



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

System motivace pracovníků ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Veronika Pištláková
Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika PIŠTĚLÁKOVÁ**
Osobní číslo: **E15597**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Systém motivace pracovníků ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zhodnocení systému motivace pracovníků ve vybrané organizaci a navržení změn vedoucí ke zlepšení řízení této oblasti.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma,
2. Charakteristika organizace,
3. Provedení zhodnocení systému motivace pracovníků, rozhovor s manažerem, dotazníkové šetření,
4. Zpracování dat a jejich interpretace,
5. Návrhy na zlepšení řízení oblasti motivace pracovníků.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace.
5. Zhodnocení současného stavu.
6. Diskuze a návrh změn.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice.*

London, Philadelphia, New Delhi: Kogan Page.

Bělohlávek, F. (2008). *Jak vést a motivovat lidi.* **Brno: Computer Press.**

Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů.* **Praha: C. H. Beck.**

Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů.* **Praha: Grada Publishing.**

Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* **Praha: Management Press.**

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**

Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2017**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
BUDĚJOVICI 13
370 01 BUDĚJOVICI, ČR
TEL: +420 378 601 100


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svoji bakalářskou/diplomovou práci jsem vypracoval/a samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....

Bc. Veronika Pištěláková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu panu doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce.

Dále děkuji pracovníkům a vedení organizace Hervis sport a móda s. r. o. za jejich poskytnutý čas, informace a pomoc při získávání podkladů k motivačnímu procesu uvnitř organizace.

OBSAH

1. Úvod	3
2. Literární přehled	4
2.1. Motiv	4
2.2. Motivace.....	5
2.3. Proces motivace	6
2.4. Typy motivace.....	7
2.5. Teorie motivace.....	7
2.5.2. Teorie zaměřené na obsah.....	8
2.5.3. Teorie zaměřené na proces	11
2.5.4. Další vybrané teorie motivace	13
2.6. Druhy motivace	14
2.7. Demotivace, chyby v motivaci.....	15
2.8. Pracovní motivace	18
2.8.1. Motivační techniky	20
2.8.2. Motivační program podniku	21
2.8.3. Motivační strategie organizace	24
2.9. Stimul	25
3. Cíl a metodika práce	28
3.1. Cíl práce	28
3.2. Metodika práce.....	28
3.2.1. Studium odborné literatury	28
3.2.2. Charakteristika organizace.....	28
3.2.3. Zhodnocení současného stavu motivace a stimulace zaměstnanců, rozhovor s manažerem, dotazníkové šetření	29
3.2.4. Diskuze a návrh změn.....	30
4. Charakteristika organizace	31

4.1.	Historie organizace.....	31
4.2.	Činnost organizace a její služby.....	32
4.3.	Personální politika organizace	32
4.4.	Orientace na zákazníka	35
5.	Zhodnocení současného stavu	36
5.1.	Současný stav společnosti	36
5.2.	Benefity	39
5.2.1.	Příspěvky na stravu	39
5.2.2.	Sleva na výrobky od zaměstnavatele	39
5.2.3.	Odměny (prémiový řád).....	40
5.2.4.	Prodejní soutěže	44
5. 2.5.	Dovolená	45
5. 2.6.	Pracovní pomůcky.....	45
5. 2.7.	Startovné na sportovní závody	46
5.3.	Rozhovor s manažerem	46
5.4.	Dotazníkové šetření.....	48
6.	Diskuze a návrh změn	72
7.	Závěr.....	82
8.	Summary.....	83
9.	Přehled použité literatury	85
9. 1.	Elektronické zdroje	87
10.	Seznam obrázku, tabulek a příloh.....	88
11.	Přílohy.....	89
11.1.	Příloha č. 1: Historie Hevisu	89
11.2.	Příloha č. 2: rozhovor s manažerem	91
11.3.	Příloha č. 3: Dotazník pro zaměstnance	93

1. Úvod

Motivace, slovo motivace zahrnuje širokou škálu problematiky. Jedná se o určité úsilí a správné splnění požadavků. Konkrétní chování jednotlivců je podmíněno úrovní motivace každého z nich. Motivace představuje jednu ze základních složek řízení lidských zdrojů. Prostřednictvím motivace dokáže manažer příznivě ovlivnit výkon jednotlivých zaměstnanců. Tento pojem velmi úzce souvisí se spokojeností zaměstnanců. Dobře motivovaný zaměstnanec odvádí kvalitně svou práci a ve většině případů je s prací i spokojen. Dalo by se předpokládat, že zde platí rovnice vhodně motivovaný zaměstnanec = spokojený zaměstnanec = vznik přínosu pro organizaci. Z tohoto důvodu je proces motivace dnes považován za jednu z prioritních složek, které by měl umět manažer ovládat. Pouze schopný manažer dokáže spravedlivým a vhodným způsobem motivovat všechny zaměstnance. Pro organizaci je velmi důležitý výběr vhodného motivačního programu. Motivace souvisí s uspokojením přání a potřeb jednotlivců. Respektive proto musí tyto přání a potřeby svých pracovníků organizace znát. Na základě těchto informací je důležité vhodně určit stimuly, které povedou k vyšší spokojenosti a zainteresovanosti pracovníků. Na každou osobu v průběhu života působí různé druhy stimulů.

Problematiku jsem zkoumala v oblasti prodeje, maloobchodu. Konkrétně jsem si pro svou práci zvolila organizaci Hervis sport a móda s. r. o.. Nejvíce mě zaujala oblast motivace zaměstnanců na různé úrovni řízení. V průběhu své práce pozoruji motivaci pracovníků na třech úrovních řízení. Úrovně řízení spatřuji v konkrétních pobočkách organizace: Příbram, Frýdek Místek a Tábor. Zásadní roli hraje řadový pracovník, který je nejvíce v kontaktu s přímým zákazníkem. Zaměstnanec dokáže přímo ovlivnit výsledek prodeje. Proto považuji za velmi důležité věnovat se s dostatečnou mírou těmto typům zaměstnancům. Nespokojený zaměstnanec může mít velmi negativní vliv na případného zákazníka např.: zákazníka může od koupě zcela odradit. V opačném případě kvalitní a spokojený zaměstnanec může pozitivně ovlivnit velkou řadu potencionálních zákazníků ke koupi. V této oblasti považuji vhodnou motivaci a stimulaci za klíč k budoucímu úspěchu.

Cílem mé diplomové práce je zhodnocení systému motivace pracovníků ve vybrané organizaci a navržení změn vedoucích ke zlepšení řízení této oblasti.

2. Literární přehled

2.1. Motiv

„Motiv zobrazuje psychologickou pohnutku, důvod nebo příčinu konkrétního lidského chování či prožívání, dává mu psychologický smysl. S pojmem motiv souvisí i pojetí cílů. Obecným cílem každého motivu je dosažení psychického finálního stavu nasycení. To zpravidla mívá vnitřní podobu z uspokojení z dosažení cíle motivu. Motiv určuje pouze směr činnosti, její intenzitu a vytrvalost (Cejthamr & Dědina, 2010).“

„Každý motiv, pohnutka činnosti má u člověka a jeho prostředí dvojí zakotvení:

- na straně jedince je obsah duševního a tělesného stavu, k jehož dosažení směřuje,
- na straně okolí je to předmět či situace, která dosažení tohoto stavu umožní.

V psychice člověka v daný okamžik nepůsobí pouze jeden, ale současně několik motivů dokonce i celé soubory motivů. Může se jednat o motivy se shodným nebo opačným směrem. Motivy orientované podobným směrem se vzájemně posilují, naopak motivy protikladné se mohou vzájemně oslabovat, narušovat (Bedrnová, Nový Ivan, & kolektiv, 2004).“

Motivy mohou být různě klasifikovány, jak klasifikovala Z. Dvořáková:

„Existuje řada komplexnějších klasifikací motivů např.:

- plně či částečně vědomé a nevědomé,
- prvotní a odvozené,
- vrozené a získané,
- materiální a duchovní,
- biogenní, psychogenní a sociogenní (Dvořáková & kolektiv, 2007).“

„Je důležité rozpoznat základní prvky motivační struktury. Poznání toho, co vytváří skutečnost, že člověk vůbec něco chce. Vycházíme ze dvou úrovní:

- a) Motivy prvotní (primární, vrozené) – motivace spojená s biologickými procesy v organismu člověka, prvotní motivy jsou vrozené a slouží k zachování a rozvoji života jedince i člověka jako biologického druhu
- b) Motivy druhotné (sekundární, získané) – motivace spojené se zkušenostmi jedince, tento motiv je získaný nebo také naučený, bezprostředně nepřispívá k zachování života jedince, zaměřuje se na rozvoj jedince (Krninská, 2012).

2.2. Motivace

„Motivace zahrnuje úsilí, cíle a vytrvalost. Obsahuje i přání člověka odvádět výkon.

Osoba, která je motivována:

- pracuje pilně,
- její snaha nemá výkyvy,
- je automaticky orientovaná na důležité cíle.

Je-li výkon jedince považován za neuspokojivý, může to zpravidla souviset s jeho nedostatečnou motivací. Motivace souvisí s odpovědí na otázku „proč“. Proč se lidé takto chovají, proč někteří pracují pilněji? Odpověď tvoří samotná podstata motivace, identifikace vnitřních hnacích sil každého jedince (Donnelly, Jr., Gibson, & Ivancevich, 2000).“

„Motivace je vnitřní proces, který vyjadřuje ochotu a touhu člověka vyvinout úsilí vedoucí k dosažení individuálně významného cíle nebo výsledku. Motivace se přímo vztahuje k chování respektive postojům, proto hovoříme o tzv. motivovaném jednání (Tureckiová, 2004).“

„Motivace není originální lidskou vlastností, nýbrž je výsledkem konkrétního procesu. Motivace jedince podléhá silným výkyvům, za které může působení různých faktorů. Jednotlivé faktory jsou mezi sebou vzájemně provázány, důležitou roli hraje i faktor času. Současné poměry, stav či situace, ve které se nacházíme, může ovlivnit naši budoucí motivaci (Niermeyer & Seyffert, 2002).“

„Motivace vysvětluje psychologické důvody chování, vysvětluje variabilitu chování, proč se různí lidé orientují na různé cíle. Variabilitu chování můžeme pozorovat: různí lidé se v té samé situaci chovají jinak, podle toho, jak se v konkrétní situaci naučili dosahovat vytyčených cílů. Motivace lidského chování je klíčem k porozumění psychiky jedince, člověka (Nakonečný, 1996).“

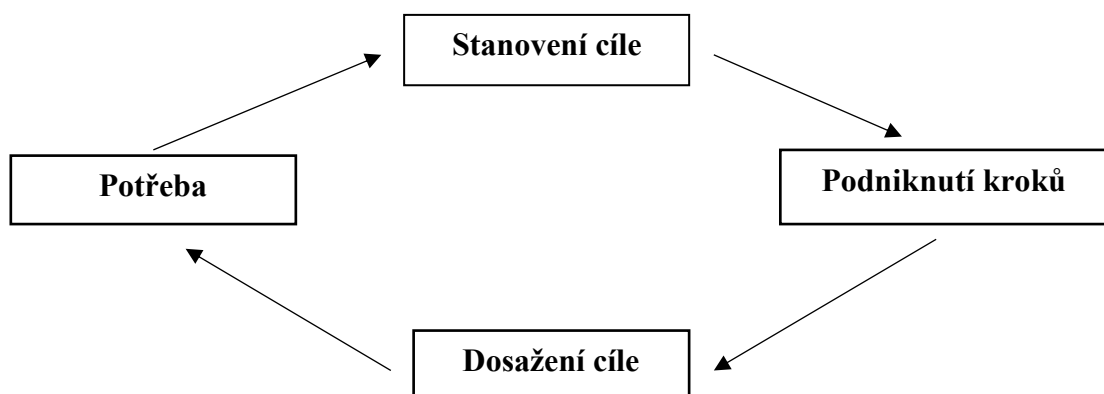
„Existuje psychologický směr, který by se dal využít v pracovním procesu a při práci s lidmi? Ano, tento směr nazýváme behaviorismus. Behaviorismus se věnuje problematice motivace, učení či vytváření podmíněných reflexů. Reflexy se vytváří pomocí tzv. zpevňování. Pozitivní zpětná vazba (odměna) je více účinná z hlediska vyvolání žádaného chování, než negativní zpětná vazba (trest). Pochopení behaviorismu

může manažerovi přinést pozitivní výsledky. Využívání pozitivní zpětné vazby, povede k opakovanému žádoucímu chování (Pauknerová & Daniela, 2012)“

2.3. Proces motivace

„Model procesu motivace, který je zobrazen na obrázku č. 1, nám zobrazuje souvislost motivace a neuspokojených potřeb. Model naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Prostřednictvím potřeb dochází k přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Následně jsou stanoveny cíle, které uspokojují tyto potřeby a přání, a volí se způsoby a cesty chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení zadaných cílů. Jestliže je cílů dosaženo, předpokládá se, že potřeba či přání byly uspokojeny (Armstrong, 2014).“

Obrázek 1
Proces motivace



Zdroj: Armstrong (2008)

„V psychologii hovoříme o tzv. hodnotě v souvislosti s potřebami. Každý cíl, jehož chci dospět a uspokojit tak svou potřebu, má určitou hodnotu. Podle toho, jakou hodnotu má potřeba, určujeme nutnost uspokojení této potřeby. Rozlišujeme tři druhy hodnot: zážitkové; hodnoty, které vytváříme; hodnoty postojové. Každá osoba má svůj hodnotový žebříček. Žebříček vysvětluje, co je pro jedince v životě nejdůležitější např.: zdraví, rodina, práce, peníze a to je podstatné pro jeho zaměření a životní styl (Mikuláščík, 2015).“

„Důležitý je vztah mezi skutečností a postojem k motivaci a procesem motivace. Motivace a její proces souvisí s výsledky, ale pouze motivace nám nezaručí, že činnost

bude udělána dobře. Motivace není i přes svou důležitost jedinou věcí, kterou by měl manažer dělat. Tradičně existuje šest klíčových úloh managementu, které stojí za to vzít v úvahu vzhledem k procesu motivace. Klíčové úlohy jsou definovány:

- plánování,
- nábor a výběr zaměstnanců,
- organizace,
- školení a rozvoj,
- motivace,
- kontrola.

Úloh musí být dosaženo prostřednictvím dalších činností: komunikace, rozhodování, konzultace, řešení problémů. Všechny tyto činnosti vyžadují přítomnost lidí. Motivační proces jde úzce ruku v ruce s ostatními klíčovými úlohami managementu (Forsyth, 2009).“

2.4. Typy motivace

„K motivaci můžeme dojít dvěma cestami. V první cestě lidé motivují sami sebe tím, že nalézají a vykonávají práci nebo jakoukoliv činnost, která uspokojuje jejich potřeby, nebo předpokládají splnění jejich očekávání. V druhé cestě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím určitých metod např.: odměnění, povýšení, pochvala atd... V podstatě tyto dva typy motivace můžeme charakterizovat jako:

- vnitřní motivaci – faktory, jež si lidé sami tvoří a které je ovlivňují, aby se chovali konkrétním způsobem nebo se vydávali určitým směrem.
- vnější motivaci – to, co se se vykonává pro lidi, aby byli dostatečně motivovaní (Armstrong, 2000).“

„Vnější motivátory mohou mít výrazný účinek, avšak nemusí působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory se zaměřují především na „kvalitu pracovního života“. Tyto motivy mají dlouhodobější a hlubší účinek, jelikož jsou součástí jedince (Armstrong, 2008).“

2.5. Teorie motivace

„Teorie motivace existují proto, aby se manažeři mohli lépe orientovat a pochopit, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Jedná se o uvedení myšlenek, jež mohou manažeři použít k rozvoji jejich vlastních motivačních přístupů (Donnelly, Jr., Gibson, & Ivancevich, 2000).“

„Moderní management rozlišuje tři základní skupiny teorií motivace:

- Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin – „content theories“
- Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu – „proces theories“
- Teorie zaměřené na speciální účely – „theorie for particular purposes“

Tato klasifikace teorií není jediná. Hranice mezi teoriemi nejsou striktní, do značné míry se teorie mohou překrývat (Vodáček & Vodáčková, 2006).“

Na rozdělení teorií motivace můžeme nahlížet i z jiného úhlu pohledu. Za nejvlivnější teorie považujeme:

- Teorii instrumentality – odměny nebo tresty (model řízení – politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení chování lidí žádoucím způsobem,
- Teorie zaměřené na obsah – zaměření na obsah motivace,
- Teorie zaměřené na proces – orientace na psychologické procesy související s vnímáním spravedlnosti, cíli a očekáváními (Armstrong, 2008).“

2.5.1. Teorie instrumentality

„Teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, pokud tresty a odměny budou bezprostředně provázány s jeho výkonem. Za předpoklad této teorie můžeme považovat závislost odměny na skutečném výkonu. Teorie má kořeny v Taylorových metodách vědeckého řízení (1911). Základem je tzv. zákon příčiny a účinku (Armstrong, 2000).“

„Jestliže děláme jednu věc, povede to k jiné věci. Pomocí této teorie docházelo k prvním pokusům motivovat lidi pomocí stimulů. Motivování pracovníků pomocí tohoto přístupu může být v některých případech úspěšné. Avšak tento přístup nerespektuje řadu dalších lidských potřeb (Armstrong, 2008).“

2.5.2. Teorie zaměřené na obsah

„Podstatou těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba formuje stav nerovnováhy a napětí. K nastolení rovnováhy je nutné rozpoznat cíl, jenž potřebu uspokojí a nalézt způsob chování, který povede k uspokojení této potřeby. Každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami. Totožnou potřebu lze uspokojit pomocí různých cílů. Teorii potřeb vytvořili:

- Maslow (1954) – koncepce hierarchie potřeb,

- Alderfer (1972) – jednodušší a pružnější model třech základních potřeb tzv. ERG teorie,
- McClelland (1975) – tři základní potřeby, které motivují manažery – potřeba výkonu společenství a moci (Armstrong, 2000).“

2.5.2.1. Maslowova teorie potřeb

„ Maslowova teorie potřeb vychází ze závěru, že chování a jednání člověka usměrňuje celá řada potřeb. Potřeby můžeme uspořádat hierarchicky, viz obrázek č. 2. Člověk se v první řadě snaží o uspokojení vlastních základních životních potřeb (fyziologické potřeby, potřeby bezpečí). Pokud jsou tyto potřeby uspokojeny, má zájem uspokojit potřeby vyšší tzv. potřeby sociálních jistot a uznání a potřeba seberealizace. Seberealizace je uspokojení díky dosažení maxima, čeho je v konkrétní situaci člověk schopen (Veber & a kolektiv, 2004).“

Obrázek 2
Hierarchie potřeb podle Maslowa



Zdroj: Veber a kol. (2004)

„ Manažeři tuto teorii potřeb v rozsáhlé míře tolerují a odvolávají se na ni. Teorie neposkytuje ucelený návod k pochopení lidské motivace, avšak nabízí vynikající východisko pro osoby zabývající se problematikou řízení. Hierarchie je snadno pochopitelná, zdůrazňuje některé faktory, které motivují lidi ve společnostech. Pomocí mzdy nebo platu jsou jedinci schopni uspokojovat fyziologické potřeby. Díky odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod organizace pomáhají uspokojovat

většinu potřeb bezpečí a jistoty. Následně dochází k uspokojování potřeb sociálních tím, že organizace umožňuje lidem, aby při práci na sebe navzájem působili a sdružovali se. Konkrétní příklady působení manažera na každou z pěti kategorií potřeb přináší tabulka č. 1 (Donnelly, Jr., Gibson, & Ivancevich, 2000).“

Tabulka 1: Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb

Kategorie potřeb	Oblast působení manažerů
Seberealizace	Podnětnost práce, příležitost k povýšení, prostor pro tvořivost, motivace k vyšším cílům.
Uznání	Veřejné uznání dobrého výkonu, pověřování odpovědností, pověřování významnými pracovními aktivitami.
Sociální	Příležitost k sociální interakci, stabilita pracovní skupiny, povzbuzování spolupráce.
Bezpečí a jistoty	Bezpečné pracovní podmínky, jistota zaměstnání, zaměstnanecké výhody.
Fyziologické	Spravedlivá odměna, pohodlné pracovní podmínky, teplo, světlo, prostor, klimatizace.

Zdroj: Donnelly, Jr., Gibson & Ivancevich(2000)

2.5.2.2. Aldeferova ERG teorie

„Aldefer navrhl teorii lidských potřeb, ve které se předpokládají tři primární kategorie potřeb:

- Potřeby existenční – odráží potřebu lidí udržovat homeostatickou rovnováhu například hlad, žízeň, plat, zaměstnanecké výhody či pracovní podmínky.
- Potřeby vztahové – lidé nejsou soběstačné jednotky, musí být v kontaktu s lidmi kolem sebe, uspokojení je závislé na procesu sílení a vzájemnosti.
- Potřeby růstové – stimulují lidi, aby ve svůj prospěch vytvářeli tvůrčí a produktivní úsilí (Armstrong, 2000).“

2.5.2.3. McClellandova teorie

„Teorie se zakládá na třech skupinách potřeb. Je využívána obzvláště pro rozbor

motivačních potřeb manažerů samotných. McClelland došel k názoru, že organizace může svým pracovníkům poskytovat tři hierarchicky uspořádané stupně motivace:

- sounáležitosti – snaha většiny zaměstnanců mít dobré pracovní podmínky (přátelské vztahy s ostatními spolupracovníky),
- prosadit se a mít poziční vliv – snaha zaměstnanců zaujmout v kolektivu dominantní nebo silnější postavení, které je významné,
- úspěšného uplatnění – někteří jedinci z hlediska svých potřeb mají sklon k aktivnímu uplatnění, díky myšlenkovým aktivitám (inovace, tvůrčí řešení problémů...).

Tento druh pojetí motivace byl nejvíce uplatněn u vedoucích pracovníků (Vodáček & Vodáčková, 2006).“

2.5.3. Teorie zaměřené na proces

„V teoriích zaměřených na obsah se zdůrazňují psychologické procesy či síly, které ovlivňují motivaci. Jsou také známy jako poznávací (kognitivní) teorie, jelikož se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní způsoby a prostředí, jak je vysvětlují a chápou. Tento typ teorií může být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie zaměřené na obsah, protože představují realističtější vodítka pro motivování lidí. Za procesy považujeme:

- proces očekávání (Expektační teorie),
- proces dosahování cílů (teorie cíle),
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti) (Armstrong, 2008).“

2.5.3.1. Vroomova expektační teorie

„Psycholog Victor Vroom spatřuje motivaci jako proces řídicí volbu. Jedinci jsou motivováni k tomu, aby si zvolili mezi různými podobami chování. Třemi výchozími proměnnými v expektační teorii motivace jsou: volba, očekávání a preference. Volba značí svobodu jedince vybrat si z řady různých chování. Očekávání je přesvědčení, že určité chování bude nebo nebude úspěšné. Jedná se o subjektivní pravděpodobnost. Preference představují hodnoty, které osoba přisuzuje různým výsledkům (Donnelly, Jr., Gibson, & Ivancevich, 2000).“

„Pracovní činnost je chápána jako nástroj k dosažení významné hodnoty pro člověka. Expektační teorie pracovního jednání má i formální vyjádření:

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

- M = úroveň motivace,
- V – valence, subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, ke kterému motivované pracovní jednání povede,
- E – expektace, očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání povede k předpokládanému výsledku.

(Bedrnová, Nový Ivan, & kolektiv, 2004)

2.5.3.2. Teorie cíle

„Teorie cíle zformulovaná Lathamem a Lockem vychází z předpokladu, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jedincům stanoveny specifické cíle. Cíle by měli být obtížné, ale přijatelné se zpětnou vazbou, díky tomu se budou vázat na výkon jedince. Za důležité můžeme považovat i účast jednotlivců na stanovení cíle, jedná se o nástroj, jak v budoucnu dosahovat stále vyšších cílů. Cíle informují jedince o tom, čeho mají dosáhnout, konkrétní úrovně výkonu. Zpětná vazba umožňuje jednotlivci sledovat, jak dobře z hlediska zadaného cíle pracoval. Tato teorie je i velmi blízce propojena s koncepcí řízení podle cílů z 60. let. Pokud lidé s cíli souhlasí, vedou náročné cíle k lepšímu výkonu než cíle snadné. Pro udržení motivace a pro dosahování vyšších cílů je životně důležitá zpětná vazba pro jedince (Armstrong, 2000).“

2.5.3.3. Teorie spravedlnosti

„Teorie usuzuje, že uvědomění si nespravedlnosti je motivační silou. Jedinec se pokusí, v případě nespravedlnosti o její odstranění. Lidé předpokládají, že je možné míru spravedlnosti ohodnotit poměrem mezi vklady a výnosy. Za vklad do zaměstnání považujeme úsilí, schopnosti a zkušenosti. Výnos je představován platem, povýšením, uznáním či zaměstnaneckými výhodami. K nespravedlnosti dochází, jakmile lidé pocítují, že získané výsledky nejsou spravedlivé vzhledem k srovnání s tím, co dostávají jiní lidé. Mezi způsoby redukce spravedlnosti můžeme zařadit:

- odchod ze zaměstnání,
- změna výnosu ze zaměstnání prostřednictvím žádosti o vyšší plat či o dodatečné zaměstnanecké výhody,
- změna vkladu vloženého do zaměstnání například méně práce nebo vyšší absence,
- změna vnímání obdržených výnosů ze zaměstnání. Člověk opět posuzuje, zda jeho odměna není přece jen lepší, než si původně myslel.

Manažeři by si měli uvědomovat, že zaměstnanci porovnávají. Porovnávají změnu platu, obsahu práce, zaměstnaneckých výhod nebo jakékoliv odměnu u jiných pracovníků. Pocity spravedlnosti a nespravedlnosti jsou podloženy vnímáním (Donnelly, Jr., Gibson, & Ivancevich, 2000).“

2.5.4. Další vybrané teorie motivace

2.5.4.1. Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

„Dvoufaktorová teorie motivace vychází z analyzování příčin nespokojenosti a spokojenosti s prací. Spokojenost a nespokojenost nejsou přímé protiklady, jedná se o dva různé nezávislé faktory. Faktory spokojenosti pracovníků se nazývají motivátory. Faktory nespokojenosti pracovníků se nazývají hygienické faktory (také udržovací nebo dissatisfactory). Přítomnost motivátorů směřuje ke spokojenosti, avšak jejich nepřítomnost nemusí vést k nespokojenosti. Přítomnost hygienických faktorů nesměřuje nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost směřuje k nespokojenosti (Koubek, 2009).“

„Hranice mezi hygienickými vlivy a motivátory není vždy jednoznačná, na každého pracovníka působí konkrétní vlivy různě. Motivátory se využívají především na jednotlivce, zatímco hygienické faktory je vhodnější aplikovat u dílčích kolektivů (Vodáček & Vodáčková, 2006).“ Konkrétní příklady jednotlivých faktorů se nachází v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Motivující a udržovací faktory

MOTIVUJÍCÍ FAKTORY	UDRŽOVACÍ FAKTORY
dosažení cíle (úspěch)	podniková politika a správa
uznání	vztahy s nadřízenými, kolegy či podřízenými
povýšení	plat
sama práce (míra zajímavosti)	jistota práce a postavení
možnost osobního růstu	životní styl
odpovědnost (samostatnost)	pracovní podmínky

Zdroj: Veber a kol. (2004)

„Teorie předpokládá, že motivace a výkon se zlepšují, pokud mají lidé náročné, ale přijatelné cíle a získávají zpětnou vazbu. Lidé jsou více motivováni, jestliže se s nimi

zachází slušně a spravedlivě. Vhodné je jednat s pracovníky jako se zainteresovanými partnery, celý proces bude více transparentní. Důležité je vnímat i možnost nepeněžních stimulů např.: příležitost k rozvoji, ke kariéře, určitá kvalita pracovního života (Charvát, 2006).“

2.5.4.2. McGregorova teorie X a Y

„Teorie vychází ze dvou základních typů představ: typ X a typ Y. Na základě převažujícího typu představy o pracovníkovi má manažer tendenci s ním určitým způsobem jednat.

- Typ X – sdílí názor, že člověk je bytost líná, má vrozenou nechuť k práci. Je nezbytné tyto osoby k práci nutit, a zároveň dobrou práci, výkon náležitě odměnit (finančně). Člověk je tvor nesamostatný, jež vyžaduje nepřetržité vedení, dohled a kontrolu.
- Typ Y – protikladný typ představ. Předpokládá, že výdej duchovní i fyzické energie v práci je pro člověka naprosto samozřejmý. Smysl pro odpovědnost a povinnost je pracovníkovi zcela přirozený. Důležité je pro člověka pocit důležitosti a užitečnosti vlastní práce či možnost pracovat tvořivě.

Neustále vyšší procento populace odpovídá více typu Y, což si žádá neustále přizpůsobování přístupů k pracovníkům. Vyšší význam nabývá řízení pomocí spojování cílů podniku s cíli zaměstnanců a nutnost sebekontroly (předávání většího dílu odpovědnosti za vlastní práci výkonným pracovníkům) (Bedrnová, Nový Ivan, & kolektiv, 2004).“

2.6. Druhy motivace

„Motivace podněcuje určité myšlení a chování vedených lidí tak, aby odpovídali orientovaným záměrům manažerů. Uvažuje se motivace pozitivní i negativní. Manažerská literatura rozděluje pojmy motivace (pozitivní) a manipulace (negativní). Motivace se zaměřuje na vytvoření konkrétních podmínek, jež působí na chování spolupracovníků. Manipulace je projevem úsilí vedoucího manažera přímo svým jednáním pracovníky ovlivňovat (Vodáček & Vodáčková, 2006).“

„ Při úvahách o vztazích mezi pracovním výkonem vystupuje pojem intrinsická motivace (motivace vnitřní, vlastní) a extrinsická motivace (motivace vnější). Intrinsicky motivovaná činnost je taková, která je uspokojující sama o sobě, nemusí být zevnějšku podněcována či odměňována (například hra – osoba ji provádí pro uspokojení z ní samé

bez ohledu na vnější odměnu). Extrinsická motivace je podněcována vnějšími stimuly. Tento pojem odpovídá konceptu vnějšího motivování například skrz peníze. Tyto druhy motivace neumožňují vždy spolehlivé rozlišení vnitřních a vnějších zdrojů motivace. Tým motiv může mít u někoho extrinsický charakter a u jiného intrinsický (Nakonečný, 2005).“

„K pracovní motivaci můžeme dojít dvěma cestami. Při první cestě lidé motivují sami sebe tím, že nalézají a vykonávají práci, jež uspokojuje jejich potřeby, nebo od ní očekávají splnění svých cílů. Při druhé cestě lidé mohou být motivováni managementem prostřednictvím různých metod například: odměňování, pochvala či povyšování. Tyto dva typy motivace charakterizujeme jako:

- vnitřní motivaci – faktory, jež lidé sami vytváří a které je ovlivňují. Mezi tyto faktory patří například: odpovědnost, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti.
- vnější motivaci – to, co se dělá pro lidi, z důvodu motivace. Mezi tyto faktory řadíme například: zvýšení platu, povýšení, tresty (disciplinární řízení).

Vnější motivátory nemusí nutně působit dlouhodobě. Avšak vnitřní motivátory, které určují kvalitu pracovního života, mají hlubší a dlouhodobý charakter, protože jsou součástí jedince (Armstrong, 2000).“

2.7. Demotivace, chyby v motivaci

„Z pohledu zájmů organizace můžeme mít jednání žádoucí či nežádoucí. Na pracovníky každé organizace může působit řada faktorů, která u nich vyvolá negativní impulsy k jednání. V této spojitosti hovoříme o tzv. nežádoucí motivaci nebo též demotivaci. Nežádoucí impulsy mohou mít různý původ vzniku:

- chybně zvolené motivační nástroje,
- chybějící řídicí praktiky,
- absence některých řídicích aktů,
- lhostejnost vůči některým vnitřním nebo vnějším faktorům (vyvolává frustraci, apatii, rozčarování).

Faktory, které způsobují demotivaci, můžou být představovány i situací, kdy manažeři dostatečně neprezentují své představy o budoucnosti, vize, záměry organizace apod. Do této kategorie můžeme zařadit i filtrování informací a neznalost informačních potřeb podřízených pracovníků. Nedostatečná informovanost pracovníků vyvolá pocit nejistoty, obav o osud organizace. Za nedostatek je považována i nečinnost managementu a to

především v případech, kdy je vyžadován zásah nebo pružná reakce managementu například: nereagování na příležitosti na trhu, podceňování vnitřních problémů organizace, ignorování podnětů, návrhů, nápadů či podřízených. Zamezení demotivace zpravidla nevyžaduje žádné investiční náklady zpravidla jen změnu stylu řízení (Veber & a kolektiv, 2004).“

„ Pokud se člověk snaží uspokojit potřebu a postaví se mu do cesty překážka, která nelze překonat, vzniká u člověka frustrace. K frustraci dochází z mnoha důvodů např.: nedostatečná odměna, pokažení práce, na které pracovník dlouho pracoval. Při uspokojování potřeb se objevují překážky – bariéry, jež brání člověku v dosahování vytyčeného cíle. Frustrace může vznikat na základě konkrétního jednání organizace. Co všechno by mohlo způsobit frustraci a demotivaci pracovníků?

- nevšímavost vedoucího k chybám a nedostatkům,
- chaos či špatná organizace práce,
- lhostejnost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům,
- nespravedlivé odměňování,
- nezasloužená kritika,
- nezasloužená pochovala jiného pracovníka,
- nezájem o nápady podřízených,
- hrubé jednání či zesměšňování,
- neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených (Bělohávek, 2008).“

„ Motivace bývá často mylně chápána, proto je důležité si uvědomit nejfrekventovanější omyly v pojetí motivace.

a) Omyl číslo 1: někdo prostě motivovaný je, někdo ne

Mnoho lidí se domnívá, že motivace je lidská vlastnost jako například spořivost, vstřícnost apod. Panuje přesvědčení, že motivace je jednou provždy danou charakteristikou osobnosti a nedá se na ní nic měnit. Ve skutečnosti motivace není vrozená lidská vlastnost. Jestliže někdo v organizaci neprojevuje dostatečnou motivaci, nemůže se to opírat o charakter jedince.

b) Omyl číslo 2: Motivace = manipulace

Někteří lidé jsou přesvědčeni, že motivace je jen hezcí výraz pro manipulaci. Vedoucí pracovníci jen ovládají a používají několik šikovných triků a jejich podřízení se chovají,

tak jak si oni přejí. Avšak motivaci nesmíme ztotožňovat s manipulací. Chování vedoucích pracovníků má velký vliv na motivaci jim podřízených pracovníků. Klíčem úspěchu vedoucího pracovníka nejsou žádné triky. Vedení se snaží pečovat o rozvoj svých podřízených a vytvářet ideální rámcové podmínky.

c) Omyl číslo 3: Nic nemotivuje lépe než peníze

Existuje přesvědčení, že skutečným základem motivace lidí jsou právě peníze. V případě, že mzdy jsou správně nastavené, pak pracovníci pracují na nejvyšší obrátce. Spolupracovníci se budou snažit ještě více, pokud je manažer naláká na zvýšení platu. V realitě jsou pracovníci pobouřeni, když vypátrají, že v jiných organizacích by byl jejich pracovní výkon oceněn výrazně lépe. Pracovníci si velmi rychle zvyknou na dobrý plat a už nemají potřebu se angažovat (Niermeyer & Seyffert, 2002).“

„ Za formu manipulace můžeme považovat tzv. mobbing. Mobbing je systematické ponižování, intrikování či cílené vyvolávání stresu. Je iniciován a řízen vedoucím nebo spolupracovníky za účelem poškodit konkrétního zaměstnance trvalým tlakem vyvíjeným po delší dobu. Mobbing je hůře odhalitelný nežli šikana. Konečným účelem mobbingu je dosáhnout toho, aby zaměstnanec dal výpověď. Příčinou mobbingu může být vysoký tlak na produktivitu organizace, nízká firemní kultura, závist, pomluvy, nedostatek tolerance. Strach ze ztráty zaměstnání může vést k tolerování útoků na vlastní osobu. Konečný efekt mobbingu je jednoznačný: oběť se přestává pod tlakem kontrolovat a dělá chyby, reaguje podrážděně. Dochází k naplnění cíle mobbingu, vznikají důvody pro výpověď. Postupy mobbingu jsou různorodé a četné, uveďme si příklad:

Omezování ve vyjadřování osoby:

- postižené osobě je brán prostor pro vyjádření,
- je terčem osobních útoků,
- je neustále okřikována,
- je verbálně napadána,

Omezování zaměstnance v sociálních vztazích

- nikdo s ním nechce mluvit,
- spolupracovníci se k němu obrací zády,
- je „prašivá ovce“,
- je zakazováno s ním mluvit,
- jedna pomluva střídá druhou.

Neexistuje žádný návod, který by radil, jak se v této konkrétní situaci zachovat. V případě, že je zaměstnanec v právu, neměl by se nechat zastrašit, měl by se ozvat (Halík, 2008).“

2.8. Pracovní motivace

„ Je kladen důraz na to, že dobrý pracovník musí nejen umět pracovat, ale musí chtít také pracovat. Významnou dispozicí pro to, že pracovník bude chtít vykonávat to, co od něj pracovní zařazení vyžaduje, je pracovní motivace či jeho pracovní ochota. Rozhodujícím faktorem prosperity organizací je v posledních letech právě pracovní motivace (úsilí, snaha podat maximální výkon). Jedno z kritérií hodnocení každého pracovníka je jeho pracovní výkon, který je určován charakteristikami pracovní motivace konkrétního pracovníka. Vyjádřit ho můžeme pomocí vzorce:

$$V = f(K * M * P)$$

kde:

- V – výkon v jeho kvantitativních i kvalitativních aspektech
- K – kvalifikace pracovníka
- M – motivace k práci
- P – pracovní podmínky v nejširším slova smyslu

Na základě této problematiky se věnujeme termínu tzv. výkonové motivace. S výkonovou motivací jsou úzce spjaty dvě speciální tendence člověka. Tendence dosáhnout úspěchu a protikladná tendence vyhnout se neúspěchu. Výkonová motivace je dána poměrem těchto dvou tendencí. Výkonovou motivaci zobrazujeme ve vzorci:

$$\text{výkonová motivace} = \frac{\text{potřeba úspěchu}}{\text{potřeba vyhnout se neúspěchu}}$$

Pracovní motivace vytváří přístup člověka k práci, ke konkrétním pracovním úkolům (konkrétní podobu jeho pracovní ochoty) či ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění (Bedrnová, Nový Ivan, & kolektiv, 2004).“

„ V pracovní motivaci tvoří důležitou část i úloha odměn a pobídek. Odměny prezentují ocenění a uznání lidí za přínos organizaci a jejich plnění pracovních úkolů. Zda-li jsou odměny atraktivní, jsou dosažitelné a lidé vědí, jak je získat, pak mohou odměny působit jako motivátory. Odměny mohou mít formu peněžní a nepeněžní. Pobídky jsou určené k povzbuzování a podněcování lidí, aby dosahovali zadaných cílů.

Smyslem pobídky je zabezpečit přímé motivování. Pobídky jsou obvykle v peněžní formě, avšak mohou být i v nepeněžní formě např.: uznání, pochvala, zajímavá práce (Armstrong, 2007).“

„ Pojem pracovní motivace odpovídá na otázku, proč lidé pracují. Důležitým aspektem pracovní motivace je očekávání výsledků činnosti v trojím významu:

- a) bude-li splněn pracovní úkol
- b) jaká tím bude získaná odměna a
- c) jaké výdaje s tím budou spojeny (vynaložená námaha, čas)

Důležitým motivačním činitelem se stává také jistota pracovního místa, díky problémům s hledáním nového zaměstnání. Koncept pracovní motivace vysvětluje následující organizační chování:

- osoba se zabývá právě jednou úlohou, a nikoli jinou (obsahové zaměření jedince)
- při tom tato osoba vykazuje určitou míru úsilí a námahy (intenzita jednání)
- tato osoba výše uvedená činní po určitou dobu (trvání jednání)

Zpravidla se jako činitele pracovní motivace uvádějí mzda, upokojení z práce samé i sociální prostředí pracoviště. Za podstatný činitel můžeme považovat míru identifikace zaměstnance s organizací. Sklon k identifikování je silný, když jedinec spatřuje, že cíle organizace jsou zároveň i cíli členů organizace (Nakonečný, 2005).“

„Manažeři mohou své pracovníky ovlivňovat a přímo působit na jejich pracovní motivaci. Nástroje, které manažeři využívají k ovlivňování, se člení na přímé a nepřímé. Přímé nástroje využívá manažer, jestliže se opírá o adresné příkazy. Od svých podřízených předpokládá kázeň při plnění uložených úkolů. Pomocí přímých nástrojů se vymezují základní pravidla, postupy. Mohou mít podobu směrnic, vnitropodnikové dokumentace apod... V podstatě se jedná o dokumentované příkazy. Nepřímých nástrojů manažer využívá, jestliže se snaží posilovat pravomoc, prostřednictvím delegování. Pomocí těchto nástrojů manažer vymezuje prostor pro samotné chování podřízených pracovníků. Mohou mít podobu ekonomickou (podíl na hospodářském výsledku, zaměstnanecké akcie) a mimoekonomickou (pochvala, příjemné pracovní prostředí, veřejné uznání). Manažer od podřízených očekává vyšší zainteresovanost (Veber & kol., 2011).“

„Pro účely praktického managementu je vhodné pro motivaci využívat tzv. motivační pole konkrétního jednotlivce. Motivační pole se skládá z tří složek: motivační založení, motivační poloha a motivační naladění. Všechny tři složky se neustále mění a vzájemně ovlivňují. Motivační založení souvisí s osobností jedince. Konkrétně se jedná o osobní vlastnosti, které jedinec zdědil nebo získal v průběhu života. Motivační poloha závisí na trvale platných podmínkách života jedince. Souvisí s tím, do jaké míry jsou naplněny životní potřeby jedince. Motivační naladění je „motivačním počasím“. Je velmi proměnlivé, závislé na měnících se podmínkách života jedince. Jedná se o okamžitou reakci na průběžně působící podněty (Plamínek, 2015).“

2.8.1. Motivační techniky

„Vedoucí pracovníci mohou motivovat zaměstnance tak, že jim vytvoří vhodné pracovní prostředí, které uspokojí vnitřní potřeby pracovníky a dopomůže splnit záměry organizace. Zaměstnanci mají různé vnitřní potřeby, většina však vyžaduje následující položky:

- bezpečnost,
- zajímavou práci,
- přátelské spolupracovníky,
- povýšení, uznání,
- dobré pracovní podmínky,
- odměny,
- dobrý plat.

Motivovaný kolektiv je považován za výkonný kolektiv. Důležité je, aby manažer pozorovat dění kolem sebe, aby naslouchal či včas reagovat na změny. Pro splnění vnitřních potřeb zaměstnance existují metody řízení pro manažery, jež pomohou dosáhnout dostatečné motivace pracovníků. ***Efektivní metody řízení***

- a) Dbejte, aby byli zaměstnanci informovaní.
- b) S každým jednejte jako s profesionálem.
- c) Pravidelně reorganizujte pracovní diagram.
- d) Konfrontujte vaše a jejich očekávání.
- e) Vyžadujte názory.
- f) Nevyslovujte žádné hodnotící soudy.
- g) Dbejte, aby věci byly včas dotaženy do konce.
- h) Buďte velkorysý a nezdráhejte se pochválit.

- i) Podporujte profesionální růst.
- j) Poslouchejte, snažte se porozumět a respektovat.

Konkrétní motivační techniky bychom mohli aplikovat tímto způsobem:

- Každý zaměstnanec si napíše přehled čím, chtěl být v 18, 25, 35, 44 a 55 letech.
- Pracovník oddělí cíle, kterých již dosáhl.
- Zaměstnanec zakroužkuje cíle, kterých dosáhl díky pomoci vedení, nadřízeného instruktora nebo kolegy.
- Manažer vytvoří seznam zamýšlených cílů podřízených pracovníků.
- Manažer zakroužkuje ty cíle, se kterými může svým podřízeným pomoci.

Podstatné je si uvědomit, že tyto techniky nepůsobí trvale (Miskell & Miskell, 1996).“

„Za důležité můžeme považovat dynamický vztah mezi pracovní motivací, výkonností a spokojeností zaměstnance. Někteří autoři se domnívají, že motivace vede k žádoucímu chování, zatímco spokojenost je pouze subjektivní stav jedince. Uspokojení z práce můžeme pozorovat v rozhodnutí zaměstnance a to v rozhodnutí vstoupit do organizace a v rozhodnutí být efektivní a dosahovat vysoké úrovně výkonnosti. Pokud je zaměstnanec méně spokojený, může se rozhodnout organizaci opustit nebo snížit svůj pracovní výkon. Proto je důležité dbát jak na motivaci zaměstnance, tak na spokojenost (GÍLMEANU, 2015).“

„Za motivační techniku můžeme považovat i konstruktivní kritiku. Kritika je jedna z nejobtížnějších komunikačních dovedností manažera. Avšak kritika je potřebná, je běžnou součástí života, podobně jako např.: konflikt. Kritiku zpravidla vnímáme negativně, proto mnoha lidem nedochází, že by mohla přinést i něco pozitivního. Na základě kritiky pracovník dělá méně chyb, což povede k ušetření času a peněz. Následně dochází k ušetření energie, což vede k lepšímu pracovnímu výkonu, lepším vztahům. Lepší vztahy na pracovišti mohou pozitivně ovlivnit motivaci zaměstnanců. Vyšší motivace zaměstnanců způsobí vyšší či lepší pracovní výkon. Kritika má vliv nejen na konkrétního zaměstnance, ale i na výkon celého pracovního týmu (Rychtaříková, 2008).“

2.8.2. Motivační program podniku

„Motivační program organizace představuje cílevědomou orientaci organizace na racionální stimulaci zaměstnanců. Motivační program obsahuje skutečnosti, které stimulují zaměstnance v souladu s pracovními úkoly a společenským posláním

organizace. Podnětem je získání poznatků o povaze pracovního jednání lidí a pro ně motivačně podstatných skutečností. Zaměstnanecký kolektiv má vždy konkrétní znaky, které jsou pro něj osobité (liší se od zaměstnaneckého kolektivu v jiné organizaci). Motivační program organizace je potřeba formulovat a následně zveřejnit (formou brožury atd.). Takovýto způsob uveřejnění organizaci reprezentuje a zároveň působí na motivaci pracovníků (Mayerová & Růžička, 2000).“

„ Motivační program organizace je v souladu s personální strategií, s personální a sociální politikou a prochází celým systémem řízení lidí v organizaci. Hlavním cílem programu je ovlivňování pracovní ochoty lidí, jejich spokojenosti a výkonnosti. Tento program vymezuje základní pravidla využívání stimulačních prostředků. Konkrétně představuje motivační program organizace soubor postupů, opatření a pravidel. Primárním posláním je dosáhnout potřebné úrovně pracovní motivace. Program by měl vystupovat z analýzy motivační struktury pracovníků a z psychologických a sociálních průzkumů (Kociánová, 2010).“

„ Motivační programy se začaly využívat v 70. letech minulého století. Mají za úkol sloužit především ke zlepšení pracovního života a to pomocí několika opatření. Využívá se především forma obohacení práce či zlepšení pracovních podmínek nebo pracovních vztahů (Vodáček & Vodáčková, 2006).“

„Metoda motivování lidí pomocí obohacování práce je praktickým přínosem Herzbergovy teorie. Za pomoci této metody se hledá řešení, jak zlepšit efektivnost plnění úkolů i spokojenost lidí. Na určitém pracovním místě se zabuduje širší řada možností, jak individuálního cíle a uznání dosáhnout. Znamená to více podnětné a odpovědné práce, více příležitostí pro individuální rozvoj kariéry. Aplikace obohacování práce má za úkol zvýšit motivační účinky práce. Pracovní místa, na kterých je aplikována metoda obohacování práce se vyznačují vyšší spokojeností, menším stereotypem či menší mírou absence. K této metodě dochází prostřednictvím růstu rozsahu práce a prohlubování jejího obsahu. Prohlubování obsahu práce se zabývá autonomií, odpovědností a stupněm volnosti nebo kontroly nad prací. Rozsah práce se týká počtu aktivit vykonávaných při práci. Práce je bohatší, jsou-li přítomny klíčové dimenze práce:

- rozmanitost, autonomie
- celistvost úkolu,

- významnost úkolu,
- zpětná vazba (Donnelly, Jr., Gibson, & Ivancevich, 2000).“

„ Zajímavý nález vznikl na základě prováděných studií u respondentů. Respondenti dostali k dispozici 25 faktorů, které v případě aplikace povedou k lepším pracovním výkonům. Každý pracovník má jednoznačně určené horní preference, které od zaměstnavatele požaduje, proto respondenti vybrali těchto klíčových devět faktorů:

- respektování pracovníka
- dobrý plat
- příležitost provádět kvalitní práci
- šance na povýšení
- příležitost provádět zajímavou práci
- zaměstnanec musí cítit, že jeho práce je důležitá (nepostradatelná)
- v případě, že pracovník provede dobrou práci, očekává pochvalu od vedoucího pracovníka
- příležitost k vlastnímu rozvoji a zlepšování
- dostatečně velká svoboda a zároveň odpovědnost v práci (Kettner, 2001).“

„ Organizace může být úspěšná, jestliže budou všichni zaměstnanci zainteresovaní do motivačního programu organizace. Existuje vztah mezi chováním vedoucího pracovníka organizace a pracovní motivací. Vedoucí pracovník má možnost ovlivnit individuální chování podřízených pracovníků např.: uznávaný formální systém odměn. Manažer má schopnost skrze své vlastní chování zapojit zaměstnance do procesu motivace (může být pro podřízené vzorem). Chování zaměstnanců je úzce spojeno se stylem vedení, osobností vedoucího pracovníka, vnímání organizační kultury a dalšími aspekty (Lavanya & Kalliath, 2015).“

„ V motivačním programu organizace se můžeme setkat i s tzv. znalostními pracovníky. Znalostní pracovníci jsou rostoucí skupina zaměstnanců. Hlavním nástrojem a zdrojem jejich práce je poznání, neustálý proces vzdělávání. Manažeri velmi často při práci s touto skupinou nechápou důležitost motivace. Pracovník má specifické znalosti: explicitní a tacitní. Explicitní znalosti mohou být oficiálně vyjádřené (zaznamenané), avšak tacitní znalosti nejsou možné oficiálně vyjádřit, jsou úzce spjaty s pracovníkem. Prvním problémem u těchto pracovníků je, že manažer nemůže kontrolovat, jak

pracovník pracuje v plné míře. Mnoho znalostních pracovníků provádí úkoly pod stresem a neustálým tlakem okolí či nedostatkem času. Proto se může využívat odlišný přístup k motivaci znalostních pracovníků. Jedním ze způsobů, jak motivovat tyto pracovníky je přístup HSPALTA, např.: najmout chytré lidi a nechat je pracovat vlastním tempem. Vždy by měl být pracovníkovi stanoven cíl a způsob měření tohoto cíle (Mládková, Zouharová, & Nový, 2015).“

2.8.3. Motivační strategie organizace

„Úkolem motivační strategie organizace je vytvořit pracovní prostředí a vyvinout postupy, politiku, které povedou k vyšším výkonům pracovníků. Strategie se zabývají některými činnostmi v organizaci. Jedná se konkrétně o tyto činnosti:

- měření motivace – za účelem zjištění oblastí, ve kterých je potřeba zlepšit motivační postupy,
- zabezpečení toho, aby měli zaměstnanci pocit, že je organizace oceňuje a váží si jich,
- formování odpovědného chování a oddanosti (loajalitě) zaměstnanců k organizaci,
- vytváření klimatu v organizaci, které bude posilovat motivaci,
- zlepšování dovedností v oblasti vedení lidí,
- vytváření pracovních úkolů, pracovních míst,
- řešení pracovního výkonu,
- řízení odměňování
- používání metod modifikace chování (Armstrong, 2000).“

„Motivační strategie podniku by měla být vytvářena specificky pro různé druhy pracovních míst. Většinou se v organizaci nachází více motivačních profilů pracovníků. Například zaměstnanci, kteří pracují autonomně, bez potřeby vnější regulace (např.: výzkum a vývoj, pracovníci v oblasti technologií). Dále zaměstnanci, u kterých je regulace nutná k dosažení vyšší výkonosti (např.: administrativní pracovníci). Vysoce motivovaný profil je charakteristický vysokou mírou vnitřní motivace (Howard, Gagné, Morin, & Ven den Broeck, 2016).“

2.9. Stimul

„Stimul je vnější pobídka k pracovnímu chování. Stimul je považován za iniciátora pracovní aktivity. Bývá většinou záměrně sestavován a využívá se k regulaci pracovního chování určité stránky a určitého typu. Určuje co, jak, kolik kdy a kde se má vykonat. Organizace využívá celý soubor vnitřně uspořádaného systému stimulů, jež jsou vzájemně provázány. Stimulace je záměrné vyvolávání konkrétního pracovního chování, udržení pracovního chování na požadované úrovni a usměrňování pracovního jednání k předem určeným cílům. Hovoříme o tzv. stimulačních systémech, které mají řád a předem zvolený cíl a jejich zaměření. Za stimulační systémy můžeme považovat:

- stimulace ke vstupu do organizace,
- stimulace ke stabilizaci pracovníků a věrnosti firmě,
- stimulace k participaci a soudržnosti,
- stimulace ke zvýšení kvalifikace, rozvoji osobnosti,
- stimulace k vyvolání a udržení výkonu určité kvality atd.

Každý jednotlivě působící stimul je součástí konkrétního souboru stimulů s jejich cílovým zaměřením. Jednotlivé stimuly se mohou vzájemně posilovat či oslabovat, jelikož se vzájemně prolínají, ovlivňují a spojují. Uvedení konkrétních druhů stimulů, které známe:

- mzda, prémie, odměna, podíl na zisku,
- poskytování materiálních výhod,
- úprava charakteru práce (přitažlivost práce, obohacování práce),
- delegování vyšší míry odpovědnosti a pravomoci, postup do vyšší funkce,
- systém kontroly, styl organizace práce a práce vedoucího i celé firmy,
- systém výběru a rozmisťování podle nároku pracovního místa a předpokladů uchazeče,
- pravidelné hodnocení výsledků (individuální pohovor s vedoucím pracovníkem),
- úprava fyzikálních parametrů podmínek práce,
- veřejné ocenění výsledků (Pražská, Jindra, & kolektiv, 2002).“

„Obecně je možné říci, že pracovníka kladně stimuluje to, co v souboru působících vlivů umožňuje uspokojovat jeho aktuální potřeby a co je v souladu se souborem jeho životních hodnot. Naopak rušivě na pracovníka působí v komplexu působících vlivů to, co brání v uspokojování jeho současné potřeby nebo co je v rozporu

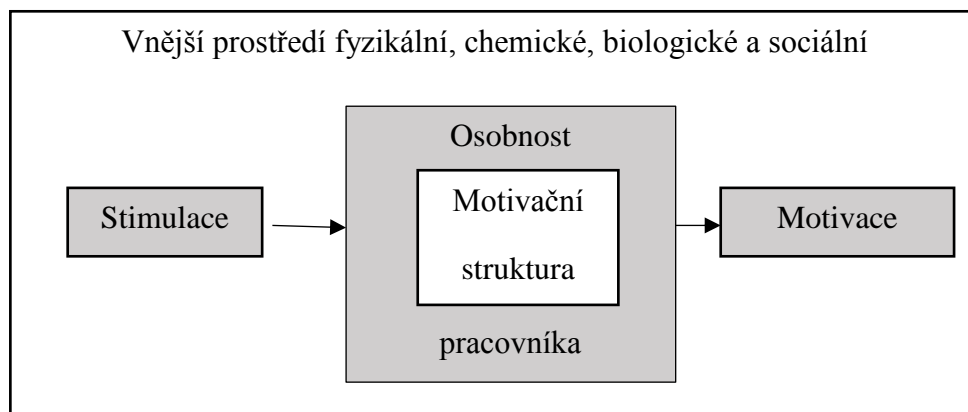
s jeho životními hodnotami. Každá stimulace může mít vliv pozitivní, neutrální či negativní (Mayerová & Růžička, 2000).“

„Pozitivní stimulace by měla obsahovat odměny, např.: uznání, pochvala, peněžní odměna, povýšení. Negativní stimulace je zacílena na povzbuzení žádoucího chování. Místo zmíněné pozitivní odměny je v tomto případě „odměna“ taková, aby se zaměstnanec vyhnul opakování nežádoucího chování a jeho nepříjemným důsledkům. Následně zaměstnance může organizace vychovávat pomocí odebrání (neposkytnutí pozitivního stimulu) či trestu, který také redukuje výskyt nežádoucího chování (Donnelly, Jr., Gibson, & Ivancevich, 2000).“

„Stimulaci lze charakterizovat jako vnější záměr působení na motivaci člověka. Účinek stimulace je závislý na vnitřním prostředí či na motivační struktuře. Základní podmínkou pro efektivní stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti a jejich motivačního profilu, viz obrázek 3 (Bedrnová, Nový Ivan, & kolektiv, 2004).“

Obrázek 3

Schématické znázornění vztahu stimulace - osobnost člověka – motivace



Zdroj: Bedrnová, Nový Ivan, & kolektiv, 2004

„Stimulace není jednorázový akt, musí probíhat stále. Stimulem může být vše, co je pro pracovníka významné, vše, co může podnik svému pracovníkovi nabídnout. Výčet stimulačních prostředků, jež je řazen podle toho, jak jsou z podnikového hlediska závažné:

- hmotná odměna, obsah práce,
- povzbuzování – neformální hodnocení,
- atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky, režim práce,

- identifikace s profesí a podnikem, externí stimulační faktory (Bedrnová, Nový Ivan, & kolektiv, 2004).“

„ Nejčastěji se objevuje nutnost stimulovat tyto oblasti:

- pracovní výkon (kvalitu, rovnoměrnost, kvantitu),
- sebe rozvoj (rozšiřování dovedností, znalostí, kvalifikace atd.),
- tvořivost (vnášení nových nápadů, myšlenek, které vylepšují a zjednodušují práci),
- spolupráci v týmu, ve skupině,
- odpovědnost (za vlastní jednání, rozhodnutí) (Bedrnová, Nový Ivan, & kolektiv, 2004).“

„ V případě, že je jedinec ovlivňován vnějším stimulem a později se s ním ztotožní, stává se tento stimul vnitřně motivačním faktorem. Je-li u člověka ochota něco udělat, naučit se pomocí stimulatorů, pak se tento jev označuje za stimulaci. Jestliže je současně vyvolána i vstřícnost „učit se“ byly využity již existující motivátory, pak jde o motivaci. Práce či úkol je plně pod vlivem vnějších podnětů (stimulů) či pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů). Obojí se může navzájem ovlivňovat a posilovat (Krninská, 2012).“

„ Pracovník může být do značné míry stimulován příkladným vedením. Vedoucí pracovník nese plnou odpovědnost za motivaci a stimulaci svého pracovního týmu. Vedoucí stimulující pracovní proces, dokážou najít příležitost, neustále podněcují ostatní pracovníky k aktivitě. Vedoucí pozorují a uznávají přínosy členů týmu a vyzdvihují týmové úspěchy. V případě neúspěchu pracovního týmu by mohl manažer využít princip padesát na padesát. Princip vysvětluje, že chyba nemusí být pouze ze strany podřízených pracovníků, ale že může být i ve špatném způsobu řízení manažerem. Přínos principu spočívá v tom, že manažerům připomíná, že vytváří ústřední part, v dobrém i ve zlém (Adair, 2004).“

3. Cíl a metodika práce

3.1. Cíl práce

Cílem mé diplomové práce je zhodnocení systému motivace pracovníků ve vybrané organizaci a navržení změn vedoucí ke zlepšení řízení této oblasti. Organizace, která byla vybrána pro realizaci diplomové práce je Hervis sport a móda s.r.o.

3.2. Metodika práce

Metodika práce je tvořena několika částmi. Jednotlivé části popisují v následujících podkapitolách.

3.2.1. Studium odborné literatury

Diplomová práce se zabývá problematikou motivace a stimulace zaměstnanců v organizaci. Pro toto téma byly informace čerpány z odborné literatury, která je shrnuta v literárním přehledu. Pro zpracování práce byly využity knihy půjčené z Akademické knihovny v Českých Budějovicích. Práce byla podložena i zahraničními prameny, tyto prameny byly použity z e-zdrojů, jež jsou k dispozici v Akademické knihovně v Českých Budějovicích. E-zdroje tvořily především online databáze, konkrétně databáze Ebsco, ScienceDirect. Tato část práce byla zpracována v období od listopadu 2016 do prosince 2016.

3.2.2. Charakteristika organizace

Informace, které byly využity k charakteristice organizace, byly získávány především z interních zdrojů organizace. Část informací byla čerpána z mé bakalářské práce, ve které jsem se zabývala totožnou organizací. Následně došlo k doplnění aktuálních informací a změn, které v organizaci nastaly. Interní informace byly poskytnuty manažerem pobočky Příbram a regionálním manažerem této oblasti. Pobočka Příbram byla vybrána na základě toho, že v pobočce několik let působím jako zaměstnanec. Další kontaktované pobočky pro získání potřebných informací byly Frýdek Místek a Tábor. Dodatečné informace byly čerpány i z mezinárodního kolegia JAHRESTAGUNG CZ, které probíhalo v únoru 2017.

3.2.3. Zhodnocení současného stavu motivace a stimulace zaměstnanců, rozhovor s manažerem, dotazníkové šetření

Motivace a stimulace zaměstnanců patří mezi základní činnosti, které by měl manažer realizovat. Z tohoto důvodu byly využity názory zaměstnanců i zaměstnavatele. Názory zaměstnanců byly zjišťovány na základě dotazníkového šetření, které probíhalo v únoru 2017. Dotazníky byly rozdány zaměstnancům v pobočce Příbram, Frýdek Místek a Trutnov. Dotazník měl tištěnou podobu, byl rozdán jednotlivým zaměstnancům na zvolených pobočkách. Dotazník byl vyhotoven v programu Microsoft Word 2013. Dotazník je tvořen úvodní částí, kde je sdělen důvod a účel dotazníkového šetření. Hlavní část dotazníku se skládá z 26 otázek, jež byly zvoleny na podkladě studia odborné literatury. Otázky v dotazníku byly zvoleny především uzavřené, kdy respondent volí právě jednu odpověď. Dalším typem otázek byly otázky otevřené, které byly využívány především v závěru dotazníku. Následně byly využity i otázky polootevřené, jež představují kombinaci předešlých typů otázek. Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány pomocí programu Microsoft Word a Excel 2013 do grafů a tabulek. Jednotlivé výsledky dotazníkového šetření byly slovně okomentovány. S některými zaměstnanci byl veden nestrukturovaný rozhovor, který měl podobu spíše nezávazné konverzace týkající se zkoumané problematiky. Při rozhovoru byl kladen důraz na poznávání preferencí a spokojenosti zaměstnanců v oblasti motivace. Pro zjištění informací o motivaci zaměstnanců z pohledu zaměstnavatele byl využit rozhovor s manažerem, který byl nejvíce kompetentní pro tuto manažerskou oblast. Rozhovor proběhl 15. 2. 2017 na centrálním oddělení společnosti Hervis sport a móda s.r.o. Jednalo se o strukturovaný rozhovor, kdy manažer odpovídal na položené otázky, viz příloha č. 2. Rozhovor byl detailně zaznamenáván, na základě vzájemné domluvy nahráván. V roce 2017 došlo k značným personálním změnám a nastavení nového motivačního programu podniku. V rozhovoru byl brán zřetel na realizaci nového motivačního programu a budoucí perspektivu. Další metodou pro sběr dat bylo zvoleno pozorování. Data pro mou práci byly shromažďovány přes rok. Pozorování probíhalo prostřednictvím ukládání podkladů, jež měly zaměstnance motivovat a stimulovat k lepšímu výkonu v průběhu roku 2016. Veškeré podklady byly čerpány především z pobočky v Příbrami, protože v pobočce působím na pracovní pozici vedoucí směny, měla jsem k těmto podkladům nejlepší přístup. Veškeré získané výsledky byly písemně zpracovány. Na podkladě

získaných primárních, sekundárních dat a literárního přehledu bude provedeno zhodnocení současného stavu motivace a stimulace zaměstnanců v organizaci.

3.2.4. Diskuze a návrh změn

V závěru práce budou navrženy změny či opatření, jež by měly přispět ke zlepšení motivace a stimulace zaměstnanců. Výsledky výzkumu a závěry mé práce budou moci být využívány v praxi. Případně mohou sloužit manažerovi jako impuls pro zlepšení současného stavu a zvýšení efektivnosti zaměstnanců ve vybrané organizaci.

4. Charakteristika organizace

Organizace, která byla vybrána pro realizaci výzkumu je Hervis sport a móda s.r.o.. Organizaci jsem si vybrala, protože v organizaci působím již řadu let. V současné situaci pracuji v pobočce Příbram na pracovní pozici vedoucí směny. Dalším důvodem je i to, že jsem se touto organizací zabývala již v bakalářské práci, proto bych chtěla organizaci poznat hlouběji. Následující kapitola je rozdělena do několika podkapitol, které popisují základní charakteristiku organizace.

4.1. Historie organizace

Organizace Hervis sport a móda s. r. o. vznikla v roce 1972 z původní rakouské firmy HERmann VISser. Od původní organizace vznikla i značka, která je složením prvních slabik jmen. Jednalo se o obchody s módním textilem a módním zbožím. Organizaci koupil rakouský řetězec SPAR. Až poté, co byl Hervis ve vlastnictví SPARU, bylo dosaženo zavedení sportovního zboží. Postupně bylo provedeno vyvinutí odborného konceptu – spor a móda pro volný čas, tímto konceptem se stal Hervis průkopníkem ve svém oboru. Postupně docházelo k rozšíření organizace do dalších zemí. Například do Slovinska, Maďarska, Chorvatska či do Rumunska. 25. 9. 2002 byla otevřena první pobočka v České republice a to prodejna v obchodním centru Europark v Praze. V roce 2004 byl založen zákaznický věrnostní klub – Hervis Sportsclub. Mezní rok je rok 2007, kdy byla překročena 1 mld. Kč hrubého obratu v České republice. Z důvodu velkého zájmu byl založen internetový obchod, na který navazoval rozšířený multimediální koncept nakupování More Ways to shop a zároveň nové provedení webových stránek. Podrobnější vývoj organizace viz Příloha č. 1.

V České republice je v současnosti otevřeno 26 poboček a zaměstnává se přibližně 300 zaměstnanců. Po celé Evropě je otevřeno kolem 189 poboček. Hervis je součástí skupiny International GmbH se sídlem v rakouském Salzburgu. Rakouská společnost Hervis Sport – und Modegesellschaft m. b. H. je 100% dceřinou společností SPAR Österreichische Warenhandels-AG. Hlavní motto organizace, viz obrázek 4, je „Get Movin!“, které symbolizuje radost z pohybu a s tím související pozitivní pocity.

Obrázek 4
Motto organizace



Zdroj: Hervis

4.2. Činnost organizace a její služby

Hervis věří v ideální kombinaci vlastních značek a značkového zboží předních zahraničních a tuzemských výrobců. V prodejnách se nachází plný sortiment v oblasti rozšířených „masových“ sportů. Například: běh, fitness, halové sporty, in-line, lyže, cyklistická kola, běžky, fotbal a další. Tyto skupiny jsou uspořádány podle jednotlivých odvětví pro snadnější orientaci zákazníka. Snaží se poskytovat cenově agresivní nabídky, avšak v poměru ceny a kvality. Úspěšnost organizace závisí na čtyřech pilířích úspěchu:

1. Zboží – zaměření na nejdůležitější druhy sportů, upřednostnění sortimentní hloubky před šíří sortimentu, vysoká orientace na sezónnost.
2. Zaměstnanci – vyžaduje se značná vlastní odpovědnost, zájem o zákazníky, vysoká odbornost a s tím související poskytnuté poradenství zákazníkovi.
3. Reklama – zaměřena na budování dynamické značky Hervis, důležitá oblast sponzoringu.
4. Prodejny – obchody jsou flexibilně uzpůsobeny, centrální orientační nástroj v obchodě je běžecká dráha, která vede jako hlavní linie od vchodu v každé prodejně.

Organizace nabízí i další služby spojené s hlavní činností:

- nabídka možnosti servisu (servis lyží, cyklistických kol, běžek),
- kvalifikované poradenství (dochází k neustálému zvyšování odbornosti zaměstnanců),
- odvoz zboží do domu (v rámci věrnostního klubu – Hervis Sportsclub).

4.3. Personální politika organizace

Organizace má v současnosti 5 oddělení, každé se zabývá specifickou oblastí. Jedná se o oddělení: nákupu, IT, controllingu, odbytu a marketingu. V čele organizace pro Českou republiku stojí jednatel společnosti. Personální politiku pro jednotlivé pobočky realizují regionální (oblastní) manažeři. Česká republika je rozdělena na 3 oblasti: Mitte,

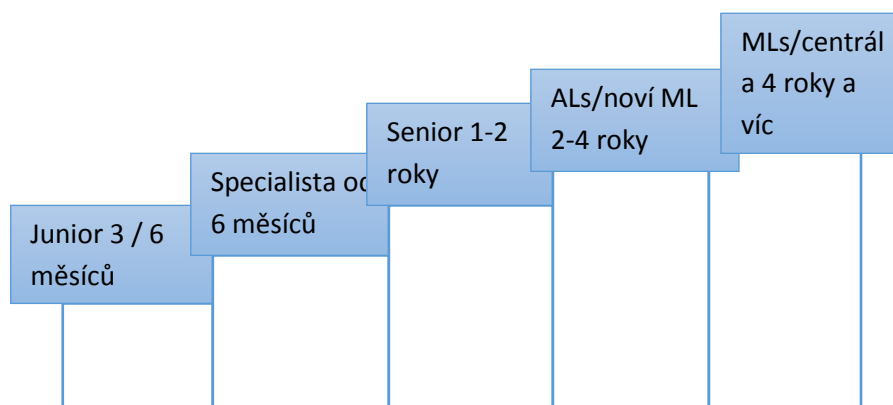
West a Ost. V organizaci se tudíž nachází 3 oblastní manažeři. Pobočka Příbram se nachází v regionu West. Hervis je moderní a stabilní organizace s motivovanými lidmi. Koncept personální politiky předpokládá, že jsou zde správní lidé na správném místě neboli, že zaměstnanci souhlasí s mottem „dělám, co mě baví“, viz obrázek 5. Každý zaměstnanec má možnost kariérního růstu, toto je zobrazeno na obrázku 6. Organizace nabízí vzdělávací programy, díky kterým by mělo být usnadněno vzestupu pracovní pozice. Průběžně je potřeba nové pracovní síly a to i na vedoucí pozice, jejichž nábor začíná především z interních zdrojů. Je zde možnost rychlého kariérního růstu

Obrázek 5
Motto organizace "dělám, co mě baví"



Zdroj: interní zdroj společnosti

Obrázek 6
Kariérní růst



Zdroj: interní zdroj společnosti

Prodejny, které jsem si pro svůj výzkum vybrala, zaměstnávají okolo 8 zaměstnanců: Vedoucí prodejny, 2x vedoucí směny, 2x prodavač, 1x pracovník s polovičním úvazkem, 1x příjemce zboží, 1x pracovník s dohodou o provedení práce.

Při rozhovoru s manažerem mi byly poskytnuty informace, které byly projednávány na mezinárodním kolegiu JAHRESTAGUNG CZ. Tohoto kolegia se účastnili všichni vedoucí prodejen z ČR a pracovníci centrálního oddělení. Setkání probíhalo v Rakousku od 20. 2. – 24. 2. 2017. Kolegium probíhalo mezinárodně, tzn., že kolegia se účastnily

všechny země, ve kterých organizace působí. V rámci kolegia se kolegové zaměřili mimo jiné na vytváření profilů. Byl vytvářen profil zaměstnance a zákazníka. Pro mou práci považuji za užitečné definovat profil zaměstnance. K vytvoření profilu bylo zapotřebí vytvořit anketu pro všechny zaměstnance v ČR. Ráda bych nyní interpretovala výsledky:

Průzkumu se celkem účastnilo 241 zaměstnanců.

- 42 pracovníků je členem sportovního klubu,
- 148 pracovníků pravidelně sportuje,
- 76 pracovníků má rodinu.

Z ankety můžeme zjistit, že až 61% pracovníků aktivně a pravidelně sportuje. Považuji to za důležité, jelikož pracovníci tímto způsobem zlepšují své schopnosti a dovednosti ohledně sportu. Tyto dovednosti mohou využít při své práci např.: obsluha zákazníků apod. Pouze 31% pracovníků má rodinu. Výsledkem je, že v organizaci působí spíše mladší zaměstnanci.

Dále docházelo ke zkoumání pracovního úvazku. Protože organizace nabízí několik možností pracovního úvazku.

- 90 pracovníků pracuje na plný pracovní úvazek,
- 38 pracovníků má částečný pracovní úvazek,
- 80 pracovníků má hodinově omezený pracovní úvazek,
- 26 pracovníků si nepřálo odpovědět,
- 1 pracovník je na mateřské dovolené.

V organizaci působí pouze 37% pracovníků na plný pracovní úvazek. Zbylí pracovníci mají smlouvy omezené pracovními hodinami nebo mají částečný pracovní úvazek. Tímto způsobem firma potvrzuje stále stoupající trend částečných pracovních úvazků, který se v posledních letech velice rozšířil.

Zdroj: interní informace organizace

4.4. Orientace na zákazníka

Zákazník je středem zájmu organizace, proto se zaměstnanec na zákazníka neustále soustředí. Zákazníkovi se zaměstnanci snaží nabídnout, více než očekává například osobní konzultaci, což zvyšuje pozitivní pocit zákazníka. Organizace si uvědomuje, že zaměstnanci jsou spojovacím prvkem právě mezi zákazníky a organizací, proto usiluje i o to, aby byl zaměstnanec spokojený a motivovaný. Spokojený personál přináší také spokojené zákazníky.

5. Zhodnocení současného stavu

Po seznámení s organizací a její personální politikou jsem se specializovala na proces motivace a stimulace zaměstnanců. Jelikož jsem shromažďovala data pro svou práci poměrně dlouhodobě, rozhodla jsem se obohatit svou práci i o určitý historický vývoj. Kapitola je rozčleněna na několik podkapitol, nejprve bych ráda shrnula stav společnosti, ve kterém se aktuálně nachází. Na začátku roku 2017 došlo k velkým personálním změnám, jež mají vysoký vliv na mou práci. Následně jsem se orientovala benefity, které společnost zaměstnancům nabízí. Poté jsem realizovala rozhovor s manažerem, abych získala náhled na situaci ze strany zaměstnavatele. V poslední části se věnuji dotazníkovému šetření, jež vypovídá o spokojenosti a preferenci zaměstnanců v oblasti motivaci.

5.1. Současný stav společnosti

Informace pro svou práci jsem shromažďovala především v roce 2016. Rok 2016 nebyl pro zaměstnance příliš příznivý. Společnost v tomto roce prošla krizí. Organizace měla problém s výší obrátu a odbytem zboží. Jelikož pro rok 2016 byl výrazně snížen budget na nákup zboží, razantní byl i úbytek tržeb, čistého zisku. Organizace se nacházela ve ztrátě, proto bylo nutné snížit náklady společnosti. První náklady, které se snížily, byly náklady na zaměstnance. Zaměstnanec to pozoroval především tím, že došlo k úplnému zrušení prémiového ohodnocení. Z tohoto důvodu se začala zvyšovat celková nespokojenost zaměstnanců, protože zaměstnanec nebyl v podstatě ničím motivován. Od září 2016 bylo zrušeno využívání pracovníků s dohodou o provedení práce, avšak pouze na menších prodejnách např.: Příbram, Děčín, Tábor a to až do odvolání. V roce 2016 společnost opustilo poměrně dost zaměstnanců, kteří pracovali ve společnosti dlouhodobě (6-10 let). Organizace zareagovala na nespokojenost pracovníků a zaměřila se na hlavní cíl a to obnovení prémiového hodnocení pracovníků. Kvalitní a dobře motivovaný pracovník je pro organizaci klíčový. Tento zaměstnanec dokáže společnosti přinést spokojené zákazníky, kteří se pravidelně do společnosti navrací. Na základě těchto podkladů by mělo dojít i ke zvýšení tržeb.

Rok 2017 je pro organizaci zlomovým rokem. Došlo k několika zásadním změnám.

1. změna v oddělení nákupu – nákup získal pro rok 2017 vyšší budget na nákup zboží (více zboží na prodejnách)
2. personální změny – pro rok 2017 byl výrazným způsobem snížen počet zaměstnanců na každé pobočce, konkrétní příklad uvedu na prodejně Příbram

Před personálními změnami

1 - vedoucí prodejny, 2 – vedoucí směny, 5 – prodavači, 1 – příjemce zboží, 1 – pracovník s dohodou o provedení práce

celkem 10 pracovníků

Po personálních změnách

1 - vedoucí prodejny, 2 – vedoucí směny, 2 – prodavači, 1 – příjemce zboží, 1 – prodavač s polovičním úvazkem, 1 – pracovník s dohodou o provedení práce

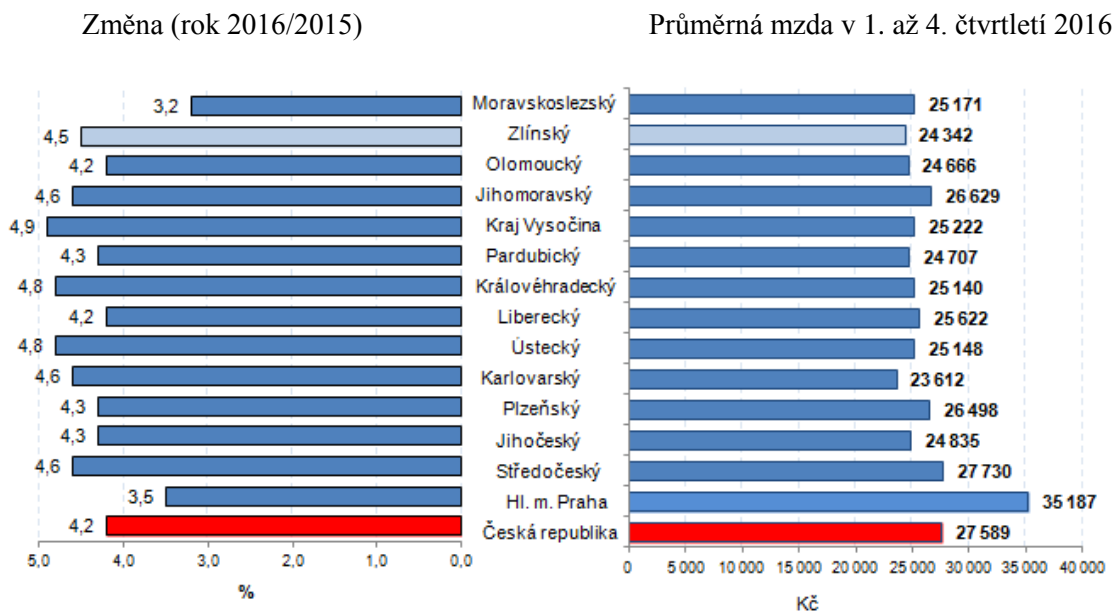
celkem 8 pracovníků → avšak méně odpracovaných hodin, jelikož bylo sníženo množství těchto hodin měsíčně

Současná situace je pro některé prodejny poměrně složitá. Například v prodejně Příbram je poměrně běžné, že v pracovní den působí na pracovišti pouze 2 zaměstnanci. Výsledkem tohoto opatření jsou nespokojení zákazníci, jelikož prodavač není schopen všechny zákazníky obsloužit. Následně nespokojení zaměstnanci, protože musí vykonávat tu samou práci v menším množství pracovníků. Zaměstnanec nemá dostatečné množství času věnovat se zákazníkům, případně splnit zadaný úkol. Problém může nastat na prodejně v případě čerpání pracovní neschopnosti některého ze zaměstnanců nebo při čerpání dovolené. V rozporu s tímto opatřením je i realizace některých pravidel, které má organizace předem nastavené. Například otevření trezoru pro doplnění dárkových poukázek do pokladen. Otevření trezoru musí vždy probíhat za účasti dvou pracovníků, otevření má být zaznamenáno do archivu a podepsáno oběma účastníky. Zde nastává problém, půjdou-li oba pracovníci k trezoru, nezůstane na prodejně žádný ze zaměstnanců, což je nepřípustné. Nicméně některým pobočkám tato změna prospěla. Například v pobočce v Praze (OC Nový Smíchov) pracovalo v pracovní den až 12 pracovníků. To nám značí, že pobočka měla větší množství pracovníků, než je nutných pro správný chod prodejny.

Mzdová politika organizace

Mzdy u pracovníků organizace se liší na základě pracovní pozice, kterou pracovník vykonává. Na základě rozhovoru s manažerem pobočky Příbram jsem zjistila, že se mohou lišit i mzdy pracovníků na stejných pracovních pozicích. Rozdílnost ve mzdách způsobuje kraj, či město, ve kterém zaměstnanec působí. Zaměstnanci, kteří pracují ve větších městech, mají mzdy vyšší (např.: Praha, Brno). Informace, o této problematice jsem měla možnost získat pouze pro pobočku Příbram. Manažer pobočky Příbram mi sdělil, že průměrná hrubá mzda v pobočce Příbram se pohybuje přibližně okolo 14. 850,- Kč. Na základě těchto informací jsem zjistila, že průměrná mzda pro pobočku Příbram dosahuje nižší hodnoty, než je celostátní průměr pro rok 2016. Celostátní průměr pro 1. až 4. čtvrtletí roku 2016 činí 27. 589,- Kč, viz obrázek č. 7. Informace jsem získala z Českého statistického úřadu, ze zprávy: Průměrná mzda v 1. až 4. čtvrtletí roku 2016. Pobočka Příbram patří do Středočeského kraje, který se umístil jako 2. kraj s nejvyšší průměrnou mzdou a to 27. 730,- Kč.

Obrázek 7
Průměrná mzda 1. až 4. čtvrtletí rok 2016



Zdroj: Český statistický úřad

5.2. Benefits

V této podkapitole bych se ráda zaměřila na benefity, které společnost svým zaměstnancům nabízí. Benefity, které organizace nabízí:

- příspěvky na stravu
- sleva na výrobky od zaměstnavatele
- odměny (prémiový řád)
- prodejní soutěže
- dovolená
- pracovní oděv
- startovné na sportovní závody

5.2.1. Příspěvky na stravu

Organizace poskytuje všem svým pracovníkům příspěvky na stravu. Příspěvky na stravu jsou zaměstnanci poskytovány prostřednictvím gastro passu od společnosti Sodexo. Organizace poskytuje poukázky Sodexo v hodnotě:

- 50 Kč – zaměstnanci hradí 25 Kč, zaměstnavatel 25 Kč, tyto poukázky jsou poskytovány pracovníkům, kteří pro společnost pracují méně než 4 roky
- 70 Kč – zaměstnanci hradí 35 Kč, zaměstnavatel 35 Kč, tyto poukázky jsou poskytovány pracovníkům, kteří pro společnost pracují déle než 4 roky

Poukázky jsou zaměstnancům předávány zpětně, vždy za odpracovaný měsíc. Za každý odpracovaný den zaměstnanci náleží 1 poukázka. Poukázka je předávána vedoucím každé prodejny vždy k 1. v měsíci.

5.2.2. Sleva na výrobky od zaměstnavatele

Přibližně dva roky nabízí zaměstnavatel zaměstnancům exkluzivní slevy na jeho výrobky. Každý měsíc zaměstnanec obdrží poukázku, která obsahuje několik slev:

- sleva 30% na jeden jakýkoliv výrobek, tato sleva lze uplatnit v jakémkoliv prodejně, tento kupón se nachází na poukázce 3 krát
- sleva 40% na jeden výrobek vlastní značky, tato sleva lze uplatnit v jakémkoliv prodejně, tento kupón se nachází na poukázce 1 krát

Tyto slevy nelze uplatnit na zboží, které je označeno první cenou. První cena je označení pro zboží, které se aktuálně nachází na trhu za nejnižší cenu. Označení vždy určuje

organizace. Následně nemůže být využita sleva na nákup cyklistického kola nebo lyží. Pro tuto kategorii dostávají vždy zaměstnanci dokument, kde jsou stanovené speciální ceny pro pracovníky.

- sleva 20% na nákup jednoho zboží přes eshop, tento kupón se nachází na poukázce 1 krát

Sleva na eshopu nemůže být uplatněna na nabídku MEGACOUNT DOWN. Jedná se o speciální nabídku zboží za akční ceny. Poukázka, kterou zaměstnanec obdrží je viditelná na obrázku č. 8.

Obrázek 8

Slevy poskytnuté zaměstnavatelem



Zdroj: interní (Hervis)

Slevy získává každý pracovník na začátku měsíce. V případě, že by využil všechny slevy, může pracovník využít 15% slevu, kterou může využít na nákup jakéhokoliv zboží. Krom již zmíněných omezení (1. cena, cyklistická kola, lyže). Každá poskytnutá sleva zaměstnanci musí být vždy pečlivě zaznamenána. Vedoucí směny případně prodejny uchová kopii účtenky podepsanou zaměstnancem a uloží do archu. Pracovník musí o využití slevy vždy nadřízeného informovat, nadřízený musí využití slevy schválit.

5.2.3. Odměny (prémiový řád)

Organizace nabízí i odměny pro zaměstnance. Prémiových řádů se v průběhu let, co u organizace působím, vystřídal několik. Ráda bych se věnovala prémiovému řádu i z pohledu historického. Jedná se konkrétně o tyto prémiové řády:

- splnění plánu obratu, který má prodejna naplánovaný na měsíc, každý pracovník získá 3.000 Kč + možnost získání 1. a 2. prodavače (3.000 a 2.000,- Kč); jeden pracovník mohl získat až 6.000 Kč za měsíc (rok 2013)
- hodnocení na základě 4 kritérií, vyhlášení 1. a 2. nejlepšího prodavače prodejny za každý měsíc; první prodavač získá prémii 3.000 Kč, druhý prodavač získá prémii 2.000 Kč (rok 2014)
- každý zaměstnanec hodnocen zvlášť – pokud se zaměstnanec zlepšil v 4 kritériích (měsíční obrat, obrat na hodinu, počet prodaných kusů na obsluženého zákazníka, průměrný nákup na zákazníka; viz obrázek 9) oproti výsledku v loňském roce získal za každé splněné kritérium 500 Kč (pracovní pozice prodavač) a 700 Kč (pracovní pozice vedoucí směny, vedoucí prodejny) (rok 2015)
- hodnocení 1. a 2. prodavač v případě nesplnění plánu obratu; jestliže prodejna splní plán obratu, vedoucí prodejny má k dispozici budget pro rozdělení mezi všechny pracovníky (v tuto chvíli se nevyplácí odměny 1. a 2. prodavači) (rok 2016)
- současný prémiový řád

Pro ilustraci kritérií, které hrají důležitou roli při využívání prémiového řádu, jsem poskytla výsledky pracovníků pobočky Příbram za rok 2016, viz obrázek 9. Pro zachování anonymity jsem vymazala jména jednotlivých pracovníků, k dispozici jsou pouze čísla pracovníků.

Obrázek 9
Kritéria hodnocení

Prodavac	Obrat	Ku	rKauf	Pos/K	Obrat/oblast
8616300	12 020 437	20656	582	1.6	[Bar chart]
86001044	2 408 894	1344	1 793	2.1	[Bar chart]
86000981	1 934 714	1303	1 484	2.0	[Bar chart]
86001290	1 776 392	1055	1 684	2.3	[Bar chart]
86001198	1 635 272	1204	1 358	2.0	[Bar chart]
86001345	1 531 317	789	1 942	2.3	[Bar chart]
86001017	894 314	495	1 805	1.9	[Bar chart]
86002684	801 349	725	1 105	1.8	[Bar chart]
86001863	730 425	336	2 171	2.1	[Bar chart]
86001904	665 507	539	1 234	2.1	[Bar chart]
86001851	409 926	151	2 717	2.1	[Bar chart]
86001876	59 123	49	1 219	1.8	[Bar chart]
86002683	13 301	8	1 663	2.6	[Bar chart]
86001849	1 299	1	1 299	1.0	[Bar chart]

Zdroj: interní (Hervis)

V první řádce vidíme prodavače 8616300, který představuje samoobsluhu. Následně jsou řazeni prodavači z pobočky podle dosažených výsledků v průběhu roku 2016. Ráda bych vysvětlila jednotlivé položky:

- Ku – počet obslužených zákazníků konkrétním prodavačem
- řKauf – průměrný nákup na jednoho obsluženého zákazníka
- Pos/K – průměrný počet prodaných kusů na jeden prodej

Tyto kritéria sloužila k vyhlášení 1. a 2. prodavače prodejny pro každý měsíc za předešlé roky.

Současný prémiový řád

V roce 2017 začal fungovat nový prémiový řád. Tento prémiový řád vychází ze splnění plánu čistého zisku. Čistý zisk na měsíc je stanoven pro každou pobočku v ČR. Mohou nastat dvě situace:

- splnění plánu čistého zisku
- nesplnění plánu čistého zisku

Nesplnění plánu čistého zisku

V případě nesplnění plánu čistého zisku opět dochází k vyplacení odměn pro 1. a 2. prodavače. Ostatní zaměstnanci nemají na nic nárok. Avšak dochází ke změně ve vyhlášení 1. a 2. prodavače. V současné situaci se vyhláší tyto zaměstnanci na základě čistého zisku, který získají za měsíc, viz obrázek 10.

Obrázek 10

Kritérium pro hodnocení pracovníků 2017 - čistý zisk

hod	Pracovník	CZK	%	CZK	
ový výsledek		1.103.111	38,28	349.404	1.187
16 Příbram	Výsledek	1.103.111	38,28	349.404	1.187
	CZH/216300	436.178	39,52	142.760	
	CZH/2000981	169.474	37,24	52.168	
	CZH/2001290	164.344	35,06	47.622	
	CZH/2001044	144.558	38,20	45.667	
	CZH/2001345	121.556	41,66	41.857	
	CZH/2002684	38.757	38,25	12.262	
	CZH/2001017	18.923	27,98	4.393	
	CZH/2001904	9.321	34,71	2.674	
	CZH/#				1.187
	CZH/2001876				

Zdroj: interní (Hervis)

Na obrázku 10 vidíme prodejnu HM 16 (Příbram) a její dosažené výsledky za únor 2017. Sloupec RG je důležitý pro hodnocení prodavačů, jelikož značí čistý zisk, který prodavač za měsíc získal. První řádek je opět tvořen samoobsluhou. Pro zachování anonymity jsem vymazala jména jednotlivých pracovníků, k dispozici jsou pouze čísla pracovníků.

Splnění plánu čistého zisku

V případě splnění plánu čistého zisku dochází k vyplacení odměn pro 1. a 2. prodavače. Následně má ještě vedoucí prodejny k dispozici budget, kterým může podle svého vlastního uvážení odměnit ostatní zaměstnance. Velikost budgetu je závislá na počtu pracovníků v prodejně. Konkrétně to mohu uvést na prodejně Příbram.

Prodejna Příbram má 8 zaměstnanců, avšak 5 pracovníků má plný pracovní úvazek, 2 pracovníci mají poloviční pracovní úvazek (každý pracovník je počítán za půl úvazku), na pobočce působí ještě pracovník s dohodou o provedení práce, ale ten se do tohoto systému nezačleňuje. V pobočce Příbram se tudíž nachází 6 pracovníků. Na každého pracovníka má k dispozici vedoucí prodejny 1.500 Kč. Budget činní $6 \cdot 1.500 = 9.000$ Kč. Avšak z výsledku musíme odečíst ohodnocení 1. a 2. prodavače. Vedoucí pracovník může ocenit ostatní zaměstnance 4.000 Kč.

Tento prémiový systém je v procesu testování, případná korekce bude provedena po uplynutí 1. kvartálu.

Odměny zaměstnancům za prodej prostřednictvím eshopu

Společnost nabízí ještě další ohodnocení mimo prémiový řád. Jedná se o odměny zaměstnancům za prodeje prostřednictvím eshopu. Každý měsíc jsou z celé České Republiky ohodnoceni 3 nejlepší zaměstnanci. Zaměstnanci s největším obratem z prodejů přes eshop za celý měsíc.

- 1. zaměstnanec – získává 5.000 Kč, v poukázkách Hervis, tyto poukázky může použít na nákup u zaměstnavatele
- 2. zaměstnanec – získává 2.000 Kč, v poukázkách Hervis, tyto poukázky může použít na nákup u zaměstnavatele
- 3. zaměstnanec – získává 1.000 Kč, v poukázkách Hervis, tyto poukázky může použít na nákup u zaměstnavatele

5.2.4. Prodejní soutěže

Organizace se snaží motivovat pracovníky i prostřednictvím tzv. prodejních soutěží. Prodejní soutěže realizují různá oddělení, např.: oddělení nákupu, oddělení marketingu či regionální manažeři. Nejčastěji se jedná o soutěže, které jsou ohodnoceny Hervis poukázkami. Informace pro svou práci si shromažďuji dlouhodobě, proto jsem zaznamenala mnoho soutěží, které byly realizované v roce 2016. Uvedu konkrétní příklady:

Soutěž na impregnace a prací prostředky Salto

V srpnu 2016 byla vyhlášena oddělením nákupu soutěž o prodej prostředků Salto. Tato soutěž byla podpořena i dlouhodobým snížením prodejní ceny prostředků. Soutěž byla vyhlášena pro celou ČR. Ohodnoceni byli 3 nejlepší zaměstnanci v ČR a každý získal 1.000 Kč. Kritérium pro hodnocení je podíl obratu zaměstnance u prostředků Salto k celkovému obratu prodejny ve zbožových skupinách 32 a 70 (obuv). V rámci této soutěže jsem se setkala hned s několika problémy. Problém jsem spatřovala v tom, že nikdo nehlásil průběžné umístění. Soutěž skončila k září 2016. Avšak o odměnu se zaměstnanec musel několikrát připomínat a až posléze ji získal. Oddělení nákupu vůbec výsledky soutěže nevyhlásilo.

Soutěž na produkty značky Axon

Od 21. 10. 2016 – 28. 2. 2017 vyhlášena soutěž oddělením nákupu na produkty značky Axon. Cílem soutěže je mít co největší nárůst obratu vůči loňskému roku za pobočku. Prvních 15 poboček z ČR získá poukázku v hodnotě 1.000 Kč, která bude předána vedoucímu prodejny. Opět jsem pocítila problém, nedocházelo k pravidelnému informování o průběžném stavu. V současné době dokončuji svoji práci a stále nedošlo k vyhlášení této soutěže, i když je již březen.

Soutěž na prodej lyžařských bot

Za měsíc únor 2017 byla vyhlášena soutěž o prodej lyžařských bot. Soutěž vyhlásil regionální manažer. Soutěže se mohlo účastnit pouze 14 poboček z celé ČR. Jelikož zbylé pobočky neměly tento sortiment vůbec v nabídce. Pravidelně (jednou za dva dny) docházelo k informování o aktuálním stavu. Považuji za velmi demotivační informovat

zaměstnance o soutěži, které se nemohou vůbec účastnit. V každém regionu byli vyhlášeni 3 nejlepší zaměstnanci. Ohodnocení bylo následovné:

- 1. zaměstnanec – získává 5.000 Kč, v poukázkách Hervis, tyto poukázky může použít na nákup u zaměstnavatele
- 2. zaměstnanec – získává 2.000 Kč, v poukázkách Hervis, tyto poukázky může použít na nákup u zaměstnavatele
- 3. zaměstnanec – získává 1.000 Kč, v poukázkách Hervis, tyto poukázky může použít na nákup u zaměstnavatele

Problém nastal i v průběhu soutěže, jelikož bylo vyhlášeno povinné přeskladení lyžařské obuvi na perspektivní pobočky. Pobočky, které měly odeslat veškerou svou skladovou zásobu, byly automaticky vyřazeny ze soutěže.

Za dobu získání dat jsem se setkala i s kuriózními soutěžemi.

Soutěž na prodej spacáků Husky

Soutěž byla vyhlášena za červenec 2016. Pro toto období byla na spacáky Husky vytvořena marketingová akce 2 Ks za 2.599 Kč místo 3.398 Kč. Oddělení nákupu se snažilo iniciovat zaměstnance k vyššímu aktivnímu prodeji. Zaměstnance chtěli ohodnotit Tatrancou (sušenkou) pro každého z nejlepších prodejny. Tato soutěž se nesečkala s pozitivními ohlasy v pobočce, ve které působím. Po vyhlášení soutěže byly tatranky pobočkám přivezeny.

5. 2.5. Dovolená

Každý pracovník v organizaci má k dispozici 20 dnů dovolené (4 týdny), které může uplatnit v průběhu roku.

5. 2.6. Pracovní oděv

Při nástupu zaměstnance do pracovního poměru zaměstnanec získává pracovní oblečení. V současné době pracovní oděv představuje bavlněné polo tričko Hervis. Zaměstnanec obdrží dva kusy pracovního oděvu.

5. 2.7. Startovné na sportovní závody

Organizace je zaměřená na oblast masově rozšířených sportů. Z tohoto důvodu se v průběhu roku účastní několika veletrhů či sportovních závodů. V současné době se účastní veletrhu For Bikes. Součástí veletrhu je i závod HERVIS RACE FOR BIKE. Zaměstnancům byl umožněn bezplatný start v rámci tohoto závodu, avšak v omezeném počtu. Další obdobou byla i Jizerská padesátka. Na tento závod byl vytvořen Hervis tým, do kterého se mohli zaměstnanci přihlásit.

5.3. Rozhovor s manažerem

Rozhovor s manažerem jsem absolvovala 15. 2. 2017 na centrálním oddělení v Praze. Rozhovor jsem uskutečnila s manažerem, který působí na pracovní pozici regionální manažera regionu mitte a zároveň se zaměřuje na motivaci a stimulaci všech zaměstnanců. Již při sjednání rozhovoru jsem se setkala s několika problémy. Zcela chápu pracovní vytížení zvoleného manažera. Avšak několikrát mi bylo slíbeno, že následně budu kontaktována, ale až po několikadenním upomínání byl manažer schopen reagovat. Na mě, jako zaměstnanci toto nepůsobilo dobře. Rozhovor se uskutečnil, jednalo se o strukturovaný rozhovor, měla jsem připravený seznam otázek a témat, o kterých jsem se chtěla s manažerem bavit, viz Příloha č. 2. Rozhovor probíhal spíše neformálně, celý byl zaznamenan na nahrávací zařízení, po předešlé domluvě. Manažer působí v organizaci 2 roky. Nejprve jsme probírali jeho nástup na tuto pozici. Manažer se mi snažil vysvětlit cíle, kterých chtěl dosáhnout. Zároveň jsme došli k rekapitulaci, čeho již bylo dosaženo, případně co se ve společnosti zlepšilo za dobu jeho působení. Manažer považuje současnou situaci za dostatečně motivační pro své pracovníky. Hlavní problém v motivaci spatřuje v problematice dostatečné komunikace. Manažer si myslí, že jeho opatření, názory nejsou dostatečně sdělovány vedoucím prodejny a následně pracovníkům na nižších pracovních pozicích. Proto, podle jeho názoru, dochází k značnému nepochopení opatření, nástrojů. Benefity, které organizace pracovníkům nabízí, se do budoucna chystá organizace rozšířit a to o tzv. důchodové připojištění. Manažer velmi pozitivně přijímá názory od svých pracovníků, kdykoliv může zaměstnanec poslat tzv. feedback. Jelikož působím na pracovní pozici vedoucí směny, již několikrát jsem tyto feedbacky realizovala. Ale organizace vzbuzuje spíše pocit, že názor zaměstnance není brát jako benevolentní. Mnohokrát jsem se snažila manažerovi

vysvětlit rozdíl mezi prodejny. Každá prodejna sídlí v určitém městě, které má svoji specifika. Např.: v roce 2016 byly realizovány venkovní prodeje, v Příbrami byly přijímány ze strany zákazníků velmi negativně; o problému jsem informovala konkrétně tohoto manažera, avšak pro rok 2017 mají být realizovány opět, i když dochází k značné nespokojenosti zákazníků. Z tohoto vyplývá, že společnost ne zcela dbá na názory svých zaměstnanců, i přesto, že manažer říká opak. Manažer se dokáže velmi snadno pro určitou akci nadchnout, ale problém spatřuji v realizaci. Ve většině prodejen bývá v současnosti problém s počtem pracovníků, mnoho těchto akcí nebude realizovatelných. Na prodejně se nachází 3 pracovníci, není možné realizovat venkovní prodej, tento problém nebyl do určité míry schopen manažer akceptovat. Organizace se snaží realizovat určité aktivity velmi globálně, ale v současné situaci jsou velké rozdíly mezi malými a velkými prodejny. Další problematika, které jsem se v rámci rozhovoru věnovala, je problematika prodejních soutěží. Mnoho soutěží jsem měla zaznamenaných a to i způsob jakým soutěže probíhaly. Upozornila jsem zde na problematiku ohledně soutěže Salto (vysvětleno v předešlé kapitole), kdy zaměstnanec svou cenu získal, až po upomínání. Manažer dokázal přiznat chybu, kterou společnost udělala. Do budoucna budou realizována opatření, které zabrání tomu, aby se chyby opakovaly. Velmi mě zajímal i názor na „kurióznější“ soutěže. Bylo mi vysvětleno, že tímto způsobem se organizace snaží uvolnit atmosféru na pracovišti a zlepšit komunikaci. Snažila jsem se prodiskutovat oblast prodejních soutěží a určitou mírou nespravedlnosti, kterou zaměstnanci pocítují. Avšak manažer měl na tuto problematiku jednoznačně vyhraněný názor: prodejní soutěže jsou spravedlivé. Přestože 90% prodejních soutěží vyhraje zaměstnanec z velké prodejny (Praha, Ostrava, Brno...). Manažer problém spatřuje v tom, že soutěže nejsou do značné míry podporovány vedoucím prodejny, což způsobuje demotivaci u pracovníků. V určitých případech si myslí, že některé pobočky považují soutěže spíše za negativní záležitost, za jakousi nutnost např.: vyplňovat další tabulku navíc apod. Také jsme se zaměřili na strukturu zaměstnanců, pro tuto problematiku mi manažer poskytl informace z mezinárodní konference JAHRESTAGUNG CZ. Posléze jsme se věnovali problematice prémiového řádu. Manažer se mi snažil vysvětlit opatření, které byly v roce 2017 realizovány. Podle jeho názoru opatření byly realizovány z jediného důvodu a to opětovného využívání prémiového řádu. Prémiový řád ve většině případů nelze nastavit tak, aby byli všichni pracovníci na 100% motivováni. Organizace se snažila reagovat na nespokojenost pracovníků ohledně vyhlášení pouze 1. a 2. prodáváče, proto nabídla každému vedoucímu pracovníkovi budget. Tímto budgetem může vedoucí manažer

odměnit celý svůj tým. Manažer se mi snažil objasnit problematiku sestavování motivačního programu organizace. V průběhu roku 2016 tento manažer informoval prodejny o řešení stížností zákazníků. Organizace měla snahu zlepšit recenze zákazníků, za řešení považovali do určité míry potrestáním zaměstnance. Zaměstnanec chtěla organizace potrestat bez dostatečného ověření, alespoň tímto způsobem byla problematika sdělena zaměstnancům. Manažer chybu nevidí v konkrétním pracovníkovi, ale v celém systému organizace. Nicméně zaměstnancům tuto problematiku sděloval zcela jiným způsobem, spíše to na zaměstnance působilo jako tzv. zastrasování. Považuji to za velmi nevhodný způsob jednání s pracovníkem. Posledním tématem rozhovoru byl stále častější odchod dlouhodobých zaměstnanců. V průběhu roku 2016 organizaci opustilo poměrně velké množství pracovníků. Manažer spatřuje problém v tom, že pracovníci nejsou ochotni určité změny. Organizaci opustili i pracovníci, kteří nebyli dostatečně schopní. Problém je i v neměnném ohodnocení zaměstnanců. Pracovníci, již mají plný pracovní úvazek, mají hrubou mzdu stejnou již několik roků (3 - 4 roky). V současné situaci, kdy ekonomika roste, zaměstnanec není se stagnací spokojen. Na tuto problematiku se bude snažit organizace reagovat prostřednictvím postupného zvyšování základních platů. Manažer se dlouhodobě snaží o vyšší zainteresovanost zaměstnanců a o jejich vyšší spokojenost. Ale i přesto dochází k vzájemnému nepochopení. Rozhovor s manažerem mi přinesl v některých otázkách nadhled a pomohl mi při vytváření opatření pro zlepšení. Především s tím, co by mohlo být pro organizaci reálně v budoucnu využito.

5.4. Dotazníkové šetření

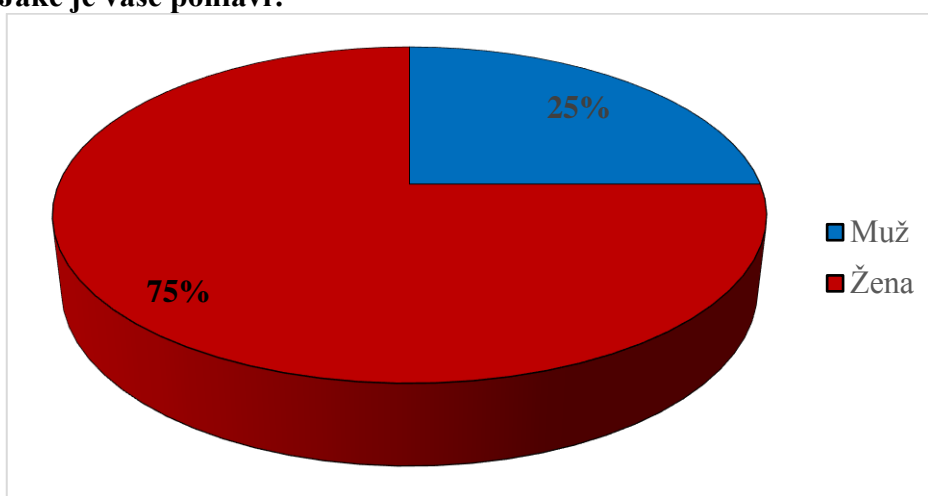
Pro získání informací, které byly nutné pro vyhodnocení motivace zaměstnanců, byly kontaktovány 3 pobočky organizace Hervis. Konkrétně pobočka: Příbram, Tábor a Frýdek Místek. V pobočce Příbram odpověděli všichni pracovníci, tzn. 8 zaměstnanců. V pobočce Tábor a Frýdek Místek odpověděli vždy 4 zaměstnanci z celkových 8. Někteří pracovníci nevyplnili dotazník, manažer pobočky uvedl jako důvod velké pracovní vytížení (aktuální průběh půlroční inventury apod.) či, že někteří pracovníci byli v dočasné pracovní neschopnosti. Celkový počet dotazovaných respondentů činí 16 pracovníků. Dotazník vyplňovali pracovníci, kteří působí na různých pracovních pozicích. Dotazník byl tvořen 26 otázkami, viz Příloha č. 3. Otázky byly využity otevřené, polootevřené i uzavřené. K vytvoření určitého profilu zaměstnance jsem využila základní

otázky, které se nacházely v úvodu dotazníku. Z dotazníkového šetření byly zjištěny následující informace:

1. Otázka: Jaké je vaše pohlaví?

Z Obrázku č. 11, který zobrazuje odpověď na otázku č. 1, je patrné, že v organizaci pracuje více žen než mužů. Výzkumný vzorek je tvořen 12 ženami a 4 muži. Tento fakt podporuje i skutečnost, že většina pracovních pozic není pro muže atraktivní. Muži zastávají pracovní pozice vedoucí prodejny či servisní technik.

Obrázek 11
Jaké je vaše pohlaví?

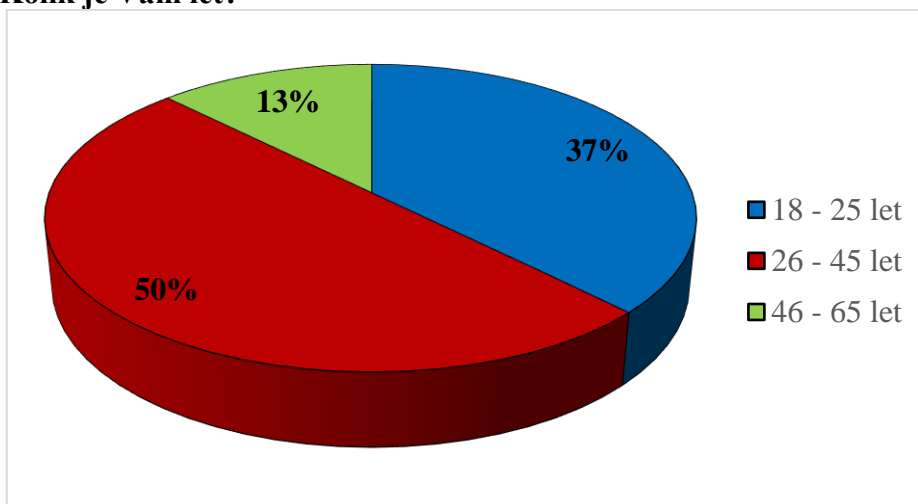


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2: Kolik je Vám let?

Obrázek č. 12 vypovídá o věkové struktuře všech dotazovaných pracovníků. Nejvíce zastoupenou věkovou skupinou je skupina 26 – 45 let. Skupinu tvoří až 50% všech dotázaných, tj. 8 pracovníků. Organizace je tvořena mladým kolektivem, což bylo patrné i z výsledků JAHRESTAGUNG CZ. Druhou nejvíce zastoupenou skupinu tvoří pracovníci ve věku 18 – 25 let. Skupina zaujímá až 37%. Nejméně početnou skupinu tvoří starší zaměstnanci ve věku 46 – 65 let, z dotazovaných respondentů se jednalo pouze o dva pracovníky.

Obrázek 12
Kolik je Vám let?



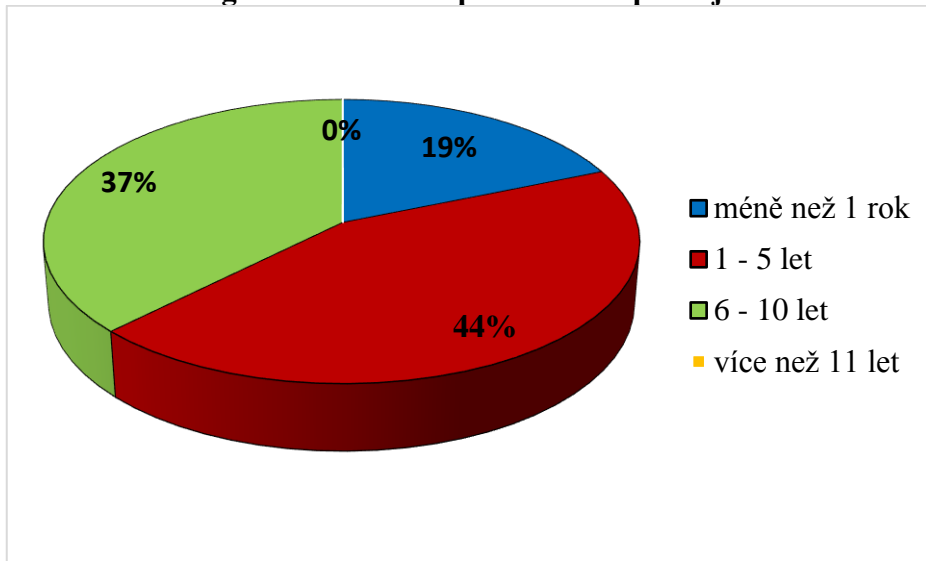
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3: Jak dlouho ve společnosti Hervis sport a móda pracujete?

Informace o délce pracovního poměru u organizace zobrazuje obrázek č. 13. V současné době je nejvíce početnou skupinou, skupina pracovníků, která pro organizaci pracuje skupina 1 – 5 let. Skupinu tvoří 44%, což reprezentuje 7 zaměstnanců. Velmi zajímavé je i zastoupení druhé nejpočetnější skupiny a to skupiny 6 – 10 let. Skupinu tvoří 37%. V aktuální situaci, kdy dochází k poměrně velké fluktuaci zaměstnanců je překvapující, že mnoho pracovníků v organizaci působí velmi dlouho. V reakci na změny v roce 2017 došlo k tomu, že společnost opustila řada pracovníků, kteří v organizaci působili řadu let. Z tohoto důvodu došlo k většímu zastoupení skupiny: méně než 1 rok. Skupina je tvořena 19%. Toto procento může být považováno za znepokojující, pro organizace není příliš vhodná vysoká fluktuace zaměstnanců. Skupina: více než 11 let nezískala v dotazníku žádné zastoupení.

Obrázek 13

Jak dlouho v organizace Hervis sport a móda pracujete?

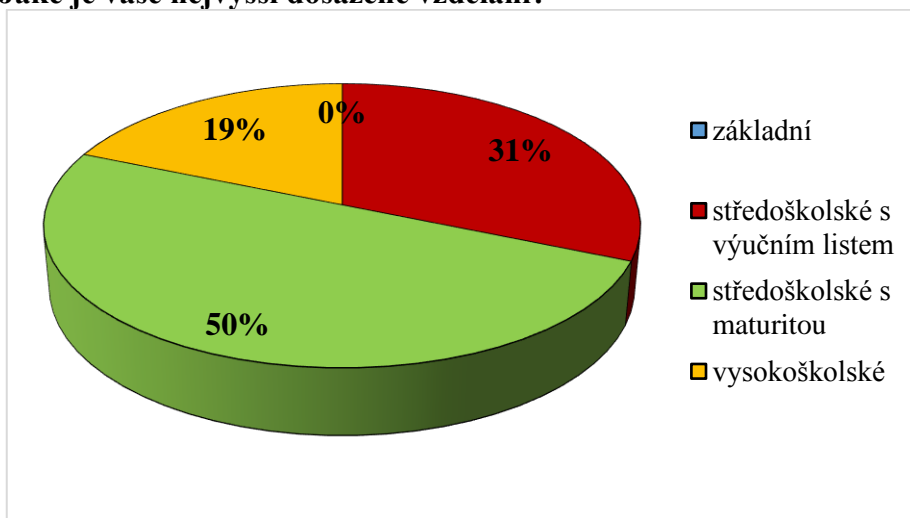


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Obrázek č. 14 zachycuje strukturu vzdělání zaměstnanců organizace. Nejčetnější skupinu zaměstnanců tvoří zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou a to 50%. Druhou výraznou skupinou je středoškolské vzdělání s výučním listem, skupina je tvořena 31%. Organizace nabízí pracovní pozice prodavač. Pracovní pozice prodavač je obor, který je na středních školách vyučován jako tříletý učební, zakončený výučním listem. Z tohoto důvodu organizace zaměstnává vyšší počet pracovníků s výučním listem, kteří jsou specialisti vzdělaní na oblast prodeje. Ve struktuře zaměstnanců se nachází i pracovníci s vysokoškolským vzděláním, i když v menší míře zastoupení a to 19%. Za důvod tohoto rozložení považují to, že dotazník byl předložen zaměstnancům na nižších pracovních pozicích nikoli zaměstnancům na vyšších pracovních pozicích např.: oblastním manažerům, manažerům organizace, centrálnímu oddělení apod.

Obrázek 14
Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



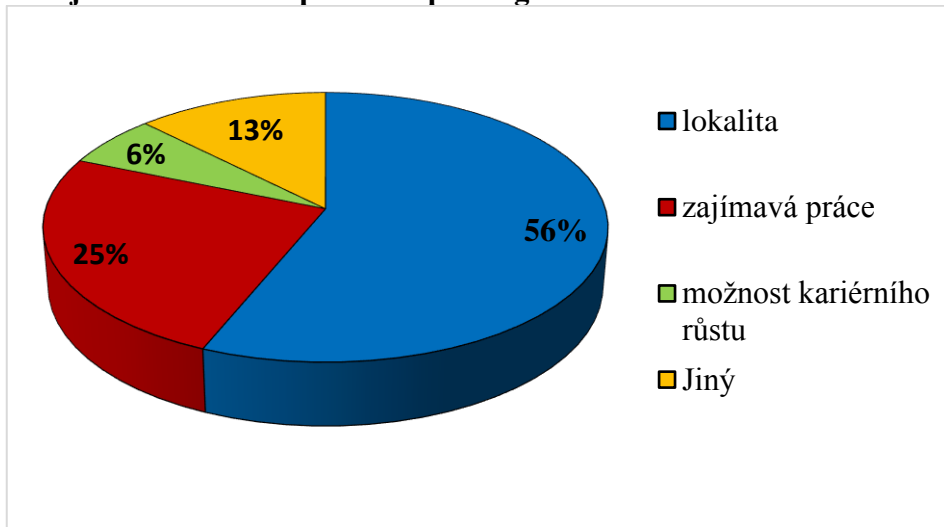
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5: Proč jste se rozhodl/a pracovat pro tuto organizaci?

Hlavním důvodem, proč se zaměstnanci rozhodli pracovat pro organizaci Hervis je lokalita neboli blízkost bydliště, viz obrázek č. 15. Tímto způsobem odpovědělo 56% pracovníků, tj. 9 zaměstnanců. 25% dotázaných si vybralo práci na základě toho, že ji považují za zajímavou. Nejméně početnou variantou jsou zaměstnanci, kteří se zajímali o možnost kariérního růstu. Varianta zaujala 6% pracovníků. V dotazníku jsem se setkala i jinými názory: zaměstnanec si práci zvolil, protože měl kladný vztah ke sportu a navíc byl v tomto oboru vyučen. Případně se setkal s kladnými referencemi od již zaměstnaných jedinců. U této otázky mě překvapilo, že ani jeden z dotázaných nezvolil za důvod finanční ohodnocení. Myslím si, že toto je jeden z klíčových aspektů.

Obrázek 15

Proč jste se rozhodl/a pracovat pro organizaci?



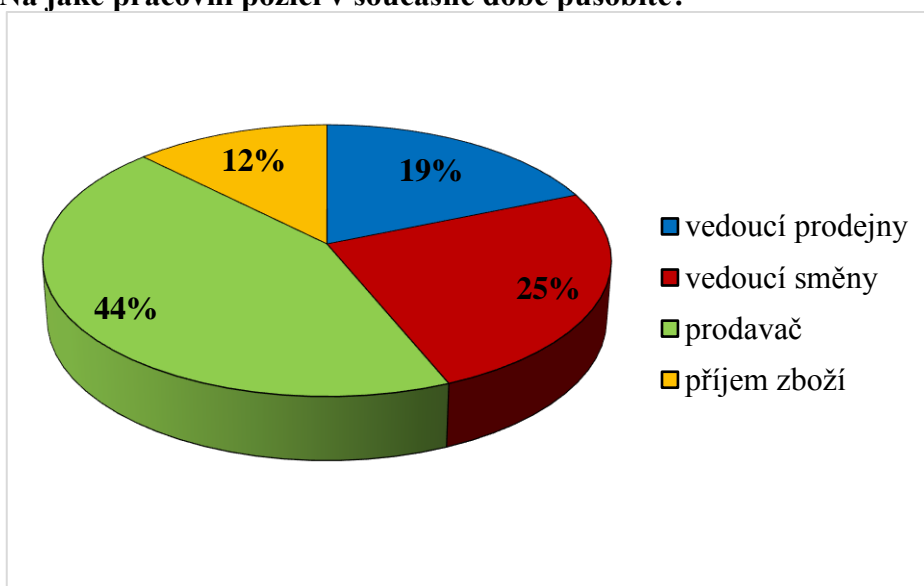
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6: Na jaké pracovní pozici v současné době působíte?

Obrázek č. 16 zachycuje pracovní pozice, na kterých pracovníci působí. Tato otázka byla do dotazníku zvolena, protože pracovníci v následujících otázkách hodnotí své nadřízené. Každá pracovní pozice má jiného přímého nadřízeného. Nejvíce je zastoupena skupina zaměstnanců, jež působí na pracovní pozici prodavač. Skupinu tvoří 44% dotázaných. Následující skupinou jsou pracovníci na pozici vedoucí směny a to 25% dotázaných. Vedoucí prodejny tvoří 19%. Nejméně zastoupenou skupinou je pracovní pozice příjem zboží, která tvoří pouhých 12% dotázaných.

Obrázek 16

Na jaké pracovní pozici v současné době působíte?



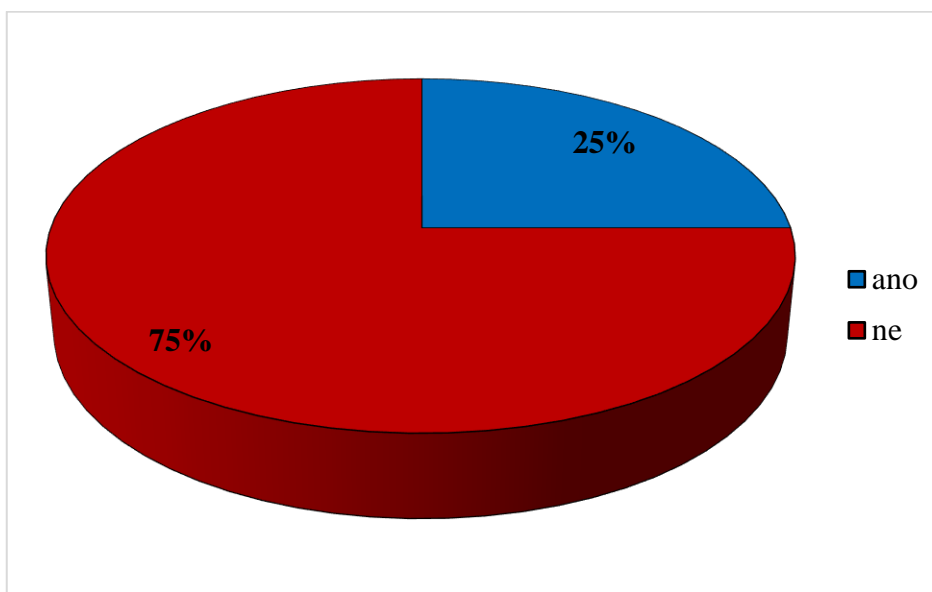
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7: Považujete za adekvátní finanční odměnu za Váš odvedený pracovní výkon?

Obrázek č. 17 nám zobrazuje problematiku finanční odměny. V této otázce je zkoumán subjektivní názor respondentů na finanční ohodnocení. Ráda bych poukázala na to, že v této otázce převládají negativní odpovědi. Až 75% z dotázaných nepovažuje finanční odměnu, kterou za svou odvedenou práci získá, za adekvátní. Respektive 12 pracovníků z respondentů. Pouhých 25% je s finančním ohodnocením spokojeno. Proto, aby měl dotazník vyšší vypovídací schopnost, u záporných odpovědí jsem chtěla do značné míry znát důvod negativního hodnocení. Pracovníci spatřují problém v tom, že organizace klade neustále vyšší nároky. Jedná se především o stoupající počet úkolů a odpovědností, z důvodu propuštění pracovníku v roce 2017, avšak za stejnou finanční odměnu. Jeden zaměstnanec zastává více pracovních pozicí najednou. Např.: Vedoucí směny musí být v průběhu dne pokladní a zároveň ještě zastupuje vedoucího prodejny případně příjem zboží. Někteří zaměstnanci považují základní plat za nízký.

Obrázek 17

Považujete za adekvátní finanční odměnu za Váš odvedený pracovní výkon?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8: Jak na Vás působí v současné situaci atmosféra uvnitř organizace?

Otázka, která je zpracovaná v tabulce č. 3, byla do dotazníku zvolena z jednoznačného důvodu. Jak jsem již několikrát zmiňovala, v roce 2017 byla provedena určitá opatření. Na základě rozhovoru s manažerem jsem zjistila, že tato opatření byla provedena

z důvodu zlepšení atmosféry uvnitř organizace. Otázkou jsem si chtěla ověřit, zda se podniková kultura uvnitř organizace zlepšila a jakým způsobem vnímají atmosféru zaměstnanci. Téměř polovina všech dotázaných pocítuje spíše negativní atmosféru uvnitř organizace. Jedná se o 43,75% respondentů. 5 pracovníků, tj. 31,25% zaujalo neutrální názor na tuto problematiku. Pozitivně hodnotí atmosféru uvnitř podniku pouze 2 pracovníci, tj. 12,5%. Jeden z dotazovaných zaujal stanovisko: spíše pozitivně. Jeden pracovník hodnotí atmosféru uvnitř organizace za negativní, tj. 6,25%.

Tabulka 3 Jak na Vás působí v současné situaci atmosféra uvnitř organizace?

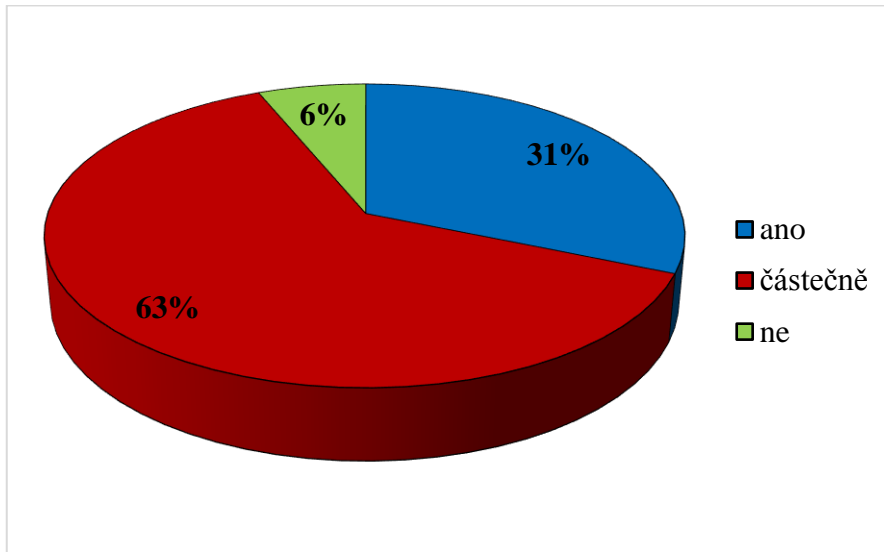
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
pozitivně	2	12,5%
spíše pozitivně	1	6,25%
neutrálně	5	31,25%
spíše negativně	7	43,75%
negativně	1	6,25%

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9: Jste spokojen/a ve svém zaměstnání?

Oblastí spokojenosti zaměstnanců se zabývá obrázek č. 18. Kdybychom otázku sumarizovali, tak 94% zaměstnanců je spokojených a 6% nespokojených. Avšak z 94% zaměstnanců má 63% zaměstnanců ke svému současnému zaměstnání výhrady. V rámci této otázky jsem zjišťovala, o jaké výhrady se jedná. Každý z pracovníků mi mohl uvést důvod jeho částečné spokojenosti. Mnoho zaměstnanců bylo spokojených se svým kolektivem. Jako důvod nespokojenosti bylo nejčastěji uváděno špatné finanční ohodnocení. Problém je také spatřován ve vedení organizace, nedostatečném motivování pracovníků, neustále se zvyšující pracovní náplň. Někteří pracovníci spatřují problém v komunikaci vedení společnosti s řadovými zaměstnanci. Dalším důvodem nespokojenosti je snižování počtu pracovních hodin pracovníkům, kteří mají zkrácený pracovní úvazek. Propuštění řady pracovníků vedlo k zvýšení pracovních úkolů. Zaměstnanec nemá dostatek času věnovat se obsluze zákazníků, což snižuje možnost získání prémie.

Obrázek 18
Jste spokojen/a ve svém zaměstnání?

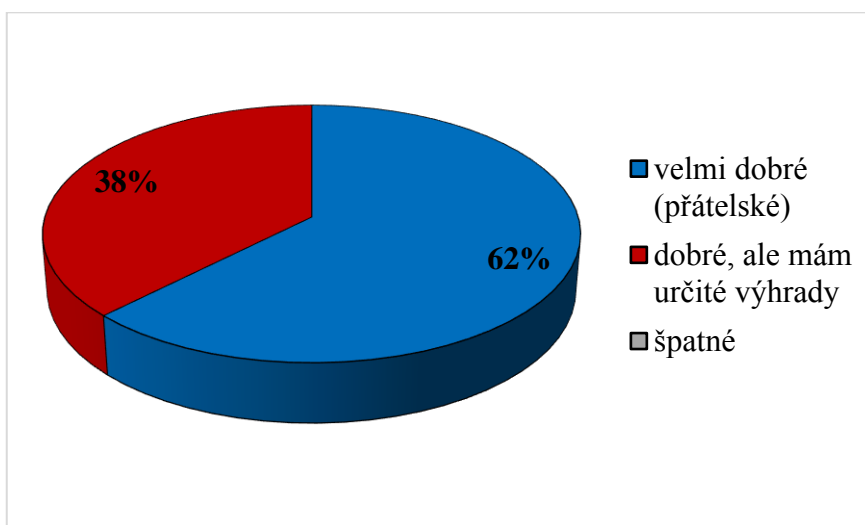


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10: Jaké jsou vztahy mezi pracovníky na Vašem pracovišti?

Obrázek č. 19 znázorňuje vztahy na pracovišti. Za velmi pozitivní považují výsledek, že až 62% dotázaných považuje vztahy na pracovišti za velmi dobré až přátelské. Jedná se o organizaci, která je zaměřena spíše na kolektivismus a týmovou práci. Tato filozofie společnosti je mým dotazníkovým šetřením potvrzena. 38% respondentů pokládá vztahy na pracovišti za dobré, avšak s určitými výhradami. Někteří pracovníci vidí problém ve svém nadřizeném, považují ho za pasivního. Případně se jednalo o nespokojenost s konkrétním chováním určité osoby.

Obrázek 19
Jaké jsou vztahy mezi pracovníky na Vašem pracovišti?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11: Máte pocit, že motivační program společnosti je dostačující?

V dotazníkovém šetření jsem chtěla zjistit, jakým způsobem nahlíží zaměstnanci na motivační program podniku, viz tabulka č. 4. Opět můžeme v otázce pozorovat převládající negativitu. Přibližně 62% dotazovaných považuje motivační program za spíše nedostačující. Většina dotazovaných, kteří odpověděli tímto způsobem, se zároveň cítí částečně nespokojení ve svém zaměstnání. Za nespokojenost považují nedostatečnou motivaci, což se opět projevilo v této otázce. Jen jeden pracovník považuje motivační program organizace za dostačující. Dva pracovníci program považují za spíše dostačující. Dokonce 3 jedinci považují program za zcela nedostačující. Jaké k tomu mají důvody? Nejčastějším problémem byly neadekvátní bonusy případně žádné. Nedostatečná péče o pracovníky. Několikrát se stalo, že i když zaměstnanec měl prémie navíc získat, nezískal.

Tabulka 4: Máte pocit, že motivační program společnosti je dostačující?

Odpověď	Kumulativní četnost	Relativní četnost
Ano	1	6,25%
Spíše ano	2	12,5%
Spíše ne	10	62,5%
Ne	3	18,75%

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12: Byl/a jste seznámen/a s benefity, které společnost nabízí?

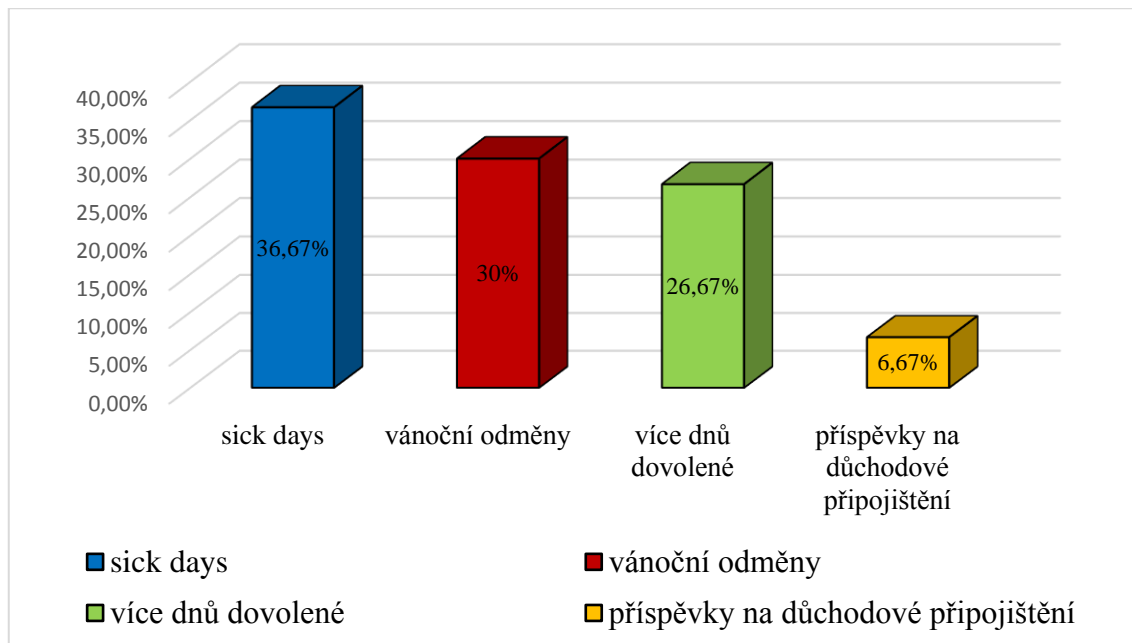
Z celého výzkumného vzorku pouze 1 pracovník nebyl seznámen s benefity, jež společnost nabízí. Překvapivé je, že tento pracovník pracuje u společnosti 1 – 5 let. Ostatní respondenti byli řádně a včas seznámeni s benefity společnosti.

Otázka č. 13: Pokud jste na předešlou otázku odpověděl/a ano, jaké další benefity byste do budoucna uvítal/a?

Benefity, které by pracovníci do budoucna uvítali, nám zobrazuje obrázek č. 20. Nejvíce žádaným benefitem je tzv. sick days a to z přibližně 37%. Sick days je v současné době velmi rychle se rozrůstající benefit. Tento typ benefitu je kladně hodnocen a přijímán. Následně by pracovníci nejvíce přijmuli vánoční odměny a to až z 30%. Zaměstnanci také podporují možnost více dnů dovolené, až 27% zaměstnanců by o tento benefit v budoucnu stáli. Pouze 7% pracovníků by si přálo mít benefit: příspěvek na důchodové připojištění. Jednalo se především o pracovníky, kteří se vyskytují ve věkové kategorii 46 – 65 let.

Obrázek 20

Pokud jste na předešlou otázku odpověděl/a ano, jaké další benefity byste do budoucna uvítal/a?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14: Společnost podporuje motivaci zaměstnanců pomocí prémiového řádu. Myslíte si, že je vhodné hodnotit zaměstnance na základě čistého zisku z prodeje za měsíc (1. a 2. prodavač z prodejny získá odměnu)?

Pouhých 12,5% pracovníků považuje tento systém odměňování za vhodný. Zbylých 87,5% pracovníků je se systémem z různých důvodů nespokojeno. Na základě velmi negativní reakce ze strany zaměstnanců jsem se snažila zjistit příčinu nespokojenosti. Většině pracovníků se nelíbí filozofie systému. Tento systém klade důraz spíše na individualismus. Ne vždy odměněný pracovník vykonával i zbylou práci, která je nutná. Pouze obsluhoval zákazníky a jeho práci musel odvést někdo jiný. Dochází k vyvolání rivality mezi pracovníky. Každý měsíc může mít pracovní směna jiný fond pracovních hodin. Tento problém může vést k vytvoření určitého pocitu nespravedlnosti. Např.: pracovní směna 1 odpracovala za leden 2017 176 hodin, pracovní směna 2 odpracovala za leden 2017 165 hodin. Rozdílem je jeden pracovní den, což v získání prémie může hrát velmi výraznou roli. Nespravedlnost zaměstnanci spatřují také v marketingu. 1. pracovní směna může mít výhodu oproti 2. pracovní směně, zdali dojde k velmi výrazným marketingovým aktivitám v průběhu jejich pracovní doby, např.: akce 2 + 1 na obuv či 20% sleva apod. Určitou mírou nespokojenosti snáší i vedoucí pracovníci. Jelikož se musejí starat o chod prodejny, není vždy možné ještě zároveň obsluhovat zákazníky.

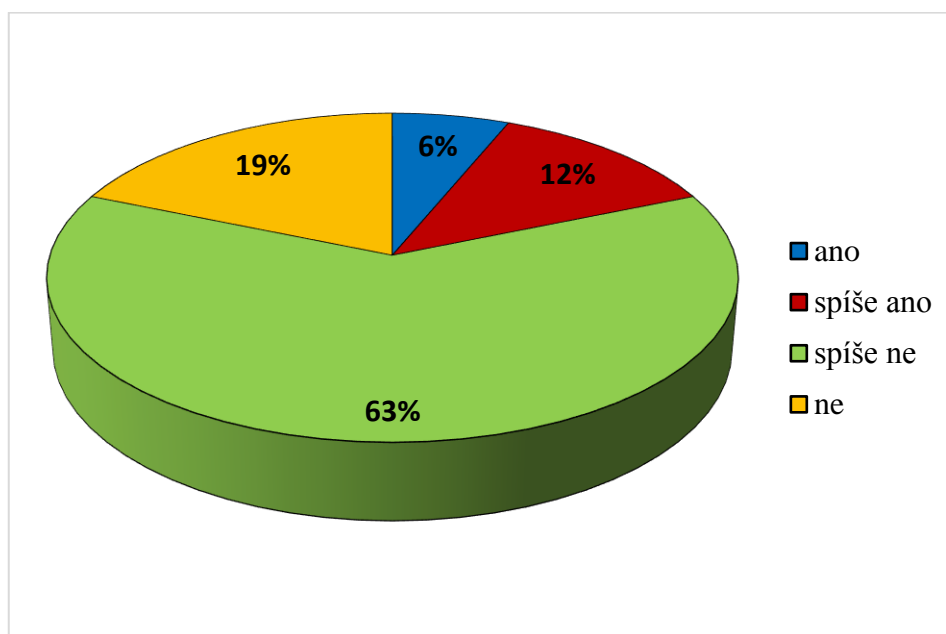
Vedoucí pracovník nemá zcela reálně stejnou šanci na získání prémie oproti prodavači, který se na prodejně nachází 99% své pracovní doby. Problém spatřuji i v pracovních smlouvách. Na prodejně je několik pracovníků s plným pracovním úvazkem, ale také pracovníci se zkráceným pracovním úvazkem. Pracovníci opracují například 100 – 120 hodin měsíčně, tudíž logicky nemají možnost získat prémie. Prodavači s plným pracovním úvazkem dosahují lepších výsledků.

Otázka č. 15: Považujete systém odměňování ve společnosti za spravedlivý?

Z výzkumného vzorku až 82% považuje systém odměňování ve společnosti za nespravedlivý, viz obrázek č. 21. Z toho 19% považuje systém za zcela nespravedlivý a 63% za spíše nespravedlivý. Nespokojení zaměstnanci zcela totožně odpovídají, že systém je považován za nespravedlivý. Hlavní problém je spatřován v nízkém počtu pracovníků na prodejních. Není neobvyklé, že jeden pracovník zastává více pracovních pozicí a je hodnocen zcela totožně jako pracovník, který zastává pouze 1 pracovní pozici. Jedná se o nespravedlivé odměňování pracovníků. S touto otázkou souvisí i problematika prémiového řádu, kterou jsem rozebírala v předešlé otázce.

Obrázek 21

Považujete systém odměňování ve společnosti za spravedlivý?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16: Společnost se snaží zaměstnance motivovat k vyšším výkonům prostřednictvím realizací prodejních soutěží o odměny. Jak tyto soutěže hodnotíte?
Až 75% (12 pracovníků) hodnotí prodejní soutěže negativně. Pouze 25% (4 pracovníci) pracovníků soutěže hodnotí pozitivně. Zásadní problém spatřuji v realizaci soutěží. V předešlých kapitolách jsem zmínila, že některé soutěže zaměstnancům nebyly vyplaceny. Myslím si, že toto vzbuzuje značnou nedůvěru ze strany pracovníků. Za důležitý aspekt tohoto výsledku považuji i fakt, že dotazník byl rozdán pobočkám, které snad nikdy žádnou soutěž nevyhráli. Jelikož se jedná o malé prodejny. Proto je podle mě hodnocení tímto ovlivněno. Z tohoto důvodu jsem do dotazníku zahrнула následující otázku, abych si svou domněnku potvrdila a zjistila důvod negativního hodnocení.

Otázka č. 17: Považujete za vhodné realizovat prodejní soutěže pro celou ČR?

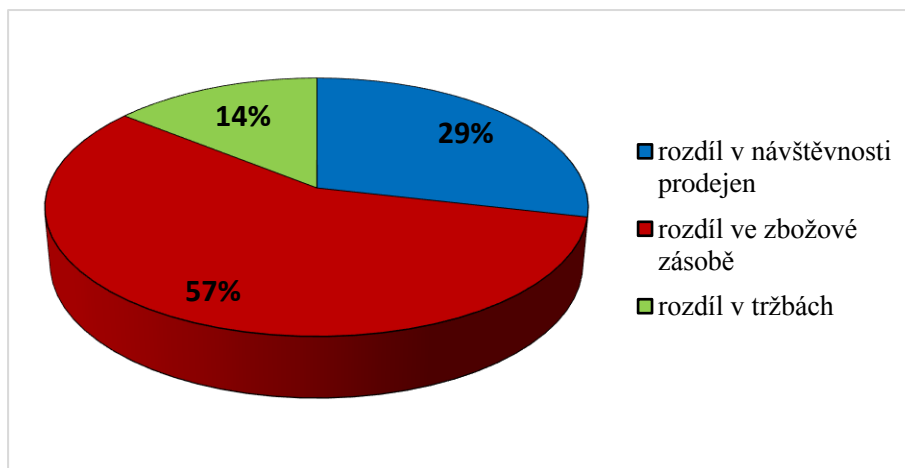
Pouhých 12,5% (2 pracovníci) dotázaných považuje za vhodné tímto způsobem soutěže realizovat. Zajímavé je, že i dva pracovníci, co hodnotí soutěže pozitivně, by soutěže nerealizovaly pro celou ČR. Poměrně velmi výrazná shoda nastala u pracovníků, kteří hodnotili soutěže negativně. 87,5% (14 respondentů) pracovníků by nerealizovalo prodejní soutěže pro celou ČR. Následující otázka se snažila odhalit důvod, proč soutěže nerealizovat pro celou ČR.

Otázka č. 18: Zdali jste odpověděl/a v předešlé otázce ne, z jakého důvodu považujete za nevhodné takto realizovat soutěže?

Nejčastější důvody pro nepořádání prodejních soutěží pro celou ČR nám zobrazuje obrázek č. 22. U 57% respondentů byl důvod pro ne realizaci prodejních soutěží pro celou ČR spatřován v rozdílné zboží zásobě, tento důvod volilo 8 pracovníků. Další 4 pracovníci viděli důvod v problematice rozdílné návštěvnosti prodejen, tento počet pracovníků činil 29%. Zbylí dva pracovníci shledali problém v rozdílnosti tržeb, jednalo se o zbylých 14%.

Obrázek 22

Důvod pro ne realizaci prodejních soutěží v celé ČR



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 19: Jste spokojen/a s komunikací mezi nadřízenými a podřízenými?

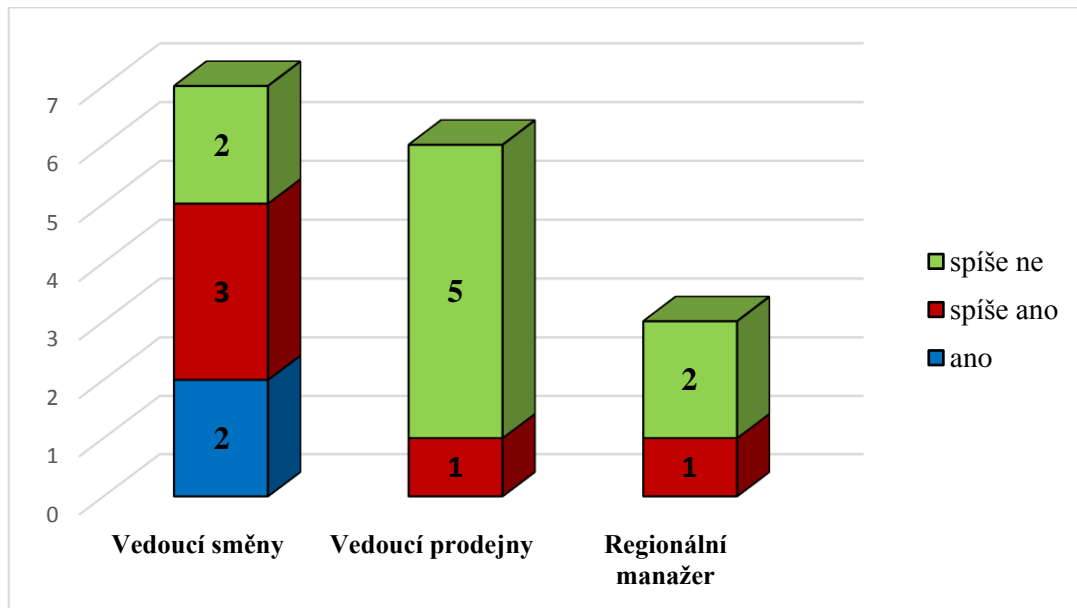
V této otázce jsem musela řešit problematiku přímých nadřízených. Proto jsem musela v dotazníku zahrnout i pracovní pozice, viz předešlá otázka. V organizaci se můžeme setkat s několika nadřízenými:

- prodavač – přímý nadřízený vedoucí směny
- vedoucí směny – přímý nadřízený vedoucí prodejny
- vedoucí prodejny – přímý nadřízený oblastní manažer
- příjem zboží – přímý nadřízený vedoucí prodejny

Proto se zaměřím na to, jak jsou pracovníci spokojeni s komunikací s přímým nadřízeným. Na obrázku č. 23 je viditelné jakým způsobem byly hodnoceny jednotlivé pracovní pozice svými podřízenými. Relativně nejlépe hodnocená pracovní pozice vzhledem ke komunikaci se svými podřízenými je pozice vedoucí směny. Kde 71% prodavačů hodnotí komunikaci s vedoucím směny pozitivně, jsou spokojeni a 29% hodnotí komunikaci spíše negativně, nejsou spokojeni. Následuje pracovní pozice vedoucí prodejny. Zde 83% vedoucích směny není spokojeno s komunikací s vedoucím prodejny a pouze 17% z nich je spíše spokojeno s komunikací. Další hodnocenou pracovní pozicí je regionální manažer. Kde 2/3 vedoucích prodejen jsou nespokojeni s komunikací s regionálním manažerem a 1/3 vedoucích prodejen je spíše spokojena s komunikací s manažerem.

Obrázek 23

Jste spokojen/a s komunikací mezi nadřízenými a podřízenými?



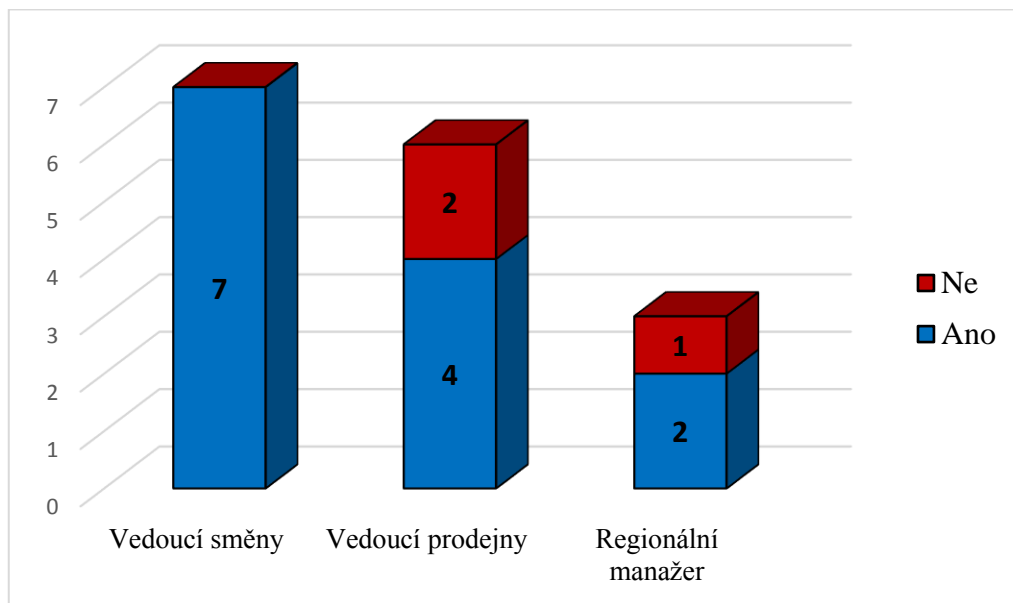
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 20: Získáváte od svého nadřízeného dostačující zpětnou vazbu?

V této otázce jsem opět musela problematiku rozčlenit na několik hodnocených pracovních pozic. Konkrétní rozdělení kompetencí a přímého nadřízeno je k nahlédnutí u předešlé otázky. Obrázek č. 24 nám zobrazuje, že 100% shoda nastala u hodnocení vedoucího směny, všichni prodavači se shodli na tom, že získávají dostatečnou zpětnou vazbu od svého nadřízeného. Vedoucí prodejny byl hodnocen následovně: přibližně 66% pracovníků (vedoucích směny) si myslí, že získávají dostatečnou zpětnou vazbu a 33% pracovníků (vedoucích směny) se domnívají, že nedostávají dostatečnou zpětnou vazbu. 1/3 vedoucích prodejen hodnotí zpětnou vazbu od regionálního manažera za nedostačující a 2/3 vedoucích prodejen považují zpětnou vazbu za dostatečnou.

Obrázek 24

Získáváte od svého nadřízeného dostatečnou zpětnou vazbu?



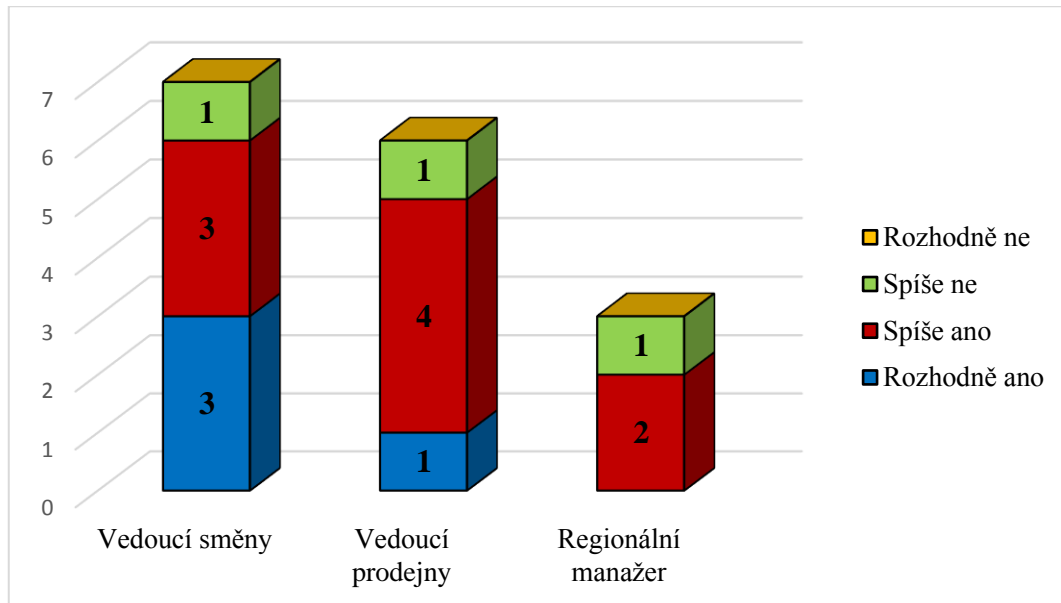
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 21: Poskytuje Vám přímý nadřízený dostatečné uznání za Váš odvedený pracovní výkon?

V této otázce jsem opět musela problematiku rozčlenit na několik hodnocených pracovních pozic. Konkrétní rozdělení kompetencí a přímého nadřízeného je k nahlédnutí u otázky č. 19. Pracovní pozice vedoucí směny z 85,5% oceňuje výkon svých podřízených. Pouze 14,5% podřízených nepocituje dostatečné uznání za svůj pracovní výkon. Vedoucí směny hodnotí pozitivně svého přímého nadřízeného v otázce této problematiky, až 83% vnímá dostatečné uznání za svůj odvedený pracovní výkon. Jen 17% z vedoucích směny nevnímá dostatečné uznání od vedoucího prodejny. Regionální manažer je 2/3 vedoucích prodejen hodnocen pozitivně. Podle vedoucích prodejen předává regionální manažer dostatečné uznání za pracovní výkon. Pouze 1/3 vedoucích prodejen je nespokojena. Shrnuté informace blíže popisuje obrázek č. 25.

Obrázek 25

Poskytuje Vám přímý nadřízený dostatečné uznání za Váš odvedený pracovní výkon?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 22: V roce 2017 došlo k výrazným personálním změnám (snižování stavů zaměstnanců). Jak tuto změnu hodnotíte? K personálním změnám došlo proto, aby mohl být pro rok 2017 opět realizován systém odměn (prémii).

Z Tabulky 5 je patrné, že ze všech dotazovaných respondentů hodnotí 87,5 % tyto změny negativně. Z toho 56,25% považuje změnu za velmi negativní a 31,25% spíše za negativní. Pouze 12,5% pracovníků hodnotí změnu pozitivně. Výsledek považuji za logický vzhledem k popsáným skutečnostem v předešlých částech. Všechny 3 prodejny, které byly kontaktované, jsou považovány za malé prodejny. Tudiž se snížení stavů zaměstnanců dotklo těchto prodejen nejvíce. V současné době není výjimkou, že na prodejně se nachází běžně pouze 2 pracovníci. Považuji za adekvátní negativní hodnocení personálních změn, jelikož některé situace jsou pro prodejny v současné chvíli naprosto nepřijatelné. Blíže jsem personální změny popsala v první kapitole mé praktické části diplomové práce.

Tabulka 5: Hodnocení personálních změn v roce 2017

Odpověď	Kumulativní četnost	Relativní četnost
Pozitivně	1	6,25%
Spíše pozitivně	1	6,25%
Spíše negativně	5	31,25%
Negativně	9	56,25%

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 23: Pro dosahování vyšší efektivity zaměstnanců je nutný proces neustálého zvyšování kvalifikace, jste ochoten/a účastnit se vzdělávacích procesů?

Problematiku vzdělávání a zvyšování kvalifikace považuji za podstatnou pro budoucí rozvoj organizace. Je důležité, aby zaměstnanec měl k vzdělávání kladný vztah. Někteří zaměstnanci mohou touto formou realizovat svůj osobní rozvoj. Z dotázaných respondentů je 87,5%, tj. 14 pracovníků ochotno se dále vzdělávat. Zbývající dva pracovníci nejsou ochotni se vzdělávat. Snažila jsem se zjistit důvod. Pracovník pocítuje problém v hromadném vzdělávání zaměstnanců. Jedná se spíše o introvertní povahu a individualistu, proto by se raději vzdělával sám např.: formou studií internetu apod. Nehodnotím pozitivně školení s více pracovníky najednou. Avšak myslím si, že kdyby byly pracovníkovi poskytnuty materiály pro vzdělání se k vlastnímu prostudování, nebyl by žádný problém. Další překážku spatřuje pracovník v tom, že se bude muset vzdělávat ve svém volném čase. Pokud by došlo k vzdělávání v rámci pracovní doby, nepocítuje pracovník žádný problém. Tato otázka vypovídá i o schopnosti nebo spíše ochotě zaměstnanců učit se novým věcem. V současné době, kdy dochází k neustálým změnám, hodnotím pozitivně vysokou zainteresovanost zaměstnanců účastnit se vzdělávacího procesu.

Otázka č. 23: Který z následujících faktorů je pro Vás nejvíce důležitý? Seřad'te faktory dle důležitosti. (1 – nejvíce důležité, 11 – nejméně důležité)

U této otázky jsem požádala respondenty o individuální seřazení vybraných faktorů podle důležitosti, kterou tomuto faktoru přiřazují. Respondenti seřazovali faktory na základě osobních preferencí. Pro tento typ otázky jsem vybrala hodnocení pomocí metody bodovací. Nejlepšímu faktoru, který byl nejvíce důležitý, jsem dala 10 bodů. Každý

následující faktor získal o bod méně. Na základě tohoto hodnocení získal nejméně důležitý faktor nula bodů. Bodování jednotlivých faktorů zobrazuje tabulka č. 6.

Tabulka 6: Přiřazení bodů jednotlivým faktorům

Faktor	Získané body od jednotlivých respondentů															
finanční ohodnocení	9	10	8	9	10	10	10	7	10	10	10	10	6	8	6	10
odpovědnost	1	2	2	2	6	4	6	4	3	8	5	0	2	7	7	5
benefity pro zaměstnance	8	4	3	8	4	6	5	5	9	7	4	9	4	1	5	8
projev uznání	0	0	1	1	0	0	1	1	2	2	2	5	3	0	1	4
dobry vedouci pracovník	10	8	10	7	5	8	7	9	4	4	0	6	8	9	8	7
příjemné pracovní prostředí	4	5	7	3	1	3	3	8	5	1	3	7	9	6	9	6
dobry pracovní kolektiv	5	9	9	6	2	9	9	10	1	5	8	8	10	10	10	9
možnost kariérního růstu	3	1	6	5	9	2	2	2	7	6	6	3	1	2	0	3
zajímavá práce	6	7	5	4	7	5	4	0	8	9	9	1	5	5	4	2
vzdělávání	2	3	4	0	8	1	0	3	0	0	1	2	0	4	2	0
jistota práce	7	6	0	10	3	7	8	6	6	3	7	4	7	3	3	1

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě získaných bodů, podle přiděleného pořadí, jsem vytvořila tabulku č. 7, která zobrazuje získaný počet bodů a umístění faktoru. Výsledek umístění jednotlivých faktorů jsem graficky zpracovala do obrázku č. 26.

Tabulka 7: Umístění faktoru

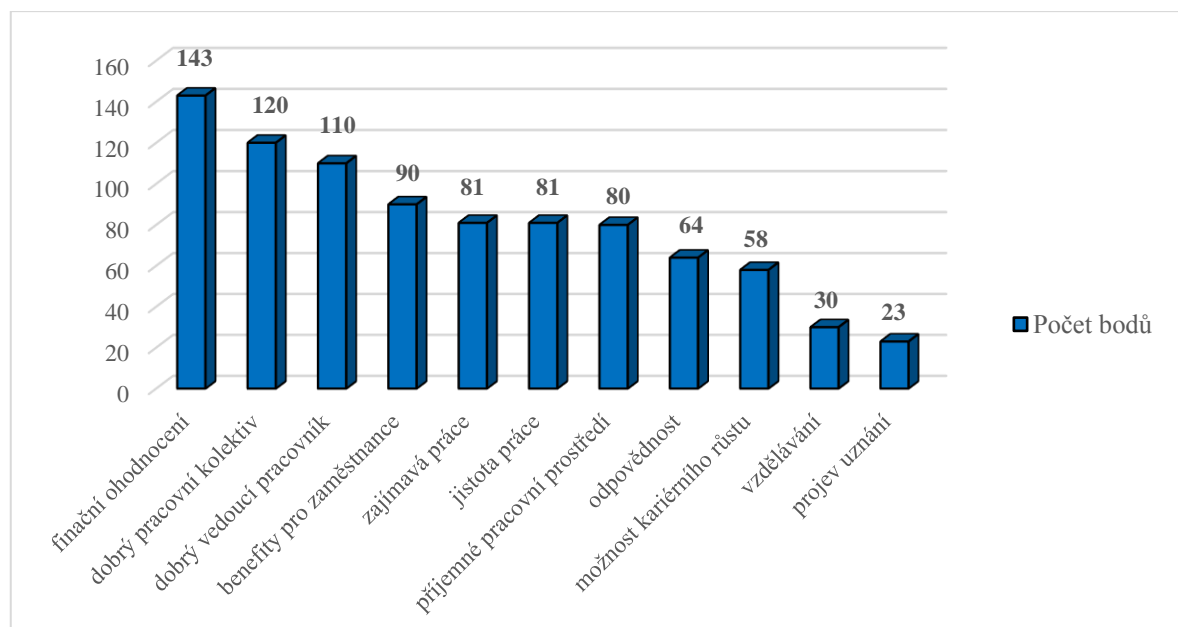
Faktor	Získané body	Umístění
finanční ohodnocení	143	1
odpovědnost	64	8
benefity pro zaměstnance	90	4
projev uznání	23	11
dobry vedoucí pracovník	110	3
příjemné pracovní prostředí	80	7
dobry pracovní kolektiv	120	2
možnost kariérního růstu	58	9
zajímavá práce	81	5 - 6
vzdělávání	30	10
jistota práce	81	5 - 6

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku č. 26 je patrné, že nejdůležitější faktor pro všechny dotázané respondenty je finanční ohodnocení. Tento předpoklad je podložen i jinými otázkami, ve kterých respondenti spatřují příčinu nespokojenosti ve špatném ohodnocení. Finanční ohodnocení je faktor, který společnost může do budoucna změnit a zvýšit tím spokojenost pracovníků. Dalšími faktory, které se umístily v prvních příčkách, jsou: dobrý pracovní kolektiv, dobrý vedoucí pracovník. Překvapivé je, že tyto faktory jsou pro zaměstnance důležitější než jistota práce či benefity. Myslím si, že toto je ovlivněno tím, že většina pracovníků hodnotila své pracovní prostředí jako přátelské. Proto je pro ně tento faktor důležitý. Mezilidské vztahy na pracovišti by se neměly podceňovat, jelikož na zaměstnance působí neustále. V případě nepříjemné pracovní atmosféry může být zaměstnanec dlouhodobě frustrován. Pozitivně hodnotím umístění těchto faktorů na předních příčkách. Ovlivnění výsledků může být i na základě toho, že dotazník vyplňovalo 75% žen. Ženy mají více empatické citění, a proto upřednostní příjemné pracovní prostředí. Následně se umístil faktor: benefity pro zaměstnance. Jelikož je tento faktor umístěn vysoko, měla by společnost zvážit i možnost zavedení více benefitů. Opět se jedná o složku, díky které

může společnost výrazně ovlivnit spokojenost pracovníků. Na pátém místě se umístil faktor: zajímavá práce. Pracovníci, kteří mi vyplňovali dotazník, většinou působí na pracovních pozicích, kde probíhá rutinní práce. Předpokládám, že si tento fakt uvědomují a díky tomu pro ně začíná být důležité, aby práce pro ně byla zajímavá. Na totožném místě se umístil faktor: jistota práce. V současnosti nemá pracovník velký stres z toho, že nezíská práci novou. Proto, už pro něj jistota práce není zásadním faktorem a neumístila se na přední příčce. Dnešní doba vede zaměstnance k vyšší fluktuaci pracovních míst v průběhu života. Následujícím faktorem je: příjemné pracovní prostředí. Na pozici č. 8 je odpovědnost. Tento faktor není v organizaci přijímán příliš pozitivně. Odpovědnost značí přímou úměru růstu starostí a stresu, avšak většinou na stejné ohodnocení. Na tomto základě je odpovědnost hodnocena spíše negativně. Pro pracovníky není příliš důležitá ani možnost kariéerního růstu, která se umístila na 9. pozici. Vzdělání se umístilo na pozici č. 10. Přičemž až 87,5% respondentů je ochotných se dále vzdělávat. Poslední příčku zabírá faktor: projev uznání. Projev uznání má nejčastěji formu tzv. veřejné pochvaly. Z mého dotazníku jednoznačně vyplívá, že zaměstnanci získávají z 80% dostatečné uznání za svůj odvedený pracovní výkon. Avšak na základě osobních priorit pracovníků není tento faktor považován za vysoce důležitý.

Obrázek 26
umístění faktorů dle důležitosti



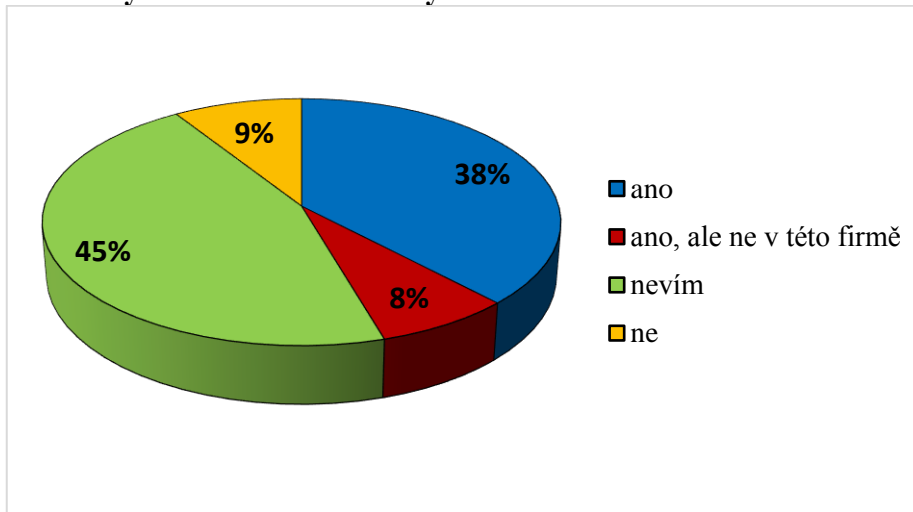
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 25: Chtěl/a byste toto zaměstnání vykonávat i v budoucnu?

Odpověď na tuto otázku zaznamenává obrázek č. 27. V současné době by pracovní pozici u této firmy chtělo dále vykonávat 38% pracovníků, tj. 5 respondentů. Následně 8% pracovníků by chtělo tento obor do budoucna vykonávat, ale ne u této firmy. Konkrétně se jedná o 1 pracovníka. Mnoho respondentů neví, k jaké straně se má připojit. Váhá až 45% pracovníků, tj. 6 zaměstnanců. Pro organizaci to znamená, že 38% pracovníků chce pro ni dále pracovat. Pokud změní do určité míry svou personální politiku, může k tomuto stanovisku podnítit dalších 45%. Což by znamenalo, že 83% by pro společnost ráda pracovala. Pouhých 9% respondentů si nepřeje pro firmu v budoucnu pracovat, jedná se o 4 pracovníky. Zde jsem se snažila nalézt příčinu. Někteří pracovníci uvedli, že současně studují vysokou školu. První problém spatřují v tom, že studují zcela jiný obor, proto by se této pracovní pozici nechtěli v budoucnu věnovat. Následně pokud studují obor, ve kterém působí, představovali by si v budoucnu vykonávat jinou pracovní pozici, která by jejich vzdělání odpovídala. Avšak tuto možnost nevidí u organizace Hervis. Toto považují za důležité zjištění, v organizaci působí pracovníci, kteří zvyšují svou kvalifikaci v oboru. Interní zdroj pracovníků představuje pro organizaci jeden z nejlepších zdrojů. Proto by měla zvážit, zda neumožnit možnost kariéerního růstu těmto pracovníkům. Jelikož tyto pracovníci znají dokonale provoz od nejnižších pracovních pozic. Předpokládám, že tyto pracovníci by byli lépe přijímáni podřízenými pracovníky, než kdyby byl na stejnou pozici dosazen někdo z vnějších zdrojů. Následně mnozí pracovníci spatřují problém v nedostatečné motivaci k práci a finančním ohodnocení. Pracovníci si myslí, že organizace vůbec o své zaměstnance nepečuje a považuje je za samozřejmost. Zaměstnanci považují dosavadní přístup k zaměstnancům za velmi nevhodný. Následně také není spatřován pozitivní budoucí vývoj pro organizaci Hervis.

Obrázek 27

Chtěl/a byste toto zaměstnání vykonávat i v budoucnu?



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 26: Co by dokázalo zvýšit vaši spokojenost a motivaci ve společnosti?
Případně, co byste ve společnosti změnil/la?**

V této otázce jsem zjišťovala, zdali mají respondenti nějaké podmínky pro změny. Jednalo se o otevřenou otázku, neodpověděli na ni všichni respondenti. Ale odpověď jsem získala od 80% respondentů. Mnoho podmětů pro mou práci bylo velmi užitečných. V následujícím odstavci bych ráda tyto podmínky shrnula.

Prvním nejčastějším faktorem, který by většina dotázaných změnila je: finanční ohodnocení. Touto problematikou jsem se již několikrát zmiňovala v předešlých otázkách. Problém spatřuji i v tom, že hlavní manažer již několikrát řadovým pracovníkům sliboval zvýšení základního platu, nikdy se však tak nekonalo. Jakým způsobem toto může působit na zaměstnance? Velmi negativně, organizace ztrácí důvěru pracovníka. Důvěra pracovníka je velmi důležitá věc, může vést až ke ztotožnění pracovníka s organizací, čehož by se měla organizace snažit dosáhnout. Pracovník, který se s organizací ztotožní, je maximálně motivován pro svůj pracovní výkon. Nedostatek je spatřován i v benefitech pro pracovníky. Proto zaměstnanci uvítali možnost vybrat si benefity, který by v budoucnu uvítali. Diplomová práce bude předána vedoucím manažerům k prostudování. Proto pracovníci předpokládají, že by se mohli manažeri do budoucna inspirovat od jejich přání. Všeobecně by zaměstnanci považovali za pozitivní změnu celkového přístupu k pracovníkům. Vytvoření nové personální politiky, protože v současné době dochází k množícím se odchodům dlouholetých pracovníků. Vedení

společnosti nemá ochotu si tyto dobré zaměstnance udržet, dle názoru dotazovaných. Další záležitosti, které by zaměstnanci změnili, jsou spíše provozního charakteru, jedná se především o:

- lepší komunikace obchod – centrála,
- vhodnější zásobování zboží (i menší prodejny) či rozšíření sortimentu,
- vyšší kvalita zboží,
- omezit nesmyslné přeskladnění zboží (pravidelně dochází k přeskladnění zboží, za negativní je považováno to, že atraktivní zboží je přeskladněno z malých poboček na velké, případně že se neatraktivní zboží přeskladí a po pár chvíli se opět pomocí přeskladnění vrací zpátky na prodejnu → vysoké náklady),
- zavedení teambuldingů i na nižší pracovní pozice (v současné době se účastní pouze vedení prodejny),
- změna systému odměn (jiný prémiový řád),
- zjednodušit přestavby prodejen (přestavba probíhá tak cca 5 krát do roka, v současném stavu zaměstnanců velmi časově i fyzicky náročné),
- opětovné zavedení ochranky na prodejnách (na všech malých prodejnách je ochranka již několik let zrušena, případného zloděje by měl dopadnout prodavač).

6. Diskuze a návrh změn

V této kapitole bych ráda shrnula výsledky mého pozorování a navrhla změny, které by mohly vést ke zlepšení. V současné situaci v organizaci působí až 37% respondentů déle než 6 let. Proto považuji názory zjištěné v dotazníkovém pozorování za relevantní. Pracovníci v organizaci zažili minimálně dva přístupy personální politiky. Organizace by se měla těchto zaměstnanců vážit, z dotazníku vyplynul pravý opak. Zaměstnanci pocítují, že jsou v organizaci považováni za samozřejmost, organizace si jich dostatečně neváží. Dlouhodobí pracovníci mají mnoho předností: znají chod organizace, snadno se adaptují na změny, odborníci ve svém oboru, zdroj nápadů či myšlenek (inovace), kladný vztah k zákazníkovi (dlouhodobí zákazníci znají již prodavače). U dlouhodobých pracovníků se mohou najít i určité nevýhody: profesní slepota (nevidí možnost inovace), omezené nápady. Noví pracovníci mohou do organizace vnést nadhled a přinést ji nový impuls. Avšak personální náklady na nové pracovníky představují nezanedbatelnou část. Noví pracovníci musí být zaškoleni, seznámeni s chodem organizace, musí se jim jiný pracovník věnovat (snižuje se produktivita práce). Z tohoto důvodu by organizace měla zvážit, zda si více vážit stávajících zaměstnanců nebo přijmout pracovníky nové. Myslím si, že organizace by se měla na dlouhodobé zaměstnance zaměřit a více si jich vážit. Na svém pracovišti je spokojeno až 94% zaměstnanců, avšak 64% pracovníků má výhrady ke svému zaměstnání. Nejčastějším faktorem, který způsoboval nespokojenost, bylo finanční ohodnocení. Zaměstnanci (až 75%) nepovažují svou mzdu za adekvátní vzhledem k odvedenému výkonu. Chtěla jsem zjistit, čím je nespokojenost způsobena. Nejvíce nespokojenost zvýšily výrazná omezení, která proběhla v lednu 2017. Konkrétně se jedná o snižování stavu zaměstnanců na jednotlivých pobočkách. Podrobněji je tato problematika rozebírána v kapitole: zhodnocení současného stavu. Opatření vede k větším pracovním nárokům na zaměstnance. Stejně množství práce musí být realizováno v menším počtu pracovníků a se stejným platovým ohodnocením. Př.: vedoucí směny (stará se o chod prodejny, zástup v případě nepřítomnosti vedoucího prodejny, administrativa – vyplňování statistik, tabulek; odvod banky) a zároveň musí část dne působit jako pokladní, vždy když jde druhý pracovník na pracovní přestávku. V současnosti zastává pracovník několik pracovních pozic najednou, avšak se stejným platovým ohodnocením. Změny, které byly prováděny na začátku ledna 2017, jsou 14 z 16 dotazovaných respondentů vnímány negativně. V budoucnu by chtělo tuto práci vykonávat dále 38% pracovníků. Až 45% pracovníků si není jistých, nerozhodné

pracovníky by se měla organizace zaměřit a změnit jejich smýšlení. Pokud se to organizaci podaří, tak lze předpokládat, že přibližně 80% zaměstnanců bude chtít svou práci dále vykonávat. Případně se organizace může podařit stimulovat zaměstnance k stabilizaci a věrnosti vůči firmě. Téměř polovina všech dotazovaných pocítuje negativní atmosféru uvnitř organizace. Avšak pracovníci své pracoviště hodnotí spíše pozitivně. Až 62% zaměstnanců považuje vztahy mezi pracovníky za přátelské. O tomto faktu svědčí i důležitost, kterou tomuto stimulu zaměstnanci přikládají. Dobrý pracovní kolektiv a vedoucí pracovník se umístili na druhém a třetím místě v seřazování faktorů dle důležitosti, na základě vlastních preferencí. Překvapivé je zjištění, že zaměstnanci nepovažují za příliš důležitý projev veřejného uznání. Organizace se snaží zaměstnance stimulovat vnitřními faktory.

Za nejúčinnější zdroj motivace je považován prémiový řád. Prémiový řád je blíže popsán v kapitole 5. Při mém šetření jsem chtěla zjistit názor zaměstnanců na tento způsob motivace a hmotné odměny. Zjištění bylo téměř jednoznačné, až 87,5% pracovníků považuje prémiový řád za nevhodně zvolený. Tento systém klade důraz spíše na individualismus. Ne vždy odměněný pracovník vykonával i zbylou práci, která je nutná. Pouze obsluhoval zákazníky a jeho práci musel odvést někdo jiný. Dochází k vyvolání rivality mezi pracovníky. Následně jsou pracovníci motivovány i hmotnými odměnami a to především poukázkami. Poukázky mohou získat několika způsoby: být nejlepší prodavač přes eshop, vyhrát prodejní soutěž. Prodejní soutěž je vyhlášena pro celou ČR. Zajímala jsem se o náhled zaměstnanců. Bezmála tři čtvrtě dotázaných hodnotí soutěže negativně. Nepovažují za zcela nevhodné realizovat soutěže pro celou ČR. Z historického hlediska většinu těchto soutěží vyhraje prodavač z velkých prodejen. Respondenti spatřují velký rozdíl v zbožové zásobě a tržbách. Zaměstnanci nahlíží na tento způsob motivace rozpačitě. Až 62% považuje motivační řád organizace za nespravedlivý.

Ráda bych se věnovala jednotlivým částím více do hloubky a doporučila možná opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu. Zaměstnanci považují za nejdůležitější stimul finanční ohodnocení. Finanční ohodnocení je složka, kterou organizace může do budoucna ovlivnit. Stanovení pevné části mzdy je dlouhodobý proces, proto jsem se zaměřila na možnost ovlivnění finančního ohodnocení pomocí prémiového řádu. Prémiovému řádu se věnuji v následující části diskuze.

prémiový řád – odměny

Prémiový řád byl v průběhu mé práce několikrát zmiňován. Ze strany zaměstnanců není považován za příliš spravedlivý a vhodný. Z tohoto důvodu bych se pokusila navrhnout obměnu prémiového řádu. Na základě neformálních rozhovorů se zaměstnanci bych se snažila zrušit hodnocení na základě 1. a 2. prodavače. Hodnocení je velmi individualistické, organizace se snaží o vytvoření týmového ducha pracovníků. Tento typ hodnocení týmové politice spíše odporuje. Především je důležité si uvědomit, že na prodejně působí pracovníci na různých pracovních pozicích. Budeme-li hodnotit pracovníky pouze podle prodejů, nedokážeme stimulovat všechny pracovníky. Někteří pracovníci (vedoucí prodejny, vedoucí směny či příjem zboží) musí zastat administrativní agendu okolo chodu prodejny. Tento typ pracovníků bychom měli motivovat zcela jinak než prodavače. Pracovníci, kteří zastávají tyto pracovní pozice, nemají příliš reálnou šanci získat umístění 1. a 2. prodavače. Proto bych si rozdělila pracovníky následovně: pracovníky prodavače, pracovníky ostatní. Příklad nového prémiového řádu uvedu na prodejně Příbram. Budget na prémie na prodejnu je v současnosti 9.000,- Kč.

Prémiový řád pro pracovníky prodavače

Za nejvhodnější považuji prémiový řád, kdy se každý pracovník snaží zlepšit sám vůči sobě ve 4 kritériích. Poněvadž nevzniká rivalita mezi pracovníky. Kritéria bych zvolila následující: měsíční obrat, obrat na hodinu, počet prodaných kusů na obsluženého zákazníka, průměrný nákup na jednoho obsluženého zákazníka. Za každé splněné kritérium by získal pracovník 300,- Kč. Na základě rozhovoru s manažerem jsem zjistila, že od tohoto typu ohodnocení bylo upuštěno, neboť není možné, aby se zaměstnanec neustále dlouhodobě zlepšoval (5 let apod.). Snažila bych se tomu předejít, vytvořila bych si standard (normu) pro jednotlivá kritéria a každý zaměstnanec by měl tuto normu překonat, aby prémie získal.

Normu bych stanovila následující:

- obrat na hodinu 1.500,- Kč
- obrat měsíční 150.000,- Kč
- počet kusů na prodej 2,0 ks
- průměrný nákup 1.300,- Kč

Samozřejmě norma by se měla upravovat podle aktuálního měsíce (podle počtu dní apod.)

Pokud by všichni prodavači získali prémie, organizace by každému pracovníkovi vyplatila 1200,- Kč. V Příbrami působí 3 pracovníci jako prodavači. Organizace by na prémiech zaplatila 3.600,- Kč.

Prémiový řád pro ostatní pracovníky

V prodejně Příbram pracují: 1 vedoucí prodejny, 2 vedoucí směny, 1 příjemce zboží.

V současné době vedoucí směny tráví část svého času také na prodejně. Proto bych tento typ pracovníků motivovala stejným způsobem jako prodavače, avšak s malou změnou. U této pozice by stačilo splnit pouze dvě libovolná kritéria a pracovník by získal 1.350,- Kč. Organizace při splnění těchto podmínek zaplatí vedoucím směny 2.700,- Kč. Příjem zboží, tuto pozici je velmi těžké ohodnotit. Hodnotila bych ji pravidelně na základě jejich výsledků. Důležité by bylo, zda má splněné všechny své povinnosti řádně a včas. Jedná se především o:

- včasný a správný příjem zboží
- přeskladnění realizované do 3 dnů a vždy správně provedené
- pravidelná kontrola a oprava minusových stavů
- správně provedené odpisy zboží, včas
- dobře zabezpečené zboží – zakódované (pravidelné kontroly na prodejnách – předepsané postupy, co jak kódovat)

V případě dodržení těchto postupů by měl pracovník příjmu zboží získat 1.200,- Kč. A poslední pozicí, kterou je nutné motivovat je pracovní pozice vedoucí prodejny. Vedoucí prodejny by měl být hodnocen jeho přímým nadřízeným a to: regionálním manažerem. Manažer navštěvuje prodejnu v pravidelných intervalech minimálně jednou za měsíc. Na základě kontroly pracoviště je schopen říci, zda pobočka pracuje dobře či nikoliv. Na tomto základě by mohl vedoucí prodejny získat odměnu 1.500,- Kč. Avšak zde bych výsledek podmínila i výsledkem celé prodejny za měsíc. Minimálně splnění plánu čistého zisku nebo plánu obratu na každý měsíc. V případě nesplnění by vedoucí prodejny odměnu nezískal.

Dohromady by výška všech prémie činila: $3.600 + 2.700 + 1.200 + 1.500 = 9.000,-$ Kč.

Budget prémie na prodejnu by zůstal stejný, tzn., nedocházelo by k navýšení personálních nákladů. Avšak náklady mohou být vyšší v případě nesplnění plánu obratu či čistého zisku. Předpokladem je, že jestliže nebude docházet k plnění plánu obratu a čistého zisku nebudou prodavači schopni plnit jednotlivé kritéria, a tudíž nebude docházet k vyplácení

plné výše prémie. Považuji za vhodné, aby každý zaměstnanec dokázal přímo ovlivnit možnost prémie získat. Pokud bude každý ze zaměstnanců hodnocen, považuji systém za spravedlivější než doposud. Výše prémie se odvíjí i od pracovní pozice.

Prodejní soutěže

Problematikou bych se ráda zaobírala, především poněvadž zaměstnanci tento typ stimulace považují za negativní (až 75% respondentů). Myslím si, že samotná myšlenka motivovat pracovníky k lepším prodejům prostřednictvím soutěží, je vhodná. Avšak problém spatřuji v konkrétní realizaci. V předešlé kapitole jsem uvedla několik konkrétních příkladů prodejních soutěží. Největší problém spatřuji v nevyhodnocení soutěží či nepředání výhry zaměstnanci. S tímto jsem se několikrát v průběhu mého pozorování setkala. Takovýmto přístupem organizace ztrácí důvěru zaměstnanec, zaměstnanec je velmi často frustrován. Další problém vidím v realizaci soutěží pro celou ČR. Fakt mi potvrdil i výsledek dotazníkového šetření. Až 87,5% respondentů považuje za nevhodné realizovat prodejní soutěže pro celou ČR. Výsledek byl podle mého uvážení ovlivněn tím, že všichni respondenti působí na malých pobočkách. Ze statistik vyplývá, že prodejní soutěž vyhraje povětšinou prodavač z velké prodejny (Praha, Ostrava, Brno). Motivace tímto způsobem bude vždy do určité míry nespravedlivá. Především protože nemají všechny prodejny stejné startovní podmínky. Avšak snažila bych se motivovat všechny prodejny. Na tuto problematiku bych se dívala zcela jiným způsobem. Prvotně bych si rozdělila prodejny v ČR na: prodejny typu A, prodejny typu B. Prodejny typu A: jednalo by se o prodejny s vyšším obrátem, návštěvností a zbožovou zásobou např.: Praha OC Nový Smíchov, Ostrava – Avion, Brno – Campus, Praha OC Chodov apod. Prodejny typu B: jednalo by se o prodejny s nižším obrátem, návštěvností a zbožovou zásobou např.: Příbram, Tábor, Trutnov, Děčín, Frýdek Místek apod. Pro tyto dva typy prodejen bych realizovala soutěže odděleně. Myslím si, že se zvýší spokojenost a zainteresovanost všech zaměstnanců. Do této doby se soutěží účastnily především velké prodejny, malé prodejny soutěže automaticky vzdávaly. Odměnu za soutěže bych zvolila Hervis poukázky. Výhodou této odměny je, že pracovník nakoupí zboží u zaměstnavatele a předá pozitivní reference svému okruhu blízkých např.: doporučení. Pro organizaci by to znamenalo vyšší náklady (více vydaných poukázek), avšak viděla bych zde i mnoho výhod. Především vyšší spokojenost zaměstnanců a větší míra zainteresovanosti pracovníků z malých poboček. Vždy by se mělo jednat o prodejní soutěž, které by se mohly účastnit všechny pobočky. A to především proto, aby nedocházelo k opětovným

problémům jako např.: prodejní soutěž na lyžařskou obuv (více viz kapitola 5.2.4). Této soutěže se účastnilo pouze 14 poboček.

Benefity pro zaměstnance

V současnosti považuji benefity pouze za částečně vyhovující. Pro zaměstnance je důležité, jaké benefity společnost pracovníkům nabízí. Na základě rozhovoru s manažerem jsem zjistila, že organizace uvažuje o rozšíření těchto benefitů. V současnosti organizace nabízí zaměstnanci tyto benefity: příspěvky na stravu, sleva na výrobky zaměstnavatele, odměny (prémiový řád), prodejní soutěže, dovolenou, pracovní oděv a startovné na sportovní závody. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla do dotazníku zahrnout možnost vybrat si benefity, které by si zaměstnanci do budoucna přáli. Nejčastěji volenou variantou byly tzv. sick days a to z 36,67%, následující varianta byla vánoční odměny (30%). Proto bych organizaci doporučila zvážení zavedení těchto benefitů do budoucna. Myslím si, že po zavedení dalších benefitů by docházelo k zlepšení spokojenosti v zaměstnání.

Personální politika

Již několikrát jsem zmiňovala, že zaměstnanci nepocítují příliš příznivou atmosféru uvnitř organizace. V současné době dochází k množícím se odchodům dlouhodobých zaměstnanců z důvodu dlouhodobé nespokojenosti. Při rozhovoru s manažerem jsem zjistila, že se snaží o vytvoření komunity zaměstnanců. Jeho hlavním cílem je dosáhnout ztotožnění zaměstnance s organizací. Ale s aktuálním přístupem, který k zaměstnancům organizace zastává, nepovažuji za zcela možné komunitu vytvořit a to z několika důvodů:

- špatná komunikace vedení organizace s prodejny – velmi často se stává, že vedení nereaguje adekvátně či přímo (i v dotazníkovém šetření se objevila reakce, že vedení nereaguje vůbec)
- zaměstnancům jsou slibované určité změny (zvýšení mzdy apod.) avšak bez náznaku toho, že by změna měla proběhnout – manažer organizace tyto změny sliboval již před 2 lety (zaměstnanec ztrácí důvěru)
- snižování personálních stavů a z tohoto důvodu vyvolaný vysoký nátlak na rozšíření pracovních kompetencí (zaměstnanec zastává více pracovních pozic najednou, při stejném platovém ohodnocení)
- nedostatečná informovanost řadového zaměstnance o predikci společnosti do budoucna

Na základě zjištěných skutečností bych se snažila provést některé opatření, které by mohly zvýšit stimulaci zaměstnanců k vyšší zainteresovanosti. Zavedla bych pravidelné roční pohovory zaměstnanců s regionálním manažerem. Roční pohovor by měl probíhat formálně. Jednalo by se o strukturovaný rozhovor, kdy by regionální manažer zjistil informace o spokojenosti zaměstnanců. Rozhovor by byl zaznamenán a předán vedení společnosti. Případně by mohlo dojít i ke změnám. Manažer by si mohl stanovit cíle, kterých by chtěl dosáhnout, pro vyšší spokojenost pracovníků. Cíle by se stanovovaly na rok, dva. Pro organizace je důležité si uvědomit jaké potřeby má zaměstnanec a zdali dochází k jejich naplnění. Rozhovor zapříčiní, že si zaměstnanec bude připadat důležitý, potřebný. Organizace na základě rozhovoru může určit i příčinu nespokojenosti a snažit se ji eliminovat. Pokud zaměstnanec uvidí, že organizace je ochotna učinit změny pro jeho spokojenost, zvýší se pocit zainteresovanosti. Zaměstnanec si začne organizace vážit a bude se snažit dosáhnout společného cíle. Případně může být rozhovor nahrazen dotazníkovým šetřením. Formou krátkého dotazníku může organizace zjistit, co zaměstnance stimuluje k lepším výkonům, případně co mají na své práci rádi nebo co by změnili. S takto získanými daty může organizace pracovat různým způsobem. Samozřejmě by organizace měla zvážit nutnost personálních změn pro rok 2017 a to především proto, jakým způsobem došlo ke změně pracovních povinností. Podstatný je i fakt, že zaměstnanci jsou v současnosti přetížení a nejsou schopni toto tempo udržet dlouhodobě. Organizace by měla dbát na to, aby určitých změn, které zaměstnanci přislíbí, alespoň částečně dosáhla. Nemusí to být do půl roku, ale v rozmezí 1 – 2 let. Jinak způsobí ztrátu důvěry pracovníka. Organizace by měla zaměstnance informovat o budoucí predikci společnosti. Alespoň toto sdělení předat vedoucím pracovníků, kteří by o tom měli zaměstnance informovat při běžných poradách.

Teambulding či mimopracovní aktivity

Pro pracovníky organizace je důležitý pracovní kolektiv a celková atmosféra na pracovišti. Tento fakt vyplývá z dotazníkového šetření. Faktor dobrý pracovní kolektiv, vedoucí pracovník byly respondenty umístěny na 2. a 3. pozici z 11 celkových faktorů. Faktory byly seřazeny dle důležitosti na základě osobních preferencí. Proto by organizace měla zvážit vytvoření mimopracovní akce. Toto opatření by vedlo i k vytvoření komunity, což by si přál vedoucí manažer. Zaměřila bych se na krátkodobé akce, víceméně sportovního charakteru, např.: sportovní utkání – volejbal, fotbal či hokejové utkání. Např.: pronájem zimního stadionu v Příbrami na 1 hodinu stojí 3.500,- Kč nebo

případně by organizace mohla využít společnost adventuregolf u Milína. Adventuregolf realizuje firemní akce. Tyto akce probíhají tak, že celý areál je pronajatý pro organizaci na 1 nebo více hodin. Pronájem areálu stojí 2.500,- Kč na 1 hodinu bez DPH. Organizace by mohla využít možnost stravování v přílehlém hotelu: Hotel u Milína. V průměru na 1 zaměstnance by činila cena za obědové menu i s nápoji přibližně 200,- Kč. Zaměstnanců v pobočce Příbram je osm. Celkové náklady na občerstvení by činily 1.600 Kč. Doprava: vzdálenost od prodejny Hervis do společnosti adventuregolf u Milína činí 7,5 km. Pro dopravu zaměstnanců by mohla organizace využít možnost autodopravy od organizace Divadlo Antonína Dvořáka Příbram prostřednictvím minibusů (kapacita 20 míst). Sazba pro dopravu je 18,- Kč / km + 21 % DPH. Náklady činí 135,- Kč + 21% DPH. Celkem za dopravu organizace zaplatí 163,35,- Kč. Náklady na teambuilding by činily 4. 263,35 Kč (2.500 + 1.600 + 163,35) pro pobočku Příbram.

Motivace k vyšší odpovědnosti

Zaměstnanci nepovažují za příliš důležité možnost kariérního růstu a vyšší odpovědnosti. Umístili je až jako faktor na pozice 8. a 9. z 11 celkových. Pro organizaci je důležité, aby zaměstnanci měli snahu o neustálé zlepšování a rozvíjení svých kompetencí. Z tohoto důvodu bych se zaměřila na proces vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání je ochotno se účastnit 87,5% všech dotázaných respondentů. V první vlně vzdělávání by organizace mohla využít vzdělávání na pracovišti. Nejvhodnější metodu spatřuji v možnosti rotace práce (cross training). V rámci této metody by byla zaměstnancům dána možnost vyzkoušet si práci svých nadřízených. Např.: prodavači na prodejně by bylo ukázáno, jakým způsobem se zachází s dokumenty, jak dochází k uzavírání prodejny atd.. Tento druh vzdělávání je pro organizaci spíše časově náročný. Cross Training by probíhal v průběhu pracovní doby zaměstnance. Dále bych vzdělávání aplikovala formou školení. Vzdělávání zaměstnanců na prodejně bych realizovala pro dvě úrovně řízení: řadový pracovník a vedoucí pracovník. U vedoucích pracovníků považuji za důležité umění řízení lidských zdrojů. Z tohoto důvodu jsem se zaměřila na navržení kurzů v této oblasti. Za vhodné považuji kurz:

- aktuální trendy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců – kurz nabízí organizace Grauda – GEGOS, s. r. o. – cena kurzu pro jednotlivce činí 4.598,- s DPH (jedná se o jednodenní intenzivní školení) → kurz bych realizovala pro vedoucí prodejny, kurz nabízí především osvojení schopnosti analyzování a identifikace potřeby vzdělávání u zaměstnanců, vytváření dlouhodobých

vzdělávacích plánů, možnost realizovat vzdělávací aktivity, vyhodnocovat a možnosti měření výsledků vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

U řadových zaměstnanců bych se zaměřila na zvládání krizových situací. Jestliže zaměstnanec zvládne krizovou situaci, povede to ke zlepšení jeho schopností. Zaměstnanci se zvýší jeho sebedůvěra. Kurzu by se měli účastnit dva nejlepší prodavači z prodejny (na základě vyhlášení při přidělování prémie). Za vhodný považuji kurz:

- obchodní dovednosti II – náročné situace v prodeji – kurz nabízí organizace Grauda – GEGOS, s. r. o. – cena kurzu pro jednotlivce činí 8.591,- s DPH (jedná se o dvoudenní intenzivní školení) → kurz se zaměřuje na zvládání pokročilých metod a technik řešení stížností, reklamací zákazníků, správné jednání s problematickými klienty, umění prezentovat cenu ve správnou chvíli apod.

Kdybych realizovala toto opatření pro Pobočku Příbram, náklady by činily: 17.182 + 4598 = 21.780,- Kč za realizaci kurzů. Další náklady představuje doprava. Dopravu zaměstnanci nejčastěji využívají vlastním osobním automobilem. Náklady jsou zde zaměstnanci proplaceny na základě vnitropodnikových předpisů ohledně služebních cest. Pro řadové zaměstnance by bylo nutné zajistit i ubytování, jelikož se jedná o dvoudenní kurz. Ubytování bych rezervovala v hotelu Taurus. V hotelu nabízí dvoulůžkový pokoj s oddělenými postelemi za 1.621,- Kč s DPH i se snídaní. Tímto způsobem bych vzdělávání realizovala. Výdaje představují náklady pro 1 pobočku.

Pokud bude docházet ke vzdělávání, může dojít k odstranění bariér, které brání v možnosti kariérního růstu. V současnosti má pracovník pojem odpovědnost spojen s řadou dalších starostí, v podstatě bez odměny. Do budoucna by bylo dobré náhled zaměstnance změnit.

Styl vedení pracovníků, hodnocení či komunikace s podřízenými

Z dotazníkového šetření vyplývá, že došlo k hodnocení na 3 úrovních řízení. Hodnocen byl: vedoucí směny, vedoucí prodejny a regionální manažer. Nejlépe hodnocen byl vedoucí směny, 100% pracovníků získává dostatečnou zpětnou vazbu, až 71% pracovníků je spokojeno s komunikací a 85% pracovníků získává dostatečné uznání od vedoucího směny. Následoval vedoucí prodejny, zde docházelo spíše k negativnímu hodnocení: až 83% pracovníků není spokojeno s komunikací, avšak 66% pracovníků získává dostatečnou zpětnou vazbu a 83% pracovníků získává dostatečné uznání. Regionální manažer byl hodnocen spíše pozitivně: 2/3 pracovníků získává dostatečné

uznání, 2/3 pracovníků získává dostatečnou zpětnou vazbu a 2/3 pracovníků nejsou spokojeni s komunikací. Z následujícího textu vyplývá, že největší problém manažerům způsobuje komunikace s pracovníky. Proto bych se zaměřila na zlepšení komunikačních dovedností. Pro ověření si účinnosti opatření bych realizovala pravidelné krátké dotazníkové šetření. Které by se mohlo týkat těchto 3 okruhů, a na základě hodnocení zaměstnanců bychom zjistili, zdali došlo ke zlepšení.

Pokud bych měla shrnout motivaci a stimulaci v organizaci Hervis sport a móda s.r.o. nejedná se o příznivý stav. Zaměstnanci jsou v práci spokojeni, ale pouze do jisté míry, mají určité výhrady. Nejčastěji se jedná o špatné finanční ohodnocení a negativní personální změny v roce 2017. Na otázky, které se zabývaly motivačním programem organizace, většinou respondenti odpovídali negativně. Proto považuji zvolený motivační program organizace za nedostačující. Následně považuji personální politiku za nevhodně zvolenou. Z tohoto důvodu jsem navrhla několik opatření, které by mohly v budoucnu situaci v organizaci změnit. Nedostatky v mé práci by mohly být spatřovány v těchto skutečnostech:

- dotazníkového šetření se účastnily pouze 3 pobočky, všechny 3 pobočky jsou považované za malé prodejny, data mohou být tímto faktem zkresleny,
- na každého pracovníka působí jiné podněty, navržené opatření byly připraveny na základě konkrétního kolektivu organizace Hervis sport a móda s.r.o. (pobočka Příbram, Tábor a Frýdek Místek), proto je možné že opatření nebudou moci být aplikovány globálně na jiné organizace podobného typu.

7. Závěr

V mé diplomové práci jsem se zabírala problematikou motivace a stimulace pracovníků ve vybrané organizaci. Motivace je jeden ze základních systémů, který na jedince působí v průběhu celého života. V současné době je poměrně těžké stále motivovat pracovníky. Pro motivaci pracovníka si musíme uvědomit jeho osobní potřeby, snažit se je naplňovat a zároveň se snažit stimulovat pracovníka k věrnosti vůči organizaci. Z tohoto důvodu organizace musí věnovat dostatečné množství času k vytvoření spravedlivého a vhodného motivačního programu.

Cílem práce bylo zhodnocení systému motivace pracovníků ve vybrané organizaci a navržení změn vedoucích ke zlepšení řízení této oblasti. Pro analyzování skutečností jsem si vybrala organizaci Hervis sport a móda s.r.o. Při zpracování práce jsem se zaměřila konkrétně na pobočky: Příbram, Tábor a Frýdek Místek. Největším zdrojem informací pro mne byla pobočka Příbram, jelikož v ní působím na pracovní pozici vedoucí směny. Práci jsem rozdělila na dvě části: teoretickou a praktickou.

V teoretické části jsou získávány informace o zvolené problematice. K získávání poznatku jsem využila i mezinárodní databáze. Nejprve se věnuji samotnému definování pojmu: motiv, motivace, procesu. Následně jsem podrobněji rozebrala teorie motivace, pracovní motivaci. V závěru jsem se orientovala na problematiku stimulace pracovníků.

V praktické části jsem se zpočátku věnovala samotné organizaci, její charakteristice. Následovalo zhodnocení současného stavu organizace Hervis. Dále jsem podrobně rozebrala veškeré benefity, které organizace nabízí. Pro získání informací jsem si zvolila rozhovor s manažerem a dotazníkové šetření. Hlavním cílem tohoto šetření bylo získat základní informace o zaměstnancích. Zaměřila jsem se na spokojenost zaměstnanců z hlediska stimulace a motivace. Následně na hledání příčin nespokojenosti, vnímání motivačního programu organizace či celkové personální politiky organizace. V závěru praktické části je shrnutí získaných informací a možná opatření (návrhy), které by mohly přispět k zefektivnění procesů motivace a stimulace uvnitř organizace.

Diplomová práce může být přínosem pro organizaci Hervis sport a móda s.r.o. A to především, protože přináší návrhy změn, které by mohly zvýšit motivaci pracovníků a pozitivně ovlivnit budoucí vývoje organizace. Za přínos práce může být považováno i vytvoření strukturovaného dotazníku, který by mohla organizace použít pro celorepublikové šetření. Případně by dotazník na zjištění úrovně motivace a stimulace pracovníků mohl být využit obdobnými organizacemi. Především z důvodu zjištění nejdůležitějších faktorů stimulace pracovníků.

8. Summary

In my diploma thesis I have dealt with the topic of motivation and stimulation of workers in a selected organisation. Motivation is one of the basic systems acting on an individual during his or her lifetime. Nowadays it is rather difficult to motivate workers constantly. In order to motivate a worker, we have to realize his or her personal needs, we have to be anxious to meet them, but at the same time we have to make an effort to stimulate the worker to be loyal towards the organization. As a result, the organization has to devote a sufficient amount of time to be able to create a fair and appropriate motivation programme.

The aim of my thesis was evaluating the motivation of workers in a selected organisation and proposing changes leading to improving the management of this area. For being able to analyse these issues, I chose the organisation Hervis Sports and Fashions, Ltd. While working on my diploma project I particularly focused on its branches: Příbram, Tábor and Frýdek Místek. The greatest source of information for me was the branch in Příbram since I work there in a job position as a day shift manager.

My diploma project is divided into two parts: into a theoretical one and into a practical one.

In the theoretical part information on the chosen topic is gained. For gaining the following knowledge I also took advantage of international database. First of all I am involved in the very defining the term: motive, motivation process. Subsequently I made a detailed analysis of the theories of motivation, work motivation. In the conclusion I orientated on the issue of the stimulation of workers.

In the practical part I have first specialised in the organisation itself, its profile followed by the evaluation of the present state of the organisation Hervis. Furthermore, I analysed in detail all benefits offered by the organisation. In order to gain information I chose an interview with a manager and a questionnaire enquiry. The main aim of this enquiry was to gain information on employees. I focused on the contentment of employees in terms of stimulation and motivation. Subsequently on searching for causes of dissatisfaction, on the perception of the motivation programme of the organisation or

the general personal policy of the organisation. In the conclusion of the practical part there is the summary of the gained information and possible measures (proposals), which could contribute to making the processes of motivation and stimulation within the organisation more effective.

Key words: motivation, organization, motivation programme, stimulation, employees satisfaction

9. Přehled použité literatury

1. Adair, J. E. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing.
2. Armstrong, M. (2000). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
3. Armstrong, M. (2007). *Odměňování pracovníků - jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Praha: Grada Publishing.
4. Armstrong, M. (2008). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy 10. vydání*. Praha: Grada Publishing.
5. Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Philadelphia, New Delhi: Kogan Page.
6. Bedrnová, E., Nový Ivan, & kolektiv. (2004). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press.
7. Bělohávek, F. (2008). *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press.
8. Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
9. Donnelly, Jr., J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (2000). *Management*. Praha: Grada Publishing.
10. Dvořáková, Z., & kolektiv. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
11. Forsyth, P. (2009). *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing.
12. GÎLMEANU, R. M. (3. Červen 2015). Theoretical Considerations on Motivation at the Work Place, Job Satisfaction and Individual Performance. *Valahian Journal Of Economic Studies*, stránky 69-80. Načteno z <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=c4e5d46e-3e7c-421a-ba91-b5023e8a6e9f%40sessionmgr103&vid=1&hid=126>
13. Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
14. Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J., & Ven den Broeck, A. (1. Srpen 2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal Of Vocational Behavior*, stránky 95-9674-89.
15. Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing.
16. Kettner, P. M. (2001). *Achieving excellence in the management of human service organizations*. Boston: Allyn and Bacon.

17. Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
18. Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích - Ekonomická fakulta.
19. Lavanya, T., & Kalliath, N. M. (30. Leden 2015). Work Motivation and Leadership Styles in relation to Organizational Citizenship Behavior. *Annamalai International Journal Of Business Studies & Research*, stránky 11-18.
20. Mayerová, M., & Růžička, J. (2000). *Moderní personální management*. Jinočany: H&H.
21. Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing.
22. Miskell, J. R., & Miskell, V. (1996). *Pracovní motivace*. Praha: Grada Publishing.
23. Mládková, L., Zouharová, L., & Nový, J. (20. Říjen 2015). Motivation and Knowledge Workers. *Procedia - Social And Behavioral Sciences (11th International Strategic Management Conference)*, stránky 768-776.
24. Nakonečný, M. (1996). *Motivace lidského chování*. Praha: Academia.
25. Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing.
26. Niermeyer, R., & Seyffert, M. (2002). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing.
27. Pauknerová, & Daniela. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
28. Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
29. Plamínek, J. (2015). *Tajemství motivace - jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing.
30. Pražská, L., Jindra, J., & kolektiv, &. (2002). *Obchodní podnikání = Retail management*. Praha: Management Press.
31. Rychtaříková, Y. (2008). *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing.
32. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.
33. Veber, J., & a kolektiv. (2004). *Management: Základy, Prosperita, Globalizace*. Praha: Management Press.

34. Veber, J., & kol., a. (2011). *MANAGEMENT Základy - moderní manažerské přístupy - výkonnost a prosperita*. Praha: Grada Publishing.
35. Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2006). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management press.

9. 1. Elektronické zdroje

1. Hervis (2017). Společnost. Dostupné z: <http://www.hervis.cz/store/spolecnost>
2. Hervis (2017). International. Dostupné z: <http://www.hervis.cz/store/international>
3. Český statistický úřad (2017). Průměrná mzda v 1. až 4. čtvrtletí roku 2016. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/prumerna-mzda-v-1-az-4-ctvrtleti-2016>
4. Grauda (2017). Katalog kurzů. Řízení lidských zdrojů. Aktuální trendy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Dostupné z: <http://www.gradua.cz/katalog-kurzu/rizeni-lidskych-zdroju/aktualni-trendy-v-oblasti-vzdelavani-a-rozvoje-zamestnancu.html>
5. Grauda (2017). Katalog kurzů. Prodej. Obchodní dovednosti II – náročné situace v prodeji. Dostupné z: <http://www.gradua.cz/katalog-kurzu/prodej/obchodni-dovednosti-ii---narocne-situace-v-prodeji.html>

10. Seznam obrázku, tabulek a příloh

Obrázek 1 Proces motivace.....	6
Obrázek 2 Hierarchie potřeb podle Maslowa.....	9
Obrázek 3 Schématické znázornění vztahu stimulace – osobnost člověka- motivace.....	26
Obrázek 4 Motto organizace	32
Obrázek 5 Motto organizace „dělám, co mě baví“	33
Obrázek 6 Kariérní růst.....	33
Obrázek 7 Průměrná mzda za 1. až 4. čtvrtletí roku 2016	38
Obrázek 8 Slevy poskytnuté zaměstnavatelem	40
Obrázek 9 Kritéria hodnocení	41
Obrázek 10 Kritérium pro hodnocení pracovníků 2017 – čistý zisk.....	42
Obrázek 11 Jaké je vaše pohlaví?	49
Obrázek 12 Kolik je Vám let?.....	50
Obrázek 13 Jak dlouho v organizaci Hervis sport a móda pracujete?.....	51
Obrázek 14 Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	52
Obrázek 15 Proč jste se rozhodl/a pracovat pro organizaci?	53
Obrázek 16 Na jaké pracovní pozici v současné době působíte?.....	53
Obrázek 17 Považujete za adekvátní finanční odměnu za Váš odvedený pracovní výkon?	54
Obrázek 18 Jste spokojen/a ve svém zaměstnání?	56
Obrázek 19 Jaké jsou vztahy mezi pracovníky na Vašem pracovišti?.....	56
Obrázek 20 Pokud jste na předešlou otázku odpověděl/a ano, jaké další benefity byste do budoucna uvítal/a?	58
Obrázek 21 Považujete systém odměňování ve společnosti za spravedlivý?	59
Obrázek 22 Důvod pro ne realizaci prodejních soutěží v celé ČR.....	61
Obrázek 23 Jste spokojen/a s komunikací mezi nadřízenými a podřízenými?	62
Obrázek 24 Získáváte od svého nadřízeného dostatečnou zpětnou vazbu?	63
Obrázek 25 Poskytuje Vám přímý nadřízený dostatečné uznání za Váš odvedený pracovní výkon?.....	64
Obrázek 26 Umístění faktorů dle důležitosti.....	68
Obrázek 27 Chtěl/a byste toto zaměstnání vykonávat i v budoucnu?.....	70
Tabulka 1: Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb	10
Tabulka 2: Motivující a udržovací faktory.....	13
Tabulka 3: Jak na Vás působí v současné situaci atmosféra uvnitř organizace?	55
Tabulka 4: Máte pocit, že motivační program společnosti je dostačující?	57
Tabulka 5: Hodnocení personálních změn v roce 2017	65
Tabulka 6: Přiřazení bodů jednotlivým faktorům	66
Tabulka 7: Umístění faktoru	67
Příloha č. 1: Historie Hervis	
Příloha č. 2: Rozhovor s manažerem	
Příloha č. 3: Dotazník	

11. Přílohy

11.1. Příloha č. 1: Historie Hevisu

HLAVNÍ MEZNÍKY VÝVOJE HERVISU

- 1972** Vznik Hervis z původní rakouské textilní firmy HERmann VISser. Odtud i současná značka, která je složením prvních slabik jmen. Byly to obchody s módním textilem a módním zbožím. Firmu koupil rakouský řetězec SPAR.
- 1973** Otevření dvou poboček v Innsbrucku a Grazu nejprve jako výhradně módních nákupních domů. Teprve poté, co je Hervis ve vlastnictví SPARU, zavádí se i artikly sportovního zboží.
- 80. léta** Byl vyvinut odborný koncept - sport a sportovní móda pro volný čas. Hervis je s tímto konceptem průkopníkem ve své branži.
- 1988** V Rakousku je otevřeno 15 poboček s ročním obratem 29 mil. EUR.
- 1991** Překročení obratu 70 mil. EUR, 42 poboček. Rozšíření Hervis i do dalších zemí.
- 1999** Zavedení půjčoven lyží v Rakousku.
- 2001** V Rakousku je otevřeno 61 poboček Hervis (1134 zaměstnanců). 7 poboček ve Slovinsku a 2 v Maďarsku. Pokračuje expanze v Rakousku i v ostatních zemích.
- 2002** 25. 09. otevření první české prodejny OC Europark v Praze.
- 2004** Založení Hervis klubu – Sportsclub v Rakousku jako nejmodernějšího nástroje přímé marketingové komunikace.
- 2004** 25. 08. otevření české prodejny Olympia Olomouc.
- 2005** 22. 03. otevření české prodejny Galerie Vaňkovka v Brně.
- 2005** 27. 04. otevření české prodejny OC Varyáda v Karlových Varech.
- 2005** 30. 09. otevření české prodejny OC Čepkov ve Zlíně.
- 2005** 09. 11. otevření české prodejny Centra Chodov v Praze.
- 2005** Obrat přes 300 mil.EUR.
- 2006** Otevření 100. pobočky v Evropě.

- 2006** Otevření 1. pobočky v Chorvatsku.
- 2006** 23. 03. otevření české prodejny OC Všebořice v Ústí nad Labem.
- 2006** 24. 05. otevření české prodejny NC Interspar Česká Lípa.
- 2006** 15. 11. otevření české prodejny Olympia Brno.
- 2006** 01. 12. otevření české prodejny Merkury Center v Českých Budějovicích.
- 2007** 30. 5. otevření české prodejny v NC Olympia v Plzni.
- 2007** otevření české prodejny NC Karviná.
- 2007** otevření české prodejny v NC Plaza v Plzni.
- 2007** otevření české prodejny OC Poruba v Ostravě.
- 2007** Založení zákaznického věrnostního programu SportsClub v ČR, Slovinsku a Maďarsku k 1. 9.
- 2007** Expanze d Rumunska, otevření 1. Pobočky
- 2008** Otevření českých prodejen: NC Plaza Plzeň, SC Opava, NC Ostrava Dubina, NC Brno Campus, Příbram, City park Jihlava, OC Nisa Liberec
- 2008** Je otevřeno celkem 21 prodejen v ČR a 141 prodejen ve všech Hervis zemích
- 2009** Otevření českých prodejen: OC Nový Smíchov, NC Tábor, NC Jablonec nad Nisou
- 2010** Založení e-shopu
- 2012** Otevření českých prodejen: OC Trutnov, OC Frýdek-Mýstek
- 2013** Otevření českých prodejen: Prostějov, OC Pivovar Děčín
- 2014** Rozšířený multimediální koncept nakupování More Ways to shop. Nové webové stránky
- 2014** Otevření českých prodejen: OC Avion Ostrava, Praha Hlavní nádraží
- 2014** Vznik Hervis Academy – vzdělávací platforma a zdroj informací pro zaměstnance

11.2. Příloha č. 2: rozhovor s manažerem

1. Jak dlouho v organizaci působíte?
2. Myslíte si, že za dobu vašeho působení došlo ke zlepšení motivace zaměstnanců?
3. Považujete motivační program v podniku za dostatečně motivující? Pokud ne proč?
4. Jaký nástroj motivace zaměstnanců využíváte nejčastěji a proč?
5. Má podřízený možnost sdělit Vám svůj názor, případně nesouhlas?
6. Využíváte informací od podřízených pracovníků ke zlepšení procesu motivace?
7. Jak hodnotíte atmosféru, která v současné době v podniku působí?
8. Jakým způsobem dochází ke sdělování kritiky zaměstnancům?
9. Jaké benefity společnost nabízí v současné době?
10. Zdá se Vám počet benefitů dostačující pro udržení kvalitních pracovníků?
11. Jiné organizace se stejným obchodním zaměřením nabízí i jiné benefity, například 5 týdnů dovolené, 13. platy, dárkové poukázky k Vánocům (sodexo), nemyslíte si, že by mohla společnost zvážit zavedení takovýchto benefitů? Pokud ne proč?
12. Jak byste zhodnotil vztah podřízených pracovníků a nadřízených?
13. Snažíte se poskytnout zaměstnanci zpětnou vazbu? Jakým způsobem?
14. Myslíte si, že jsou zaměstnanci dobře informováni o dění ve společnosti?
15. Snažíte se zvyšovat kvalifikaci svých zaměstnanců?
16. Jaká je struktura zaměstnanců (věk, vzdělání)?
17. Má možnost zaměstnanec kariéřního růstu v organizaci, či realizaci vlastního potenciálu?

personální opatření rok 2017

V současné situaci došlo k velkým omezením pro rok 2017. Na menších filiálkách došlo ke snížení počtu zaměstnanců. Přijde Vám počet pracovníků na pobočkách dostačující? Já pocituji, že zaměstnanci jsou demotivováni k některým činnostem. Dochází k „zavalení“ pracovníka řadou úkolů, které jsou časově náročné. Pracovník pak nemá možnost se v plné míře věnovat zákazníkům.

mzdová politika

Pokud bych měla zhodnotit mzdovou politiku společnosti, konkrétně prémie. Pro naši pobočku došlo v roce 2016 k výraznému zhoršení. Za celý rok byly vyplaceny prémie průměrně 5x, na poslední dva kvartály byly dokonce zcela zrušeny, jak byste mi to mohl zdůvodnit?

Z historického hlediska (v hervisu od roku 2010) jsem zažila několik prémieových řádů.

- hodnocení 1. prodavač (3.000,-), 2. prodavač (2.000,-)
- splnění obratu na měsíc – každý pracovník 3.000 + 1. a druhý prodavač → jeden pracovník mohl získat 6.000 Kč
- hodnocení konkrétního pracovníka – zlepšení 4 kritérií oproti loňskému roku (obrat, obrat na hodinu, počet kusů na zákazníka, průměr na zákazníka) – za každé splněné kritérium 500,- ; vedoucí směny 700,-

- hodnocení 1. a 2. prodavač v případě nesplnění plánu, v případě splnění zrušeno, peníze dostává každý pracovník
- současný řád

Jaký prémieový řád považujete za doposud nepříznivější pro pracovníky a jejich motivaci??

Nepřijde Vám poměrně nevhodně zvolené hodnocení na základě 1. a 2. prodavače? Vaše společnost se snaží prezentovat jako tým. Viz. motto dělám co mě baví, míč musí do brány apod. tento typ hodnocení považuji spíše za hodnocení, které klade důraz na individualismus. Jaký je na tuto problematiku váš názor?

prodejní soutěže

Podklady pro svou práci ukládám přibližně rok, za tuto dobu jsem se setkala s pro mě nečekaným způsobem motivace. Uvedu konkrétní příklady:

- spacáky husky odprodej do 31. 7. – která pobočka prodá nejvíce spacáků, získá sušenky Tatranky, oplatky apod.
- soutěž salto, akce impregnace 199,- prodavač, který prodá nejvíce impregnací, získává poukázku na 1000 Kč.
→ soutěž reálně probíhala a byla uzavřena. Avšak zaměstnanec, který vyhrál, musel několikrát upomínat, aby odměnu získal, je toto adekvátní?
- Co si o tomto způsobu motivování myslíte?

Dále bych se chtěla zeptat na problematiku motivování pracovníků a oblast soutěží. Obvykle je vyhlášena soutěž pro celou ČR. Například. Kdo bude mít nejvíce uplatněných slev (v rámci VIP), kdo bude mít největší nárůst, kdo největší obrat, nejvíce prodaných věcí apod. Považujete za vhodné realizovat toto pro celou ČR. Když mezi pobočkami může být rozdíl v obratu na den až 200.000,-? Například Praha Smíchov – VIP a Příbram? Tyto soutěže vždy vyhraje pracovník z velké pobočky. Pro pracovníky z malých prodejen se jedná o nástroj, který působí naprosto demotivačně a způsobuje spíše frustraci pracovníka. Jaký máte na tuto problematiku názor?

Další problematika, u které mě velmi překvapil způsob jednání s pracovníky je stížnost zákazníků a řešení této stížnosti vedením. Překládám email, který byl v návaznosti na tuto problematiku rozeslán všem pracovníkům. Jaký máte názor na tuto problematiku?

V současné situaci se množí informace o tom, že společnost opouští pracovníci, kteří pro ni pracovali řadu let a jsou považováni za odborníky (znají chod společnosti, dosahovali dobrých výsledků), můžete mi říct Váš názor na odchod pracovníků? Co považujete za důvod po odchod většiny pracovníků?

11.3. Příloha č. 3: Dotazník pro zaměstnance

DOTAZNÍK – MOTIVACE A STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ

Dobrý den,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je důležitou součástí mé diplomové práce na téma: Motivace a stimulační zaměstnanců ve vybrané organizaci. Dotazník je zcela anonymní. Informace, které budou z dotazníkového šetření získány, budou využity pouze pro zpracování mé diplomové práce. Odpovědi u uzavřených otázek zakroužkujte, pokud tomu není uvedeno jinak, označte vždy jednu odpověď.

Děkuji za Váš čas a ochotu.

S přáním hezkého dne

Bc. Veronika Pištláková

Studentka Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, Ekonomické fakulty

1. Jaké je vaše pohlaví?

- a) žena
- b) muž

2. Kolik je Vám let?

- a) 18 – 25 let
- b) 26 – 45 let
- c) 46 – 65 let

3. Jak dlouho ve společnosti Hervis sport a móda pracujete?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 až 5 let
- c) 6 až 10 let
- d) více než 11 let

4. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) středoškolské s výučním listem
- c) středoškolské s maturitou
- d) vysokoškolské

5. Proč jste se rozhodl/a pracovat pro tuto organizaci?

- a) finanční ohodnocení
- b) lokalita (blízkost bydliště)
- c) možnosti kariérního růstu
- d) zajímavá práce
- e) dobré jméno společnosti
- f) jiný (uved'te)

.....
.....
.....

6. Na jaké pracovní pozici v současné době působíte?

- a) vedoucí prodejny
- b) vedoucí směny
- c) prodavač
- d) příjem zboží
- e) pracovník s dohodou o provedení práce

7. Považujete za adekvátní finanční odměnu za Váš odvedený pracovní výkon?

- a) ano
- b) ne – pokud ne, uveďte důvod

.....
.....
.....

8. Jak na Vás působí v současné situaci atmosféra uvnitř organizace?

- a) pozitivně
- b) spíše pozitivně
- c) neutrálně
- d) spíše negativně
- e) negativně

9. Jste spokojen/a ve svém zaměstnání?

- a) ano
- b) pouze částečně – proč (odůvodněte)

.....
.....
.....

- c) ne – pokud ne, uveďte důvod

.....
.....
.....

10. Jaké jsou vztahy mezi pracovníky na vašem pracovišti (prodejně)?

- a) velmi dobré (přátelské)
- b) vztahy jsou dobré, ale mám určité výhrady (uveďte)

.....
.....
.....

- c) špatné

11. Máte pocit, že motivační program společnosti je dostačující?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne – pokud ne, uveďte důvod

12. Byl/a jste seznámen/a s benefity, která společnost nabízí?

- a) ano
- b) ne

13. Pokud jste na předešlou otázku odpověděl/a ano, jaké další benefity byste do budoucna uvítal/a? Zakroužkujte maximálně 2 odpovědi.

- a) příspěvky na důchodové připojištění
- b) sick days (dny volna v době nemoci - zaměstnavatelé nabízí svým zaměstnancům obvykle 3 až 5 dnů v kalendářním roce jako volno, které mohou využít na léčení nemoci nebo zranění, aniž by přitom museli jít k lékaři pro potvrzení o pracovní neschopnosti. Poskytnuté **volno při čerpání Sick days je placené**)
- c) více dnů dovolené
- d) vánoční odměny (poukázky)
- e) příspěvky na dopravu
- e) jiné
(uved'te).....

14. Společnost podporuje motivaci zaměstnanců pomocí prémiového řádu. Myslíte si, že je vhodné hodnotit zaměstnance na základě čistého zisku z prodejů za měsíc (1. a 2. prodavač z prodejny získá odměnu)?

- a) ano
- b) ne – pokud ne, uveďte důvod

.....
.....
.....

15. Považujete systém odměňování ve společnosti za spravedlivý?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne – pokud ne, uveďte důvod

.....
.....
.....

16. Společnost se snaží zaměstnance motivovat k vyšším výkonům prostřednictvím realizací prodejních soutěží o odměny. Jak tyto soutěže hodnotíte?

- a) pozitivně
- b) negativně

17. Považujete za vhodné realizovat prodejní soutěže pro celou ČR?

- a) ne
- b) ano

18. Zdali jste odpověď/a v předešlé otázce ne, z jakého důvodu považujete za nevhodné takto realizovat soutěže?

- a) rozdíl v návštěvnosti prodejen
- b) rozdíl v zbožové zásobě
- c) rozdíl v tržbách
- d) jiný
(uveďte).....

19. Jste spokojen/a s komunikací mezi nadřízenými a podřízenými?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne – pokud ne, uveďte důvod

.....
.....
.....

20. Získáváte od svého nadřízeného dostačující zpětnou vazbu?

- a) ano
- b) ne

21. Poskytuje Vám přímý nadřízený dostatečné uznání za Váš odvedený pracovní výkon?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

22. V roce 2017 došlo k výrazným personálním změnám (snižování stavů zaměstnanců). Jak tuto změnu hodnotíte? K personálním změnám došlo proto, aby mohl být pro rok 2017 opět realizován systém odměn (prémii).

- a) pozitivně
- b) spíše pozitivně
- c) spíše negativně
- d) negativně

23. Pro dosahování vyšší efektivity zaměstnanců je nutný proces neustálého zvyšování kvalifikace, jste ochoten/a účastnit se vzdělávacích procesů?

- a) ano, dalším vzděláním bych zvyšoval/a svou kvalifikaci
- c) ne – pokud ne, uveďte důvod

.....
..

24. Který z následujících faktorů je pro Vás nejvíce důležitý? Seřad'te faktory dle důležitosti. (1 – nejvíce důležité, 11 – nejméně důležité)

- a) finanční ohodnocení
- b) odpovědnost (rozvíjení pracovních kompetencí)
- c) benefity pro zaměstnance
- e) projev uznání – veřejná pochvala
- f) dobrý vedoucí pracovník
- g) příjemné pracovní prostředí
- h) dobrý pracovní kolektiv
- ch) možnost kariérního růstu
- i) zajímavá práce
- j) vzdělávání, např. formou školení
- k) jistota práce

25. Chtěl/a byste toto zaměstnání vykonávat i v budoucnu?

- a) ano
- b) ano, ale ne v této firmě
- c) nevím, zatím jsem nad tímto neuvažoval/a
- d) ne – pokud ne, uveďte důvod

.....
.....
.....
.....

26. Co by dokázalo zvýšit vaši spokojenost a motivaci ve společnosti? Případně, co byste ve společnosti změnil/a? Uveďte.

.....
.....
.....
.....

