



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

Bakalářská práce

Motivace a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku

Vypracoval: Jan Kůta

Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice 2018

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

Jméno a příjmení: **Jan KŮTA**
Osobní číslo: **E15434**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Motivace a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku**
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 práce je analyzovat využívané metody motivace a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku, vyhodnotit je a s použitím odborné literatury navrhnout jejich případné změny a vylepšení.

Metodický postup:

- 1) Vymezení základních pojmů a metod motivace;
- 2) Analýza stávajících motivačních a odměňovacích metod ve vybraném podniku;
- 3) Návrh případných změn vedoucích k možnému zlepšení motivace zaměstnanců vybraného podniku.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků.
5. Vlastní práce.
6. Závěr.
7. Použitá literatura.
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

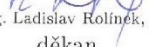
Seznam odborné literatury:

- Adair, J. E. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource*. London: Philadelphia.
- Bělohávek, F. (2008). *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press.
- Deiblová, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde.
- Homola, M. (1977). *Motivace lidského chování*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.
- Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press.
- Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
- Niermeyer, R. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada.
- Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2007). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada.


Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **16. února 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2018**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (2E)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 16. února 2017

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval 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 práce, a to v nezkrácené podobě 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 7.4.2018

Jan Kůta

Poděkování:

Rád bych touto cestou poděkoval svému vedoucímu bakalářské práce, panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D., za odborné rady, vedení a veškerou pomoc, kterou mi poskytoval v případě jakékoli potřeby. Dále poté vedení společnosti DECATHLON v Českých Budějovicích za možnost psát bakalářskou práci na jejich firmu a za všechny potřebné informace, které mi byly poskytnuty. V neposlední řadě patří můj dík i samotným zaměstnancům podniku a jejich profesionálnímu přístupu k dotazníkovému šetření, protože bez jejich pomoci by tato práce nemohla být dokončena.

Obsah

1	Úvod.....	8
2	Motivace	10
2.1	Co je to motivace?.....	10
2.2	Typy motivace.....	12
2.3	Zdroje motivace.....	12
2.4	Základní motivační teorie.....	14
2.4.1	Maslowova pyramida potřeb.....	14
2.4.2	Herzbergova dvoufaktorová teorie	16
2.4.3	McGregorova teorie X-Y	17
2.4.4	Vroomova expektační teorie.....	18
2.4.5	Teorie cukru a biče.....	19
2.4.6	Alderferova ERG teorie	19
2.4.7	McClellandova teorie potřeby úspěchu, spojenectví a moci	20
2.5	Motivace týmu.....	20
2.6	Nežádoucí motivace	22
3	Odměňování pracovníků.....	24
3.1	Formy odměňování	25
3.2	Úkoly systému odměňování.....	25
3.3	Pojmy mzda, plat a odměna	26
3.4	Mzda.....	27
3.4.1	Základní formy mezd.....	27
3.4.2	Dodatkové formy mzdy	29
3.5	Zaměstnanecké benefity.....	30
3.5.1	Druhy benefitů	30
3.5.2	Důvody jejich využívání.....	31
3.5.3	Cafeteria.....	31
4	Metodika	33
4.1	Cíl práce	33
4.2	Výzkumné otázky.....	33
4.3	Metodický postup.....	33
5	Představení podniku.....	35
5.1	DECATHLON	35
5.2	Předmět činnosti.....	36

5.3	DECATHLON České Budějovice	38
6	Přehled současného systému.....	41
6.1	Motivace.....	41
6.2	Odměňování	43
6.2.1	Mzda	43
6.2.2	Zaměstnanecké benefity.....	44
7	Výsledky	46
7.1	Dotazníkové šetření.....	46
7.1.1	Zaměstnanci	46
7.1.2	Motivace	51
7.1.3	Odměňování.....	57
7.1.4	Pracovní kolektiv	61
7.2	Porovnání výsledků s výzkumnými otázkami.....	62
7.3	Shrnutí výsledků a návrhy změn	64
8	Závěr	69
9	Summary	71
10	Seznam použité literatury	73
11	Seznam použitých obrázků, grafů a tabulek	75
12	Přílohy.....	77

1 Úvod

Lidské zdroje, ať už jednotlivci či celé pracovní týmy, jsou nejdůležitější hodnotou každé společnosti a je potřeba věnovat jim dostatečnou pozornost. Pracovníci svou činností vytvářejí hodnoty, přispívají k dosažení cílů dané organizace a jsou to právě oni, kdo v nejvyšší míře ovlivňuje případný úspěch či neúspěch podniku.

Na stále se rozrůstajícím pracovním trhu by důležitým úkolem každé společnosti nemělo být jen získávání nové pracovní síly, ale udržování stávajících kvalitních pracovníků. Aby si daná společnost své zaměstnance udržela a zabránila jejich případnému odchodu ke konkurenci, musí se neustále vyvíjet. Musí svým zaměstnancům nabídnout něco, co je pro ně důležité a čím si je získá na svou stranu.

Dříve takovým důležitým prvkem byla mzda a její výše. V neustále se měnícím světě a společnosti se ale mění i preference zaměstnanců a platové ohodnocení již není tak kriticky důležitým faktorem, jakým bývalo. Objevují se nové motivy, které pro pracovníky hrají čím dál důležitější roli a jsou ochotni pracovat za nižší mzdu právě v případě, že budou uspokojeny jejich jiné touhy. Roste význam flexibilní pracovní doby, volného času či dobrého pracovního kolektivu. Lidé chtějí dělat to, co je baví a naplňuje.

Samotná mzda již není jediným faktorem, kterým se dá ohodnotit pracovní úsilí každého zaměstnance. Firmy nabízejí celou řadu pracovních benefitů a jejich existence pro pracovníky hraje čím dál významnější roli.

Pro udržení konkurenční výhody je tedy pro každou společnost klíčové, aby své zaměstnance k práci dobře motivovala a zároveň je za jejich výkony dostatečně odměňovala. Lépe motivovaný zaměstnanec pracuje více a efektivněji a pro organizaci je důležitým prvkem její existence. Roste důležitost vedoucích pracovníků, kteří již ve firmách nepůsobí jen jako typičtí nadřízení, jež svým podřízeným zaměstnancům rozdávají práci a úkoly. Fungují i jako motivační pracovníci, kteří mají za úkol u řadových zaměstnanců probudit touhu a chuť pracovat více a efektivněji.

Pro účely této bakalářské práce byla vybrána společnost Decathlon, konkrétně její pobočka v Českých Budějovicích. Tato pobočka zaměstnává několik desítek pracovníků, kdy naprostá většina z nich jsou studenti na částečném pracovním úvazku. Pokud by se někdo zeptal vedení této pobočky na otázku, co je nejdůležitější pro chod celého podniku, odpoví bez sebemenšího

zaváhání – spokojený zaměstnanec. Však i heslo, které se objevuje na náborových letácích a internetových portálech je „Dělej, co tě baví“. Cílem této bakalářské práce je zjistit, jak se k situaci staví sami zaměstnanci a zda jsou opravdu tak spokojení, jak by si je vedení společnosti přálo mít.

2 Motivace

2.1 Co je to motivace?

Slovo motivace má původ v latinském slově „movere“ znamenajícím hýbat či pohybovat. O motivaci se tedy dá zjednodušeně říci, že se jedná o jakousi hybnou sílu celého našeho chování, o věc uvádějící nás do pohybu.

Již od pradávna se lidé zajímali o důvody chování svého i druhých. Proč se ve stejných situacích projevujeme jinak než naše okolí? Proč jsme se zachovali způsobem, kterého později litujeme? Psychologie říká, že kdo chce porozumět člověku, musí nejdřív pochopit pohnutky jeho chování a jednání. Protože synonymem pohnutky je slovo „motiv“, pro jejich označení se používá slovo motivace. (HOMOLA, 1972)

Motiv je každá vnitřní pohnutka člověka, ať už vědomá či podvědomá, podněcující v něm cílově orientovanou činnost (ADAIR, 2004), která v daném směru člověka aktivizuje a která v něm tuto vzbuzenou aktivitu poté udržuje. Neurčuje však pouze směr činnosti každého z nás, nýbrž i její intenzitu a průběh. Čím je pro člověka daný motiv důležitější, tím bude jeho motivace vyšší. Pokud např. budeme trpět hladem, naše motivace k obstarání potravy bude větší než u někoho, kdo právě dojedl.

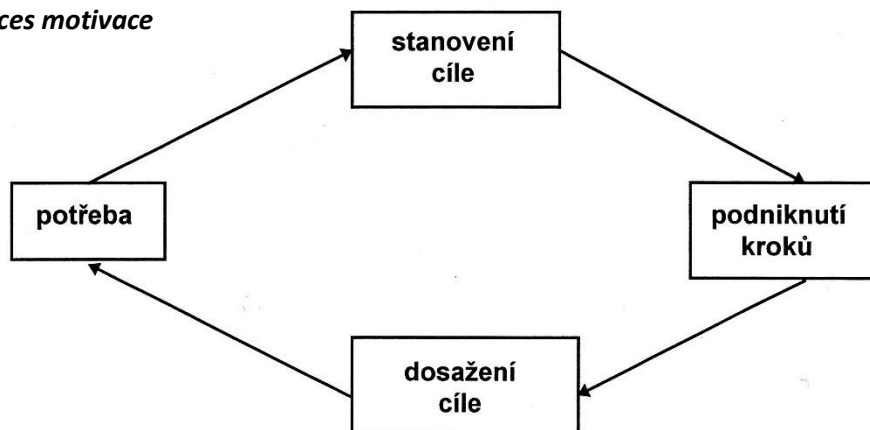
Motivy se dělí na dvě kategorie:

- Motivy prvotní – jedná se o naše primární, vrozené potřeby spojené zejména s biologickými procesy lidského organismu, např. kyslíku či potravy. Některými autory jsou označovány jako pudy či instinkty.
- Motivy druhotné – nejsou přímo spojeny s biologickými procesy a nepřispívají tedy k zachování života člověka, ale směřují k jeho duševnímu rozvoji. Jedná se o projev mozkové aktivity. (KRNINSKÁ, 2012)

ARMSTRONG (2007) říká, že motivaci lze chápat jako chování orientované za účelem dosažení určitého cíle. Toto chování může mít dvě příčiny – vlastní sebemotivaci či motivaci zvnějšku. Lidé dobře motivovaní sami od sebe jsou lidé, kteří mají jasně definované cíle a kteří podnikají kroky, které jim pomohou právě těchto cílů dosáhnout. Jedná se o tu nejlepší formu motivace. Většina z nás však potřebuje být ve větší či menší míře motivována i vnějšími stimuly, a to jak organizací, která může nabídnout prostředí plné odměn, kvalifikačního růstu či možnosti dalšího vzdělávání,

tak manažery, kteří hrají hlavní úlohu v motivování svých podřízených. Každý dobrý vedoucí pracovník musí dobře pochopit motivační proces, aby dosáhl toho, že ze sebe lidé budou vydávat to nejlepší. Model procesu motivace vyjadřuje následující obrázek:

Obrázek 1: Proces motivace



Zdroj: Armstrong (2007)

Na začátku stojí potřeba. Ta vyjadřuje přání získat něco či dosáhnout něčeho, v čem nejsme plně uspokojeni. Zjištění neuspokojených potřeb může být jak vědomé, tak i mimovolné. Po definici potřeby nastupuje stanovení cíle k jejímu uspokojení a určení kroků vedoucích k dosažení tohoto cíle. Po realizaci stanovených kroků a dosažení cíle je velmi pravděpodobné, že se celý cyklus bude opakovat za použití stejných či obdobných kroků, pokud se v budoucnu objeví podobná potřeba. Pokud cíle dosaženo nebude, je již méně pravděpodobné, že se tyto kroky budou znovu opakovat.

„Motivace nepředstavuje originální lidskou vlastnost, nýbrž je výsledkem určitého procesu.“ (NIERMEYER, SEYFFERT, 2005) Pokud by se jednalo o originální lidskou vlastnost, byla by celý život stejná. Naše motivace však není neměnná, ale naopak během života podléhá velkým výkyvům. Ty jsou způsobeny různými faktory, které motivační proces v různé míře ovlivňují. Patří mezi ně:

- Síla podnětů – naše vnitřní pohnutky a instinkty.
- Vlastní účinnost – schopnost utvářet a prožívat svůj život podle vlastního přesvědčení.

- Časová perspektiva – určuje význam osobních cílů v závislosti na životní fázi, dosaženém vzdělání či nabytých zkušenostech.
- Emoční inteligence – naše emoce. (NIERMEYER, SEYFFERT, 2005)

SANG H. KIM (2003) motivaci označuje za mocnou sílu a příčinu všeho našeho jednání. Tuto sílu nemůžeme nijak pozorovat, přesto je základem lidského chování. Dále také zdůrazňuje, že motivace nás nevede pouze k pozitivnímu jednání, ale je příčinou i negativního chování – zločinů, nerespektování práva apod.

2.2 Typy motivace

Podle ARMSTRONGA (2007) lze k pracovní motivaci přistupovat dvěma různými cestami. Existují tedy dva typy motivace, jak zjistili Herzberg a kol.:

Vnitřní motivace – subjektivní podněty každého z nás, které si sami vytváříme a které nás ovlivňují, abychom se chovali určitým způsobem nebo abychom se vydali určitou cestou. Jedná se hlavně o odpovědnost, autonomii, příležitost k postupu v kariéřním žebříčku aj. Vnitřní motivy se týkají kvality pracovního života, a protože jsou součástí každého z nás a nepřichází zvnějšku, mají dlouhodobější a hlubší účinek.

Vnější motivace – člověk není motivován z vlastního zájmu, ale pod vlivem vnějších motivačních činitelů. Tvoří je hlavně odměny (vyšší plat, povýšení, pochvala od nadřízeného) a tresty (odepření platu, kritika, disciplinární řízení). Vnější motivy jsou z velké části vnucené okolním prostředím, proto nemají tak hluboký účinek, jako motivy vnitřní.

2.3 Zdroje motivace

Pokud člověk bude poznávat různé zdroje motivace, bude tím přispívat k hlubšímu pochopení jeho projevů a činů. Mezi základní motivační faktory podle KRNINSKÉ (2012), patří:

- Potřeby
- Zájmy
- Návyky
- Ideály

- Hodnoty

Potřeby jsou podle VÝROSTA A SLAMĚNÍKA (2008) subjektivně prožívané nebo pociťované nedostatky něčeho důležitého pro život člověka. Každý je prožívá jinak, nejčastějšími formami jsou napětí, strádání či nelibost. Potřebou může být i věc, která z fyziologického hlediska žádnou potřebou není, případně organismu škodí, jako např. alkohol, drogy a kouření. Zároveň i pociťovaný přebytek může v člověku probudit potřebu jej odstranit.

Potřeba je vždy spojena s činností, jež je přímo zaměřena na odstranění či překonání pociťovaného nedostatku. Na jejím základě se vytvářejí snahy, tužby a cíle a ty všechny poté nutí člověka k jednání. Obvyklým vodítkem pro klasifikaci potřeb je Maslowova teorie.

Zájmy se od potřeb příliš neliší, ale „*zájem je možno charakterizovat jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti.*“ (KRNINSKÁ, 2012) Spojitost s potřebou je dána tím, že člověk má zájem hlavně o předměty, které jsou pro něho potřebné. Snaha jich dosáhnout či je ovládnout člověka poté tímto směrem aktivizuje. Mezi základní stránky zájmů patří jejich šíře (rozmanitost, mnohostrannost), hloubka, stálost a činorodost (aktivizující účinek zájmů).

Návyky jsou opakované, ustálené a zautomatizované způsoby jednání člověka v dané situaci. Obdobné situace jsou člověku povědomé, proto je řeší již vyzkoušeným a osvojeným způsobem. Nežádoucí nebo zdraví škodlivé návyky jsou označovány jako zlozvyky, jedná se např. o závislosti, chorobné lhaní apod.

Ideály jsou označením pro modely a vzory, které člověku slouží jako vodítko k jeho jednání. Spolu s hodnotami se jedná o základní morální měřítka, které by si měl člověk během svého života osvojit. Vznikají především na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka – rodiny a autorit obecně. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007)

Hodnoty „*jsou objektivní přírodní a společenské jevy hmotné či duchovní povahy, které slouží k uchování a rozvoji základních vztahů mezi člověkem a společností, člověkem a přírodou, k uchování a rozvoji samotného lidského života.*“ (VÝROST, 2008) Jedná se o něco žádoucího, čeho si člověk váží, co je pro něj důležité a co poté ovlivňuje jeho jednání. Jsou odrazem toho, čemu dává v životě přednost. Člověk je vytváří během svého života, a to výchovou, rodinným zázemím, společenskými vlivy či životními zkušenostmi. (KRNINSKÁ, 2012)

Kromě výše zmíněných VÝROST a SLAMĚNÍK (2008) zařazují mezi základní zdroje motivace i **postoje**. Popisují je jako osvojenou psychickou dispozici trvale charakterizující výběrovost člověka při přijímání vlivů zvnějšku a při činnosti vůči okolnímu prostředí. Postoj je tedy subjektivní názorem, případně hodnotícím vztahem každého člověka vůči vnějším podnětům, a to jak kladný, tak záporný.

2.4 Základní motivační teorie

Proces motivace je založen na jednotlivých teoriích motivace, kdy každá se pokouší vysvětlit, co vlastně motivace znamená. Těchto teorií je celá řada a během let se rozmnožily a rozšířily. Různým způsobem nám pomáhají uvědomit si složitost celého motivačního procesu a dát odpověď na otázku, jak někoho motivovat. (ARMSTRONG, 1999)

2.4.1 Maslowova pyramida potřeb

Abraham Harold Maslow byl americkým psychologem a profesorem psychologie žijícím mezi lety 1908 a 1970. Jedná se o jednoho z nejznámějších světových psychologů, zejména díky vytvoření tzv. Maslowovy pyramidy potřeb (označované též jako Maslowova hierarchická teorie potřeb, viz. obrázek 2).

Obrázek 2: Maslowova teorie potřeb



Zdroj: vlastní zpracování

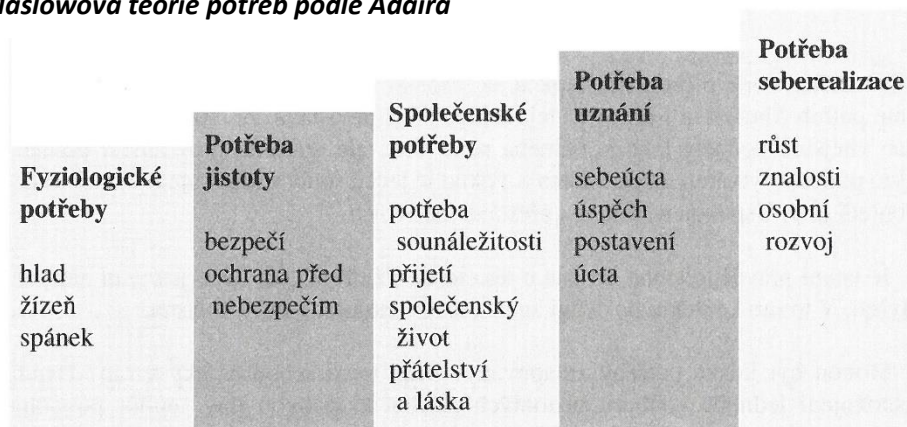
Tato pyramida, definovaná roku 1943, se skládá z celkem pěti hierarchicky uspořádaných úrovní, kdy každá úroveň představuje jinou lidskou potřebu. Myšlenkou je, že každá výše položená potřeba je uspokojena za předpokladu, že jsou uspokojeny potřeby nižší.

- Fyziologické potřeby – jedná se o úpatí pyramidy zahrnující základní potřeby každého žijícího člověka, a to dýchat, jíst, pít či vyměšovat. Tyto potřeby mají nejvyšší prioritu, jsou potřebné pro přežití a jsou nezbytné pro výše položené potřeby. Sám Maslow to označuje slovy, že pokud je člověk hladový, „všechny jeho schopnosti jsou ve službách uspokojení hladu“ (PLAMÍNEK, 2007).
- Potřeby jistoty a bezpečí – pokud jsou uspokojeny ty nejzákladnější fyziologické potřeby, začínají narůstat potřeby z druhého patra pyramidy, zejména zajištění současné i budoucí situace. Jedná se hlavně o jistotu zaměstnání a příjmu z něj plynoucího, ochranu před násilím a jistotu zdraví.
- Potřeba sounáležitosti – sociální potřeby, jako je např. partnerský vztah, potřeba mít rodinu či přátelství, tvoří třetí vrstvu pyramidy.
- Potřeby uznání a úcty – čtvrté patro vyjadřuje touhu po uznání a ocenění, nejen však pouze od jiných, ale i od sebe sama. Potřeba je podle Maslowa uspokojována ze dvou zdrojů – úctou a respektem ostatních a poté vlastní sebeúctou, tedy jak nás hodnotí naše okolí a jak se hodnotíme sami.
- Potřeba seberealizace – dle Maslowa se hlavní příčina osobnostního rozvoje nenachází ve vnějším prostředí, ale uvnitř každého člověka. Všichni jsme vnitřně motivováni rozvíjet svůj potenciál, naplnit své schopnosti a být tím nejlepším člověkem, jakým můžeme být.

Podle PLAMÍNKY (2007) však existuje ještě jedno patro, a to nulté patro tvořící základnu celé pyramidy a podmiňující vše ostatní. Označuje jej jako potřebu prožívání pocitů příjemných a unikání pocitů nepříjemným. Pokud jsou pocity příjemné, činnost rádi vyhledáváme, pokud jsou naopak nepříjemné, činnosti se snažíme vyhnout. Díky pocitům můžeme jednat v rozporu s našimi potřebami, dokonce i s potřebou nejzákladnější – přežití. Protože i přesto, že nás kouření zabíjí a pro dobrý stav našeho těla není dobré se přejídat a omezovat pohyb, rádi tyto věci děláme právě díky příjemným pocitům z nich plynoucím.

ADAIR (2004) dále zdůrazňuje, že klasické zobrazení Maslowovy teorie jako trojúhelníkový či pyramidový model má své nevýhody. Podle tohoto znázornění se vyšší potřeby zdají být v celkovém měřítku menší, zatímco opak je pravdou. Diagram znázorňuje způsobem, kdy výše položená potřeba je větší než potřeba předcházející, čímž zdůrazňuje její rostoucí důležitost (obrázek 3).

Obrázek 3: Maslowova teorie potřeb podle Adaira



Zdroj: Adair (2004)

2.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Frederick Herzberg a kolektiv vypracovali roku 1959 na základě výsledků výzkumu spokojenosti a nespokojenosti s prací u účetních a techniků dvoufaktorový model. Tento model je v současnosti kritizován kvůli metodě výzkumu, jež byla použita. Bylo řečeno, že povaha dvou faktorů je nutným výsledkem použité metody dotazování a že dalekosáhlé závěry teorie byly učiněny na odpovědích příliš malého vzorku pracovníků.

Teorie stojí na dvou pilířích – satisfaktorech a dissatisfaktorech.

Satisfactory motivují jedince k vyššímu úsilí a výkonu. Jedná se o motivátory, jako např. uznání, úspěch a povýšení. Jsou klíčové pro motivaci k vyšším pracovním výkonům, jejich nenaplnění však nutně neznamená nespokojenost.

Dissatisfactory, označované též jako hygienické faktory, charakterizují pracovní prostředí a slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním. Protože je pracovník vnímá jako samozřejmé, jejich naplnění má jen malý vliv na pozitivní přístup k práci. Naopak jejich nenaplnění vyvolává pracovní nespokojenost. (ARMSTRONG, 2007)

Již na první pohled je vidět, že Herzbergova teorie se v řadě základních předpokladů shoduje s pyramidou potřeb Abrahama Maslowa. Zatímco Maslow ke své teorii přistupuje holistickým, tedy celostním pohledem, kdy všechny potřeby jsou na sebe navázány a nižší podmiňují ty vyšší, Herzbergův dichotomický přístup rozděluje motivátory do dvou skupin, které, ač nejsou striktně oddělené, neprolínají se tolik jako u Maslowa. Jako jednu z výhod dvoufaktorové teorie oproti pyramidě potřeb zmiňuje ADAIR (2004) právě její rozdělení na dva celky. Říká, že lidský mozek ostře vnímá kontrasty a pokud je něco vykresleno s jasnými obrysy (např. černě nebo bíle), snáze to zaregistruje. Dle mnohých autorů Herzbergova teorie funguje spíše jako doplněk k Maslowově pyramidě potřeb.

2.4.3 McGregorova teorie X-Y

Teorie amerického psychologa Douglase McGregora z roku 1960 popisuje dva velmi odlišné názory na motivaci zaměstnanců a z nich vycházející modely jejich řízení.

Teorie X předpokládá, že zaměstnanci jsou ze své podstaty líní, nezodpovědní, bez jakékoliv ctižádosti a měli by být k práci nuceni, protože jinak by se při první příležitosti práci i odpovědnosti vyhnuli. Nedá se jim důvěřovat, proto je nutné v organizaci zavést tvrdou disciplínu a zaměstnance pravidelně kontrolovat. Firma by měla mít striktně hierarchickou strukturu a na každé úrovni řízení by měl být vytvořen kontrolní systém. V zájmu firmy je rovněž zavedení lákavých odměn a benefitů, aby bylo možné zaměstnance lépe motivovat k práci a zároveň tuto motivaci dlouhodobě udržovat.

Teorie Y vychází z opačného předpokladu. Zaměstnanci jsou ctižádostiví a silně motivovaní jedinci ochotní vyhledávat příležitosti a přebírat odpovědnost. Pokud mají příležitost, jsou schopní provádět vlastní kontrolu plnění úkolů, projevovat iniciativu a rozvíjet svůj potenciál. Podle teorie Y lze zaměstnance motivovat nejen pomocí odměn a trestů, ale zejména projevenou důvěrou a poskytnutou volností při plnění úkolů.

Manažeři podporující teorii X prosazují motivaci pomocí odměn a trestů (cukru a biče). Využívají vnější pozitivní motivační faktory (odměny, pochvaly, ocenění aj.) a negativní motivační faktory (sankce, kritika, omezení aj.). Iniciativa zaměstnanců je v zárodku potlačována jako možný zdroj ohrožení stability a zaměstnanci pouze plní příkazy a nařízení.

Naopak manažeři, kteří jsou stoupci teorie Y, zastávají názor, že zaměstnanec je potřeba motivovat podporováním jejich iniciativy. Podle nich je spokojenost zaměstnance s pracovním prostředím sama o sobě silnou motivací, která jim umožňuje ve firmě podávat dobrý výkon. Podpora iniciativy zahrnuje přidělování pravomocí, nabídku kurzů pro zvýšení kvalifikace, zapojování do náročnějších projektů apod. Pokud je zaměstnanec přesvědčen, že v organizaci může plně rozvíjet a aktualizovat své schopnosti, jeho loajalita bude silnější než při používání odměn a trestů jako v teorii X. (HORSKÁ, 2009)

2.4.4 Vroomova expektační teorie

V roce 1964 přišel Victor Vroom se svou teorií očekávání. Ta je založena na myšlence, že motivaci člověka ovlivňuje jeho vnitřní očekávání, a to ve třech sférách:

- Valence (V) – představuje hodnotu, atraktivnost cíle a očekávané uspokojení z jeho dosažení.
- Instrumentality (M) – přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné. Jedná se o úroveň motivace.
- Expectancy (E) – pravděpodobnost (subjektivní očekávání), že úsilí povede k požadovanému výsledku.

Mezi těmito sférami panuje vztah vytvářející rovnici, již poté Vroom nazval rovnicí očekávání. Tato rovnice vypadá následovně:

$$M = f(V \times E)$$

Znak f znamená sumu všech hodnot kalkulovaných v závorce. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007)

Zjednodušeně toto pojetí znamená, že pokud člověk volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, jeho chování bude ovlivněno jak preferencemi týkajícími se těchto výsledků, tak jeho přesvědčením, že mohou nastat.

Teorii roku 1968 rozvinuli Porter a Lawler do modelu, který definuje dva faktory ovlivňující úsilí lidí vkládané do jejich práce: hodnotu odměny a očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou. Jinými slovy, čím vyšší je hodnota odměny a čím vyšší je pravděpodobnost jejího získání, tím větší úsilí bude k jejímu dosažení investováno. (ARMSTRONG, 2007)

2.4.5 Teorie cukru a biče

Jak zmiňují BEDRNOVÁ a NOVÝ (2007), teorie cukru a biče je velmi blízká teorii X a Y. Jedná se o jednu z nejstarších a pravděpodobně nejrozšířenějších motivačních teorií.

Cukr i bič patří k vnějším stimulům, tedy podnětům vycházejícím z okolního prostředí, jež iniciují jednání a chování druhého člověka.

Cukr představuje pozitivní stimuly. Jedná se o formy odměn, které zaměstnanec dostává za dobře vykonanou práci a jejichž vidina jej motivuje jako lákadlo k dalším dobrým výkonům.

Naopak bič je formou trestů, kterými je zaměstnanec kompenzován za nekvalitně odvedenou práci. Do této kategorie spadají např. i hrozba negativními následky či strach, který může být založen na zkušenosti z minula.

Jak cukr, tak i bič pomáhají lidem rozhodnout se. Cukr funguje jako pozitivní stimul, bič jako negativní. Zatímco hrozba nějakého trestu nás ve většině případů motivuje pouze do té míry, kdy mu můžeme uniknout, příslib odměny je pro mnohé daleko lákavější. Pozitivní stimuly jsou proto pro správnou motivaci člověka efektivnější než ty negativní. (ADAIR, 2004)

2.4.6 Alderferova ERG teorie

V roce 1972 formuloval americký psycholog Clayton Alderfer teorii lidských potřeb založenou na třech základních lidských potřebách – existenčních, vztahových a růstových. Vycházel při tom z Maslowovy hierarchie potřeb, kterou rozšířil do své teorie ERG:

- Existenční potřeby – jedná se o základní potřeby každého žijícího člověka, jako jsou hlad a žízeň, ale také plat či pracovní podmínky.
- Vztahové potřeby – jejich charakteristikou je potřeba sdílení a vzájemnosti s ostatními lidmi, protože člověk není samostatná jednotka, ale komunikuje s lidmi kolem sebe. Patří sem např. akceptance či pochopení.
- Růstové potřeby – faktory stimulující člověka, aby vyvíjel tvůrčí a produktivní úsilí ve svůj prospěch, čímž nachází příležitosti k naplňování svých představ a cílů. (ARMSTRONG, 1999)

BĚLOHLÁVEK (2005) k této teorii dodává, že zatímco uspokojováním existenčních a vztahových potřeb se jejich význam snižuje, uspokojováním růstových potřeb se jejich význam naopak ještě zvyšuje. Tato skutečnost je v rozporu s Maslowovem, který udával, že po uspokojení potřeby její význam zmizí.

2.4.7 McClellandova teorie potřeby úspěchu, spojenectví a moci

Jednou z dalších motivačních teorií je teorie potřeb úspěchu, spojenectví a moci amerického psychologa Davida McClellanda publikovaná v šedesátých letech minulého století. Ten, při studiu manažerů, definoval tři nejdůležitější potřeby:

- Potřeba výkonu – potřeba úspěchu dosaženého v soutěži s ostatními.
- Potřeba spojenectví – potřeba dobrých a přátelských vztahů s ostatními lidmi.
- Potřeba moci – potřeba kontrolovat a ovlivňovat lidi kolem sebe.

Všechny tyto potřeby jsou uloženy v každém z nás, jen na jiné úrovni. I když je jedna potřeba dominantní a nepochybně převyšuje ostatní, neznamená to, že neexistují. (ARMSTRONG, 1999)

2.5 Motivace týmu

„Každá skupina lidí usilujících o dosažení společného cíle funguje nejlépe, je-li motivována jako tým.“ (SANG, 2003) Účinnějším zdrojem motivace než samotný cíl, je zpravidla pocit náležitosti k týmu, společné prožitky, týmový duch a kamarádství. Uspokojení z dobře odvedené práce je často dlouhodobější než radost z dosaženého cíle. (SANG, 2003) Podle STÝBLA (1993) má každý pracovní kolektiv svá specifika, povahu, složení apod. Potřeby jsou jim však společné, a to ve třech základních oblastech:

- Potřeba splnit společný úkol.
- Potřeba pracovat a fungovat jako jednotka.
- Individuální potřeby a zájmy jednotlivců.

Aby tyto potřeby mohl tým správně uspokojit (tj. pracovat na svých úkolech), potřebuje plnit určité funkce:

- Iniciační – navrhnout způsoby řešení problémů, diskutovat o možnostech přístupu k jejich řešení apod.
 - Informační – např. jak správně získat a předat informace důležité pro vyřešení problému.
 - Ujasňovací – zjistit, jak nejlépe úkol vyřešit, zda najednou, nebo ve více etapách apod.
 - Sumarizační – např. shrnutí jednotlivých návrhů na řešení problému.
 - Zjišťování shody – jedná se o kompromis, ubezpečení se o týmovém souhlasu apod.
 - Vyjadřování skupinových pocitů – sem lze zařadit vzájemnou podporu či povzbuzování.
- (STÝBLO, 1993)

ADAIR (1994) zdůrazňuje důležitost vedoucího týmu pro správné fungování pracovního kolektivu. Měl by kolektiv udržovat v dobrém stavu a připomínat mu účel jeho existence. Dále by měl vybízet ke střetu názorů (nikoli však ke střetu osobností), díky nimž se může předejít negativním vlivům, jako jsou např. pomluvy či různé zlomyslnosti. Důležitým úkolem vedoucího týmu je udržovat úroveň výkonnosti stále na vysoké pozici. Protože pokud je tým dobrý, neměl by usnout na vavřínech, právě naopak – měl by se snažit stále zlepšovat, aby byl lepší než konkurence. STÝBLO (1993) ještě připomíná nezbytnost toho, aby vedoucí vždy věděl o všem, co se ve skupině děje a aby tomuto dění též rozuměl a správně jej chápal.

SANG (2003) udává nespočet způsobů, jak motivovat tým či jak atmosféru v něm udržovat na dobré úrovni, za zmínku stojí následující:

- Pokud spolu pracovníci dobře vycházejí v mimopracovním životě, bude se jim spolu dobře pracovat.
- Na odměnách za úspěch se musí podílet všichni členové týmu rovnoměrně, a to bez ohledu na jejich individuální příspěvek. Pokud např. člen týmu podá svůj nejlepší výkon, zaslouží si podíl na odměně, i když jeho příspěvek není nijak velký.
- Každému členovi týmu by měla být dána možnost vést příležitostně menší aktivity, čímž vedoucí týmu může nalézt potenciální budoucí vedení.
- Tým by se měl ztotožňovat s úspěchy a cíli zastřešující organizace, čímž se u něj podněcuje cítění se jako část většího celku.
- Mladí členové týmu by neměli být škatulkováni – jejich osobnost a zájmy se stále vyvíjí a mění, proto by jejich úsilí zdokonalovat se mělo být náležitě vnímáno a odměňováno.
- Každý člen týmu by měl mít úkol odpovídající jeho předpokladům a nadání.

2.6 Nežádoucí motivace

Motiv, jako vnitřní pohnutka našeho jednání, může nabývat forem pozitivních, ale i negativních. Motivační nástroje manažerů jsou sice směřovány pozitivně, nicméně každý pracovník je v organizaci vystavován působení celé řady nejrůznějších vlivů. V konečném důsledku mohou tyto vlivy vyvolávat negativní impulsy k jednání, které se dají označit za nežádoucí motivaci nebo též demotivaci. (VEBER A KOL., 2009) Demotivace může též nastat, pokud se při snaze uspokojit určitou potřebu člověku do cesty postaví nepřekonatelná překážka – bariéra. Ta brání v dosažení cíle a uspokojení potřeby. Z důvodu neuspokojení potřeby zůstává motivační energie nahromaděna a nevyužita, čímž dochází k frustraci. (BĚLOHLÁVEK, 2005)

Na frustraci lidé potom podle BĚLOHLÁVKA (2005) reagují nejrůznějšími způsoby. Může se jednat o zesílení svého úsilí a celé snahy, aby překážku lidé snáze překonali, případně vyhledávají nové, náhradní cíle. V protikladu působí potřeba úniku, kdy se svého záměru raději vzdají, aby nežádoucí frustraci mohli uprchnout. Mohou se s ní vypořádat i přesvědčováním sama sebe, že nedosažený cíl za snahu nestál a ve výsledku je lepší, že jej nedosáhli. Extrémnějším způsobem vypořádání se s frustrací je agresivní vybíjení potlačované energie násilím.

Jaký původ ale nežádoucí motivační důsledky mohou mít? VEBER (2009) udává následující:

- Špatně zvolené motivační nástroje, které mají za následek kontraproduktivní jednání pracovníků. Rovněž sem spadá i nedomyšlení, jak může být daný nástroj aplikován v praxi.
- Absence některých řídicích prvků, kdy manažeři nedostatečně prezentují své vize a záměry. Také se jedná o nedostatečnou informovanost, kterou pracovníci vnímají negativně. Často se nejedná o úmysl, jen si manažeři plně neuvědomují, že podřízení nebývají účastníky všech porad, případně nemají přístup ke všem informacím a materiálům. Nemají poté všechny potřebné informace pro svou činnost, ale také mohou nedostatečné informování chápat tak, že vedoucím na nich nezáleží.
- Nejvýznamnější nežádoucí motivační faktory souvisí s chybnými řídicími praktikami. Ty mohou mít několik podob. Jednou z nich je upřednostňování některých pracovníků před druhými, kdy se manažer s některými podřízenými přátelí, zatímco s jinými ne. Druhým příkladem je uzavřenost či tajnůstkářství, což může u manažerovi vyvolávat pochybnosti, zda je ke všem podřízeným stejně spravedlivý a neupřednostňuje své oblíbence. Třetí

podobou jsou nejasné a protichůdné příkazy, které u pracovníků vyvolávají nejistotu. Posledním příkladem je rozpor slov a činů, kdy je hlášána jedna věc, ale ve skutečnosti vykonávána opačná.

- Netečnost manažerů vůči vnějším a vnitřním faktorům, které vyžadují zásah a rychlou reakci. Jedná se například o ignorování nápadů a návrhů podřízených, nereagování na příležitosti na trhu nebo podceňování vnitřních problémů organizace.

BĚLOHLÁVEK (2005) udává stejné či velmi podobné příklady, jen je nerozlišuje do čtyř kategorií jako VEBER. Z jím uvedených způsobů jednání, které způsobují frustraci, bych rád zmínil ještě hrubé jednání nebo zesměšňování a přílišné zasahování vedoucího do pravomoci podřízených.

Mechanismus frustrace se pokusil popsat Clayton Alderfer. Když se při uspokojení potřeb nižší úrovně (konkrétních) zvyšují potřeby vyšší úrovně (abstraktní), při neuspokojení potřeb dochází k opačnému pohybu – od abstraktních ke konkrétním. Tento mechanismus nazval frustrační regresí, která může nabývat dvou podob:

- Frustrační cyklus růstu, kdy při uspokojení vztahových potřeb roste význam růstových potřeb a pokud se člověku tyto potřeby nedaří uspokojit, jejich význam se snižuje a zvyšuje se význam potřeb vztahových.
- Frustrační cyklus vztahový. Při uspokojení existenčních potřeb zesilují potřeby vztahové. Při frustraci vztahových potřeb však dochází k omezení jejich významu a posílení existenčních potřeb. (BĚLOHLÁVEK, 2005)

3 Odměňování pracovníků

Při zaslechnutí slovního spojení „odměňování zaměstnanců“ si většina z nás představí nejtýpější druh odměny – mzdu či plat. V moderním řízení lidských zdrojů však odměna nezahrnuje pouze peněžité ohodnocení za vykonanou práci, ale je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, pochvaly, benefity či zaměstnanecké výhody. Odměna by měla být spravedlivou a přísně zásluhovou záležitostí, do které by se neměly promítat dobré či špatné vztahy mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. (KOUBEK, 2001)

Podle ARMSTRONGA (1999) se systém odměňování skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování zaměstnanců, a to podle jejich přínosu, dovedností, schopností a tržní hodnoty. Politika odměňování organizace zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které mají za cíl vytvářet a udržovat vhodné typy úrovně platů a mezd, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměn.

KOUBEK (2004) dále udává dvě základní úlohy odměňovacího procesu:

- Odměňování by mělo podněcovat zaměstnance k vyšším pracovním výkonům a následnému rozvoji. Mělo by je motivovat k dosažení jejich cílů a v závislosti na konkrétních cílech a prioritách dále rozšířit a prohloubit jejich znalosti, schopnosti a dovednosti, zejména ty orientované na budoucí úkoly v podniku. Jedná se o úlohu orientovanou na budoucnost neboli pobídky – pokud dobře vykonáte zadanou práci, dostanete odměnu.
- Dále by mělo pracovníky odměňovat a oceňovat za dosavadní práci. Poskytovat jim uznání za jejich úspěchy v podobě dosahování nebo překračování jejich stanovených výkonových cílů či v podobě dosahování určité úrovně schopností a dovedností. Zde se jedná o orientaci na minulost. Ta je vyjádřena odměnami a bonusy, které pracovník dostává za dobře vykonanou práci.

Klíčovým bodem odměňování zaměstnanců je vytvoření spravedlivého, motivujícího a přiměřeného systému odměňování, který by měl být vytvořen na míru podniku, jeho potřebám a potřebám jeho pracovníků. Neméně důležité je, aby byl tento systém odměňování pracovníky přijat, proto by se na jeho vytváření, zavádění a následném fungování měli zaměstnanci sami podílet. (KOUBEK, 2004)

3.1 Formy odměňování

KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ A ŠUBRT (2001) uvádějí, že i v našich podmínkách se ve stále větší míře prosazuje chápání systému odměňování v širším pojetí. Ve výsledku to znamená, že odměňování je strukturovaný a vyvážený soubor forem, které organizace poskytuje pracovníkovi a které poté pracovník chápe jako pozitivní požitky. Systém odměňování se podle nich skládá ze dvou forem:

- Peněžní formy odměňování – jedná se o mzdu a všechny její složky, včetně příplatků a podílů na hospodářských výsledcích, dále benefity poskytované v penězích, jako jsou různé příspěvky na stravování, vzdělávání či bydlení.
- Nepeněžní formy odměňování – ty zahrnují dvě skupiny. První jsou odměny hmotné povahy, např. naturální požitky, výrobky nebo služby a osobní vybavení, jejichž hodnotu je možné vyjádřit finančně (může jít o služební automobil, mobilní telefon, notebook nebo nadstandardní vybavení pracoviště). Druhou skupinou jsou výhody, jež nemají hmotnou povahu, ale některé z nich mohou být spojeny s hmotnými výhodami (např. uznání okolí, prestiž zaměstnance, vnitropodnikový titul či status).

Tento způsob rozdělení se objevuje i u mnohých jiných autorů. Shoduje se s ním např. ARMSTRONG (1999), který zmiňuje, že systém odměňování se skládá nejen z peněžních odměn, tedy pevných a pohyblivých složek mzdy a platu, ale zahrnuje i celou řadu zaměstnaneckých výhod (kromě výše zmíněných přidává i odpovědnost a osobní růst), které dohromady tvoří celkovou odměnu.

3.2 Úkoly systému odměňování

KOUBEK (2001) uvádí jako hlavní úkoly systému odměňování mimo jiné následující:

- Přilákat do organizace potřebný počet uchazečů odpovídající kvality.
- Udržet si stávající pracovníky.
- Odměňovat pracovníky za jejich snahu, dosažené výsledky, zkušenosti a schopnosti.
- Napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu.
- Hrát pozitivní roli v motivování zaměstnanců, vést je k maximálnímu výkonu.

- Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.
- Sloužit jako stimul vedoucí ke zlepšení kvalifikace a schopností pracovníků.

KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ A ŠUBRT (2001) dodávají, že potřeba získat kvalifikované pracovníky je důležitá nejen z důvodu, aby svými znalostmi a dovednostmi splnili požadavky daného pracovního místa, ale také aby svým pracovním chováním a postoji k cílům organizace přispívali k vytvoření stabilizovaného kmenového stavu zaměstnanců.

Tyto cíle jsou z pohledu organizace, z pohledu zaměstnanců se jedná zejména o zabezpečení potřeb svých i své rodiny, možnost seberealizace, dobrých vztahů na pracovišti či určitou sociální jistotu a možnost budoucích výdělků.

3.3 Pojmy mzda, plat a odměna

Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, respektive plat. Rozumí se jí finanční ohodnocení poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti, namáhavosti či dosahovaných pracovních výsledků. (KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT, 2001)

Mzda je označení pro peněžité plnění, případně plnění naturální (tj. peněžité hodnoty) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci, jež je podnikatelským subjektem. (HORALÍKOVÁ, 1995)

Platem se označuje peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem, kterým je organizační složka státu, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace nebo dobrovolný svazek obcí. Tento pojem se používá i při odměňování práce vykonávané na základě služebních vztahů, právních vztahů soudců, představitelů státní moci, duchovních nebo ústavních činitelů.

Odměna se používá pro označení odměňování prací vykonávaných na základě dohod o pracích, jež jsou konány mimo pracovní poměr, dále při odměňování volených členů obecních zastupitelstev a v případě zvláštních způsobů odměňování (tlumočníci, znalci aj.). (FOOT, HOOK, 2002)

3.4 Mzda

Mzda je odměna za práci v pracovním poměru, jež je vyplácena ve výplatním termínu zpětně, a to nejčastěji jednou měsíčně. Na rozdíl od platu, jež je vyplácen zaměstnancům zákonem určených institucí, nejčastěji státních institucí, mzda je vyplácena pracovníkům v soukromém sektoru. Jedná se o peněžité plnění a plnění naturální hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci. KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ a ŠUBRT (2001) dodávají, že za mzdu se nepovažují plnění poskytovaná v souvislosti se zaměstnáním, jako je např. odstupné, cestovní náhrady, odměna za pracovní pohotovost či náhrada mzdy.

3.4.1 Základní formy mezd

Úkolem mzdových forem je finančně ocenit pracovníkovy výsledky práce, výkonnost a pracovní chování odpovídajícími peněžními prostředky.

Časová mzda je pracovníkovi poskytována za určitou jednotku času, kterou může být hodina, den, týden, měsíc, nebo rok. U dělníků je ve většině případů časovou jednotkou pracovní doby jedna hodina, pro administrativní a technické pracovníky a dále pro vedoucí pozice na nižší a střední úrovni řízení je časovou jednotkou jeden měsíc (zde je uplatňována měsíční mzda). U vrcholových řídicích funkcí může být dohodnuta roční mzda. (HORALÍKOVÁ, 1995)

Časová mzda je v současnosti nejrozšířenější základní mzdovou formou a tam, kde je doplněna jinou z pobídkových forem, stále tvoří největší část celkové odměny pracovníka. Je na ni proto soustředěna pozornost, na jejímž základě zaměstnanci vnímají spravedlnost a nespravedlnost systému odměňování organizace. Díky tomuto faktu časová mzda často vytváří dobrou či špatnou pověst firmy. (KOUBEK, 2004)

Výhodou časové mzdy je její administrativní jednoduchost, zabraňování rychlému pracovnímu tempu a tím podmíněnému snižování kvality a opotřebování strojů. HORALÍKOVÁ (1995) jako nevýhodu zmiňuje fakt, že časová mzda nevytváří pobídku k nějakému výsledku, čímž zaměstnanec nepodněcuje k vyššímu výkonu.

Úkolová (kusová) mzda je nejjednodušším typem pobídkové formy, vhodná zejména pro dělnické práce. Je silně závislá na výkonu, kdy je zaměstnanec placen určitou částkou za každou

jednotku práce, kterou odvede. Celková mzda je poté tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce a sazby za jednotku práce.

Při tomto druhu mzdy je nezbytné zajistit, aby množství odvedené práce a její kvalita byly zjištěitelné a kontrolovatelné, zároveň aby byl výkon pracovníkem ovlivnitelný a jeho práce náležitě organizačně a bezpečnostně zabezpečena. (KOUBEK, 2004)

Existuje několik typů úkolové mzdy:

- Individuální úkolová mzda je uplatňována zejména u úkolů, kde převažuje zájem na množství výkonu a kde je odvedený výkon jednotlivce spolehlivě měřitelný. Její výhodou je bezprostřední vazba mezi pracovním úsilím a výkonem dělníka a velikostí jeho konečné mzdy. Nevýhodou jsou však problémy plynoucí z nadměrného fyzického vypětí spojeného s přílišnou snahou dělníka, případně nedodržování technologických postupů a nevhodné zacházení s výrobními zařízeními.
- Na druhé straně kolektivní úkolová mzda je používána při odměňování pracovních týmů, kdy technologie a organizace výroby neumožňují přesně stanovit a sledovat individuální výkon. (HORALÍKOVÁ, 1995)

Podílová (provizní) mzda je velmi jednoduchou, ale zároveň vysoce pobídkovou formou mzdy. Bývá určena jako přímé procento jednoho pracovníka nebo pracovní skupiny na hodnotově vyjádřených výsledcích práce (např. tržby, obrat, výnos atd.). Používá se zejména u činností, jejichž výsledek může pracovník ovlivnit, ale kde nelze předem stanovit pracovní postup. (HORALÍKOVÁ, 1995)

Smluvní mzda je mzdou za určitý závazek. Jedná se o uložený úkol, na kterém se musí zaměstnavatel a zaměstnanec společně shodnout a který musí být oběma přijat. (HORALÍKOVÁ, 1995) KOUBEK (2004) smluvní mzdu označuje za typický příklad mzdy za očekávané výsledky práce.

Programová mzda představuje pravidelnou pevnou částku po dobu plnění dohodnutého programu. Dohodnutá mzda je pracovníkům vyplacena po skončení programu v odpovídajícím množství a kvalitě. Při nesplnění určitého kritéria (množství, kvalita) může být redukována, při nesplnění obou se odebírá zcela. (KOUBEK, 2004)

3.4.2 Dodatkové formy mzdy

Jak udává HORALÍKOVÁ (1995), mimo výše uvedených mzdových forem se objevují ještě povinné a nepovinné příplatky ke mzdě.

Povinné příplatky ke mzdě jsou dány Zákoníkem práce:

- Práce přesčas – za její dobu přísluší dle zákona zaměstnanci obvyklá mzda zvýšená nejméně o 25 % průměrného výdělku. Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí náhradního volna.
- Práce v sobotu a neděli – zaměstnanci přísluší dosažená mzda a příplatek v hodnotě nejméně 10 % průměrného výdělku.
- Práce ve svátek – pracovníkovi přísluší mzda zvýšená nejméně o 50 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodnou na dnech náhradního volna.
- Práce ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí – příplatek zde činí nejméně 10 % částky, kterou zákon stanovuje jako základní sazbu minimální mzdy.
- Práce v noci – za práci mezi 22. a 6. hodinou přísluší pracovníkovi dosažená mzda a příplatek ve výši nejméně 10 % průměrného výdělku. (Zákoník práce, zákon č. 262/2006 Sb.)

Nepovinné příplatky ke mzdě lze sjednat v pracovní smlouvě a závisí vždy na konkrétní situaci daného podniku. Příklady častěji se vyskytujících příplatků uvádí HORALÍKOVÁ (1995):

- Příplatek za práci v odpolední směně.
- Příplatek za vedení pracovní skupiny.
- Příplatek za dělenou směnu.
- Příplatek za zastupování.
- Příplatek za práci v sobotu a neděli.
- Příplatek za znalost jazyků.

3.5 Zaměstnanecké benefity

V současnosti jsou zaměstnanecké benefity (výhody) jedním z významných motivačních prvků pracovníků, jež ovlivňují jejich spokojenost a stabilitu. Mimo to také vylepšují celkovou image společnosti.

Za zaměstnanecké benefity můžeme označit rozmanité požitky, služby, zboží či sociální péči, jež zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům jako přídavek ke mzdě za odvedenou práci a za které by pracovník jinak musel platit. Mohou mít finanční podobu, případně podobu výhod finanční hodnoty a představují dodatečné zvýhodnění pracovníka. (KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT, 2001)

KOUBEK (2004) benefity označuje za odměny, které organizace poskytuje pracovníkovi za to, že pro ni pracuje. Udává, že na rozdíl od mezd nejsou přímo vázány na výkon zaměstnance, ale občas se při jejich poskytování přihlíží k funkci, postavení nebo době zaměstnání pracovníka v organizaci.

3.5.1 Druhy benefitů

Způsobů, jak rozdělit zaměstnanecké benefity, je hned několik. KOUBEK (2004) i KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ a ŠUBRT (2001) je rozdělují do tří skupin:

- Výhody sociální povahy – jedná se o penzijní systémy, zdravotní a důchodové připojištění, životní pojištění, zvýhodněné půjčky a ručení za půjčky, finanční pomoc při mimořádných událostech atd.
- Výhody spojené s postavením v organizaci – tyto výhody jsou spojené s postavením a délkou zaměstnání ve firmě, jako např. služební vůz, mobilní telefon a PC technika, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, právo na podnikové akcie, ale také bezplatné bydlení, hypoteční půjčky apod.
- Výhody mající vztah k práci – zde se jedná o služby pro zaměstnance. Jde např. o firemní stravování, výhodnější prodej produktů organizace jejím pracovníkům, preventivní a průběžná zdravotní péče, dopravní služby nebo vzdělávání hrazené organizací.

Dalším druhem rozdělení je ten, zda se jedná o peněžní, nebo nepeněžní formu. Jako peněžní benefity se označují ty, jež jsou poskytovány peněžní formou, jako např. poukázkami či jinými

způsoby, které zaměstnancům ušetří peníze. Nejčastěji se jedná o stravenky, příspěvky na sport, kulturu či rekreaci.

Nepeněžní benefity mají nejčastěji formu nadstandardní dovolené, pružné pracovní doby nebo práce z domova. Jejich finanční hodnota se nedá s přesností určit, jejich užitná hodnota je ale pro zaměstnance často mnohem vyšší než u peněžních.

3.5.2 Důvody jejich využívání

Benefity jsou dnes poskytovány ve většině středních a velkých firem. Ty je svým zaměstnancům poskytují z důvodu snazšího nalezení nových pracovníků a zároveň aby stávající pracovníky snáze motivovaly k lepším a vyšším výkonům. Z některých výhod mohou těžit i rodinní příslušníci zaměstnanců firmy. (KOUBEK, 2011) Z toho je patrné, že případná absence poskytování zaměstnaneckých benefitů by mohla být stávajícími i potenciálními pracovníky firmy vnímána jako její nevýhoda.

Odměňování formou benefitů je dále pro zaměstnance, ale zejména pro zaměstnavatele, výhodné i díky úsporám na daních, protože se z nich často neodvádí daň z příjmů ani sociální a zdravotní pojištění.

Benefity se často dají využít k fyzickým a psychickým uvolněním zaměstnance, díky kterým poté v zaměstnání podávají lepší výkon. Díky zajištění závodního stravování dochází ke zkrácení cesty na oběd a zaměstnanci díky tomu může být dána kratší přestávka na jídlo. Výhodou je pro pracovníka zkrácení pracovní doby.

3.5.3 Cafeteria

Protože v preferencích zaměstnanců existují rozdíly, organizace začaly nabízet volitelný systém zaměstnaneckých benefitů nebo jejich bloků, tzv. cafeteria systém. Pracovník si může vybrat takovou výhodu nebo takový soubor zaměstnaneckých výhod, které jsou pro něj nejzajímavější. Pokud se jeho potřeby či preference změní, má možnost kdykoli změnit strukturu svých výhod. (KOUBEK, 2004)

Cafeteria představuje podle BEDRNOVÉ a NOVÉHO (2007) flexibilní systém umožňující zaměstnancům volbu z nabízených alternativ materiálních výhod, které odpovídajícím způsobem korespondují s individuálními požadavky a preferencemi každého pracovníka.

KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ a ŠUBRT (2001) udávají právě možnost každého pracovníka, aby si dle svého vlastního uvážení a podle svých přání a představ vybral takové složky odměňování, které chce od organizace získávat, jako největší výhodu celého systému. Podle nich se tímto systémem vytvářejí pro určité pracovníky a pracovní skupiny atraktivní pobídky k práci a setrvání v organizaci. Díky své různorodosti mají vysoký pobídkový potenciál, který je dán jejich flexibilitou a individualizací podle struktury potřeb.

Jako další výhodu zmiňují fakt, že řada produktů může být poskytována levněji díky množstevním slevám od dodavatelů, dále také možnost daňových zvýhodnění některých benefitů.

Protože v důsledku vývoje ve společnosti i v hodnotových preferencích lidí se snižuje potřeba některých typických výhod, lze na nich ušetřit. Naopak se objevuje celá řada nových výhod, které jsou pro pracovníky atraktivnější a mají silný motivační náboj. Díky cafeteria systému lze ušetřit na neatraktivních benefitech a lépe vynaložit náklady na ty požadované. Systém je v důsledku toho hospodárnější a umožňuje účelněji vynakládat prostředky, čímž zároveň rozšiřuje škálu výhod a pro zaměstnance se tak stává pestřejším a přitažlivějším.

Díky faktu, že si zaměstnanec své výhody vybírá sám, je lépe informován o všech benefitech, jež organizace nabízí. Lidé si poté celého systému více vážou a mají pocit, že jsou rovnoprávnějšími partnery než při klasickém systému zaměstnaneckých výhod. (KOUBEK, 2004)

KOUBEK (2004) ale udává i nevýhody. Celý systém je administrativně velmi náročný, pracovníci nemusí vždy rozpoznat své aktuální a perspektivní potřeby a mohou si vybrat nevhodně. Následky svého špatného výběru ponесou delší dobu, protože jej nelze měnit průběžně, ale spíše v delších intervalech při hromadné akci. To se může odrazit na jejich celkové nespokojenosti, za kterou poté viní právě organizaci.

4 Metodika

4.1 Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je provést analýzu současného systému motivace a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku, popsat jej a zhodnotit. Na základě tohoto zhodnocení poté navrhnout možnosti na jeho úpravu a vylepšení vedoucí k větší spokojenosti zaměstnanců v podniku.

Vybraným podnikem je sportovní obchod DECATHLON v Českých Budějovicích, pobočka mezinárodního prodejce sportovního zboží.

4.2 Výzkumné otázky

Pro splnění cíle práce byly stanoveny následující výzkumné otázky:

O1: Je pro zaměstnance nejdůležitějším motivačním faktorem výše mzdy?

O2: Je rozsah a množství zaměstnaneckých benefitů dostačující?

O3: Jsou zaměstnanci spokojeni v pracovním kolektivu a vyhovují jim vztahy na pracovišti?

O4: Cítí se zaměstnanci k práci dostatečně motivováni?

O5: Jsou zaměstnanci spokojeni s celkovým ohodnocením za jejich práci?

Odpovědi na výzkumné otázky byly získány prostřednictvím dotazníkového šetření.

4.3 Metodický postup

Práce se skládá z dvou na sebe navazujících kroků. Prvním z nich je vypracování teoretické části práce, která je založena na studiu odborné literatury vztahující se k řešené problematice. Jsou v ní popsány důležité informace týkající se systémů motivace, od vymezení základních pojmů přes popis základních motivačních teorií až k problému s nežádoucí motivací. Druhá část literárního přehledu se zabývá problematikou odměňování zaměstnanců v podniku, jakožto klíčového faktoru vedoucího ke spokojenosti či nespokojenosti zaměstnance. Jsou v ní popsány mzdové formy a důležitost zaměstnaneckých benefitů.

Na základě informací obsažených v teoretické části následuje jako druhý krok vyhotovení části praktické. Jejím cílem je zanalyzovat stávající systém motivace zaměstnanců a metody jejich odměňování. Nejprve je krátce představen podnik, jeho historie, organizační struktura a předmět činnosti. Dále je popsán současný stav odměňovacích a motivačních procesů. Poslední část práce se zabývá sestavením návrhů na jejich vylepšení či případné změny.

Důležitým zdrojem informací se stalo dotazníkové šetření, které proběhlo v březnu roku 2018. Dotazník se skládá z otázek zaměřených na celkovou spokojenost zaměstnanců v podniku, jejich vztah k práci i k sobě navzájem. Vzhledem k faktu, že jsem ve společnosti sám zaměstnán po dobu několika let, dotazníkové otázky jsem skládal nejen na základě odborné literatury a metod popsaných v teoretické části práce, ale také podle vlastních zkušeností a mnoha rozhovorů s pracovníky podniku. Mimo vlastní zkušenosti byla nejdůležitější pomůckou zejména Maslowova teorie potřeb.

Před samotným vyhotovením dotazníku bylo nutné promyslet logickou vazbu mezi cílem dotazníkového šetření a položenými otázkami. Nakonec byly formulovány tři okruhy otázek, a to základní údaje, motivace a odměňování. Okruh základních údajů se skládá ze sedmi otázek, které charakterizují každého zaměstnance, např. pohlaví, dosažené vzdělání či pracovní pozice. Okruh motivace je tvořen celkem šesti otázkami a hledá odpovědi na spokojenost zaměstnanců se stávajícími motivačními systémy podniku, co by rádi změnili a co jim naopak chybí. Poslední okruh, odměňování, sestává ze čtyř otázek a jsou v něm obsaženy pracovní benefity, mzda a celková odměna za vykonanou práci. Strukturou dotazníku se detailněji zabývá sedmá kapitola, je dále k nahlédnutí v příloze.

Z celkového počtu 65 zaměstnanců se dotazníkového šetření zúčastnilo 41 pracovníků, tedy 63 % z nich. Údaje byly poté zpracovány pomocí počítače, a to v programech Microsoft Office, konkrétně Word a Excel.

5 Představení podniku

5.1 DECATHLON

Skupina Decathlon je francouzským prodejcem sportovních potřeb založená francouzským podnikatelem Michélem Leclercqem. Název nebyl zvolen náhodou. Slovo *decathlon* je anglickým výrazem pro desetiboj, symbolizuje tedy sportovní zaměření společnosti. V současnosti se jedná o největšího prodejce sportovního vybavení na světě. První prodejna byla otevřena roku 1976 ve francouzském Lille, které je od té doby ústředním místem celé organizace. V tomto městě se nyní nachází mnoho výrobních středisek, které vytvářejí a inovují produkty nabízené v obchodech Decathlon po celém světě.

Obrázek 4: logo DECATHLON



Zdroj: www.decathlon.cz

Svou expanzi začali o deset let později, kdy byla roku 1986 otevřena první prodejna mimo rodnou Francii, a to v Německu. Roku 1999 byly otevřeny první pobočky ve Spojených státech amerických, v roce 2003 v Asii. V pozdějších letech se skupina dostala do Afriky, Jižní Ameriky i Austrálie. V současnosti působí v 38 zemích po celém světě, má otevřených 1221 poboček a zaměstnává více než 83 000 lidí.

Do České republiky se Decathlon dostal v roce 2010, kdy byla otevřena první prodejna v severočeském Liberci. Nyní je po celé České republice otevřeno 14 prodejen, v plánu je v roce 2018 otevření dalších tří.

5.2 Předmět činnosti

Hlavním předmětem podnikání je prodej sportovního zboží a vybavení. Společnost sází na jiné postupy než většina jiných se stejným zaměřením. Zatímco zboží nabízené konkurenčními obchody se z velké části skládá z osvědčených a veřejně známých značek (jako příklad mohou sloužit např. značky Adidas či Nike), prodejny Decathlon nabízejí své vlastní produktové řady. Tyto výrobky jsou nabízeny pouze v prodejnách skupiny Decathlon a nedají se sehnat u žádné konkurenční společnosti.

V současné době těchto značek existují necelé tři desítky, kdy každá se specializuje na jiný typ sportovního vybavení:

- Aptonia – sportovní výživa, potravinové a zdravotní doplňky.
- Artengo – raketové sporty.
- B'Twin – silniční cyklistika.
- Caperlan – rybaření.
- Domyos – fitness, včetně gymnastiky, tance a cvičících strojů.
- Fouganza – jízda na koni.
- Geologic – sporty na přesnost, např. střelba z luku.
- Géonaute – elektronika.
- Inesis – golf.
- Itiwit – vodní sporty, jako např. rafting či paddleboarding.
- Kalenji – běh.
- Kipsta – kolektivní a míčové sporty.
- Nabaiji – plavání.
- Newfeel – sportovní chůze.
- Orao – optika.
- Outshock – bojové sporty.
- Oxelo – sporty ve městě a na ledě, např. koloběžky a bruslení.
- Oroks – lední hokej.
- Quechua – turistika.
- Rockrider – horská a cross-country cyklistika.
- Simond – horolezectví.

- Solognac – lov.
- Subea – potápění.
- Tribord – mořské vodní sporty.
- Wed‘ze – lyžování a snowboarding.

Výčet produktových řad je platný pro první čtvrtletí roku 2018. S rostoucí technickou vyspělostí vývojových středisek a v důsledku většího důrazu na daný sport se od značek čas od času oddělí nová, úzce se specializující na jeden sport. Jako příklad může sloužit produktová řada Oroks, která byla představena na konci roku 2017. Lední hokej do té doby patřil pod značku Oxelo, kvůli potřebě větší specializace se od ní oddělil do své vlastní větve.

Dá se tedy říci, že Decathlon spojuje dohromady dvě různé činnosti. Na jedné straně vytváření sportovních produktů, na druhé straně jejich distribuci a prodej. Díky této skutečnosti řídí celý logistický řetězec produktu: od počátečního výzkumu a vývoje, přes výrobu produktů a jejich následné inovace, až po konečný prodej. V důsledku této strategie se společnosti podařilo náklady na výrobu jednotlivých produktů snížit na minimum a cenově se dostat hluboko pod konkurenci. I díky tomu je v současnosti Decathlon lídrem na trhu v oblasti prodeje sportovního vybavení v mnoha evropských zemích, např. Francii, Portugalsku, Španělsku či Itálii.

Produkty jsou navrhovány, vytvářeny a inovovány ve spolupráci s vrcholovými sportovci po celém světě. Decathlon proto nabízí jak nejzákladnější kusy vybavení pro občasné a rekreační sportovce, tak technicky velmi specifické produkty určené pro závodní využití.

„Děláme sport dostupnější,“ tak zní hlavní motto Decathlonu, kterým se společnost prezentuje v reklamách a na internetu. Druhým je „Zpřístupnit sport každému“. Již na první pohled je z těchto vět patrné, že Decathlon není úzce specializovaná společnost cílící na malé procento obyvatelstva. Jejich politikou není prodej pouze špičkového vybavení, ale sortimentu pro jakéhokoli sportovce – ať už rekreačního, nebo špičkového závodníka.

Cílem obchodní politiky však nejsou vrcholoví závodníci, ale zejména rodiny s dětmi. Jedná se o nejčastější zákazníky, kterým je věnována nejvyšší pozornost. Pokud to okolní místo dovoluje, vedle prodejen se často nachází dětské hřiště, cyklistická dráha či jiné místo, kde si produkty může každý zákazník vyzkoušet. Vedení Decathlonu se tímto přístupem snaží zprostředkovat svému modelovému zákazníkovi, tedy rodině, příjemně strávené chvíle, které jen prohloubí chuť si něco zakoupit.

S vývojem a prodejem produktů souvisí také poprodejní servis a opravy všech produktů, které Decathlon nabízí. Ve většině prodejen se proto nachází servisní středisko, kam zákazníci mohou přinést jak věci zakoupené v Decathlonu, tak produkty od konkurence. Nejčastějšími servisními zakázkami jsou opravy kol, servisy lyží, broušení bruslí či opravy stanů.

Z výše uvedeného výčtu je tedy patrná jedna základní informace. Decathlon se prezentuje jako místo, kde si každý může vybrat sportovní vybavení šité jemu přímo na míru, a to ať už je sportovec jen občasný, nebo závodník. V případě jakéhokoliv problému se může vrátit a produkt mu bude na stejném místě opraven. Není tedy vůbec nutné navštěvovat konkurenci.

5.3 DECATHLON České Budějovice

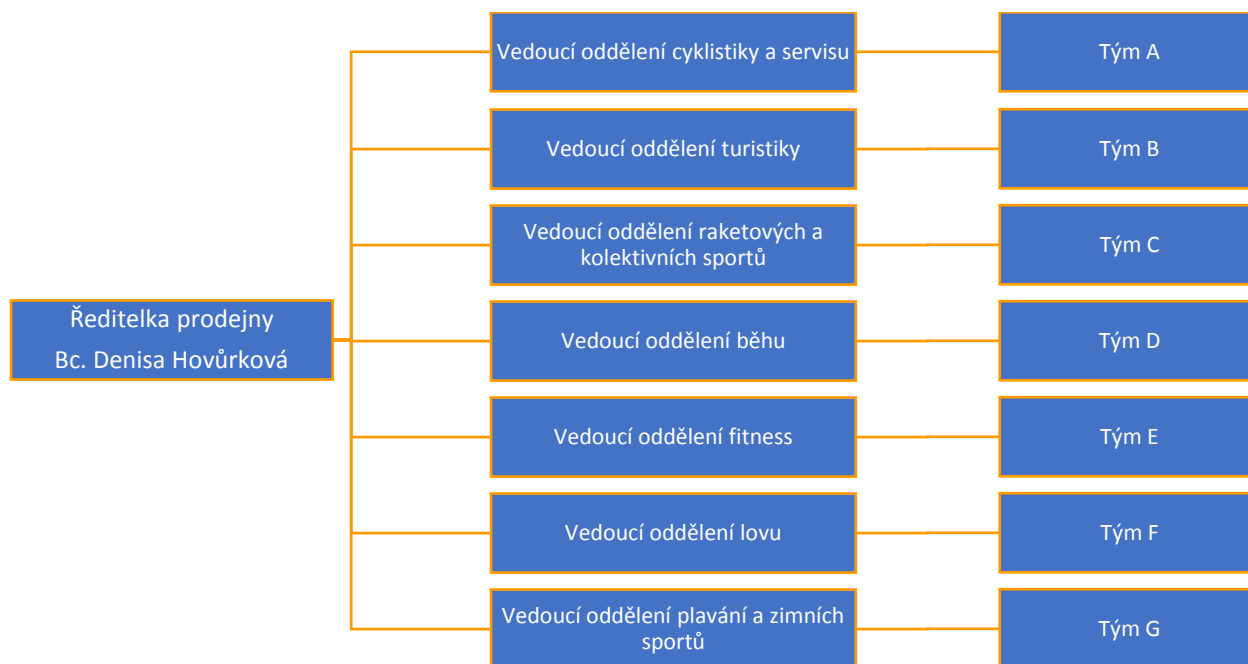
Pro účely této bakalářské práce nebyla vybrána celá skupina Decathlon, ale pouze jedna z jejích poboček, a to prodejna v Českých Budějovicích. Tato pobočka, s prodejní plochou okolo 2000 m², byla otevřena 24.5.2013 a k dnešnímu dni zde pracuje 65 zaměstnanců. Je otevřena každý den od deváté hodiny ráno do osmé hodiny večer. Zaměstnanci se scházejí vždy patnáct minut před otevřením prodejny, a to na ranním meetingu.

Na prodejně působí jako ředitelka Bc. Denisa Hovůrková. Pod ní spadají vedoucí celkem sedmi oddělení. Tito vedoucí mají na starosti i další funkce, kdy vedoucí oddělení běhu je zároveň personální manažerkou, vedoucí oddělení kolektivních sportů vedoucím provozu a vedoucí oddělení cyklistiky jedním z předních členů servisního týmu České republiky. Každý vedoucí oddělení se stará o svůj svěřený úsek prodejny a má na starosti tým pracovníků, jejichž hlavním úkolem je především starání se o zákazníky, pomáhání jim se správným výběrem produktů dle jejich požadavků a potřeb a předávání svých sportovních zkušeností. Mají dále na starosti chod pokladen, doplňování zboží či starání se o vystavení v regálu. Organizační a řídicí struktura je vidět na obrázku č. 5.

Zatímco vedoucí oddělení jsou zaměstnanci pracující na plný úvazek, jejich týmy pracovníků tvoří zejména studenti středních a vysokých škol. Ti mohou být zaměstnáni na dohodu o provedení práce, částečný úvazek, nebo – pokud jim to dostatek času dovoluje – na plný úvazek. Nejčastějším případem je částečný úvazek při podepsané dohodě na dobu neurčitou. Studenti pracují dle svých časových možností, důležitým úkolem každého vedoucího oddělení je organizace jejich směn tak, aby oddělení bylo dostatečně pokryté a zároveň zaměstnanci měli splněný časový fond hodin.

Protože studenti po absolvování škol pracovní poměr často ukončují a hledají zaměstnání ve vystudovaném oboru, společnost se potýká s vysokou fluktuací zaměstnanců. Nejvíce pracovníků odchází zejména v červnu, proto již na přelomu zimy a jara probíhají náborové akce nových zaměstnanců.

Obrázek 5: Organizační a řídicí struktura podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Organizační a řídicí struktura se v současné době nachází v první fázi své kompletní přestavby. V plánu je konec pozic vedoucí oddělení a prodavač, nahradit je mají pozice kouč, sport leader a sport player.

- Sport player je obdoba současných prodavačů. Jedná se o člověka, který pomáhá svému sport leaderovi na vymezené oblasti a stará se o zákazníky.
- Sport leader má na starosti určité sportovní odvětví. Například místo oddělení cyklistiky bude sport leader horských kol, sport leader silničních kol a tak dále. Daný úsek a jeho zisky leží zcela na leaderových bedrech a pracovník má volnou ruku v plánování prodejů, hodin, přestaveb a organizace celé své části regálu. Stanovuje ekonomické a marketingové cíle, za jejichž dodržení je poté odpovědný. V případě potřeby si pod sebe může na

výpomoc vzít sport playera, za jehož nábor zodpovídá zcela sám. Jedná se o období současných vedoucích oddělení, zaměstnanec má však na starosti podstatně užší a specifičtější část produktů.

- Koučem je již zkušený pracovník, který své znalosti může předávat dál. Funguje jako opora sport leadera, kterému radí s organizací a celkovým plánováním ohledně jeho části regálu. Je mu vždy k dispozici. Za sport leadera nerozhoduje, ale za výsledky je spoluzodpovědný.

Změna organizační struktury začala ve druhé polovině roku 2017 a v plánu je během následujících několika let vymizení vedoucích oddělení a prodavačů a jejich náhrada novými pozicemi. Současní vedoucí oddělení nyní pracují stále na stejné pozici, zároveň ale fungují i jako kouči sport leaderů. Prodavači, kteří mají zájem o kariérní postup a vypracují dostatečně zajímavý projekt pro vybraný sport, jsou školeni na nové sport leadery. Z tohoto důvodu je současná organizační struktura poněkud zamotaná, kdy stále existují vedoucí oddělení, kteří mají své týmy pracovníků, a současně s nimi se pomalu otevírá struktura nová.

Nyní na prodejně funguje již šest sport leaderů, další zájemci procházejí školeními. Sport leader má za svého nadřízeného přímo ředitelku prodejny, jeho kouč je pro něj pouze zkušený pracovník, který mu předává své vědomosti a je vždy k dispozici s pomocnou rukou. Jako kouči nyní na prodejně fungují vedoucí oddělení cyklistiky, vedoucí oddělení běhu, vedoucí oddělení plavání a ředitelka prodejny.

6 Přehled současného systému

Před samotným návrhem případných změn bylo potřeba důkladně zanalyzovat současnou situaci v podniku. Tato analýza byla provedena na základě výsledků dotazníkového šetření, rozhovorů se zaměstnanci a vedením podniku a dále z vlastní zkušenosti, jakožto zaměstnance firmy. Níže následuje přehled motivačních a odměňovacích systémů, jež jsou v současné době v podniku provozovány.

6.1 Motivace

EID a EAD. Protože na každém záleží, s jednotlivými zaměstnanci pořádá jejich vedoucí pracovník pravidelná sezení. Prvním z nich je EID opakující se každý jeden až dva měsíce. Zaměstnanec se na něj dopředu připravuje vyplněním požadovaného formuláře, ve kterém popíše tři faktory – co jej od posledního sezení potěšilo, co naopak rozzlobilo a co by chtěl změnit. Metoda byla zavedena z důvodu, že ne každý zaměstnanec své pocity sděluje přímo na pracovišti a z pozice vedoucího pracovníka není proto jednoduché vše uchopit.

EAD je roční pohovor se zaměstnancem, ve kterém je probrána jeho práce za poslední rok, jeho výsledky, úspěchy, neúspěchy a osobní rozvoj. Dále jsou stanoveny priority na následujících dvanáct měsíců.

U obou forem pohovorů si zaměstnanec může vybrat, kde by je rád absolvoval. Není nutné zůstat na pracovišti, se svým vedoucím pracovníkem může jít v podstatě kamkoli. Do restaurace, muzea či sportovat, možnosti jsou neomezené. Je mu tak dána příležitost pracovní prostředí opustit a vše probrat v jemu příjemném prostředí.

Kariérní postup, seberealizace. Každý zaměstnanec má možnost se v pracovním žebříčku posunout výš. Pokud jsou za ním vidět odpovídající výsledky, může požádat o postup na vyšší pozici. V případě, že má o něco takového zájem, je však nezbytnou skutečností jeho mobilita. Aby se prodejny Decathlonu neustále vyvíjely a zlepšovaly, při povýšení je pracovník často přeřazen na jinou pobočku. Tím je zajištěno využití jeho zkušeností a návyků v jiném, novém prostředí.

Vedoucí dne. Funkce vedoucího dne spočívá v tom, že se zaměstnanec stane na jeden den vedoucím pobočky. Na něm je poté organizace celé prodejny a jejich zaměstnanců, dále také řešení všech problémů a ostatních věcí nezbytných k jejímu fungování. Na tuto funkci je zaměstnanec

nejprve řádně proškolen a je vždy nabídnuta jen omezenému počtu pracovníků, kteří se o ní poté střídají. Prodejna se předává každý den v jednu hodinu odpoledne, zaměstnanec má na starosti tedy i samotné zamykání a otevírání prodejny. Vedoucí dne je zkušeností pro každého člověka, kdy chod celé prodejny stojí jeden den na jeho bedrech.

Firemní akce. Meetingy a teambuildingy jsou nedílnou součástí celé prodejny. Přibližně čtyřikrát do roka probíhá teambuilding oddělení, který si každé oddělení plánuje samo. Výběr místa je na jeho uvážení. Pravidelné meetingy celého obchodu se odehrávají dvakrát ročně, vždy v létě a v zimě, a trvají dva dny. Na nich se mimo jiné probírá uplynulý půlrok a strategie na ten následující. Mezi další akce lze zařadit pravidelné meetingy vedoucích či akciové večírky pro držitele akcií.

Flexibilní pracovní doba. Rozvrhnout si správně práci a volný čas je důležité pro každého zaměstnance. Protože většina pracovníků českobudějovického Decathlonu jsou studenti, důležitost flexibility pracovní doby je pro ně klíčová. Každý pracovník si může své směny plánovat dle vlastního uvážení, a to za splnění dvou podmínek – dostačujícího pokrytí daného oddělení a splnění měsíčního fondu hodin. V praxi flexibilita funguje tak, že každý zaměstnanec uvede své časové možnosti na následující měsíc, podle kterých poté vedoucí pracovník daného oddělení vytvoří rozpis směn.

Vztahy na pracovišti. Již při pracovním pohovoru jsou brány v potaz důležité vlastnosti každého potenciálního zaměstnance – týmovost, komunikativnost a spolehlivost. Pracovní prostředí je proto plné mladých a energických lidí, nejčastěji studentů na částečném úvazku. Protože se v každém případě jedná o sportovce (rekreačního či závodníka), vztahy na pracovišti jsou velmi přátelské a vřelé. Většina zaměstnanců si zde prochází podobnou životní cestou – studují, pracují a ve volném čase sportují – mají tedy mnoho společného. Jako vedoucí pracovníci jsou vždy vybíráni velice komunikativní a týmoví lidé, kteří do mladého kolektivu zapadají.

Úkoly mimo běžnou pracovní náplň. Zaměstnanci mají příležitost si ke své práci přidat ještě další úkoly navíc, a to dle svého vlastního uvážení. Pokud jsou s něčím nespokojeni, případně by chtěli něco změnit či vylepšit, je jim k tomu dána příležitost. Tyto úkoly si pracovníci mohou vzít dobrovolně, v případě nezájmu k nim nejsou nuceni. Pracují na nich poté mimo běžnou pracovní dobu. V případě úspěchu jsou odměňováni nejčastěji jednorázovým bonusem, pokud se jedná o dlouhodobou záležitost, může jim být navýšena mzda.

Právo na chybu. Po každém pracovníkovi je vyžadována samostatnost v přístupu k jednotlivým situacím a nastalým problémům. Dle politiky vedení se zaměstnanec nejvíce naučí právě tím, že se bude věci snažit řešit sám, aniž by mu někdo stál za zády a kontroloval jej. S tímto přístupem souvisí právo na chybu, které má každý pracovník. Pokud k problému přistoupí po svém a vyřeší jej, jak uzná za vhodné, v případě neúspěchu po něm není požadována žádná kompenzace, protože právě touto chybou se pro příště naučil více, než kdyby jej někdo celou dobu vedl.

Pochvala a uznání. Zaměstnanci jsou zejména svými vedoucími pracovníky chváleni za dobře a nadstandardně odvedenou práci.

Školení. Decathlon poskytuje svým zaměstnancům celou řadu nejrůznějších kurzů a školení. Využívá elektronický systém školení jménem Mylo, kde každý pracovník nalezne veškeré potřebné informace. Tento systém je využíván zejména u nových zaměstnanců, pro které je určeno několik sad těchto školení, ve kterých se seznámí s celým podnikem, bezpečnostními opatřeními či přístupem k zákazníkům. Tento elektronický systém ale zaměstnanci mohou využít k seznámení se s prakticky vším, co je může zajímat. Neustále se rozrůstá a jsou v něm obsaženy jak nejzákladnější informace, tak popsány celé produktové řady, jež jsou na prodejnách Decathlon k dispozici.

Kromě elektronického školícího systému Decathlon nabízí i účasti na řadě školících programů. Zaměstnanci se mohou přihlásit na školící kurzy, které se odehrávají po celé České republice. Nejčastěji se jedná o produktová školení, dále jsou v nabídce školení efektivního prodeje, přístupu k zákazníkům, první pomoci a mnoho dalších.

6.2 Odměňování

6.2.1 Mzda

Zaměstnanci jsou za svou práci odměňováni pevnou složkou a pohyblivou složkou mzdy. Pevná složka je pro každého zaměstnance na dané pozici stejná.

Pohyblivá složka mzdy se skládá z následujících forem:

- Zákonem stanovené příplatky, a to za práci o víkendu, v době státního svátku a práci přesčas.

- Míra odpovědnosti každého pracovníka, kdy např. zaměstnanci vykonávající funkci vedoucího dne za ni dostávají měsíční příplatek ke mzdě.
- Důležitou formou pohyblivé složky je měsíční bonus, který je vázán na určitý progres v podniku. V roce 2018 je vázán na růst zákazníků celé prodejny, kdy při splnění daného měsíčního limitu (pro každý měsíc jiného) je zaměstnanci vyplácen bonus až do výše 20 % jeho odpracované mzdy. Při nesplnění celého limitu je výše bonusu přímo úměrná jeho částečnému dosažení.
- Individuální odměny, zejména za dobrovolné úkoly mimo pracovní náplň či návrhy na zlepšení současného systému.

6.2.2 Zaměstnanecké benefity

Poukázky Relax Pass. Každému zaměstnanci jsou jednou ročně předávány poukázky Relax Pass, které se dají využít na kulturu či sportovní aktivity. Jejich množství je pro každého pracovníka stejné, bez ohledu na vykonávanou pracovní pozici. Tyto poukázky se dají uplatnit v naprosté většině sportovních center, dále poté v kinech a divadlech.

Akciový program. V Decathlonu funguje od roku 1987 akciový program, který byl pro Českou republiku zpřístupněn v roce 2015. Mohou se do něj zapojit všichni zaměstnanci, kteří prošli zkušební dobou a byla s nimi uzavřena smlouva na dobu neurčitou. Nová hodnota akcií je zveřejňována vždy začátkem kalendářního roku, jejich nákup a prodej je možný na přelomu jara a léta. Akcie nelze prodat po dobu pěti let od jejich prvního nákupu, s výjimkou životních událostí, jako je např. svatba, koupě domu či narození dítěte.

Profit share. Podíl na zisku dostávají jednou ročně všichni zaměstnanci, kteří byli předchozí rok v Decathlonu zaměstnáni. Je vyplácen v případě, že celkový hospodářský výsledek za danou zemi překročil stanovenou ambici pro daný rok. Jeho výše dosahuje hodnoty až dvou průměrných hrubých měsíčních mezd. Pokud nebyl pracovník zaměstnán celý rok, ale jen jeho část, dostává 16,67 % svého hrubého výdělku. Stejně jako u měsíčního bonusu, i zde je při nesplnění celé ambice výše podílu na zisku přímo úměrná jeho částečnému dosažení.

Ambadorská sleva. Tímto pojmem je označována sleva na produkty, kterou může zaměstnanec uplatnit na jakýkoliv výrobek.

Multisport. Decathlon nabízí svým zaměstnancům možnost pořízení karty Multisport, která funguje jako volná vstupenka na vybraná sportoviště. V praxi se jedná o kartu, která svému držiteli umožňuje každý den jeden vstup zdarma na sportoviště, která tuto kartu akceptují. Je placena paušálním poplatkem každý měsíc, který je strháván zaměstnanci ze mzdy.

Sportujeme s Decathlonem. Jednou týdně mají zaměstnanci možnost zúčastnit se pravidelných společných sportovních aktivit v pronajaté hale v centru Českých Budějovic, označovaných jako Sportujeme s Decathlonem. Výběr sportů na každý měsíc je vždy v rukou zaměstnanců samotných, kteří o nich rozhodují v rámci hlasování. Decathlon dále svým zaměstnancům umožňuje účastnit se sportovních závodů pořádaných v Českých Budějovicích, kdy jim v případě dostatečně velkého zájmu o daný závod proplácí startovné.

Testování produktů. Všechny výrobky nabízené na prodejně mají zaměstnanci možnost sami si zdarma vyzkoušet a testovat, a to po dobu několika dnů.

Týden dovolené navíc. Zaměstnancům Decathlonu je místo zákonem daných čtyř týdnů dovolené poskytován jeden týden navíc. Všichni pracovníci tedy mají ročně nárok na pět týdnů placené dovolené.

7 Výsledky

Po uskutečnění dotazníkového šetření byla provedena analýza jednotlivých odpovědí. Ty byly poté porovnány s výzkumnými otázkami a na jejich základě byly navrženy případné změny, jež by současnému systému v podniku pomohly.

7.1 Dotazníkové šetření

Dotazník, na který měli pracovníci Decathlonu možnost odpovídat během března roku 2018, byl sestaven po vytvoření tří základních okruhů otázek, na které byla hledána odpověď:

- **Základní údaje.** V tomto okruhu bylo obsaženo celkem sedm otázek, které měly za úkol definovat každého odpovídajícího. Jsou zde otázky jako pohlaví, věk, délka pracovního poměru či pracovní pozice.
- **Motivace.** Druhý okruh se skládá z šesti otázek a snaží se zjistit míru spokojenosti zaměstnanců s motivačními procesy podniku. Jsou v něm obsaženy otázky, jež se ptají na celkovou motivaci, motivaci ze strany vedoucího pracovníka, co by zaměstnancům pomohlo k vyšší motivaci a na pracovní kolektiv.
- **Odměňování.** Poslední okruh, který tvoří čtyři otázky, se zabývá odměňováním za vykonanou práci a zaměstnaneckými benefity.

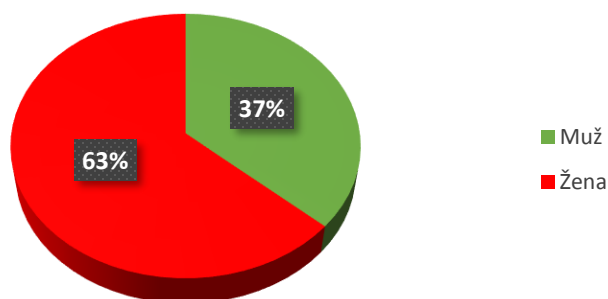
Celkem se dotazník skládá ze sedmnácti otázek, uzavřených i otevřených, jež měly za úkol zjistit pohled pracovníků na současný systém motivace a odměňování v podniku. Celý dotazník je k nahlédnutí v přílohách.

7.1.1 Zaměstnanci

Dotazník byl sdílen třemi hlavními komunikačními kanály podniku. Byl rozeslán přes firemní e-mail a sdílen do zaměstnaneckých skupin na sociálních sítích Google+ a Facebook. Z celkového počtu 65 zaměstnanců se dotazníkového šetření zúčastnilo 41 pracovníků, jedná se tedy o návratnost 63 %.

Jak je vidět v grafu č. 1, nejvíce se jednalo o ženy, kterých odpovědělo 26, tedy 63 % všech respondentů. Mužů se zúčastnilo 15, jejich zastoupení tvoří 37 %.

Graf 1: Pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

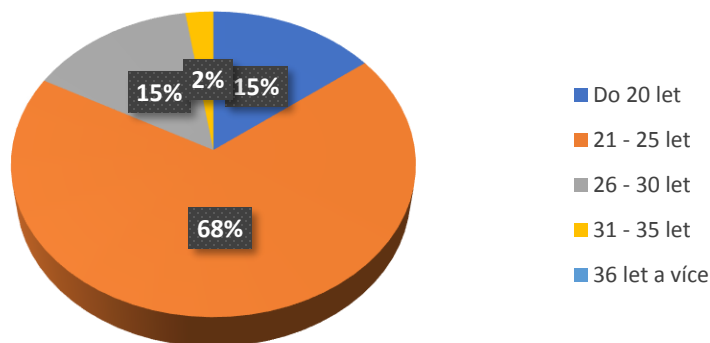
Jedná se o velmi mladý kolektiv, jak znázorňují tabulka č. 1 a graf č. 2.

Tabulka 1: Věková kategorie

Věková kategorie	Počet	Vyjádření v procentech
Do 25 let	6	15 %
21–25 let	28	68 %
26–30 let	6	15 %
31–35 let	1	2 %
36 let a více	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2: Věková kategorie



Zdroj: vlastní zpracování

S mladým kolektivem úzce souvisí již dříve zmiňovaná skutečnost, že většina zaměstnanců jsou studenti. Na otázku, zda je daný zaměstnanec student, odpovědělo 31 pracovníků (76 %) ano a 10 respondentů (24 %) ne.

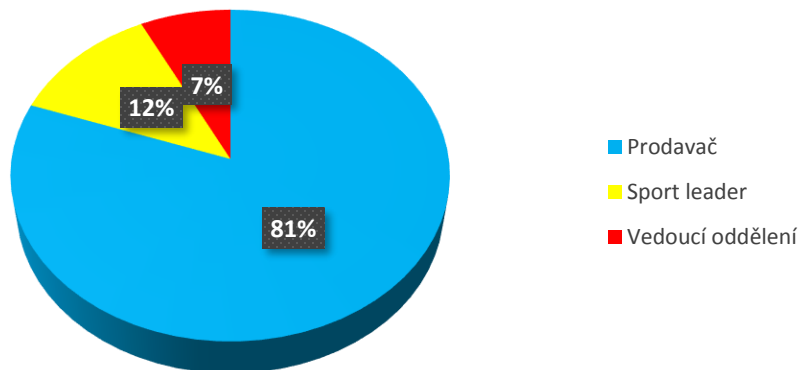
Tento fakt ve velké míře zvyšuje počet pracovníků zaměstnaných na částečný úvazek, kterých bylo celkem 32 (78 %) a jen 9 odpovídajících (22 %) odpovědělo, že je u společnosti zaměstnáno na hlavní pracovní poměr. Že jsou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr uvedli všichni 3 odpovídající vedoucí oddělení, dále poté 3 sport leadeři, kterých celkem odpovědělo 5, a nakonec 3 prodavači z celkem 33 odpovídajících. Na částečném pracovním úvazku jsou tedy zejména zaměstnanci na pozici prodavač. Celkové zastoupení pracovních pozic je uvedeno v tabulce č. 2 a v grafu č. 3.

Tabulka 2: Pracovní pozice

Pracovní pozice	Počet	Vyjádření v procentech
Prodavač	33	81 %
Sport leader	5	12 %
Vedoucí oddělení	3	7 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3: Pracovní pozice

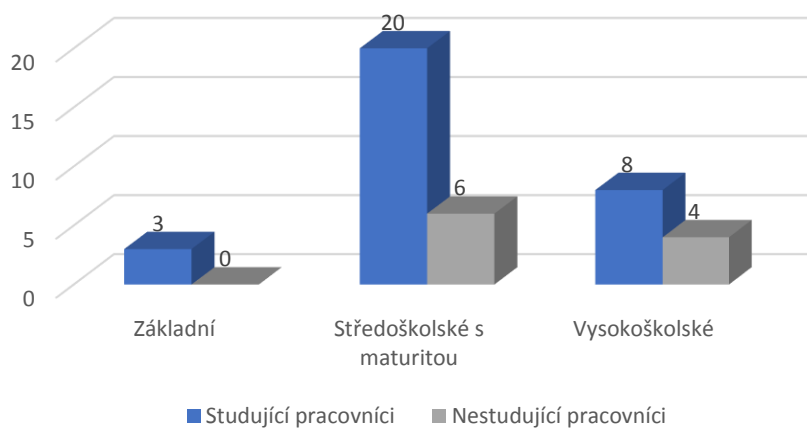


Zdroj: vlastní zpracování

Pouze jeden odpovídající student z celkového počtu 31 uvedl, že je zaměstnán na hlavní pracovní poměr. Je tedy jasně patrné, že naprostá většina studentů jsou zaměstnanci na částečném úvazku.

Nejvyšší dosažené vzdělání je nejčastěji středoškolské s maturitou, a to jak u studujících, tak i u nestudujících pracovníků. Jak je vidět v grafu č. 4, v Decathlonu v Českých Budějovicích jsou zaměstnáni i studenti středních škol, jejichž nejvyšší dosažené vzdělání je zatím základní. Vysokoškolský titul má celkem 12 respondentů.

Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

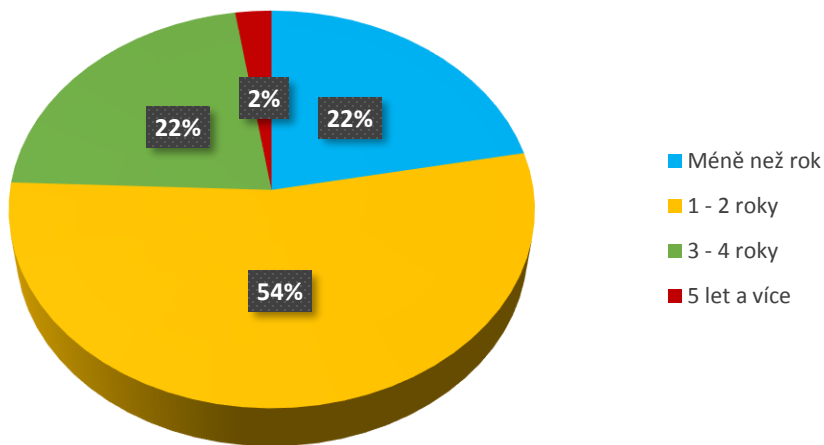
Negativní dopad v zaměstnávání studentů je zejména vysoká fluktuace zaměstnanců, kdy prodejnu každý rok v době konce školního roku, tedy v období od května do července, opouští nemalé množství zaměstnanců, kteří školu dokončili a hledají novou práci ve vystudovaném oboru. Ačkoliv je prodejna otevřena již pátým rokem, většina pracovníků je zde zaměstnána podstatně kratší dobu, jak lze vyčíst z tabulky č. 3 a grafu č. 5. Nejčastěji se jedná o období od jednoho do dvou let, dále jsou poté se shodnou četností zastoupeny období do jednoho roku a mezi třemi a čtyřmi lety.

Tabulka 3: Počet odpracovaných let

Počet odpracovaných let	Počet	Vyjádření v procentech
Méně než rok	9	22 %
1–2 roky	22	54 %
3–4 roky	9	22 %
5 let a více	1	2 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5: Počet odpracovaných let



Zdroj: vlastní zpracování

Vysoká fluktuace začátkem letní sezony má za následek nábor nových zaměstnanců. Aby byl dostatek času nové pracovníky důkladně proškolit a zaučit je v chodu firmy ještě před letní sezonou, nábor se odehrává vždy na přelomu zimy a jara daného roku.

7.1.2 Motivace

Na otázku, zda se zaměstnanci cítí být k práci dostatečně motivováni, jich ano odpovědělo 36, tedy 88 % všech respondentů. Odpověď ne uvedlo 5 zaměstnanců, tedy 12 %. Četnost odpovědí je uvedena v tabulce č. 4.

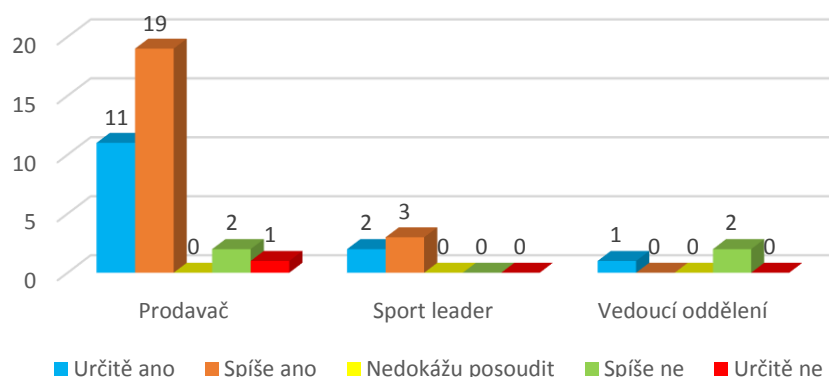
Tabulka 4: Cítí se zaměstnanci být k práci dostatečně motivováni?

Cítí se zaměstnanci být k práci dostatečně motivováni?	Počet	Vyjádření v procentech
Určitě ano	14	34 %
Spíše ano	22	54 %
Nedokáže posoudit	0	0 %
Spíše ne	4	10 %
Určitě ne	1	2 %

Zdroj: vlastní zpracování

Při bližším zkoumání této otázky je patrné, že nedostatečně motivováni se cítí hlavně vedoucí oddělení. Graf č. 6 ukazuje, že z celkem tří respondentů této pracovní pozice na otázku dva odpověděli, že spíše ne. Nejvíce motivováni se cítí pracovníci na nové pozici sport leader, kdy všech pět respondentů odpovědělo kladně. Z celkového počtu 33 prodavačů na otázku záporně odpověděli pouze 3 z nich, dá se tedy říci, že i tato pozice se z větší části cítí být k práci dostatečně motivována.

Graf 6: Cítí se zaměstnanci být k práci dostatečně motivováni?



Zdroj: vlastní zpracování

S celkovou motivací zaměstnance úzce souvisí i motivace ze strany vedoucího pracovníka. Ti v Decathlonu nepůsobí jen jako nadřízení, kteří svým podřízeným zaměstnancům pouze zadávají práci, ale mají za úkol pracovat na osobním a profesním rozvoji každého z nich, a to formou pravidelných pohovorů.¹ Dále také působí jako hnací motor každého týmu, který pracovníky motivuje k vyšším výkonům. Tabulka č. 5 ukazuje, jak zaměstnanci odpovídali na otázku, zda jsou k práci motivováni ze strany svého vedoucího pracovníka.

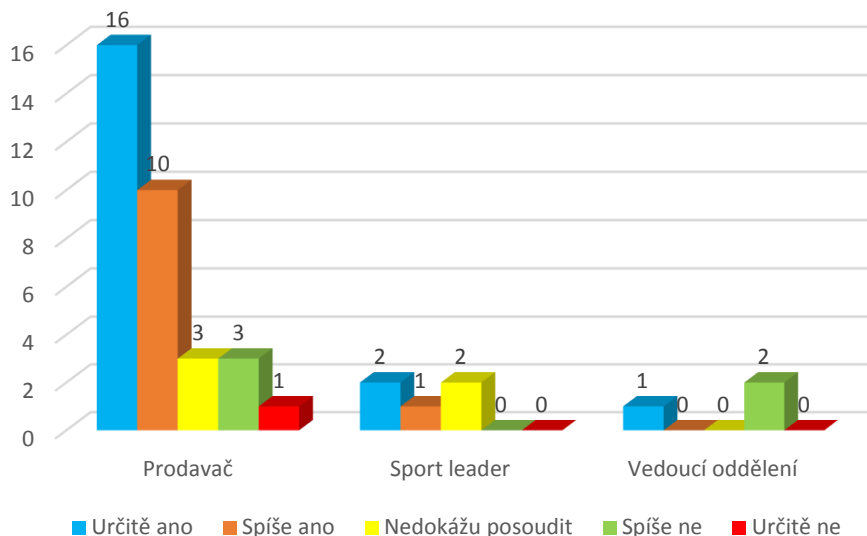
Tabulka 5: Jsou zaměstnanci motivováni k práci ze strany svého vedoucího pracovníka?

Jsou zaměstnanci motivováni k práci ze strany vedoucího pracovníka?	Počet	Vyjádření v procentech
Určitě ano	19	47 %
Spíše ano	11	27 %
Nedokáže posoudit	5	12 %
Spíše ne	5	12 %
Určitě ne	1	2 %

Zdroj: vlastní zpracování

¹ EID a EAD, viz. kapitola 6.1

Graf 7: Jsou zaměstnanci motivováni k práci ze strany svého vedoucího pracovníka?



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 7 ukazuje rozložení motivace ze strany vedoucího pracovníka podle jednotlivých pozic. Nejvíce motivovaní jsou opět pracovníci na pozici sport leader, kdy záporně neodpověděl ani jeden. Prodavači odpověděli záporně pouze 4, další 3 nedokázali posoudit. Kladná odpověď byla od 26 z nich. Stejně jako u předchozí otázky, i zde vedoucí oddělení odpovídali spíše záporně, konkrétně ve dvou případech. Dostatečně motivován se cítí pouze jeden člověk na této pozici.

Zaměstnancům bylo dále předloženo několik nejvýznamnějších motivů, jichž se jim v Decathlonu dostává. Každý z nich mohli ohodnotit na stupnici od 1 do 4, kdy 1 znamenalo velmi důležité, 4 naopak velmi nedůležité. Jejich hodnocení je vidět v tabulce č. 6 a grafu č. 8.

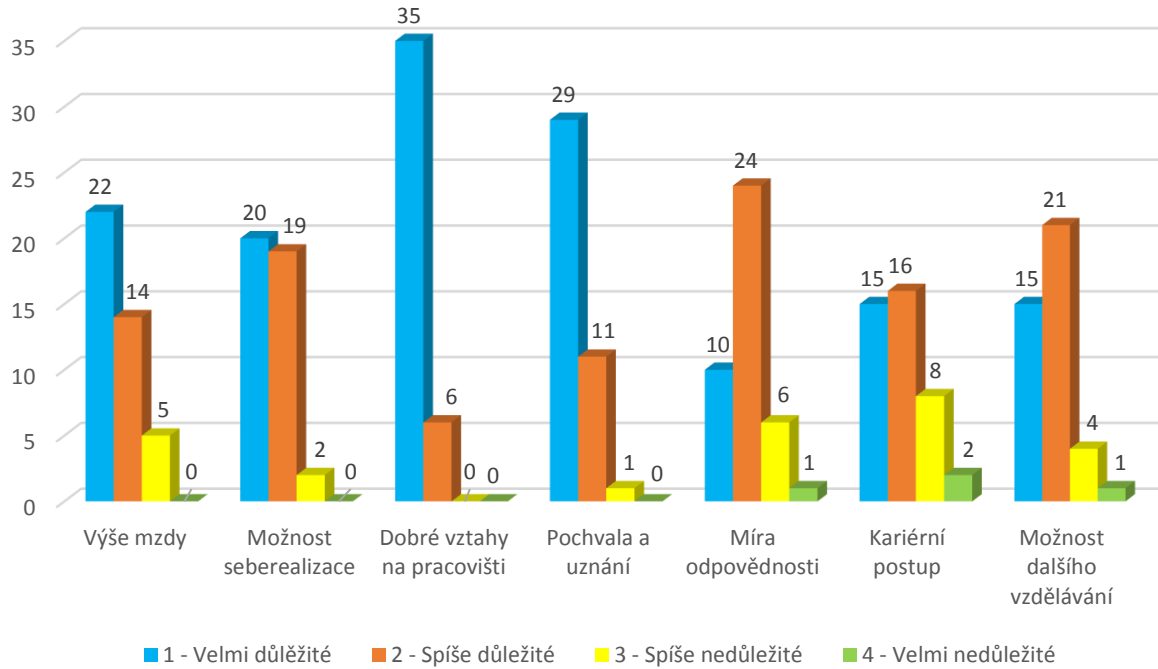
Tabulka 6: Důležitost pracovních motivů

Motiv	1 – Velmi důležité	2 – Spíše důležité	3 – Spíše nedůležité	4 – Velmi nedůležité
Výše mzdy	22	14	5	0
Možnost seberealizace	20	19	2	0
Dobré vztahy na pracovišti	35	6	0	0
Pochvala a uznání	29	11	1	0
Míra odpovědnosti	10	24	6	1
Kariérní postup	15	16	8	2
Možnost dalšího vzdělávání	15	2	4	1

Zdroj: vlastní zpracování

Za nejvýznamnější motiv zaměstnanci vybrali dobré vztahy na pracovišti. Jako důležitý jej označili všichni respondenti. Druhým nejvýznamnějším je pochvala a uznání, které za důležité vybralo celkem 40 dotázaných. Na třetím místě poté možnost seberealizace s celkovým počtem 39 označení jako důležité. Výše mzdy a možnost dalšího vzdělávání vybralo jako důležité shodně 36 dotázaných, míru odpovědnosti poté 34 respondentů. Na posledním místě skončila možnost kariérního postupu, kterou jako důležitou vybralo 31 respondentů, za nedůležitou ji označilo celkem 10 odpovídajících. Kariérní postup tedy dostal nejen nejméně kladných reakcí, ale zároveň i nejvíce záporných, ukázal se tak jako nejméně významný motiv pro zaměstnance.

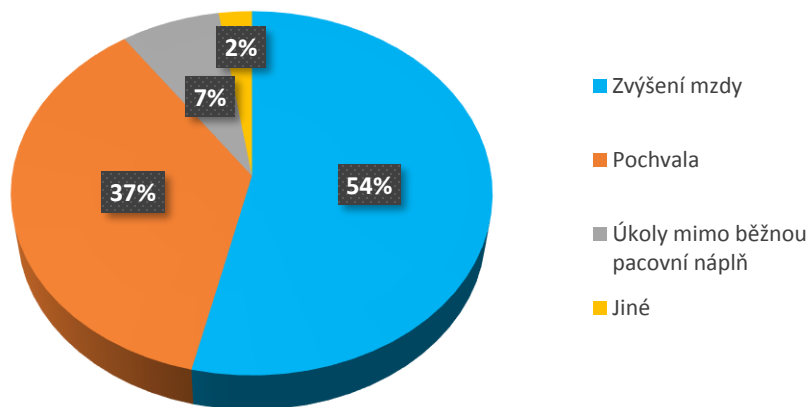
Graf 8: Důležitost pracovních motivů



Zdroj: vlastní zpracování

Po ohodnocení nejvýznamnějších motivačních prvků měli zaměstnanci za úkol vybrat jeden, který by je nejvíce podnítil ke zvýšení pracovního výkonu.

Graf 9: Co by zaměstnance nejvíce motivovalo ke zvýšení pracovního výkonu



Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vyčíst z grafu č. 9, nejvíce zaměstnanců vybralo zvýšení mzdy. Jako nejvýznamnější motiv podněcující je k vyššímu pracovnímu výkonu jej označilo 22 pracovníků. S počtem 15 zaměstnanců na druhém místě skončila pochvala. Z celkových tří vedoucích oddělení tuto možnost za nejvýznamnější vybrali dva. Úkoly mimo běžnou pracovní náplň vybrali celkem 3 zaměstnanci a možnost jiné označil jeden pracovník. Jednalo se o prodavače, který popsal, že nejvíce by jej motivovala možnost více spolupracovat s ostatními a sdílet jejich radost při práci.

Že je pochvala pro zaměstnance Decathlonu velmi významnou složkou ovlivňující jejich pracovní úsilí ukázal i další průzkum, kde na otázku, co pracovníkům v podniku nejvíce chybí, naprostá většina vybrala právě možnost pochvala a uznání. Tabulka č. 7 ukazuje, jak zaměstnanci hlasovali. Na druhém místě skončily jazykové kurzy, dále poté profesní rozvoj a více zaměstnaneckých benefitů. Z nabízených možností nejméně postrádají zpětnou vazbu od vedoucího pracovníka.

Tabulka 7: Co zaměstnanci nejvíce postrádají

Co zaměstnanci nejvíce postrádají		Počet	Vyjádření v procentech
Profesní rozvoj		6	15 %
Více zaměstnaneckých benefitů		5	12 %
Zpětná vazba od vedoucího pracovníka		3	8 %
Pochvala a uznání		13	32 %
Jazykové kurzy		7	17 %
Jiné:	Upřímnost	2	5 %
	Vyšší mzda	2	5 %
	Jistota trvalého zaměstnání	1	3 %
	Dodržovat, jak se organizace prezentuje	1	3 %

Zdroj: vlastní zpracování

Možnost jiné vybralo celkem 6 zaměstnanců, kdy dva se shodli na vyšší mzdě, dvěma nejvíce chybí upřímnost, jednomu chybí jistota zaměstnání a poslednímu dodržování toho, jak se organizace prezentuje na veřejnosti.

7.1.3 Odměňování

V kapitole 6.2 byly popsány formy odměn, jež zaměstnanci za svou práci dostávají. Kromě mzdy za odvedenou práci v Decathlonu existuje celá řada zaměstnaneckých benefitů. Tabulka č. 8 ukazuje, jaké benefity zaměstnanci hodnotili jako důležité. Jejich odpověď nebyla omezena pouze na jednu možnost, vybrat mohli všechny, které považovali za důležité.

Tabulka 8: Zaměstnanecké benefity

Nejdůležitější zaměstnanecké benefity	Počet	Vyjádření v procentech
Flexibilní pracovní doba	36	88 %
Příspěvky na kulturu a sportování	14	34 %
Zaměstnanecké akcie	18	44 %
Podíl na zisku	19	46 %
Měsíční bonusy	21	51 %
Pravidelné sportování	11	27 %
Ambadorská sleva	29	71 %

Zdroj: vlastní zpracování

Nejdůležitějším pracovním benefitem se stala flexibilní pracovní doba, kterou vybralo 36 respondentů, tedy 88 % všech odpovídajících. Protože většina zaměstnanců v Decathlonu jsou studenti², možnost volit si časy svých směn je pro ně z pochopitelných důvodů na prvním místě. Jako druhá skončila ambadorská sleva, kterou vybralo 29 pracovníků, tedy 71 % odpovídajících.

² 31 pracovníků (76 %) jsou studenti, 10 zaměstnanců (24 %) již nestuduje, viz. kapitola 7.1.1

Sleva na produkty je hojně využívána právě z důvodu, že zaměstnanci sami sportují a mohou si v tomto případě pořizovat potřebné sportovní vybavení s výraznou slevou.

Hlavní tři finanční benefity, a to měsíční bonus, podíl na zisku a zaměstnanecké akcie, dostaly všechny nad 40 % hlasů a je tedy vidět, že pro pracovníky hrají podobnou roli. Z této trojice je nejméně výraznější měsíční bonus, pro který hlasovalo 21 zaměstnanců (51 %).

Poukázky Relax Pass, jež slouží jako příspěvky na kulturu a sportování, označilo za důležité 14 pracovníků (34 %) a možnost pravidelného společného sportování 11 zaměstnanců (27 %).

Na otevřenou otázku, které benefity pracovníkům nejvíce chybí, odpověděli celkem tři zaměstnanci. Všichni tři se shodli na té samé postrádané věci, a to stravenkách. Jeden z respondentů by klasickými stravenkami rád nahradil současné poukázky Relax Pass, a to z důvodu, že veškeré sportovní aktivity pokryje venkovními sporty, jako je např. běh a cyklistika, poukázky tedy nevyužije.

Tabulka č. 9 ukazuje, jak zaměstnanci odpovídali na otázku, zda se jim zdá platové ohodnocení za jejich práci dostatečné.

Tabulka 9: Je podle zaměstnanců platové ohodnocení dostatečné?

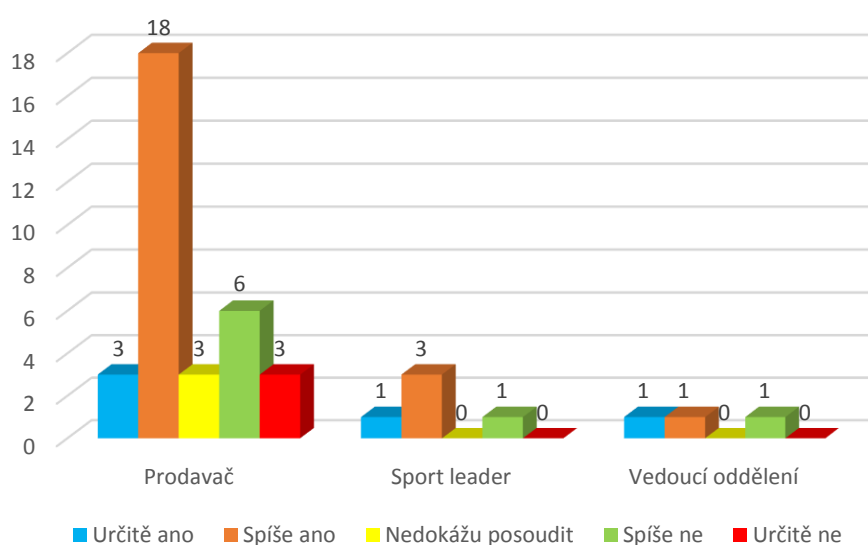
Je podle zaměstnanců platové ohodnocení za jejich práci dostatečné?	Počet	Vyjádření v procentech
Určitě ano	5	12 %
Spíše ano	22	54 %
Nedokáže posoudit	3	7 %
Spíše ne	8	20 %
Určitě ne	3	7 %

Zdroj: vlastní zpracování

Odpověď ano uvedlo celkem 27 zaměstnanců, tedy 66 % respondentů. Posoudit nedokázali 3 respondenti. Za nedostatečné své finanční ohodnocení považuje 11 odpovídajících, kteří tvoří 27 % respondentů.

Graf č. 10 ukazuje stejnou otázku z pohledu jednotlivých pracovních pozic. Prodavačů odpovědělo kladně 64 %, záporně 27 %. Sport leadeři v této otázce vyšli jako nejspokojenější, odpověď ano uvedlo 80 % z nich. Vedoucí oddělení odpověděli kladně z 67 %.

Graf 10: Je podle zaměstnanců platové ohodnocení dostatečné?



Zdroj: vlastní zpracování

Výše mzdy je pro zaměstnance Decathlonu velmi důležitým pracovním motivem. Jak ukazuje tabulka č. 6, jako důležitý faktor ji označilo 36 respondentů (88 %). V grafu č. 9 je její důležitost opět patrná, když 22 zaměstnanců (54 %) označilo její zvýšení jako nejdůležitější faktor zvyšující jejich motivaci k práci.

Co se týče celkového ohodnocení za vykonanou práci, zde výsledky dopadly o něco lépe. Z tabulky č. 10 lze vyčíst, že s celkovým ohodnocením za vykonanou práci je spokojeno 30 zaměstnanců (73 %), nespokojených je 6 (15 %).

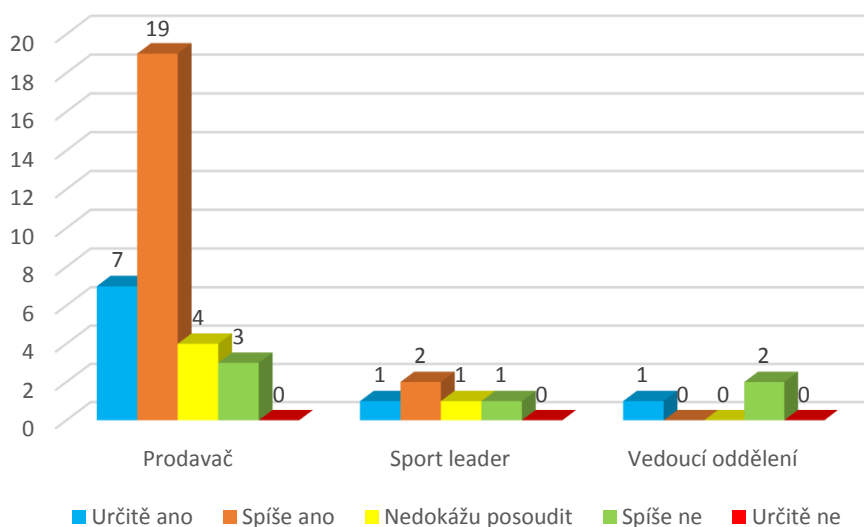
Tabulka 10: Je podle zaměstnanců celkové ohodnocení dostatečné?

Je podle zaměstnanců celkové ohodnocení za jejich práci dostatečné?	Počet	Vyjádření v procentech
Určitě ano	9	22 %
Spíše ano	21	51 %
Nedokáže posoudit	5	12 %
Spíše ne	6	15 %
Určitě ne	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

V grafu č. 11 je opět vidět rozvržení odpovědí z pohledu každé pracovní pozice. Spokojenost u prodavačů se oproti předchozí otázce zvýšila na 79 % a nespokojenost naopak snížila na 9 %. Na druhou stranu rozvržení u pozice vedoucí oddělení se v porovnání s minulou otázkou změnilo k horšímu. Zatímco s platovým ohodnocením bylo spokojeno 67 % respondentů, s celkovým ohodnocením za vykonanou práci je spokojeno pouze 33 % odpovídajících.

Graf 11: Je podle zaměstnanců celkové ohodnocení dostatečné?



Zdroj: vlastní zpracování

Fakt, že jsou zaměstnanci na pozici vedoucí oddělení spokojeni se svým platovým ohodnocením, ale nespokojení s ohodnocením celkovým, může souviset i s mírou motivace, jaké se jim dostává. Zatímco finanční ohodnocení považují z větší části za dostatečné, z grafů č. 6 a 7 je patrné, že nejsou k práci dostatečně motivováni, a to ani svým vedoucím pracovníkem.

7.1.4 Pracovní kolektiv

Z tabulky č. 6 a grafu č. 8 jde jasně vidět, že dobré vztahy na pracovišti jsou pro zaměstnance nejvýznamnějším pracovním motivem. Jako důležité je označilo 100 % respondentů. Protože se jedná o kolektiv plný několika desítek mladých lidí, jednou z otázek dotazníkového šetření byla i ta zaměřující se právě na spokojenost zaměstnanců s pracovním kolektivem a vztahy na pracovišti. Tabulka č. 11 a graf č. 12 ukazují výsledky této otázky.

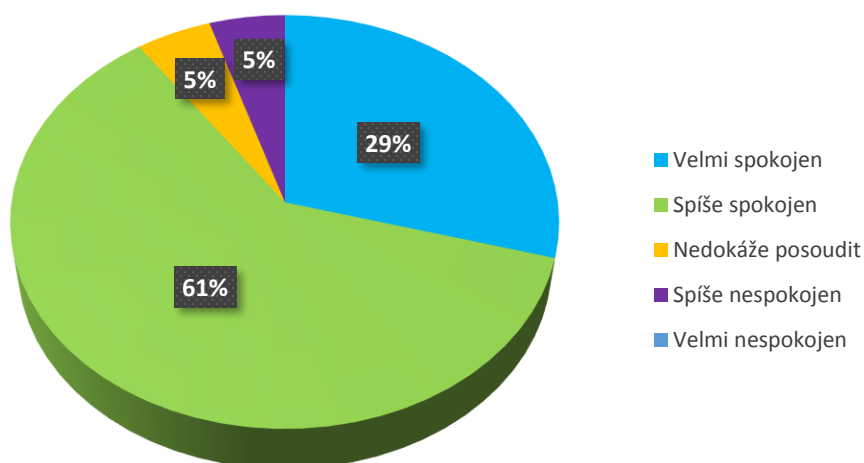
Tabulka 11: Spokojenost zaměstnanců s pracovním kolektivem

Spokojenost zaměstnanců s pracovním kolektivem	Počet	Vyjádření v procentech
Velmi spokojen	12	29 %
Spíše spokojen	25	61 %
Nedokáže posoudit	2	5 %
Spíše nespokojen	2	5 %
Velmi nespokojen	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

37 respondentů, tedy 90 % všech odpovídajících, na otázku odpovědělo, že s pracovním kolektivem spokojeni jsou. Dva nedokázali posoudit a pouze dva respondenti vyjádřili svou nespokojenost.

Graf 12: Spokojenost zaměstnanců s pracovním kolektivem



Zdroj: vlastní zpracování

7.2 Porovnání výsledků s výzkumnými otázkami

Po uskutečnění dotazníkového šetření bylo podrobena analýze pět výzkumných otázek, jež byly položeny ještě před samotným vypracováním dotazníku.

Otázka 1: Je pro zaměstnance nejdůležitějším motivačním faktorem výše mzdy?

Při zkoumání, který motiv je pro zaměstnance Decathlonu nejdůležitější, vyšel jako jasný vítěz kolektiv a dobré vztahy na pracovišti. Z tabulky č. 6 a grafu č. 8 lze jasně vyčíst, že mzdu označilo jako důležitý pracovní motiv 36 respondentů, tedy 88 % všech odpovídajících. Za nedůležitou ji označilo 5 zaměstnanců. Z nabízených sedmi motivačních faktorů se tak se umístila až na čtvrtém místě.

Odpověď: Pro zaměstnance jsou nejdůležitějším motivačním faktorem dobré vztahy na pracovišti.

Otázka 2: Je rozsah a množství zaměstnaneckých benefitů dostačující?

Tabulka č. 8 ukazuje, jak pracovníci hodnotili zaměstnanecké benefity podle jejich důležitosti. Na otevřenou otázku, které benefity v podniku postrádají, odpověděli celkem tři lidé. Všichni tři se shodli na téže věci, a to klasických stravenkách. Protože se však jedná o pouhých 7 % respondentů, dá se říci, že rozsah benefitů je pro naprostou většinu zaměstnanců dostačující.

Odpověď: Rozsah a množství zaměstnaneckých benefitů je pro pracovníky dostačující.

Otázka 3: Jsou zaměstnanci spokojeni v pracovním kolektivu a vyhovují jim vztahy na pracovišti?

Pracovníci Decathlonu jsou z většinové části studenti pracující zde na částečném úvazku. Již při výběrovém řízení je kladena podmínka, aby potenciální nový zaměstnanec splňoval tři kritéria – spolehlivost, komunikativnost a týmovost. Jedná se tedy o pracovní kolektiv plný mladých lidí, studentů a sportovců. Dobré vztahy na pracovišti zaměstnanci vybrali jako nejdůležitější motivační faktor celého podniku a z tabulky č. 11 a grafu č. 12 vyplývá, že s kolektivem je spokojeno 37 (90 %) respondentů, dva nedokázali posoudit a nespokojeni jsou pouze dva.

Odpověď: Zaměstnanci jsou spokojeni v pracovním kolektivu a vyhovují jim vztahy na pracovišti.

Otázka 4: Cítí se zaměstnanci k práci dostatečně motivováni?

V tabulce č. 4 je uvedeno, jak zaměstnanci odpovídali na otázku, zda se cítí být k práci dostatečně motivováni. Kladně jich odpovědělo 36, což tvoří 88 % odpovídajících, odpověď ne uvedlo 5, tedy 12 % respondentů.

Tabulka č. 5 ukazuje odpovědi na otázku ohledně motivace ze strany vedoucího pracovníka. Odpověď ano uvedlo 30 z nich (73 %), ne odpovědělo 6 respondentů (15 %).

Dá se tedy říci, že opět je většina pracovníků spokojená se svou motivací.

Odpověď: Zaměstnanci se cítí být k práci dostatečně motivováni.

Otázka 5: Jsou zaměstnanci spokojeni s celkovým ohodnocením za jejich práci?

Pokud nebudeme brát v potaz pouze mzdové ohodnocení za vykonanou práci, ale i zaměstnanecké benefity, 30 respondentů (73 %) je s celkovým ohodnocením za vykonanou práci spokojeno, nespokojeno je 6 odpovídajících (15 %). Tyto údaje jsou uvedeny v tabulce č. 10.

Stejně jako u předchozí otázky, i zde můžeme říct, že zaměstnanci jsou spokojeni.

Odpověď: Zaměstnanci jsou spokojeni s celkovým ohodnocením za jejich práci.

7.3 Shrnutí výsledků a návrhy změn

Decathlon v Českých Budějovicích se své zaměstnance snaží motivovat a odměňovat celou řadou způsobů. Na základě dotazníkového šetření a po zodpovězení výzkumných otázek vyplynulo, že pracovníci jsou z větší části s nabízenými službami opravdu spokojeni. Na žádnou z nabízených otázek pracovníci neodpovídali spíše negativně, ba naopak – jejich odpovědi a názory byly velmi kladné a spokojené. Je tedy jasně patrné, že vedení této pobočky ke svým zaměstnancům přistupuje opravdu správně. Pracovníků si cení a snaží se je odpovídajícím způsobem motivovat a odměňovat za vykonanou práci.

Přesto by se však systém dal na několika místech alespoň částečně vylepšit. Nejedná se o žádné velké změny, spíše o malá doporučení, která by na základě výsledků dotazníkového šetření zaměstnanci požadovali.

Návrh 1: Zvýšit motivaci k práci u pozice vedoucí oddělení

Decathlon se snaží své zaměstnance motivovat k práci všemožnými prostředky, ať už pravidelnými pohovory s vedoucím o tom, co každému vadí a co ho naopak těší, školeními či různými společenskými akcemi. Větší část zaměstnanců na pozicích prodavač a sport leader se zdá být k práci motivována opravdu dostatečně. Bohužel, to samé se nedá říci o pozici vedoucí oddělení.

Zaměstnanci na pozici vedoucí oddělení odpovídali na obě otázky ohledně motivace, a to motivace celkové a té ze strany vedoucího pracovníka, z větší části negativně (grafy č. 6 a 7). Na tyto pracovníky by se mělo vedení Decathlonu zaměřit. Mají pod sebou týmy lidí a dobře motivovaný

vedoucí nadšení pro práci předá snadněji než nemotivovaný. Ředitelka prodejny, jakožto přímá nadřízená této pozice, by se měla na vedoucí oddělení více zaměřit a snažit se je posouvat tím správným směrem.

Mohou být ohodnoceni jak finanční, tak nefinanční formou. Jako finanční připadají v úvahu peněžní bonusy při překročení předem stanovené ambice pro dané oddělení. Protože vedoucí oddělení jsou ale se svým finančním ohodnocením z většinové části spokojeni (graf 10), pro jejich vyšší motivaci bych se přikláněl spíše k nefinanční cestě. Vedoucím oddělení mohou být nabídnuty častější meetingy či možnost účastnit se různých manažerských školení. Důležitou formou jejich motivace je i více pochvaly a uznání ze strany ředitelky prodejny. Tyto návrhy by dále mohli zlepšit jejich přístup k otázce spokojenosti s celkovým ohodnocením za jejich práci, kdy v současné době jsou spíše nespokojeni (graf č. 11).

Návrh 2: Častější pochvala a uznání

Pochvala a uznání jsou dalším tématem k diskuzi. Z celkem sedmi motivů vybrali pracovníci Decathlonu právě tento jako druhý nejdůležitější (tabulka č. 6, graf č. 8). Z tohoto údaje je patrné, že na pochvale za dobře či nadstandardně odvedenou práci zaměstnancům velmi záleží. Zároveň se tento motiv s velkým předstihem ukázal i jako ten, který zaměstnanci ve firmě nejvíce postrádají (tabulka č. 7).

Jak je tedy vidět, pochvala je pro pracovníky jedním z nejvýznamnějších a zároveň nejvíce chybějících motivů. Tento nedostatek by se dal vyřešit několika způsoby. Ve firmě nyní funguje systém hodnocení zaměstnanců – každý měsíc mají zaměstnanci možnost hlasovat pro jednoho vybraného člena, a to podle jeho pracovního úsilí. Tohoto hodnocení se však účastní jen zlomek celého pracovního kolektivu, není tedy dostatečně objektivní.

System by se však dal trochu pozměnit. Pracovníka měsíce by mohli vybírat sami vedoucí oddělení, kteří mají jasný přehled o každém pracovníkovi a ví tedy lépe než ostatní, jak každý jednotlivec ke své práci přistupuje. Protože je většina zaměstnanců na částečném pracovním úvazku, vedoucí oddělení na prodejně tráví více času než ostatní pracovníci. Zaměstnancem měsíce by tedy byl pracovník označen přímo samotným vedením podniku. Být takto označen právě

vedením prodejny by pro pracovníky mohlo být více motivační než být za pracovníka měsíce vybrán ostatními kolegy.

Druhá možnost souvisí s pravidelnými pohovory zaměstnance s jeho vedoucím pracovníkem. Kromě již probíraných témat by mohl být kladen důraz i na věci, jichž zaměstnanec dosáhl a které se mu povedly. Ideálním stavem by bylo, kdyby si vedoucí pracovník vedl svůj seznam, do kterého by si ke každému podřízenému pracovníkovi uváděl vše dobré, čeho si na něm všiml, a za tyto věci by jej poté při pravidelných pohovorech pochválil.

Návrh 3: Jazykové kurzy

Zaměstnanci dále postrádali jazykové kurzy (tabulka č. 7). Ač se to na první pohled nemusí zdát, znalost alespoň jednoho cizího jazyka je pro práci v Decathlonu velmi důležitá. Na prodejnu přicházejí i zákazníci ze zahraničí, nejčastěji jde o Němce či Rakušany, nežádka se zde objeví i zájezdový autobus z jiné země. S těmito zákazníky poté zaměstnanci musí řešit jak prodej jednotlivých výrobků, tak i záruční servis. Kromě samotného prodeje je znalost cizího jazyka nezbytná i ve chvíli, kdy se na prodejně něco pokazí a samotní zaměstnanci poté volají na technickou podporu o pomoc. Ta se nenachází v České republice a veškerá konverzace probíhá v cizím jazyce.

Protože ve středisku technické podpory pracovníci mluví anglicky a většina zahraničních zákazníků ovládá alespoň základy anglického jazyka, pro zaměstnance by byly nejlepší jazykové kurzy právě angličtiny. Vzhledem k faktu, že většina zaměstnanců jsou studenti, anglický jazyk se teprve učí a nejsou zvyklí na klasickou konverzaci. Kurzy anglického jazyka zaměřené na prodej a řešení problémů s technickou podporou by zaměstnancům mohly velmi ulehčit práci. Zbytečně by se poté nestresovali, když by po nich mluvení cizím jazykem někdo vyžadoval.

Jazykové kurzy pro firmy nabízí českobudějovická pobočka jazykové školy Jipka Jižní Čechy, s.r.o. Výuka nemusí probíhat v prostorech jazykové školy, lektor může za klienty i dojíždět, a to za stejnou cenu, jako kdyby výuka probíhala přímo v Jipce. V zázemí prodejny Decathlon se nachází společenská místnost, která by se dala pro výuku jazyka využít.

Cenově nejvýhodnější formou je firemní výuka, kdy na začátku proběhne vstupní test, na jehož základě se dle přání klienta stanoví metodika kurzu – čeho chce lektor dosáhnout a jakým

způsobem. Na konci kurzu probíhá další testování jako výstup pro zaměstnavatele. Tabulka č. 12 ukazuje cenové rozpětí firemní výuky.

Tabulka 12: Cenové rozmezí lekcí jazykového kurzu

Doba trvání jedné lekce	Cena za lekci (Kč)
45 min	390
60 min	520
90 min	780

Zdroj: vlastní zpracování

Jako ideální se zdají lekce na 60 minut. Hodina je doba, po kterou člověk dokáže udržet dostatečnou pozornost a zároveň se nezačne nudit. Lekce jsou skupinové, kdy doporučený počet účastníků je 10. Jazykové kurzy požadovalo celkem 7 zaměstnanců (tabulka č. 7), proto je kurz pro skupinu deseti lidí dostačující. Pokud budeme počítat, že lekcí bude 10, Decathlon by celý kurz vyšel na částku 5 200 Kč. Za tuto nepříliš vysokou cenu by se zaměstnanci mohli zlepšit v anglickém jazyce a v otázce přístupu k zahraničním zákazníkům by si byli jistější než dříve.

Kurz by mohl být samozřejmě i delší, záleželo by na výsledcích vstupního testu. Pokud by Decathlon navázal spolupráci s jazykovou školou Jipka, dá se předpokládat, že zájem o jazykové kurzy by projeví i další zaměstnanci. Po skončení kurzu pro jednu skupinu deseti pracovníků by mohl začít kurz pro dalších deset. Čas by se dal domluvit tak, aby vyhovoval všem zaměstnancům, lektori jazykové školy jsou časově velmi flexibilní.

Cena lekce je vždy daná, jak ukazuje tabulka č. 12, a délka kurzu by záležela na požadavcích každé skupiny pracovníků. Za částku 520 Kč za lekci by Decathlon mohl poskytovat skupinám po deseti pracovnících výuku anglického jazyka jako další zaměstnanecký benefit.

Návrh 4: Udržovat zdravý kolektiv

Dobré vztahy na pracovišti zaměstnanci vybrali jako nejvýznamnější pracovní motiv. Jako důležitý jej označili všichni bez jediné výjimky (tabulka č. 6, graf č. 8). Se stávajícím pracovním kolektivem zároveň většina zaměstnanců vyjádřila svou spokojenost (tabulka č. 11, graf č. 12). Protože každý den se na pracovišti vystřídá mnoho tváří a všichni musejí spolupracovat, je důležité, aby se podnik tuto zdravou atmosféru snažil co nejvíce udržovat. Zaměstnanců je v Decathlonu momentálně 65 a v důsledku částečných pracovních úvazků se ne všichni znají dobře navzájem.

Na podporu kolektivu jako celku slouží pravidelné teambuildingy a meetingy. Vedení českobudějovického Decathlonu by se ale mohlo snažit podporovat i společné sportování, o které momentálně není příliš zájem. Přitom by se ani nemuselo chodit do pronajaté haly, vedle prodejny se nachází multifunkční hřiště. Zde by se mohly konat různé sportovní akce, které by se daly spojit např. s grilováním, protože veškeré potřebné vybavení se již na prodejně nachází. Tyto společné akce by mohl Decathlon provozovat alespoň jednou měsíčně. Byly by tak častější než meetingy celé prodejny a kolektiv by se proto scházel častěji.

Protože hřiště vedle prodejny je volně přístupné a veškeré vybavení na sport i grilování je k dispozici v prostorech prodejny, vedení Decathlonu by platilo pouze občerstvení. Jeho cena by se lišila v závislosti na počtu zájemců.

Návrh 5: Výše mzdy

Mzda a její výše je často diskutovaným tématem každé společnosti. Ačkoliv zaměstnanci z nabízených sedmi motivů výši mzdy posadili až na čtvrté místo (tabulka č. 6, graf č. 8), právě její zvýšení označili za nejdůležitější faktor, který by je motivoval ke zvýšení pracovního výkonu (graf č. 9). S její výší ale zároveň většina zaměstnanců vyjádřila svou spokojenost (tabulka č. 9). Jak tedy tyto protichůdné názory na stejnou věc pochopit?

Dalo by se říci, že zaměstnanci jsou z větší části se svou mzdou spokojeni a zároveň pro ně není tím nejdůležitějším prvkem, kvůli kterému v Decathlonu pracují. Jejím zvýšení by se ale nebránili. Z tohoto důvodu bych se spíše než ke zvyšování mzdy přikláněl k přidání jednoho požadovaného zaměstnaneckého benefitu navíc, a to již zmiňovaných jazykových kurzů (návrh 3).

8 Závěr

Správná motivace a odměňování zaměstnanců jsou klíčovými faktory, kterými se zabývá každá společnost. Pokud je zaměstnanec k práci dostatečně motivován, pracuje více a efektivněji a ve chvíli, kdy za vykonanou práci dostane odpovídající odměnu, je zároveň spokojený. Schopnost umět své zaměstnance kvalitně motivovat a odměňovat organizaci zajišťuje, že jejich pracovníci budou nejen spokojeni a efektivně pracující, ale zároveň o ní nebudou roznášet negativní informace. Společnost si tím vytváří dobré jméno, zároveň si své stávající zaměstnance udržuje a zabraňuje jejich případnému odchodu ke konkurenci.

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat současný systém motivace a odměňování zaměstnanců mezinárodního prodejce sportovního zboží Decathlon, a to na pobočce v Českých Budějovicích. Tato prodejna v současné době zaměstnává 65 pracovníků, kdy většinu z nich tvoří studenti na částečném pracovním úvazku.

Ke zjištění potřebných informací bylo využito dotazníkové šetření, ve kterém zaměstnanci odpovídali na důležité otázky ohledně současných motivačních systémů a odměňovacích procesů. Tyto informace byly později použity k analýze současné situace z pohledu samotných pracovníků a návrhu případných změn, které by současnému systému mohli pomoci.

Jak vyplynulo z výsledků dotazníkového šetření, zaměstnanci jsou s motivačními procesy Decathlonu velmi spokojeni, a to jak s celkovou motivací, tak s tou ze strany vedoucího pracovníka. Jedinou výjimkou jsou pracovníci na pozici vedoucí oddělení, kteří z větší části spokojeni nejsou. Jakožto zaměstnanci, kteří pod sebou mají týmy dalších pracovníků, by jejich správná motivace k práci měla být klíčová. Vedení podniku by se na tuto problematiku mělo zaměřit a snažit se je k práci motivovat lépe než doposud. K tomu by mohly posloužit častější meetingy zaměstnanců na této pozici či možnost účastnit se různých manažerských školení. Důležité jsou i pochvala a uznání projevované ze strany ředitelky prodejny.

Pochvala a uznání chybí i mnoha dalším zaměstnancům českobudějovické pobočky. Vzhledem k faktu, že tyto dva motivační faktory byly pracovníky vybrány jako jedny z nejdůležitějších a poté zároveň jako nejpostrádanější, vedoucí pracovníci by tento problém měli vyřešit a snažit se zaměstnance za jejich práci řádně chválit.

Výraznou spokojenost poté zaměstnanci vyjádřili s pracovním kolektivem a vztahy na pracovišti. Jedná se o velmi mladý kolektiv plný studentů a sportovců, kteří si procházejí podobnou životní situací, kdy se snaží skloubit dohromady studentský i pracovní život. Protože jsou pro ně zároveň dobré vztahy na pracovišti nejdůležitějším motivem v celé organizaci, vedení Decathlonu by se mělo i nadále snažit tento trend udržovat. Decathlon již pořádá pravidelné teambuildingy, ale protože zaměstnanci jsou sportovci, vedení by se mohlo snažit prosazovat i možnost společného sportování. Nejednalo by se o nic složitého, vedle prodejny se již nachází multifunkční hřiště, které se dá využít mnoha způsoby.

Pokud budeme mluvit o ohodnocení za práci, s výší mzdy jsou zaměstnanci většinou spokojeni. Zároveň jsou spokojeni i s nabídkou a rozsahem zaměstnaneckých benefitů, jichž se jim v organizaci dostává. Jako nejvíce chybějící označili jazykové kurzy, které by zaměstnancům vykonávání jejich práce značně usnadnily, protože potřeba mluvit cizím jazykem není na prodejně nijak vzácná. Tento nedostatek by mohla napravit spolupráce s českobudějovickou jazykovou školou Jipka, která nabízí firemní kurzy anglického jazyka.

Jak ukázaly výsledky dotazníkového šetření, zaměstnanci jsou se současnými systémy motivace a odměňování opravdu spokojeni. Zmíněné návrhy by je mohlo trochu vylepšit, je ale vidět, že vedení Decathlonu si svých zaměstnanců cení a snaží se je odpovídajícím způsobem motivovat i odměňovat za vykonanou práci.

9 Summary

The aim of this bachelor thesis was to analyse current system of motivation and remuneration of employees of an international sports goods seller Decathlon, at a České Budějovice branch. Currently, this shop employs 65 workers, most of whom are students in part-time employment.

For working out the information needed, questionnaire research was used. As emerged from its results, the employees are truly satisfied with motivational processes of Decathlon, both with overall motivation and motivation from the executive's side. The only exception are workers on the position of head of department who are mostly discontented. The motivation of these employees, who have to lead teams of other workers, should be key. The management should focus on this issue and try to motivate them better. The points that could help could be more frequent meetings or an opportunity to take part in various managers' trainings. What is also equally important is appraisal and acclaim from the shop manageress' side.

The other employees of České Budějovice branch also miss some acclaim. Considering the fact that these two motivational factors were chosen by the employees as ones of the most important and the most wanted ones, the executives should solve the problem and try to praise their employees properly.

On the other hand, the workers expressed a considerable satisfaction with the personnel and relationships on the workplace. It is a very young personnel full of students and sportspeople who are going through a life stage when they are trying to combine both student and work lives. Moreover, having good relationships on the workplace is the most important motivation for them, therefore it is essential to maintain this trend. Decathlon already organizes regular teambuildings but because the employees are sportspeople indeed, the company should also provide some opportunities of collective sports. It would not concern anything demanding or expensive because there already is a multipurpose court next to the shop.

As for appraisal, most of the employees are satisfied with the amount of their wages. They are also satisfied with offer and extent of fringe benefits they are given by the organization. As the most missing benefit they marked language courses which would make their work much easier because the need of using a foreign language is not so rare there. This lack could be solved by a cooperation with České Budějovice language school Jipka which offers English company courses.

Overall, as the questionnaire research showed, the employees are utterly satisfied with current system. The suggestions mentioned above could only improve it. Evidently, the Decathlon management appreciates its employees and is trying to motivate and reward them in an adequate way.

Key words: motivation, remuneration, bonus, benefit, money reward

10 Seznam použité literatury

Literatura:

1. Adair, J. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing.
2. Adair, J. (1994). *Vytváření efektivních týmů*. Praha: Management Press.
3. Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
4. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada.
5. Bedrnová, E., Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
6. Bělohávek, F. (2005). *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books.
7. Foot, M., Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: ComputerPress.
8. Homola, M. (1972). *Motivace lidského chování*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.
9. Horalíková, M. (1999). *Personální řízení*. Praha: Credit.
10. Horská, V. (2009). *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada.
11. Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
12. Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada.
13. Koubek, J. (2004). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
14. Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press.
15. Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Č. Budějovicích, Ekonomická fakulta.
16. Niermeyer, R., Seyffert, M. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada.
17. Plamínek, J. (2007). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada.
18. Sang, H. K. (2003). *Tisíc a jeden způsob, jak motivovat sebe i druhé*. Praha: Management Press.
19. Stýblo, J. (1993). *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada.
20. Veber, J. a kol. (2009). *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.
21. Výrost, J., Slaměník, I. (2008). *Sociální psychologie*. Praha: Grada Publishing.

Internetové adresy:

<http://www.decathlon.com>

Právní normy České republiky:

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.

11 Seznam použitých obrázků, grafů a tabulek

Obrázky:

Obrázek 1: Proces motivace.....	11
Obrázek 2: Maslowova teorie potřeb.....	14
Obrázek 3: Maslowova teorie potřeb podle Adaira.....	16
Obrázek 4: logo DECATHLON.....	35
Obrázek 5: Organizační a řídicí struktura podniku.....	39

Grafy:

Graf 1: Pohlaví.....	47
Graf 2: Věková kategorie.....	48
Graf 3: Pracovní pozice.....	49
Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	49
Graf 5: Počet odpracovaných let.....	50
Graf 6: Cítí se zaměstnanci být k práci dostatečně motivováni?.....	52
Graf 7: Jsou zaměstnanci motivováni k práci ze strany svého vedoucího pracovníka?.....	53
Graf 8: Důležitost pracovních motivů.....	55
Graf 9: Co by zaměstnance nejvíce motivovalo ke zvýšení pracovního výkonu.....	55
Graf 10: Je podle zaměstnanců platové ohodnocení dostatečné?.....	59
Graf 11: Je podle zaměstnanců celkové ohodnocení dostatečné?.....	60
Graf 12: Spokojenost zaměstnanců s pracovním kolektivem.....	62

Tabulky:

Tabulka 1: Věková kategorie.....	47
Tabulka 2: Pracovní pozice.....	48
Tabulka 3: Počet odpracovaných let.....	50
Tabulka 4: Cítí se zaměstnanci být k práci dostatečně motivováni?.....	51
Tabulka 5: Jsou zaměstnanci motivováni k práci ze strany svého vedoucího pracovníka?.....	52

Tabulka 6: Důležitost pracovních motivů.....	54
Tabulka 7: Co zaměstnanci nejvíce postrádají.....	56
Tabulka 8: Zaměstnanecké benefity	57
Tabulka 9: Je podle zaměstnanců platové ohodnocení dostatečné?	58
Tabulka 10: Je podle zaměstnanců celkové ohodnocení dostatečné?.....	60
Tabulka 11: Spokojenost zaměstnanců s pracovním kolektivem	61
Tabulka 12: Cenové rozmezí lekcí jazykového kurzu	67

12 Přílohy

Příloha č. 1: Dotazníkový formulář

Dobrý den,

jmenuji se Jan Kůta a ve své bakalářské práci se zabývám systémy motivace a odměňování zaměstnanců ve společnosti DECATHLON v Českých Budějovicích. Chtěl bych Vás tímto poprosit o pár minut Vašeho času a vyplnění tohoto krátkého dotazníku. Dotazník je anonymní, nikde se nebude zobrazovat Vaše jméno. Otázky označené hvězdičkou jsou povinné, na ostatní odpovídat nemusíte.

Cílem dotazníku je získat Váš názor na danou problematiku.

Děkuji Vám za Váš čas a přeji krásný zbytek dne.

1. Pohlaví:

- a. Muž
- b. Žena

2. Do jaké věkové kategorie patříte?

- a. Do 20 let
- b. 21-25 let
- c. 26-30 let
- d. 31-35 let
- e. 36-40 let
- f. 41 let a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a. Základní
- b. Středoškolské bez maturity
- c. Středoškolské s maturitou
- d. Vyšší odborné
- e. Vysokoškolské

4. Jste student?

- a. Ano
- b. Ne

5. Jaký je Váš pracovní poměr ve společnosti DECATHLON?

- a. Hlavní pracovní poměr
- b. Částečný úvazek

6. Jak dlouho již v podniku pracujete?

- a. Méně než rok
- b. 1-2 roky

- c. 3-4 roky
 - d. 5 let a více
- 7. Vyberte Vaši pracovní pozici:**
- a. Prodavač
 - b. Sport leader
 - c. Vedoucí oddělení
 - d. Jiná ...
- 8. Cítíte se být k práci dostatečně motivováni?**
- a. Určitě ano
 - b. Spíše ano
 - c. Nedokážu posoudit
 - d. Spíše ne
 - e. Určitě ne
- 9. Jste k práci motivováni ze strany svého vedoucího pracovníka?**
- a. Určitě ano
 - b. Spíše ano
 - c. Nedokážu posoudit
 - d. Spíše ne
 - e. Určitě ne
- 10. Jak důležité jsou pro Vás následující motivy? (1 – velmi důležité, 4 – velmi nedůležité)**
- a. Výše mzdy
 - b. Možnost seberealizace
 - c. Dobré vztahy na pracovišti
 - d. Pochvala a uznání
 - e. Míra odpovědnosti
 - f. Kariéerní postup
 - g. Možnost dalšího vzdělávání
- 11. Co by Vás nejvíce motivovalo ke zvýšení pracovního výkonu?**
- a. Zvýšení mzdy
 - b. Pochvala
 - c. Úkoly mimo běžnou pracovní náplň
 - d. Jiné ...
- 12. Co Vám v podniku nejvíce chybí?**
- a. Profesionální rozvoj (školení, vzdělávací programy)
 - b. Více zaměstnaneckých benefitů
 - c. Zpětná vazba od vedoucího pracovníka
 - d. Pochvala a uznání
 - e. Jazykové kurzy
 - f. Jiné ...
- 13. Jaké pracovní benefity jsou pro Vás nejdůležitější?**
- a. Flexibilní pracovní doba
 - b. Příspěvky na sportování

- c. Zaměstnanecké akcie
- d. Podíl na zisku
- e. Měsíční bonusy
- f. Pravidelné sportování (Sportujeme s Decathlonem)
- g. Ambadorská sleva
- h. Jiné ...

14. Jaké benefity postrádáte?

Otevřená otázka

15. Je podle Vás platové ohodnocení Vaší práce dostatečné?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Nedokážu posoudit
- d. Spíše ne
- e. Určitě ne

16. Jak jste spokojen s pracovním kolektivem a vztahy na pracovišti?

- a. Velmi spokojen
- b. Spíše spokojen
- c. Nedokážu posoudit
- d. Spíše nespokojen
- e. Velmi nespokojen

17. Jste spokojen s celkovým ohodnocením za Vaši práci?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Nedokážu posoudit
- d. Spíše ne
- e. Určitě ne