

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

Bakalářská práce

**Ekonomické posouzení přínosů motivačního  
programu v podniku**

**Economic Assessment of the Benefits of  
Incentive Program in a Company**

Jonáš Luhan

Plzeň 2012

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku“*

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

V Plzni, dne .....

.....

Podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval paní PhDr. Věře Dvořákové za cenné připomínky, odborné rady a věnovaný čas při konzultacích mé bakalářské práce. Dále bych také rád poděkoval Ing. Janě Šourkové za poskytnutí informací o společnosti Dita VDI.

# Obsah

Úvod.....	8
1 Teoretická část .....	10
1.1 Co je to motivace?.....	10
1.2 Motiv .....	10
1.2.1 Potřeby .....	11
1.2.2 Zájmy a záliby .....	11
1.2.3 Návyky.....	12
1.2.4 Hodnoty .....	12
1.3 Pracovní motivace .....	12
1.4 Motivační teorie .....	13
1.4.1 Maslowova teorie potřeb (1943).....	14
1.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie .....	15
1.4.3 Teorie očekávání V. H. Vrooma (1964) .....	16
1.4.4 Teorie očekávání L. W. Portera a E. E. Lawlera (1968).....	17
1.4.5 Adamsova teorie spravedlnosti (1963) .....	17
1.4.6 McGregorova teorie pracovní motivace X a Y (1960).....	18
2 Základní informace o společnosti .....	20
3 Charakteristika společnosti .....	21
3.1 Orgány družstva .....	21
3.2 Organizační struktura .....	23
3.3 Strategické cíle společnosti .....	23
3.4 Dotace a příspěvky .....	24
3.5 Certifikáty kvality .....	24
3.6 Ekonomické ukazatele .....	25
3.6.1 Likvidita.....	25

3.6.2	Rentabilita .....	26
3.6.3	Aktivita .....	27
3.7	SWOT analýza firmy Dita VDI .....	28
4	Popis stávajícího motivačního programu ve společnosti .....	29
4.1	Zaměstnanci .....	29
4.2	Odměňování - Platy .....	29
4.3	Pracovní podmínky .....	30
4.4	Sledování spokojenosti zaměstnanců .....	31
4.5	Rekreační pobyt .....	31
5	Analýza současného motivačního programu .....	32
5.1	SWOT analýza .....	32
5.1.1	Silné stránky .....	32
5.1.2	Slabé stránky .....	32
5.1.3	Příležitosti .....	33
5.1.4	Hrozby .....	33
5.1.5	Zhodnocení SWOT analýzy .....	33
5.2	Analýza pomocí dotazníkového šetření .....	33
5.3	Kalkulace nákladů motivačního programu a jeho přínos podniku .....	44
5.4	Zhodnocení analýzy motivačního programu .....	46
6	Návrhy na zlepšení motivačního programu .....	47
6.1	Návrhy vycházející z teoretických poznatků .....	47
6.2	Návrhy vycházející z dotazníkového šetření .....	53
7	Návrh motivačního programu .....	56
7.1	Motivační program .....	56
7.2	Nákladová kalkulace motivačního programu .....	58
7.3	Zhodnocení nového motivačního programu .....	60

Závěr .....	62
Seznam obrázků a tabulek .....	63
Seznam použitých zkratk .....	65
Seznam použité literatury .....	66
Seznam příloh .....	68

## Úvod

Motivace, jako hlavní téma této bakalářské práce, je nejdůležitějším nástrojem dnešních výrobních podniků. Přispívá k úspěšnému prosazení se na trhu a dosažení vyššího zisku. Základním prvkem těchto podniků je lidský kapitál, který svým jednáním utváří produkty, které jsou následně prodávány, a tím se utváří zisk podniku. Díky lidské výrobní síle mohou tyto podniky vůbec existovat. Proto je velmi důležité, aby podnik o ni pečoval podobně jako matka o své vlastní dítě. Lidé v organizaci se musí cítit šťastně, bezpečně a užitečně. Účinná motivace v podniku přispěje ke spokojenosti zaměstnanců a zároveň povede k jejich většímu pracovnímu úsilí a vyšší kvalitě výrobků. Díky lepší motivaci zaměstnanců podnik získá vyšší tržby a zvýší se i jeho konkurenceschopnost na trhu. Proto je v dnešní době nesmírně důležité zabývat se touto problematikou.

Již v polovině devatenáctého století se začaly vyvíjet první motivační způsoby lidského kapitálu. Zabývaly se pouze jednoduchými potřebami, které člověk vykazoval. Motivační způsoby se postupem doby rozvíjely a vzniklo několik různých motivačních teorií, které zachycuje tato bakalářská práce v teoretické části. Teoretická část také obsahuje základní vymezení důležitých pojmů, které je nezbytné k problematice znát. Teoretická část je určena k nastínění probíraného tématu a k vytvoření základu pro praktickou část práce.

Cílem praktické části bakalářské práce je popsat, analyzovat a zhodnotit konkrétní motivační program ve firmě Dita výrobní družstvo invalidů a následně připravit návrhy k jeho zlepšení. V úvodu praktické části uvádíme stručný popis firmy, kde se dozvíme o její ekonomické situaci. Následuje popis současného motivačního programu firmy, který je poté zanalyzován za pomoci dotazníkového šetření. Toto šetření má za úkol informovat o zaměstnaneckých pocitech, spokojenosti a názorech na motivační prostředky družstva Dita. Průzkum se zaměřuje hlavně na dělníky jako základní výrobní sílu podniku. Výsledky analýzy jsou dále zhodnoceny a je určena kvalita stávajícího motivačního programu. Následují návrhy ke zlepšení stávajícího motivačního programu, které mohou přispět k výkonnější výrobě a ke spokojenosti zaměstnanců. Z těchto různých návrhů volíme ty nejlepší, které budou účinně motivovat zaměstnance družstva

Dita. Závěrem uvádím vlastní konkrétní motivační program, který by družstvu zvýšil zisk, výkonnost zaměstnanců a objem výroby.

Práce by měla být přínosem zejména pro firmu Dita výrobní družstvo invalidů, domnívám se však, že její obecné závěry mohou být použitelné i pro další firmy využívající lidské zdroje.

Pro zpracovávání mé práce byly zásadní zejména konzultace s vedením firmy za účelem sběru informací o firmě a konzultace s vedoucím práce. Díky vypracování této bakalářské práce získám mnoho užitečných informací o motivaci lidských zdrojů ve firmě, které pak následovně budu moci uplatňovat ve svém budoucím povolání. Věřím proto, že i tato bakalářská práce bude přínosem pro případné čtenáře. Motivace je nedílnou součástí lidského života a znalost této problematiky vede k vyšším ziskům ve firmě i k úspěchu v osobním životě.



# 1 Teoretická část

V úvodu mé práce se zabývám několika základními pojmy, se kterými budu pracovat. Těmito pojmy jsou: motivace, motiv, potřeba, zájem, návyk a hodnota.

## 1.1 Co je to motivace?

Motivace je ústředním tématem mé práce. Tento pojem *vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly - pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.*<sup>[1]</sup> Dle Michaely Tureckiové je motivace: *vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.*<sup>[2]</sup> Pod pojmem motivace si různí lidé představí různé věci. Studenti jsou motivováni k učení, aby vystudovali školu, zaměstnanci jsou motivováni k práci odměnou ve formě platu a nezaměstnaní si chtějí najít práci. Můžeme tedy říci, že motivace ovlivňuje chování člověka k dosažení určitého cíle. Tímto cílem často bývá finanční odměna, kterou pak lidé užijí k uspokojení svých potřeb. Motivace však není spojena pouze s výdělkem, v životě existuje mnoho rozličných motivů, které aktivizují jedince činnosti. Proces motivace ovlivňuje každé jednání člověka. Lze říci, že *motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání.*<sup>[3]</sup>

## 1.2 Motiv

Základem motivace je motiv, pohnutka k jednání, obvykle spjatá s určitým cílem, kterého chce člověk dosáhnout. *Slovo motiv pochází z latinského slova motus, což bylo vícevýznamové slovo. Řadu jeho nuancí nám zanechal Cicero: animi motus – hnutí mysli, duševní pohyb (pružnost), pohnutka; v užším slova smyslu – rozčilení či nadšení.*

---

<sup>1</sup> BEDRNOVÁ, E, NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3. str. 241

<sup>2</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6 Str. 55

<sup>3</sup> MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Psychologie v hospodářské praxi*. Plzeň : Západočeská univerzita, 2008. ISBN 978-80-7043-614-1. Str. 94

*Odvozeninou je latinské motivus – hýbající.*<sup>[4]</sup> Motivem mohou být různé vnitřní psychické činitele jako potřeby, zájmy, záliby, návyky, hodnoty, cíle, city a citové vazby, zde pak mluvíme o motivech vnitřních. Dalšími motivy mohou být odměny, tresty, příkazy, nabídky a prosby, přání a očekávání druhých, které přicházejí z vnějšího prostředí, jedná se proto o motivy vnější. Kromě uvedeného dělení motivů na vnitřní a vnější můžeme motivy třídit také na primární a sekundární, vědomé či nevědomé, dlouhodobé a krátkodobé, biogenní, sociogenní, a psychogenní.

### **1.2.1 Potřeby**

Potřeby jsou nejsilnějšími vnitřními motivačními činiteli, je proto nutné věnovat jim zvýšenou pozornost. *Potřeba je stav nedostatku nebo nadbytku, který člověk pociťuje jako nepříjemný, a má proto snahu jej odstranit, tj. danou potřebu uspokojit.*<sup>[5]</sup> Potřeby můžeme rozdělit do dvou skupin - biologické a společenské.

Uspokojení biologických potřeb umožňuje přežití člověka, jsou vrozené a patří k nim například: potřeba potravy, vody, spánku, tepla, bezpečí, světla, odpočinku a rozmnožování. V odborné literatuře se můžeme shledat i s jejich označeními jako nižší nebo základní.

Společenské potřeby jsou spojeny se společenským začleněním člověka. Z ekonomického pohledu patří mezi nejvýznamnější společenské potřeby poznávací potřeby, tedy touha po nových informacích, zájmovostech a řešení problémů, potřeba obliby, potřeba být kladně hodnocen, potřeby aktivity, potřeba úspěšného výkonu a existencionální potřeby. Zejména existencionální potřeby jsou velice důležitou součástí člověka, uspokojení těchto potřeb vede k rozmachu tvůrčích dovedností a aktivit člověka. Na druhou stranu jejich deprivace se pojí s životními krizemi.

### **1.2.2 Zájmy a záliby**

Zájmy a záliby jsou získanými motivy. Záliby můžeme označit jako hlubší zájem. *Zájem můžeme charakterizovat jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast*

---

<sup>4</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4. Str. 151

<sup>5</sup> HOLEČEK, V., MIŇHOVÁ, J., PRUNNER, P. *Psychologie pro právníky*. Dobrá voda : Aleš Čeněk, 2003. ISBN 80-86473-50-3. Str. 113

*předmětů nebo jevů skutečnosti.*<sup>[6]</sup> Zájmy podporují rozvoj osobnosti, zdokonalují a prohlubují dovednosti a vědomosti a podněcují člověka k aktivitě. Zájmy se vyvíjejí již v průběhu dětství, teprve v období dospívání dochází k jejich upevnování.

Zájmy můžeme rozdělit podle zaměření na umělecké, technické, sportovní, naukové a sběratelské. Obvykle má každý člověk více zájmů zároveň, tyto zájmy se mohou doplňovat nebo mohou být spolu v konfliktu (např. vzhledem k omezeným časovým a finančním možnostem).

### **1.2.3 Návyky**

Návyky jsou získané motivy, při kterých člověk jedná stejně jako při obdobné situaci, kterou již několikrát zažil. Například pokud si člověk navykne dodržování pořádku, automaticky pak uklízí všechn nepořádek, který uvidí. Návyky mohou lidem život usnadňovat ale i problematizovat. Problematické návyky můžeme nazvat jako zlovyky, kterých by se rád člověk zbavil.[6]

### **1.2.4 Hodnoty**

*Hodnotu je možno vymezit jako něco, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání.*<sup>[7]</sup> Hodnoty jsou pro daného jedince zásadní, ovlivňují jeho poznávací činnost i jednání, určují, k jakým cílům se bude orientovat. Každý člověk si vytváří svou hierarchii hodnot, tzv. hodnotový žebříček, je to soubor hodnot seřazený v pořadí důležitosti. Hodnoty nejsou rigidní, v závislosti na věku a zkušenosti se mohou měnit. K změnám v hodnotové orientaci daného jedince dochází i v případech významnějších společenských změn. Při jednání s lidmi je nutné si uvědomit, že lidem na hodnotách velmi záleží a nechtějí z nich ustupovat.

## **1.3 Pracovní motivace**

Pracovní motivaci můžeme označit jako motivaci k pracovní činnosti. Motivy k pracovní činnosti jsou u každého člověka jedince jiné. Tatáž pracovní činnost může vycházet u různých lidí z odlišných motivů. Při určování pracovní motivace je proto nutné přihlížet k ochotě, vztahu a přístupu člověka k práci, ať už to je práce jako taková či zaměstnání v nějakém podniku či organizaci, a k zaměřenosti osoby na určitý typ

---

<sup>6</sup> MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Psychologie v hospodářské praxi*. Plzeň : Západočeská univerzita, 2008. ISBN 978-80-7043-614-1. Str. 96

<sup>7</sup> MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Psychologie v hospodářské praxi*. Plzeň : Západočeská univerzita, 2008. ISBN 978-80-7043-614-1. Str. 97

práce, jako jsou například manuální či duševní práce, práce orientovaná na výkon či práce pro neziskové organizace. *Při studiu pracovní motivace jsou zkoumány zejména motivy, které vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti, a to, jaké motivy jsou prostřednictvím účasti v pracovní činnosti uspokojovány.*<sup>[8]</sup>

Účastí v pracovní činnosti jsou uspokojovány motivy dvojího druhu:[9]

- Přímé (vnitřní) motivy – práce je samotný zdroj uspokojení potřeb. (potřeba pracovní činnosti, touha po moci, vlastní rozhodování)
- Nepřímé (vnější) motivy – práce je prostředkem k uspokojení. (mzda uspokojující jiné potřeby, potřeba jistoty a vlastní důležitosti)

Jakákoliv práce, kterou člověk vykonává, je kombinací právě těchto dvou druhů motivů. Člověk může mít zaměstnání, které ho baví a uspokojuje, a navíc za tuto práci dostane zapláceno ve formě mzdy, kterou využije pro uspokojení jiných potřeb. Tento stav je ideální. V současné době však není neobvyklé, že lidé vykonávají práci, která je nebaví, pouze s vidinou možného výdělku. Zde je nutné zaměřit se na podporu pracovní činnosti vhodnou motivační metodou. Účinná motivace zaměstnanců k pracovní činnosti je podstatou manažerské funkce.

## 1.4 Motivační teorie

Mnoho psychologů se v historii zabývalo otázkami motivace lidského chování. Na základě jejich výzkumu vznikaly různé motivační teorie. Nejprve šlo pouze o teorie obecné, posléze se však odborníci zaměřili na organizace a podniky. Zde se zabývali možnostmi motivace zaměstnanců k lepším pracovním výkonům, které by vedly k dosahování vyššího zisku podniků. Motivační teorie můžeme rozdělit do dvou skupin.

1. skupina teorií vysvětluje, co člověka motivuje k práci. Tyto teorie se zabývají lidskými potřebami, vztahy, preferencemi a určují, které faktory vnějšího prostředí vedou k dosahování výkonu a spokojenosti. (Maslowova teorie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie)

---

<sup>8</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6 Str. 57

2. skupina teorií se zabývá důkladnějším teoretickým vysvětlením pracovní motivace a vede k hlubšímu pochopení složitosti motivace a jejího vztahu k dalším proměnným podílející se na úspěšné pracovní činnosti. (Vroomova teorie očekávání, Teorie očekávání L. W. Portera a E. E. Lawlera, Adamsova teorie spravedlnosti)

#### 1.4.1 Maslowova teorie potřeb (1943)

Maslowova teorie potřeb je jednou z nejznámějších motivačních teorií. Jejím autorem je americký psycholog Abraham Harold Maslow (1908-1970), který byl jedním ze zakladatelů humanistického proudu v psychologii. Tento proud se zaměřoval převážně na každodennost normálních lidí a řešení jejich problémů, upozorňuje na jedinečnost člověka. *Podstatou teorie potřeb je vymezení rozhodujících potřeb člověka jako zdroje základních motivů jeho jednání.*<sup>[9]</sup> A. H. Maslow uvedl v roce 1943 svoji hierarchii potřeb, kde rozdělil potřeby člověka do pěti úrovní, a to na:

1. **potřeby seberealizace** (naplnit své možnosti růstu a rozvoje, možnost ovlivnit utváření vlastního života) – jsou na vrcholu potřeb jednotlivce.
2. **psychologické potřeby** (potřeba uznání, úcty, být vážený, mít úspěch v očích jiných lidí, sebeúcta) – jsou významným cílem většiny zaměstnanců, důležité pro schopnost sebeprosazování.
3. **sociální potřeby** (potřeba lásky, sounáležitosti, vedou k touze někam a k někomu patřit) – rozvíjení mezilidských vztahů, potřeba kontaktu s okolím. Nedostatek sociálních potřeb vede u člověka k vyvolání frustrace.
4. **potřeby bezpečí, jistoty** (projevuje se především vyhýbáním se všemu neznámému, neobvyklému či hrozivému) – nemusíme chápat pouze jako fyzické bezpečí, v současné době je velice důležité také ekonomické bezpečí.
5. **fyziologické potřeby** (potřeba potravy, tepla, vyměšování, spánku, pohybu, sexuální potřeby) – ve vyspělých zemích nebývá problém tyto potřeby uspokojovat

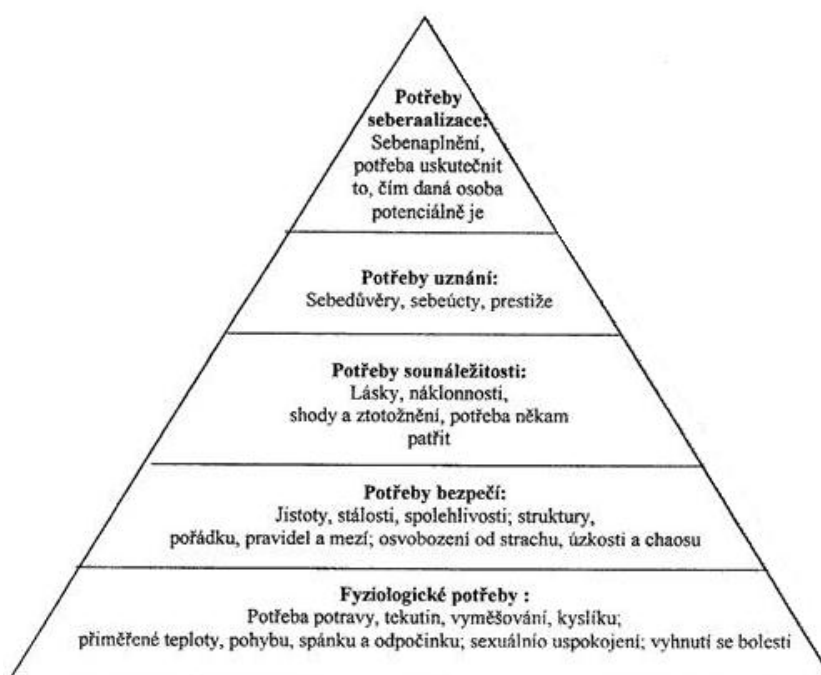
Hierarchii potřeb můžeme znázornit jako pyramidu s pěti úrovněmi. Základnu pyramidy tvoří fyziologické potřeby, dále následují potřeby bezpečí, sociální potřeby, psychologické potřeby a vrchol pyramidy tvoří potřeby seberealizace. *Obecně platí, že*

---

<sup>9</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4. Str. 169

níže položené potřeby jsou významnější a jejich alespoň částečné uspokojení je podmínkou pro vznik méně naléhavých a vývojově vyšších potřeb. Při neuspokojení nižších potřeb (fyziologické, potřeby bezpečí) nastávají u člověka pocit strachu, smutku a strádání. Při neuspokojení vyšších potřeb se u člověka začnou projevovat stavy nespokojenosti, zoufalství a úzkosti.

**Obrázek č. 1 – Maslowova pyramida potřeb**



Zdroj: Internet[16]

#### 1.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Druhou nejznámější teorií motivace k práci je Herzbergova teorie dvou skupin faktorů motivujících k práci. Americký psycholog Frederick Irving Herzberg (1923-2000) dělí faktory motivace na dvě skupiny, a to na faktory hygienické a motivátory. Negativní stav či absence hygienických faktorů vede k nespokojenosti, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti. *Tento stav označil F. I. Herzberg jako „nikoliv nespokojenost“.* Je to vyjádření indiferentního vlivu pracovních podmínek, které zaměstnanec nepociťuje ani v pozitivním, ani v negativním smyslu.<sup>[10]</sup> Naopak absence druhé skupiny faktorů nevede k nespokojenosti (nikoliv spokojenost), ale jejich působení motivuje

<sup>10</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4. Str. 173

k pracovnímu výkonu, k aktivitě a spokojenosti. Motivátory jsou proto nejúčinnější způsob motivace.

1. **Faktory hygienické** (dissatisfactory) – představují například mzda, pracovní podmínky, interpersonální vztahy, jistota pracovního místa a různé firemní benefity. Uspokojení těchto faktorů přináší pouze krátkodobý efekt. Stav a působení těchto faktorů ovlivňuje především vedení organizace.
2. **Motivátory** (satisfactory) – zahrnují úspěch, uspokojení z práce, uznání, vzestup, odpovědnost a osobní rozvoj. Tyto faktory vedou zaměstnance k lepším pracovním výkonům a k dlouhodobé pracovní spokojenosti.

**Tabulka č. 1 – Stav charakterizující postoj zaměstnance k práci**

Stav faktorů	Faktory hygieny	Motivátory
Absence nebo negativní působení	Nespokojenost z práce	Žádná uspokojení (nikoli spokojenost)
Aktivní přítomnost a pozitivní působení	Žádná nespokojenost s prací (nikoli nespokojenost)	Spokojenost s prací Vyšší pracovní výkon

Zdroj: Management lidských zdrojů[4]

### 1.4.3 Teorie očekávání V. H. Vrooma (1964)

Victor Harold Vroom (1932-) je současný představitel psychologie pracovní motivace. Jeho teorie vychází z předpokladu, že sílu motivu ovlivňuje míra (velikost) očekávání, že dosažení cíle je reálné, a dále přitažlivost (subjektivní pozitivní hodnota) cíle pro jedince.<sup>[11]</sup> Tuto podstatu teorie lze vyjádřit rovnicí:

$$MS = E * V$$

kde: MS – motivační síla, E – expektance, V – valance

Expektance vyjadřuje pravděpodobnost, že vynaložené úsilí povede k cíli. Jedná se o vlastní subjektivní názor, který vznikl většinou na základě předchozí zkušenosti, že cíle může být dosaženo. Valance vyjadřuje vnímanou hodnotu, kterou člověk přisuzuje určitému cíli, kterého by chtěl dosáhnout. Pomocí valance lze zjistit, zda tento cíl je pro člověka přitažlivý, neutrální či odpudivý (1,0,-1). Z této teorie tedy vyplývá, že čím více

<sup>11</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6 Str. 62

bude člověk usuzovat, že jeho snaha povede k určitému cíli, a čím pro něj bude větší hodnota tohoto cíle, tím bude větší jeho motivační snaha na dosažení cíle.[9]

#### 1.4.4 Teorie očekávání L. W. Portera a E. E. Lawlera (1968)

Edward Emmet Lawler a Lyman W. Porter podobně jako V. Vroom pracují taktéž s očekáváním, že úsilí povede k určitému cíli a se subjektivní hodnotou cíle nebo odměny. Na rozdíl od předchozí teorie, však autoři vycházejí ze skutečnosti, že *vynaložené úsilí nesměřuje přímo k výkonu, ale je závislé na schopnostech jedince a na tom, jak vnímá svoji profesionální roli. Následné odměny pak ovlivňují spokojenost pracovníka.*<sup>[12]</sup>

#### 1.4.5 Adamsova teorie spravedlnosti (1963)

John Stacey Adams se v této teorii zabývá vzájemným sociálním srovnáváním mezi zaměstnanci. Teorie je založena na srovnávání výstupů, které zaměstnanec obdrží za své poskytnuté vstupy. Například za výstup lze považovat mzdu, kterou dostane zaměstnanec za svůj vstup, tedy vykonanou práci. Dle Bělohlávka lze za vstupy a výstupy považovat například následovně:

**Tabulka č. 2 – Rozdělení vstupů a výstupů**

Vstupy	Výstupy
Vzdělání Zkušenosti a dovednosti Délka praxe Osobní image Vztah k firmě	Mzda nebo plat a jiné finanční odměny Statusové symboly (vlastní kancelář, její vybavení, osobní automobil aj.) Kvalita pracovního prostředí Možnost dalšího rozvoje Možnost účasti (participace) na rozhodování

Zdroj: Management[3]

Podstatu této teorie lze vyjádřit jednoduchým vzorcem. Tento vzorec porovnává poměry výstupů (O) a vstupů (I) jednoho zaměstnance (index v) s jiným zaměstnancem (index d).

$$O_v : I_v = O_d : I_d$$

<sup>12</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6 Str. 63



Každý zaměstnanec chce, aby se tyto poměry rovnaly, tedy chce být odměňován za jeho vynaložené úsilí, které poskytuje organizaci, stejně jako ostatní zaměstnanci organizace. Na základě tohoto subjektivního srovnání pracovníků mohou vzniknout tři situace.[9]

1. Pocit spravedlivého odměňování – z tohoto pocitu plyne možný rozvoj pracovního úsilí a výkonnosti či pouze setrvání ve stávající pracovní pozici.
2. Pocit nespravedlnosti odměňování (podhodnocení) – tento pocit nastane, když je zaměstnanec za stejné vynaložené úsilí či dokonce za větší, hodnocen menšími výstupy než jiný zaměstnanec.
3. Pocit nespravedlnosti také vzniká v případě, že pracovník je za své menší úsilí hodnocen stejně jako jiný pracovník, který vynaložil větší úsilí. (nadhodnocení)

Při pocitu nespravedlivosti, a to v obou výše jmenovaných případech, se další budoucí pracovní úsilí, a tím i pracovní výkon, stává demotivujícím. Zaměstnanec ztrácí další motivaci k práci z důvodu nespravedlivého odměňování. Tyto pocity se následně mohou projevit i ve vztazích mezi samotnými spolupracovníky.

#### **1.4.6 McGregorova teorie pracovní motivace X a Y (1960)**

Tuto teorii nemůžeme zařadit ani do jedné skupiny teorií, které jsme si uvedli v úvodu kapitoly o motivačních teoriích. Nebývá ani označována jako motivační teorie, má však důsledky i pro motivační oblast, proto ji zde uvádíme. Jejím autorem je americký psycholog Douglas McGregor (1906-1964), který se zabýval vedením a chováním lidí v organizaci. McGregor rozděluje pracovníky a manažery v organizaci do dvou typických skupin podle toho, jak manažeři vedou své podřízené, respektive jak se podřízené chovají.

- **Skupina X** – v této skupině pracovníci velmi neradi pracují. Tato teorie vychází z toho, že každý člověk má vrozenou nechuť k práci a pokud to lze, bude se práci vyhýbat. Proto pracovníci musí být neustále donucováni k pracovnímu úsilí pomocí odměn či trestů. V tomto případě je nutné pracovníky při jejich práci kontrolovat. Pracovníci se vyhýbají odpovědnosti a dělají jen to, co jim nadřízený přikáže. Pracovníci mají malé ambice a hledají ve své práci hlavně jistotu.

- **Skupina Y** – na druhou stranu tato skupina pracovníků svou práci shledává jako přirozenou aktivitu či jako zábavu. Aktivně se podílí na odpovědnosti, dokonce odpovědnost vyhledává. Pracovníci jsou tvořiví a přispívají svou činností a inovačním přístupem k dosahování cílů organizace. Pracovníci využívají k práci naplno všechny své schopnosti. Nadřízení přenechávají větší pravomoci pracovníkům a podporují jejich rozvoj.

*Teorie X představuje realizaci centrálního principu vedení stanovením návodů, příkazů a kontrolou řízených pracovníků, která je spojena s realizací forem autoritativního vedení. Teorie Y představuje styl vedení vycházející z integrace zájmů členů organizace tak, že směřují svá úsilí vlastní iniciativou a volbou prostředků v rámci stanovených podmínek, aby bylo dosaženo stanoveného cíle.<sup>[13]</sup>*

---

<sup>13</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4. Str. 175

## 2 Základní informace o společnosti

Obchodní jméno:	DITA výrobní družstvo invalidů
Právní forma:	Družstvo
Předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none"><li>- výroba textilních výrobků</li><li>- výroba galanterie</li><li>- zhotovování výrobků z plastických hmot</li><li>- drobná kovovýroba</li><li>- poskytování balicích služeb</li><li>- obchodní činnost - nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej</li><li>- poskytování služeb - půjčování rekreačního, rehabilitačního a sportovního zařízení</li><li>- zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb</li><li>- výroba a opravy lékařských přístrojů a nástrojů a zdravotnických potřeb v rozsahu: výroba zdravotnických potřeb</li><li>- silniční motorová doprava v rozsahu: veřejná silniční nákladní vnitrostátní a mezinárodní doprava pro cizí potřeby</li><li>- jednoduché montážní práce</li><li>- nakládání s odpady (vyjma nebezpečných)</li><li>- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady</li></ul>
Základní kapitál:	280 000,- Kč
Základní členský vklad:	2 000,- Kč
Sídlo firmy:	Tábor, Stránského 2510, PSČ 390 34
Sídla poboček firmy:	Plzeň-Slovany, Náměstí Generála Píky 2703/27 Stádlec 163, PSČ 391 62
IČO:	000 28 762
DIČ:	CZ00028762
Kontakt:	Telefon: + 420 381 479 201 Email: dita@ dita.cz
Internetové stránky:	www.dita.cz

### 3 Charakteristika společnosti

Dita VDI (výrobní družstvo invalidů) je družstvo s padesátiletou tradicí, které bylo založeno roku 1956. Sídlo firmy se nachází v Táboře. Zde firma provozuje jednu ze svých prodejen textilu. Druhá prodejna se nachází v Plzni na Slovanech. Družstvo má ještě další provozovnu ve Stádlci. Předmětem její činnosti je kovovýroba a lisování plastových výrobků. Výroba je rozdělena do čtyř divizí, a to jsou Divize Kovo, Plast, Textil a Montáže. Hlavní činností divize Kovo je kovovýroba, specializovaná na výrobu přesných výrobků z plechu a profilů z oceli, nerezů a hliníku. Produkty divize Plast jsou ušní plastové známky pro skot a prasata a další doplňkové výrobky pro označování hospodářských zvířat. Družstvo vlastní též mikrobiologickou laboratoř s čistými prostory typu C dle EEC určené pro výrobu nebo montáž výrobků v čistém prostředí. Zde je výrobním programem montáž infuzních setů a jiných výrobků pro zdravotnictví. Dále se zde provádí ruční balící práce zejména pro firmu ZENTIVA nebo ruční montážní práce a ruční demontáž elektroodpadů. V této divizi je 100% zastoupení zdravotně znevýhodněných zaměstnanců. Družstvo patří již řadu let k tradičním výrobcům bytového textilu. Kromě bytového textilu se divize Textil zabývá výrobou autopotahů, lehké konfekce a v posledních 8 letech i kojeneckého textilu. V současné době divize textil zaměstnává cca 130 zaměstnanců. Jak je vidět z tabulky číslo 3, polovinu ze všech tržeb družstva tvoří divize Textil, proto se Dita VDI zaměřuje hlavně na tuto výrobu.

**Tabulka č. 3 – Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb**

(v tisících Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Celkové tržby</b>	122 833	107 987	79 007	77 802	92 224
<b>Tržby divize textil</b>	76 189	65 409	49 664	47 823	55 894

Zdroj: výkazy zisků a ztrát Dita VDI

#### 3.1 Orgány družstva

Nejvyšším orgánem družstva je členská schůze, která se schází podle potřeby, aby členové mohli projednat záležitosti patřící do její působnosti, nejméně však jednou za rok. Členskou schůzi svolává představenstvo. Svolání členů družstva se uskutečňuje

prostřednictvím zasílání pozvánky na adresu bydliště. Do působnosti členské schůze patří:

- a) měnit stanovy
- b) volit a odvolávat členy volených orgánů družstva a jejich náhradníky se stanovením jejich pořadí a v případě jejich potřeby provést doplňovací volby do těchto orgánů
- c) řešení sporů mezi orgány družstva
- d) schvalovat roční účetní závěrku
- e) rozhodovat o rozdělení a užití zisku, popř. způsobu úhrady ztráty
- f) rozhodovat o zvýšení nebo snížení zapisovaného základního jmění
- g) rozhodovat o základních otázkách koncepce rozvoje družstva
- h) rozhodovat o splynutí, sloučení, přeměně, rozdělení a o jiném zrušení družstva

Již zmíněné představenstvo je statutárním orgánem družstva. Představenstvo řídí činnost družstva a rozhoduje o všech záležitostech družstva, které nejsou zákonem nebo stanovami vyhrazeny jinému orgánu. Představenstvo plní usnesení členské schůze a odpovídá jí za svou činnost. Představenstvo se schází dle potřeby. Představenstvo družstva má 12 členů.

#### **Složení představenstva:**

Předseda představenstva: Ing. Samcová Eva

Místopředseda představenstva: Tomášková Eva

Dušková Alena

Členové představenstva: Probošt Miroslav

Šimáková Ivana

Dvořák Jan

Smetanová Věra

Mareš Antonín

Cílek Zdeněk

Makytová Jaroslava

Spurná Lenka

Svatková Marie

Kontrolním orgánem je kontrolní komise, která má 6 členů. Kontrolní komise kontroluje veškerou činnost družstva, vyjadřuje se k roční účetní závěrce a návrhu na

rozdělení zisku nebo úhrady ztráty družstva. Kontrolní komise odpovídá pouze členské schůzi a je nezávislá na ostatních orgánech družstva.

Dalším orgánem je komise péče o členy. Je to poradní orgán ostatních orgánů družstva v otázkách pracovních a sociálních podmínek členů a zaměstnanců družstva. Komise péče o členy odpovídá členské schůzi. Představenstvo je povinno oznamovat této komisi všechny skutečnosti, které mohou mít závažné důsledky pro pracovní a sociální podmínky členů.

### **3.2 Organizační struktura**

Organizační struktura firmy Dita VDI je liniiová, to znamená, že každá složka organizační struktury má právě jednu nadřazenou. Celé schéma organizační struktury naleznete v příloze A. Dle schématu je patrné, že organizační strukturu můžeme rozdělit do dvou částí a to na část řídicí a část výkonnou. Řídicí částí jsou hlavní orgány družstva: komise péče o členy, představenstvo, kontrolní komise a jimi nadřazená členská schůze, která je nejvyšším orgánem družstva. Hlavní řídicí složkou výkonné části je představenstvo, které řídí pomocí svých manažerů všechny čtyři divize družstva. Každá divize má svého řídicího manažera. V divizi Textil jako v hlavním oboru, na které je družstvo zaměřeno, je organizační struktura složitější než v jiných divizích. Divize je rozdělena do několika oddělení, kde každé oddělení má hlavního vedoucího. V případě výroby jsou hlavní vedoucí mistři. Podřízení těmto vedoucím jsou referenti, dělníci či v případě prodejen prodavačky. V divizi Kovo řídí manažer pouze referenty a dělníky. Divizi Plast řídí přímo Ing. Samcová (předseda představenstva), jelikož tato divize je nejmenší z divizí podle počtu zaměstnanců. V současné době má pouze 4 zaměstnance. Divize Montáže má místo manažera mistra, pod kterým pracuje cca. 40 pracovníků.

### **3.3 Strategické cíle společnosti**

Hlavním posláním družstva je zaměstnávání osob zdravotně znevýhodněných, osob s částečným invalidním důchodem a osob s plným invalidním důchodem. Družstvo zaměstnává z celkového počtu cca 240 lidí více než 65 % zdravotně znevýhodněných osob. Díky tomuto faktu družstvo získává příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením, na kterém je závislé. Jedním z dlouhodobých cílů společnosti je zbavení se závislosti na dotacích a příspěvků od státu. Dalším cílem je zvýšení prodeje

vlastních výrobků zejména v České republice. Družstvo exportuje 80 % své produkce do zemí Evropské unie a ostatních států. Pro zvýšení prodeje v ČR družstvo plánuje v dohledné době rozšíření své působnosti do hlavního města. V Praze chce založit svou novou prodejnu dětského textilního oblečení a tím získat nový segment zákazníků. Důvodem nízké prodejnosti v České republice jsou levnější konkurenční výrobky z Číny. Dalším dlouhodobým cílem družstva je udržování vysoké úrovně kvality svých výrobků, družstvo je držitelem několika certifikátů kvality.

### **3.4 Dotace a příspěvky**

Jelikož družstvo zaměstnává více než 50 % osob se zdravotním postižením z celkového počtu svých zaměstnanců, má nárok na obdržení příspěvku na podporu zaměstnávání zdravotně postižených osob. Příspěvek je ve výši měsíčních skutečně vynaložených mzdových nákladů na zaměstnance v pracovním poměru se zdravotním postižením. Zahrnuje tedy i pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a pojistné na veřejné zdravotní pojištění, které zaměstnavatel za sebe odvedl z vyměřovacího základu zaměstnance. Příspěvek se poskytuje čtvrtletně zpětně na základě písemné žádosti zaměstnavatele, kterou podává na úřad práce. Příspěvek se poskytuje za podmínky, že zaměstnavatel nemá žádné daňové nedoplatky a nemá nedoplatek na pojistném na sociální zabezpečení, příspěvku na státní politiku zaměstnanosti či na pojistném na veřejné zdravotní pojištění.

### **3.5 Certifikáty kvality**

Družstvo získalo mnoho certifikátů kvality díky jeho zaměření na kvalitu svých výrobků. Již od roku 1999 je Dita VDI držitelem certifikátu kvality dle normy ISO 9001. Princip této normy shrnuje server [iso.cz](http://iso.cz): *Norma stanoví jednoduchou zásadu, kdy vedení firmy stanoví své cíle a plány v oblasti kvality své produkce a tyto jsou postupně pomocí nastavených procesů realizovány, přičemž účinnost těchto procesů je měřena a monitorována, aby společnost mohla přijmout účinná opatření na změnu. Norma se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů a také interní audity za účelem získání zpětné vazby.*[12] Družstvo si udržuje díky této normě vysokou úroveň výrobních procesů a vysokou kvalitu svých služeb a výrobků. Dále norma přispívá k optimalizaci nákladů a ke zvyšování zisku. Díky vysoké kvalitě

nakupuje více zákazníků výrobky společnosti Dita a díky optimalizaci dochází ke snižování provozních nákladů.

Textilní výrobky společnosti Dita VDI pod značkou Little Angel (výrobky pro děti do tří let) splňují certifikát kvality ISO 9001 a zároveň vyhlášku č. 74/2001 Sb. Na základě těchto dvou atestů získala značka Little Angel nárok na významné ocenění - "Česká kvalita". Označení "Česká kvalita" je součástí programu národní politiky kvalit. Tento program se snaží vytvořit jednotný důvěryhodný systém kvality výrobků či služeb. Výrobky podléhají náročnému objektivnímu hodnocení od nezávislé třetí strany. Splňuje-li firma podmínky určené tímto programem, zákazník je ujistěn, že společnost dlouhodobě dodržuje kvalitu svých výrobků. K tomu patří i povinnost označovat výrobky symbolem České kvality.

### **3.6 Ekonomické ukazatele**

Pro lepší představu ekonomické situace společnosti Dita VDI jsou zde uvedeny ekonomické ukazatele likvidity, rentability a aktivity za posledních 5 let. V tabulkách jsou čísla pro výpočet ukazatelů uvedena v celých tisících a ukazatele jsou zaokrouhlovány přibližně na tři desetinná místa. Vzorce pro výpočet ekonomických ukazatelů naleznete v příloze C.

#### **3.6.1 Likvidita**

Běžná likvidita určuje kolikrát je podnik schopen své závazky splatit, kdyby zpeněžil veškerá oběžná aktiva. Běžné hodnoty jsou 1,6 – 2,5. U družstva ukazatel převyšuje dvojnásobně běžné hodnoty, to je dáno tím, že družstvo drží velké množství zásob ve svých skladech. Pohotová likvidita je téměř ekvivalentní běžné likviditě. Rozdíl je v tom, že se zde vyloučí zásoby, jakožto nejhůře zpeněžitelná část aktiv. Optimální výše ukazatele je 1 – 1,5. V tomto ukazateli hodnoty družstva pouze málo převyšují optimální výši. Okamžitá likvidita určuje schopnost splatit své závazky okamžitě ze svých peněžních zdrojů. Optimální výše je 0,5 – 0,7. V roce 2010 se ukazatel snížil z důvodu úbytku finančního majetku na bankovních účtech. Tento úbytek byl vytvořen díky snížení státních dotací a také z důvodu krize v roce 2009.



**Tabulka č. 4 – Finanční ukazatelé likvidity**

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Krátkodobé závazky	20800	12418	14637	16931	14648
Oběžná aktiva	68226	60820	59241	60627	59125
Krátkodobý finanční majetek	11884	13274	13230	7198	10786
Zásoby	34389	31350	27963	32019	31008
<b>Běžná likvidita</b>	<b>3,28</b>	<b>4,9</b>	<b>4,05</b>	<b>3,58</b>	<b>4,04</b>
<b>Pohotová likvidita</b>	<b>1,63</b>	<b>2,37</b>	<b>2,14</b>	<b>1,69</b>	<b>1,92</b>
<b>Okamžitá likvidita</b>	<b>0,57</b>	<b>1,07</b>	<b>0,9</b>	<b>0,425</b>	<b>0,74</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.6.2 Rentabilita

Rentabilita je schopnost dosahování výnosů na základě vložených prostředků. Z tabulky vidíme, že družstvo roku 2009 a 2010 vykazuje ztrátu. Tuto ztrátu pokryje družstvo díky nerozdělenému zisku z minulých let. Za posledních 5 let v družstvu výnosnost přesahovala ztrátovost, to dokazuje správné využití zdrojů družstva k tvorbě zisku.

**Tabulka č. 5 – Finanční ukazatele rentability**

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Provozní zisk (EBIT)	2243	1010	-5346	-3241	1022
Aktiva	108014	98641	93000	89783	86490
Vlastní kapitál	85230	84358	77523	72429	71778
Tržby za prodej zboží + výkony	174794	166780	133945	134612	150265
<b>Rentabilita aktiv (ROA)</b>	<b>0,02</b>	<b>0,01</b>	<b>-0,0575</b>	<b>-0,036</b>	<b>0,012</b>
<b>Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)</b>	<b>0,026</b>	<b>0,012</b>	<b>-0,069</b>	<b>-0,045</b>	<b>0,014</b>
<b>Rentabilita tržeb (ROS)</b>	<b>0,013</b>	<b>0,006</b>	<b>-0,04</b>	<b>-0,024</b>	<b>0,007</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.6.3 Aktivita

Obrat aktiv měří podnikatelskou aktivitu porovnáním tržeb a aktiv, lépe řečeno kolik korun je schopna firma utržit na jednu korunu svých zdrojů (aktiv). Nízká hodnota ukazuje na nízkou aktivitu družstva. Obrat dlouhodobého majetku měří, jak efektivně firma hospodaří s fixním majetkem a vyjadřuje, kolikrát se firmě vrátí dlouhodobý majetek v tržbách. Obrat zásob nám říká, kolikrát za rok je firma schopna přeměnit zásoby na tržby. Doba obratu zásob je měřena ve dnech a vyšší hodnota vede obvykle ke zvýšení zisku. Doba splatnosti pohledávek udává, kolik dní je inkaso zadržováno v pohledávkách. Zájem je na co nejnižší hodnotě, standardní doba je 48 dní.

**Tabulka č. 6 – Finanční ukazatelé aktivity**

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Tržby	174794	166780	133945	134612	150265
Aktiva	108014	98641	93000	89783	86490
Zásoby	34389	31350	27963	32019	31008
Dlouhodobý majetek (DM)	39054	37433	33692	29156	26513
Pohledávky	21953	16196	18048	21410	17331
<b>Obrat aktiv</b>	<b>1,62</b>	<b>1,69</b>	<b>1,44</b>	<b>1,5</b>	<b>1,74</b>
<b>Obrat DM</b>	<b>4,48</b>	<b>4,46</b>	<b>3,975</b>	<b>4,62</b>	<b>5,66</b>
<b>Obrat zásob</b>	<b>5,083</b>	<b>5,32</b>	<b>4,79</b>	<b>4,2</b>	<b>4,85</b>
<b>Doba obratu zásob</b>	<b>71 dní</b>	<b>68 dní</b>	<b>76 dní</b>	<b>86 dní</b>	<b>75 dní</b>
<b>Doba splatnosti pohledávek</b>	<b>46 dní</b>	<b>35 dní</b>	<b>49 dní</b>	<b>58 dní</b>	<b>42 dní</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledných hodnot je patrné, že družstvo má malou aktivitu v obratu aktiv, jelikož na každou korunu svých zdrojů je schopna utržit pouze 0,5 korun. Lepších výsledků by družstvo mohlo dosáhnout pomocí zvyšování svých tržeb či snižování aktiv. U obratu zásob a dlouhodobého majetku jsme zjistili, že se za rok v tržbách družstvu vrátí jejich dlouhodobý majetek a zásoby více jak čtyřnásobně, což je přínosné. Doba obratu zásob družstva je však velmi vysoká. Je to dáno tím, že družstvo drží velké množství zásob na svých skladech. Dobu splatnosti pohledávek si družstvo drželo ve všech letech přibližně kolem standardní doby splatnosti.

### 3.7 SWOT analýza firmy Dita VDI

Zabývá se silnými (Strengths) a slabými (Weaknesses) stránkami, příležitostmi (Opportunities) a hrozbami (Threats) společnosti spojené s podnikatelským plánem, strategií či projektem. SWOT analýzu vyvinul v 60. letech 20. století Albert Humphrey při jeho výzkumném projektu na Stanfordově univerzitě. Analýza se zakládá na hodnocení současného stavu firmy ve vnitřním prostředí a pozorování jejího vnějšího okolí. Vnitřní prostředí se hodnotí pomocí silných a slabých stránek, naopak příležitosti a hrozby se hledají ve vnějším prostředí. Pro určení silných a slabých stránek se používá nejčastěji brainstorming s managementem společnosti a specialisty na hodnocenou oblast. Vnější prostředí nemůže podnik tak dobře kontrolovat jako vnitřní, proto jej musí pozorovat, aby včas identifikoval své příležitosti či hrozby a zachoval se tak, aby využil této znalosti ve svůj prospěch.

**Tabulka č. 7 – SWOT analýza**

<b>Silné stránky</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- kvalita výrobků (ISO 9001, Česká kvalita)</li><li>- služby zákazníkům (internetový obchod, možnost reklamace...)</li><li>- velký sortiment výrobků</li><li>- péče o zaměstnance, dobré pracovní prostředí</li><li>- jistota zaměstnání pro postižené zaměstnance</li></ul>	<b>Slabé stránky</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- vysoké náklady výroby</li><li>- nedostatečné pokrytí domácího trhu</li><li>- částečná závislost na dotacích</li><li>- propagace firmy</li><li>- kvalifikace zaměstnanců, školení</li></ul>
<b>Příležitosti</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- upevnění značky na domácím trhu</li><li>- rozšíření podnikových prodejen po ČR, zisk nových zákazníků</li><li>- získání nových zahraničních zákazníků</li><li>- změna dodavatele – získání levnějšího materiálu</li></ul>	<b>Hrozby</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- silná konkurence levných čínských výrobků na trhu</li><li>- snížení státních dotací</li><li>- zvýhodnění podmínek pro import levnějších konkurenčních výrobků</li><li>- ztráta certifikátů kvality</li><li>- špatné vztahy s odběrateli či dodavateli</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování

## **4 Popis stávajícího motivačního programu ve společnosti**

Tato kapitola se zabývá motivačními způsoby ve společnosti Dita VDI a také jejími zaměstnanci, na které je motivační program zaměřen.

### **4.1 Zaměstnanci**

Dita VDI zaměstnává 238 zaměstnanců. Z tohoto celkového počtu je více jak 60 % zdravotně handicapovaných. Díky tomu se družstvo řadí mezi tzv. chráněné dílny. Chráněné dílny jsou organizace, ve kterých pracuje minimálně 60 % lidí se zdravotním postižením. Uplatní se zde lidé s mentálním nebo i fyzickým postižením, kteří mají velice ztížené podmínky při hledání pracovního místa. Jako chráněná dílna družstvo umožňuje jiným firmám čerpat tzv. náhradní plnění. Zaměstnavatelé s více než 25 zaměstnanci mají povinnost zaměstnávat minimálně 4 % osob se zdravotním postižením dle zákona o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb., při nesplnění této podmínky musí odvést státu ročně 2,5 násobek průměrné mzdy za každou nezaměstnanou zdravotně postiženou osobu nebo musí čerpat již zmíněné náhradní plnění. Náhradní plnění se uskutečňuje prostřednictvím odebírání výrobků či služeb u chráněných dílen. Od roku založení družstva 1956 se počet zaměstnanců rapidně zmenšil. V tomto roce družstvo zaměstnávalo přibližně 570 zaměstnanců. Po pádu komunistického režimu se počet zaměstnanců snižoval. V roce 1998 již družstvo zaměstnávalo pouze kolem 450 zaměstnanců. Vstupem do nového tisíciletí se snižování zaměstnanců nezastavilo kvůli nedostatku zakázek a nízkým ziskům družstva. V roce 2008 se počet zaměstnanců snížil pod 250 a tím se družstvo zařadilo mezi malé a střední podniky.

### **4.2 Odměňování - Platy**

Platy zaměstnanců jsou nejdůležitějším motivačním faktorem v družstvu. Platy můžeme rozdělit do dvou skupin, a to na platy dělníků a platy tzv. THP pracovníků (technicko-hospodářský pracovník). Dělníci získávají za jejich práci úkolovou mzdu. To znamená, že dělník získá za každý vyrobený či zpracovaný výrobek danou sazbu v korunách dle jeho pracovní činnosti. Tato sazba je pro každou pracovní činnost jiná podle obtížnosti činností a možnosti využití jiných technologií k usnadnění práce. Mzda se tvoří ze základu, který se získá z vyrobených či zpracovaných kusů za měsíc a sazby za jeden kus. Například zaměstnanec měsíčně přišije 4000 kusů knoflíků, sazba je 2 Kč za přišitý knoflík, tedy základ pro vytvoření mzdy bude 8000 Kč. K tomuto základu se přičítá

20% základu pro mzdu dělníka. Jako bonus může dělník získat 10 % základu za tzv. nemarození. Bonus dělník získá za nevyužití možnosti 2 dnů v měsíci být nemocný a 2 hodin v měsíci na návštěvu lékaře. Při práci dělníků mohou nastat tzv. nezaviněné prostoje. To znamená, že dělník chce pracovat, ale nemůže z jiných důvodů, například oprava stroje, se kterým dělník pracuje. Za tuto dobu získává zaměstnanec režijní mzdu. Mzda je daná sazbou za hodinu (například švadlena 51 Kč/h), a počtem hodin, po které dělník nemohl pracovat. Tato režijní mzda se pak přičítá k celkové mzdě. THP pracovníci jsou odměňováni smluvními platy. Smluvní plat má dvě složky a to základní a pohyblivou složku. Základní složka je měsíční plat zaměstnance a pohyblivou složku tvoří různé formy odměny za dobře vykonanou práci. Tyto odměny se poskytují například při plnění hospodářského plánu nebo při splnění nějakého úkolu od nadřízeného pracovníka či plnění plánu tržeb. Tato složka má motivační charakter a využívá se také formou prémie. Můžeme si uvést příklad. Díky této složce v podnikové prodejně může prodavačka získat vyšší plat, když prodejna vykazuje vyšší tržby než obvykle či za prodej drahého zboží, které nejde příliš na odbyt. Příkladem tohoto zboží může být kočárek pro dítě, u kterého se cena pohybuje 10 000 – 20 000 Kč a potenciální zákazníci raději hledají jiné možnosti získání kočárku (půjčení od známých, bazar aj.).

### **4.3 Pracovní podmínky**

Pracovní prostředí v družstvu splňuje veškeré povinnosti dle Zákoníku práce. Tyto povinnosti bychom mohli stručně popsat jako prostorové a konstrukční uspořádání veškerého vybavení pracovního prostředí tak, aby odpovídalo bezpečnostním a hygienickým požadavkům. Například pracoviště musí být řádně osvětlena, pokud možno denním světlem, musí splňovat stanovené mikroklimatické podmínky (větrání, vlhkost, teplota), nouzové východy a přístupové cesty k nim musí být stále volné, musí být zajištěna pravidelná údržba, úklid a čištění. Zaměstnancům jsou jednou ročně přiděleny od družstva ochranné pracovní oděvy dle Zákoníku práce (§ 104 odst. 2) a nařízením vlády číslo 495/2001 Sb. Provozovny jsou vybaveny i prostory pro osobní hygienu, převlékání, odkládání osobních věcí a stravování zaměstnanců. Družstvo má vlastní jídelnu pro své zaměstnance, navíc každému zaměstnanci přispívá 30 Kč na obědy. Zaměstnanec pak platí pouze 15 Kč za oběd. Pokud zaměstnanec nechodí na obědy do družstevní jídelny, peníze za ně od družstva jsou složeny na tzv. sociální fond

a na konci roku si může zaměstnanec nechat proplatit např. jízdenky, léky či jiné výdaje související s pracovní činností v družstvu. Pracovní doba zaměstnanců je různá pro dělníky a THP pracovníky. Dělníci pracují osm hodin na dvousměnné provozu (ranní od 6-14 hod., odpolední směna 14-22 hod.). Každý dělník pracuje na svém pracovišti, kde vykonává jeden z mnoha na sebe vázaných procesů, které vedou k vytvoření finálního výrobku. Většina dělníků pracuje s výrobními stroji, které jim usnadňují práci. Družstvo tyto stroje modernizuje, aby výroba byla co nejefektivnější. Techničtí pracovníci musí nastoupit do 8 hod. a být v práci do 14 hod. Poté ještě musí odpracovat další 2 hodiny v týdnu, ale je na nich, kdy si je odpracují v týdenním pracovním plánu. Zaměstnanci mají právo také na 30 minutovou přestávku na oběd. Zaměstnanci v družstvu mohou ročně využít 20 dní volna k dovolené. Z toho 14 dní jsou dokonce nařízenou dovolenou, 10 dní musí využít pro letní dovolenou a 4 dny pro dovolenou o Vánocích.

#### **4.4 Sledování spokojenosti zaměstnanců**

Družstvo rozesílá jednou za rok svým zaměstnancům dotazník spokojenosti, kde zaměstnanci mohou vyjádřit svůj názor k vedení a k pracovním podmínkám v družstvu. Mohou napsat své námítky, s čím jsou nespokojení, či návrhy na zlepšení ve výrobě či v pracovních podmínkách. Tyto návrhy a námítky jsou projednány představenstvem. Představenstvo zamítne ty, které jsou nereálné, nesmyslné či finančně náročné, a vybere pouze ty, které jsou v zájmu družstva a které by družstvo mohlo začít praktikovat. Vybrané návrhy jsou pak předneseny na členské schůzi, která je buď schválí, nebo neschválí.

#### **4.5 Rekreační pobyt**

Družstvo svým zaměstnancům nabízí zvýhodněné rekreační pobyty na Šumavě v chalupě Maleč. Chalupa má maximální kapacitu 14 lůžek, je vybavena dvěma plně zařízenými kuchyňskými kouty, dvěma záchody a sprchami, pro relaxaci jsou určeny dvě místnosti - prosklená veranda a klubovna s krbem a televizí. Pro zábavu či sportovní vyžití je možno využít pingpongový stůl a hřiště na nohejbal nebo volejbal. Okolí skýtá v létě mnoho možností pro turistiku, cykloturistiku nebo koupání, v zimě zase pro sjezdové či běžecké lyžování. Šumava nabízí velké množství přírodních krás a pobyt v přírodě je pro zaměstnance uklidňující a uvolňující. V okruhu několika kilometrů se nachází mnoho historických památek. A díky družstvu si tento pobyt mohou zaměstnanci dopřát za pouhých 200 Kč na osobu na den.

## **5 Analýza současného motivačního programu**

Analýzu současného motivačního programu jsme provedli pomocí SWOT analýzy (silné a slabé stránky, příležitosti, hrozby) a pomocí dotazníkového šetření. Cílem šetření je zhodnocení motivačního programu organizace a případné doporučení k jeho zlepšení. Dotazníkové šetření se týká pohledu zaměstnanců na motivační program firmy. Dále je zde uvedena kalkulace vynaložených nákladů na motivační program a přínosy pro družstvo, které mu poskytuje.

### **5.1 SWOT analýza**

Motivace je jedním z nejdůležitějších vnitřních faktorů v oblasti řízení a plánování lidských zdrojů v podniku. Pomocí silných a slabých stránek zhodnotíme současný stav motivačního programu. U motivace lidských zdrojů se příležitosti a hrozby spíše používají k určení možností ke zlepšení či zhoršení motivačního programu.

#### **5.1.1 Silné stránky**

Výborné pracovní podmínky pro zaměstnance

Jistota vyplacení mezd

Vlastní jídelna na pracovišti

Sledování spokojenosti zaměstnanců

Jistota pracovního místa

Možnost zvýhodněného rekreačního pobytu

Ohodnocení dle výkonu zaměstnance

Příspěvek na obědy

#### **5.1.2 Slabé stránky**

Šíření informací

Budování kariéry

Výše mezd

Malá škála motivačních faktorů

Malá škála hmotných odměn

Podpora dalšího vzdělávání zaměstnanců

Motivace k odpovědnosti a delegování zaměstnanců

### **5.1.3 Příležitosti**

Možnost vzdělávání v oboru

Inovace motivačních faktorů dle současných trendů

Možnost povýšení

Zlepšení znalostí potřeb a zájmů zaměstnanců

Zvýšení motivačních faktorů

Individuální motivace

### **5.1.4 Hrozby**

Snížení státní dotace

Špatná motivace zaměstnanců

Negativní motivace (tresty)

Motivace se netýká všech zaměstnanců

Nespravedlivé odměňování

### **5.1.5 Zhodnocení SWOT analýzy**

Společnost disponuje mnoha silnými stránkami, tento fakt ukazuje na dobré zacházení se svými zaměstnanci a na zabývání se jejich motivací. Bohužel společnost má také mnoho slabých stránek motivačního programu, na které by se měla zaměřit a změnit je v silné stránky pomocí příležitostí. Měla by se také vyvarovat hrozeb, které by negativně ovlivnily motivační program. Celkově motivační program je dostačující, ale společnost by se měla snažit o stálé zlepšování motivace zaměstnanců, která by vedla k oboustranné spokojenosti.

## **5.2 Analýza pomocí dotazníkového šetření**

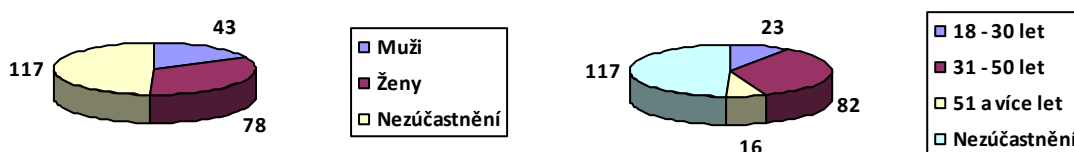
Analýza mapuje pohled zaměstnanců na motivační faktory družstva Dita, jejich názor na pracovní podmínky a na vztahy na pracovišti. Dotazníkové šetření je zaměřeno na potřeby a zájmy zaměstnanců. Cílem analýzy a zhodnocení výsledků šetření je zlepšení motivace a spokojenosti zaměstnanců. Dotazník byl rozeslán všem zaměstnancům pomocí e-mailu, byl upraven pomocí nástroje formulářů v programu MS Word, aby zaměstnanci neměli problém jej vyplnit a samotné vyplnění je časově příliš nezatěžovalo. Elektronická forma byla zvolena pro rychlost a nulové náklady na jeho rozeslání. Celý dotazník naleznete v příloze D této práce. Je rozdělen do dvou částí a to na část, která se zabývá současným motivačním programem družstva, a na druhou, která je zaměřena na možnosti vylepšení tohoto programu.



Dotazník byl anonymní, složený z 10 otázek. Návratnost dotazníků byla 51% - 121 vyplněných použitelných dotazníků z celkového počtu zaměstnanců 238.

První část tvoří dvě neočíslované otázky na pohlaví a věk dotazovaných, abychom měli lepší představu o struktuře respondentů. Výsledky lze pozorovat na obrázku č. 2.

**Obrázek č. 2 – Informace o dotazovaných osobách**



Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku je patrné, že dotazníkového šetření se zúčastnily převážně ženy. Nemůžeme sice říci, že v celém družstvu převládá ženské pohlaví vzhledem k tomu, že neznáme složení nezúčastněných zaměstnanců, ovšem předpoklad tu je. Hlavní pracovní náplní družstva je totiž výroba textilu a to především dětského textilu, kde převládají ženské profese jako například švadlena.

Dle věku dotazovaných zaměstnává družstvo nejvíce lidí mezi 31 – 50 let, další nejpočetnější kategorií jsou mladší ročníky a poslední jsou starší zaměstnanci. Nemůžeme tvrdit, že toto složení zůstane i v případě zapojení všech zaměstnanců, mnoho starších zaměstnanců neumí zacházet s počítačem a naopak mnoho mladých zaměstnanců prostě dotazníky nevyplňují. V dalším zkoumání otázek z dotazníku již nebudeme znázorňovat počet nezúčastněných osob a budeme se zabývat pouze s navrácenými dotazníky.

### Hodnocení jednotlivých otázek z dotazníku:

#### 1. Se zaměstnáním v družstvu jste:

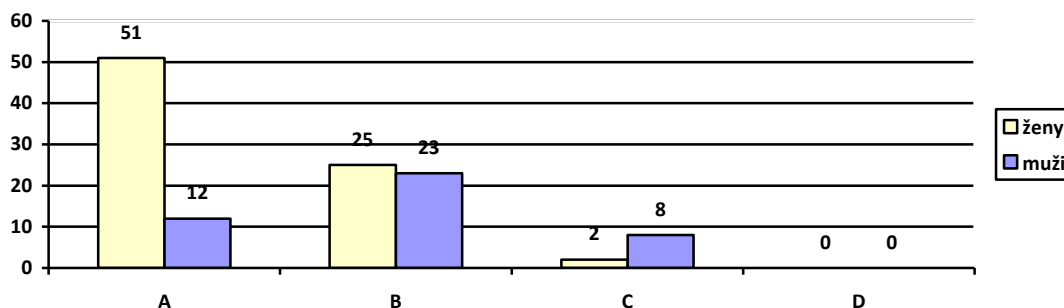
- A) naprosto spokojen
- B) spokojen
- C) spíše nespokojen

D) nespokojen

Důvod nespokojenosti:

.....

**Obrázek č. 3 - Graf spokojenosti zaměstnanců muži/ženy**



Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka č. 8 - Četnost odpovědí dotazníkového šetření otázka 1.**

	<b>Celkem</b>	<b>Muži</b>	<b>Ženy</b>	<b>18-30 let</b>	<b>31-50 let</b>	<b>51- let</b>
<b>A</b>	63	12	51	8	45	10
<b>B</b>	48	23	25	9	33	6
<b>C</b>	10	8	2	6	4	0
<b>D</b>	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

V první otázce dotazníku jsme se ptali, zda jsou zaměstnanci vůbec spokojeni se svou prací v družstvu. Dle očekávání je většina zaměstnanců zcela spokojena se svou prací a spolu se zaměstnanci, kteří označili v dotazníku pouze spokojenost, tvoří 90 % dotazníků. Dobrou zprávou je, že žádná osoba neuvodla nespokojenost. Důvody nespokojenosti byly například: neatraktivní práce, pocit špatného odměňování za práci nebo vztahy na pracovišti.

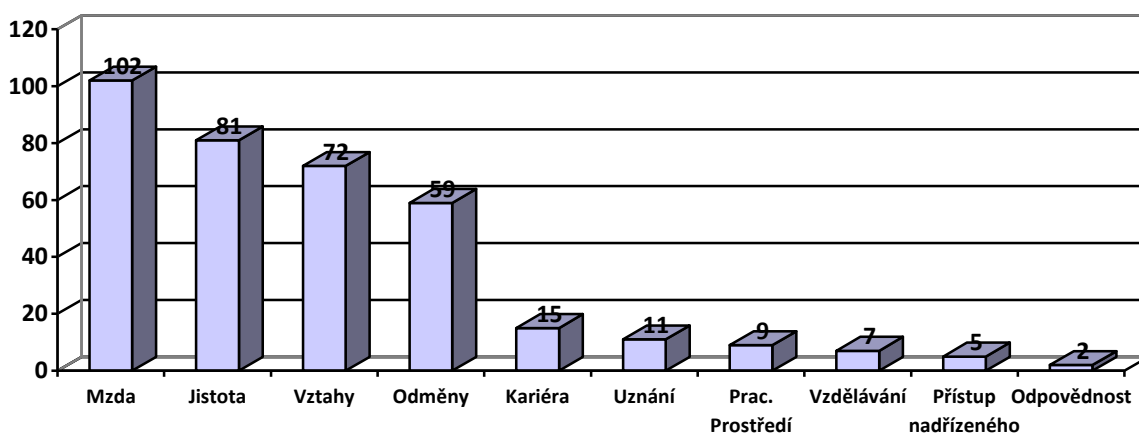
**2. Co je pro Vás v zaměstnání nejdůležitější? (Vyberte maximálně 3 možnosti)**

- A) mzda
- B) přístup nadřízeného
- C) odpovědnost za svou činnost
- D) bonusy, odměny, benefity
- E) možnost kariérního růstu
- F) možnost vzdělávání
- G) dobré mezilidské vztahy
- H) příjemné pracovní prostředí
- I) uznání nadřízeného/kolegů
- J) jistota zaměstnání
- K) jiné .....

Další otázka se zabývá nejdůležitějším motivačním faktorem v očích zaměstnance. Zaměstnanci měli vybrat ze seznamu maximálně tři motivační faktory, které podle nich

jsou nejdůležitější. Nejčetnějším motivačním faktorem se stala mzda. Mzda je jeden z krátkodobě působících faktorů. Mzdu zaměstnanci označili, protože bez finančního zabezpečení člověk nemůže skoro existovat, proto je velmi důležité, aby družstvo bylo schopno vždy zaměstnancům vyplatit mzdy. Druhým nejčetnějším faktorem byla jistota zaměstnání. Většina zaměstnanci jsou zdravotně postižení lidé a obtížně by si hledali jinde dlouhodobé zaměstnání. Družstvo jim tuto jistotu poskytuje, jelikož si chce své zaměstnance udržet kvůli získání státních dotací, které výrazně družstvu pomohou s pokrytím jeho nákladů. Třetím faktorem byly dobré mezilidské vztahy. Těmito vztahy jsou myšleny vztahy mezi spolupracovníky a samozřejmě také mezi nadřízenými a podřízenými. Dalším faktorem, který se vyskytl četněji, byly bonusy, odměny a benefity. V menší míře se pak v dotazníkovém šetření objevily následující motivační faktory seřazené podle četnosti: možnost kariérního růstu, uznání nadřízeného či kolegů, příjemné pracovní prostředí, možnost vzdělávání, přístup nadřízeného a odpovědnost za svou činnost.

**Obrázek č. 4 – Motivační faktory dle důležitosti pro zaměstnance**



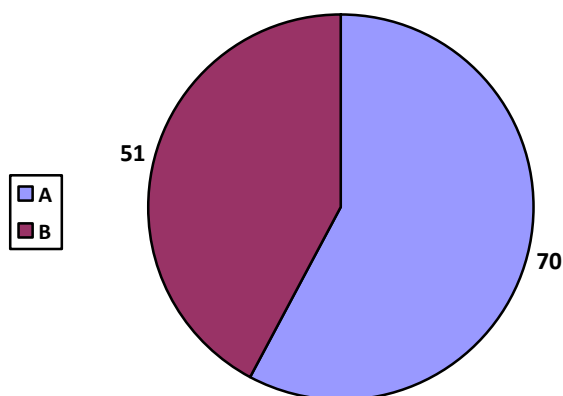
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafického znázornění je patrné, že zaměstnanci spíše preferují krátkodobě působící motivační faktory. Tato preference může být způsobena absencí dlouhodobě motivujících faktorů ve stávajícím motivačním programu družstva. Družstvo by mohlo zlepšit využití některých dlouhodobějších motivačních faktorů, ale jejich zavedení nesmí negativně zasáhnout zaměstnanci preferovaných motivačních způsobů. Případná nespokojenost zaměstnanců by mohla ohrozit celou výrobu družstva.

### 3. Kterému motivačnímu faktoru dáváte přednost?

- A) peněžnímu (výše odměny za práci)
- B) nepeněžnímu (uznání, pochvala, možnost budování kariéry)

Obrázek č. 5 - Graf preference motivačních faktorů



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 9 - Četnost odpovědí dotazníkového šetření otázka 3.

	<b>Celkem</b>	<b>Muži</b>	<b>Ženy</b>	<b>18-30 let</b>	<b>31-50 let</b>	<b>51- let</b>
<b>A</b>	70	32	38	18	43	9
<b>B</b>	51	11	40	5	39	7

Zdroj: vlastní zpracování

Ve třetí otázce jsme se zajímali o to, jaké motivující způsoby zaměstnanci preferují. Zda to jsou peněžní či nepeněžní motivátory. Vyhodnocení prokázalo, že mírnou převahu mají peněžní motivační faktory. Peněžní faktory vybralo 58 %, zbytek 42 % vybralo preferenci nepeněžních faktorů. Tento fakt se zobrazil zejména v nejmladší věkové skupině.

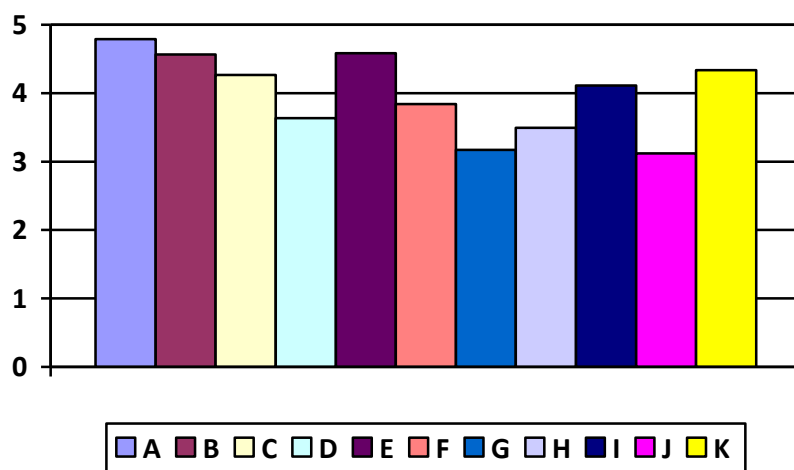
### 4. Označte každou položku podle toho, jak moc na Vás působí jako motivátor v družstvu Dita. (1 -nepůsobí na Vás jako motivátor, 5 – hodně Vás motivuje k práci)

V další otázce zaměstnanci měli ohodnotit motivační faktor od 1 do 5, podle toho, jak moc na ně působí v zaměstnání. 1 znamená, že na ně vůbec nepůsobí motivačně a 5 znamená, že je dostatečně motivuje k práci. V dotazníku hodnotili následující motivační faktory, ke kterým byla přiřazena písmena abecedy, z důvodu lepší orientace v obrázku

č. 6, kde jsou graficky znázorněny výsledky dotazníkového šetření této otázky. Pro každý motivační faktor byl stanoven aritmetický průměr z vyplněných dat v dotaznících.

- A- Finanční ohodnocování práce
- B- Poskytnutí jistoty (mzda, pracovní jistota)
- C- Pochvala nadřízeného
- D- Možnost pracovního rozvoje (školení)
- E- Systém odměňování (bonusy, benefity)
- F- Zaměstnanecké akce (zábava, plesy)
- G- Pověření důležitým úkolem
- H- Šance kariérního růstu
- I- Příspěvek na stravování
- J- Příspěvek na rekreaci
- K- Dobré pracovní podmínky

**Obrázek č. 6 – Dotazníkové hodnocení motivačních faktorů**



Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka č. 10 - Četnost odpovědí dotazníkového šetření otázka 4.**

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
4,788	4,563	4,267	3,633	4,584	3,838	3,169	3,492	4,112	3,119	4,338

Zdroj: vlastní zpracování

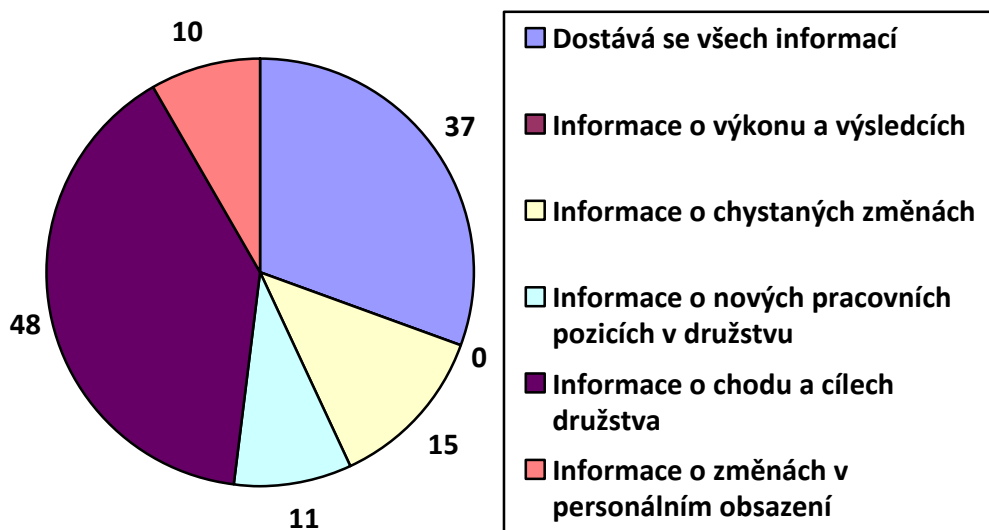
Z výsledků je vidět, že největší motivační schopnost dle zaměstnanců mají motivační faktory A, B, C, E, I a K. Jejich aritmetický průměr z dotazníkového hodnocení zaměstnanců se pohybuje mezi 4 a 5, kde maximální hodnota může být právě 5. Aritmetický průměr ostatních se pohybuje mezi 3 a 4, žádný motivační faktor nemá aritmetickou hodnotu menší než 3. To je dobré znamení, protože dle většiny zaměstnanců všechny tyto motivační faktory jsou úspěšné. Družstvo tedy využívá správných motivačních faktorů a k dalšímu zlepšení motivace zaměstnanců se může zaměřit na zlepšování stávajících motivačních způsobů.

##### **5. Jaké informace se Vám zcela nedostávají?**

- A) dostává se Vám všech informací
- B) informace o Vašem výkonu a výsledcích
- C) informace o chystaných změnách
- D) informace o nových pracovních pozicích v družstvu
- E) informace o chodu a cílech družstva
- F) informace o změnách v personálním obsazení

Pátá otázka v dotazníku se zabývá komunikací ve firmě, tedy šířením informací. V otázce měli zaměstnanci určit, jakých informací se jim v družstvu zcela nedostává. Nejčastější odpověď zněla, že chybí informace o chodu a cílech družstva. Druhou nejčastější odpovědí bylo tvrzení, že se zaměstnancům dostávají všechny informace. Poté zbylé dotazníky přibližně rovnoměrně pokryly informace o chystaných změnách, o nových pracovních pozicích v družstvu a o změnách v personálním obsazení. Nikdo z dotazovaných nevedl, že by se mu nedostávalo informací o jeho výkonu a výsledcích. Informovanost zaměstnanců o chodu firmy je velmi důležitá. Proto by družstvo mělo podniknout kroky k vylepšení komunikace uvnitř společnosti, jelikož mnoho zaměstnanců si myslí, že nejsou dostatečně informováni.

Obrázek č. 7 – Graf šíření informací dle zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 11 - Četnost odpovědí dotazníkového šetření otázka 5.

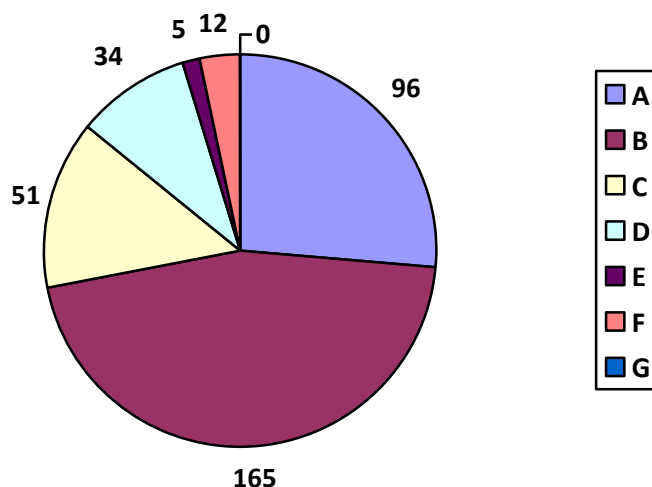
	Celkem	Muži	Ženy	18-30 let	31-50 let	51- let
<b>A</b>	37	12	25	9	24	4
<b>B</b>	0	0	0	0	0	0
<b>C</b>	15	6	9	0	10	5
<b>D</b>	11	3	8	3	7	1
<b>E</b>	48	17	31	10	34	4
<b>F</b>	10	5	5	1	7	2

Zdroj: vlastní zpracování

**6. Pokud byste uvažoval/a o odchodu ze společnosti, z jakého by to bylo důvodu? (označte maximálně 3 možnosti)**

- A) špatné platové podmínky
- B) obtížná možnost kariérního růstu a osobního rozvoje
- C) špatné mezilidské vztahy na pracovišti
- D) namáhavost práce
- E) špatná organizace práce a pracovní podmínky
- F) nezájem vedoucích o Vámi vykonanou práci
- G) jiné .....

**Obrázek č. 8 - Graf demotivačních faktorů družstva**



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka byla zaměřena na demotivační prvky v družstvu. Zaměstnanci se měli zamyslet nad možným odchodem z družstva, z jakého by to bylo důvodu. Nejvíce označovanou odpovědí byla obtížná možnost kariérního růstu a osobního rozvoje. Následující odpovědi podle četnosti výskytu v dotazníkovém šetření byly špatné platové podmínky, špatné vztahy na pracovišti, příliš namáhavá práce, nezájem vedoucích o vykonanou práci a špatná organizace práce a pracovní podmínky. Jiné odpovědi se v dotaznících nevyskytly. Díky získaným výsledkům se družstvo může vyvarovat nejdůležitějších demotivujících faktorů a lépe motivovat své zaměstnance i si je udržet.

**7. U následujících tvrzení označte ANO nebo NE pokud s tímto tvrzením souhlasíte.**

V sedmé otázce měli zaměstnanci vyplnit u následujících tvrzení ANO nebo NE, podle toho zda s nimi souhlasí či ne. Tvrzení popisují různé situace, které mohou nastat ve firmě. U většiny tvrzení výsledky značně převládaly na jednu stranu, proto jsou uvedeny u následujících tvrzení pouze nejčastější odpovědi zaměstnanců. Pouze u posledního tvrzení se výsledky lišily jen nepatrně, ovšem častější odpovědí bylo NE.

- |                                                                      |          |
|----------------------------------------------------------------------|----------|
| Ve srovnání s ostatními zaměstnanci dostáváte spravedlivou odměnu.   | ANO (92) |
| Je těžké plnit pracovní normy z důvodu obtížnosti práce.             | NE (76)  |
| Máte špatné vztahy s nadřízenými.                                    | NE (105) |
| Zaměstnavatel dostatečně nezajišťuje bezpečnost práce na pracovišti. | NE (113) |
| V družstevní jídelně vaří kvalitní jídlo.                            | ANO (81) |



Dostává se Vám dostatečné úcty od nadřízených za Vaši práci. ANO (73)

Chcete se více podílet na úspěchu družstva. NE (65)

**8. Napište svůj názor na to, co podle Vás družstvu chybí, a co by Vám usnadnilo Váš pracovní den.**

V další otázce mohli zaměstnanci vyjádřit svůj názor na nedostatky pracovního prostředí a na možnosti ulehčení pracovního dne. Většina dotazovaných ovšem v této otázce nic nevedla. To mohlo být způsobeno tím, že chtěli co nejrychleji vyplnit dotazník či žádné nedostatky u družstva jednoduše neshledávají. Odpovědi, které se vyskytly v dotaznících, jsou následující:

- Nic (78)
- Televize (5)
- Možnost odpočinku, gauč, pohovka (13)
- Bufet, občerstvení (25)

**9. Označte ANO či NE u následujících možností, podle toho zda byste chtěli zavést tyto praktiky v družstvu nebo ne.**

V další otázce jsme připravili několik možností zlepšení motivačního programu a zaměstnanci měli vybrat, zda by toto zlepšení chtěli zavést v družstvu či ne. Nejprve si uvedeme nejčastější odpovědi na možnosti z dotazníku, poté probereme v další kapitole návrhy na zlepšení díky informacím, které jsme zjistili. Viz strana 53.

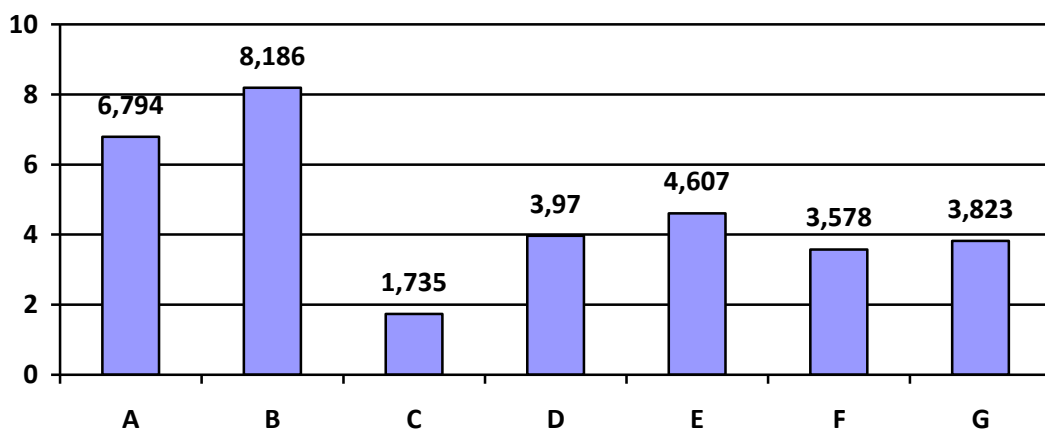
- Chtěli byste mít možnost povýšení? ANO (86)
- Chtěli byste zdokonalit technický stav pracoviště? NE (83)
- Chtěli byste zavést hodnocení úkolů pomocí odměn a trestů? NE (97)
- Chtěli byste mít více dní dovolené? ANO (112)
- Chtěli byste pracovat více hodin a získat tím lepší plat? NE (72)
- Chtěli byste mít možnost podílet se na zdokonalování pracovních podmínek v družstvu? ANO (70)

**10. Napište, jakou hodnotu pro Vás mají následující pracovní cíle. Využijte stupnici čísel od -10 do 10 (10 – chci dosáhnout cíle, 0 – nemá pro mě hodnotu, ale nevádí mi cíle dosáhnout, -10 – nechci dosáhnout cíle) Pokud odpovíte u cíle v rozmezí 0-10 vyjádřete v procentech, jak si myslíte, že tohoto cíle**

v budoucnu dosáhnete (100% - určitě ho dosáhnu, 0% - chci ho dosáhnout, ale určitě ho nedosáhnu)

	Hodnota	Procento
A) Být povýšen	.....	.....
B) Vydělat si více peněz	.....	.....
C) Najít si jinou práci	.....	.....
D) Dostat pochvalu od vedení	.....	.....
E) Získat více znalostí a zkušeností	.....	.....
F) Pracovat celý život na stávajícím místě	.....	.....
G) Získat ocenění zaměstnance měsíce	.....	.....

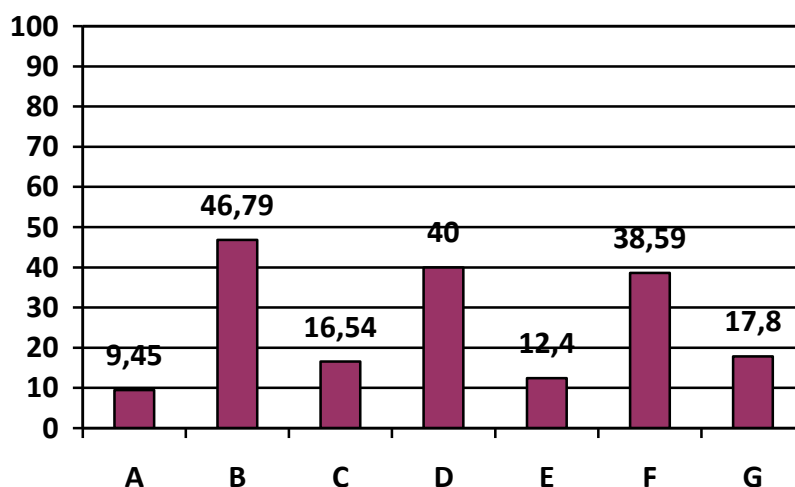
Obrázek č. 9 – Atraktivnost cílů pro zaměstnance



Zdroj: vlastní zpracování

Na předchozím obrázku číslo 9 lze pozorovat výsledek dotazníkového šetření v atraktivnosti cílů pro zaměstnance. Byl proveden aritmetickým průměrem všech ohodnocení z dotazníkového šetření. V následujícím obrázku je grafické znázornění aritmetického průměru všech procentních pravděpodobností, které byly vyplněny v dotaznících, ke každému cíli. Tyto získané informace využijeme v další kapitole k výpočtu síly daných motivů, kterou se zabýval ve své teorii spravedlnosti V. H. Vroom. Viz strana 51.

Obrázek č. 10 – Procentní vyjádření dosažitelnosti cíle



Zdroj: vlastní zpracování

### 5.3 Kalkulace nákladů motivačního programu a jeho přínos podniku

Motivační program družstva Dita není složitý, proto snadno vyjádříme jeho náklady. Tyto náklady jsou znázorněné v tabulce číslo 12. Nejvyšší složkou jsou mzdové náklady. Tyto náklady jsou tvořeny hrubou mzdou zaměstnanců, sociálním a zdravotním pojištěním odvedeným družstvem a odměnami, které zaměstnanci získali. Část těchto nákladů pokryje zpětné čerpání státní dotace, které družstvo získává díky zaměstnávání více jak 50 % zdravotně znevýhodněných osob. Další náklady jsou náklady na stravování zaměstnanců v družstevní jídelně. Družstvo přispívá zaměstnancům 30 Kč na obědy a to všem bez ohledu na to, zda zaměstnanec chodí na obědy nebo ne. Zaměstnanec, který na obědy nechodí, využije tento příspěvek k jinému účelu souvisejícím s jeho pracovní činností. Kuchyně je provozována cizí firmou, proto družstvo nemá další náklady související s tímto motivačním faktorem. Poslední skupina nákladů motivačního programu jsou náklady související se zvýhodněným rekreačním pobytem na Šumavě. Zaměstnanci mohou využít možnost pobytu v přírodě pouze za 200 Kč na osobu a den. Běžná cena je 360 Kč na osobu a den, doplatek hradí družstvo. Tuto výhodu poskytuje družstvo maximálně na 7 dní v roce a to především postiženým zaměstnancům. Výhodu využije ročně kolem 100 zaměstnanců. Pro výpočet celkových nákladů je nutné znát počet zaměstnanců v podniku. V roce 2008 průměrný stav

zaměstnanců činil 261, v roce 2009 i 2010 to bylo přibližně 232 a v roce 2011 mírně vzrostl na 235.

**Tabulka č. 12 – Náklady motivačního programu**

<b>(Kč)</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Mzdové náklady</b>				
Náklady na mzdy	46 671 000	42 087 000	43 050 000	47 022 000
Dotace	-12 165 000	-11 896 000	-12 324 000	-11 903 000
<b>Celkem</b>	<b>34 506 000</b>	<b>30 191 000</b>	<b>30 726 000</b>	<b>35 119 000</b>
<b>Náklady na stravování</b>	<b>2 035 000</b>	<b>1 810 000</b>	<b>1 806 000</b>	<b>1 836 000</b>
<b>Náklady na rekreační pobyt</b>	<b>112 000</b>	<b>112 000</b>	<b>112 000</b>	<b>112 000</b>
<b>Náklady celkem</b>	<b>36 653 000</b>	<b>32 113 000</b>	<b>32 644 000</b>	<b>37 067 000</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Každý motivační program firmě přináší jistý užitek. Tímto užitekem je v případě výrobního podniku vlastní výroba produktů. Díky správné motivaci zaměstnanců může výrobní podnik docílit lepších pracovních výkonů zaměstnanců, vyrobit více výrobků a tím získat lepší zisk. Pro rozhodnutí, zda je motivační program správný a přispívá k lepší výrobě a zisku podniku, potřebujeme znát ještě počty vyrobených výrobků. Celkové ceny vyrobených výrobků jsou uvedeny v následující tabulce.

**Tabulka č. 13 – Počet vyrobených výrobků**

<b>(Kč)</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Výrobky</b>	5 197 000	5 409 000	5 841 000	6 573 000

Zdroj: Dita VDI

Z tabulky číslo 13 je patrné, že v posledních čtyřech letech výroba rostla. Pokud porovnáme tuto tabulku s tabulkou číslo 12, zjistíme, že v období 2008-2009 náklady klesly z důvodu snížení počtu zaměstnanců, ovšem výroba družstvu rostla. Obdobně porovnáme období 2009-2010, kde je stejný počet zaměstnanců, proto náklady na motivační program jsou podobné, ale výroba stále roste. V období 2010-2011 se náklady na motivační program zvýšily, ovšem výroba družstva se zvýšila nejvíce za poslední 4 roky. Důvodem je větší výkonnost zaměstnanců, proto můžeme říci, že stávající motivační program pozitivně ovlivňuje zaměstnance a podněcuje je k vyššímu nasazení v práci. Díky tomuto programu družstvo vyrobí více svých výrobků, které vedou k vyššímu zisku podniku.

## 5.4 Zhodnocení analýzy motivačního programu

Motivační program společnosti Dita VDI dle dotazníkového výzkumu účinně motivuje zaměstnance. Hlavními motivačními složkami motivačního programu jsou odměňování za vykonanou práci a jistota pracovního místa. V dnešní době je složité najít si práci i pro nepostiženého člověka. Je pochopitelné, že v družstvu, které zaměstnává převážně postižené lidi, motivační faktor jako je jistota pracovního místa bude převládat. Při ztrátě zaměstnání by se velmi těžko invalidní lidé uplatňovali na trhu práce, proto je pro ně tato jistota velmi důležitá. Je dobré, že ji zaměstnanci pocítují a družstvo by mělo tuto jistotu dále udržovat. S životní situací zaměstnanců také souvisí další hlavní motivační faktor a tím je mzda. Mzda jim poskytuje finanční zajištění, které potřebují pro život. Díky ní mohou uspokojovat své základní potřeby. Další motivační faktory programu také účinně působí v motivaci zaměstnanců a to je dobré znamení. Jediným negativním výsledkem, který vyplynul z dotazníkového šetření, byl špatný přenos informací uvnitř družstva. Družstvo by mělo zvýšit komunikaci ve firmě a poskytovat veškeré informace všem zaměstnancům. Družstvo by také mělo zlepšit všechny motivační faktory, které v dotazníkovém šetření nebyly tak úspěšné. Jsou to především důležité dlouhodobé motivátory jako možnost kariérního růstu a osobního rozvoje či vzdělávání. Ze SWOT analýzy jsme zjistili, že motivační program má spoustu silných stránek a předností, ovšem také mnoho slabých stránek a tedy mnoho možností ke zlepšení dosavadního programu. Družstvo by se mělo zaměřit na své slabé stránky v motivaci zaměstnanců a pokusit se je vylepšit. Při kalkulaci nákladů a přínosů motivačního programu jsme zjistili, že účinně ovlivňuje zaměstnance k vyšším výkonům a tak napomáhá družstvu k lepšímu zisku. Celkově je motivační program dostačující, ale má mnoho možností k vylepšení. Proto by se družstvo mělo stále snažit vylepšovat motivaci svých zaměstnanců a hledat nové účinné způsoby úspěšného podněcování k práci.

## **6 Návrhy na zlepšení motivačního programu**

V této části se budeme zabývat návrhy, které by vedly ke zlepšení motivační schopnosti zaměstnanců v družstvu Dita VDI. Využijeme poznatků z teoretické části a výsledků z dotazníkového šetření zaměřených na zlepšení motivačního programu k vytvoření nových možností motivace zaměstnanců.

### **6.1 Návrhy vycházející z teoretických poznatků**

Dle Maslowovy pyramidy potřeb pro spokojenost lidí je zapotřebí uspokojovat prioritně nižší potřeby před vyššími. Pro spokojenost a lepší motivaci zaměstnanců je zapotřebí uspokojovat jejich potřeby. Nejnižšími potřebami jsou v Maslowově pyramidě Fyziologické potřeby. Pro zaměstnance si pod tímto pojmem můžeme představit pracovní prostředí, stravování, možnost odpočinku (přestávky, volno) a samozřejmě podnikové akce, kde zaměstnanci získají možnost pohybu a zábavy. V družstvu je velice dobře zajištěné pracovní prostředí, z dotazníkového šetření jsme zjistili, že většina zaměstnanců považuje soudobé pracovní podmínky za uspokojivé. Proto nemá smysl se zabývat jejich zlepšením. Stravování zaměstnanců je zajištěno díky vlastní jídelně družstva, z motivačního hlediska je to pro zaměstnance velmi důležitý důkaz, že se družstvo dokáže o své zaměstnance postarat. I z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina zaměstnanců staví možnost stravování v místě pracoviště mezi kritéria pro výběr pracovního místa. Družstvo by mohlo motivovat své zaměstnance k lepším výkonům prostřednictvím 100 % příspěvku na oběd pro zaměstnance, kteří splní své pracovní normy na více než 95 %. Co se týče přestávek na odpočinek, zaměstnanci mají pouze přestávku na oběd, to se některým zaměstnancům může zdát málo. Nově by družstvo mohlo zavést ještě jednu menší přestávku určenou pouze na odpočinek. Přestávka by mohla trvat 10 až 15 minut a zaměstnanci by si mohli vybrat, kdy chtějí si tuto přestávku udělat. Někteří zaměstnanci se totiž unaví rychleji než druzí nebo si mohou udělat více času na konzumaci oběda spojením obou přestávek. Podnikové akce v motivačním programu zcela chybí. Proto by bylo největším přínosem uspořádání minimálně dvou akcí ročně. Jednou z těchto akcí by mohl být podnikový večírek či ples nebo koncert či jiná kulturní akce, kde by se zaměstnanci mohli společně pobavit. Možností jsou i sportovně založené akce. V letních měsících by družstvo mohlo složit několik týmů ze zaměstnanců a uspořádat turnaj například ve fotbale nebo volejbale. Tyto akce nemají pouze charakter zábavy. Zaměstnanci se lépe poznají mezi sebou,

zvýší se komunikace a tím dojde i k lepšímu předávání informací ve firmě, při sportovních akcích zaměstnanci mohou hrát po boku s jejich vedoucími a díky tomu se může zlepšit vztah i na pracovišti. Zaměstnanec vedoucího nebude nadále ve svých očích vidět jako „přísného tyrana“. Ovšem vedoucí nesmí ztratit respekt zaměstnanců.

Dalším stupněm Maslowovy pyramidy jsou Potřeby bezpečí a jistoty. Bezpečnost na pracovišti je zajištěna dle zákona. V družstvu lze nalézt mnoho bezpečnostních prvků. Zaměstnanci používají pro svoji bezpečnost pracovní obleky, rukavice, brýle a jiné potřeby. Veškeré prostory v družstvu jsou vybaveny protipožární ochranou, jsou zde vyznačeny únikové východy a místnosti jsou vybaveny lékárníčkami.

Ohledně jistoty pro zaměstnance je nejdůležitější jistota práce. Družstvo zaměstnává více jak 60 % zdravotně postižených osob, pro které je životně důležité mít práci. Jednak je pro ně motivací do života a jednak za ní získávají pravidelný plat, který jim umožňuje uspokojovat jejich potřeby. Družstvo jim dává jistotu dlouhodobé spolupráce, bez něj by si hledali na dnešním trhu práce velmi těžko zaměstnaní. Někteří zaměstnanci mají pochyby o této jistotě z důvodů dlouhodobého snižování zaměstnanců z minulosti a to vede k jejich demotivaci, proto by družstvo mělo nějak zaměstnance ujistit, že o svou práci nepřijdou. Mohli by například vyhlásit soutěž o zaměstnance 2012-2015, kde by byl vybrán nejpracovitější zaměstnanec a za jeho zvýšené úsilí by dostal finanční odměnu. Zaměstnance by to motivovalo k vyšším výkonům a měli by pocit jistoty, že příští tři roky stále budou bojovat o nejpracovitějšího zaměstnance Dita VDI.

Finanční jistota je také velmi důležitá. Družstvo musí být schopno vyplácet pravidelně a včas zaměstnancům mzdy. Zaměstnanci tak budou vědět, že na svého zaměstnavatele je spolehnutí a neztratí v něj důvěru. Družstvu vypomáhají dotace a příspěvky od státu, proto nikdy nemá problém s vyplácením mezd.

Dalším stupněm jsou Sociální potřeby. Jsou to mezilidské vztahy a kontakt s okolím. V družstvu dělníci pracují většinou sami na svém pracovišti u pracovního stroje či jednoho stolu. Tedy nemají příliš možností kontaktu s jinými lidmi. Kontakt se vytváří pouze při obědě ve společné jídelně či pouze krátké kontakty například při zadávání úkolu nadřizovaným či při práci s vedlejším kolegou. Řešením by mohlo být vytvoření týmové spolupráce mezi dělníky a tím zvýšení komunikace. Vytvořením týmů by se

však snížila výkonost pracovníků, proto musí družstvo rozvíjet komunikaci s dělníky jinak. Nejlepším řešením je uspořádání společenských akcí, kde dělníci mohou navázat kontakty a vztahy s ostatními spolupracovníky či vedoucími. Dalším řešením může být pořádání různých porad, kde se dělníci mohou projevit různými názory a navíc mohou získat důležité informace o firmě a o jejích dlouhodobých cílech. Zvýší se tím informovanost zaměstnanců, která je velice důležitá. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že právě informovanost o záměrech družstva zaměstnancům nejvíce chybí.

Následujícím stupněm Maslowovy pyramidy jsou Psychologické potřeby. Jsou to potřeby uznání, úcty, být vážený, sebeúcta. Jsou to pro zaměstnance nesmírně důležité faktory, díky nim dokáží lépe prosazovat své názory a potřeby u zaměstnavatele. Nejsou pouze jeho loutky. Kdyby zaměstnanci neměli uznání či úctu v práci, tato práce by je nebavila a byli by nespokojení. Což jistě k lepším výsledkům nevede. Zaměstnavatel by měl často projevovat uznání svým zaměstnancům, protože bez nich by jeho podnikání nemohlo ani existovat. Zaměstnavatel může projevovat uznání formou různých pochval. Pochvaly mohou být veřejné (např. vývěska na nástěnce, kde je vidí všichni zaměstnanci) či soukromé (ty dostane každý zaměstnanec přímo do rukou nebo osobním sdělením od zaměstnavatele). Zaměstnavatel by měl vždy jednat se zaměstnanci s úctou. Toto také platí pro nadřazené osoby v organizační struktuře, musí vždy jednat s podřízenými s úctou. Podřízení si budou připadat váženě a budou vědět, že je o ně dobře postaráno. Jejich práce je bude bavit, jelikož budou vědět, že za jejich těžkou práci dostanou uznání či pochvalu. A to vede k motivaci k lepším výkonům.

Vrcholem Maslowovy pyramidy jsou Potřeby seberealizace. Tyto potřeby souvisí s osobním rozvojem a možností růstu. Je důležité se stále rozvíjet. V zaměstnání, kde je možnost povýšení či budování kariéry, je přirozené, že se zaměstnanci rozvíjejí, aby získali lepší plat a povýšení. Podniky nabízejí svým zaměstnancům různá školení, aby zlepšili jejich zkušenosti a naučili novým dovednostem, protože s rozvojem dovedností zaměstnanců, roste také celý podnik. Má větší zisky a lepší kvalitu svých služeb nebo výrobků. Zaměstnanec může také sám navštěvovat různé kurzy, aby zlepšil své znalosti a pomohl si k lepším výsledkům v práci a získal povýšení. Rozvoj zaměstnanců je horší v podnicích, kde zaměstnanci nemají možnost povýšení nebo budování kariéry. A to je právě náš případ. Dělníci jako nejnižší podřízení nemohou získat žádné povýšení pouze odměnu za dobře odvedenou práci. K povýšení by zaměstnanci většinou potřebovali mít



vyšší vzdělání, v případě manažerů vystudovat vysokou školu s ekonomickým zaměřením, v případě mistrů a vedoucích některou odbornou školu zaměřenou na jejich profesi. Návrhem na lepší motivaci zaměstnanců by mohlo být zavedení mezistupně mezi vedoucím či mistrem a dělníky. Například v případě švadlen by tento stupeň mohl být hlavní švadlena, která by vypomáhala vedoucímu s řízením švadlen, kontrolovala by jejich udělanou práci, informovala by je o veškerých nařízeních vedoucího, měla by větší odpovědnost. Samozřejmě by ještě k tomu nadále vykonávala svou práci. Hlavním přínosem by byla možnost povýšení kterékoliv švadleny, pokud bude výborně vykonávat svou práci. Vhodné by bylo zavedení školení těchto zaměstnanců zaměřené na vedení lidí, jelikož dělníci s vedením lidí jistě nemají zkušenosti. Pokud by zaměstnanec tato pozice naplňovala více, měl by mít možnost, v případě že si doplní své vzdělání prostřednictvím večerních škol či kurzů, být povýšen rovnou na vedoucího či jinou lepší pozici. Dělníky by jistě motivovala možnost povýšení a získání většího výdělku. Mezičlánek mezi vedoucím a dělníky by pozitivně ovlivnil celou organizaci, dělníci by měli možnost získat nové zkušenosti a vyzkoušet si také jiný druh práce související s vedením lidí. Sami se pak mohou rozhodnout, zda budou prohlubovat své znalosti a dovednosti k získání lepšího zaměstnání nebo se vrátit ke své staré práci, ovšem už s novými zkušenostmi.

Podle Maslowovy teorie bychom měli uspokojovat potřeby popořadě od základny po vrchol jeho pyramidy. Ovšem F. I. Herzberg ve své dvoufaktorové teorii dělí motivační faktory na faktory Hygienické, například mzda, pracovní podmínky, interpersonální vztahy, jistota pracovního místa, a Motivátory, úspěch, uspokojení z práce, uznání, vzestup, odpovědnost a osobní rozvoj. Dle Herzberga hygienické faktory motivují pouze krátkodobě a je jich zapotřebí pouze k zamezení nespokojenosti zaměstnanců. Do hygienických faktorů patří první tři stupně Maslowovy pyramidy. Dle Herzberga stačí pouze jejich přítomnost a nijak zvlášť je nemusíme zlepšovat, jelikož by to přineslo pouze krátkodobý efekt. Další dva stupně Maslowovy pyramidy patří dle Herzberga mezi Motivátory, které podle něj jsou jedinými správnými motivačními faktory, jelikož motivace působí dlouhodobě a účinně. Proto by se družstvo mělo především zaměřit na Motivátory než na Hygienické faktory.

Velmi důležitým motivačním faktorem je také spravedlivé odměňování. Podnik by si tohoto měl být vědom a vždy zajistit všem svým zaměstnancům odměnu, jaká jim

náleží. Tímto se zabýval J. S. Adams ve své teorii spravedlnosti. Zaměstnanec, který se cítí podhodnocen či nadhodnocen, je demotivován k dalším výkonům. V družstvu jsou dělníci odměňováni za svou práci spravedlivě. Odměna je závislá na výkonu zaměstnance a pro každý typ pracovní pozice je určena jiná sazba v korunách za kus podle náročnosti této pozice. Problém může nastat u dodatečného odměňování (bonusy či jiné výhody pro zaměstnance). Proto musí vedení družstva vždy pečlivě uvážit, jaké odměny vyplatí. Nově by se mohla zavést odměna pro starší zaměstnance, kteří pracují v družstvu již několik let. Starší zaměstnanci nejsou tak výkonní jako jejich mladší kolegové, kteří dostávají finanční bonusy za dobře a včas vykonanou práci. Pro starší zaměstnance to může být demotivující, jelikož jim fyzická kondice nedovolí pracovat více a práce pro ně je více namáhavá než pro mladší. Proto je nutné zavést odměňování i pro starší zaměstnance. Odměna by byla závislá na věku zaměstnance a na počtu odpracovaných let u družstva. Otázkou je i to, zda výrobní družstvo invalidů, které zaměstnává mnoho lidí s různým tělesným či psychickým postižením, má přihlížet při spravedlivém hodnocení práce k typu postižení zaměstnance. Družstvo poskytuje všem zaměstnancům pracovní pozice tak, aby jejich postižení nijak nebránilo výkonu práce. Proto ohodnocení je spravedlivé a odměny jsou poskytovány pouze na základě pracovního výkonu.

Dle teorie očekávání V. H. Vrooma můžeme číselně vyjádřit sílu motivu z jeho reálnosti a přitažlivosti pro danou osobu. Pomocí rovnice, kterou Vroom stanovil, a poslední otázky z dotazníku, který nalezneme v příloze D, zjistíme, jaký nejsilnější motiv k pracovní činnosti působí na zaměstnance družstva Dita VDI. V otázce měli zaměstnanci stanoveny několik cílů, kterých by chtěli dosáhnout ve svém životě. Ke každému z nich měli doplnit, jak moc je pro ně cíl atraktivní s využitím stupnice od -10 do 10. Mínus deset znamená, že pro ně cíl není atraktivní a nechtějí ho dosáhnout. Nula znamená neutrální stav, tedy že cíl pro ně nemá hodnotu, ale nevadí jim jeho dosažení. Hodnota 10 označuje atraktivní cíl, kterého chtějí zaměstnanci dosáhnout.

Cíle z dotazníku:

- A. Být povýšen
- B. Vydělat více peněz
- C. Najít si jinou práci
- D. Dostat pochvalu od vedení
- E. Získat více znalostí a zkušeností
- F. Pracovat celý život na stávajícím místě
- G. Získat ocenění zaměstnance měsíce

Z dotazníkového šetření jsme zjistili, že nejvíce by zaměstnanci chtěli vydělat více peněz. Druhou největší hodnotu přiřazovali k cíli být povýšen. Tyto cíle mohou spolu souviset. Društvo by mělo uvažovat o zavedení možnosti povýšení pro všechny zaměstnance, což by mohlo vést k vyšší odměně. Druhou důležitou informací získanou z tohoto průzkumu je, že zaměstnanci přiřazovali větší hodnotu k cíli G – Pracovat celý život na stávajícím místě než k cíli C – Najít si jinou práci. To dokazuje, že zaměstnanci jsou ve svém stávajícím zaměstnání spokojeni a nechtěli by toto zaměstnání měnit. Pro zjištění nejsilnějšího motivu musíme také znát dle Vrooma subjektivní pravděpodobnost, která povede k cíli. Proto v této otázce měli zaměstnanci také za úkol označit ke všem cílům, kterým přiřadili hodnotu od 0 do 10, subjektivní názor zda tohoto cíle v budoucnu dosáhnou. Měli k tomu použít procentního vyjádření, 100 % přiřadit k cíli, o kterém si myslí, že ho jistě v budoucnu dosáhnou, a 0 % k cíli, kterého by chtěli dosáhnout, ale jistě ho v budoucnu nedosáhnou. Při výpočtu je důležité nezapomenout na zahrnutí i těch zaměstnanců, kteří odpověděli, že pro ně nemá cíl hodnotu, tedy ho označili záporným číslem. Pro určení síly motivu pro zaměstnance musíme zahrnout názor všech zúčastněných na dotazníkovém šetření.

Při znalosti subjektivní důležitosti cíle a pravděpodobnosti dosažení můžeme vyjádřit sílu motivu, který působí na zaměstnance zúčastněné v dotazníkovém šetření. Jednoduše dle rovnice V. H. Vrooma vynásobíme mezi sebou subjektivní hodnotu přitažlivosti, kterou zaměstnanci přiřazují tomuto motivu, a hodnotu možnosti budoucího splnění. Pro výpočet jsme zredukovali hodnoty a nyní se hodnota síly motivu bude pohybovat mezi 1 a 0, kde jednička znamená nejsilnější motiv a nula nejslabší motiv. V následující tabulce jsou výsledné síly motivů k dosažení cíle.

**Tabulka č. 14 – Síla motivů**

	A	B	C	D	E	F	G
Síla motivu	0,0642	0,383	0,0287	0,1588	0,0571	0,138	0,068

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků je patrné, že největší sílu motivu přiřazují zaměstnanci k možnosti vyššího výdělku, proto by družstvo mělo přemýšlet o budoucím zvýšení platů či zvýšení finančních odměn za skvělé výkony v práci. Dle výsledků by jistě tento krok motivoval zaměstnance k lepším výkonům a zajistil by větší spokojenost v práci. Dalšími cíli, které mají vyšší motivační sílu, jsou pochvala od vedení a pracovat stále na stejné pracovní pozici. Pochvala od vedení vyjadřuje uznání nadřízených za práci podřízených, proto by družstvo mělo často používat i tuto formu motivace. Velká motivační síla stálého setrvání na stejné pracovní pozici vyjadřuje mimořádnou spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním na jejich pracovní pozici. Z výsledků subjektivního názoru zaměstnanců na budoucí splnění cílů je patrné, že zaměstnanci nepřizovali k těmto cílům vysoké naděje na vyplnění. Družstvo by se mělo tímto problémem zabývat a více prokazovat zaměstnancům možnost vyplnění těchto motivačních cílů. Díky větší možnosti budoucího splnění cílů by se zvýšila i síla motivů pro zaměstnance. Družstvo by se mělo zaměřit na cíle s největší motivační silou, ale také by mělo podpořit i ostatní faktory motivačního programu.

## **6.2 Návrhy vycházející z dotazníkového šetření**

V dotazníku, který nalezneme v příloze D, jsme se také zajímali názorem zaměstnanců na další možnosti vylepšení motivačního programu. V dotazníku se tímto zabývají otázky 8 a 9.

V osmé otázce měli zaměstnanci uvést vlastní názor na pracovní podmínky družstva a uvést, co jim v jejich pracovní den chybí. Většina zaměstnanců zde neuvedla nic. Ale pár zajímavých odpovědí se zde objevilo. Například možnost sledování televize při práci. Tato možnost je pro zaměstnanci jistě atraktivní, ale pro zaměstnavatele je přímo nemožná, jelikož při sledování televize často lidé nevnímají okolí a nesoustředí se na práci. Zavedením této možnosti by se také mohla zvýšit úrazovost, protože při nepozornosti při práci například s šicím či stříhacím strojem snadněji dojde k úrazu.

Jako ekvivalentní návrh by zaměstnavatel mohl zaměstnancům pouštět rádio při práci, pokud již to nepraktikuje. Při poslechu hudby lidé neztrácejí soustředění na výkon práce. Dalším návrhem zaměstnanců bylo možnost odpočinku na gauči či pohovce. Pokud by tohle přání zaměstnavatel splnil a denní místnost osadil gaučem, musel by kontrolovat své zaměstnance, jestli dodržují své vymezené přestávky a neodpočívají příliš dlouho. Na tuto kontrolu by bylo nutno vynaložit každoročně velké finanční prostředky. Pro pohodlí zaměstnanců, a tím menší potřebu odpočívát, by mělo družstvo vybavit všechna pracoviště pohodlnějšími židlemi. Počáteční náklady by byly větší, ovšem z dlouhodobého hlediska by jistě družstvo ušetřilo, než kdyby muselo kontrolovat přestávky svých zaměstnanců. Dalším návrhem ze strany zaměstnanců byla možnost zřízení bufetu na pracovišti. Tento návrh by byl značně finančně náročný pro zavedení, ovšem družstvo může zařídit prodej svačin či jiných produktů ve své jídelně. Tyto svačiny může jídelna samostatně vyrábět a zaručovat tak kvalitu a čerstvost jídla. Zaměstnanci by to jistě ocenili. Pro nízké náklady na realizaci by družstvo mohlo zvolit zavedení svačinových automatů, o které by se starala externí firma.

Z výsledků deváté otázky z dotazníkového šetření jsme zjistili, že sami zaměstnanci by chtěli mít v družstvu možnost povýšení. Tímto návrhem vylepšení motivačního programu jsme se již zabývali. Další odpověď o technickém stavu pracoviště nám říká, že sami zaměstnanci, kteří denně pracují na těchto pracovištích, neshledávají nutnost technického vylepšení. Dosvědčuje to o výborném stávajícím pracovním prostředí. V případě třetí možnosti uvedli zaměstnanci, že by nechtěli zavést hodnocení úkolů pomocí odměn a trestů. Zaměstnanci již nyní získávají odměny za dobře vykonanou práci či za „nemarození“ a další změny zavádět nechtějí z obavy z trestů, které by mohly v některých případech nastat. Další dvě otázky spolu v menší míře souvisejí. Dělníci pracují 8 hodin denně, což znamená 40 hodin týdně. Při delším pracovním nasazení se značně zvyšuje únava, proto pracovat více hodin, i kvůli lepšímu platu, zaměstnanci odmítají. Družstvo by naopak muselo zavést častější denní přestávky na odpočinek zaměstnanců. Odměnou za pracovní úsilí zaměstnanců je pouze třítydenní dovolená za rok. Je pochopitelné, že zaměstnanci by si přáli více dní dovolené, proto by družstvo mohlo uvažovat o zvýšení roční dovolené na 4 týdny. Zaměstnanci by si více odpočinuli a načerpali by síly pro další pracovní výkon. V poslední otázce zaměstnanci měli určit, zda se chtějí podílet na vylepšování svých pracovních podmínek či ne.

Odpovědí bylo ano, chtěli by se podílet, proto by družstvo mohlo uvažovat o zavedení možností, jak by zaměstnanci mohli předávat své návrhy vedení. Tyto návrhy by vedení mělo dostávat celoročně a ne jednou za rok prostřednictvím sledování spokojenosti zaměstnanců. Jednou z možností by mohlo být zasílání e-mailů s návrhy zlepšení pracovních podmínek či s připomínkami. Vedení by tak mohlo sledovat celoročně spokojenost svých zaměstnanců a také by mohlo odhalit jejich skrytý potenciál v návrzích na zlepšení chodu družstva. Na e-maily by vedení odpovídalo buď kladně, nebo záporně a vysvětlilo by svým zaměstnancům, proč jejich návrh nelze zrealizovat či jaký problém v něm byl. Tak by zaměstnanci získali větší přehled o cílech firmy a její ekonomické situaci. Další možností by mohla být anonymní skříňka, kam by mohli zaměstnanci ukládat své připomínky či návrhy na zlepšení. Vedení by sice nevědělo, kdo přišel s tímto návrhem, ale jistě by zaměstnanci zasílali více kritiky pracovních podmínek díky anonymnímu sdělení. Kritika je velmi důležitá, pokud má dojít k zlepšení celého chodu firmy

## **7 Návrh motivačního programu**

Díky teoretickým poznatkům, podrobným informacím o firmě Dita VDI, z analýzy motivačního programu družstva, z dotazníkového šetření jsme nyní schopni navrhnout ekonomicky výhodnější motivační program, který po vynaložení počátečních nákladů na realizaci, pomůže firmě k dosahování vyššího zisku. Bude účinněji motivovat zaměstnance k lepším pracovním výkonům, povede ke vzájemné spokojenosti ve vztahu zaměstnavatel a zaměstnanec, povede k rozšíření komunikace a přenosu informací ve firmě a k rozvoji celého družstva.

### **7.1 Motivační program**

Dle analýzy stávajícího motivačního programu jsme zjistili, že tento program efektivně motivuje zaměstnance k pracovnímu výkonu a napomáhá družstvu k lepšímu zisku. Proto nový motivační program bude vycházet ze stávajícího programu a k jeho zlepšení dojde pomocí rozšíření či malé změny stávajících motivačních faktorů. Dle SWOT analýzy slabé stránky motivačního programu jsou: šíření informací, možnost povýšení, výše mezd a odměň, vzdělávání zaměstnanců a motivace k odpovědnosti. Tyto negativní stránky se budeme snažit eliminovat pomocí nových motivačních faktorů.

Začneme s pracovními podmínkami, ve kterých zaměstnanci pracují. Tyto podmínky sami zaměstnanci vychvalují, proto družstvo do zlepšení těchto podmínek nemusí příliš investovat. Zaměstnancům v tomto ohledu chybí pouze větší možnost odpočinku. Je pochopitelné, že postižení lidé se snadněji unaví než fyzicky i psychicky trénovaný člověk. Proto v novém motivačním programu zavedeme další 10 minutovou přestávku, určenou pouze na odpočinek, kterou mohou zaměstnanci využít ke konci své pracovní doby, kdy jsou nejvíce unaveni. Tento motivační faktor se zdá spíše jako ztrátový, jelikož ročně družstvo přijde o 1,7 dne výroby. Ale nesmíme zapomenout, že těchto deset minut odpočinku přidá další fyzickou sílu zaměstnancům a ke konci pracovní doby zase jejich výkonnost stoupne. Spojením dalších motivačních faktorů jako je vidina odměny za odvedenou práci, zaměstnanec může nabytou energii vynaložit k lepším výsledkům své práce. Tento faktor je nutné velmi dobře pozorovat a kontrolovat, jak se změnila výkonnost pracovníků a jak se změnil objem výroby. Pokud by toto zavedení nevedlo ke zlepšení, družstvo by mělo podniknout kroky k omezení například pouze na fyzicky postižené zaměstnance, pro které je velmi náročné udržet pracovní tempo. Dalším novým motivačním faktorem souvisejícím s odpočinkem by

byla možnost prodloužení dovolené každého zaměstnance, který plní výborně své pracovní povinnosti. Pokud zaměstnanec celý rok plní pracovní normy na výbornou, získal by možnost vybrat si příští rok o 5 dnů delší dovolenou. Tato vidina prodloužení dovolené s přáteli či rodinou by jistě motivovala pracovníky k lepším výkonům.

Další zlepšení motivace je spojené s odměňováním. Většina zaměstnanců dává přednost finanční odměně za lépe vykonanou práci. Zaměstnanci by jistě uvítali zvýšení mzdy, ale pro zaměstnavatele tvoří právě mzdy jeho největší náklady. Mírné zvýšení mezd je pro podnik s 250 zaměstnanci velmi nákladnou záležitostí. Proto by bylo vhodné řešit finanční spokojenost zaměstnanců formou různých jednorázových odměn. Řešení je v zavedení ocenění zaměstnanec měsíce a zaměstnanec roku, za které by pracovník dostal finanční odměnu. Plus samostatné ocenění by sloužilo jako pochvala za dobře odvedenou práci. Zaměstnanec by pocíťoval uznání vedení za jeho vykonanou práci. Uznání ovšem musí pocíťovat všichni zaměstnanci, proto je důležité, aby vedoucí pracovníci vždy osobně pochválili podřízené za jejich dobře vykonanou práci. Zaměstnanci díky tomu budou vědět, že jsou pro družstvo velmi důležití a že bez nich by družstvo vůbec nebylo. Získají jistotu, že si je družstvo bude chtít udržet, a tedy budou mít jistotu zaměstnání, což je v dnešní době velmi důležité i pro nehandicapované lidi.

Další novou možností pro získání lepší finanční odměny by byla možnost povýšení. Jelikož zaměstnanci nemají potřebné vzdělání a zkušenosti k postupu na vyšší pozice, družstvo by mohlo vytvořit speciální pracovní místa, která by získali pracovníci se schopností komunikace, odpovědnosti a ochotou k vedení lidí. Tato pozice by nezměnila pracovní náplň této osoby, pouze by ji ukládala více povinností. Osoba by musela být nápomocna vedoucím osobám v ohledu komunikace s lidmi a organizace práce. Při důležitém sdělení pro zaměstnance by byla pověřena informovat všechny zaměstnance se stejným pracovním zaměřením. Na druhou stranu by také informovala vedoucího o pracovních výkonech svěřených zaměstnanců. Osoby zastávající novou pozici by se pravidelně scházely na poradách s vedoucím, kde by získaly potřebné informace o chodu družstva a dále by o nich informovali své kolegy. Na poradách by interpretovaly návrhy či připomínky svých kolegů. Vedoucí by podněty na místě posoudil a rozhodl by, zda se jimi bude zabývat vyšší management či nikoliv. Rozšířila by se tak komunikace ve společnosti a informovanost zaměstnanců. Lidé na těchto



speciálních pozicích by získávali zkušenosti s vedením lidí, získali by větší odpovědnost za svou práci a v neposlední řadě o trochu vyšší plat. Pro tyto lidi by družstvo mohlo uspořádat školení, kde by se naučili více o práci s lidmi a o jejich vedení. Při dalším prohlubování těchto znalostí a potřebného vzdělání by měli ti zaměstnanci, kteří by prokázali vysoké nadání v tomto ohledu, možnost povýšení rovnou na vedoucího oddělení či na jiné výhodnější pozice v družstvu. Díky možnosti povýšení zaměstnanci získají motivaci k zlepšování svých dovedností, k získání nových zkušeností a touhu po lepším vzdělávání. S vidinou vyššího platu jistě zaměstnanci budou výkonnější a budou si prohlubovat své znalosti, aby si jejich vedení všimlo a navrhlo jejich povýšení. Pro rozvoj komunikace ve společnosti je nutný i neformální kontakt se spolupracovníky, proto by družstvo mělo dvakrát ročně pořádat společenské akce, jako jsou plesy, sportovní aktivity, firemní večírky či grilování. Pro zlepšení zpětné vazby ve vztahu zaměstnanec a zaměstnavatel by v družstvu byla nainstalovaná skříňka, do které by mohli zaměstnanci anonymně dávat své připomínky k vedení či návrhy na zlepšení, jelikož mnoho zaměstnanců se veřejně bojí prohlásit svůj názor pod vidinou trestu ze strany vedení. Kritika je velmi důležitá pro družstvo, díky ní může družstvo zlepšit své stávající nedostatky ve spokojenosti zaměstnanců.

## **7.2 Nákladová kalkulace motivačního programu**

Důležitou informací pro družstvo jsou pořizovací náklady na realizaci nového motivačního programu k rozhodnutí, zda do něho investovat či nikoliv. Proto projekt musíme přibližně vyčíslit a odhadnout, jak ovlivní výkonnost zaměstnanců. Je nutno získat přehled i o tom, o kolik musí vzrůst výkonnost, aby program nebyl ztrátový.

Začneme vyčíslením nákladů prvních motivačních faktorů, které jsou zaměřeny na odpočinek zaměstnanců. Je to desetiminutová přestávka, která zaručí zvýšení výkonnosti v posledních hodinách pracovní doby a 5 denní dovolená za výborné roční plnění svých povinností. Tyto faktory nemají žádné počáteční náklady, ovšem družstvu vzniknou ztráty za ušlý zisk, způsobeným snížením výroby. Tuto ztrátu lze vyčíslit jednoduše. Potřebujeme znát roční výrobu družstva a poté ji přepočítáme na dny. Z tabulky č. 12 zjistíme, že výroba stále stoupá a předpokládáme, že po zavedení nového motivačního programu bude stále stoupat, proto pro výpočet využijeme poslední nevyšší údaj z roku 2011. A to je 6 573 000 Kč. Pro přepočítání na den vydělíme částku 253 pracovními dny v roce 2011 a vyjde nám přibližně 25 980 Kč na den.

Desetiminutové přestávky každý pracovní den ročně nastřádají 1,7 pracovního dne. Celkově ztráta bude činit 6,7 dnů za předpokladu plného nasazení všech zaměstnanců, tedy můžeme vynásobit denní výrobou z roku 2011, získáme částku 174 066 Kč.

Další motivační faktory nepůsobí ztrátově, ale mají podobu nákladovou. Odměny za ocenění zaměstnance měsíce a zaměstnance roku bychom vyčíslili částkami 1000 Kč měsíční ocenění a 5000 Kč za roční ocenění. Osobní pochvaly nemají ani nákladový charakter, ovšem vedoucí musí kontrolovat své podřízené, aby věděl komu tuto pochvalu udělit. Ovšem kontrola pracovní výkonnosti je již běžná věc v družstvu, tudíž tento motivační faktor má nulové náklady.

Zavedení speciální pracovní pozice pro možnost povýšení a zvýšení kvalifikace pracovníků je stěžejní motivační faktor nového programu. Proto bude mít největší nákladovou hodnotu pro družstvo. S tímto souvisí zvýšení platu, zajištění školení těchto zaměstnanců a pořádání porad pro zvýšení informovanosti zaměstnanců. Družstvo by utvořilo maximálně 20 těchto pracovních pozic. Maximální cena školení základních dovedností vedení lidí činí 1000 Kč na osobu. Povýšení by motivovalo zaměstnance k lepším výkonům díky lepšímu platu. Plat by se pro nově povýšené pracovníky zvýšil o 1000 Kč hrubé měsíční mzdy. Za tuto mzdu musíme nezapomenout přičíst náklad zaměstnavatele za zdravotní a sociální pojištění odvedené státu. Toto pojištění činí dohromady 34 % z hrubé mzdy, tedy 340 Kč. Zaměstnanci by byli stále motivováni možností zvýšení mzdy, pokud na nové pozici se osvědčí a budou plnit výborně své povinnosti. Celkový náklad pro družstvo zvýšením platu 20 svým zaměstnancům by činil 321 600 Kč ročně.

Pro zvýšení komunikace mezi kolegy či mezi nadřízenými a podřízenými by družstvo pořádalo dvakrát ročně společenské akce pro své zaměstnance. Jednou z akcí by byl společenský ples. Nákladově se plesy mohou pohybovat od desítek do stovek tisíc, podle toho v jaké lokalitě se odehrává a jací umělci vystupují. Pro snížení nákladů nemusí družstvo pořádat noblesní plesy, proto vyčíslíme náklady přibližně na 30 000 Kč (10 000 Kč pronájem prostor, 10 000 Kč kapela, 10 000 Kč občerstvení, výzdoba). Další akce mohou být sportovně, rekreačně či pouze zábavně založené. Tyto akce vyčíslíme přibližně na maximální hodnotu 20 000 Kč. A v neposlední řadě anonymní skříňka na připomínky, návrhy či stížnosti umístěná v družstvu, aby družstvo mohlo sledovat spokojenost zaměstnanců a v případě nespokojenosti vylepšit tyto nedostatky.

Zprávy z této skříňky by se probíraly na již zohledněných poradách, proto jiné náklady než na pořízení by neměla. Vyčísleme maximální hodnotou 1000 Kč. V následující tabulce jsou uvedeny celkové hodnoty dodatečných nákladů vynaložené na nový motivační program.

**Tabulka č. 15 - Náklady nového motivačního programu**

<b>Motivační faktor</b>	<b>Náklady</b>
10 minutová přestávka + 5 dní dovolená	174 066
Odměny za ocenění zaměstnanec měsíce a roku	17 000
Zvýšení platů pro nově povýšené osoby	321 600
Školení nově povýšených osob	20 000
Pochvaly	0
Společenské akce	50 000
Anonymní skříňka na návrhy a připomínky	1 000
<b>Celkem</b>	<b>583 066 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové náklady na motivační program činí 583 066 Kč. Nyní musíme zjistit, o kolik by se musela zvýšit výkonnost zaměstnanců, aby tento motivační program nebyl ztrátový. Výroba roku 2011 činila 6 573 000 Kč. Z této částky zjistíme, o kolik procent se musí zvýšit výroba k pokrytí dodatečných nákladů na motivační program. Vypočteme jedno procento z výroby z roku 2011 a tímto procentem vydělíme celkové náklady motivačního programu. Výsledek činí 8.87 %. Motivační program silně motivuje zaměstnance k výkonnosti než stávající program a zajisté by zvýšil výrobu družstva o více jak 8.87 %.

### **7.3 Zhodnocení nového motivačního programu**

Nový motivační program má mnoho nových motivačních faktorů, které jistě budou působit pozitivně na zaměstnance družstva. Zavedení tohoto programu povede k větší výkonnosti a k větší spokojenosti zaměstnanců, k vyšší výrobě družstva a tím i vyššímu zisku. Vynaložené náklady na nový motivační program se mohou zdát vysoké, ale

nesmíme zapomenout na výhody plynoucí z jeho zavedení. Nový motivační program je více zaměřen na zaměstnance a na jejich rozvoj. Díky výhodám, které nabízí zaměstnancům za jejich pracovní úsilí, účinněji podporuje spolupráci mezi zaměstnanci a jejich vedoucími. Možnost povýšení zaměstnanci uvítají a budou pracovat lépe, aby získali lepší pozici, nové zkušenosti a také lepší plat. Z výpočtu jsme zjistili, aby motivační program nebyl ztrátový, musí se zvýšit pracovní výkonnost o 8,87 %. Nový motivační program je odlišný od stávajících motivačních prostředků, proto očekáváme, že pracovní úsilí zaměstnanců stoupne i o více než 8,87 %. Pokud by družstvo nechtělo investovat takové množství peněz do nového motivačního programu, mohlo by ušetřit náklady vytvořením menšího počtu nových pracovních pozic, jelikož největší nákladovou složkou jsou právě nové zvýšené platy. Postupem času, pokud se osvědčí tato metoda, může družstvo dále zavádět další pracovní pozice.

Tato práce bude předána vedoucímu managementu družstva Dita VDI s tímto konkrétním návrhem motivačního programu. Družstvo poté může realizovat program ve svých dílnách nebo se může jen inspirovat novými možnostmi pro zlepšení motivace svých zaměstnanců a zdokonalit stávající motivační program pouze některými návrhy. Pokud se družstvo rozhodne svůj stávající motivační program neměnit, tato práce stále smysl neztratí. Hlavním účelem práce je poukázat na důležitost motivačních prostředků ve výrobních podnicích, poukázat na nové možnosti zlepšení pracovních podmínek, rozvoj zaměstnanců a tím i jejich pracovní výkonnosti. Spokojenost zaměstnanců je první krok k úspěchu celého podniku.

## **Závěr**

Motivace zaměstnanců k zvýšení pracovního výkonu byla stěžejním tématem mé bakalářské práce. Dobře vedené motivační programy firem přispívají nejen ke zvýšení úspěšnosti na trzích a k dosažení vyššího zisku, ale i k zaměstnanecké spokojenosti s vedením firem a udržení kvalitních mezilidských vztahů.

Cílem mé práce stanoveným v úvodu bylo popsat, analyzovat a zhodnotit stávající motivační program vybrané firmy Dita VDI a následně vypracovat komplexní návrh optimálního motivačního programu, který by mohl být předložen vedení firmy k praktickému využití. K dosažení cíle mi sloužily podklady z odborné literatury shrnuté v teoretické části práce a podklady získané od vedení firmy zpracované v praktické části a zhodnocení dotazníkového šetření respondentů z firmy Dita VDI. Nepostradatelné byly též rady a náměty vedoucího bakalářské práce.

Teoretická část práce přiblížila základní pojmy a teorie motivace. Na tuto část pak navázal praktický oddíl, který se zabýval již konkrétní firmou a jejím motivačním programem. Analýzou stávajícího motivačního programu a vyhodnocením provedeného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci Dita VDI jsme zjišťovali klady a nedostatky současného stavu. Na základě praktického výzkumu byly připraveny možnosti zlepšení dnešního motivačního programu a vypracován zcela nový optimální program pro dané družstvo. Firmě bylo doporučeno zvýšit komunikaci a přenos informací ve vnitřní sféře, zavést nové pracovní pozice k motivaci dělnických pracovníků a v neposlední řadě motivovat zaměstnance formou pochval a vytvářením prostředí, ve kterém se zaměstnanci o své zaměstnání nebudou muset bát.

Tato práce poskytuje nejen náměty firmě Dita VDI k rozvoji motivačního programu, ale i informace veřejnosti o dané problematice. Motivace je nedílnou součástí lidského života a znalost jejích zákonitostí pomáhá k úspěchu. Účelem práce bylo též poukázat na důležitost motivačních prostředků ve výrobních podnicích, na nové možnosti zlepšení pracovních podmínek a rozvoj zaměstnanců. Domnívám se, že cíle práce byly splněny.

## Seznam obrázků a tabulek

### Obrázky

Obrázek č. 1 – Maslowova pyramida potřeb .....	15
Obrázek č. 2 – Informace o dotazovaných osobách .....	34
Obrázek č. 3 - Graf spokojenosti zaměstnanců muži/ženy .....	35
Obrázek č. 4 – Motivační faktory dle důležitosti pro zaměstnance .....	36
Obrázek č. 5 - Graf preference motivačních faktorů .....	37
Obrázek č. 6 – Dotazníkové hodnocení motivačních faktorů .....	38
Obrázek č. 7 – Graf šíření informací dle zaměstnanců .....	40
Obrázek č. 8 - Graf demotivačních faktorů družstva .....	41
Obrázek č. 9 – Atraktivnost cílů pro zaměstnance .....	43
Obrázek č. 10 – Procentní vyjádření dosažitelnosti cíle .....	44

### Tabulky

Tabulka č. 1 – Stavby charakterizující postoj zaměstnance k práci .....	16
Tabulka č. 2 – Rozdělení vstupů a výstupů .....	17
Tabulka č. 3 – Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb .....	21
Tabulka č. 4 – Finanční ukazatelé likvidity .....	26
Tabulka č. 5 – Finanční ukazatele rentability .....	26
Tabulka č. 6 – Finanční ukazatelé aktivity .....	27
Tabulka č. 7 – SWOT analýza .....	28
Tabulka č. 8 - Četnost odpovědí dotazníkového šetření otázka 1. ....	35
Tabulka č. 9 - Četnost odpovědí dotazníkového šetření otázka 3. ....	37
Tabulka č. 10 - Četnost odpovědí dotazníkového šetření otázka 4. ....	38

Tabulka č. 11 - Četnost odpovědí dotazníkového šetření otázka 5. ....	40
Tabulka č. 12 – Náklady motivačního programu .....	45
Tabulka č. 13 – Počet vyrobených výrobků .....	45
Tabulka č. 14 – Síla motivů .....	53
Tabulka č. 15 - Náklady nového motivačního programu .....	60

## Seznam použitých zkratk

- EEC – Evropské hospodářské společenství (*European Economic Community*)
- ISO – Mezinárodní organizaci zabývající se tvorbou norem (*International Standard Organisation*)
- ROA – Rentabilita aktiv (*Return on Assest*)
- ROE – Rentabilita vlastního kapitálu (*Return on Equity*)
- ROS – Rentabilita tržeb (*Return on Sales*)
- SWOT – Silné a slabé stránky, příležitosti, hrozby (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)
- THP – Technicko-hospodářský pracovník
- VDI – Výrobní družstvo invalidů



## Seznam použité literatury

### Odborné publikace:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 10. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2004, 592 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František., KOŠŤAN, Pavol., ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [5] HOLEČEK, Václav, MIŇHOVÁ, Jana, PRUNNER, Pavel. *Psychologie pro právníky*. Dobrá Voda : Aleš Čeněk, 2003. ISBN 80-86473-50-3.
- [6] MAYEROVÁ, Marie. RŮŽIČKA, Jiří. *Psychologie v hospodářské praxi*. Vyd. 4. dotisk. Plzeň: Západočeská univerzita, 2008, 236 s. ISBN 978-80-7043-614-1.
- [7] SRPOVÁ, Jitka., ŘEHOŘ, Václav. a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [8] SYNEK, Miloslav., KISLINGEROVÁ Eva. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2002, 479 s. ISBN 80-7179-736-7.
- [9] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

### Internetové zdroje:

- [9] *Česká kvalita: Program česká kvalita* [online]. Praha: Česká kvalita © 2010 [cit. 2012-03-07]. Dostupné z: <http://ceskakvalita.cz/spotrebitel/program-ceska-kvalita/19>

- [10] *Dita.cz: O společnosti.*[online]. Tábor: Dita výrobní družstvo invalidů © 2008 [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: <http://dita.cz/cs/o-spolenosti>
- [11] *EA – EuroAnalysis s.r.o.: Ekonomické ukazatele* [online] Praha: EuroAnalysis [cit. 2012-03-12] Dostupné z: <http://www.euroanalysis.cz/ekonomicke-ukazatele/>
- [12] ISO - International Standard Organisation: ISO 9001 [online]. [cit. 2012-03-07]. Dostupné z: [http://www.iso.cz/?page\\_id=38](http://www.iso.cz/?page_id=38)
- [13] JENÍK, Petr. *Dotace na zaměstnávání zdravotně postižených.* [online]. 29. 05.2010 [cit. 2012-03-07]. Dostupné z: <http://webtrh.cz/92261-dotace-zamestnavani-zdravotne-postizenych>
- [14] Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Obchodní rejstřík a sbírka listin.* [online]. Praha © 2012 [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=000+28+762>
- [15] Parlament České republiky. *Business center: Zákoník práce* [online] © 1998 - 2012 [cit. 2012-03-25] ISSN 1213-7235. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>
- [16] VÁCLAVÍK, Vladimír. *Otevřené vyučování.* [online]. 2007 [cit. 2012-02-20]. Dostupné z: <http://www.otevrene-vyucovani.cz/ov/vychodiska/masl.jpg>

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Schéma organizační struktury společnosti Dita VDI

**Příloha B:** Certifikát kvality ISO 9001

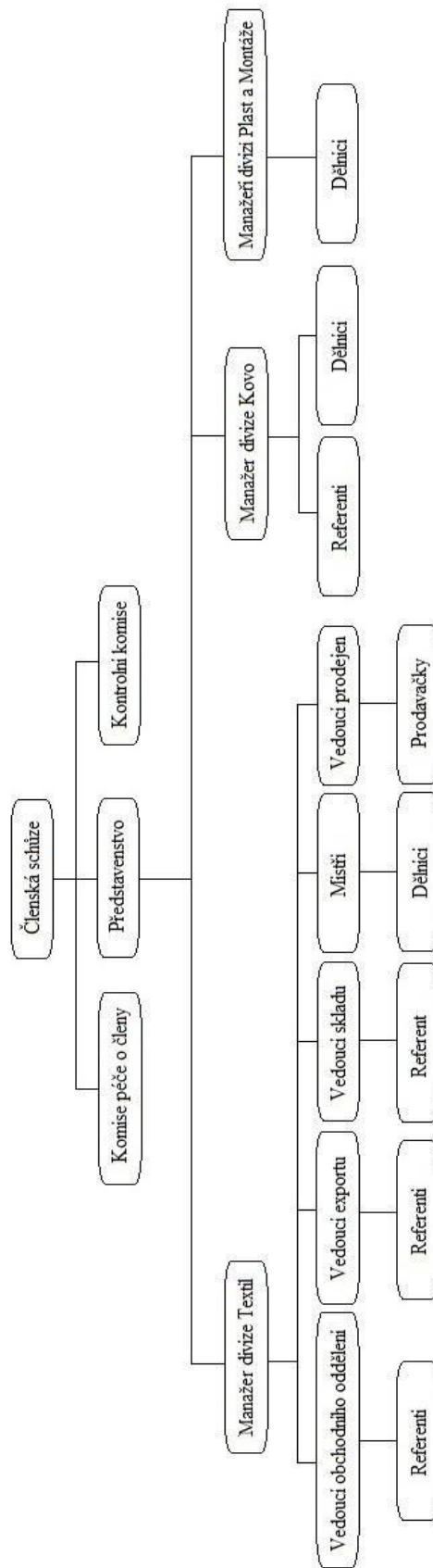
**Příloha C:** Vzorce pro výpočet ekonomických ukazatelů

**Příloha D:** Dotazník pro zaměstnance společnosti Dita VDI

**Příloha E:** Rozvaha společnosti Dita VDI 2011

**Příloha F:** Výkaz zisku a ztrát společnosti Dita VDI 2011

# Příloha A



Příloha B

SGS

Certificate CH03/0039

The management system of

**DITA výrobní družstvo invalidů**

Stránského 2510, 390 34 Tábor, Czech Republic



has been assessed and certified as meeting the requirements of

**ISO 9001:2008**

For the following activities

**Production of Textile Clothing, Production of Children Textile,  
Production of Home Textile, Assembly of Infusion Sets, Assembly  
Operations for Automobile Industry, Simple Assembly and Packing  
Operations, Metal-Production, Production of the Polytechnic Sets  
and Children Tools, Production of Plastic Products.**

This certificate is valid from 22 November 2011 until 21 November 2014  
and remains valid subject to satisfactory surveillance audits  
Recertification audit due before 9 November 2014  
Issue 5. Certified since November 2002

Authorised by

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'D. L. ...'.



SGS Société Générale de Surveillance SA Systems & Services Certification  
Technoparkstrasse 1 8005 Zurich Switzerland  
t +41 (0)44 445-16-80 f +41 (0)44 445-16-88 www.sgs.com

Accreditation No. SCESm 017

Page 1 of 1



This document is issued by the Company subject to its General Conditions of Certification Services accessible at [www.sgs.com/terms\\_and\\_conditions.htm](http://www.sgs.com/terms_and_conditions.htm). Attention is drawn to the limitations of liability, indemnification and jurisdictional issues established therein. The authenticity of this document may be verified at [http://www.sgs.com/clients/certified\\_clients.htm](http://www.sgs.com/clients/certified_clients.htm). Any unauthorized alteration, forgery or falsification of the content or appearance of this document is unlawful and offenders may be prosecuted to the fullest extent of the law.

## Příloha C

### Likvidita

1. **Okamžitá likvidita**

$$\frac{\text{Hotovost}}{\text{Krátkodobé závazky}} =$$

2. **Pohotová likvidita**

$$\frac{\text{Oběžná aktiva-zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} =$$

3. **Běžná likvidita**

$$\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} =$$

### Rentabilita

1. **Rentabilita aktiv (ROA)**

$$\frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} =$$

2. **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

$$\frac{\text{VH nebo EBIT}}{\text{Vlastní kapitál}} =$$

3. **Rentabilita tržeb (ROS)**

$$\frac{\text{VH nebo EBIT}}{\text{Tržby z prodeje zboží + výkony}} =$$

### Aktivita

1. **Obrat aktiv**

$$\frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} =$$

2. **Obrat dlouhodobého majetku**

$$\frac{\text{Tržby}}{\text{Dlouhodobý majetek}} =$$

3. **Doba obratu zásob**

$$\frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} =$$

4. **Doba obratu zásob**

$$\frac{\text{Zásoby} * 360}{\text{Tržby}} =$$

5. **Doba splatnosti pohledávek**

$$\frac{\text{Pohledávky} * 360}{\text{Tržby}} =$$

## Příloha D

# Dotazník pro zaměstnance družstva Dita

Vážený zaměstnanci,

obracím se na Vás s prosbou o spolupráci při výzkumu týkajícího se motivace a motivačního programu. Jsem studentem ekonomické fakulty Západočeské univerzity v Plzni a získané informace budou použity výhradně pro zpracování mé bakalářské práce.

Pokyny k vyplnění:

Vyplňte dotazník pomocí zaškrtnutí políček kurzorem na počítači či vyplněním textu do rámečků vše v programu MS Word. Po vyplnění zašlete zpět e-mailem. Dotazník je anonymní a po zpracování budou dotazníky smazány.

**Děkuji Vám za Váš čas**

---

**Pohlaví:**      muž             žena

**Věková kategorie:**    18 – 30 let    30 – 50 let    50 a více let

**1. Se zaměstnáním v družstvu jste:**

- naprosto spokojen
- spokojen
- spíše nespokojen
- nespokojen

Důvod nespokojenosti .....

**2. Co je pro Vás v zaměstnání nejdůležitější? (Vyberte maximálně 3 možnosti)**

- mzda
- přístup nadřízeného
- odpovědnost za svou činnost
- bonusy, odměny, benefity
- možnost kariérního růstu
- možnost vzdělávání
- dobré mezilidské vztahy
- příjemné pracovní prostředí
- uznání nadřízeného/kolegů
- jistota zaměstnání
- jiné .....

**3. Kterému motivačnímu faktoru dáváte přednost?**

- peněžnímu (výše odměny za práci)
- nepeněžnímu (uznání, pochvala, možnost budování kariéry)

**4. Označte každou položku podle toho, jak moc na Vás působí jako motivátor v družstvu Dita. (1 -nepůsobí na Vás jako motivátor, 5 – hodně Vás motivuje k práci)**

	1	2	3	4	5
Finanční ohodnocování práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poskytnutí jistoty (mzda, pracovní jistota)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pochvala nadřízeného	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost pracovního rozvoje (školení)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Systém odměňování (bonusy, benefity)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaměstnanecké akce (zábava, plesy)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pověření důležitým úkolem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Šance kariérního růstu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na stravování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na rekreaci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobré pracovní podmínky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**5. Jaké informace se Vám zcela nedostávají?**

- dostává se Vám všech informací
- informace o Vašem výkonu a výsledcích
- informace o chystaných změnách
- informace o nových pracovních pozicích v družstvu
- informace o chodu a cílech družstva
- informace o změnách v personálním obsazení

**6. Pokud byste uvažoval/a o odchodu ze společnosti, z jakého by to bylo důvodu? (označte maximálně 3 možnosti)**

- špatné platové podmínky
- obtížná možnost kariérního růstu a osobního rozvoje
- špatné mezilidské vztahy na pracovišti
- namáhavost práce
- špatná organizace práce a pracovní podmínky
- nezájem vedoucích o Vámi vykonanou práci
- jiné .....

**7. U následujících tvrzení označte ANO nebo NE pokud s tímto tvrzením souhlasíte.**

	ANO	NE
Ve srovnání s ostatními zaměstnanci dostáváte spravedlivou odměnu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je těžké plnit pracovní normy z důvodu obtížnosti práce.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Máte špatné vztahy s nadřízenými.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



- Zaměstnavatel dostatečně nezajišťuje bezpečnost práce na pracovišti.
- V družstevní jídelně vaří kvalitní jídlo.
- Dostává se Vám dostatečné úcty od nadřízených za Vaši práci.
- Chcete se více podílet na úspěchu družstva.

**8. Napište svůj názor na to, co podle Vás družstvu chybí, a co by Vám usnadnilo Váš pracovní den.**

.....

**9. Označte ANO či NE u následujících možností, podle toho zda byste chtěli zavést tyto praktiky v družstvu nebo ne.**

- |                                                                                      | ANO                      | NE                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Chtěli byste mít možnost povýšení?                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Chtěli byste zdokonalit technický stav pracoviště?                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Chtěli byste zavést hodnocení úkolů pomocí odměn a trestů?                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Chtěli byste mít více dní dovolené?                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Chtěli byste pracovat více hodin a získat tím lepší plat?                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Chtěli byste mít možnost podílet se na zdokonalování pracovních podmínek v družstvu? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**10. Napište, jakou hodnotu pro Vás mají následující pracovní cíle. Využijte stupnici čísel od -10 do 10 (10 – chci dosáhnout cíle, 0 – nemá pro mě hodnotu, ale nevadí mi cíle dosáhnout, -10 – nechci dosáhnout cíle) Pokud odpovíte u cíle v rozmezí 0-10 vyjádřete v procentech, jak si myslíte, že tohoto cíle v budoucnu dosáhnete (100% - určitě ho dosáhnu, 0% - chci ho dosáhnout, ale určitě ho nedosáhnu)**

	Hodnota	Procento
Být povýšen	.....	.....
Vydělat si více peněz	.....	.....
Najít si jinou práci	.....	.....
Dostat pochvalu od vedení	.....	.....
Získat více znalostí a zkušeností	.....	.....
Pracovat celý život na stávajícím místě	.....	.....
Získat ocenění zaměstnance měsíce	.....	.....

# Příloha E

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.,  
ve znění pozdějších předpisů

**ROZVAHA**  
**v plném rozsahu**  
ke dni 31.12.2011  
(v celých tisících Kč)

IČ
28762

Jméno a příjmení, obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky  
DITA výrobní družstvo invalidů  
v.d.l.

Stálo nebo bydlíte účetní jednotky a místo  
podnikání IČ-ii se od bytěstě  
Stránského 2510  
Tábor  
390 34

Označení a	AKTIVA b (ř. 02 + 03 + 31 + 63) = ř. 87	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	171 628	-85 138	86 490	89 783
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	110 411	-83 828	26 583	29 156
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	1 710	-1 640	70	42
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	1 681	-1 640	41	14
4.	Ocenitelné práva	008				
5.	Goodwill (+/-)	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	29		29	28
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	108 701	-82 188	26 513	29 114
B. II. 1.	Pozemky	014	789		789	789
2.	Stavby	015	46 027	-28 396	17 631	17 583
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	61 882	-53 792	8 090	10 739
4.	Pěstelské celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	3		3	3
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku (+/-)	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023				
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládačů a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				



Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžné aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	60 435	-1 310	59 125	60 627
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	31 008		31 008	32 019
C. I. 1.	Materiál	033	18 955		18 955	20 288
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	3 515		3 515	3 518
3.	Výrobky	035	6 573		6 573	5 841
4.	Malá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
5.	Zboží	037	1 965		1 965	2 372
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	18 641	-1 310	17 331	21 410
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	17 142	-250	16 892	18 084
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054	10		10	5
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	387		387	3 279
8.	Dohadné účty aktivní	056				
9.	Jiné pohledávky	057	1 102	-1 050	52	42
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	10 786		10 786	7 198
C. IV. 1.	Peníze	059	208		208	168
2.	Účty v bankách	060	10 578		10 578	7 030
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	782		782	
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	782		782	
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066				



Li

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118) = ř. 001	067	86 490	89 783
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	71 778	72 429
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	126	136
A. I. 1.	Základní kapitál	070	126	136
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu (+/-)	072		
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	7 539	7 539
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	7 539	7 539
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách (+/-)	077		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)	078	51 849	51 700
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	51 687	51 687
2.	Statutární a ostatní fondy	080	162	13
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83)	081	11 750	16 987
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	14 745	19 982
2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	083	-2 995	-2 995
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (ř. 01 - 69 - 73 - 78 - 81 - 85 - 118) = ř. 60 výkazu zisku a ztráty v plném rozsahu	084	514	-3 933
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	14 712	17 354
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
3.	Rezerva na daň z příjmů	089		
4.	Ostatní rezervy	090		
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	64	422
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba	093		
3.	Závazky - podstatný vliv	094		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	64	
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
6.	Vydané dluhopisy	097		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
8.	Dohadné účty pasivní	099		
9.	Jiné závazky	100		422
10.	Odložený daňový závazek	101		



Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	14 648	16 931
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	12 552	14 863
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družst. a k účastníkům sdružení	106		
5.	Závazky k zaměstnancům	107		
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	1 352	1 226
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	179	476
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110		
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112	301	106
11.	Jiné závazky	113	264	260
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114		1
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116		1
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118		
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119		
2.	Výnosy příštích období	120		

Sestaveno dne: 17.4.2012

Právní forma účetní jednotky: v.d.l.

Hlavní předmět podnikání účetní jednotky: textilní výroba, kovovýroba, rukodělné práce

Podpisový záznam:

*Vamcová Eva*



# Příloha F

<p>Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů</p>	<p><b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b> v plném rozsahu</p> <p>ke dni 31.12.2011 (v celých tisících Kč)</p> <table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">IČ</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">26762</td> </tr> </table>	IČ	26762	<p>Jedno a příjmové, obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky DITA výrobní družstvo invalidů v.d.l.</p> <p>Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání (místo od bydliště) Stránského 2510 Tábor 390 34</p>
IČ				
26762				

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	56 900	56 780
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	52 512	52 370
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	4 388	4 390
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	04	93 365	77 852
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	92 224	77 802
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	1 048	-7
3.	Aktivace	07	93	57
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	56 740	49 576
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	43 740	36 381
B. 2.	Služby	10	13 000	13 195
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	41 013	32 686
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	47 022	43 050
C. 1.	Mzdové náklady	13	34 754	31 848
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	11 103	10 235
C. 4.	Sociální náklady	16	1 165	967
D.	Daň a poplatky	17	1 225	609
E.	Odprisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	4 718	4 884
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	5 829	1 062
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	8	56
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	5 821	1 006
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	4 665	1 641
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F. 2.	Prodáv. materiál	24	4 665	1 641
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek + provozní oblby a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	13 048	13 851
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 238	1 438
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
+	Provozní výsledek hospodaření (ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - (+/-) 25 + 26 - 27 + (-) 28) -   29	30	1 022	-3 241



Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
a	b	c	1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IK.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ze finanční období (+/-)	41		
X.	Výnosové úroky	42	17	25
N.	Nákladové úroky	43		
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	270	1 128
O.	Ostatní finanční náklady	45	775	1 846
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - (+/-41) + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (-47))	48	-488	-693
Q.	Daň z příjmů ze běžnou činností (ř. 50 + 51)	49		
Q. 1.	- splatná	50		
Q. 2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činností (ř. 30 + 48 - 49)	52	534	-3 934
XIII.	Mimořádné výnosy	53		10
R.	Mimořádné náklady	54	20	9
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55		
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	-20	1
W.	Převod podílů na výsledku hospodaření společnostmi (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	514	-3 933
****	Výsledek hospodaření před zúčtením (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	514	-3 933

Sestaveno dne: 17.4.2012

Právní forma účetní jednotky: v.d.l.

Hlavní předmět podnikání účetní jednotky: textilní výroba, kovovýroba, rukodělné práce

Podpisový záznam:

*Váměřová G. A.*



Abstrakt

LUHAN, J. *Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku.*  
Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 2012

**Klíčová slova:** motiv, motivace, pracovní motivace, motivační teorie

Bakalářská práce na téma „Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku“ se v teoretické části především zabývá motivačními teoriemi a vysvětluje základní pojmy spojené s motivací. V praktické části se práce zabývá konkrétní firmou, jsou zde uvedené základní informace a charakteristika společnosti, dále práce popisuje její ekonomickou situaci a zkoumá motivační program společnosti. Následně je provedena SWOT analýza tohoto programu, analýza za použití dotazníkového šetření a zhodnocení efektivnosti motivačního programu. Dále se práce zabývá možnými návrhy na zlepšení programu a přímo navrhuje konkrétní motivační program ke zlepšení situace ve firmě.



## Abstract

LUHAN, J. *Economic Assessment of the Benefits of Incentive Program in a Company*.  
Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 2012

**Keywords:** incentive, motivation, work motivation, motivational theory

This bachelor thesis called “Economic assessment of the benefits of incentive program in a company” deals with motivational theories primarily and explains such elementary terms of motivation in the first theoretical part. In the practical part deals with the concrete company, describes basic information about the company and her characteristic. The work analyses the economic situation and the incentive program in the company. Afterwards the work assesses the analysis S.W.O.T. of the incentive program, the questionnaire survey and efficacy of the incentive program. Finally the work deals with opportunities for improving motivation of employees and suggests the new incentive program for better profit of the company.