

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta



Diplomová práce

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

Jana Luhanová

© 2022 vypracování ČZU v Praze

Souhrn

Tato Diplomová práce pojednává o motivaci jako významném faktoru ovlivňující strategické cíle společnosti. V teoretické části diplomové práce se obeznámíme se základními údaji o společnosti US KK a.s., u které v další části práce bude provedena analýza současného stavu. Další části budeme stručně a jasně definováno poslání společnosti, vize a strategické cíle. Následovat bude analýza, která spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu společnosti, tj. získání poznatků vnějšího a vnitřního prostředí. Na základě analýzy budeme definována konečná optimální strategii pro naplnění strategických cílů a sestavení finanční plánu společnosti. Faktory vnějšího a vnitřního prostředí budou zpracovány pomocí matice EFE a IFE. Pro spojení obou analýz je využita IF matice a SWOT analýza, ze které budou vycházet doporučení pro upevnění a posílení konkurenční pozice vybrané společnosti na trhu. Na základě provedené analýzy bude sestaven strategický plán, z něhož vychází marketingový plán společnosti. V další kapitole se obeznámíme se současným motivačním programem společnosti, včetně navržení vhodné metodiky, řízení společnosti dle metodiky „Management by Objectives – MbO a Management by Competencies – MbC“, **MbO**, řízení je proces zaměřený na definování cílů a úkolů pro budoucí směřování společnosti k dosažení budoucí výkonnosti. Následně bude provedena analýza rizik, kterou mohou nastat při implementaci marketingové strategie.

Klíčová slova: strategický plán, analýza prostředí, vnitřní prostředí, vnější prostředí, SWOT analýza, finanční plán, konkurence, motivace

Cíl práce a metodika

Cíl práce

Rozhodujícím cílem diplomové práce je definovat marketingový plán společnosti, který povede k naplnění strategického plánu rozvoje společnosti Údržba Silnic Karlovarského Kraje, a. s. pro následující tři roky. Na základě provedené SWOT analýzy bude definován strategický plán, z něj bude odvozen marketingový plán rozvoje společnosti. Správně nastavený strategický plán je důležitým pilířem zvyšování výkonnosti firmy. Stavebním kamenem strategického plánu je finanční plán.

Při sestavování finančního plánu je nutné respektovat rizika, která ho významným způsobem ovlivňují. Finanční plán vychází z předchozích analýz. Nedílnou součástí je také analýza současného stavu podniku, jeho hodnocení, navržení vhodné metodiky pro řízení výkonnosti podniku v souladu s metodou řízení Management by Objectives.

Rozhodujícím předpokladem k jeho realizaci je především vybudování oddaného vztahu pracovníka ke své společnosti a navození pocitu sounáležitosti. K důležitým k motivačním elementům patří hodnocení pracovníků, pocity spokojenosti pracovníků s výkonem jejich práce a jeho seberealizace.

Na základě výsledků provedené SWOT analýzy budou definována nápravná opatření, která vyústí ke zvýšení výkonnosti společnosti a tím i ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti na trhu.

Metodika

1.1 Metodika

- **Strategický plán** – dlouhodobý plán rozvoje celé společnosti, ve kterém jsou konkretizovány záměry, a je sestavován vrcholovým managementem společnosti. Definovat rozvoj společnosti jako plánovaný a systematický přístup, který zajišťuje fungování společnosti cestou zapojení lidí, kteří ve společnosti nebo pro ni pracují. Strategické plány se uskutečňují prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií.
- **SWOT analýza** – analýza se zaměřuje na vnitřní faktory společnosti – na vnější faktory - silné a slabé stránky a na vnější faktory - příležitosti a hrozby společnosti. Silné a slabé stránky jsou faktory uvnitř podniku, vrcholové vedení společnosti je může svou činností ovlivnit. Příležitosti a hrozby jsou faktory vnější prostředí, kterých podnik může využít, nebo se jich může vyvarovat. Strategické řídicí aktivity by měly směřovat k potlačení slabých stránek, jistým způsobem odhadovat možné ohrožení, zhodnocovat silné stránky a pružně reagovat na objevené příležitosti.
- **Vnější analýza** – hrozby a příležitosti budoucího okolí. Při analýze hrozeb je třeba vycházet jak z makrookolí, tak i mikrookolí firmy.

Přehled typických hrozeb:

- inflace
- vysoká diference v odvětví,
- hrozba substitučních výrobků,
- státní regulace,
- know-how, které odvětví používá,
- velký počet konkurujících firem,
- hrozba vstupu nového výrobce atd.

Příležitosti lze chápat jako příležitost podniku neutralizovat hrozby. I jako růstové a rozvojové příležitosti vyplývající z okolí.

- **Vnitřní analýza** – slabé a silné stránky podniku. Velice silný faktor ovlivňující tvorbu strategie podniku.

- **Silné a slabé stránky analyzujeme především v těchto oblastech:**
 - finanční postavení podniku,
 - výzkum a vývoj,
 - výrobní politika,
 - výrobní kapacity a jejich flexibilita,
 - úroveň managementu,
 - organizace podniku,
 - napojení na infrastrukturu,
 - image podniku či výrobku.
- **Finanční plán** – finanční plán znamená hospodaření společnosti s ohledem na minulý vývoj, současnost, předpokládaným výhledem hospodaření v budoucnosti. Finanční plán představuje určení zdrojů, které budou uvolněny na jednotlivé aktivity, s ohledem na očekávané výsledky.
- **Konkurence** - je pojem, který označuje proces střetu různých ekonomických zájmů více tržních subjektů (domácností, firem, státu) na různých typech trhů (trh produktů - výrobků a služeb, trh výrobních faktorů - půdy, práce a kapitálu).
- **Motivace** – vyjadřuje sílu a měr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují pracovníky, aby se chovali určitým způsobem. Pracovníci očekávají, že určité jednání povede k dosažení daného cíle a získání hodnotné odměny (uspokojení potřeb, přání). Motivace je vnitřní stav člověka, který způsobuje určité chování, aktivitu člověka. Pracovní motivace je schopnost vyvolat u podřízených smysl osobních prospěch v souladu s cíli vedení společnosti, a v souvislosti s tím i pocit spokojenosti. Dobře motivovaní se snaží vyvinout větší úsilí a vykonávat něco navíc.

Tři složky motivace:

- ✓ **směr** – čeho chce pracovník dosáhnout,
- ✓ **úsilí** – jak moc se o to snaží,
- ✓ **vytrvalost** – jak dlouho se o to snaží.

Závěr

Klíčovým cílem diplomové práce bylo navrhnout marketingový plán rozvoje společnosti.

Na základě získaných informací z vnějšího a vnitřního prostředí je provedena analýza, která formuluje konečnou optimální strategii pro naplnění strategických cílů a finančního plánu společnosti.

Faktory vnějšího a vnitřního prostředí jsou zpracovány pomocí matice EFE a IFE. Pro spojení obou analýz je využita IF matice a SWOT analýza, ze které vychází doporučení pro upevnění a posílení konkurenční pozice vybrané společnosti. Na základě provedené analýzy bude sestaven strategický plán, z něhož bude vycházet marketingový plán rozvoje společnosti.

Správně nastavený marketingový program tvoří základní pilíře zvyšování výkonnosti společnosti. Základní podmínkou k jeho naplnění je především vybudování oddaného a angažovaného vztahu zaměstnance ke své společnosti a navodit pocit vzájemného spojení. K zásadním motivačním elementy patří hodnocení zaměstnance – pocit spokojenosti zaměstnance s vykonanou prací a jeho sebeuplatnění.

Jako vhodná metodika bylo zvoleno Řízení společnosti dle Management by Objectives – MbO a management by Competencies MbC pro monitorování výkonnosti společnosti. Metoda Management by Objectives – MbO vychází z principů řízení společnosti za pomoci cílů (cíle pracovní nebo rozvojové). Cíle formulujeme podle zásady SMART – (SMART – S: specifický, M: měřitelný, A: akceptovaný, R: realistický, T: terminovaný).

K vytyčené výkonnosti má být dosaženo prostřednictvím realizace marketingového plánu ve společnosti, v práci jsou analyzována významná rizika, jejich dopad a návrh nápravných opatření.

Při realizaci marketingových cílů dojde k posílení vnitřního prostředí společnosti, zdokonalení komunikace mezi pracovníky a vedením společnosti, a to bude mít významný dopad na výkonnost, a tím i konkurenceschopnost společnosti.

Z výsledků hodnocení vnějšího a vnitřního prostředí vyplývá, že společnost má dobré předpoklady správně využít naskytnuté příležitosti a silné stránky společnosti. Je schopna efektivně eliminovat slabé stránky a případné vnější hrozby. Z vypracované IE a SPACE matice byla nejvhodnější strategie společnosti zvolena agresivní strategie, která se zaměřuje na rozvoj trhu, pronikání na nové trhy.

Seznam použitých zdrojů

HÁLEK, Vítězslav, *Management a marketing* 1. vydání, PRINT 09 s.r.o., 2017, ISBN 978-80-270-2439-1

KOTLER, Philip, *8 strategií růstu – jak ovládnout trh*, Albatros Media a.s., 2013, ISBN 978-80-265-0076-6

VEBER, Jaromír, *Management – Základy moderní manažerské přístupy a výkonnost a prosperita*, 2. vydání, 2011, SEVT a.s., ISBN 978-80-7261-200-0

KOTLER, Philip, *Marketing management – analýza, plánování, realizace a kontrola* 3. vydání; VICTORIA PUBLISHING a.s., 1997, ISBN 80-85605-2

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 1999. ISBN 80-247-0469-2

BLÁHA, Zdeněk.; JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 2. vydání. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85603-2

DOZ, YVES., KONOSEN, Mikko. *Dynamická strategie*. Management Press, ISBN 978-80-7261-227-7

HRONÍK, FRANTIŠEK. Hodnocení pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1458-2.

MACEK, Jan, KOPEK Rudolf. KRÁLOVÁ Jana. *Ekonomická analýza podniku*. Plzeň: TYPO, 2007. ISBN 978-80-7043-446-8

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, ISBN 80-7261-16-X

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vydání Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 978-247-2042-5

Online zdroje

Údržba silnic Karlovarského kraje, Dostupné na <https://www.uskk.cz/>

Zákony na webu. [online] [cit. 02. 02. 2019]. Datum poslední aktualizace 06. 12. 2019. Dostupné na <http://www.sbcr.cz/>

Ministerstvo dopravy, dostupné na <https://www.mdcz.cz/>

Ministerstvo vnitra, dostupné na <https://www.mvcr.cz/>

ŘSD, dostupné na <https://rsd.cz>

Krajská správa a údržba silnic Karlovarského kraje, dostupné na <https://www.ksusk.cz/>

Registr živnostenského podnikání <https://www.rzp.cz/>