



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 účetnictví a financí

Bakalářská práce

# Odměňování a motivace ve vybraném podniku

Vypracovala: Kateřina Franková

Vedoucí práce: Ing. Marie Vejsadová Dryjová, Ph.D.

České Budějovice 2020

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina FRANKOVÁ**  
Osobní číslo: **E16863**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**  
Název tématu: **Odměňování a motivace ve vybraném podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra účetnictví a financí**

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

#### Cíl:

Cílem práce je analyzovat stávající systém odměňování a motivace zaměstnanců ve vybraném podniku. Na základě zjištěných skutečností doporučit případné návrhy vedoucí k zlepšení současného stavu.

#### Metodika:

Teoretická část práce zpracovává oblast odměňování a motivační strategii z poznatků odborné literatury a legislativních předpisů. Praktická část práce je zaměřena na analýzu systému odměňování a motivace zaměstnanců na příkladu vybraného podnikatelského subjektu. Práce je zakončena syntézou a vyhodnocením zjištěných poznatků z praktické části, dále případnými návrhy změn stávajícího mzdového systému a jejich dopadů na vybraný podnikatelský subjekt.

Použité metody - řízený rozhovor, pozorování, komparace, analýza, syntéza.

Databáze - interní materiály vybraného podnikatelského subjektu.

#### Osnova:

1. Úvod.
2. Systém odměňování - cíle, strategie.
3. Motivační strategie.
4. Charakteristika vybraného podniku.
5. Analýza systému odměňování ve vybraném podniku.
6. Vyhodnocení a případné návrhy změn stávajícího systému odměňování.
7. Závěr.

Rozsah grafických prací: **Dle potřeby**

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

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

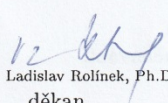
1. ADAIR, J. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing.
2. ARMSTRONG, M. & TAYLOR, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy (13. vyd.)*. Praha: Grada Publishing.
3. ARMSTRONG, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
4. KOUBEK, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky (5. vyd.)*. Praha: Management Press.
5. URBAN, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marie Vejsadová Dryjová, Ph.D.**


Katedra účetnictví a financí

Datum zadání bakalářské práce: **1. února 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **13. dubna 2019**

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (1)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Milan Jílek, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 1. února 2018

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b 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 dne 16. 4. 2020

.....

Kateřina Franková

## **Poděkování**

Děkuji touto cestou vedoucí mé bakalářské práce Ing. Marii Vejsadové Dryjové, Ph.D., za cenné rady, za odborné vedení a připomínky při zpracování mé bakalářské práce. Mimořádné poděkování patří celé mé rodině a mým blízkým za podporu při studiu na vysoké škole.

## Obsah

Úvod.....	3
1 Odměňování pracovníků.....	4
1.1 Řízení odměňování .....	4
1.2 Systém odměňování.....	5
1.3 Otázky systému odměňování .....	7
1.4 Mzda a plat.....	8
1.5 Mzdové formy.....	8
1.5.1 Časová mzda .....	8
1.5.2 Úkolová mzda .....	9
1.5.3 Podílová (provizní) mzda.....	9
1.5.4 Smíšená mzda .....	10
1.5.5 Dodatkové formy mzdy .....	10
1.6 Zaměstnanecké výhody.....	11
1.6.1 Cafeteria systém.....	12
2 Motivace .....	13
2.1 Pojem motivace a motiv .....	13
2.2 Zdroje motivace .....	14
2.3 Typy motivace .....	17
2.4 Základní motivační teorie .....	17
2.4.1 Maslowova teorie potřeb .....	17
2.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie .....	19
2.4.3 Teorie X a teorie Y .....	19
2.4.4 Teorie cukr a biče .....	20
3 Metodika .....	21
3.1 Cíl práce.....	21
3.2 Metodický postup .....	21
4 Představení podniku.....	22
4.1 Decathlon ve světě.....	22
4.2 Decathlon v České republice .....	23
4.3 Předmět činnosti .....	24
5 DECATHLON České Budějovice.....	26
5.1 Organizační struktura.....	26
5.2 Motivační systém v Decathlonu .....	27

6	Analýza dat .....	29
6.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	29
6.1.1	Zaměstnanci.....	30
6.1.2	Odměňování.....	38
6.1.3	Motivace .....	41
6.1.4	Pracovní kolektiv .....	43
6.2	Vyhodnocení rozhovoru .....	46
7	Vyhodnocení a diskuse .....	48
	Závěr .....	52
	Summary .....	54
	Seznam použitých zdrojů.....	55
	Seznam grafů .....	57
	Seznam obrázků.....	57
	Seznam tabulek .....	58
	Přílohy.....	58



## Úvod

Odměňování zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších a také z nejstarších činností oddělení lidských zdrojů. Pro většinu zaměstnanců je největší motivací finanční odměna, na kterou si časem ale zvyknou a bude brána jako samozřejmost. V tomto okamžiku je nezbytnost, aby společnost nastavila i jiné motivační nástroje, které budou zaměstnance stimulovat k lepším pracovním výkonům. Na každého jedince působí různé motivační faktory jinak, proto je potřeba, aby této oblasti věnovalo vedení společnosti dostatečnou pozornost.

Správně stanovený koncept odměňování a motivace je hlavním klíčem k úspěchu celé společnosti. Pro společnost je důležité získat zaměstnance, kteří zajistí produktivitu a kvalitu. Spokojený pracovník dokáže dosáhnout kvalitních pracovních výsledků. Pokud si společnost chce udržet nejlepší pracovníky, měla by se zaměřit na motivaci a systém odměňování. Tento systém by měl vyhovovat potřebám pracovníků i potřebám podniku.

Aby mohl podnik efektivně motivovat své zaměstnance, musí nejdříve poznat jejich potřeby a přání. Správná motivace se projeví ve výkonech pracovníků a ve výsledcích. Správně motivovaný pracovník ze sebe vydá to nejlepší.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První část teoretickou, kde za pomoci odborné literatury jsou vysvětleny základní pojmy, definice a teorie z oblasti odměňování a motivace. Druhou část praktickou, kde je popsána charakteristika vybraného podniku DECATHLON v Českých Budějovicích. Dále jsou zde zpracovány výsledky dotazníkového šetření a rozhovoru vedeného s ředitelem společnosti a popsán pohled na tuto situaci jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany vedení.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat stávající systém odměňování a motivace zaměstnanců ve vybraném podniku a na základě zjištěných výsledků navrhnout případné změny, které by mohly být přínosné jak pro podnik, tak pro samotné zaměstnance.



# 1 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je jednou z nejzávažnějších a nejstarších personálních činností, které na sebe přitahuje pozornost jak zaměstnanců, tak zaměstnavatelů.

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů znamená mnohem víc než mzdu, plat, či jiné formy peněžní odměny, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování zahrnuje také povýšení, formální uznání (pochvaly), zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem (zpravidla nepeněžní) nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru. Kromě těchto hmatatelných odměn se stále více pozornosti věnuje tzv. **vnitřním odměnám**. Vnitřní odměny nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací. Významným zdrojem této odměny je autonomie práce. *„Autonomie práce se vztahuje k možnostem, které má pracovník pro svobodné rozhodování při plánování a organizování práce, možnost pracovat vlastním tempem, pohybovat se po pracovišti a komunikovat podle vlastního přání.“* (Koubek, 2011) Méně důležitými faktory, které ovlivňují vnitřní odměny zaměstnance, jsou korektní vztahy mezi vedením organizace a zaměstnanci, spravedlivé hodnocení a peněžní odměňování pracovníků apod. (Koubek, 1995)

## 1.1 Řízení odměňování

Řízení odměňování se zabývá strategiemi a procesy, které jsou potřebné k zabezpečení toho, aby lidé, co přispívají organizaci, byli odměněni, a to buď peněžní, tak nepeněžní formou. Obecným cílem je odměňovat lidi slušně a spravedlivě. Řízení odměňování se týká také nepeněžního a nehmotného odměňování v podobě uznání, pochvaly, rozvoje vzdělání a plno dalších možností.

Prvním cílem v řízení odměňování je odměňovat lidi podle toho, které hodnoty vytvářejí. Dále je cílem podporovat dosahování cílů organizace, napomáhat tomu, aby organizace měla angažované a talentované lidi. Důležitým cílem je také podporovat dosahování vysokého výkonu a rozvíjet kulturu organizace. Jako poslední cíl je definovat správné chování a výsledky.

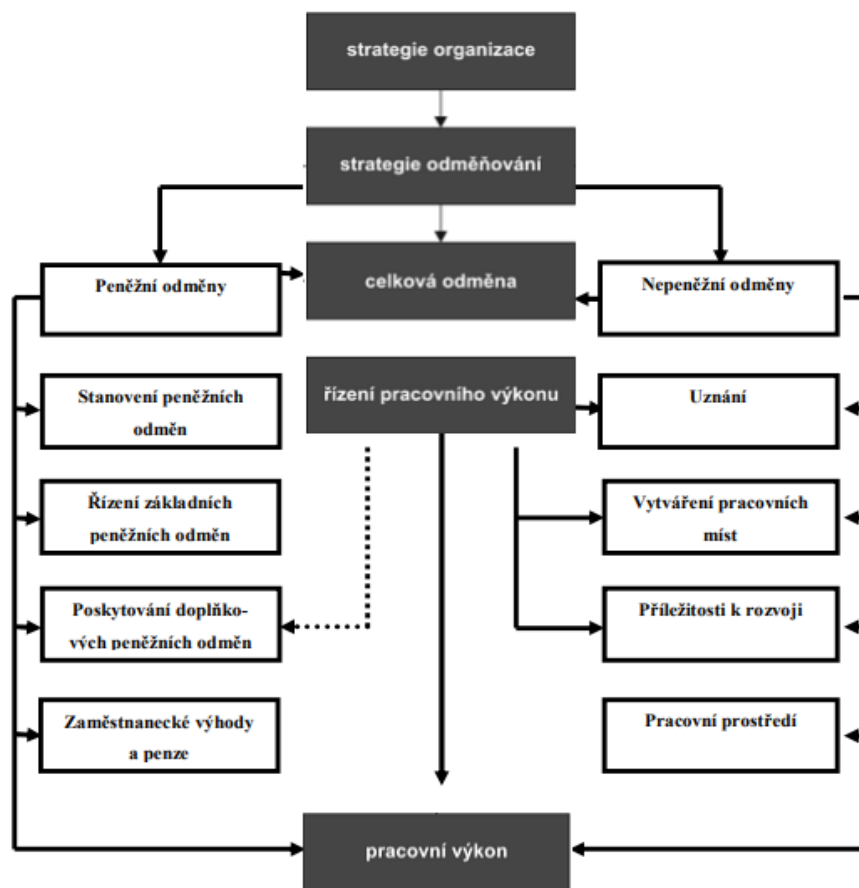
**Strategie odměňování** – vymezuje, co chce organizace do budoucna dělat, usměrňuje a podporuje vytváření a uplatňování politik a postupů odměňování, vychází z poznání potřeb organizace i jejich zaměstnanců.

**Politika odměňování** – pro rozhodování poskytuje návod a kroky, které je potřeba udělat. Týká se například zabezpečování spravedlnosti odměňování a přístupu k celkové odměně. (Armstrong, 2009)

## 1.2 Systém odměňování

Systém odměňování se skládá ze vzájemně souvisejících procesů a postupů odměňování. Používají se s cílem zajistit, aby se odměňování řídilo ve prospěch organizace, stejně jako pracovníci, kteří v organizaci pracují. Systém je poháněn strategií organizace, která zase pohání strategii odměňování, jak je níže zobrazeno v obrázku 1.

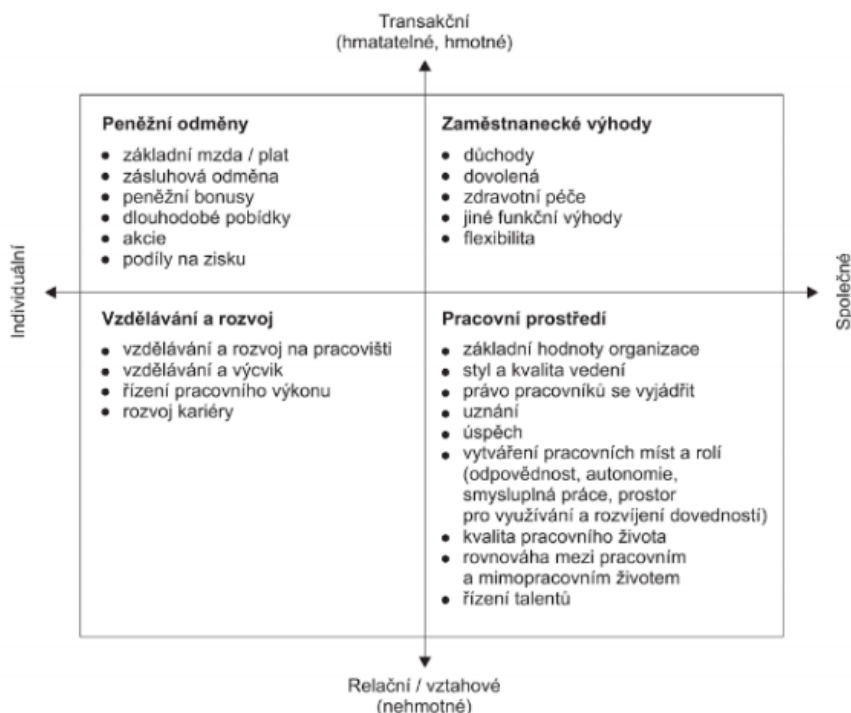
**Obrázek 1: Strategie organizace**



Zdroj: Armstrong, Taylor, & Šikýř, 2015

Jak uvádí Armstrong, Taylor & Šikýř (2015), hlavními složkami systému odměňování jsou peněžní a nepeněžní odměny, které jsou kombinovány za účelem vytvoření systému celkové odměny. Model celkové odměny je zobrazen v obrázku 2.

**Obrázek 2: Model celkové odměny**



Zdroj: Armstrong, 2007

**Peněžní odměny** zahrnují jak peněžní odměny založené na pracích a založené na lidech, tak i zaměstnanecké výhody a penze, stejně jako systém peněžního uznání za odvedenou práci.

**Nepeněžní odměny** umožňují zohledňovat a uspokojovat rozdílné potřeby pracovníků týkající se uznání, úspěchů, pracovního prostředí a osobního růstu. Nepeněžní odměny mohou být vnější (pochvala, uznání) nebo vnitřní, které souvisejí s výzvami práce.

**Celková odměna** je kombinace peněžních a nepeněžních odměn. Cílem je spojit peněžní i nepeněžní odměny do soudržného celku. Pojetí celkové odměny vyjadřuje přístup k řízení odměňování, které vyzdvihuje, že je třeba posoudit veškeré možnosti ocenění pracovníků za odvedenou práci a dosažené úspěchy.

Model celkové odměny od společnosti Towers Perrin se používá pro plánování přístupu založeného na celkové odměně. Skládá se z matice se čtyřmi kvadranty.

**Horní dva kvadranty (peněžní odměny a zaměstnanecké výhody)** představují transakční (hmotné) odměny. Tyto peněžní odměny mají peněžní povahu a jsou snadno kopírovány konkurencí.

**Dolní dva kvadranty (vzdělávání, rozvoj a pracovní prostředí)** představují relační (nehmotné) odměny a jsou důležité pro zvyšování transakčních odměn. Nemohou být konkurencí kopírovány tak snadno. (Armstrong, Taylor, & Šikýř, 2015)

### **1.3 Otázky systému odměňování**

Pokud chceme na počátku uvažovat o systému odměňování, je důležité odpovědět si na tyto základní otázky.

1. Čeho organizace potřebuje dosáhnout svým systémem odměn?
2. Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn?
3. Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?

#### **Čeho organizace potřebuje dosáhnout svým systémem odměn?**

Z pohledu organizace je účinný systém odměňování metoda k vytvoření konkurenční výhody pro získávání a udržení pracovníků, dosažení konkurenční výhody, žádoucího zisku, potřebné úrovně flexibility a kreativity.

#### **Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn?**

Pracovníci potřebují zabezpečit uspokojování potřeb svých i své rodiny. Vyžadují sociální jistotu, životní stabilitu a jasnou perspektivu. Očekává se spravedlivé a srovnatelné odměňování. Potřebují se seberealizovat a vykonávat práci, která je uspokojuje. Rádi pracují v prostředí s dobrými vztahy na pracovišti.

#### **Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?**

Mezi vnější faktory, které ovlivňují společnost, její pracovníky, a i systém odměňování patří populační vývoj, aktuální situace na trhu práce, profesně kvalifikační struktura lidských zdrojů, životní styl, úroveň zdanění nebo míra inflace. (Koubek, 2007)

## 1.4 Mzda a plat

Mzda je podle Zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb., § 109) peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci.

Podle Zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb., § 109) je plat peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je:

- a) *stát,*
- b) *územní samosprávný celek,*
- c) *státní fond,*
- d) *příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů,*
- e) *školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, nebo*
- f) *regionální rada regionu soudržnosti, s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.*

## 1.5 Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit práci pracovníka, jeho výkon, pracovní chování a schopnosti. Některé mzdové formy mají neuspokojivý pobídkový účinek, a tak bývá pozornost upnuta na tzv. pobídkové formy. Pobídkové formy jsou odměny nabízené jako dodatek k časové mzdě. Existují i samostatně a jsou přímo úměrné pracovnímu výkonu. (Koubek, 2007)

Mzdové formy mohou fungovat jako prostředek pro stimulaci pracovníků. Aby docházelo ke stimulaci, musí zaměstnanci znát pravidla mzdové formy a také vědět, jak si mzdu udržet, případně zvýšit. (Hůla, 2004)

### 1.5.1 Časová mzda

Časová mzda je poskytována za určitou jednotku času (hodina, den, týden, měsíc, rok), kterou pracovník dostává za svou vykonanou práci. **Hodinová mzda** se obvykle používá u dělnické kategorie, a naopak u nedělnické kategorie se používá obvykle **měsíční plat**. Časová mzda je nejpoužívanější základní formou a často vytváří pověst organizace. (Koubek, 1995)

Lze ji vypočítat jako součin počtu časových jednotek a mzdového tarifu. Čistá časová mzda má nízkou motivační schopnost. Při vytváření mzdového tarifu se vychází z průměrného a normovaného výkonu. (Horalíková, 2000)

### **1.5.2 Úkolová mzda**

Jednou z nejpoužívanějších forem ve středních a větších podnicích je úkolová mzda. Tato forma mzdy je závislá na výkonu pracovníka. Vypočítat ji lze jako součin mzdového tarifu stupně vykonané práce a počtu normohodin. Proto se také v tomto systému často vypočítávají a stanovují normy spotřeby práce. Tato mzdová forma je zaměřena na zvyšování množství produkce a snaží se stimulovat pracovníky k zvyšování pracovního tempa. Úkolová mzdová forma se používá u podniků, které kladou velký důraz na vysoký výkon. (Hůla, 2004)

### **1.5.3 Podílová (provizní) mzda**

Podílová neboli provizní mzda je specifickým druhem úkolové mzdy. Bývá určena jako přímé procento pracovníka nebo pracovní skupiny na hodnotově vyjádřených výsledcích práce. Podílová mzda (S) vyjádřená v procentech je vypočtena jako poměr roční, či měsíční mzdy (A) a předpokládaným ročním, či měsíčním objemem výkonu (B). (Hůla, 2004)

$$\left[ S = \frac{A}{B} * 100 \right] \quad (1)$$

Koubek (1995) popisuje ve své knize, že podílová mzda je odměna pracovníka zcela závislá na prodaném množství. Mezi hlavní výhody podílové mzdy patří přímý vztah odměny k výkonu. Nevýhodou naopak je, že ji mohou ovlivnit faktory, které nemá pracovník pod kontrolou, jako například uvedení nového konkurenčního výrobku na trh apod.

#### 1.5.4 Smíšená mzda

Jedná se o kombinaci mzdy časové a úkolové nebo mzdy časové a podílové. Skládá se ze dvou složek. Ve smíšené mzdě je jedna část fixní, která je závislá pouze na počtu odpracovaných hodin a druhá část pohyblivá, která závisí na plnění norem nebo na stanoveném podílu. Součtem těchto dvou složek nám dává výdělek pracovníka. Cílem je zmírnit jednostranné působení úkolové mzdy, kde jsou méně přesné výkonové normy nebo tam, kde převládá jednostranný vliv podílové mzdy. (Hůla, 2004)

#### 1.5.5 Dodatkové formy mzdy

Mimo výše uvedené mzdové formy se objevují také povinné a nepovinné příplatky ke mzdě. Mezi povinné příplatky ke mzdě patří:

- mzda za práci přesčas,
- náhrada mzdy za práci ve svátek,
- příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí,
- příplatek za práci v noci.

**Práce přesčas** – za dobu práce přesčas dle zákona pracovníkům přísluší obvyklá mzda zvýšená o 25 % průměrného výdělku. Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí náhradního volna.

**Práce za svátek** – pracovníkovi přísluší mzda zvýšená o 50 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodnou na dnech náhradního volna.

**Práce ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí** – příplatek zde činí nejméně 10 % částky, kterou zákon stanovuje jako základní sazbu minimální mzdy.

**Práce v noci** – mezi 22. a 6. hodinou přísluší pracovníkovi příplatek ve výši nejméně 10 % průměrného výdělku. (Zákoník práce, zákon č. 262/2006 Sb.)



Nepovinné příplatky ke mzdě lze sjednat v pracovní smlouvě. Závisí vždy na konkrétní situaci daného podniku. Příklady častěji se vyskytujících příplatků uvádí Horalíková (1995). Jedná se například o:

- 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.

## 1.6 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které zaměstnavatel poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro něj pracují. (Koubek, 2001)

Zaměstnanecké výhody se v Evropě člení dle Koubka (2001) do tří skupin:

1. **Výhody sociální povahy** – půjčky a ručení za půjčky, důchody poskytované organizací apod.
2. **Výhody mající vztah k práci** – stravování, vzdělávání hrazené organizací apod.
3. **Výhody spojené s postavením v organizaci** – placení telefonu v bytě, bezplatné bydlení apod.

Armstrong (2009) řadí mezi hlavní zaměstnanecké výhody osobní bezpečnost, peněžní pomoc, osobní potřeby a dobrovolné výhody.

**Osobní bezpečnost** zahrnuje zdravotní péči, pojištění, nemocenské dávky, dodatečné odstupné a poradenství týkající se kariéry. **Peněžní pomoc** může mít formu podnikové půjčky, která bývá bezúročná, pokud se jedná o menší půjčku na permanentky, na kulturní či sportovní události, pomoc při splacení hypotéky a jiné. **Osobní potřeby** zahrnují například volno z osobních důvodů, mateřskou, podnikové slevy a jiné. Populárními **dobrovolnými výhodami** je zdraví (pojištění soukromé léčebné péče), ochrana (životní pojištění), volný čas (dovolená, cestovní pojištění) a domácnost (on-line nakupování, zboží pro domácnost).

### **1.6.1 Cafeteria systém**

Tento flexibilní systém poskytování sociálních a nadtarifních výhod vznikl v USA. Cafeteria představuje podle Bedrnové a Nového (1994) flexibilní systém, který umožňuje pracovníkům volbu z nabízených alternativ materiálních výhod, které odpovídajícím způsobem korespondují s individuálními požadavky a preferencemi každého pracovníka.

Kleibl, Dvořáková & Šubrt (2001) udávají možnost každého zaměstnance, aby si vybral dle svého přání a představ takové složky odměňování, které chce od organizace získávat. Výhodou systému volitelných výhod pro zaměstnance patří to, že řada produktů může být poskytována levněji díky množstevním slevám od dodavatelů, dále také možnost daňových zvýhodnění některých benefitů. Mezi výhody a nevýhody systému Cafeterie řadí Bláha (2005) následující.

#### **Výhody systému Cafeteria**

- flexibilita – firma průběžně aktualizuje nabídku podle potřeb pracovníků,
- průhlednost – systém je založen na standartních pravidlech, které jsou předem stanoveny a na možnostech zpětné vazby,
- spravedlnost – každý pracovník má svůj zaměstnanecký účet, který spravuje,
- zvýšení spoluodpovědnosti zaměstnanců – pracovníci na sebe berou použitím systému zodpovědnost,
- informovanost – systém je přehledný pro každého a pracovníci se dozvídají tržní hodnotu výhody,
- lepší image firmy – pracovníci si vážící důvěry svých zaměstnavatelů mít možnost volby, což je zvýhodňuje od ostatních firem,
- roste loajalita – např. firmě se nedaří, zaměstnanci jsou ochotni rozsah výhod snížit, a jakmile se situace ve firmě zlepšší, dostanou zaměstnanci satisfakci neboli vyrovnání.

#### **Nevýhody systému Cafeteria**

- administrativní a nákladová náročnost v počátcích při zavádění systému. Jedná se o nastavení výhod a pravidel čerpání včetně administrace jednotlivých zaměstnaneckých účtů.
- pravidelná aktualizace potřeb zaměstnanců.

## 2 Motivace

### 2.1 Pojem motivace a motiv

Pojem motivace má původ v latinském slovu „movere“ znamenající hýbat či pohybovat. Zjednodušeně se dá říci, že se jedná o věc uvádějící nás do pohybu. Motiv je vnitřní potřeba člověka, ať vědomá, polovědomá či podvědomá, která působí na jeho vůli a nutí ho jednat tím či oním způsobem. (Adair, 2004)

Bedrnová, Nový a kol. (1998) chápou motivaci jako skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, nikoli vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Činnosti člověka určitým směrem zaměřují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzeou aktivitu udržují.

Z manažerského hlediska osoba, která je motivována, pracuje pilně, její píle nemá výkyvy a je automaticky zaměřena na důležité cíle. Motivace obsahuje úsilí, vytrvalost a také cíle člověka. (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997)

Motivace vyjadřuje dle Armstronga (2015) sílu a směr chování. Zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Pojem motivace může vyjadřovat cíle, které si lidé stanovili, dále také způsob, jakým si lidé své cíle vybrali i způsob, jakým se ostatní snaží změnit svoje chování.

Důležitým rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech rovinách neboli ve třech **dimenzích**. Především je to **dimenze směru**, která motivaci člověka a následně i jeho činnost určitým směrem orientuje, zaměřuje, a naopak od jiných směrů ho odvrací. Tuto skutečnost lze vyjádřit typickými výrazy, jako jsou „chci to a to“, „toužím po tom a tom“, „nechci se zabývat tím a tím“ apod.

Druhou dimenzí je **dimenze intenzity**. Tato dimenze říká, že činnost člověka orientovat se určitým směrem je závislá na síle jeho motivace. Dimenze intenzity se dá vyjádřit výrazy, jako jsou „chci“, „velmi toužím“, „docela bych chtěl“ apod.

Poslední rovinou je **dimenze stálosti**. Dimenze stálosti se projevuje mírou schopností jedince překonávat vnější a vnitřní překážky během uskutečňování motivované činnosti jedince. (Bedrnová, Nový a kol., 1998)

**Motiv** (pohnutka) značí vnitřní psychickou sílu člověka. Motiv je každá vnitřní pohnutka podněcující jeho činnost, kterou určitým směrem orientuje, v daném směru aktivizuje a která vzbuzenou aktivitu udržuje. Obecným cílem motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu.

Krninská (2012) rozlišuje motivy prvotní a druhotné.

- a) **Motivy prvotní** – úroveň motivace, která je vrozená, slouží k zachování a k rozvoji člověka jako biologického druhu.
- b) **Motivy druhotné** – úroveň motivace, která je spojena se zkušenostmi člověka získanými uspokojováním prvotních motivů. Směřuje k jeho rozvoji na kvalitativně vyšší úrovni.

### **Motivace a manipulace**

Motivace uspokojuje zájmy motivujícího tak, že uspokojuje i zájmy, které odrážejí potřeby motivovaného. Naopak manipulace se zaměřuje pouze na zájmy manipulujícího. Zdali uspokojí nějakou potřebu manipulovaného, je to jen dočasná taktika nebo vedlejší důsledek. (Plamínek, 2007)

## **2.2 Zdroje motivace**

Za zdroje motivace lze označit ty skutečnosti, které motivace vytvářejí. Existuje řada skutečností, které se podílejí na utváření motivace lidské činnosti.

K základním zdrojům motivace patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

**Potřeba** je chápána jako člověkem prožívaný nedostatek něčeho důležitého pro život daného jedince. Potřeby se nejčastěji člení na potřeby primární a potřeby sekundární. Mezi potřeby primární řadíme potřeby biologické a fyziologické. Tyto potřeby jsou spojeny s činnostmi a funkcemi lidského těla. Řadíme sem například vzduch, potravu, tekutiny apod.

K potřebám sekundárním řadíme sociální, společenské a psychogenní potřeby. Potřeby jsou spjaty s člověkem jako tvorem sociálním (společenským, kulturním). Patří k nim například láska a seberealizace. (Bedrnová, Nový a kol., 1998)

Uspokojování potřeb patří mezi základní podmínky existence člověka – musí pít, jíst apod. Krninská (2012) popisuje proces uspokojování potřeb:

- **první fáze** – motivující napětí, které je tvořeno určitou potřebou jako důsledek nějakého pocíťovaného nedostatku,
- **druhá fáze** – naplňování potřeby,
- **třetí fáze** – uspokojení jedné potřeby vytváří možnost pro rozvoj nově se vytvářející další potřeby.

Potřeba nutí člověka k jednání a na jejím základě se vytvářejí snahy a cíle člověka, které ve svém jednání uskutečňuje. Jsou velmi rozmanité.

**Návyky** jsou činnosti, které člověk provozuje opakovaně, dokonce pravidelně a většinou v určitých situacích. Díky pravidelnosti se návyky automatizují, fixují se a stávají se určitými stereotypy. Návyky se mohou objevovat ve všech oblastech lidské činnosti a mohou být výsledkem výchovy každého člověka. (Bedrnová, Nový a kol., 1998)

**Zájem** můžeme chápat jako zvláštní druh motivu. (Bedrnová, Nový a kol., 1998)

Krninská (2012) charakterizuje zájem jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Určují kvalitu přístupu člověka k určitým druhům činnosti.

Nejčastěji uvedené zájmy spojené s pracovním jednáním jsou:

- typu zkoumavého, vědeckého,
- typu uměleckého,
- typu sociálního,
- typu podnikavého,
- typu rukodělného,
- typu konvenčního.

**Hodnotou** pro konkrétního člověka může být v podstatě cokoliv. Existují však obecněji platné hodnoty, jako jsou zdraví, děti, práce, přátelství, láska, svoboda, peníze apod. Nejznámější klasifikaci hodnot provedl německý psycholog Spragare, který rozlišil šest osobnostních typů podle převažujícího zaměření:

- typ teoretický – zaměřuje se na hledání pravdy, uvažuje racionálně, pro něj je nejvyšší hodnotou poznání,
- typ ekonomický – zaměřen na prospěch, prosperitu, nejvyšší hodnotou je užitek,
- typ estetický – nejvyšší hodnotou je krása,
- typ sociální – charakterizuje člověka nesobeckého, láska je pro něj nejhodnotnější formou vztahů, nejvyšší hodnotou vůbec,
- typ politický – nejvyšší hodnotou považuje moc, má tendenci neustále vyhledávat soutěž a příležitost ovládat druhé,
- typ náboženský – je zaměřen k absolutním a božským hodnotám, tendence vidět nejvyšší hodnotu v jednotě. (Bedrnová, Nový a kol., 1998)

Hodnotu lze vymezit jako něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání. Obsahem hodnoty je to, čemu člověk dává přednost ve svém životě neboli co považuje za závažné. (Krninská, 2012)

*„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně nežádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.“* (Bedrnová, Nový a kol., 1998) Ideály se mohou týkat nejrůznějších skutečností. Mohou se týkat osobního života, životních cílů i života pracovního. Vznikají především na základě působení sociálních faktorů vývoje. (Bedrnová, Nový a kol., 1998)

Ideál je model, který člověku slouží či má sloužit jako vodítko jeho jednání. Tvoří se pod silným společenským vlivem a je do určité míry určován přijímanými, morálními a právními normami, životní filozofií člověka a životní zkušeností. (Krninská, 2012)

## 2.3 Typy motivace

K motivaci lze přistupovat dvěma různými cestami. První cestou lidé motivují sami sebe tím, že práci hledají, vykonávají a tím uspokojí své potřeby. Při druhé motivaci jsou motivováni managementem (například pochvala).

**Vnitřní motivace** – jsou to faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti. Vnitřní motivy mají dlouhodobější a hlubší účinek, protože jsou součástí jedince.

**Vnější motivace** – jsou to faktory, které vytváří management, aby lidi motivoval. Odměny typu zvýšení mzdy, pochvala, povýšení apod. Tresty se mohou týkat například odebrání nenárokové složky mzdy. Motivátory nemusí působit dlouhodobě oproti vnitřní motivaci, která má hlubší a dlouhodobější účinek. (Armstrong, 1999)

## 2.4 Základní motivační teorie

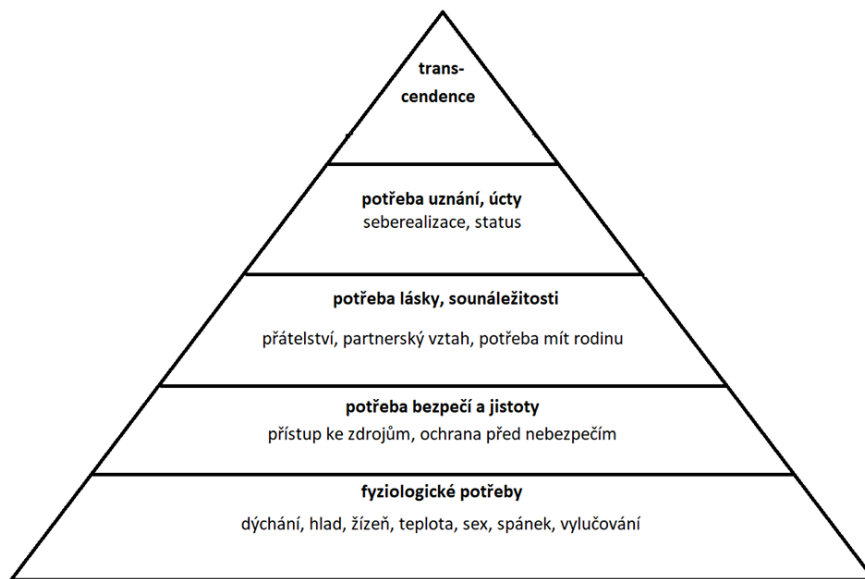
Proces motivace je založen na řadě teorií motivace, které objasňují její význam. V práci jsou uvedeny pouze ty nejzákladnější a nejuznávanější. Teorie se během několika let rozmnožily a rozšířily. Pomáhají nám si uvědomit složitost motivačního procesu. (Armstrong, 1999)

### 2.4.1 Maslowova teorie potřeb

Americký psycholog Abraham Herold Maslow založil (1954) jednu z nejznámějších teorií potřeb. Potřeby, které přicházejí jako první, musejí být dříve uspokojeny, než dojde na potřeby vyšší úrovně (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997), viz obrázek 3.



**Obrázek 3: Maslowova motivační teorie**



Zdroj: Vlastní tvorba

Jak je patrné z obrázku 3, tato pyramida se skládá z celkem pěti hierarchicky uspořádaných úrovní. Každá úroveň představuje lidskou potřebu.

- 1) Fyziologické potřeby** – tato kategorie se skládá ze základních potřeb člověka, a to potřeby potravy, vody, jídla apod. Jsou-li fyziologické potřeby člověka neuspokojeny, pak žádné další potřeby člověka nemotivují. Sám Maslow tvrdí, že osoba, která postrádá potravu, bezpečí, lásku a uznání se pravděpodobně bude pít po potravě usilovněji než po čemkoliv jiném.
- 2) Potřeby jistoty a bezpečí** – jsou-li uspokojeny základní fyziologické potřeby, začínají narůstat potřeby z druhého patra pyramidy. Mezi potřeby patří především ochrana před násilím, ekonomickým strádáním, nemocí a neočekávanými pohromami.
- 3) Sociální potřeby** – potřeba lidí se sdružovat a touha po přátelství. Neuspokojení této potřeby může vést k ovlivnění duševního zdraví člověka.
- 4) Potřeba uznání** – potřeba skutečného uznání od ostatních lidí. Uspokojením této potřeby vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.
- 5) Potřeba seberealizace** – touha člověka být víc a víc, než je. Maslow se domnívá, že potřeba seberealizace je uspokojena až tehdy, když jsou uspokojeny ostatní potřeby. (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997)

## 2.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Autorem této teorie je psycholog Frederick Herzberg. Tato teorie je založena na výzkumu spokojenosti a nespokojenosti při práci u 200 účetních a techniků. Frederick Herzberg zjišťoval, kdy se zaměstnanci při své práci cítí dobře a kdy špatně. (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997)

Z výsledků zkoumání dospěl Herzberg k závěru, že na zaměstnance působí při práci dva faktory.

### Udržovací faktory (hygienické faktory či dissatisfactory)

Nejsou-li tyto faktory přítomny, způsobují nespokojenost zaměstnanců. Naopak pokud budou přítomny, tak nevytvářejí výraznou motivaci. Do těchto faktorů Herzberg zařadil například plat, osobní život, odborný dozor, jistota práce, postavení apod.

### Motivační faktory (satisfactory)

Faktory, které vyvolávají u pracovníků pocit motivace a spokojenost s prací. Jejich nepřítomnost u zaměstnanců nevyvolává pocit nespokojenosti. Zařadit do těchto motivačních faktorů lze například uznání, povýšení, odpovědnost apod. (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997)

## 2.4.3 Teorie X a teorie Y

Autorem této teorie je jeden z představitelů humanistické psychologie Douglas McGregor. Jedná se o reflexi existence protikladných představ o pracovníkovi a z těchto představ vycházejících přístupů k němu.

První typ představ – **typ X** – vyjadřuje názor, že člověk je tvor líný, má vrozenou nechuť k práci, proto je nezbytné jej k práci nutit. Naopak dobrou práci a dobrý výkon je třeba odměnit. Člověk je převážně tvor nesamostatný, vyžaduje neustálé vedení, kontrolu a dohled.

Protikladný typ představ – **typ Y** – tento typ naopak předpokládá, že výdej fyzické i duchovní energie v práci je pro člověka čímsi stejně přirozeným jako hra nebo odpočinek. Smysl pro odpovědnost a povinnost je člověku rovněž něčím zcela přirozeným, důležitější, než například finanční odměny jsou pro člověka typu Y pocit důležitosti a užitečnosti vlastní práce.

S postupujícím kulturním, ekonomickým a sociálním rozvojem lidské společnosti stále vyšší procento obyvatelstva odpovídá spíše typu Y. (Bedrnová, Nový, 2002)

#### **2.4.4 Teorie cukr a biče**

Teorie cukru a biče je nejstarší a stále nejrozšířenější. Tato teorie je velmi blízká teorii X a Y. V tomto modelu je veškerá motivace založena na hmotných stimulech a na strachu z postihu. „Cukr“ byla odměna za vykonanou práci a naopak „bič“ snížení odměny nebo postih. (Bedrnová, Nový, 2002)

## **3 Metodika**

### **3.1 Cíl práce**

Hlavní náplní a cílem bakalářské práce je analyzovat současný systém odměňování a motivace zaměstnanců ve vybraném podniku, popsat jej, zhodnotit a následně navrhnout případné změny, které by mohly být přínosem pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Vybraným podnikem je sportovní obchod DECATHLON v Českých Budějovicích.

### **3.2 Metodický postup**

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První část je teoretická, kde je vysvětlena problematika odměňování a motivace zaměstnanců. Pro pochopení této problematiky byly čerpány informace z české odborné literatury a legislativních předpisů. Tuto literaturu zajišťovala Akademická knihovna Jihočeské univerzity.

Na literární rešerši navazuje praktická část, ve které je na úvod představena základní charakteristika podniku a dále je provedena analýza systému odměňování a motivace zaměstnanců. Důležitá data pro analýzu systému byla čerpána z interních zdrojů podniku, prostřednictvím dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru s ředitelem pobočky.

Po nastudování literatury následovalo sestavení dotazníku a sběr dat ve vybraném podniku.

Dotazník se skládá z šestnácti otázek a je anonymní. Otázky jsou uzavřené, ale i otevřené, kde může zaměstnanec napsat svůj názor. První část se zabývala charakteristikou respondentů (pohlaví, věk, dosažené vzdělání apod.). Druhá část se týkala spokojenosti zaměstnanců s odměňováním (výše mzdy, benefity apod.). Třetí část byla zaměřena na motivaci. Čtvrtá část zkoumala spokojenost s kolektivem a se vztahy na pracovišti. Dotazník vyplnilo 84 % zaměstnanců.

Na základě výsledků bylo navrženo několik změn, které by mohly vést ke zlepšení systému odměňování a motivace zaměstnanců. Praktická část by měla ukázat řediteli pobočky, jak jsou zaměstnanci spokojeni se systémem odměňování a motivace. Výsledky vyhodnocení dotazníků jsou součástí bakalářské práce. Úplné znění dotazníku je uvedeno v příloze č. 1.

## 4 Představení podniku

### 4.1 Decathlon ve světě

Historie Decathlonu sahá do roku 1976, kdy byla ve Francii v malé obci Englos otevřena první prodejna. Zakladatelem společnosti se stal Michel Leclercq. Jeho hlavním cílem bylo sjednotit sportovní vybavení ze všech různých sportovních odvětví pod jednu střechu.

První prodejna byla otevřena 27. července 1976 v Englos a ihned zaujala svojí originalitou. Úspěch konceptu „Všechny sporty pod jednou střechou“ umožnil zahájit v roce 1986 navrhování a výrobu vlastních produktů v "Decathlon Production". V tomto roce také Decathlon otevřel svou první zahraniční prodejnu, a to v sousedním Německu, konkrétně v Dortmundu. V roce 1996 vznikly první značky Decathlonu, tzv. passion brands. Značka Quechua pro outdoorové aktivity v horách a značka Tribord pro vodní sporty. Obě tyto značky začaly s navrhováním a vytvářením výrobků podle potřeb zákazníků.

Během následujících let probíhal růst firmy a expanze na další světové trhy. V roce 2001 Decathlon otevřel dveře zákazníkům na americkém kontinentě, a to v brazilském Sao Paulu. O dva roky později společnost Decathlon vstoupila také na asijský trh, kde byla otevřena prodejna v Číně v Šanghaji. V současnosti má společnost Decathlon 1600 prodejen v 56 zemích světa a 91 950 zaměstnanců ve světě.

#### Obrázek 4: logo DECATHLON



Zdroj: [www.decathlon.cz](http://www.decathlon.cz)

## 4.2 Decathlon v České republice

Decathlon vstoupil na český trh v roce 2010 a otevřel svou první prodejnu v Liberci. O rok později došlo k otevření prodejny v Ostravě. V roce 2013 dochází k otevření nejvíce prodejen v období jednoho roku a Decathlon expanduje do Prahy, Plzně, Českých Budějovic, Olomouce a Hradce Králové. V následujících letech byly otevřeny další prodejny, a to například v Brně, v Táboře, v Pardubicích atd. V současné době je celkový počet prodejen 23 a pracuje pro společnost 1 626 zaměstnanců. V roce 2015 společnost spustila e-shop.

Obrázek 5: Prodejny Decathlon v ČR



Zdroj: [www.decathlon.cz](http://www.decathlon.cz)

### 4.3 Předmět činnosti

Předmětem podnikání je prodej sportovního zboží a vybavení. Produkty společnosti Decathlon je možné zakoupit přímo na prodejně nebo přes e-shop. Prodejny Decathlon nabízí výrobky svých vlastních značek, které nejsou dostupné u konkurenčních obchodů.

Každá z uvedených značek se specializuje na jiný typ sportovního vybavení:

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Aptonia – výživa, triathlon a péče o tělo</li><li>• Artengo – tenis</li><li>• B'Twin – cyklistika</li><li>• Caperlan – rybaření</li><li>• Domyos – fitness, jóga, tanec</li><li>• Forclaz – trekking</li><li>• Fouganza – jezdeckví</li><li>• Geologic – lukostřelba, šipky, pétanque</li><li>• Géonaute – sportovní elektronika</li><li>• Inesis – golf</li><li>• Itiwit – pádlové sporty</li><li>• Kalenji – běh</li><li>• Kipsta – týmové sporty</li><li>• Korok – hokej</li><li>• Nabaiji – plavání</li><li>• Newfeel – sportovní chůze</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Offload – rugby</li><li>• Olaian – surfing</li><li>• Opfeel – squash</li><li>• Orao – brýle a optické doplňky</li><li>• Outshock – box</li><li>• Oxelo – kolečkové brusle, bruslení a koloběžky</li><li>• Perfly – badminton</li><li>• Quechua – turistika a kempování</li><li>• Rockrider – jízda na kole</li><li>• Simond – horolezectví</li><li>• Solognac – lov</li><li>• Subea – potápění</li><li>• Tarmak – basketbal</li><li>• Triban – cyklistika (silniční kola)</li><li>• Tribord – plachtění</li><li>• Wed'Ze – lyžování a snowboarding</li></ul> |
|---|--|



Cílem firmy je nabízet kvalitní vybavení a cenově dostupné pod jednou střechou, a právě to je důvodem úspěchu firmy. Produkty jsou navrhovány a vytvářeny ve spolupráci s vrcholovými sportovci z celého světa. Decathlon nabízí vybavení jak pro začínající, pokročilé a zkušené sportovce.

Společnost Decathlon je známá pod sloganem „děláme sport dostupnější“. Tento slogan vystihuje nastavenou politiku trvale nízkých cen a snahu o zpřístupnění sportu co nejvíce lidem.

Součástí některých prodejen bývá **servisní středisko**, kde zákazníci si mohou nechat seřídít nebo opravit produkty, které koupili v Decathlonu. Nejčastěji jsou využívány servisy a opravy kol, broušení bruslí a opravy stanů. Tyto služby mohou zákazníci využít i na produkty zakoupené u konkurenčních obchodů.

Součástí obchodu je i **zákaznický servis**. Na zákaznickém servisu si mohou zákazníci vyzvednout své objednávky přes e-shop či e-rezervace nebo vrátit, vyměnit či vyreklamovat zboží. Dále pokud má zákazník nějaký dotaz, může se na zaměstnance zákaznického servisu obrátit telefonicky, či zaslat e-mail.

## 5 DECATHLON České Budějovice

Pro účely této bakalářské práce byla vybrána prodejna Decathlon v Českých Budějovicích. Důvodem k vybrání tohoto podniku je, že firma mi je velmi blízká a více než půl roku v ní působím jako zaměstnanec na pozici sportovního poradce.

Prodejna byla otevřena 24. 5. 2013 s prodejní plochou 2000 m<sup>2</sup>. K dnešnímu dni zde společnost zaměstnává 63 zaměstnanců.

Obchod je pro zákazníky otevřen každý den od 9:00 do 20:00 hodin. Zaměstnanci se scházejí vždy 10 minut před otevřením prodejny, a to na ranním meetingu, kde jsou probírány výsledky, strategie, a jiné důležité informace.

### 5.1 Organizační struktura

Ředitelem této pobočky je Bc. Jakub Duračka, pod kterého spadají koučové sedmi oddělení. Role v Decathlonu jsou rozděleny následovně.

**Sportovní poradce** – je vášnivý sportovec a pomáhá sport lídrovi s projektem.

**Sport lídr** – je plně zodpovědný za vedení projektu svého sportu. Volí si svého kouče.

**Kouč** – kouč je i zároveň sport lídr. Pomáhá sport lídrům jiných sportů k osobnímu růstu a je spoluzodpovědný za výsledky svěřených sport lídrů.

**Ředitel** – zodpovědná osoba za fungování prodejny, vede kouče a pomáhá jim v rozvoji.

Hlavní náplní každé z uvedených pozic je péče o zákazníky. Cílem je pomoci se správným výběrem produktů a předat jim osobní zkušenosti s produkty. Další pracovní náplní je péče o doplňování zboží a o chod pokladen.

Firma doposud fungovala na základě hierarchické organizace. V čele byl ředitel, v druhé linii byli vedoucí oddělení a ve třetí linii sportovní poradci daného oddělení. Poslední rok se firma snaží přetransformovat organizaci spíše na síťovou strukturu, kde v čele je sice ředitel, ale všichni jsou spoluhráči a každý z nich má jinou roli. Ovšem tato síťová struktura funguje zatím pouze v některých prodejnách. Vždy záleží na stáří prodejny a v jaké fázi růstu se prodejna nachází.

## 5.2 Motivační systém v Decathlonu

**Školení.** Společnost Decathlon poskytuje svým zaměstnancům celou řadu školení. Elektronické školení jménem Decathlon training využívají všichni zaměstnanci a najdou zde informace o veškerých produktech, které jsou na prodejnách a také školení pro nové zaměstnance. Tento systém nové zaměstnance seznámí s podnikem, bezpečností na prodejně a jinými důležitými informacemi.

Mimo tento elektronický systém nabízí Decathlon i účast na školeních, která probíhají na různých místech v České republice. Jedná se o produktová školení, kde si zaměstnanci mohou otestovat různé produkty.

Dále jsou v nabídce školení na vystavení produktů, první pomoci a mnoho dalších. Tato školení probíhají přímo na prodejnách.

**Právo na chybu.** Firma očekává od zaměstnanců samostatnost jak při vykonávání pracovních činností, tak v rozhodování. V případě, že rozhodnutí není správné, firma přistupuje k této chybě jako možnost rozvoje a příležitost poučit se z chyb.

**Pochvala a uznání.** Zaměstnanci jsou za dobře odvedenou práci chváleni především ze strany svého kouče na EID sezení.

**Firemní akce.** Meetingy pro celý obchod se pravidelně konají dvakrát ročně. Vždy v létě a v zimě. Hlavním tématem těchto akcí je vyhodnocení a shrnutí výsledků za uplynulý půlrok a seznámení se strategií na půlrok následující. Každý měsíc se též uskutečňují týmové meetingy a meetingy vedoucích oddělení, kde se plánuje strategie na další měsíc.

**Vedoucí dne.** Tato funkce spočívá v tom, že se pracovník stane na jeden den vedoucím pobočky. Náplní této funkce je otevření a zavření prodejny, organizace celé prodejny a řešení komplikací, které případně nastanou. Díky této funkci má zaměstnanec možnost rozvíjet své vůdčí i organizační schopnosti. Zaměstnanec musí být na tuto funkci proškolen.

**Úkoly mimo běžnou pracovní náplň.** Mimo běžnou pracovní dobu mají možnost zaměstnanci pracovat na dalších svěřených úkolech, které si ke své práci dobrovolně přidali. Za odvedené výsledky mohou být finančně ohodnoceni.

**EID.** Jednou za měsíc má zaměstnanec se svým koučem sezení. Zaměstnanec před sezením vyplní formulář, ve kterém popíše, co ho od posledního sezení potěšilo, co se mu povedlo, a naopak co se zaměstnanci nepovedlo a co ho nepotěšilo. S tím poté se svým koučem pracují a snaží se najít na případný problém řešení.

**EAD.** Jedná se o sezení, které probíhá jednou ročně, kde se probírá práce zaměstnance za poslední rok a stanoví si priority na další rok. Zaměstnanci si mohou vybrat místo, kde by sezení rádi absolvovali, například v restauraci nebo ve sportovním areálu.

**Kariérní postup.** Zaměstnanec může požádat o postup na vyšší pozici na základě splnění očekávaných a odpovídajících výsledků.

**Odměňování v Decathlonu** je podrobně popsáno ve výsledcích dotazníkového šetření u grafu č. 11, který se zabývá benefity, které firma nabízí.

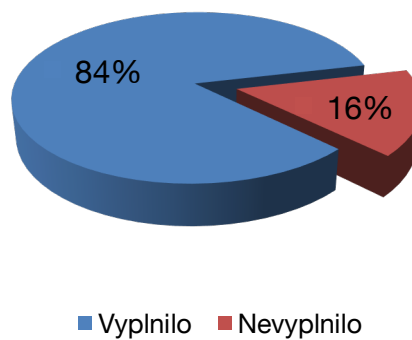
## 6 Analýza dat

K analýze skutečného stavu bylo využito dotazníkové šetření. Dotazník, který zaměstnanci obdrželi, měl za úkol zjistit spokojenost s odměňováním, motivací a jejich spokojenost se vztahy a s pracovním kolektivem. Cílem tohoto dotazníkového šetření bylo zjistit názory pracovníků na problematiku motivace a odměňování.

### 6.1 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník byl rozdán mezi zaměstnance v tištěné podobě. Z celkového počtu 63 zaměstnanců se dotazníkového šetření zúčastnilo 53 pracovníků, jedná se tedy o 84% návratnost. Na dotazník všichni zaměstnanci odpověděli anonymně.

**Graf 1: Návratnost dotazníků**



Zdroj: Vlastní zpracování

### 6.1.1 Zaměstnanci

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

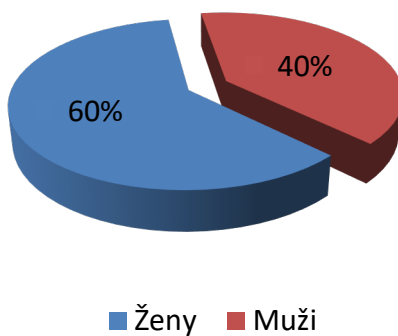
**Tabulka 1: Pohlaví**

Pohlaví	Počet	Vyjádření v procentech
Žena	32	60
Muž	21	40

Zdroj: Vlastní zpracování

První otázka zjišťovala pohlaví respondentů. Jak je vidět z tabulky č. 1 a z grafu č. 2, dotazník vyplnilo 32 žen, tedy 60 % respondentů. Mužů se zúčastnilo 21, tedy 40 %. Ve firmě celkově pracuje více žen než mužů.

**Graf 2: Pohlaví**



Zdroj: Vlastní zpracování

## Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

**Tabulka 2: Věková kategorie**

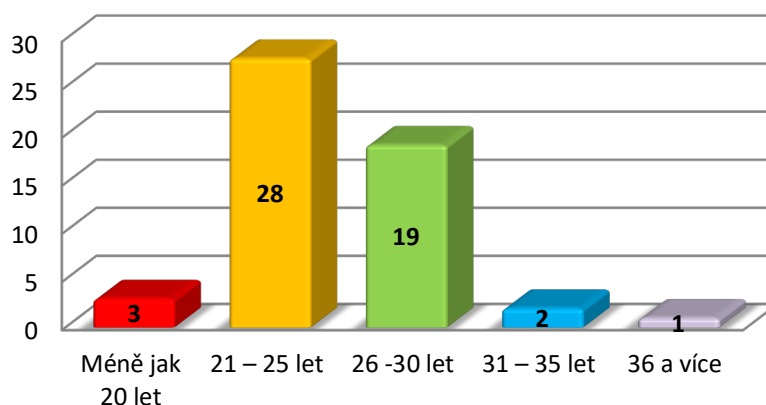
Věková kategorie	Počet	Vyjádření v procentech
Méně jak 20 let	3	5
21 – 25 let	28	53
26 – 30 let	19	36
31 – 35 let	2	4
36 a více	1	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka zjišťovala věkovou skladbu respondentů. Dle následující tabulky č. 2 a grafu č. 3 se jedná o zaměstnance převážně v mladém věku. Nejvíce zaměstnanců je ve věkové kategorii 21-25 let. Následuje početná věková skupina 26-30 let. Pouze 2 zaměstnanci, tedy 4 %, spadají do věkové skupiny 31-35 let. Třem zaměstnancům, tedy 5 %, je dokonce ještě méně jak 20 let. Jedná se o studenty středních škol.

Důvodem, proč ve firmě pracují mladí lidé může být to, že firma nabízí možnost různé výše pracovního úvazku a zároveň možnou změnu úvazku v rámci roku dle potřeb jak zaměstnance, tak firmy. Zároveň firma umožňuje flexibilní pracovní dobu, proto se práce jeví vhodná převážně pro studenty jako přivýdělek.

**Graf 3: Věková kategorie**



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

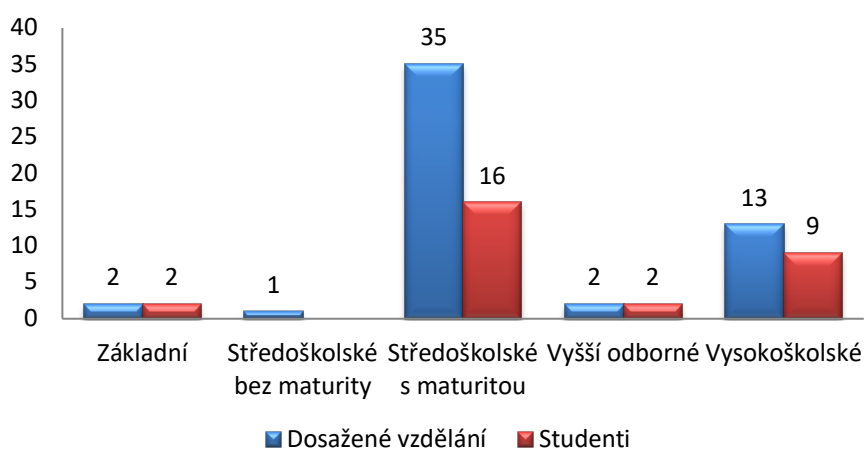
Tabulka 3: Dosažené vzdělání

Dosažené vzdělání	Počet	Vyjádření v procentech
Základní	2	4
Středoškolské bez maturity	1	2
Středoškolské s maturitou	35	66
Vyšší odborné	2	4
Vysokoškolské	13	24

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z grafu č. 4 na první pohled zřejmé, ve společnosti Decathlon v Českých Budějovicích pracují i studenti středních škol, tudíž jejich nejvyšší dosažené vzdělání je prozatím základní. Nejvyšší dosažené vzdělání je nejčastější středoškolské s maturitou, které uvedlo 66 %, tedy 35 pracovníků, z něhož 16 pracovníků ještě stále studuje. Vyšší odbornou školu mají 2 respondenti, kteří si také stále dodělávají své vzdělání a 13 respondentů má vysokoškolské vzdělání. Devět pracovníků s vysokoškolským vzděláním stále studuje. Nejméně zaměstnanců pracujících v této prodejně má základní nebo odborné vyučení. Jakou pozici v této společnosti člověk zastává, však nesouvisí s jeho nejvyšším dosaženým vzděláním. Dosažené vzdělání nemá vliv při náborových dnech.

Graf 4: Dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování



#### Otázka č. 4: Jste student?

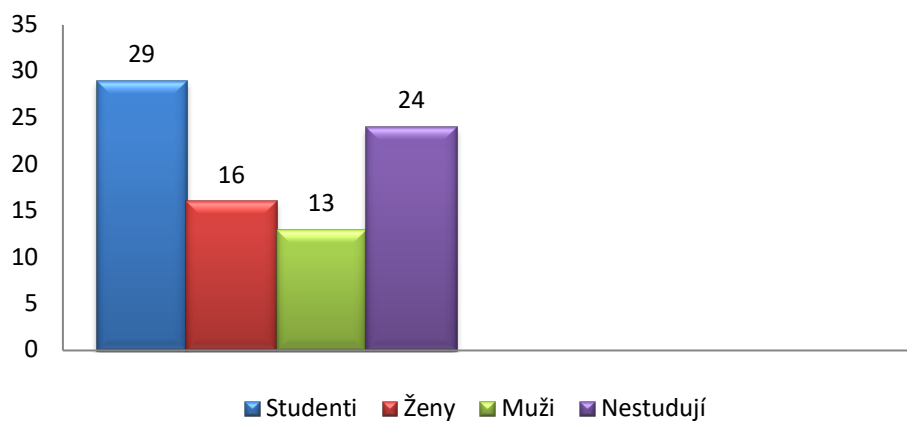
**Tabulka 4: Studenti**

Studenti	Počet	Vyjádření v procentech
Ano	29	55
Ne	24	45

Zdroj: Vlastní zpracování

S mladým kolektivem souvisí i to, že velké množství zaměstnanců jsou studenti. Na otázku, zda je zaměstnanec student, odpovědělo 29, tedy 55 % zaměstnanců ano a 24 zaměstnanců, tedy 45 % ne. Z 29 studentů je 16 žen a 13 mužů, jak lze vidět v grafu č. 5.

**Graf 5: Studenti**



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 5: Jak dlouho pracujete ve firmě?

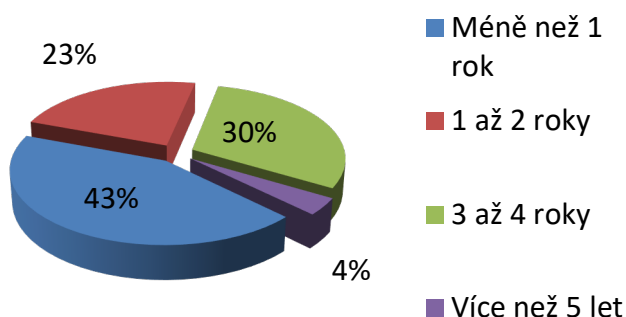
**Tabulka 5: Počet odpracovaných let ve firmě**

Počet odpracovaných let ve firmě	Počet	Vyjádření v procentech
Méně než 1 rok	23	43
1 až 2 roky	12	23
3 až 4 roky	16	30
Více než 5 let	2	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Většina pracovníků je ve společnosti zaměstnána kratší dobu. Nejčastěji se jedná o období kratší než 1 rok. Důvod je takový, že mnoho zaměstnanců během práce studuje. Tak se většinou stává, že na konci školního roku opouští prodejnu nemalé množství zaměstnanců, kteří školu dokončili a hledají si práci ve vystudovaném oboru. Fluktuace má za následek častější náborů nových lidí.

**Graf 6: Počet odpracovaných let ve firmě**



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 6: Jaký je Váš pracovní právní vztah?

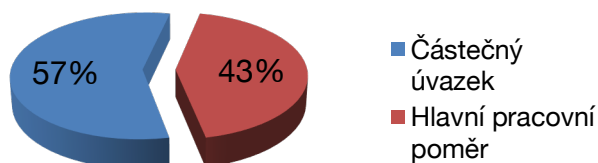
**Tabulka 6: Pracovní právní vztah**

Pracovní právní vztah	Počet	Vyjádření v procentech
Částečný úvazek	30	57
Hlavní pracovní poměr	23	43

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vyčíst z tabulky č. 6, 30 respondentů tudíž 57 % pracuje na částečný úvazek. Zpravidla to souvisí s tím, že ve společnosti je mnoho studentů, kteří mají kratší hodinové úvazky. Zaměstnanci si mohou vybrat mezi 10 hodinovým, 15 hodinovým, 20 hodinovým, 30 hodinovým a 40 hodinovým úvazkem. Zaměstnanci s 40 hodinovým úvazkem jsou na plném úvazku.

**Graf 7: Pracovní právní vztah**



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 7: Jaký byl Váš hlavní důvod pro nástup do tohoto zaměstnání?

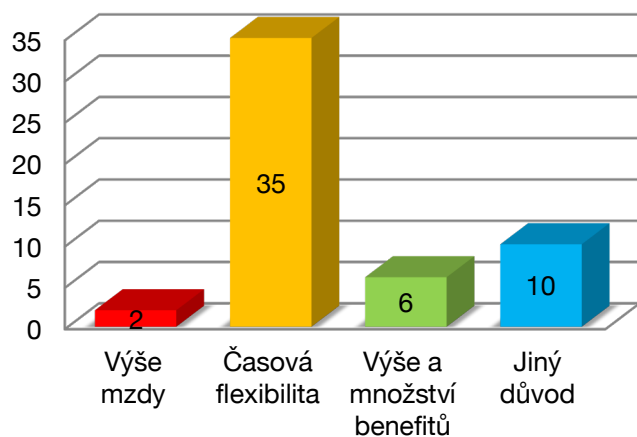
Tabulka 7: Důvod nástupu do zaměstnání

Důvod nástupu do zaměstnání	Počet	Vyjádření v procentech
Výše mzdy	2	4
Časová flexibilita	35	66
Výše a množství benefitů	6	11
Jiný důvod	10	19

Zdroj: Vlastní zpracování

V dotazníkovém šetření o důvodu k nástupu do zaměstnání měli zaměstnanci na výběr ze čtyř odpovědí. Na tuto otázku nejvíce respondentů uvedlo časovou flexibilitu, jak je patrné z grafu č. 8. Zaměstnanci si mohou nastavit směny dle jejich časových možností. Tato možnost je velikou výhodou především pro studenty, kteří si směny nastaví dle školního rozvrhu. Musí být ale plně pokrytá oddělení a musí mít zaměstnanci splněný časový fond hodin. Někteří zaměstnanci zvolili možnost „Jiný důvod“, kde uvedli 3 pracovníci jako důvod, že je práce lákala. Další dva pracovníci uvedli jako důvod praxi a 5 respondentů dobré jméno firmy.

Graf 8: Důvod nástupu do zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 8: Vaše pracovní pozice?

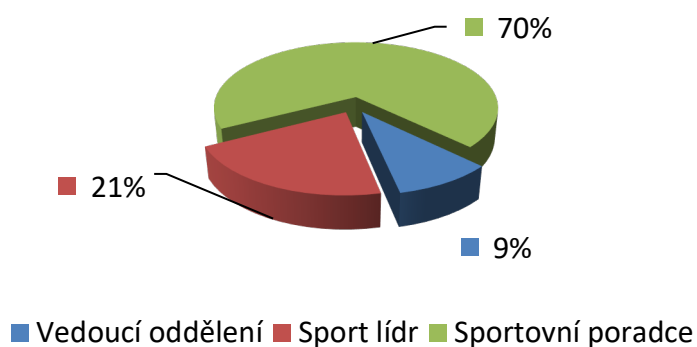
**Tabulka 8: Pracovní pozice**

Pracovní pozice	Počet	Vyjádření v procentech
Vedoucí oddělení	5	9
Sport lídr	11	21
Sportovní poradce	37	70

Zdroj: Vlastní zpracování

Při nástupu většina zaměstnanců začíná na pozici sportovní poradce. Na této pozici převážně většina zůstane. Na pozici vedoucího oddělení a sport lídra jsou vybíráni zaměstnanci už s jistými zkušenostmi.

**Graf 9: Pracovní pozice**



Zdroj: Vlastní zpracování

## 6.1.2 Odměňování

Otázka č. 9: Jste spokojen s peněžním příjmem?

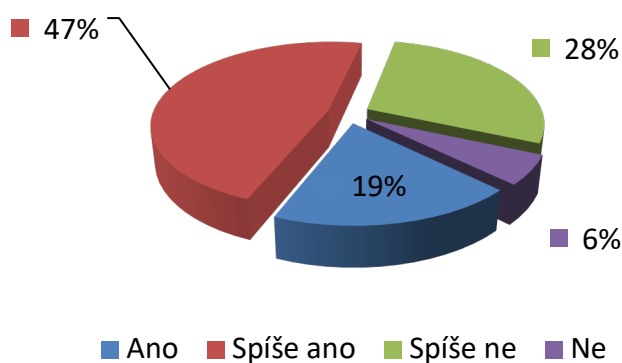
Tabulka 9: Spokojenost s peněžním příjmem

Spokojenost s peněžním příjmem	Počet	Vyjádření v procentech
Ano	10	19
Spíše ano	25	47
Spíše ne	15	28
Ne	3	6

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka týkající se spokojenosti s peněžním příjmem je jedna z nejvýznamnějších otázek z dotazníku. Z grafů č. 10 je patrné, že více zaměstnanců je spíše spokojeno se svým mzdovým ohodnocením. 10, tedy 19 % respondentů je velmi spokojeno a 15, tedy 28 % respondentů odpovědělo, že spokojeni spíše nejsou. Důvodem mohlo být to, že v den, kdy byly dotazníky rozdány, zaměstnancům přišlo zhruba o 2 000 Kč menší platové ohodnocení.

Graf 10: Spokojenost s peněžním příjmem



Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 10: Jaké benefity jsou pro Vás nejdůležitější? Seřad'te dle důležitosti (1 – největší důležitost, 6 – nejmenší důležitost)**

**Tabulka 10: Jaké benefity jsou pro Vás nejdůležitější?**

<b>Benefity</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Ambasadorská sleva	<b>22</b>	10	11	6	3	1
Zaměstnanecké akcie	0	3	4	8	11	<b>27</b>
Příspěvky na sport	0	4	6	<b>18</b>	16	9
Podíl na zisku	0	5	12	12	<b>17</b>	7
Měsíční bonusy	11	<b>16</b>	<b>15</b>	8	1	2
Flexibilní pracovní doba	<b>20</b>	15	5	1	5	7

Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanci měli v dotazníku seřadit benefity podle toho, jak jsou pro ně důležité. Nejvíce je pro zaměstnance důležitý benefit **ambasadorská sleva**. Zaměstnanci mají nárok na zaměstnaneckou slevu na produkty, které firma nabízí. Sleva činí 25 %. Následovala **flexibilní pracovní doba**. Ta v praxi vypadá tak, že každý zaměstnanec uvede své časové možnosti na následující měsíc, podle kterých pověřená osoba vytvoří rozpis směn.

Na druhém a třetím místě zaměstnanci zvolili **měsíční bonusy**. Variabilní složka mzdy, která je závislá na splnění plánovaného měsíčního progresu firmy.

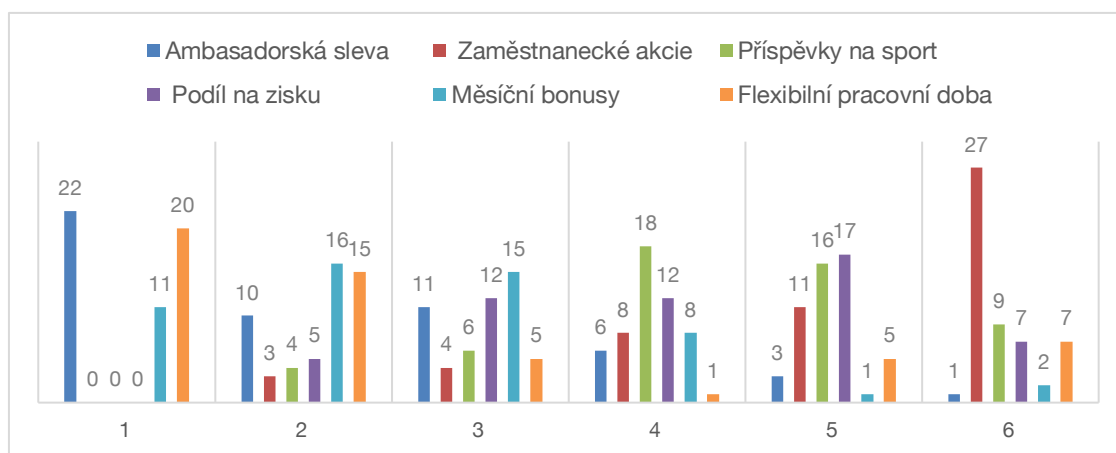
**Příspěvky na sport** jsou na čtvrtém místě. Jedná se o Relax Pass poukázky na sport, které nahradí jiný benefit, který bude opět zaměřený na sport. Tyto poukázky se dají využít na sportovní aktivity. Každý pracovník dostává stejné množství poukázek bez ohledu na pracovní pozici.

Mezi méně důležité benefity respondenti nejčastěji uvedli **podíl na zisku**. Podíl na zisku neboli Profit share dostávají zaměstnanci, kteří byli předchozí kalendářní rok ve společnosti zaměstnáni. Zaměstnancům je vyplácen jednou ročně. Pracovníci, kteří neodpracovali u společnosti jeden kalendářní rok, dostávají pouze jeho část.

Za nejméně důležité zaměstnanci považují **zaměstnanecké akcie**. Pro Českou republiku byl umožněn akciový program v roce 2015. Zapojit se mohou všichni zaměstnanci, kteří mají smlouvu na dobu neurčitou. Novou hodnotu akcie vždy společnost zveřejní začátkem roku. Zaměstnanci si akcie mohou koupit na přelomu jara a léta. Prodat akcie mohou zaměstnanci kdykoliv během roku, pokud jsou splněny všechny podmínky. Důvodem, proč není pro zaměstnance tak důležitý tento benefit je, že akcie nelze prodat po dobu pěti let od jejich prvního nákupu, s výjimkou životních událostí jako je například svatba nebo koupě nemovitosti. V Decathlonu ale pracují především studenti, kteří dle grafu č. 6 jsou ve společnosti kratší dobu než 1 rok a po studiu si hledají práci ve svém oboru. Dalším důvodem může být i to, že ve většině případů se studenti ještě o spoření na budoucnost úplně nezajímají a upřednostňují takové benefity, které přinášejí okamžitý užitek.

Mezi další benefity, které firma nabízí a nebyly uvedené v dotazníku, patří testování produktů a týden dovolené navíc. Co se týká **testování produktů**, tak zaměstnanci mají možnost sami si vyzkoušet produkty nabízené na prodejně. Testování je zdarma a mohou produkty testovat i několik dnů. **Týden dovolené navíc**. Všichni pracovníci mají ročně nárok na pět týdnů placené dovolené místo zákonem daných čtyř týdnů dovolené.

**Graf 11: Jaké benefity jsou pro Vás nejdůležitější?**



Zdroj: Vlastní zpracování



### Otázka č. 11: Jaké benefity naopak postrádáte?

Otázka č. 11 byla otevřená. Respondenti měli uvést, který benefit postrádají. Pouze 3 pracovníci se k této otázce nevyjádřili. Padesát účastníků dotazníkového šetření uvedlo, že postrádají **stravenky**. Firma chce podporovat ale své zaměstnance ve sportu, proto i nový benefit bude zaměřený na sport nikoli na stravování.

### 6.1.3 Motivace

#### Otázka č. 12: Cítíte se v práci dostatečně motivován?

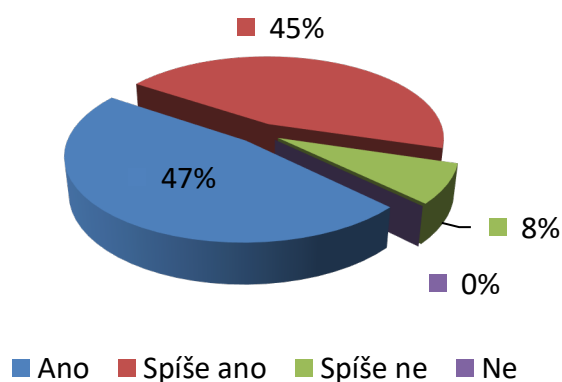
Tabulka 11: Cítíte se být v práci dostatečně motivován?

Dostatečná motivace	Počet	Vyjádření v procentech
Ano	25	47
Spíše ano	24	45
Spíše ne	4	8
Ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Motivace k pracovnímu výkonu je důležitá. V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že 47 % pracovníků je zcela přesvědčeno o tom, že jejich motivace k práci je dostačující. Spíše motivováno se cítí 45 % respondentů. Naopak 8 % respondentů odpovědělo, že se cítí spíše nemotivováni. Nikdo z dotázaných zaměstnanců neodpověděl, že by nebyl motivován vůbec.

Graf 12: Cítíte se být v práci dostatečně motivován?



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č 13: Co by Vás nejvíce motivovalo ke zlepšení pracovního výkonu?

**Tabulka 12: Motivace ke zlepšení pracovního výkonu**

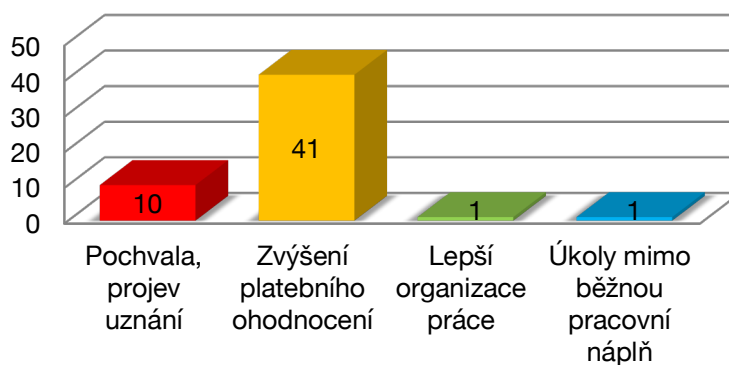
Zlepšení pracovního výkonu	Počet	Vyjádření v procentech
Pochvala, projev uznání	10	19
Zvýšení platebního ohodnocení	41	77
Úkoly mimo běžnou pracovní náplň	1	2
Lepší organizace práce	1	2
Jiné	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Na tuto otázku navazuje otázka, co by zaměstnance nejvíce motivovalo ke zlepšení pracovního výkonu. Je důležité poskytování zpětné vazby, bez níž by nejspíše nedošlo ke zlepšení pracovního výkonu.

Zvýšení platebního ohodnocení by nejvíce motivovalo zaměstnance ke zlepšení pracovního výkonu. Tento motivační faktor by uvítalo 41 zaměstnanců. Deset pracovníků by nejvíce motivovala pochvala a projev uznání. Jednoho pracovníka by motivovala lepší organizace a jednoho, kdyby dostával i úkoly mimo běžnou pracovní náplň.

**Graf 13: Motivace ke zlepšení pracovního výkonu**



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 6.1.4 Pracovní kolektiv

Otázka č. 14: Jste spokojen s pracovním kolektivem?

Tabulka 13: Jste spokojen s pracovním kolektivem?

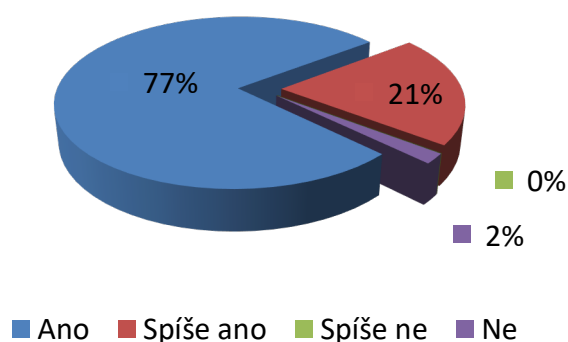
Spokojenost s pracovním kolektivem	Počet	Vyjádření v procentech
Ano	41	77
Spíše ano	11	21
Spíše ne	0	0
Ne	1	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Protože se jedná o mladý kolektiv, jednou z otázek dotazníkového šetření byla i ta zaměřující se na spokojenost zaměstnanců s pracovním kolektivem a se vztahy na pracovišti.

Velmi spokojeno je s pracovním kolektivem 77 % tedy 41 zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří jsou spíše spokojeni, tvoří 21 %. Pouze jeden zaměstnanec není spokojen s pracovním kolektivem. Tento výsledek dopadl pozitivně. Vyplývá z toho, že mezi zaměstnanci nedochází k žádným konfliktům či sporům.

Graf 14: Jste spokojen s pracovním kolektivem?



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 15: Jste spokojen se vztahy na pracovišti?

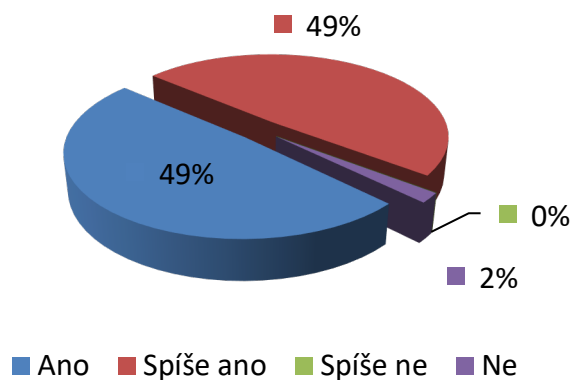
Tabulka 14: Spokojenost se vztahy na pracovišti

Spokojenost s vztahy na pracovišti	Počet	Vyjádření v procentech
Ano	26	49
Spíše ano	26	49
Spíše ne	0	0
Ne	1	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Se vztahy na pracovišti jsou až na jednoho zaměstnance spokojeni všichni. Dáno je to pravděpodobně tím, že na pracovišti se vyskytují lidé v mladém věku s podobnými zájmy. Zaměstnanci spolu tráví i volný čas, což přispívá k udržování dobrých vztahů na pracovišti. Lze tedy konstatovat, že ve společnosti mezi pracovníky a jejich nadřízenými panuje velmi dobrá atmosféra.

Graf 15: Spokojenost se vztahy na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 16: Chcete v této firmě setrvat i do budoucna?

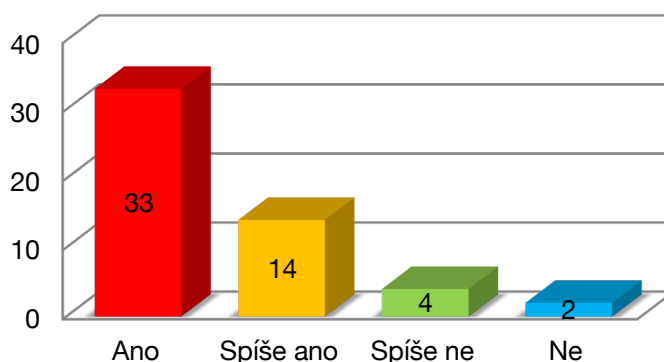
Tabulka 15: Budoucnost ve firmě

Budoucnost ve firmě	Počet	Vyjádření v procentech
Ano	33	62
Spíše ano	14	26
Spíše ne	4	8
Ne	2	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že zaměstnanci jsou spokojeni jak s platebním ohodnocením, motivací, odměňováním, pracovním kolektivem, tak i se vztahy na pracovišti. Proto není divu, že většina respondentů chce setrvat ve společnosti Decathlon i nadále. Do budoucna chce 62 % respondentů zůstat v Decathlonu i do budoucna, což je 33 zaměstnanců. Dále 26 %, tedy 14 zaměstnanců spíše chtějí na pracovišti zůstat. Čtyři zaměstnanci, tedy 8 % zaměstnanců spíše nechtějí zůstat ve společnosti. Pouze 4 %, tedy 2 zaměstnanci ve firmě nechtějí zůstat do budoucna. V těchto případech se jedná o studenty, kteří patrně budou po dokončení studia hledat práci v oboru, který studují.

Graf 16: Budoucnost ve firmě



Zdroj: Vlastní zpracování

## 6.2 Vyhodnocení rozhovoru

Řízený rozhovor se skládá z 12 otázek. Rozhovor byl veden s ředitelem českobudějovické pobočky Decathlon. Je zaměstnán ve společnosti od roku 2013. V roce 2019 se stal ředitelem pobočky v Českých Budějovicích.

### **Otázka č. 1: Jak dlouho ve firmě Decathlon působíte?**

*„Nastoupil jsem do společnosti Decathlon v roce 2013 jako sportovní poradce. Své působení jsem přerušil studiem v zahraničí (program Erasmus). Po návratu ze zahraničí jsem si postupně osvojoval pozice vedoucího oddělení a provozního ředitele. Od roku 2019 jsem ředitelem na pobočce v Českých Budějovicích.“*

### **Otázka č. 2: Myslíte si, že jsou Vaši zaměstnanci dostatečně motivováni?**

*„Motivace je pro nás samozřejmě důležitá. Proto pravidelně zkoumáme globální spokojenost a komunikujeme se zaměstnanci pomocí EID, abychom případné podněty pro zlepšení podchytili co nejdříve. Myslím si, že systém, který firma Decathlon nabízí, je jedinečný a dostatečně motivující.“*

### **Otázka č. 3: Co si myslíte, že je pro zaměstnance hlavní motivační faktor?**

*„Liší se hlavně vzhledem k okolnostem. Pro studenty je především zajímavá mzda, časová flexibilita a pracovní kolektiv. Pro plně dlouhodobé úvazky se jedná o individuální ohodnocení, lidský přístup a opět kolektiv.“*

### **Otázka č. 4: Myslíte si, že jsou zaměstnanci spokojeni s výší mzdy?**

*„Myslím si, že ohodnocujeme férově na základě schopností a zodpovědnosti, kterou jsou spoluhráči ochotni přijmout.“*

### **Otázka č. 6: Považujete současný systém odměňování za dostatečně motivující?**

*„Ano, systém odměňování považuji za dostatečně motivující.“*

### **Otázka č. 7: Jste spokojen s benefity, které firma nabízí? Který benefit je pro Vás nejdůležitější?**

*„Ano. Velmi zajímavý je pro mě benefit ve formě akcií. Koresponduje to s filosofií firmy a podporuje princip subsidiarity.“*

### **Otázka č. 8: Který benefit naopak postrádáte?**

*„Benefity jsou více než férové. Žádný nepostrádám.“*

**Otázka č. 9: Jak zaměstnancům vyjadřujete svou spokojenost s jejich prací?**

*„Dost času trávím na prodejně, kde práci dokážu přímo ocenit. Dále využívám formu EID a EAD. Především se snažím najít nejlepší cestu pro rozvoj silných stránek, aby se při své zodpovědnosti cítili opravdu jistí a nebáli se dále rozvíjet se a pracovat na sobě, potažmo rozvoji svých kolegů.“*

**Otázka č. 10: Jak zaměstnancům naopak vyjadřujete nespokojenost s jejich prací?**

*„Stejnou formou. Vždy tváří v tvář, abych se ujistil, že jsou všechny důvody nespokojenosti dobře pochopeny z obou stran.“*

**Otázka č. 11: Myslíte si, že jsou dobré vztahy na pracovišti?**

*„Ano, na pracovišti jsou dobré vztahy.“*

**Otázka č. 12: Kdo má v kompetenci výběr benefitů?**

*„Benefity pro Decathlon v České republice má v kompetenci personální manažer Decathlonu.“*

## 7 Vyhodnocení a diskuse

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat současný systém odměňování a motivaci zaměstnanců ve vybraném podniku, a na základě této analýzy vytvořit návrh na případná zlepšení. K tomuto účelu byla zvolena mezinárodní prodejna sportovního vybavení Decathlon, a to přímo pobočka v Českých Budějovicích. Informace nutné k vyhodnocení aktuální spokojenosti byly dosaženy pomocí řízeného rozhovoru s ředitelem pobočky a vytvořeného dotazníku, který byl následně rozdělán zaměstnancům této pobočky. Dotazník obsahoval 16 otázek, které byly zaměřeny na charakteristiku zaměstnanců, motivaci, odměňování a spokojenost zaměstnanců se vztahy a pracovním kolektivem.

Výsledky z dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru byly použity pro celkové zhodnocení systému.

Z dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru vyplynulo, že zaměstnanci jsou z větší části s odměňováním a motivací velmi spokojeni. Je tedy patrné, že vedení této pobočky ke svým pracovníkům přistupuje zcela správně. Z řízeného rozhovoru je zcela jasné, že motivace zaměstnanců je pro vedení velmi důležitá, proto komunikují se zaměstnanci pomocí EID, aby případné podněty pro zlepšení podchytili co nejdříve.

Dotazník poukázal i na drobné nedostatky, které v případě odstranění zlepší pracovní výkonnosti zaměstnanců.

### Návrh 1: Výše mzdy

Otázka zaměřená na výši mzdy udává, že zaměstnanci jsou spíše spokojeni se mzdovým ohodnocením (tabulka č. 9, graf č. 10), ale i přesto výši mzdy zaměstnanci označili za nejdůležitější faktor (graf č. 13), který by je motivoval ke zvýšení pracovního výkonu.

Dle Šubrta (2014) mezi hlavní funkce mzdy patří „funkce stimulační (motivační)“, která vyjadřuje, že mzda je nástrojem zainteresovanosti pracovníků na pracovním výkonu a plnění cílů podniku. V praxi tato funkce bývá v podnikatelských subjektech nedoceněna.

Toto tvrzení se shoduje s výsledky z otázky týkající se motivace ke zlepšení pracovního výkonu.



Dalo by se tedy říci, že pracovníci jsou se svou mzdou spíše spokojeni, ale zároveň se jejímu zvýšení nebrání. V tomto případě bych doporučila vedení, aby prostřednictvím individuálních pohovorů se zaměstnanci byl zjištěn důvod nespokojenosti se mzdou. Dlouhodobá nespokojenost by mohla vést k odchodu pracovníků.

Ředitel se cítí být dostatečně ohodnocen za svou práci a domnívá se, že vedení ohodnocuje zaměstnance spravedlivě na základě schopností a zodpovědnosti zaměstnanců.

## **Návrh 2: Vztahy na pracovišti**

Každý den se na pracovišti vystřídá mnoho pracovníků, proto je důležité vzájemně spolupracovat. Na podporu kolektivu jako celku slouží pravidelné teambuldingy a meetingy. Ke zlepšení vztahů mezi zaměstnanci bych doporučila podporovat **společné sportování**, ke kterému mohou využít multifunkční hřiště, které se nachází hned vedle prodejny. Mohlo by se jednat o různé sportovní akce či soutěže. Veškeré vybavení je k dispozici na testování v prostorách prodejny.

Vztahy na pracovišti posílí i správná komunikace. Zaměstnanci tráví na svém pracovišti převážnou část pracovního dne, proto dále navrhuji dotazovat se zaměstnanců prostřednictvím pohovorů na nedostatky, které vnímají na pracovišti, v pracovním prostředí, co by rádi změnili apod. Vedení se může ptát i na jiné oblasti například na možnosti zlepšení pracovních podmínek a pracovního prostředí. Pokud budou mít zaměstnanci možnost se vyjádřit k různým problémům, budou se ve svém pracovním prostředí lépe cítit.

Tento návrh se shoduje s názorem Armstronga (2015), který tvrdí, že umožnit zaměstnancům vyjadřovat své názory a ovlivňovat rozhodování v záležitostech, které se jich týkají, zlepšit zaměstnanecké vztahy. Dále se shoduje s názorem Urbana (2010), který tvrdí, že komunikaci lze posílit, pokud vedení je ochotné zaměstnancům naslouchat a vyslechnout jejich názory, požadovat od zaměstnanců názory či nápady týkající se dění v organizaci a v neposlední řadě informovat zaměstnance o tom, jak podnik s jejich návrhy na zlepšení naložil. Pokud jejich návrhy nebyly přijaty, je třeba zaměstnancům vysvětlit, proč k takovému rozhodnutí došlo.

### Návrh 3: Pochvala a uznání

Jedná se o další důležitý faktor, který by pracovníky motivoval ke zlepšení pracovního výkonu (graf č. 13). Důležitou součástí vztahu nadřízeného k podřízenému je schopnost vyjadřovat uznání a pochvalu za dobře vykonanou práci. Dle Rychtaříkové (2008) je pochvala jedním z neúčinnějších nástrojů motivace. V rámci udělení pochvaly může být člověk osobnější a může ocenit kladné stránky člověka. Zaměstnanci by měla být udělena pochvala co nejdříve poté, co vykonal úkol stojící za povšimnutí. Urban (2010) udává mezi nejčastější motivační chyby, když vedoucí berou dobrou práci zaměstnanců jako samozřejmost a motivaci proto nedostatečně povzbuzují. Zaměstnanci potřebují vědět, že je o ně zájem a že jsou důležitou součástí pracovního kolektivu. Pokud tomu tak není, zaměstnanci se pak necítí dostatečně oceněni a ztrácí chuť k práci.

Z rozhovorů vyplynulo, že vedení vyjadřuje spokojenost s prací zaměstnanců formou EID a EAD. Snaží se najít nejlepší cestu pro rozvoj silných stránek zaměstnanců, aby se nebáli dále rozvíjet a pracovat na sobě. Vedení vyjadřuje nespokojenost s jejich prací stejnou formou. Vždy osobně, aby důvody nespokojenosti byly dobře chápány z obou stran.

Kritika může také vést k vyšší motivaci. V případě řešení sporných situací by se mělo začínat přátelsky a ujistit pracovníka, že chyba se dá snadno napravit.

Rychtaříková (2008) uvádí, že kritika má probíhat vždy mezi čtyřma očima. Pokud ale výsledek něčí práce zasahuje do výsledků celého týmu, je třeba se o tom zmínit například na meetingu a konstatovat, že daný zaměstnanec nesplnil danou věc a dál by se to nemělo rozebírat. Zaměstnanci potřebují zpětnou vazbu ke svým odvedeným výkonům.

Dále bych vedení podniku doporučila, aby dvakrát ročně vyhlásilo nejlepšího pracovníka. Každý kouč by navrhl pracovníka ze svého oddělení a poté by koučové vybrali jednoho nejlepšího zaměstnance. Tento pracovník by měl být **viditelně pochválen** na půlročním meetingu, kterého se účastní většina zaměstnanců a obdržet od vedení dárkový poukaz na nákup ve společnosti Decathlon. Domnívám se, že tento krok by mohl přispět k lepšímu přístupu zaměstnance k práci.

#### **Návrh 4: Stravenky**

Poslední část dotazníku byla zaměřena na benefity. Stravenky patří mezi nejoblíbenější benefity. Poskytnutou stravenku může zaměstnanec použít nejen k zakoupení hlavního jídla ve veřejném stravovacím zařízení, ale také může stravenkou zaplatit nákup v prodejnách potravin, supermarketech apod.

V českobudějovické pobočce Decathlon pracuje většina sportovních nadšenců. Dala bych proto přednost novému benefitu, který bude se sportem spojován, například MultiSport kartu.

Doporučuji vedení, aby zaměstnancům vysvětlilo důvod, proč není benefit ve formě stravenek zařazen do systému odměňování. Benefity pro Decathlon v České republice má v kompetenci personální manažer Decathlonu nikoli samotný ředitel pobočky.

Z řízeného rozhovoru vyplývá, že ředitel českobudějovické pobočky Decathlon je se systémem odměňování spokojen a systém považuje za dostatečně motivující. S benefity, které společnost nabízí, je spokojen a žádný jiný benefit nepostrádá.

## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat systém odměňování a motivace zaměstnanců ve vybraném podniku a na základě této analýzy vytvořit návrh na případné změny.

K tomuto účelu byl vybrán mezinárodní prodejce sportovního zboží Decathlon, a to pobočka v Českých Budějovicích. Ke zjištění potřebných informací bylo využito dotazníkové šetření a řízený rozhovor s ředitelem pobočky. Z celkového počtu 63 zaměstnanců se dotazníkového šetření zúčastnilo 53 pracovníků. Jedná se tedy o 84% návratnost. Zaměstnanci odpovídali na důležité otázky ohledně současných motivačních systémů a odměňovacích procesů. Tyto informace byly využity k analýze současné situace a návrhu na případné zlepšení.

Na základě nalezených problematických míst byla navržena opatření, která by měla nápomoci tyto problémy vyřešit.

Zaměstnancům českobudějovické pobočky chybí pochvala a uznání. Tyto motivační faktory byly zaměstnanci vybrány jako jedny z nejdůležitějších. Vedení podniku by se na tuto problematiku mělo zaměřit a snažit se zaměstnance řádně chválit za jejich dobře vykonanou práci. Vedení podniku bych doporučila, aby dvakrát ročně vyhlásilo nejlepšího pracovníka. Koučové by měli vybrat jednoho nejlepšího zaměstnance, který by měl být viditelně pochválen na půlročním meetingu a obdržet od vedení dárkový poukaz na nákup ve společnosti Decathlon. Domnívám se, že tento krok by mohl přispět k lepšímu přístupu zaměstnance k práci.

S pracovním kolektivem a se vztahy na pracovišti zaměstnanci vyjádřili celkovou spokojenost. Vedení by se mělo i nadále snažit udržovat dobrý kolektiv a vztahy na pracovišti. Zaměstnanci jsou nadšení sportovci, proto by se vedení mohlo snažit prosazovat i společné sportování. Vedle prodejny se nachází multifunkční hřiště, které se dá využít mnoha způsoby, tudíž by to pro prodejnu ani neznamenalo vynaložení žádných nákladů. S platebním ohodnocením jsou zaměstnanci většinou spokojeni, přesto jeho zvýšení by motivovalo mnoho pracovníků ke zvýšení pracovního výkonu (graf č. 13). Zaměstnancům chybí jako benefit stravenky. Decathlon ale své zaměstnance chce podporovat především ve sportu. Proto se domnívám, že společnost tento benefit do svého systému odměňování nezařadí.

Domnívám se, že navrhovaná řešení by mohla být přínosná pro vedení společnosti k tomu, aby se situace zlepšila, a také doufám, že se o to vedení pokusí. Pokud vedení nebude aplikovat mé návrhy, tak věřím, že pro ně budou alespoň inspirací.

Z celé práce vyplývá, že zaměstnanci českobudějovické pobočky jsou se současným systémem odměňování a motivace spokojeni a rádi by v podniku pracovali i nadále. Žádné závažné problémy ve společnosti nebyly zjištěny.

## **Summary**

This bachelor's thesis is focused on motivation and remuneration of employees of an international sports chain Decathlon, namely at a branch České Budějovice. At the beginning, there is a brief introduction of the selected company. Currently, this store employs 63 workers. Needed data were collected by questionnaire research where 53 employees were attended. An interview was conducted with the director in order to compare opinions on issues of motivation and remuneration in the company from both sides. Then, the obtained data are analyzed, and the results were interpreted through graphs and tables. As emerged from its results, the employees are truly satisfied with motivation and remuneration. The main purpose of the thesis is to evaluate the current system of motivation and remuneration and draw recommendations for improvement. The recommendations contribute to the overall satisfaction of the employees in the company Decathlon.

Key words: interview, benefits, questionnaire survey, motivation, remuneration

## Seznam použitých zdrojů

### Literatura:

1. Adair, J. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing.
2. Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada.
3. Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
4. Armstrong, M., Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing.
5. Bedrnová, E., Nový I. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
6. Bedrnová, E., Nový I. (1994). *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku: vysokoškolská učebnice pro studující Vysoké školy ekonomické v Praze i studující ekonomických fakult jiných vysokých škol*. Praha: Prospektrum.
7. Bedrnová, E., Nový I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
8. Bláha, J., Mateiciuc, A., & Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books.
9. Donnelly, H. J., Gibson, L. J., & Ivancevich, M. J. (1997). *Management*. Praha: Grada.
10. Horalíková, M. (2000). *Personální řízení*. Vyd. 4. Praze: Česká zemědělská univerzita.
11. Hůla, L. (2004). *Systémy odměňování v praxi*. 1. vyd. Praha: BMSS-Start.
12. Kleibl, J., Dvořáková Z., Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
13. Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. (4. aktualizované a doplněné vydání). Praha: Grada.
14. Koubek, J. (1995). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
15. Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. (3 přepracované vydání). Praha: Management Press.

16. Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. (4. rozšířené a doplněné vydání) Praha: Management Press.
17. Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
18. Plamínek, J. (2007). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada.
19. Šubrt, B. (2014). *Obsluha mzdy a platu*. Olomouc: ANAG.
20. Rychtaříková, Y. (2008). *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada.
21. Urban, J. (2010). *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada
22. Zákon č. 262/2006 Sb., *Zákoník práce*. (2006). [Online]. Retrieved from <http://zakony.centrum.cz/zakonik-prace/cast-6-hlava-1-paragraf-109>

**Internetové adresy:**

<http://www.decathlon.cz>



## Seznam grafů

Graf 1: návratnost dotazníků.....	29
Graf 2: Pohlaví.....	30
Graf 3: Věková kategorie.....	31
Graf 4: Dosažené vzdělání.....	32
Graf 5: Studenti.....	33
Graf 6: Počet odpracovaných let ve firmě .....	34
Graf 7: Pracovně právní vztah .....	35
Graf 8: Důvod nástupu do zaměstnání.....	36
Graf 9: Pracovní pozice .....	37
Graf 10: Spokojenost s peněžním příjmem.....	38
Graf 11: Jaké benefity jsou pro Vás nejdůležitější? .....	40
Graf 12: Cítíte se být v práci dostatečně motivován? .....	41
Graf 13: Motivace ke zlepšení pracovního výkonu .....	42
Graf 14: Jste spokojen s pracovním kolektivem? .....	43
Graf 15: Spokojenost se vztahy na pracovišti.....	44
Graf 16: Budoucnost ve firmě .....	45

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Strategie organizace .....	5
Obrázek 2: Model celkové odměny .....	6
Obrázek 3: Maslowova motivační teorie .....	18
Obrázek 4: logo DECATHLON .....	22
Obrázek 5: Prodejny Decathlon v ČR.....	23

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Pohlaví .....	30
Tabulka 2: Věková kategorie .....	31
Tabulka 3: Dosažené vzdělání .....	32
Tabulka 4: Studenti .....	33
Tabulka 5: Počet odpracovaných let ve firmě .....	34
Tabulka 6: Pracovně právní vztah .....	35
Tabulka 7: Důvod nástupu do zaměstnání .....	36
Tabulka 8: Pracovní pozice .....	37
Tabulka 9: Spokojenost s peněžním příjmem .....	38
Tabulka 10: Jaké benefity jsou pro Vás nejdůležitější? .....	39
Tabulka 11: Cítíte se být v práci dostatečně motivován? .....	41
Tabulka 12: Motivace ke zlepšení pracovního výkonu .....	42
Tabulka 13: Jste spokojen s pracovním kolektivem? .....	43
Tabulka 14: Spokojenost se vztahy na pracovišti .....	44
Tabulka 15: Budoucnost ve firmě .....	45

## Přílohy

Příloha 1: Dotazníkový formulář .....	59
---------------------------------------	----

## Příloha 1: Dotazníkový formulář

### Dotazníkový formulář

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Kateřina Franková a jsem studentkou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

Chtěla bych Vás požádat o vyplnění přiloženého dotazníku týkajícího se odměňování a motivace zaměstnanců. Dotazník je zcela anonymní a bude sloužit jen pro zpracování bakalářské práce. Pro měřitelnost výzkumu prosím o vyplnění všech otázek.

Děkuji Vám za Vaši spolupráci a čas strávený nad dotazníkem.

#### 1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena  Muž

#### 2. Jaký je Váš věk?

- Méně jak 20 let  31 – 35 let  
 21 – 25 let  36 a více  
 26 – 30 let

#### 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní  Vyšší odborné  
 Středoškolské bez maturity  Vysokoškolské  
 Středoškolské s maturitou

#### 4. Jste student?

- Ano  Ne

#### 5. Jak dlouho pracujete ve firmě?

- Méně než 1 rok  3 až 4 roky  
 1 až 2 roky  Více než 5 let

#### 6. Jaký je Váš pracovní právní vztah?

- Částečný úvazek  Hlavní pracovní poměr

#### 7. Jaký byl Váš hlavní důvod pro nástup do tohoto zaměstnání?

- Výše mzdy  Výše a množství benefitů  
 Časová flexibilita  Jiný důvod:.....

**8. Vaše pracovní pozice?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Vedoucí oddělení | <input type="checkbox"/> Sportovní poradce |
| <input type="checkbox"/> Sport leader     |  |

**9. Jste spokojen s peněžním příjmem?**

- |                                    |                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano       | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Ne       |

**10. Jaké benefity jsou pro Vás nejdůležitější? Seřad'te dle důležitosti**

**(1 – největší důležitost, 6 nejmenší důležitost)**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Ambadorská sleva    | <input type="checkbox"/> Podíl na zisku           |
| <input type="checkbox"/> Zaměstnanecké akcie | <input type="checkbox"/> Měsíční bonusy           |
| <input type="checkbox"/> Příspěvky na sport  | <input type="checkbox"/> Flexibilní pracovní doba |

**11. Jaké benefity naopak postrádáte? (otevřená otázka)**

.....

**12. Cítíte se v práci být dostatečně motivován?**

- |                                    |                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano       | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Ne       |

**13. Co by Vás nejvíce motivovalo ke zlepšení pracovního výkonu?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Pochvala, projev uznání       | <input type="checkbox"/> Úkoly mimo běžnou pracovní náplň |
| <input type="checkbox"/> Zvýšení platebního ohodnocení |   |
| <input type="checkbox"/> Lepší organizace práce        | <input type="checkbox"/> Jiné ...                         |

**14. Jste spokojen s pracovním kolektivem?**

- |                                    |                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano       | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Ne       |

**15. Jste spokojen se vztahy na pracovišti?**

- |                                    |                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano       | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Ne       |

**16. Chcete v této firmě setrvat i do budoucna?**

- |                                    |                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano       | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Ne       |