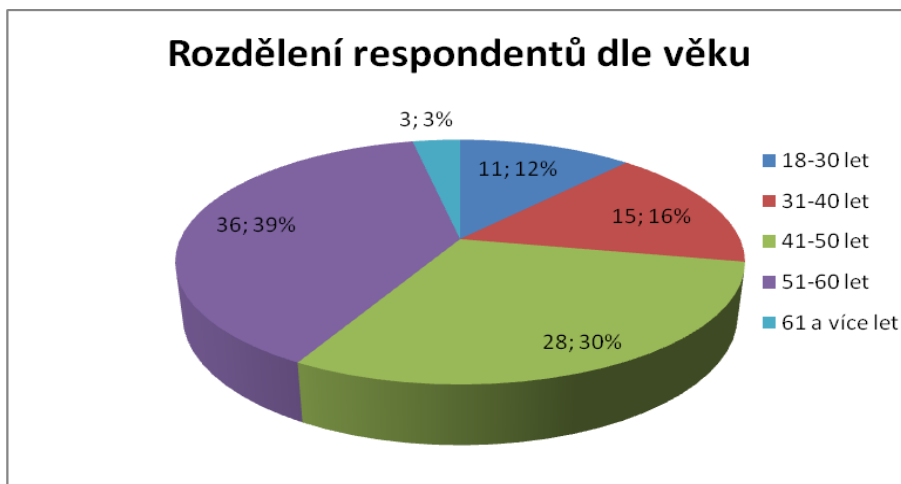


**Zdroj:** Vlastní zpracování podle [19], 2012

Z obrázku č. 8 je vidět, že pohlaví respondentů je téměř vyrovnané. Toto vyrovnaní

bylo dosaženo tím, že bylo osloveno stejné množství žen i mužů. Nepatrný rozdíl byl způsoben díky nevyplnění dotazníku některými respondenty mužského pohlaví.

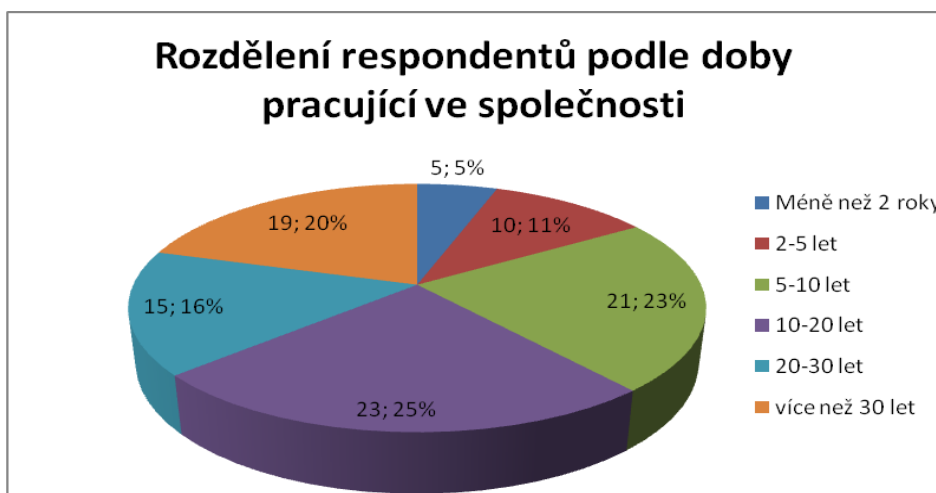
**Obr. č. 9: Rozdělení respondentů dle věku**



**Zdroj:** Vlastní zpracování podle [19], 2012

Z výše uvedeného grafu (obr. č. 9) je patrné, že nejčetnější skupinou dotazovaných, která představuje 39 %, byly zaměstnanci ve věku 51-60 let. Za tuto skupinu odpovědělo celkem 36 zaměstnanců, z čehož bylo 22 dělníků. Rozdělení respondentů dle věku přibližně odpovídá i současnému složení zaměstnanců podniku, neboť při hromadném propouštění v roce 2009 byli prvotně propuštěni zaměstnanci, kteří pracovali v podniku méně než 10 let.

**Obr. č. 10: Rozdělení respondentů podle doby pracující ve společnosti**



**Zdroj:** Vlastní zpracování podle [19], 2012

Kdynium a. s. působí ve své činnosti už několik desítek let a po tuto dobu se podnik vždy snažil, aby zaměstnanci poskytl zaměstnání po dlouhá léta. Proto není divu, že



hodně zaměstnanců pracuje v podniku i více než 30 let (19 dotazovaných - zejména dělníci). Naopak na druhou stranu lze vyčíst z obr. č. 10, že počet respondentů pracujících v podniku méně než 5 let je sotva pětina dotazovaných.

**Obr. č. 11: Rozdělení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání**



**Zdroj:** Vlastní zpracování podle [19], 2012

Jelikož v Kdynium a. s. pracuje 75% dělníků a někteří z nich už v podniku pracují dlouhá léta, tak není překvapující, že je 7 respondentů (viz obr. č. 11) pouze se základním vzděláním. Celkově nejčetnějším dosaženým vzděláním je středoškolské bez maturity (vyučení), kterého dosáhli převážně dělníci. U THP je nejčetnější středoškolské s maturitou.

**Obr. č. 12: Rozdělení respondentů dle pracovního zařazení**



**Zdroj:** Vlastní zpracování podle [19], 2012

Poslední otázka, která spadala do demografických údajů, byla: „Jaké je Vaše pracovní zařazení?“ Respondenti vybírali ze dvou možností a to: THP nebo dělník. Převážnou

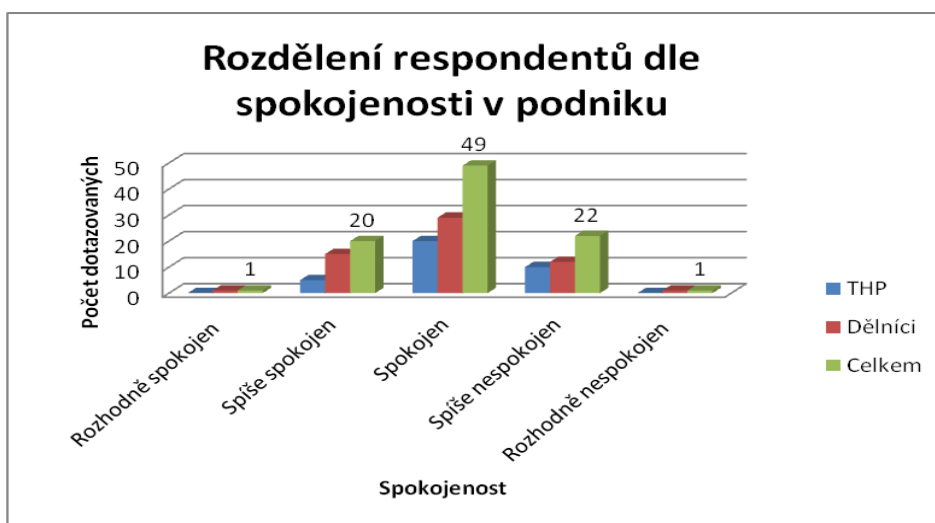
většinu (viz obr. č. 12) 62% dotazovaných tvořili dělníci, neboť dotazníky byly rozdávány tak, aby odpovídali přibližnému složení pracovního zařazení celého podniku. V obou kategoriích odpovědělo přibližně stejně mužů i žen.

### 5.1.2 Vyhodnocení druhé části dotazníku

Druhá část se skládala ze sedmi otázek, které byly zaměřené na motivaci a věci s tím spojené. Šest otázek bylo uzavřených a jedna otevřená. Na čtyři uzavřené otázky se odpovídalo výběrem jedné možnosti. U dvou zbývajících se mohlo zvolit více odpovědí.

První otázkou z této části bylo, jak spokojeni se zaměstnanci cítí ve firmě. Na otázku bylo možné odpovědět, jednou možností z pěti nabízených. Z níže uvedeného obr. č. 13 je patrné, že se celkově zaměstnanci v podniku cítí spokojeni. Avšak skoro třetina THP se cítí spíše nespokojena, což není pro podnik dobré.

**Obr. č. 13: Rozdělení respondentů dle spokojenosti v podniku**



Zdroj: Vlastní zpracování podle [19], 2012

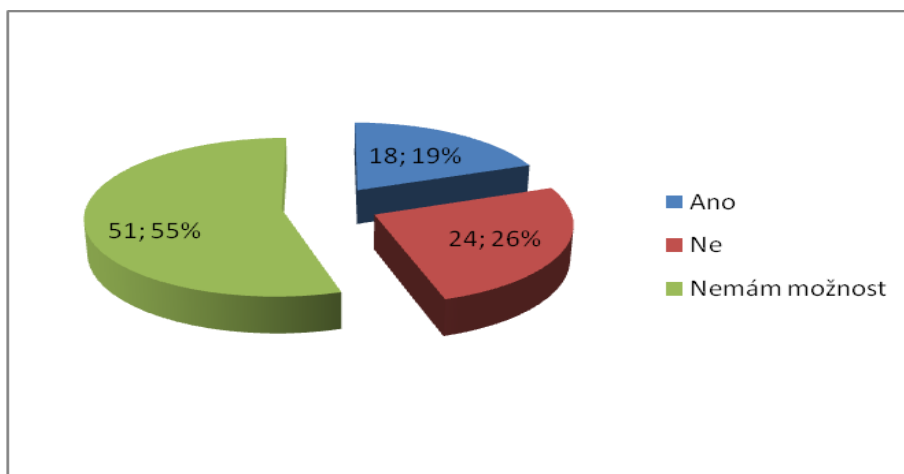
**Obr. č. 14: Potřebnost cizího jazyka při práci**



**Zdroj:** Vlastní zpracování podle [19], 2012

Další otázka, na kterou byli zaměstnanci dotazováni, se týkala potřeby cizího jazyka při práci (obr. č. 14). Celkově 82% dotazovaných při své práci vůbec žádný cizí jazyk nepotřebuje. Ti, kteří ho potřebují (18%) jsou zejména THP a jedná se většinou o němčinu a v menší míře o angličtinu. Dotazovaní také uváděli, že většinou nemají možnost se v potřebném jazyku v podniku vzdělávat. Ze 17 lidí, kteří jazyk pro svoji práci potřebují, nemá možnost dalšího jazykového vzdělání 10 dotazovaných.

**Obr. č. 15: Pracující respondenti rádi na směny?**



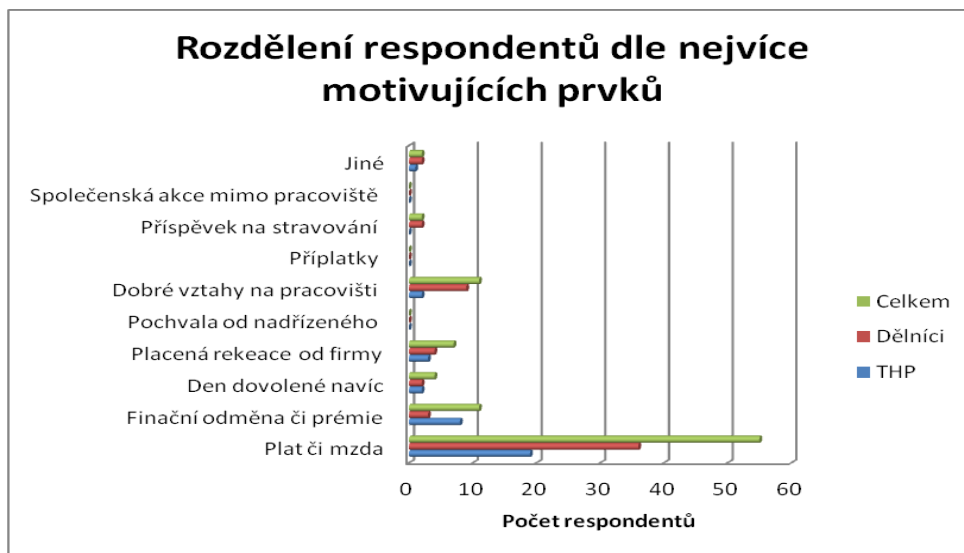
**Zdroj:** Vlastní zpracování podle [19], 2012

V otázce č. 8 respondenti odpovídali na otázku, zda rádi pracují na směny. Nejvíce respondentů (51) odpovědělo, že ani nemá možnost pracovat na směny (viz obr. č. 15). Mezi těmito respondenty byly skoro všichni THP, kteří mají pevnou pracovní dobu a na směny pracovat nemohou. U zbývajících respondentů pak převládal názor, že nepracují rádi na směny. Mezi nejčtenějšími důvody, proč nepracují rádi na směny, byly: špatné dopravní spojení, jejich zdravotní stav a vyšší věk, ale také kvůli péči o rodinu. Naopak ti, co rádi pracují na směny, jako důvody uváděli: klidnější prostředí oproti ranní směně, lepší finanční ohodnocení (příplatky), ale také si mohou zařídit soukromé věci dopoledne apod.

V následující otázce č. 9 bylo zjišťováno, co nejvíce motivuje zaměstnance v práci. Dotazující z nabídky vybírali tři možnosti, které měli očíslovat dle priority takto: 1 - nejvíce motivující, 2 – více motivující, 3 – motivující. V následujícím obr. č. 16 jsou zobrazeny nejvíce motivující možnosti, tedy možnosti, které respondenti označili číslem 1. Nejvíce motivující je pro 55 dotazovaných samotný plat či mzda. Na druhém místě je u THP finanční odměna či prémie a u dělníků jsou to dobré vztahy na pracovišti. Jako

třetí nejčtenější byla pak označována nepeněžní odměna rekreace od firmy. V položce jiné byly uvedeny důvody: práce v místě bydliště a rozmanitost práce.

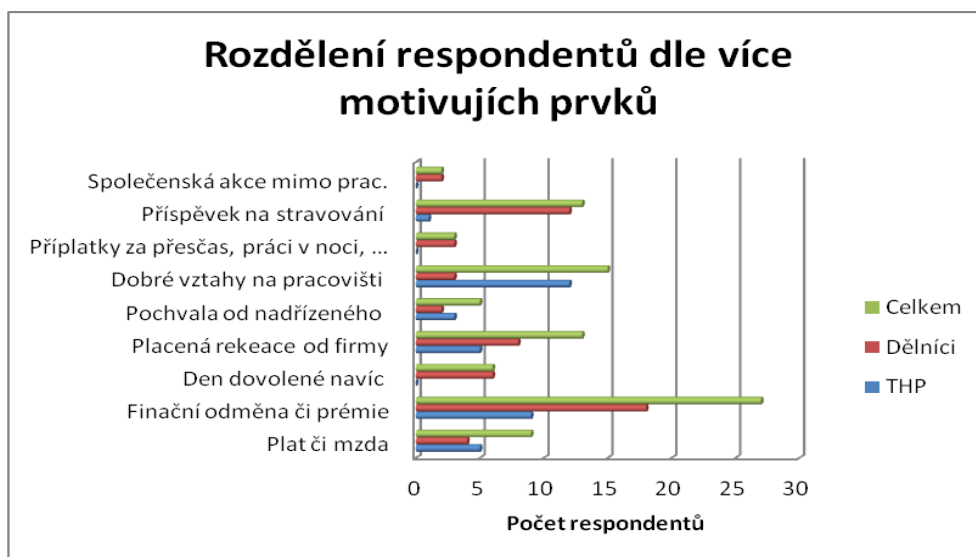
**Obr. č. 16: Rozdělení respondentů dle nejvíce motivujících prvků**



**Zdroj:** Vlastní zpracování podle [19], 2012

V následujícím obr. č. 17 jsou vidět četnosti prvků, které respondenti označili jako více motivující, čili napsali k nim číslo 2. Nejčtenější odpovědí s číslem 2 byla finanční odměna či prémie, kterou nejvíce chtěli dělníci a celkově jí označilo 27 respondentů. Na druhém místě byly dobré vztahy na pracovišti, které označili zejména THP.

**Obr. č. 17: Rozdělení respondentů dle více motivujících prvků**

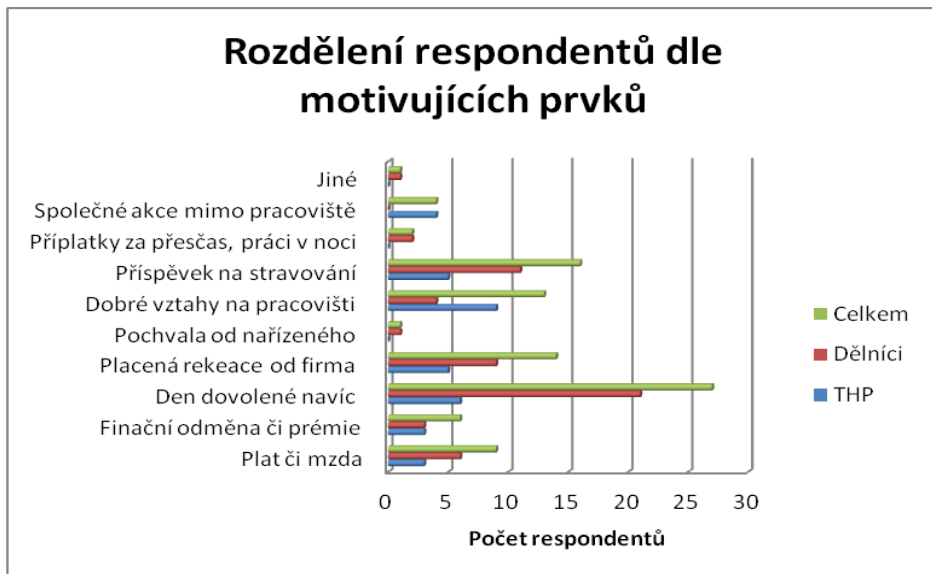


**Zdroj:** Vlastní zpracování podle [19], 2012

Následující obr. č. 18 zobrazuje poslední část 9. otázky. Respondenti, zde označovali prvky motivující čili ty, ke kterým přiřadili číslo 3. Nejčtenější takto označenou

motivací byl den dovolené navíc za plně odpracované čtvrtletí. Na dalším místě byl příspěvek na stravování.

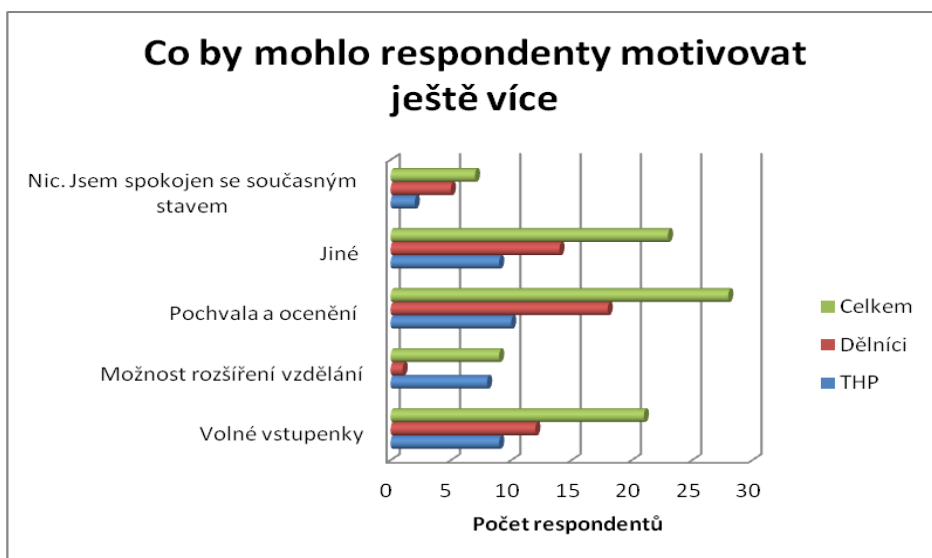
**Obr. č. 18: Rozdělení respondentů dle motivujících prvků**



**Zdroj:** Vlastní zpracování podle [19], 2012

V 10. otázce se zjišťovalo, co by mohlo zaměstnance ještě více motivovat k práci. Nejčtenější odpovědí a také to, co dotazovaným nejvíce chybí je pochvala či ocenění. Na dalším místě byla varianta jiné, kde dotazovaní uváděli: vyšší mzdu, vyšší příspěvek na dopravu, spravedlivější ocenění, lepší organizaci práce či příspěvek na penzijní pojištění. Četnost odpovědí je uvedena v následujícím obr. č. 19.

**Obr. č. 19: Co by mohlo respondenty motivovat ještě více**

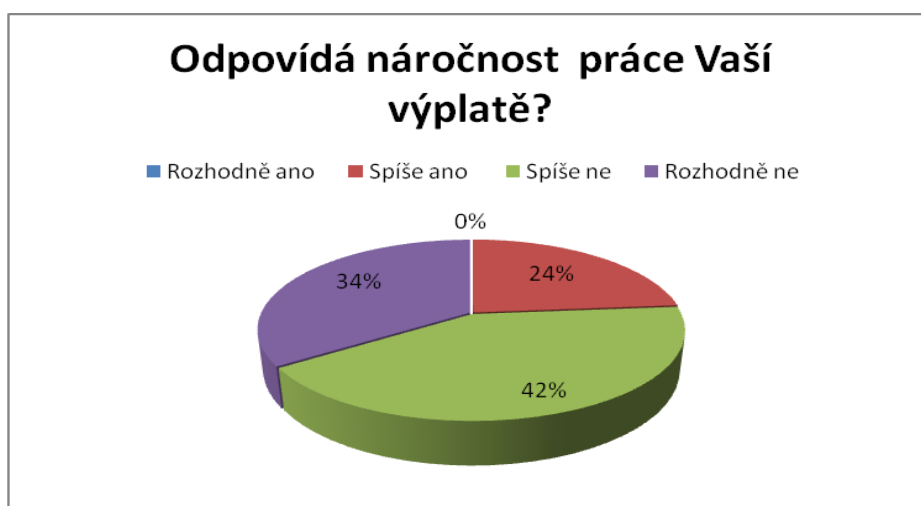


**Zdroj:** Vlastní zpracování podle [19], 2012

Jedinou otázkou s volnou odpovědí byla, co zaměstnance demotivuje při práci. Na tuto otázku celkem neodpovědělo 24 dotazovaných, 16 z nich bylo THP. Mezi nejčtenějšími odpověďmi byly špatné vztahy na pracovišti, nízký plat či mzda, špatná organizace práce, málo pochval či rozdílné ohodnocení zaměstnanců.

V poslední otázce č. 12. se zjišťovalo, zda si zaměstnanci myslí, že náročnost jejich práce odpovídá jejich výplatě. Většina dotazovaných si myslí, že náročnost jejich práce spíše nebo dokonce vůbec neodpovídá finančnímu ocenění, které za práci dostávají. To také zaměstnance hodně demotivuje, neboť tato nízká mzda či plat byl zmíněn i v předchozí otázce.

**Obr. č. 20: Odpovídá náročnost práce Vaší výplatě?**



**Zdroj:** Vlastní zpracování podle [19], 2012

## **5.2 Navržené opatření pro zkvalitnění motivačního procesu a jeho očekávané výsledky**

Pro jakýkoliv podnik je důležité a žádoucí, aby byl efektivní. Efektivnost podniku spočívá v tom, jak je podnik cíleně schopen ovlivňovat veškerou činnost zaměstnanců. Zejména to spočívá ve zvyšování výkonnosti jednotlivých zaměstnanců, která vede ke zvýšení výkonnosti celé organizace, dále ke zvyšování tržeb, snižování nákladů a tím ke zvýšení zisku podniku, což je efektivní. Cílem podniku by tedy mělo být motivovat pracovníka, protože dobře motivovaný pracovník je výkonnější a také užitečnější pro společnost než pracovník špatně nebo vůbec nemotivovaný. V této kapitole budou navržena taková opatření, aby se zkvalitnil celý motivační proces. Jako podklad bude bráno dotazníkové šetření, které je součástí této práce.

### 5.2.1 Odstranění demotivačních faktorů

Jako hlavní opatření motivačního procesu by mělo být eliminování nebo úplné odstranění demotivačních faktorů. Dle dotazníkového šetření jsou jimi: špatná organizace práce, špatné vztahy na pracovišti, málo pochval a také nízký plat či mzda.

- **Špatná organizace práce** – na organizaci práce by měl prvotně dohlížet vedoucí či mistr daného úseku. Pro lepší organizaci je třeba udělat správnou dělbu práce a vhodně rozmístit zaměstnance. Proto je nutné vědět, kolik lidí je třeba na jednotlivé pozice, jaká je nutná kvalifikace na danou pozici, jakou časovou náročnost pozice představuje a jaké normy jsou na pozici nastaveny. Všechny získané informace se musí skloubit tak, aby nevznikaly časové prostoje či naopak navalování meziproductů na jednotlivé pozice. Aby se zlepšila organizace práce, bylo by tedy vhodné, aby všichni vedoucí či mistři daného úseku měli pracovníky v jednotlivých směnách rozděleny do jejich pozic a aby vždy počítali se zastupitelností jednotlivých pozic. Příkladem, jak by vše mohlo fungovat je v následující **tab. č. 9**, kde je zobrazeno rozdělení střediska Vosk na jednotlivé pozice. U jednotlivých pozic je v závorkách uveden i počet zaměstnanců a případný náhradník. Tímto by se měla zlepšit organizace práce, neboť každý zaměstnanec by věděl, jakou pozici vykonává a kdy. Dále by to také mělo zajistit větší výkonnost jednotlivých zaměstnanců.

**Tab. č. 9: Rozdělení pozic u střediska Vosk**

Název pozice / směna	Ranní	Odpolední	Noční
Mistr (1)			
Navážení materiálu k lisovacím strojům (2)			
Obsluha lisovacích strojů -(6+1)			
Navážení materiálu pro přípravu vosk. kůlu (2)			
Výroba voskového kůlu (3+1)			
Příprava voskové kůlu (2)			
Začišťování lisovaných kusů (5+1)			
Sestavování vtokových soustav (8 +1)			
Navážení lisovaných kusů (2)			
Zavěšování vtokových soustav (2)			
Převoz výrobků do obalovny (2)			
...			

**Zdroj:** Vlastní zpracování, 2012

- **Špatné vztahy na pracovišti** – tyto špatné vztahy mohou mít mnoho příčin. Jednou z možných příčin může být také již zmíněná organizace práce, kde bylo také navrženo opatření. Pro zlepšení vztahů by mohly pomoci společenské akce mimo pracoviště (např. Vánoční večírek, bowling, ...). Což by pracovníkům daného úseku pomohlo zlepšit pracovní prostředí, zbavit je zbytečného stresu, který může také snižovat jejich výkon.
- **Málo pochval** – z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnance k jejich práci a vyššímu výkonu by nejvíce motivovala pochvala či ocenění. Dále se také ukázalo, že s nedostatkem pochval jsou zaměstnanci nyní dosti demotivováni při práci. Proto by bylo vhodné v podniku zavést hodnotící pohovory mezi vedoucím a podřízenými. Jelikož některý vedoucí má i 30 podřízených, bylo by vhodné, aby se hodnotící pohovor uskutečnil alespoň jednou za půl roku. V těchto hodnotících pohovorech by vedoucí zhodnotil práci podřízeného v porovnání s jeho úkolem, ale také s jeho spolupracovníky stejného zaměření. Mohl by ho za stávající výkon pochválit, podtrhnout pozitiva jeho práce, zjistit potřeby podřízeného, ale také nechat podřízeného sebehodnotit. Na druhou stranu by měl nadřízený upozornit na chyby či resty podřízeného a domluvit následné nápravy. Tímto pohovorem by měli projít všichni zaměstnanci podniku, protože to vede nejen k lepší komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným, ale také jeho pravidelnost zaměstnance motivuje k vyššímu výkonu, protože si zaměstnanec uvědomuje svoji důležitost v podniku.
- **Nízký plat či mzda** – některé zaměstnance demotivuje i nízký plat či mzda, protože si myslí, že nejsou za svoji práci, kterou vykonávají, dostatečně ohodnoceni. Společnost zase nemá tolik finančních prostředků, aby ze dne na den mohla všem zaměstnancům zvýšit plat či mzdu. Vhodné opatření pro obě strany by mohla být prémie ze zisku, neboť i zaměstnanci uváděli, že prémie či finanční odměna je hodně motivuje k práci. Tato prémie by se vyplácela, pokud by společnost jako celek přesáhla předem plánovanou měsíční velikost zisku. Hodnota prémie by mohla být např. 10% z hrubé mzdy zaměstnance s tím, že může být krácena v závislosti na odpracovaných hodinách.

### 5.2.2 Zavedení nových motivačních prvků

Společnost Kdynium a. s. nabízí širokou škálu motivačních prvků, proto je celkem obtížné najít nějaký nový. Na druhou stranu je nutné podotknout, že sice mají širokou



škálu prvků, ale většinou jejich hodnota je malá. Z dotazníkového šetření však vyplynulo, že zaměstnanci mají hodně velký zájem i o volné vstupenky (do divadla, bazénu, solné jeskyně, masáže,...) a také o příspěvek na penzijní pojištění. Opatřením pro zkvalitnění motivačního procesu může také být nabídnutí volných vstupenek či příspěvku na penzijní pojištění, což podnik ještě zavedené nemá a nikdy neměl.

- **Volné vstupenky** – celkem 21 dotazovaných by chtělo být motivováno volnými vstupenkami. Vzhledem k velké rozmanitosti těchto vstupenek a zájmu o ně, by bylo vhodnější sestavit tzv. „volný balíček“, který by obsahoval 3 – 4 druhy volných vstupenek (např. volné vstupenky do bazénu, na masáže, do divadla či na hokej). Dále by se určila maximální částka za měsíc např. 200 Kč, ze které by jednotlivý zaměstnanec na vybrané vstupenky čerpal. Výběr vstupenek by tak byl na zaměstnancích. Zaměstnanci by si na vybraných aktivitách odpočinuli a zvýšil by se tak jejich pracovní výkon.
- **Příspěvek na penzijní připojištění** – někteří zaměstnanci také uváděli, že by měli zájem i o tento příspěvek v rámci jejich motivace. Tento příspěvek je velmi výhodný, protože nejenže tím zaměstnavatel motivuje své zaměstnance k práci, ale také je pro zaměstnavatele finančně méně náročný než kdyby stejnou částku přidal k platu či mzdě. Příspěvek na penzijní připojištění je osvobozený od plateb sociálního a zdravotního pojištění (jak ze strany zaměstnavatele tak zaměstnance), pokud nepřekročí zákonem stanovenou mez. Navíc umožňuje zaměstnavateli započítat si tento příspěvek do nákladů, a o to snížit daňový základ. Výše tohoto odpočtu je až do výše 3% vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet srážek na sociální zabezpečení.

### 5.2.3 Další opatření

Jelikož společnost Kdynium a. s. neprovádí dotazníkové šetření, tak dalším opatřením pro zkvalitňování motivačního procesu by bylo dobré provádět pravidelné anonymní dotazníkové šetření u zaměstnanců např. jednou za dva roky. Cíle a zájmy se v jednotlivých letech u zaměstnanců mění, proto je vhodné provádět šetření a zjišťovat, co stále zaměstnance motivuje, co už je nemotivuje, ale také co by je mohlo ještě více motivovat. V dotazníku je také vhodné zeptat se, co zaměstnance při jejich práci demotivuje. Dle získaných informací pak společnost upraví motivační program, aby mohla lépe motivovat zaměstnance k vyššímu výkonu.

## 6 Závěr

Cílem zpracování této bakalářské práce bylo posoudit ekonomické přínosy motivačního programu ve společnosti Kdynium a. s. a navrhnout také případná opatření pro zkvalitnění a zvýhodnění současného motivačního procesu. Ukázalo se, že vyčíslit ekonomické přínosy jednotlivých motivačních faktorů nebo i motivačního programu jako celku je velice obtížné.

V první části této bakalářské práce byla charakterizována společnost Kdynium a. s. a její podnikatelské prostředí, které je pro každý podnik velice důležité. Podnikatelské prostředí bylo charakterizováno nejen dle interního, ale i externího pohledu, kde byla také popsána konkurence a významní odběratelé či dodavatelé. Dále byla zpracována SWOT analýza podniku, kde byly sepsány všechny silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti. Největší hrozbou pro podnik se stal měnící se kurz eura. V další části byly analyzovány současné motivační faktory, k jejich analýze bylo vycházeno z kolektivní smlouvy podniku, interních materiálů a z rozhovorů s personalistou a ředitelem podniku Ing. Lubošem Polívkou. Motivační faktory byly rozděleny na peněžní a nepeněžní. Každý faktor byl krátce popsán a za ním následoval jeho ekonomický přínos pro podnik. Další část se věnovala uvedení hlavních úkolů, které znázorňují důvod, proč podnik motivuje své zaměstnance.

Spokojenost a vhodnost motivačních faktorů byla analyzována pomocí dotazníkového šetření. V dotazníku se objevovaly otázky na současný stav motivování, demotivující prvky či návrh na zlepšení motivování zaměstnanců. Nejčtenějším motivačním faktorem dle dotazníků byly peníze, což se dalo očekávat, neboť je to univerzální motivační faktor. Výsledky dotazníkového šetření jsou graficky zpracovány, vyhodnoceny a okomentovány v poslední kapitole.

Dle výsledků z dotazníkového šetření bylo navrženo opatření pro zkvalitnění současného motivačního procesu. Jelikož podnik nabízí širokou škálu motivačních prostředků, bylo obtížné najít nějaký nový, který by ještě více zaměstnance motivoval. Z tohoto důvodu jsou v bakalářské práci navržena většinou opatření týkající se odstranění demotivačních faktorů. Opatření pro zkvalitnění motivačního programu by se měla projevit zejména na zvýšení pracovního výkonu.

## 7 Seznam tabulek a obrázků

### Seznam tabulek

Tab. č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2000 - 2011 .....	16
Tab. č. 2: Velikost odměny dle počtu odpracovaných let.....	29
Tab. č. 3: Věrnostní odměny - četnost dle počtu let .....	39
Tab. č. 4: Četnost získání rekondičního volna.....	41
Tab. č. 5: Míra fluktuace zaměstnanců v Kdynium a. s.....	43
Tab. č. 6: Náklady na spolupracovníky při zaučování nového zaměstnance .....	43
Tab. č. 7: Ostatní náklady na nového zaměstnance .....	44
Tab. č. 8: Vyčíslení položek motivace za celý podnik v Kč.....	44
Tab. č. 9: Rozdělení pozic u střediska Vosk.....	62

### Seznam obrázků

Obr. č. 1: Vývoj tržeb a podíl exportu na těchto tržbách.....	15
Obr. č. 2: SWOT analýza.....	24
Obr. č. 3: Průměrná měsíční základní mzda .....	36
Obr. č. 4: Průměrný měsíční základní plat.....	36
Obr. č. 5: Průměrné osobní ohodnocení dělníka.....	37
Obr. č. 6: Prémie za běžný měsíc za celý podnik .....	38
Obr. č. 7: Schéma souboru odměn (z pohledu zaměstnance) .....	49
Obr. č. 8: Rozdělení respondentů dle pohlaví.....	54
Obr. č. 9: Rozdělení respondentů dle věku .....	55
Obr. č. 10: Rozdělení respondentů podle doby pracující ve společnosti .....	55
Obr. č. 11: Rozdělení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání .....	56
Obr. č. 12: Rozdělení respondentů dle pracovního zařazení .....	56
Obr. č. 13: Rozdělení respondentů dle spokojenosti v podniku .....	57

Obr. č. 14: Potřebnost cizího jazyka při práci.....	57
Obr. č. 15: Pracují respondenti rádi na směny? .....	58
Obr. č. 16: Rozdělení respondentů dle nejvíce motivujících prvků.....	59
Obr. č. 17: Rozdělení respondentů dle více motivujících prvků .....	59
Obr. č. 18: Rozdělení respondentů dle motivujících prvků .....	60
Obr. č. 19: Co by mohlo respondenty motivovat ještě více.....	60
Obr. č. 20: Odpovídá náročnost práce Vaší výplatě? .....	61

## 8 Seznam použitých zkratek

a. s.	akciová společnost
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CK	Cestovní kancelář
č.	číslo
DPH	daň z přidané hodnoty
ETA	ethanol
EMS	Environmentální systém
KS	Kolektivní smlouva
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SVM 1	Zbraně a jejich speciálně konstruované součásti
SVM 6	Speciálně konstruované součásti vozidel speciálně konstruovaných nebo upravených pro vojenské použití
SVM 10	Součásti speciálně konstruované pro vojenské účely letadel a vrtulníků, vzdušných vozidel bez posádky, leteckých motorů a zařízení letadel nebo vrtulníků a s tím spojených zařízení
SVM 14	Speciálně konstruované součásti a příslušenství speciálních zařízení pro vojenský výcvik nebo pro simulování vojenských situací
SVM 15	Speciálně konstruované součásti vojenských infračervených zařízení, tepelně zobrazujících a obraz zesilujících zařízení
SVM 16	Výkovky, odlitky a polotovary speciálně konstruované pro výroby, které slouží jako dělostřelecký materiál, kulometry a ruční zbraně
SVM 18	Zařízení a technologie pro "výrobu" výrobků
SVM 24	Služby poskytované nebo přijímané v souvislosti s výrobky uvedenými v tomto povolení
THP	technicko-hospodářský pracovník
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
ZP	Zákoník práce

## 9 Seznam použitých zdrojů

### Knižní publikace

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, M., KOUBEK, J., BERKA, J. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [4] BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.
- [5] PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2.preprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9.
- [6] PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1996. ISBN 80-7079-283-3.
- [7] SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.

### Internetové zdroje

- [8] Fluktuace zaměstnanců. ERBANOVA, Iveta. *Motiv8.cz* [online], , [cit. 2012-04-05]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast1.aspx>
- [9] Kdynium a. s. [online] Kdyně: Kdynium a. s. [cit 2012-01-10]. Dostupné z: <http://www.kdynium.cz/cesky.asp?pid=p5>
- [10] Motivační program - Strategický přístup k odměňování. [online], [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: [http://stainerconsulting.cz/poradenstvi/clanek\\_motivace.htm](http://stainerconsulting.cz/poradenstvi/clanek_motivace.htm)
- [11] Příspěvek na dopravu do zaměstnání. [online] *EURODANĚ, spol. s r. o.* [online], [cit. 2012-03-30]. Dostupné z: <http://www.eurodane.cz/novinky/doprava-do-prace-na-naklady-zamestnavatele/>
- [12] Příspěvek na životní pojištění. *Životní pojištění* [online], [cit. 2012-03-30].

Dostupné z: <http://www.pojistenizivotni.com/prispevek-zamestnavatele-na-zivotni-pojisteni/>

- [13] Swot analýza. BERAN, Jan. [online], [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: [http://www.byznysslovicka.com/ekonomika\\_management/swot](http://www.byznysslovicka.com/ekonomika_management/swot)
- [14] Výpis z Obchodního rejstříku [online] Kdynium a. s., [cit 2012-01-12]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/kdynium-a-s-45357293/>
- [15] Výroční zprávy společnosti Kdynium a. s. [online] Praha: Ministerstvo spravedlnosti [cit 2012-02-07] Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=221611&sysinf.klic=201684c1ff7248b8c74c83ca36c8626c&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=220&sysinf.spis.@soud=Krajsek%FDm%20soudem%20v%20Plzni&sysinf.platnost=08.03.2012>
- [16] Zákon č. 586/1992 Sb., § 6 odst. 9 písm. d): Zákon o daních z příjmu. [online], [cit. 2012-03-30]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast1.aspx>
- [17] Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. [online], [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/>
- [18] Zákoník práce: Zákon č. 262/2006 Sb. [online], [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>

### **Ostatní zdroje**

- [19] Dotazníkové šetření provedené v roce 2012
- [20] Interní materiály společnosti Kdynium a. s.
- [21] Kolektivní smlouva pro rok 2011, 2011, 18 s., interní zpráva Kdynium a. s.
- [22] Rozhovory s ředitelem firmy a zaměstnanci podniku

## **10 Seznam příloh**

**Příloha A:** *Schéma organizační struktury*

**Příloha B:** *Tarifní stupně pro THP a dělníky*

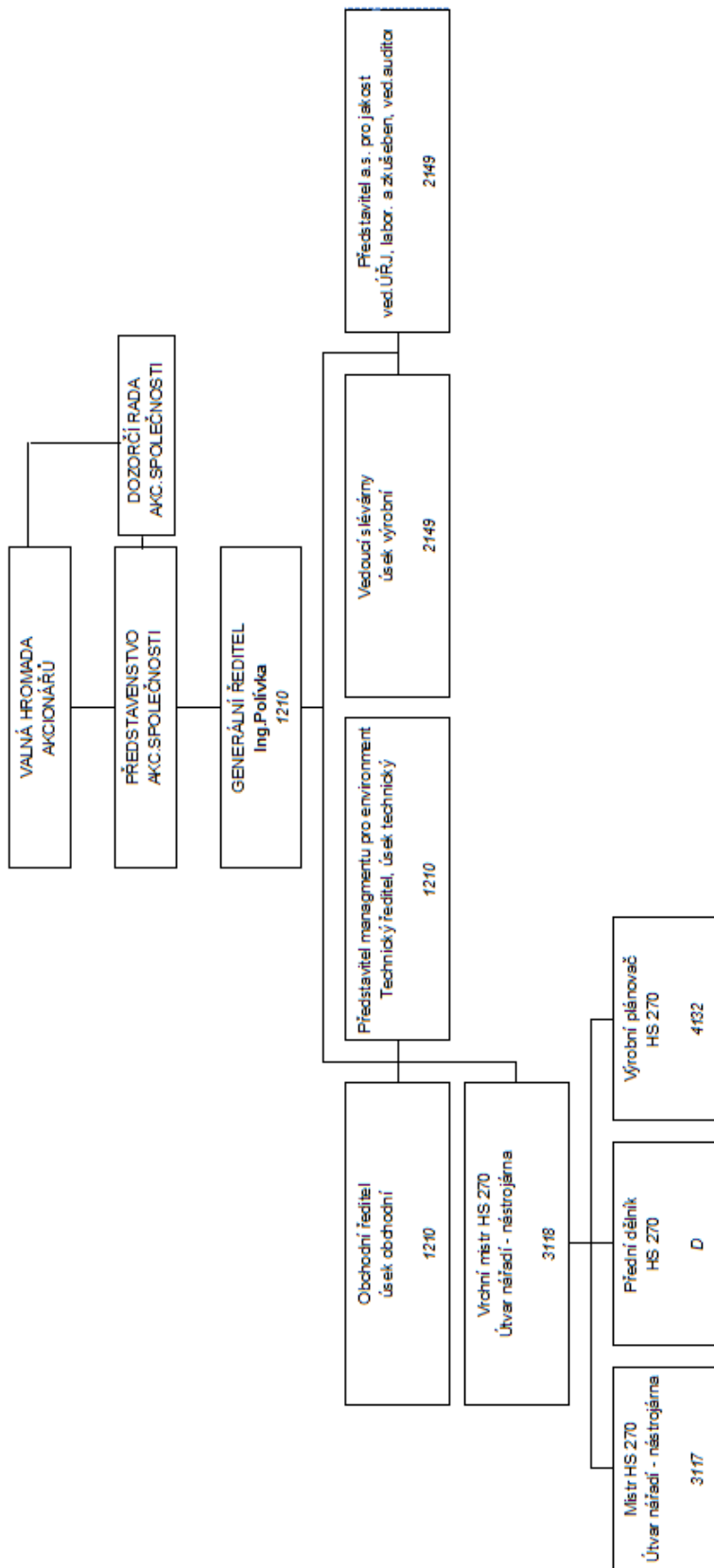
**Příloha C:** *Podrobný vývoj základního platu a mezd v jednotlivých měsících v letech 2010 a 2011*

**Příloha D:** *Průměrné osobní ohodnocení THP v letech 2010 a 2011*

**Příloha E:** *Dotazníkové šetření*



**Příloha A: Schéma organizační struktury**



Zdroj: [20]

**Příloha B:** Tarifní stupně pro THP a dělníky

**Tab.:** Tarifní stupně pro THP a dělníky

<b>Tarifní stupeň</b>	<b>THP (v Kč/měsíc)</b>	<b>Dělník (v Kč/hod.)</b>
<b>1</b>	6 390	42,60
<b>2</b>	6 930	44,80
<b>3</b>	7 410	48,00
<b>4</b>	7 960	51,70
<b>5</b>	8 470	55,30
<b>6</b>	9 160	60,70
<b>7</b>	10 030	64,70
<b>8</b>	11 220	-
<b>9</b>	12 560	-
<b>10</b>	14 180	-
<b>11</b>	15 550	-
<b>12</b>	16 930	-

**Zdroj:** [21]

*Příloha C: Podrobný vývoj základního platu a mezd v jednotlivých měsících v letech 2010 a 2011*

**Tab.: Vývoj základní mzdy dělníků v roce 2010**

2010	Celková základní mzda dělníků	Počet dělníků	Počet odprac. hodin	Průměrná měsíční základní mzda	Průměrná hodinová mzda
Leden	1 468 734,00	191	29 638,25	7689,71	49,56
Únor	1 470 122,00	183	28 730,00	8033,45	51,17
Březen	1 652 917,00	188	32 310,25	8792,11	51,16
Duben	1 489 181,00	187	29 086,25	7963,53	51,20
Květen	1 463 678,00	187	28 447,00	7827,16	51,45
Červen	1 522 848,00	186	29 689,50	8187,35	51,29
Červenec	838 649,00	181	16 332,25	4633,42	51,35
Srpen	1 422 729,00	182	27 797,75	7817,19	51,18
Září	1 264 662,00	177	24 717,80	7144,98	51,16
Říjen	1 313 976,00	177	25 613,75	7423,59	51,30
Listopad	1 430 111,00	177	27 846,00	8079,72	51,36
Prosinec	1 280 043,00	186	24 962,25	6881,95	51,28
<b>Průměr</b>	<b>x</b>	<b>183,5</b>	<b>27 291,71</b>	<b>7539,51</b>	<b>51,11</b>

Zdroj: Vlastní zpracování podle [20], 2012

**Tab.: Vývoj základní mzdy dělníků v roce 2011**

2011	Celková základní mzda dělníků	Počet dělníků	Počet odprac. hodin	Průměrná měsíční základní mzda	Průměrná hodinová mzda
Leden	1 481 703,00	187	28 871,75	7 923,55	51,32
Únor	1 413 151,00	188	27 532,25	7 516,76	51,33
Březen	1 657 796,00	188	32 353,50	8 818,06	51,24
Duben	1 441 363,00	189	28 111,75	7 626,26	51,27
Květen	1 547 222,00	183	30 112,50	8 454,77	51,38
Červen	1 526 936,00	183	29 682,75	8 343,91	51,44
Červenec	793 004,00	180	15 266,50	4 405,58	51,94
Srpen	1 559 193,00	190	30 410,50	8 206,28	51,27
Září	1 434 143,00	186	27 947,50	7 710,45	51,32
Říjen	1 317 972,00	187	25 661,00	7 047,98	51,36
Listopad	1 307 883,00	186	25 343,75	7 031,63	51,61
Prosinec	934 854,00	181	18 048,75	5 164,94	51,80
<b>Průměr</b>	<b>x</b>	<b>185,67</b>	<b>27 390,34</b>	<b>7 354,18</b>	<b>51,41</b>

Zdroj: Vlastní zpracování podle [20], 2012

**Tab.: Vývoj základního platu THP v roce 2010**

2010	Celkový základní plat THP	Počet THP	Počet odprac. hodin	Průměrný měsíční základní plat
Leden	771255,00	55	9 463,25	14022,81818
Únor	754814,00	54	8 498,75	13978,03704
Březen	760457,00	57	9 929,25	13341,35088
Duben	788258,00	57	9 889,75	13829,08772
Květen	795021,00	57	9 511,95	13947,73684
Červen	786027,00	59	9 834,25	13322,49153
Červenec	516005,00	60	6 641,00	8600,083333
Srpen	783344,00	60	9 869,00	13055,73333
Září	777466,00	60	9 660,00	12957,76667
Říjen	812423,00	60	9 744,50	13540,38333
Listopad	815743,00	60	10 270,25	13595,71667
Prosinec	660842,00	59	8 549,75	11200,71186
<b>Průměr</b>	<b>x</b>	<b>58,2</b>	<b>9 321,81</b>	<b>12949,33</b>

Zdroj: Vlastní zpracování podle [20], 2012

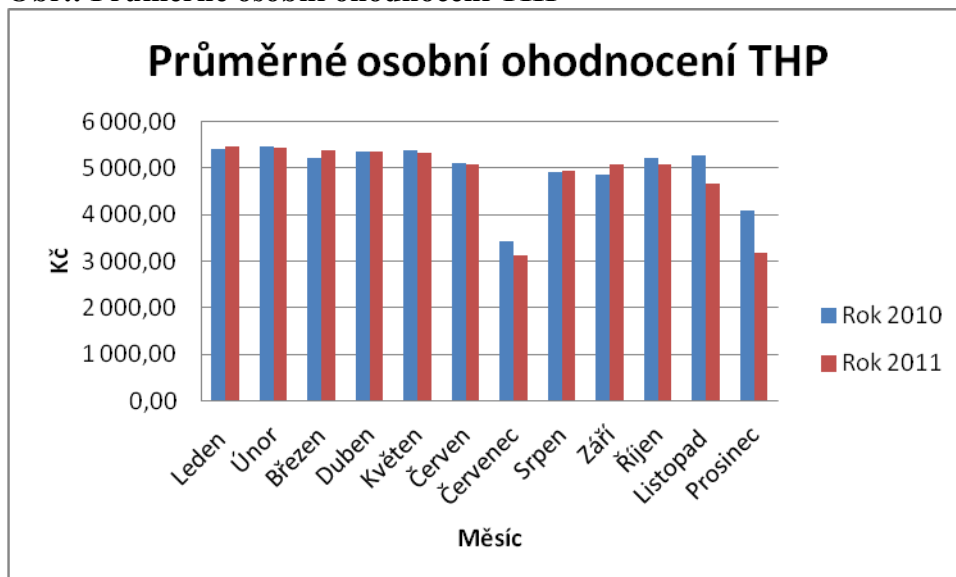
**Tab.: Vývoj základního platu THP v roce 2010**

2011	Celkový základní plat THP	Počet THP	Počet odprac. hodin	Průměrný měsíční základní plat
Leden	806 517	59	9 686,00	13669,78
Únor	806 620	59	9 202,75	13671,53
Březen	807 540	60	10 641,00	13459,00
Duben	810 393	60	9 712,75	13506,55
Květen	798 875	59	10 007,25	13540,25
Červen	779 003	60	9 691,00	12983,38
Červenec	464 676	59	5 566,50	7875,86
Srpen	741 535	59	9 806,25	12568,39
Září	773 239	59	9 658,75	13105,75
Říjen	767 113	59	9 166,75	13001,92
Listopad	720 937	59	8 903,50	12219,27
Prosinec	480 555	58	5 904,50	8285,43
<b>Průměr</b>	<b>x</b>	<b>59,2</b>	<b>8 995,58</b>	<b>12323,93</b>

Zdroj: Vlastní zpracování podle [20], 2012

**Příloha D: Průměrné osobní ohodnocení THP v letech 2010 a 2011**

**Obr.: Průměrné osobní ohodnocení THP**



**Zdroj:** Vlastní zpracování podle [20], 2012

## Příloha E: Dotazníkové šetření

### DOTAZNÍK

Dobrý den,  
jmenuji se Lenka Stodolová a jsem studentka Západočeské univerzity v Plzni - Fakulty ekonomické. Chtěla bych Vás tímto poprosit o vyplnění následujícího dotazníku, který použiji **výhradně** jen k vypracování mé bakalářské práce. Dotazník je zcela anonymní. Za vyplnění Vám předem děkuji.

**Vaši vybranou odpověď zakroužkujte, případně doplňte komentář.**

1) Jaké je Vaše pohlaví?      muž      žena

2) Váš věk je v rozmezí:

18 – 30 let	31 – 40 let	41 – 50 let	51 – 60 let	61 a více let
-------------	-------------	-------------	-------------	---------------

3) V této společnosti pracujete:

- Méně než 2 roky
- 2 -5 let
- 5 -10 let
- 10-20 let
- 20-30 let
- Více než 30 let

4) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:

- Základní
- Středoškolské bez maturity (vyučení)
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší a vysokoškolské (DiS., Bc., Mgr., Ing., ...)

5) Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- THP (technicko-hospodářský pracovník)
- Dělník

6) Ve firmě se cítíte:

- Rozhodně spokojen
- Spíše spokojen
- Spokojen
- Spíše nespokojen
- Rozhodně nespokojen

7) Potřebujete k Vaší pracovní činnosti nějaký cizí jazyk?

- Ano. Jaký? .....
- Ne

8) Pracujete rádi na směny?

- Ano. Proč? .....

- Ne. Proč?.....
- Nemám možnost pracovat na směny, ale chtěl/a bych.
- Nemám možnost pracovat na směny a ani bych nechtěl/a.

9) Co Vás nejvíce nyní motivuje k práci? Vyberte tři možnosti, které očísľujte dle priority takto: 1-nejvíce motivují, 2 – více motivující, 3 - motivující

- Plat či mzda
- Příplatky za přesčas, práci v noci, ve svátek, ...
- Finanční odměna či prémie
- Příspěvek na životní pojištění
- Příspěvek na stravování v podnikové jídelně
- Den dovolené navíc za plně odpracované čtvrtletí
- Placená rekreace od firmy
- Pochvala od nadřízeného
- Služební automobil, mobil, ...
- Kariérní postup
- Dobré vztahy na pracovišti
- Jiné .....

10) Co by Vás mohlo motivovat ve Vaší práci ještě více? Vyberte maximálně 2 odpovědi.

- Volné vstupenky (do divadla, bazénu, fitness centra, solné jeskyně, na masáže,...)
- Možnost rozšíření Vašeho vzdělání (např. cizí jazyky)
- Společné akce zaměstnanců mimo pracoviště
- Lepší vztahy na pracovišti
- Pochvala a ocenění
- Den dovolené navíc za výborný pracovní výkon
- Jiné .....
- Nic. Jsem spokojen/a se současným stavem.

11) Co Vás naopak demotivuje při Vaší práci? Vypište:

.....

12) Myslíte si, že náročnost Vaší práce odpovídá Vaší výplatě?

- Rozhodně ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Rozhodně ne.

Děkuji za Váš čas. ☺

## **Abstrakt**

STODOLOVÁ, L. *Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku*.  
Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 71 s., 2012

**Klíčová slova:** motivační program, motivační faktory, úkoly motivační politiky, ekonomický přínos

Předložená bakalářská práce na téma „Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku“ je zaměřena na motivaci zaměstnanců a její ekonomický přínos pro společnost Kdynium a. s. Cílem této práce bylo zhodnotit motivační program v podniku a případně navrhnout opatření pro zkvalitnění současného motivačního programu.

První část práce se zabývá charakteristikou společnosti Kdynium a. s., analýzou podnikatelského prostředí, ve kterém společnost podniká, a také SWOT analýzou společnosti. V druhé části jsou analyzovány motivační faktory, které jsou rozděleny na peněžní a nepeněžní, a je vyčíslen jejich ekonomický přínos pro podnik. Dále byly také definovány hlavní úkoly motivační politiky Kdynium a. s. Současný stav motivace byl zjišťován pomocí dotazníkového šetření. V závěru práce bylo vyhodnoceno dotazníkové šetření a byla navržena opatření pro zkvalitnění současného motivačního procesu.



## **Abstract**

STODOLOVÁ, L. *Economic assessment of the benefits of motivation program in the business. Bachelor thesis.* Pilsen: Faculty of Economics at the University of West Bohemia in Pilsen, 71 p., 2012

**Key words:** motivational program, motivational factors, tasks motivational policy, economic benefits

This bachelor thesis „*Economic assessment of the benefits of motivation program in the business*“ is focused on the motivation of employees and its economic benefits for the business KDYNIUM a. s. The aim of this thesis was to evaluate the motivational program in the business and may propose measures to improve the current motivational program.

The first part of the thesis deals with the characteristics of the business Kdynium a. s., the analysis of business environment in which the business operates, and also SWOT analysis of the business. In the second part of the thesis are analyzed the motivational factors, which are divided into monetary and non-monetary, and is quantified the economic benefits for the business. Afterwards was defined also the main tasks of motivational policy in Kdynium a. s. The current state of motivation was find out using the questionnaire's survey. At the end of the thesis was evaluated the questionnaire's survey and was proposed measures to improve the current motivational process.