



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 stimulace ve vybraném odvětví

Vypracoval: Lukáš Půlpytel
Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř Ph.D.

České Budějovice 2021

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Lukáš PŮLPYTEL
Osobní číslo: E18560
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Téma práce: Motivace a stimulační ve vybraném odvětví
Zadávací katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:
Cílem bakalářské práce je zhodnocení motivace a stimulační zaměstnanců ve vybraném odvětví a navržení změn vedoucí ke zlepšení současného stavu.

Metodika práce:
Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se danou problematikou; provedení analýzy současného stavu motivace a stimulační zaměstnanců, analýza a syntéza dat spočívající v propojení výsledků a východisek z provedených analýz; návrhy a doporučení na zlepšení zkoumané oblasti.

Rámcová osnova:

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

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: Building Sustainable Organisational Performance Improvement*. London: Kogan Page.
Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulační pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.

Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing.
Sritzelberger, R. (2014). *Tajemství sebmotivace: jak dosáhnout všeho, co chcete*. Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **17. ledna 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. dubna 2021**



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 10
370 05 České Budějovice



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

V Českých Budějovicích dne 19. února 2020

Prohlášení

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 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

.....

Lukáš Půlpytel

Poděkování

Rád bych poděkoval panu doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D., vedoucímu mé bakalářské práce za poskytnutí cenných rad, připomínek a odborného dohledu při tvorbě mé práce. Dále bych rád poděkoval všem zaměstnancům firem XXXLutz České Budějovice a Mobilix České Budějovice za vstřícnost při vyplňování dotazníků. Speciální poděkování patří především vedoucím těchto poboček-panu Bc. Martinovi Heřmánkovi a panu Dipl. Ing. Vratislavu Redinovi, s.p. za projevenou ochotu a spolupráci při mém šetření v rámci firem.

Obsah

1 Úvod	8
2 Literární rešerše	9
2.1 Motivace a její motivy	9
2.2 Druhy motivace	10
2.2.1 Vnitřní motivace	10
2.2.2 Vnější Motivace	10
2.3 Zdroje motivace	10
2.3.1 Potřeby	11
2.3.2 Hodnoty	11
2.3.3 Ideály	12
2.3.4 Návyky	12
2.3.5 Zájmy	12
2.4. Teorie motivace	12
2.4.1 Maslowova hierarchie potřeb	13
2.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace	14
2.4.3 Alderferova teorie potřeb	15
2.4.4 Parterova a Lawlerova teorie výkonu a spokojenosti	16
2.4.5 Vroomova teorie valence a očekávání	16
2.4.6 Adamsova teorie spravedlnosti	17
2.4.7 Lathammanova a Lockova teorie dosahování cíle	17
2.4.8 Teorie X a Y	17
2.4.9 Teorie Cukru a biče	18
2.5. Pravidla motivace	18
2.6 Motivace k pracovní činnosti	20
2.6.1 Motivační profil člověka	20
2.6.2 Politika odměňování	20
2.6.3 Motivování zaměstnanců řídicí osobou	21
2.7 Stimulace, stimul	21
2.8 Covid-19 (Změna preferovaných benefitů)	23
3. Cíl a metodika	25
3.1 Cíl práce	25
3.2 Metodika práce	25
3.2.1 Nastudování odborné literatury zaměřené na danou problematiku	25
3.2.2 Výběr organizace	25
3.2.3 Hodnocení motivačního systému	25

4. Charakteristika vybraných společností	27
4.1 Základní informace o společnosti XXXLutz České Budějovice.....	27
4.2 Základní informace o společnosti Mobelix České Budějovice	29
5 Analýza současného stavu	31
5.1. Zhodnocení současného stavu na základě rozhovoru s manažerem.....	31
5.2. Zhodnocení současného stavu na základě dotazníkového šetření.....	36
6. Diskuze a návrh změn.....	50
7. Závěr.....	55
8. Summary	56
9. Přehled použité literatury	57
10. Seznam tabulek a obrázků	59
10.1 Seznam obrázků	59
10.2 Seznam tabulek	59
11. Seznam příloh.....	60
12. Přílohy	61

1 Úvod

Téma mé bakalářské práce je motivace a stimulace zaměstnanců ve firmách XXXLutz České Budějovice a Mobelix České Budějovice. Ve firmě XXXLutz jsem byl po dobu vytváření mé bakalářské práce zaměstnán jako brigádník. Tím jsem mohl dobře poznat hierarchii firmy, a i celý kolektiv pracovníků.

Zjistil jsem, že zaměstnanci jsou skutečně základem každé organizace a jejich chování a pracovitost pomáhá k celkovému úspěchu firmy. Zaměstnance musíte získat svým přístupem, musí vám důvěřovat a v práci musí být spokojeni. Obzvláště v dnešní době je těžké udržet si kvalitní zaměstnance.

Většina zaměstnavatelů si je této situace vědoma, a ví, že pouze práce zaměstnance ve firmě neudrží. Jelikož dnešní doba je velice uspěchaná, tak zaměstnance musí motivovat, aby se nestalo, že odejdou ke konkurenci, kde jim nabídnou lepší podmínky pro práci a jejich osobní rozvoj. Každý člověk je jiný, a proto i k zaměstnancům musíme přistupovat individuálně.

Na zpracování kvalitního motivačního systému podniku se podílí zejména řídicí pracovníci. Oni nejlépe znají své podřízené, protože se s nimi setkávají každý den. Slyší od nich jejich stížnosti a připomínky k práci. Znají jejich dobré i špatné stránky, ale pokaždé se s nimi snaží vše vyřešit ke spokojenosti obou stran. Dávno už zaměstnance nezajímá jen finanční odměna, ale také chce vidět například možnost kariérního růstu, uznání za vykonanou práci či příspěvek v podobě Multisport karty na mimo pracovní aktivity a jiné.

Tato bakalářská práce je rozdělena na 2 části-teoretická a praktická. V teoretické části jsou obsaženy veškeré důležité informace, které řeší tuto problematiku-základní principy odměňování, motivační procesy a teorie a jiné. Do praktické části jsem zahrnul získané informace o firmách, kde jsem prováděl výzkum-XXXLutz České Budějovice a Mobelix České Budějovice. Jsou zde informace, které jsem získal ze sledování pracovního prostředí pomocí dotazníků vyplněných zaměstnanci a odpovědí manažera na mé otázky týkající se dané problematiky. V závěru mé práce uvádím návrhy na zlepšení motivovanosti zaměstnanců, což bylo od začátku cílem mé práce.

2 Literární rešerše

2.1 Motivace a její motivy

Motivovat se stalo takřka módním slovem našeho života. V nejrůznějších situacích ho slyšíme stále častěji. Rodiče motivují své děti, aby se dobře učily a byli pracovití, učitelé zase motivují žáky, aby v nich vzbudili zájem o učivo, vedoucí motivují své podřízené, aby plnili přidělené úkoly.

Co se pod tímto pojmem skutečně skrývá? (Deiblová, 2005)

Motivace je proces, při kterém aktivujeme naše chování, a tím mu dáváme účel a směr. Je to síla, která nám pomáhá uspokojit naše potřeby. A to jak osobní, tak i pracovní (Tomšík, 2005).

John Adair (2004, str.14) uvádí: „*Slovo motivace vzniklo od slova motiv, které je odvozeno od latinského slova movere, což znamená hýbat, pohybovat. Takže motiv, zcela jednoduše, je něco, co vás uvede do pohybu.*“

Slovo motiv nebo motivace označuje, že nás naše myšlenky pohání vpřed. Naše touhy, city a potřeby nás nutí jednat určitým způsobem (Adair,2004).

Člověk dělá práci, která ho baví anebo proto, že ji považuje za důležitou. Člověka, kterého chceme motivovat, musíme velmi dobře znát, abychom našli cesty, jak ho motivovat (Plamínek,2010).

Motivy člověka povzbuzují, dokud si nesplní své cíle, nebo neuzná, že jeho cíl je nesplnitelný (Krnínská, 2012).

Dále Krnínská (2012, str.18) ve své knize shrnuje, že: „*Motiv je každá vnitřní pohnutka podněcující jeho činnost, kterou určitým směrem orientuje (zaměřuje), která ho v daném směru aktivizuje a která vzbuzenou aktivitu udržuje.*“

Motivací nazýváme vše, co přiměje člověka k činu. Motivy, jsou nezbytné pro vznik akce, ale sami o sobě však nestačí. Aby došlo k činu, musí dojít k rozhodnutí podmíněném vůlí. Toto rozdělení můžeme vidět v tabulce číslo 1.

Tabulka 1-Dvě úrovně motivů

Motivy prvotní(vrozené)	Motivy druhotné(získané)
spojeny s biologickými procesy života	spojeny se zkušenostmi jedince
Vrozené	získané, naučené
slouží k zachování a k rozvoji života jedince	slouží k rozvoji na kvalitativně vyšší úrovni

Zdroj: Vlastní zpracování dle Krnínská, 2012

2.2 Druhy motivace

V organizaci lze docílit k motivaci pracovníků dvěma způsoby. Zaměstnanci mohou motivovat sami sebe, protože vykonávají práci, která je baví a splňuje jejich cíl. Další způsob je motivování ze strany firmy většinou manažera, který rozhoduje o odměně za splněnou práci. Tato odměna může být buď finanční nebo jiného druhu. Například povýšení, přidělení rekreace a jiné (Armstrong, 2014).

2.2.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivaci si tvoří člověk sám. Svým chováním a myšlením. A to ho navádí určitým směrem. Rozvíjí v něm pocit, že jeho práce je důležitá, že má vše pod kontrolou a že může dále rozvíjet své dovednosti (Armstrong, 2014).

2.2.2 Vnější Motivace

Lidé mají sklony přenášet zodpovědnost za své úspěchy a blaho na vnější okolnosti. Totéž však platí i opačně. Naše neúspěchy svádíme na vnější vlivy a faktory-nadřazeného, špatné pracovní podmínky, malý plat apod (Stritzelberger, 2014).

Vnější motivace, jak už značí slovo vnější, přichází z venku. Abychom zaměstnance dobře motivovali, musíme ho dobře znát. Každý jedinec může reagovat jinak. Proto musíme vybrat ten správný stimul, který nám pomůže zlepšit pracovní výkony zaměstnance.

Například zvýšení platu, pochvala, odměna (Krnínská, 2012).

2.3 Zdroje motivace

Mezi základních 5 zdrojů motivace, které formují profil každého člověka řadíme:

- Potřeby
- Hodnoty

- Ideály
- Návyky
- Zájmy

Všechny tyto stálé rysy se dají považovat za hnací motiv jedince, které postupem času formují jeho osobnost (Bedrnová, Nový, 2012).

2.3.1 Potřeby

Už od narození, má člověk určité potřeby, které si potřebuje uspokojovat. Čím je člověk starší, tak tím se potřeby přirozeně mění. Potřeba se dá i označit jako jeden z hlavních pojmů hybné síly. Maria Deiblová (2005, str. 40) uvádí, že: *potřeby nemohou nikdy „vyhasnout“; když je uspokojena jedna potřeba, přichází na její místo ihned jiná.*“

Tyto potřeby členíme:

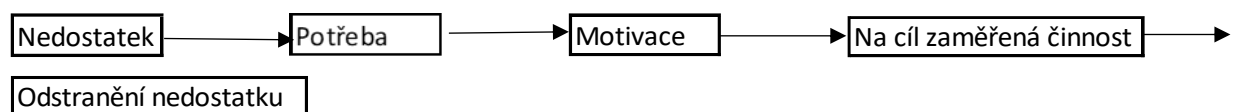
1) Primární potřeby:

Mezi hlavní vlastnosti se řadí to, že zajišťují přirozené potřeby člověka. Mezi které se řadí například zajišťování biologická existence a rovnováha lidského organismu. Dále pod tyto potřeby spadá: hlad, žízeň a jiné, které slouží k přežití.

2) Sekundární potřeby

Zaměřují se na lidský kontakt, což znamená socializování, kultura a společenský život

Obrázek 1- Schéma odstranění nedostatku



Zdroj: Vlastní zpracování dle Bedrnová, Nový, 2012

2.3.2 Hodnoty

Krníková (2012, str. 47) říká, že: *„Hodnotu je možno vymezit jako něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání“.*

Každý člověk si vytváří během svého života určitý hodnotový systém. Je to systém, podle kterého člověk hodnotí věci, které se dějí okolo něho. Pro někoho může být láska, zdraví a rodina na prvním místě tohoto systému a na druhou stranu pro někoho jiného zas peníze,

drahé dovolené a honba za úspěchem. Toto všechno tvoří to, proč se člověk cítí v daný okamžik šťastný a spokojený.

2.3.3 Ideály

Bedrnová, Nový (2012, str.232) je definují jako, že: „*Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.*“

Ideály vytvářejí různé skutečnosti nebo jevy, které se mohou týkat životních cílů nebo osobního života. Díky ideálům, dochází k formování osobnosti člověka (Bedrnová, Nový, 2012).

2.3.4 Návyky

Každý z nás dodržuje určité návyky. Ať už se jedná o dobré anebo špatné. Špatné návyky se nazývají zlozvyky. Mezi přirozené dobré návyky řadíme osobní hygienu a stravování. Mezi ty špatné návyky spadá například závislost na lécích, alkoholu, či drogách. V konečném důsledku za návyk považujeme vše, co vykonáváme pravidelně či dodržujeme určitý režim.

2.3.5 Zájmy

Zájem je možno charakterizovat jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti (Krninská,2012).

Zájem nám určuje něco, o co se zajímáme a snažíme se v tom stále zlepšovat a rozvíjet.

2.4. Teorie motivace

Nemůžeme říct, že by některá z těchto teorií byla více uznávána nebo vyučována. Ale shodneme se na tom, že k nejvíce preferovanějším teoriím patří Maslowova hierarchie potřeb. Na teoriích motivace jsou založené veškeré přístupy k motivaci, které rozlišujeme:

- Teorie instrumentality
- Teorie zaměřené na obsah
- Teorie zaměřené na proces

2.4.1 Maslowova hierarchie potřeb

Adair (2004, str. 29) ve své knize uvádí úryvek z Maslowovy knihy *Motivation and Personality* z roku 1954, kde píše, že: „*Člověk je tvor, který stále něco chce a který zřídka kdy dosahuje stavu naprostého uspokojení, vyjma krátkých okamžiků. Je-li jedna jeho touha uspokojena, vynoří se jiná a zabere její místo. Pokud je uspokojena i tato, postaví se do popředí další. Pro lidskou existenci je během celého jejího života charakteristické, že prakticky stále po něčem touží.*“ Díky tomuto článku se kniha, a i sám autor stal všeobecně známým.

Maslowova hierarchie potřeb je oblíbená především proto, že vychází z každodenních zkušeností člověka (Deiblová, 2005).

Neuspokojené potřeby mohou namotivovat lidské chování. Když si jedinec uspokojí základní potřebu, směřuje pak k uspokojení vyšší potřeby. Potřeby nižší jsou skryté v jedinci, v daný čas nejsou tak podstatné a k uspokojeným potřebám se společnost nevrací. Dále z této teorie poznáváme, že vyšší řád potřeb je seberealizace a uznání-člověka motivují víc a víc a potřeby nižšího řádu, již nejsou tak důležité (Forsyth, 2009).

Člověk si uspokojuje své potřeby postupně. Když uspokojí své fyziologické potřeby a potřeby jistoty a bezpečí, tak objeví motivaci potřeb lásky a citů. Těžce by nesl nedostatek přátel nebo rodiny, a tak vyhledává citové vztahy s lidmi (Adair, 2004).

Maslowova teorie je využívána hlavně manažery, nedává úplný návod, jak pochopit lidskou motivaci a jak lidi motivovat, ale je dobrým základem, pro ty, kteří se zabývají problematikou řízení.

Dle Urbana (2017) dělíme potřeby do 5 úrovní:

1) Potřeby fyziologické:

Podmínka přežití, tyto potřeby uspokojuje především odměna za vykonanou práci.

2) Potřeby jistoty, bezpečí a zdraví:

Tuto potřebu uspokojují pracovní podmínky.

3) Potřeby sociální:

Tuto potřebu uspokojí příjemná atmosféra na pracovišti a sociální kontakty při práci.

4) Potřeby uznání:

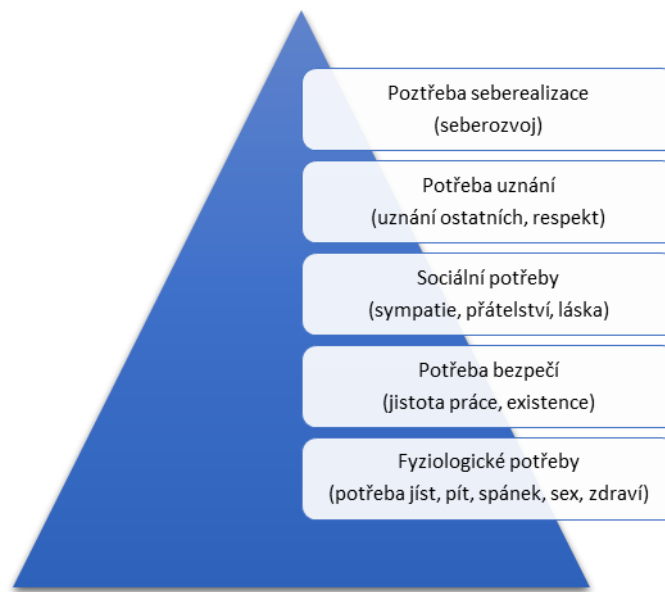
To je ocenění, respekt, pozornost ostatních. Bývá to označováno jako potřeba vlastního ega. Uspokojení zvyšuje naše sebevědomí.

5) Potřeby seberealizace:

Možnost uplatňovat vlastní schopnosti, získávat nové zkušenosti, být při práci kreativní.

Struktura Maslowovy hierarchie potřeb na obrázku č.: 1

Obrázek 2- Maslovova hierarchie potřeb





Zdroj: Vlastní zpracování dle Deiblová, 2005

2.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Herzbergova teorie byla založena na zkoumání spokojenosti a nespokojenosti s prací účetních a techniků. Byli dotazováni, proč se ve své práci cítili výjimečně dobře nebo výjimečně špatně. Podle Herzberga tento výzkum ukázal, že existují 2 faktory, které mají vliv na spokojenost nebo nespokojenost, Motivační faktory souvisí s náplní práce, uznáním, povýšením. Naopak horší období se týkají kontroly, platu a pracovních podmínek (Armstrong, 2017).

Proto podle Herzberga se výzkum dělí na 2 skupiny:

Obrázek 3-Herzbergerova dvoufaktorová teorie

Motivátory		Hygienické faktory	
Spokojenost 	Přítomnost	Přítomnost	Žádná Nespokojenost 
	Dosažení cíle Uznání Povýšení Samotná práce	Vztahy na pracovišti Plat Jistota práce Osobní život	
Žádná nespokojenost	Nepřítomnost	Nepřítomnost	Nespokojenost

Zdroj: Vlastní zpracování dle Urban, 2017

2.4.3 Alderferova teorie potřeb

Alderferova teorie, jinak značená jako ERG je teorie jednodušší a působí přesvědčivěji.

Rozlišuje 3 kategorie potřeb:

1) Potřeby existence

Vlastní potřeby člověka a jeho bezpečí-nejedná se jen o plat, ale také o sociální a pracovní jistotu.

2) Potřeby vztahů

Spolupráce s ostatními pracovníky, nepodceňování ostatních a vážení si práce druhých.

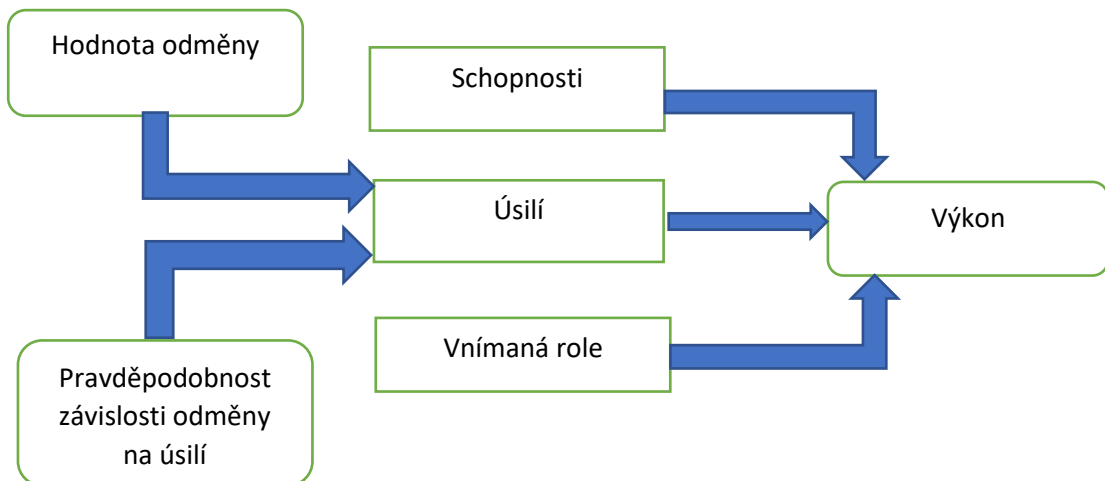
3) Potřeby růstu

Využití všech svých schopností a snaha dosáhnout cílů, které nás naplní (Armstrong, 2017).

2.4.4 Parterova a Lawlerova teorie výkonu a spokojenosti

Teorie je založena na principu očekávání. Její princip je ale složitější než u Vroomovo teorie. Rozdíl je v tom, že snaha, kterou člověk vydá, nesměruje přímo k výkonu, ale záleží na schopnostech a na tom, jak určitý pracovník vnímá svou profesi. Odměna by měla být určena podle schopnosti pracovníka (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec 2003).

Obrázek 4-Model motivace podle Partera a Lawlera



Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstrong, 2017

2.4.5 Vroomova teorie valence a očekávání

Pracovník je motivován myšlenkou, že bude za svou práci řádně odměněn. Musí být splněny 3 podmínky-úsilí vede pracovníka k výkonu, za výkon bude odměněn a odměna musí pracovníka plně uspokojit. Odměna, kterou dostane, je pro něj dostatečná za práci, kterou vykonal (Armstrong, 2017).

Valence je subjektivní hodnota výsledku jednání, předpokládá, že pracovní jednání povede k uspokojení (Bedrnová, Nový, 2012).

Expentace je subjektivní pravděpodobnost, že pracovní jednání bude podle námi očekávaných předpokladů (Bedrnová, Nový, 2012).

2.4.6 Adamsova teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti se zabývá vnímáním lidí, zda je s nimi zacházeno stejně jako s ostatními. Spravedlivé jednání znamená, že je s každou osobou ve skupině i jednotlivě jednáno stejně (Armstrong, 2014).

Teorie spravedlnosti říká, že pokud bude se všemi jednáno spravedlivě, budou pracovníci lépe motivováni, pokud to však bude opačně, tak budou demotivováni (Armstrong, 2017).

Jsou 2 formy nespravedlnosti-pozitivní nespravedlnost, negativní nespravedlnost. U první formy je druhý člověk za stejnou práci odměněn více, tato nespravedlnost demotivuje. U druhé formy, to je pozitivní nespravedlnost, a to je vlastně opak negativní. Proti druhému pracovníkovi jsme ve výhodě, ale zvýhodněný pracovník má pocit viny, protože je ohodnocen stejně a podle něj nezáleží na tom, že odvádí méně práce.

2.4.7 Lathamova a Lockova teorie dosahování cíle

Tato teorie vychází z předpokladu, že znají dopředu své pracovní cíle a souhlasí s nimi. Tato teorie je velmi efektivní a často v organizacích používána. Důležité je určení cíle, kde se uplatňuje pravidlo SMART (specifičnost, měřitelnost, akceptovatelnost, realizace, termíny). Tato teorie byla mnohokrát vyzkoušena ve skutečných podmínkách a je potvrzeno, že obtížnost cíle je vázána na výkon. Ozývají se i hlasy, že toto není teorie, ale motivační technika.

2.4.8 Teorie X a Y

Vodáček, Vodáčková (1996, str. 130) uvádí, že: „*Podstata teorie X a Y je založena na dvou myšlenkově krajních modelech přístupů manažerů ke svým spolupracovníkům a na nalezení rozumné míry mezi těmito dvěma nefunkčními extrémy. První z těchto krajností je právě teorie X a druhá je teorie Y.*“

Dobrý vedoucí pracovník by měl svým chováním a motivací vést zaměstnance tak, aby od modelu X přešli k modelu Y (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003).

- Teorie X

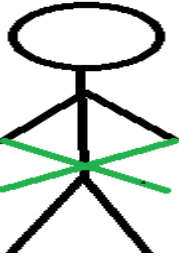
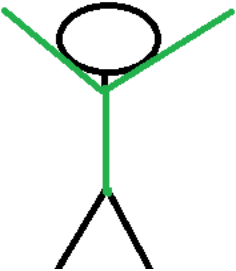
Vychází z předpokladu, že pracovník nemá své zaměstnání rád, bere ho jako nutnost k zajištění živobytí, k firmě ho nepojí žádné vztahy a nemá v zaměstnání ani žádné cíle (Vodáček, Vodáčková, 1996).

- Teorie Y

Je opak teorie X. Pracovník má dobrý přístup ke své práci, udržuje přátelské vztahy na pracovišti, snaží se uplatnit své znalosti a dovednosti. Ve firmě se dokáže seberealizovat. Teorie Y předpokládá pravomoc a zodpovědnost za rozhodování v činnostech, které jsou náročné, ale pracovníci na ně mají předpoklady. Někdy přesahují i znalosti vedoucího. Například ve výzkumných kolektivech, kde každý ve své specializaci zná více než vedoucí (Vodáček, Vodáčková, 1996).

Vedoucí pracovníci mají velký vliv na to, jaký druh motivace bude mezi pracovníky převažovat (Krnínská, 2012).

Obrázek 5- Teorie X a Y

Typ lidí X	Typ lidí Y
 <ul style="list-style-type: none">• „Mě se nechce“• „Nejsem důvěřivý“	 <ul style="list-style-type: none">• „Kde je práce?“• „Na mě je spoleh!“

Zdroj: Vlastní zpracování dle Blažek, 2014

2.4.9 Teorie Cukru a biče

Teorie X a Y je velmi blízká k teorii cukru a biče. (Krnínská,2012)

Krnínská (2012, str. 68) ve své knize uvádí, že: „*Veškerá motivace k práci by byla založena na hmotných stimulech a strachu z postihu.*“

2.5. Pravidla motivace

Knihy Tajemství motivace od J. Plamínka (2010) nás seznamuje s pravidly pozitivní motivace.

1. Zlaté pravidlo motivace

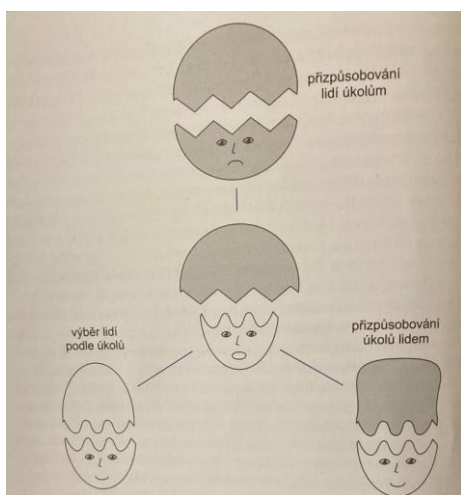
Při zadávání úkolů pracovníkům jsou 2 možnosti: Přizpůsobení lidí úkolům anebo vybírání úkolů lidem na míru.

V prvním případě vzniká problém, lidé se většinou neradi přizpůsobují, a proto je velice důležitá stimulace. Pokud nejsou lidé stimulováni, nemají důvod úkol dále plnit.

V druhém případě vycházíme lidem vstříc a vybíráme jim úkoly přímo na míru, tak aby jim vyhovovali. Ne vždy, ale úkol přímo sedí člověku, kterého máme pro určitou práci k dispozici. Zde je velice důležitá motivace a forma zadání.

Lidé a úkoly:

Obrázek 6-Lidé a úkoly



Zdroj: Plamínek, 2010, str. 16

2. Pravidlo motivační kotvy

Pro člověka je důležité, aby v činnosti, kterou dělá, ho alespoň něco bavilo, a to představuje “ Motivační kotvu”, která ho s jeho prací spojuje a tím i motivuje k většímu výkonu. Pak se snaží vykonávat i ty úkoly, které ho zase tolik nezajímají.

3. Pravidlo diferencovaných podnětů

Lidé jsou různí, a proto i každý je motivován něčím jiným. A každý člověk je jinak citlivý na různé podněty. To, co motivuje jednoho, tak nemusí motivovat ostatní, jak si ostatní myslí. Musíme zjistit na co člověk reaguje a motivaci zacílit tímto směrem.

4. Pravidlo snadnějších alternativ

Někdy se stává, že lidé nedělají řádně svou práci, ne z lhostejnosti ani odporu, ale proto, že jim to nikdo nevysvětlil. Někdy i v průběhu úkolu je třeba poskytovat relevantní zpětnou vazbu. V teorii vitality se této možnosti říká orientace. Někdy nám zásah do našich

plánů-úprava jejich definice, tak aby plány měli i příznivé a motivující podněty pro zaměstnance.

2.6 Motivace k pracovní činnosti

Hlavním úkolem vedoucích pracovníků ve firmách je motivovat své zaměstnance tak, aby plnili všechny úkoly jimi zadané. Nasadit “tvrdý režim” se ne vždy vyplatí a většinou se i výkony zaměstnanců po tomto výkonu nezlepší. Může se stát, že se tato strategie obrátí i proti firmě samotné (Miskell, 1996).

Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, tak i přístup k určitým úkolům a má vliv i na ochotu zaměstnanců (Dohnalová, 2015).

Sebemotivace není charakterová vlastnost. Je to výsledek procesu, který tvoří několik dílčích kroků. Tyto kroky se každý musí sám naučit a cvičit se v nich. S určitým úsilím a pečlivostí se jim musí věnovat až do dosažení vytyčeného cíle. (Stritzelberger, 2014)

2.6.1 Motivační profil člověka

Krninská (2012, str.47) uvádí, že: „*Motivační profil člověka představuje relativně trvalou nebo dlouhodobou motivační či preferenční orientaci jako součást celkového profilu osobnosti.*“

Výklad motivačního profilu přispívá k pochopení komplexnosti lidské jednání-zahrnuje minulé zkušenosti, současnou situaci i očekávání budoucího. Za základní dimenze motivačního profilu pokládáme následující vyhraněné charakteristiky:

- 1) Situační zaměření (krátkodobé)-perspektivní zaměření (dlouhodobé)
- 2) Individualismus-společenství
- 3) Osobní orientace-neosobní orientace
- 4) Činorodost (aktivita)-pasivita
- 5) Orientace na úspěch-orientace na obsah činnosti
- 6) Ekonomický prospěch-morální uspokojení
- 7) Zaměření směrem k podniku-zaměření směrem od podniku (Krninská, 2012)

2.6.2 Politika odměňování

Většina pracovních činností jsou činnosti motivované. Osoba, která tuto práci vykonává, za ni očekává odměnu, která ji uspokojí. Netvoří ji teda jen odměna finanční, ale cokoli, co pracovníka uspokojí a motivuje ho dál tuto činnost vykonávat. Nejčastější a nejsilnější

odměnou jsou pochopitelně peníze, ale patří sem třeba i odměny, které penězi uspokojit nelze. Mezi nepeněžní odměny řadíme ty, které vnitřně podpoří chování zaměstnance (Urban, 2017).

2.6.3 Motivování zaměstnanců řídicí osobou

Manažer by měl usilovat, nejen o to, aby měl spolupracovníky s odpovídající kvalifikací, ale také aby šlo o jedince, kteří dokážou dobře spolupracovat (Bedrnová, Nový, 2012).

Manažer musí umět motivovat hlavně sám sebe. Tím pak může motivovat i své spolupracovníky. Pokud bude ke své práci přistupovat lhostejně, bude mu zřejmě i lhostejná práce ostatních. Řídicí osoba by měla být pro pracovníky důvěryhodná a jít jim příkladem (Mikuláščík, 2015).

Vedoucí pracovníci by měli motivovat zaměstnance tak, aby to bylo ku prospěchu všech. Manažeři musí pracovníkům naslouchat a tím zjistí škody a případné viníky a musí naplánovat nápravu. Vše by mělo být dobře rozvrženo časově a zvolen správný postup k nápravě. To by mělo zaručit úspěch. Řídicí pracovník musí všechny změny provádět citlivě a znát vzájemné vztahy pracovníků (Miskall, 1996).

2.7 Stimulace, stimul

Stimulace je vnější vliv na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází ke změnám jeho činnosti. Vlivem změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace (Provazník, Komárková, 2004).

Stimulaci lze charakterizovat též jako vnější působení na motivaci člověka. Na vnitřní prostředí a motivační strukturu, připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět, závisí též účinek stimulace (Bedrnová, Nový, 2012).

Dále Krnínková (2012, str.78) uvádí, že: „*Vliv stimulace na motivaci pracovního jednání je evidentní. Smyslem používání stimulů je podnítit u pracovníka určitou aktivitu nebo ji omezit. Stimulace působí na motivaci pracovního jednání člověka nepřímou; vnější podněty se vždy lomí přes vnitřní podmínky člověka (mikroprostor) a situační proměnné ve společnosti (makroprostor) a především ve firmě (meziprostor).*“

Motivace pracovníků může být velmi efektivní, když chceme přimět zaměstnance, aby udělali něco navíc anebo aby zlepšili svůj výkon (Adair, 2004).

Krnínská (2012, str.79) uvádí jako jedno z dalších důležitých upozornění, že: „*Příliš vysoká nebo také příliš nízká úroveň motivace pracovního jednání snižuje účinnost stimulace.*“

Manažer-vedoucí pracovník, by měl všechny své podřízené dobře znát, aby mohl rozhodnout o odměnách.

Mezi tyto stimulační prostředky, které se v podniku běžně používají řadíme:

1) Hmotná odměna

Prací si člověk uspokojuje své potřeby, zajišťuje společenské postavení a určitou životní úroveň svou i své rodiny. Manažer by měl přímo ovlivnit výši této odměny.

2) Obsah práce

Pro zaměstnance je důležitá odpovědnost, samostatnost, tvořivost a zdokonalování se. Musí cítit, že na odvedené práci mají vliv i oni.

3) Manažer

Má velký význam při správném vedení pracovníků-hodnocení pracovníků, řešení neshod, kvalita komunikace, osobnost manažera. Má značný vliv na spokojenost zaměstnanců se svou prací a fluktuaci.

4) Atmosféra pracovní skupiny

Na výkon kolektivu pracovníků, jejich spolupráci v pracovní skupině, vzájemné otevřenosti a komunikaci, má vliv i přístup manažera.

5) Pracovní podmínky a režim práce

Firma musí mít zájem na stálém zlepšování pracovních podmínek, které se pak i odrazí ve výkonu pracovníků a vztahy mezi pracovníky a organizací se budou zlepšovat a tím nebudou mít zájem z organizace odejít.

6) Další faktory

Veškeré stupně v kulturním, technickém či ekonomickém rozvoji organizace mají vliv na prestiž firmy. Na tento faktor manažer nepůsobí. Pokud je na dobrém stupni, může to být výhoda (Pauknerová a kol., 2012).

Stimul je v podstatě vnější pobídka, která má mít žádoucí motivační účinek, a tím podnítit vnitřní pohnutky. V tom případě, že stimul je v souladu s profilem a situací člověka, na kterého má působit. Jinak stimul na motivaci člověka nebude mít vliv. (Krnínská, 2012) Za stimuly můžeme označit jakékoliv podněty, které způsobí změny v motivaci člověka.

Podněty lze členit:

- A) Impulzy (vnitřní podněty): - bolest zubů
- B) Incentivy (vnější podněty): - např. finanční odměna, pochvala (Bedrnová, Nový, 2012)

2.8 Covid-19 (Změna preferovaných benefitů)

Pandemická situace se od března 2020 promítá do vztahů zaměstnavatelů k zaměstnancům, i do jejich vztahu se zákazníky. V této době lidé preferují jiné věci než dříve. To, co dříve bylo nejžádanější, což znamenalo například příspěvky na sportovní aktivity, team-buildingy, různé příspěvky na mimopracovní aktivity, tak se teď ukázalo, že zaměstnanci v profesích, kde to jde, preferují možnost home-officu a sickdays a to proto, že v této době jim jde především o jejich zdraví.

Tento článek je sestaven z příspěvků, HRMAG.CZ a shrnuje názory na tuto problematiku za první pololetí 2020 následovně: *„Mezi benefity, o které mají uchazeči o práci největší zájem, letos vede flexibilní pracovní doba spolu s prémiei či jinými finančními bonusy, 5 a více týdnů dovolené a v případě dělnických pozic i firemní stravenky. „I když se zaměstnavatelé v uplynulých letech snažili nabídku benefitů co nejvíce přizpůsobit preferencím svých zaměstnanců, stále panuje poměrně velká propast mezi tím, co firmy poskytují, a tím, o co mají zaměstnanci skutečný zájem,“ říká Jitka Součková, marketingová manažerka Grafton Recruitment.“*

2.8.1. Benefity v 21.století

Benefity nemají s platem nic společného a není na ně právní nárok. Zaměstnavatel je poskytuje dobrovolně a chce jimi přilákat nové zaměstnance nebo si udržet stávající. Měli by působit jako poděkování za jimi odvedenou práci.

Mezi motivující benefity můžeme řadit:

- 1) Zvýšení základní dovolené
5-6 týdnů za rok.
- 2) Příspěvek na penzijní nebo životní pojištění
- 3) Poskytování stravenek
- 4) Služební automobil
V této době se zaměstnanci zajímají i o možnost mít své parkovací místo.
- 5) Multisport karta

Slouží ke vstupu do různých sportovišť a relaxačních zařízeních

6) Home-office

V některých firmách se užíval i dříve, ale díky pandemii Covid-19 se začal používat ve stále větší míře.

Někdo si dokonce myslí, že home-office v budoucnu by nemusel být benefitem, ale nutností. (Jakešová, 2020)

Firmy zavádí benefity podle svých možností a také podle své činnosti a finanční situace. Na internetové stránce Idnes, jsem se dočetl, že například společnost Schneider Electric, zavedla jako dočasný benefit dorovnání mzdy při nařízené karanténě, či nemocenské z důvodu Covid-19, po dobu 2 týdnů. (Jakešová, 2020)

3. Cíl a metodika

3.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnocení motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném odvětví a navržení změn vedoucí ke zlepšení současného stavu. Pro zpracování práce byly vybrány obchodní domy s nábytkem XXXLutz České Budějovice a Mobelix České Budějovice.

3.2 Metodika práce

3.2.1 Nastudování odborné literatury zaměřené na danou problematiku

Veškerým praktickým činnostem, předcházely ty teoretické. K nastudování řešené problematiky bylo použito informací, získaných z odborné literatury, která byla zapůjčena z Akademické knihovny Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

3.2.2 Výběr organizace

Po dokončení studia odborné literatury, byl proveden výběr firem. Jedna firma byla mnou vybrána z důvodu mé brigády v ní. Druhá firma byla vybrána z důvodu stejného odvětví.

Informace o první firmě-XXXLutz České Budějovice byly získány z jejich webových stránek a z rozhovoru s vedoucím pobočky v Českých Budějovicích panem Bc. Martinem Heřmánkem. Stejně bylo postupováno i ve druhé firmě-Mobelix České Budějovice, kde poskytl rozhovor pan Dipl. Ing. Vratislav Redina.

3.2.3 Hodnocení motivačního systému

K vyřešení této problematiky jsem využil dvě možnosti:

A) Dotazník

Aby bylo dosaženo objektivního hodnocení, je tento způsob nejlepší a nejrychlejší. Každý zaměstnanec ho vyplňuje anonymně, takže se nemusí bát upřímnosti a toho, že by ho později jeho názor mohl poškodit. Většina otázek měla vícero možností odpovědí a každý si mohl vybrat tu, která podle něj je nejméně pravděpodobná.

Poslední otázka byla otevřená a zaměstnanec sám mohl napsat svůj názor. Formulaci otázek jsem konzultoval s manažery firmy, tak aby byly odpovědi zajímavé i pro ně.

Dotazníky byly zaneseny vedoucím obou firem s tím, že byli požádáni, aby je rozdali svým zaměstnancům a krátce jim vysvětlili i účel tohoto výzkumu. Šetření probíhalo během listopadu roku 2020. Dotazník je uveden v příloze číslo 2- má 20 otázek.

Ve firmě XXXLutz dostalo dotazník 24 zaměstnanců a vrátilo se jich 17. Návratnost v této firmě byla 70,83 %. Ve firmě Mobelix se vrátilo 19 vyplněných dotazníků z rozdaných 35. Návratnost tedy byla nějakých 54,28 %.

B) Rozhovor s manažerem firmy

Důležitý byl pro tento výzkum i rozhovor s manažery obou firem v Českých Budějovicích, panem Bc. Martinem Heřmánkem a Dipl. Ing. Vratislav Redina. Oba byli velmi vstřícní a na veškeré mé dotazy se snažili patřičně odpovědět. Otázky jim byly předány předem, a tak byli i připraveni. Ohotně mě seznámili se vším potřebným, např. organizační struktura, motivační nástroje, problémy zaměstnanců, průměrná mzda atd. Odpovědi byly zaznamenány do počítače.

Šetření proběhlo ve dnech 6.11. a 18.11. Položené otázky jsou uvedeny v příloze číslo 1.

Zpracování dat

Veškeré informace, byly obdrženy z odpovědí manažerů a z dotazníků, které byly dále pak zpracovány. Ke zpracování byl použit tabulkový software Microsoft Excel, kde byly vytvořeny tabulky, podle daných otázek a zaznamenával si tam odpovědi od zaměstnanců. Na množství odpovědí byl použit procentuální výpočet. Hodnoty byly dále zpracovány. Opět byl využit Microsoft excel, kde byly vytvořeny grafy, které byly pak použity v této práci.

Veškeré toto vyhodnocování probíhalo v polovině února roku 2021.

Návrhy na zlepšení

Výsledky zpracování dat poukázaly na možná zlepšení v obou sledovaných společnostech. K návrhům přispěly i odpovědi obou manažerů a vlastní zkušenost (pozorování) v jedné společnosti.

4. Charakteristika vybraných společností

4.1 Základní informace o společnosti XXXLutz České Budějovice

Název společnosti: XLCZ Nábytek s.r.o

Sídlo: Pražská 135, 251 01 Čestlice

Identifikační číslo: 27127133

DIČ: CZ27127133

Datum založení: 19.2. 2004

Den vzniku: V Českých Budějovicích vznikl v roce 05/2020

Právní forma: společnost s ručením omezením

Spisová značka: 98298 C, Městský soud v Praze

Předmět podnikání:

- Poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru
- Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor
- Truhlářství, podlahářství
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví a daňové evidence

Vznik společnosti

Pojmenování této firmy pochází od příjmení zakladatelky Gertrudy Seifert, která se právě za svobodna jmenovala Lutz. Z malého obchodu na nábytek vybudovala řetězec obchodů, který nyní patří k největším obchodům s nábytkem v Rakousku.

Název XXXLutz vznikl v roce 1999, čímž chtěl symbolizovat svou velikost na trhu. Dále tento pojem ukazuje i to, že společnost nabízí největší výběr nábytku, nejlepší poradenství a široké spektrum servisu. Ambice této značky je být stále nejlepším a největším prodejcem na trhu.

V této době má společnost obchodní domy již v 9 zemích Evropy. Typickým znakem těchto domů je obrovská červená dřevěná židle, která měří 30 metrů a dostala se i do Guinnessovy knihy rekordů svojí unikátností.

Pobočka, která se nachází v Českých Budějovicích vznikla zhruba v polovině roku 2020. Jelikož společnost XXXLutz koupila veškeré obchodní domy s nábytkem, které se nazývaly Kika Nábytek s.r.o, po celé České republice, Maďarsku a Slovensku. Tato pobočka sídlí na adrese České Vrbné 2399, 37011 České Budějovice.

Poskytované služby:

- Odborné poradenství

Každý prodejce je odborně proškolen, a bude se snažit vám pomoci vybrat tu nejlepší variantu tak, abyste byli spokojeni.

- Zapůjčení dodávky

Pokud zákazník zakoupí nábytek, který není schopen odvést svým autem, tak si může zamluvit zapůjčení dodávky. Když zákazník nakoupí nad 6 000 Kč, tak má možnost zapůjčení dodávky zdarma. Pouze musí uhradit 499 Kč jako podíl na pojištění. V této službě je započítáno, že zákazník může najet maximálně 150 km.

- Kontaktní centrum

Tato služba je využívána hlavně zákazníky, kteří chtějí informace o stavu svého nakoupeného zboží. Případně i další rady, například jak postupovat při reklamaci. Zejména v současné době je tato služba velice využívána.

- Nákup na splátky

Zákazník si zvolí, kolik chce splácet měsíčně a popřípadě i na jakou dobu. Proškolení pracovníci mu pak vytvoří splátkový kalendář na míru. Po podepsání této smlouvy si zákazník zboží může ihned vyzvednout a odvést.

- Doprava a montáž

Při vybrání této služby prodejce dohodne se zákazníkem datum, kdy se mu zboží bude doručovat. Dále svou práci převezme zkušený montážní tým, který nábytek přiveze a smontuje. Do této služby patří též možnost, že vám odvezou starý nábytek (tato služba je za menší poplatek).

- Hit karta

Majitelé těchto karet, mají výhodné nabídky po celý rok. V podstatě tato služba spočívá v tom, že vám umožňuje získat některé omezené slevy, které jsou pouze pro držitele

těchto karet. Mezi tuto nabídku se řadí například: výhodné nabídky z letáků, poukázky do restaurace XXXLutz, roční bonus za každý provedený nákup.

- Ostatní služby

Mezi tyto služby patří například šití záclon a závěsů na míru, pokládka podlah, odvoz starých spotřebičů a nábytku, též i zapojení nových spotřebičů.

Organizační struktura

V podniku XXXLutz se jedná o liniovou organizační strukturu. Tato struktura je nejběžnější u všech podniků, kteří mají do 50 zaměstnanců. Pro zvládnutí těchto zaměstnanců stačí pouze jeden hlavní vedoucí. V této struktuře je jasně nastavená řídicí osa struktury. Jak můžeme vidět na obrázku číslo 3, který nalezneme v přílohách, tak hlavní řídicí osobou je vedoucí prodejny, a pak navazují ostatní pracovní pozice.

4.2 Základní informace o společnosti Mobelix České Budějovice

Název společnosti: XLMX obchodní s.r.o.

Sídlo: Nárožní 1390/4, 158 00 Stodůlky

Identifikační číslo: 62497286

DIČ: CZ62497286

Datum založení: 1.11. 1994

Den vzniku: V Českých Budějovicích vznikl v roce 13.9. 2007

Právní forma: společnost s ručením omezením

Spisová značka: 98298 C, Městský soud v Praze

Předmět podnikání:

- Poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru
- Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor
- Truhlářství, podlahářství
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví a daňové evidence
- Čištění a praní textilu a oděvů
- Hostinská činnost

- Silniční motorová doprava

Vznik společnosti

První samostatnou prodejnu Mobelix byla samoobslužná prodejna, která byla v St. Florianu u Lince. Díky úspěchu se později rychle rozšířil do celého Rakouska.

Tato společnost v Českých Budějovicích vznikla odkoupením OD ROLLER společností XXXLutz Rakousko, čím později započali svojí expanzi do střední Evropy. Mezi roky 2010 až 2020 došlo k rozšíření společnosti do 13 evropských zemí.

Pobočka, která se nachází v Českých Budějovicích byla založena 13.9. 2007. Tato pobočka sídlí na adrese Strakonická 1278, 370 04 České Budějovice.

Poskytované služby

Jelikož společnost Mobelix spadá pod stejný firemní koncept jako má XXXLutz, tak mají poskytované služby úplně stejné. Jednou z velkých výhod Budějovické pobočky je to, že má svůj tým montérů, který vám zboží zaveze a složí. V tomto spolupracuje i s firmou XXXLutz v Českých Budějovicích, jejímž zákazníkům, kteří si o tuto službu požádají, též zboží odveze a sestaví. Tato služba je zákazníky velmi využívaná, a i kladně hodnocená.

Organizační struktura

Ve firmě Mobelix, jak můžeme vidět na obrázku 4, tak je organizační struktura stejná jak u firmy XXXLutz. I tato firma má do 50 zaměstnanců, tudíž lze tuto strukturu využít.

5 Analýza současného stavu

5.1. Zhodnocení současného stavu na základě rozhovoru s manažerem

Pobočka Mobilixu v Českých Budějovicích vznikla v roce 1994, kdy Rakouská firma XXXLutz odkoupila OD Roller. Za tuto dobu si firma vytvořila skvělou pověst mezi zákazníky.

XXXLutz se do Českých Budějovic dostal díky tomu, že společnost skoupila veškeré prodejny s nábytkem Kika. Prodejna Kika byla v Českých Budějovicích od října roku 2017. XXXLutz byl v Českých Budějovicích otevřen v květnu 2020.

Mobilix měl v listopadu 2020-40 stálých zaměstnanců a XXXLutz měl 24 zaměstnanců. Při rozhovoru s oběma manažery bylo zcela jasné, že jsou nešťastný ze situace, která nastala. V důsledku pandemie Covid-19 došlo k uzavření obou těchto obchodů. Všichni teď s napětím vyhlížejí, kdy se situace zlepší a obchody budou moci začít znovu fungovat. Toto si přejí nejen zaměstnanci, ale i zákazníci.

Prostředí výkonu práce

Manažeři obou firem se shodují ve stejných věcech. Oba manažeři jsou se svým zaměstnavatelem loajální a nadmíru ochotní, protože, když jim zaměstnanci chybí, či nestíhají, oblečou si pracovní oděv a jdou jim pomoci například s výdejem zboží ze skladu nebo s vykládkou nového zboží z kamionu. Jde jim totiž všem o společnou věc, aby zákazníci byli spokojeni a znovu se do prodejny vraceli. Ví, že dobrého zaměstnance si musí hýčkat, a proto se snaží k nim přistupovat lidsky a snaží se s nimi řešit veškeré problémy na pracovišti. Zajímá je i jejich osobní život, protože když má zaměstnanec v osobním životě problémy, odráží se to i na pracovním výkonu.

V obou firmách je skvěle zařízená kuchyňka, kam si každý zaměstnanec může během své pauzy dojít v klidu vychutnat svůj oběd, či si odpočinout. Po práci se každý zaměstnanec může osprchovat v pěkně zařízených sprchách.

Prodejna je rozdělena na více sektorů a každý tento sektor má na starosti jeden či více zaměstnanců, kteří zákazníkům poradí, a i je hned obslouží.

Na prodejně je udržována čistota, aby každý zákazník si při výběru nábytku připadal jako doma.

Vztahy na pracovišti

Mobelix

Dle manažera jsou veškeré vztahy na pracovišti velice kolegiální, ale zároveň dbá na zachování možné hierarchie v rámci pozic. Vyzdvihuje také to, že mezi zaměstnanci panuje teamová soudružnost, což znamená, že jsou přátelé i mimo zaměstnání. Další věcí, která je pro zaměstnance dobrá je to, že ví o svém postavení a odpovědnosti, ale každý má i právo na vyjádření svého názoru.

Dále mi prozradil to, že firma se snaží do budoucna pro větší motivaci prosadit slogan: „My jsme Mobelix“, což má značit jejich osobní hrdost na to, že jsou součástí této firmy. To znamená, že se snaží ztotožnit firemní cíle s osobními cíli zaměstnanců.

Jelikož každá mince má dvě strany, tak je to stejné i v životě, či pracovním postavení. Nelze pouze pohlížet na to, co člověka motivuje. Což samozřejmě spadá i do tohoto odvětví. Horším případem je, když zaměstnanec chodí do práce s odporem. A ani motivace zaměstnavatele ho neprobudí k tomu, aby vykonával svou práci s radostí. Nikdo nečeká, že takový zaměstnanec bude šťastím bez sebe, ale každopádně musí být alespoň ochotný a vstřícný k zákazníkům. Jinak pak nezbyvá nic jiného než s takovým zaměstnancem rozvázat pracovní poměr. Svým chováním by kazil pověst firmy.

Při mé návštěvě jsem vyzoroval, že zaměstnanci se snaží motivovat vzájemně mezi sebou. Někteří i formou soutěžení se i předhání ve svých výkonech.

Řešení problémů

Každý problém má své řešení. Tímto stylem to vede i manažer obchodu. Každý problém se snaží řešit hned, když nastane a ne, až když už je téměř k neřešení. Dále se ke každé situaci snaží přistupovat férově a vždy tak, aby u toho byl osobně. Když nastane problém mezi zaměstnanci, tak se všichni sejdou na společném meetingu, a hledají společně možnosti, jak problémy nejlépe vyřešit, aby byla spokojenost na obou stranách.

XXXLutz České Budějovice

Během rozhovoru s manažerem bylo poznat, v jakém přátelském a velice komunikativním prostředí se nacházím. Většina zaměstnanců spolu vychází jak v zaměstnání, tak i mimo něj. Když jsem panu Heřmánkovi pokládal otázku, která se týkala právě vztahů na

pracovišti, tak mi odpověděl, že vztahy jsou dobré, ale stále je to velice křehký útvar, čili se na něm musí stále pracovat.

Mezi hlavní cíle na zvýšení motivace řadí stále se zlepšování komunikace na pozici zaměstnanec-manažer. Dalším krokem bude větší zapojení SMART analýzy, podle které se budou snažit ještě jasněji prezentovat zaměstnancům cíle firmy. Aby jim bylo jasno, co firma chce dosáhnout, a že je to v zájmu všech, jak zaměstnavatele, tak zaměstnance. Důležitá je i stálá komunikace s lidmi, nebát se zaměstnance pochválit, a i jim jasně říct, zda mají možnost kariérního postupu. Pro mnoho zaměstnanců je tato otevřenost velmi důležitá. Všechny problémy se musí řešit hned při jejich zrodu. Jinak by mohli přejít v neřešitelnou situaci.

Za nejslabší článek považuje vedoucího prodejny. V této situaci však nelze tento nedostatek řešit.

Benefits

Mobelix

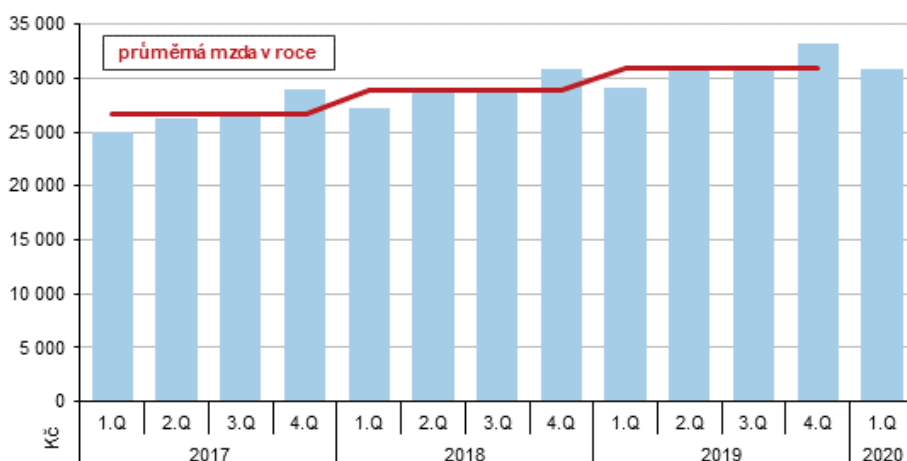
Díky tomu, že pobočka je na velice lukrativním místě a v Českých Budějovicích získala dobrou pověst, tak se čím dál tím více zákazníků vrací. To znamená, že každým rokem se zvyšuje zisk firmy, což jde ruku v ruce i s vyššími odměnami pro zaměstnance. Odměny jsou jednou z hlavních složek mzdy, které mohou zaměstnanci dosáhnout. Zaměstnanci se tudíž snaží co nejvíce prodat, aby dosáhli co nejvyšších odměn. Minimálně více jak 30 % výdělku tvoří prémie.

Průměrný plat na této pobočce je 24 200 korun českých. V této částce je již zahrnuta i odměna. Platový základ vždy záleží, na jaké pozici daný zaměstnanec pracuje.

Oba sledované obchody se svými průměrnými platy pohybují v průměru, který je uveden na obrázku číslo 8.

S průměrnou mzdou v Jihočeském kraji to nelze úplně srovnávat, protože v té jsou zahrnuty i pozice s vyššími příjmy. Toto můžeme vidět na obrázku číslo 7.

Obrázek 7-Nárůst průměrných mezd v Jihočeském kraji



Zdroj: Internetové stránky ČZSO

Obrázek 8- Mzdy v obchodní sféře Jihočeský kraj

		Celkový průměr	Ženský průměr	Mužský průměr
Prodáváci v prodejnách		23 885	23 011	27 085
Průměrný měsíc	173,7			
Ženský měsíc	173,5			
Mužský měsíc	174,3			
Celkový medián	22 697			
Ženský medián	21 874			
Mužský medián	26 479			
Variační koeficient	0			
Počet zaměstnanců	136 300			
Počet žen	107 000			
Počet mužů	29 200			

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším benefitem můžou být i mimořádné odměny, kterých zaměstnanec dosáhne díky svým mimořádným činnostem. To znamená, že se čím více se zapojuje do práce a snaží se odvádět maximum, tím se i jeho odměna zvyšuje.

Dle slov manažera pana Dipl. Ing. Vratislava Rediny, je důležité, aby i on sám šel svým zaměstnancům příkladem. Případné nedostatky se snaží s každým ze zaměstnanců řešit osobně, což zaměstnanci vítají. Nebylo by jim příjemné, kdyby se jejich prohřešky řešily přede všemi.

Zaměstnancům je dále poskytován příspěvek na stravování, který byl ještě do konce minulého roku formou stravenek. Nyní od 1.1. 2021 umožnil zákon, že příspěvek může být připisován rovnou do mzdy. Je to skvělé, protože každý zaměstnanec si může nakoupit potraviny, kde chce.

Zaměstnanci se dále mohou účastnit formálních či neformálních soutěží, pořádaných zaměstnavatelem. Toto je výborné pro stmelení kolektivu a případně navázání komunikace mezi zaměstnanci a manažerem.

XXXLutz České Budějovice

Tato pobočka je v Českých Budějovicích krátce, tak si své jméno a zájem zákazníků musí teprve získávat. Po otevření této pobočky se ze zvědavosti přišlo podívat obrovské množství zákazníků. Bylo to předzvěstí toho, že o nákup v této prodejně lidé stojí. Nelze zatím hodnotit tuto firmu podle zisku, protože je tu jen oproti Mobelixu krátce. Jelikož se jedná o podobnou práci, tak i tady je mzda tvořená především z odměn. Tím pádem, čím zaměstnanec více prodá, tím má vyšší odměny.

Pan manažer mi řekl, že za poslední 3 roky se základní mzda nezměnila, ale zvyšuje se díky provizi. To znamená, že když má někdo v sobě obchodního ducha, tak si může přijít na velice pěkné peníze. A výdělek se též liší tím, jakou pozici zaměstnanec ve firmě vykonává.

Zaměstnanec při nástupu do zaměstnání dostane provizní systém, díky kterému bude vědět kolik si zhruba vydělal na odměnách.

I zde si pan manažer zakládá na osobním přístupu. Při každodenních poradách, zaměstnancům sdělí, jak byli splněné limity z předchozího dne a co by se mělo v prodeji či v přístupu k zákazníkům změnit. Rovněž je informuje o novinkách na prodejně, možných slevách a jiném.

Pokud je s prací nějakého zaměstnance nespokojen, vezme si ho stranou a vede s ním motivační pohovor. V každém případě se ho snaží vyslechnout a vše vyřešit ke spokojenosti obou.

Zaměstnanec má dále nárok na zaměstnanecké slevy, které může využít na nákup produktů.

Dále zaměstnavatel rovněž přispívá zaměstnancům na stravování. Ještě do konce minulého roku jim dával stravenky, ale nyní jde příspěvek rovnou do mzdy. Tuto změnu zaměstnanci uvítali.

Změny zapříčiněné Covidem -19

Na tuto otázku jsem se ptal záměrně, jelikož poslední rok je jak na horský dráze. Jednou mají obchody otevřeno, podruhé musí být zavřené kvůli nepříznivé situaci.

Odpovědi obou manažerů se shodují, což mě ani nepřekvapilo. Jelikož se v obou případech jedná o obchod, kde je důležitý kontakt se zákazníkem, který teď není možný. Díky tomu se tržby rapidně propadly, což vedlo k dalším změnám ve firmách. Práce z domova v tomto odvětví je možná pouze pro administrativní pracovníky. Více než před touto situací je využíván nákup přes e-shop, ale stejně hodně zákazníků, hlavně starších, chce dané zboží vidět na vlastní oči.

S tímto se pojí i finanční ztráty, které odnáší zaměstnanci. Zatím tuto situaci řeší dotace mezd, o které si může zaměstnavatel požádat stát. Neřeší to však všechny náklady firmy a zaměstnavatelé musí sahat do svých rezerv. Díky tomu došlo k propouštění brigádníků a k poklesu mezd, jelikož zaměstnanci přišli o prémie z prodeje zboží.

V obou případech se počítá spíše s propouštěním či zkrácením úvazků zaměstnanců.

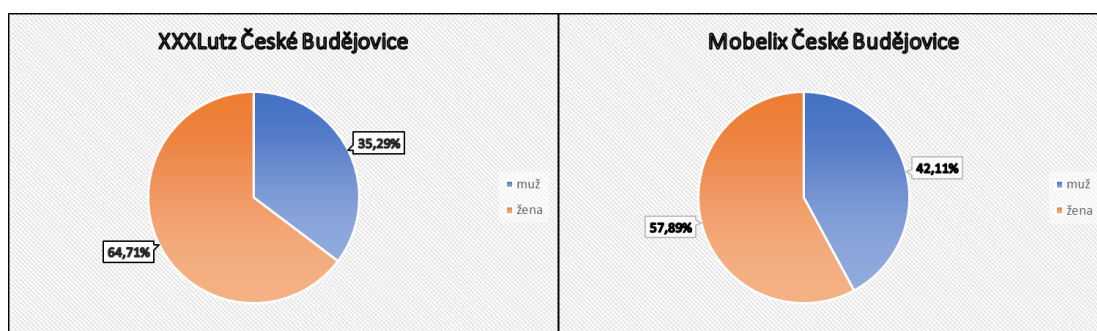
5.2. Zhodnocení současného stavu na základě dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření proběhlo v obou podnicích v listopadu roku 2020. V XXXLutz se ho zúčastnilo 17 zaměstnanců z celkových 24 a v Mobelixu 19 z celkových 40. Z důvodu šíření nemoci Covid-19, tak nebylo možné zastihnout všechny zaměstnance, jelikož byli doma na ošetřovně. Později došlo i k propouštění některých ze zaměstnanců. Do budoucna, až se situace uklidní, tak se snad kolektiv znovu rozšíří.

Otázka číslo 1- *Jaké je Vaše pohlaví?*

Jak můžeme vidět ve srovnání výsledků otázky číslo 1 na obrázku 9, ve firmách je převaha žen. Ženy mají se zákazníky více trpělivosti, a i lepší komunikační vlastnosti. Ale například obsazení skladu tvoří většinou muži, protože tam je práce fyzicky náročná.

Obrázek 9- Srovnání mužů a žen

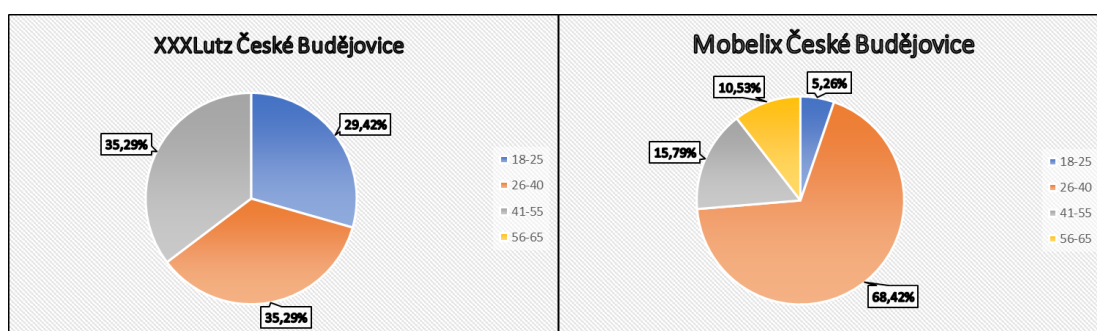


Zdroj: Vlastní šetření

Otázka číslo 2- *Jaký je Váš věk?*

Při práci v těchto firmách je potřebná fyzická zdatnost, jelikož dochází k manipulaci s těžkými předměty. Zaměstnanci musí být otevřeni všem novým informacím, protože na každé pozici zaměstnanec prochází určitým školením na danou pozici, kterou bude ve firmě vykonávat. Proto můžeme z odpovědí v dotaznících, zjistit, že ve firmě Mobelix je 68,42 % zaměstnanců ve věku 26-40. Oproti tomu ve firmě XXXLutz je počet zaměstnanců ve věkovém rozmezí 26-40 a 40-55 shodný, tedy po 6 lidech. Z obrázku číslo 10 je i patrné, že nejmenší zastoupení má věková skupina 18-25 let. Z toho lze zjistit, že zaměstnavatelé věří, že čím je člověk starší, tak tím spíše nebude dělat problémy a bude na něho spolehnutí. Dalším poznatkem je to, že ani v jedné z firem není moc zaměstnanců, kteří se nachází v takzvaném předdůchodovém věku.

Obrázek 10- Porovnání věku zaměstnanců



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka číslo 3- *Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?*

Od 17 zaměstnanců ve firmě XXXLutz, kteří mi vyplnili dotazník, se ukázalo, že dohromady 12 zaměstnanců má středoškolské vzdělání s maturitou, tedy 70,59 %.

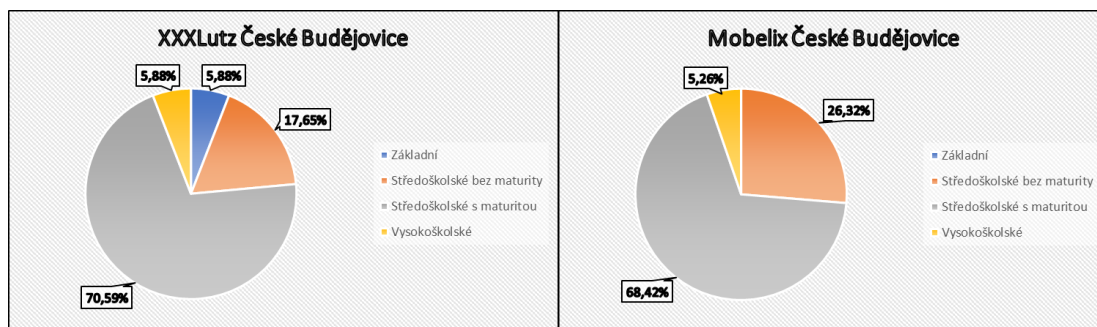
Druhou hlavní zastoupenou skupinou jsou lidé se středoškolským vzděláním bez maturity, kteří tvoří 17,65 %.

Firma Mobelix je na tom úplně stejně. Liší se pouze v tom, že mi dotazník vyplnilo 19 lidí, ze kterých 13 má středoškolské vzdělání s maturitou, tedy 68,42 %.

Jak můžeme vyčíst z obrázku číslo 11, tak zde nemáme v podstatě co porovnávat, jelikož jsou zde zaměstnanci zastoupeni podobně.

Jediný rozdíl je ten, že Firma XXXLutz zaměstnává jednoho zaměstnance se základním vzděláním a Mobelix nikoliv. Vysokoškolsky vzdělaní lidé pracují na vyšších pozicích.

Obrázek 11- *Porovnání dosaženého vzdělání*

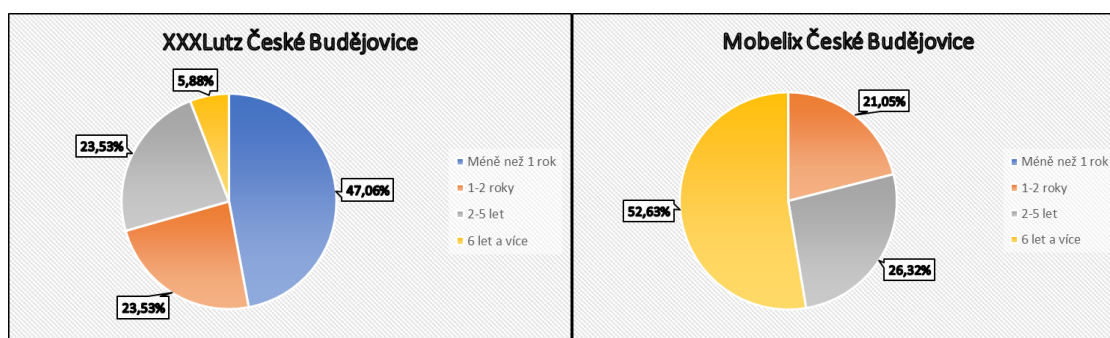


Zdroj: Vlastní šetření

Otázka číslo 4- *Kolik let pracujete ve firmě?*

Z odpovědí od respondentů, které jsem získal, můžeme vidět, jak dlouho jsou firmy na trhu. Jelikož firma Mobelix se v Českých Budějovicích nachází už dlouhé roky, tak můžeme vyčíst z obrázku 12, že největší počet zaměstnanců pracuje ve firmě již dlouhodobě, tedy 6 a více let. Tyto zaměstnanci tvoří většinu zaměstnanců, tedy 52,63 %. Další nejpočetnější skupina je ve firmě v rozmezí 2-5 let. Mobelix má stále co nabídnout svým zaměstnancům. Za to firma XXXLutz je v Českých Budějovicích sotva rok. Proto vidíme, že jsou zde zaměstnanci od otevření této firmy, tudíž zde pracují méně než rok. Ostatní zaměstnanci, kteří jsou v této firmě přešli z firmy KIKA, kterou XXXLUTZ v loňském roce odkoupil.

Obrázek 12-Odpracované roky ve firmě

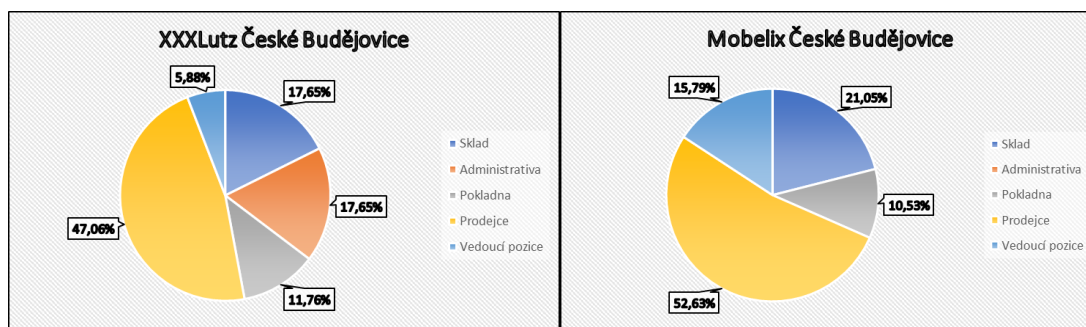


Zdroj: Vlastní šetření

Otázka číslo 5- Na jaké pracovní pozici pracujete?

Hlavním cílem této otázky bylo zjistit, jaké zastoupení mají ve firmách jednotlivé pozice. Protože porovnávám firmy, které působí na stejném trhu s nábytkem a vším tím spojeným, tak je vidět, že největší zastoupení mají zaměstnanci na pozicích práce ve skladu a prodejci, viz obrázek 13. Obě firmy jsou závislé na prodeji zboží svým zákazníkům, tak i tyto 2 pozice jsou nejdůležitější. Ostatní pozice jsou stejně důležité, ale k jejich vykonávání stačí méně zaměstnanců. Většinou se jedná o sledování ekonomiky provozu a vedení firmy.

Obrázek 13- Pracovní pozice



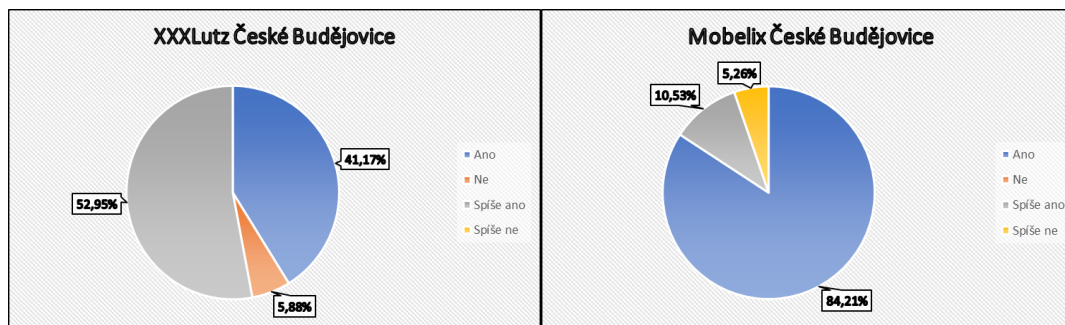
Zdroj: Vlastní šetření

Otázka číslo 6- Cítíte se být nezbytným členem týmu?

Vždycky je důležité, když zaměstnanec cítí, že je nezbytný pro firmu. Díky tomu zaměstnanec pracuje lépe a snaží se více pracovat na společném cíli společnosti a dává si záležet na své odvedené práci. Jak můžeme vidět na obrázku 14, tak většina dotazovaných z obou firem si myslí, že jsou pro firmu nezbytní. U firmy Mobelix 84,21 % zaměstnanců hodnotí, že jsou nezbytnými členy týmu. U firmy XXXLutz jen 41,17 % si spíše myslí, že

jsou nezbytnými členy týmu. Zajímavostí je, že u obou firem se ukázalo, že ze všech respondentů pouze jeden odpověděl ne.

Obrázek 14-Nezbytnost zaměstnance

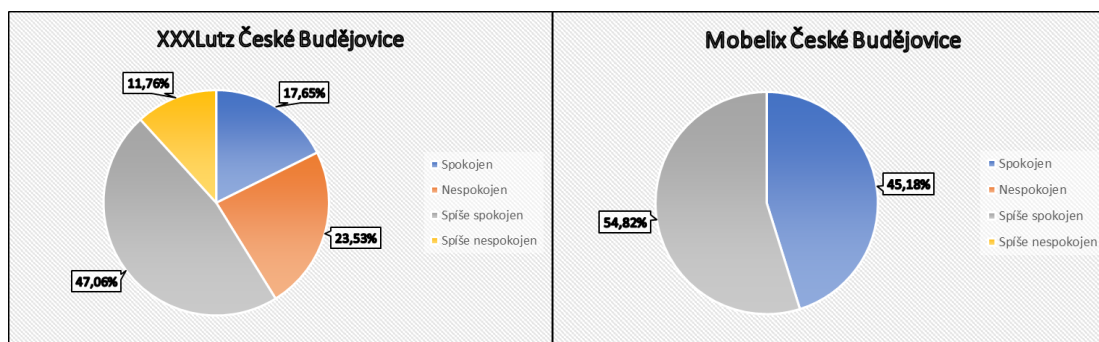


Zdroj: Vlastní šetření

Otázka číslo 7- *Jste spokojený/na se stylem řízení, který je ve vaší společnosti nastavený?*

Na obrázku číslo 15, můžeme vidět, že firma XXXLutz teprve v Českých Budějovicích začíná, a tudíž názory jsou roztržštěné. Zaměstnanci ještě neví, co je v budoucnu čeká. Hodnocení u firmy Mobelix je jednoznačné, spokojen-spíše spokojen. Zaměstnancům zřejmě styl řízení ve firmě vyhovuje.

Obrázek 15- Styl řízení



Zdroj: Vlastní šetření

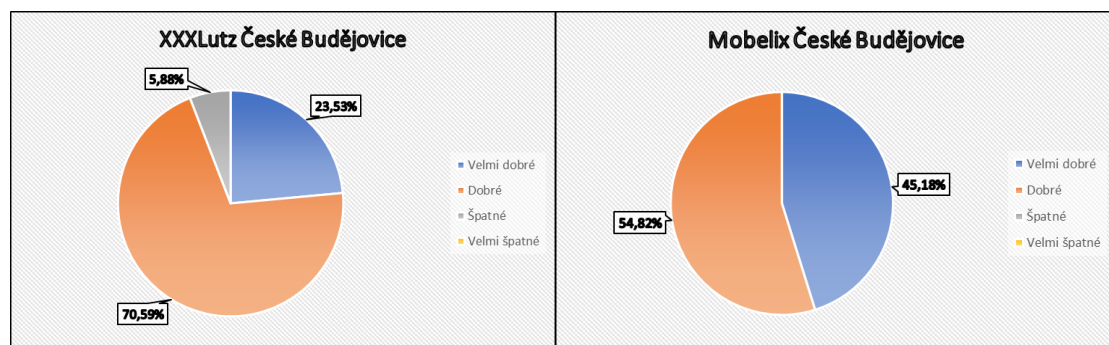
Otázka číslo 8- *Jak hodnotíte mezilidské vztahy na pracovišti?*

Pro harmonii a vykonávání práce je vždy lepší, když jsou vztahy na pracovišti dobré. Veškeré chování dopadá na všechny, tudíž, když je přátelský kolektiv, tak se zaměstnanci do práce i těší a jdou tam s lepší náladou. Vždy se dobré vztahy na pracovišti projevují na lepším přístupu zaměstnanců k úkolům a cílům firmy, jelikož jsou zaměstnanci více spokojení. Jak můžeme usoudit podle obrázku číslo 16, tak ve firmách panuje značně

přátelská atmosféra. U firmy XXXLutz 70,59 % odpovědělo velmi dobře a 23,53 % dobré. Za to u firmy Mobelix je spokojenost na prvním místě. Zde odpovědělo 45,18 %, že jsou vztahy velmi dobré a 54,82 % dobré. Zajímavostí je, že ve firmě XXXLutz pouze 1 zaměstnanec není spokojen s chováním svých kolegů.

Z mé vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že ve firmě XXXLutz jsou vztahy mezi zaměstnanci a vedením velice dobré. Většina kolegů vytváří příjemné prostředí pro výkon práce. Vztah mezi vedoucími a zaměstnanci je však stále formálně zachován.

Obrázek 16- Mezilidské vztahy na pracovišti

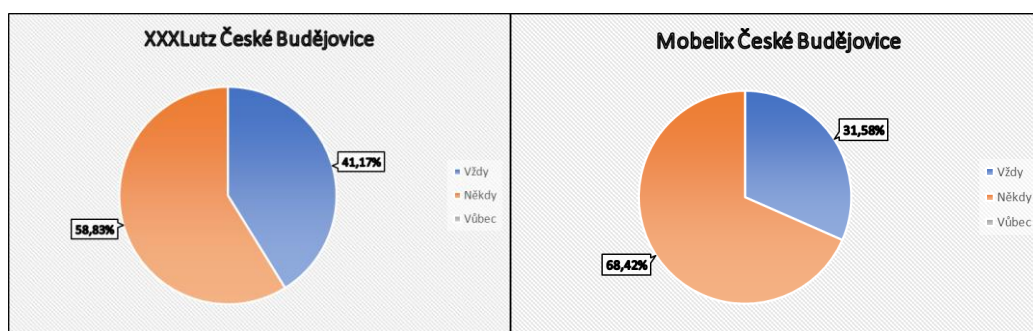


Zdroj: Vlastní šetření

Otázka číslo 9- Dokáže váš nadřízený přijmout váš názor?

Komunikace mezi nadřízenými a podřízenými je vždy důležitá. Proto je vždy dobré, když je řídicí osoba otevřená názorům svých zaměstnanců. Jako vždy má mít poslední slovo řídicí osoba, ta musí říct konečné rozhodnutí, protože za všechno nese největší zodpovědnost. Musí však umět přijmout či vyloučit názory svých podřízených. Pokud, se s výsledkem vzájemné komunikace všichni nebo aspoň většina ztotožní, bude firma fungovat dobře. Jak můžeme vidět na obrázku číslo 17, tak ve firmách XXXLutz a Mobelix ani jeden ze zaměstnanců si nemyslí, že by od nich nadřízený nepřijal jejich názor či návrh. Nadpoloviční většina zaměstnanců odpověděla, že jejich názor vždy nadřízený přijme. Jak můžeme vidět, tak ve firmě XXXLutz 41,17 % a ve firmě Mobelix 31,58 % zaměstnanců odpovědělo, že někdy. Vše záleží na vzájemné komunikaci všech.

Obrázek 17- Přijmutí názoru zaměstnance

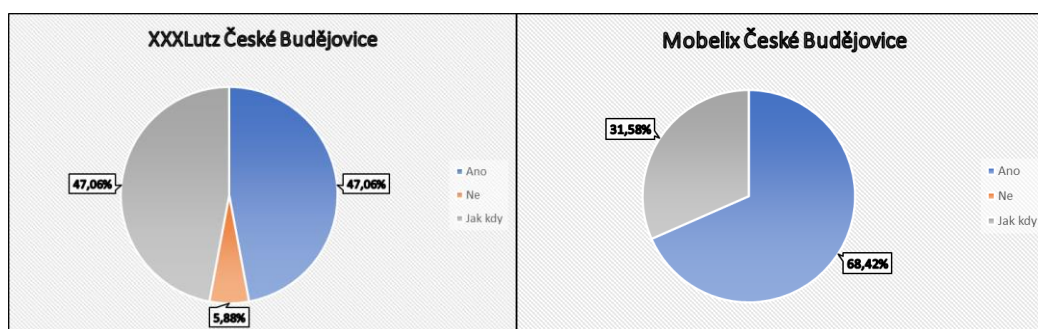


Zdroj: Vlastní šetření

Otázka číslo 10- *Myslíte si, že vám vedení dává dostatečnou motivaci k práci?*

V obou firmách, dle obrázku číslo 18, všichni zaměstnanci mají určitou možnost motivace ke své práci. U firmy Mobelix je tato motivace zřejmě daleko vyšší, ale to může být způsobeno i tím, že firma již funguje déle. XXXLutz je převážná většina zaměstnanců též spokojena. Navíc vedoucí je přístupný všem připomínkám a postupně se tato motivace vylepšuje. Vždy se ale najde někdo, kdo spokojený nebude nikdy.

Obrázek 18- Dostatek motivace

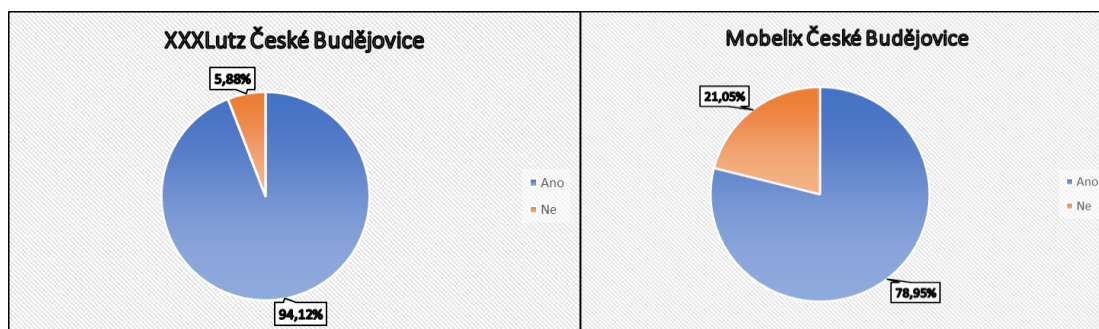


Zdroj: Vlastní šetření

Otázka číslo 11- *Projevuje se zlepšený pracovní výkon zaměstnance v jeho odměňování? (Odměňování zahrnuje: finanční, slovní pochvala, atd..)*

Odměňování zaměstnanců podle odvedeného výkonu je v dnešní době častější, ale zároveň ne vždy a všude zaručen. Tento benefit by měl zaměstnance mile překvapit a zároveň povzbudit k vykonávání své práce. Odměna by měla vždy odpovídat skutečnosti. Na obrázku 19 zcela jasně vidíme, že nějaká forma odměňování zde je. Zde se jasně potvrzuje pravidlo, že ne vždy se zavděčíte všem, což můžeme vidět i na tomto případě. Firma XXXLutz má 16 spokojených zaměstnanců, což je 94,12 %. Firma Mobelix má též 16 spokojených zaměstnanců, což odpovídá 78,95 %.

Obrázek 19-Odměňování za zlepšený pracovní výkon



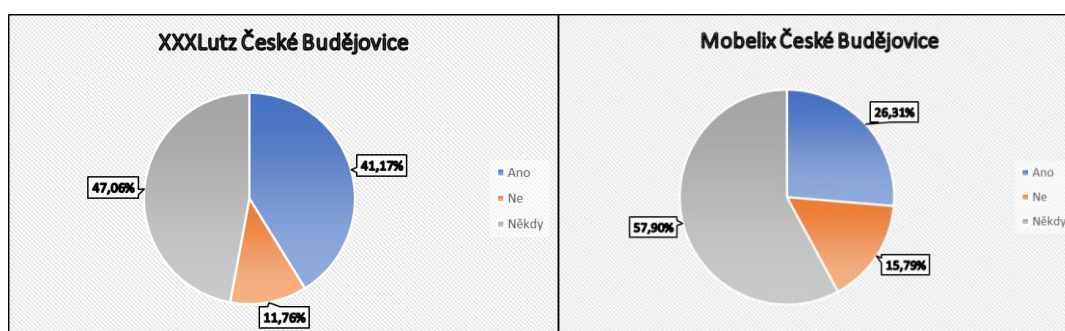
Zdroj: Vlastní šetření

Otázka číslo 12- *Zajímá se vedoucí pracovník o to, zda jste v daném podniku spokojeni?*

Řídící osoba by měla vždy přistupovat ke svým zaměstnancům s určitým odstupem, ale zároveň si je i vyslechnout a snažit se pochopit jejich vysvětlení či připomínky. Snažit se je pochopit, poznat alespoň částečně i jejich osobní život a snažit se zjistit, co je vede k jejich nespokojenosti a pokusit se na věc pohlížet i jejich očima.

Tímto přístupem by mohl docílit toho, že spokojenost bude vzájemná, na obou stranách. Na obrázku číslo 20 můžeme vyčíst, že v obou hodnocených firmách, bylo nejvíce odpovědí-NĚKDY. Právě na tuto skupinu by se mělo vedení firem více zaměřit a snažit se, aby většina zaměstnanců do budoucna změnila svůj názor na ANO.

Obrázek 20- Zájem vedoucího pracovníka



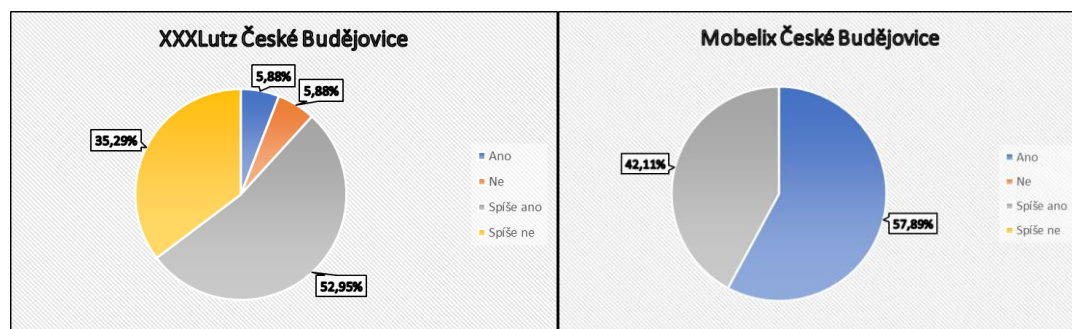
Zdroj: Vlastní šetření

Otázka číslo 13- *Máte pocit, že jste dostatečně informováni o vývoji a prosperitě společnosti?*

Komunikace mezi vedoucími a podřízenými je základ úspěchu. Zaměstnanec je vždy raději, když ví dopředu, co ho čeká, než když se o změně dozví ze dne na den. To vede i k větší spokojenosti a harmonii všech ve firmě. Horší případ je ten, když se informace k zaměstnancům dostávají déle, než by měli, to pak vede k nespokojenosti, chaosu či v nejhorším případě i k hádkám na pracovišti.

Z odpovědí na obrázku číslo 21 u firmy Mobelix vidíme, že prakticky všechny odpovědi jsou kladné. Většina zaměstnanců odpovídala ano, či spíše ano. Zato odpovědi ve firmě XXXLutz jsou různorodé, i když odpověď spíše ano uvedlo více než polovina dotázaných. Opět je zde vidět, že firma XXXLutz teprve začíná a nemá ještě dostatečně vypracovaný vnitřní řád firmy a logistiku.

Obrázek 21- *Dostatečné informace*



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka číslo 14- *Nabízí vám vaše společnost možnost dalšího vzdělání?*

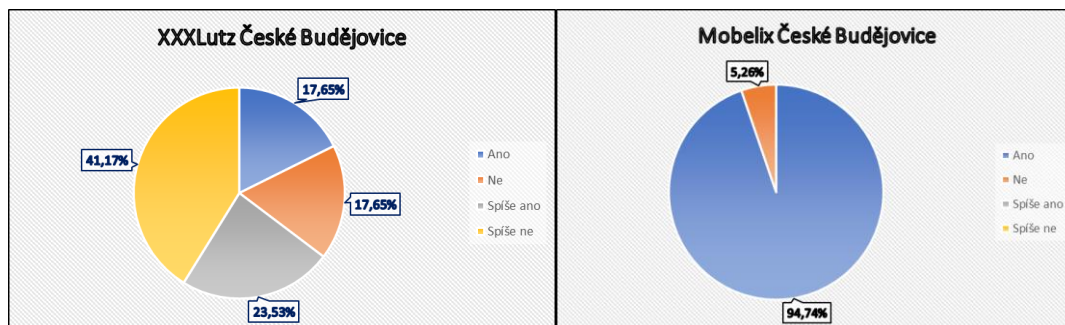
V každé profesi je důležité, aby nějakým způsobem docházelo k vzdělávání zaměstnanců. Ať už se v tomto případě jedná o uzavírání kupních smluv na splátky, až po řízení VZV¹.

Jak můžeme vyčíst z obrázku číslo 22, tak ve firmě Mobelix většina zaměstnanců se vyjádřila, že ano, což vyjadřuje 94,74 % z celkového hodnocení. Zato ve firmě XXXLutz je to více spekulativní. Zde označili 3 zaměstnanci odpověď ano, což je nějakých 17,65 % a odpověď spíše ano označili 4 zaměstnanci, což je 23,53 %. Bohužel nadpoloviční většina zaměstnanců se řadí mezi odpovědi ne a spíše ne. Zaměstnanci jsou o této možnosti

¹ Vysokozdvížený vozík

informování, ale většině z nich vadí, že by museli jet mimo své bydliště. Třeba se ještě tato situace změnil.

Obrázek 22-Další vzdělání zaměstnanců



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka číslo 15- Co vás nejvíce z osobního hlediska motivuje?

Tuto otázku jsem pojal tak nějak všeobecně. Všichni zaměstnanci měli na stupnici 1 až 5 označovat, pro ně nejlepší nabízené faktory, popřípadě nějaký připsat. V této stupnici byla 1 nejhorší a 5 nejlepší. Nejvíce používané známky byly 1, 3 a 5, takže vlastně dobrý, průměr nebo špatný.

Po zpracování odpovědí obou firem, jsem zjistil, že odpovědi zaměstnanců se téměř shodují. U většiny dotázaných dostalo nejlepší známku 5 finance, pochvala, sportovní a kulturní vyžití a kolektiv.

Zde se ukázalo, že největším hnacím motorem všech zaměstnanců jsou finance. Druhým motivátorem pro zaměstnance je pochvala a možnost získání Multisport karet na sportovní a kulturní vyžití. Všeobecně konstatovali, že by si každý v rámci této karty něco vybral. Dle jejich názoru jim relaxace přidá chuť do další práce.

Další důležitá věc pro všechny je kolektiv, protože v dobrém kolektivu, kde vládne přátelská atmosféra se i lépe pracuje.

Do středu zařadili například kariérní růst, místo výkonu práce, vedoucího pracovníka, či ztrátu zaměstnání.

Známkou 1, která značí motivátory a stimulátory, které nejméně motivují zaměstnance, označili stravenky, pracovní zařazení, teambuilding.

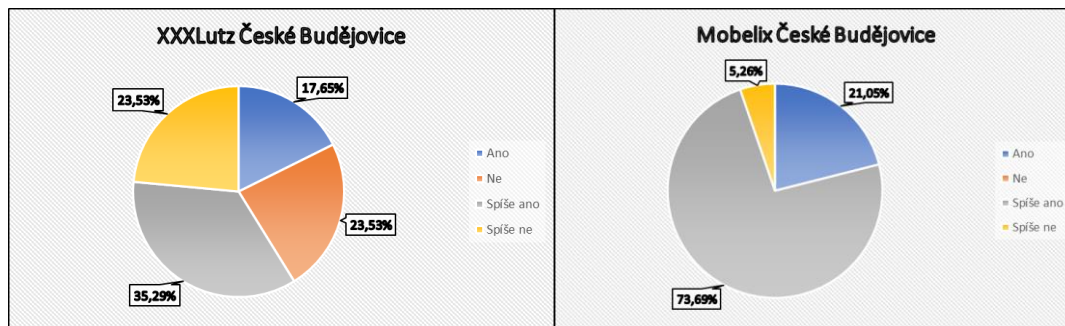
Otázka číslo 16- *Myslíte si, že jste za svou práci správně ohodnocen/na?*

Odpovědi na tuto otázku jsou velice subjektivní. Každý z nás má jinou představu o ohodnocení své práce. Ne vždy se tato představa splní. Nikdo totiž nežijeme stejně, a tak mzda, která je pro někoho dostačující, může být pro druhého málo.

Na obrázku číslo 23 můžeme vypožorovat, že u firmy Mobilix je pouze 1 člověk, který není spokojen se svým ohodnocením, což odpovídá 5,26 %. Ostatní zaměstnanci odpověděli ano či spíše ano.

U firmy XXXLutz tvoří zaměstnanci, kteří nejsou spokojeni se svým ohodnocením zhruba polovinu, což je špatné. Přesně 23,53 % odpovědělo jak pro ne, ta spíše ne, dohromady to tvoří 8 zaměstnanců. Na tyto zaměstnance by se mělo vedení firmy více zaměřit, popřípadě zjistit důvod, proč jsou nespokojeni a proč jsou případně i špatně hodnoceni finančně. Pokud se jedná o zaměstnance, kteří dobře pracují, bylo by škoda v budoucnu o ně přijít. Ostatní zaměstnanci odpověděli ano, či spíše ano. Dohromady jich bylo 9.

Obrázek 23- *Správné ohodnocení za odvedený výkon*



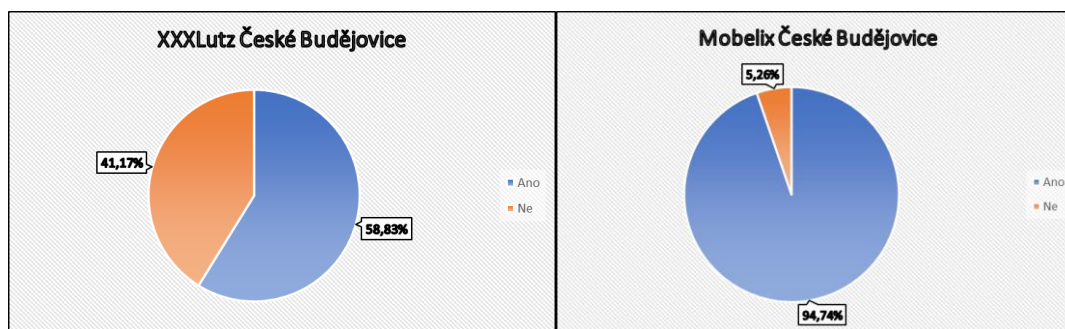
Zdroj: Vlastní šetření

Otázka číslo 17- *Vyhovuje vám příspěvek na stravné formou stravenek?*

Ještě před rokem toto nikdo moc neřešil a nepřípadala ani možnost, že by někdy nemuseli být. Naštěstí v tomto roce přechází obě firmy ze stravenek na příspěvek zaměstnancům přímo do mzdy.

Jak můžeme vidět na obrázku číslo 24, tak v ani jedné firmě není nijak zvlášť zaměstnanců, kteří by nebyli spokojeni, ba naopak, pro většinu je to dobré, protože je mohou v dnešní době využít i na nákup potravin. Ve firmě Mobelix je 94,74 % zaměstnanců spokojených s příspěvkem na stravování. Ve firmě XXXLutz 41,17 % zaměstnancům to nevyhovovalo, ale nyní po změně legislativy, kdy příspěvek na stravování bude promítnut ve mzdě, jsou zaměstnanci spokojeni.

Obrázek 24-Stravenky

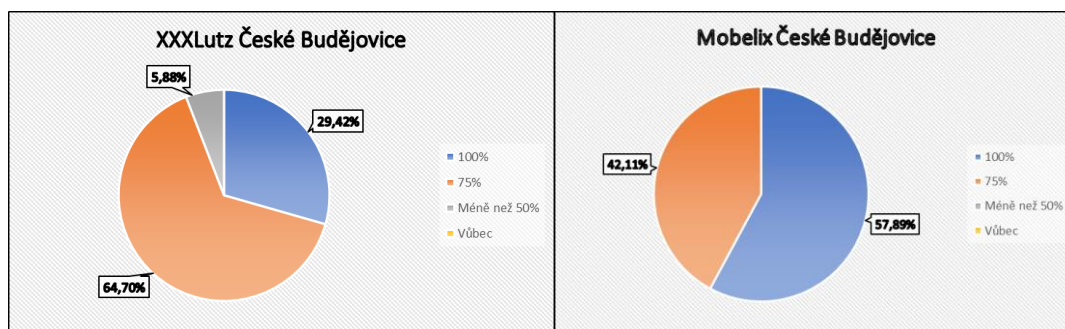


Zdroj: Vlastní šetření

Otázka číslo 18-*V rámci této situace Covid-19, dodržujete na pracovišti všechna hygienická opatření přijatá vládou?*

Z obrázku číslo 25 je patrné, že dodržování hygienických opatření ve firmách XXXLutz a Mobelix je podobné. Všechno se to odvíjí od počtu zaměstnanců. Ve firmě XXXLutz odpovědělo 5 zaměstnanců, že dodržují opatření na 100 % a dalších 11 odpovědělo, že na 75 %. Za to ve firmě Mobelix 11 zaměstnanců odpovědělo, že to dodržují na 100 % a dalších 8 lidí odpovědělo, že na 75 %. Můj názor na tento problém je takový, že nikdy se nic nedá dodržovat na 100 %, ale vždy bychom se měli snažit v rámci svého zdraví i zdraví ostatních.

Obrázek 25- Hygienická opatření v rámci situace Covid-19



Zdroj: Vlastní šetření

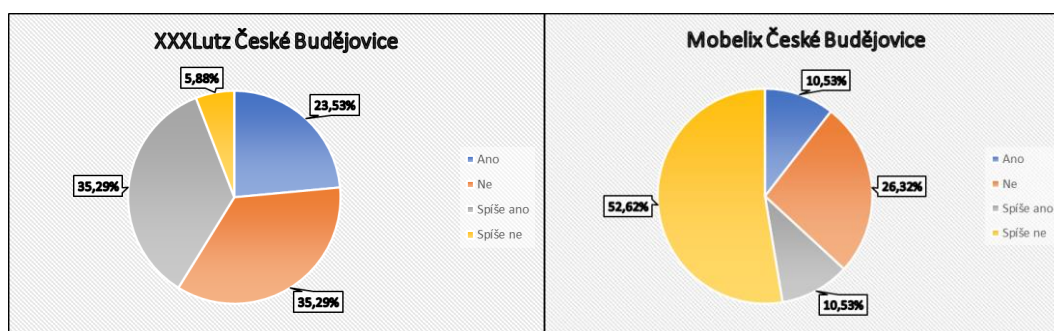
Otázka číslo 19- *Bojíte se v této nelehké době o to, že ztratíte zaměstnání?*

Tato doba je velice náročná pro všechny z nás a bohužel se podepisuje na všech odvětví. Díky všem vládním restrikcím a zákazům, kdy musí či museli být provozovny uzavřeny, tak přichází tito lidé o práci. Bohužel toto odvětví nelze vykonávat bez zákazníků a otevřených obchodů. Lidé nejsou zvyklí tolik nakupovat nábytek přes internet a mají raději, když si to mohou prohlédnout v reálu a popřípadě i osahat.

Jak můžeme vidět na obrázku číslo 26, tak firma Mobelix je na trhu delší dobu a tím pádem se zaměstnanci nebojí tolik o ztrátu zaměstnání. Možnou ztrátu zaměstnání označilo 10,53 % zaměstnanců a dalších 10,53 % zaměstnanců označilo odpověď spíše ano. Zato nadpoloviční většina všech se o ztrátu svého zaměstnání nebojí.

U firmy XXXLutz je to bohužel jinak, může to být i tím, že firma je v Českých Budějovicích zatím krátce. Zde označilo 23,53 % zaměstnanců označilo, že se bojí ztráty zaměstnání a dalších 35,29 % zaměstnanců, že spíše ano. Zbytek zaměstnanců si nemyslí, že by tato doba nějak mohla ohrozit jejich pozici

Obrázek 26- Ztráta zaměstnání z důvodu situace Covid-19



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka číslo 20- Co byste na svém pracovišti změnil/la?

Tato otázka byla otevřená a všichni dotázaní zde mohli napsat, co by rádi změnili. V konečném důsledku se všichni zaměstnanci z obou firem, jak firmy XXXLutz, tak i firmy Mobelix shodli.

Jedním z hlavních problémů je, že mají málo spolupracovníků, tím více práce, a více tlaku na ně samotné. Dalším problémem, který jsem se dozvěděl je malá informovanost ze strany dodavatelů (nečekané dovozy zboží), či popřípadě v interních záležitostech firmy. Zde se dá zařadit, jak samotná administrativa, tak i ne vždy dobrá komunikaci ze strany centrály a jednotlivých poboček, či větší samostatnost. Tím, že zaměstnanci jsou nuceni komunikovat i s rakouskou firmu, tj. v němčině, většina by přivítala rozšíření znalostí-kurzy německého jazyka, případně konverzace.

Další odpověď, která se velmi často opakovala a mě osobně i zaujala byla ta, že teď o žádném problému neví, ale obrazně řečeno, vždy se má co zlepšovat. Nikdy není nic sto-procentní.

Poslední věc, kterou zaměstnanci zmiňovali byla pracovní doba. Bohužel tento faktor, či provozní hodiny se změnit nedají. V tomto případě, pokud to zaměstnanci nevyhovuje, tak bude muset hledat práci v jiném odvětví.

6. Diskuze a návrh změn

Oblast Motivace a stimulace je velice specifická, protože se pracuje s lidskými zdroji. Při analýze současného stavu ve firmách XXXLutz České Budějovice a Mobelix České Budějovice došlo ke zjištění, že největší motivací pro zaměstnance zůstává finanční ohodnocení, pochvala, či kolektiv. Odpovědi dosažené pomocí těchto dotazníků a rozhovorů jsou uspokojivé a vyjadřují co, je pro zaměstnance dobré a co ne.

U Mobelixu byla znatelně lepší informovanost o vývoji a prosperitě firmy a téměř 100% zájem o další vzdělávání. U XXXLutz byly vztahy na pracovišti hodnoceny převážně kladně. Překvapení pro mě bylo, že ve firmě Mobelix je nejvíce zaměstnanců, kteří zde pracují 6 a více let, což ukazuje spokojenost zaměstnanců ve firmě.

Z informací, které jsem získal pomocí dotazníkového šetření a na základě rozhovorů s manažery ve firmách XXXLutz České Budějovice a Mobelix České Budějovice, je možné po následné analýze výsledky využít k tomu, aby došlo ke zlepšení současného stavu motivace a stimulace ve firmách.

1. Jazykové kurzy pro začátečníky či pokročilé

Tyto kurzy jsou potřeba především v německém jazyce. Firmy mají většinu svých centrálních skladů, a i ostatních dodavatelů v Rakousku. Někteří pracovníci, tak musejí každodenně komunikovat v němčině. Jelikož jsme region sousedící s Rakouskem a Německem, přijde i hodně německy mluvících zákazníků. Tento benefit by byl dobrý především pro zaměstnance na pozici sklad, kteří se zákazníky přicházejí do přímého kontaktu. Také dodací listy jsou v němčině, tak by jim znalost tohoto jazyka pomohla k tomu, aby se lépe v dokumentech orientovali. Pak by už jen záleželo na domluvě pracovníků s vedoucím, zda by chtěli klasické kurzy nebo raději výuku komunikační formou.

Většina mladých zaměstnanců má již z předchozího vzdělávání znalost angličtiny. V dnešní době je anglický jazyk pomalu základem komunikace, protože se jím domluví téměř každý. Možná i zájemci z této řady, by měli zájem o doplnění svých znalostí formou komunikace. Pro zaměstnavatele je to dobrá investice do lidského kapitálu. Říká se, že člověk by se měl vzdělávat celý život, a je to pravda. Stále se něco mění, a tak musíme jít s dobou. I zaměstnavatelé si toto uvědomují a snaží se jít vstříc vyšší vzdělanosti svých zaměstnanců. Při rozhovoru s oběma manažery jsem se dozvěděl, že konkrétně o jazykové kurzy by byl zájem.

Když se na to podíváme z finančního hlediska, tak jazykový kurz německého jazyka pro začátečníky stojí v jazykové škole Gaudeo 2 188 Kč na osobu a trvá 17 týdnů. Jedna lekce trvá 90 minut týdně a kurzy jsou až pro 8 osob.

2. Multisport karta, či příspěvek na sportovní nebo společenské vyžití.

Jelikož zaměstnanci tráví v práci dlouhou dobu a jsou vystaveni obrovskému stresu na prodejně a ve skladu zase namáhavé práci s těžkými břemeny. Vždy je potřeba, aby si tělo i mysl odpočala. Jak je známo, tak pohyb vám pomáhá přestat myslet na hlouposti.

Nejlepším možným způsobem je Multisport karta. Cena karty se odvíjí od mnoha faktorů, mezi ty nejdůležitější patří pro kolik osob kartu zřizujeme a na jaké aktivity se má karta vztahovat. Zaměstnanec si může objednat i kartu pro manželku, kde hraří 790 Kč nebo pro své až 3 děti za 490 Kč za měsíc. Část hodnoty karty hraří zaměstnanec, který nejčastěji přispívá ve výši 300 Kč, a zbytek doplácí zaměstnavatel ve výši dohodnutých firemních směrnic.

Tato karta je v České republice, velice rozšířená a platí pomalu všude. Zaměstnanci mohou navštívit wellness centra, sportovní zařízení, fitness centra, či různé společenské akce-kina, divadla, koncerty. Každý zaměstnanec si může vybrat podle své chuti a svého zaměření, někdo se zrelaxuje sportem jiný zase kulturou.

3. Teambuilding

Jelikož na otázku: „*Jak hodnotíte mezilidské vztahy na pracovišti?*“ my zaměstnanci odpověděli, že jsou velmi dobré až dobré. Což si myslím, že by se mělo převést i do mimopracovního prostředí. Dobrou možností je zavedení celofiremního teambuildingu, což znamená, že by se všichni zaměstnanci, ať už firmy XXXLutz, nebo firmy Mobilix, sešli někde například na víkendové akci a poznali tak své kolegy i z ostatních poboček. Bylo by určitě dobré, znát toho s kterým často komunikuji i osobně. Termíny těchto akcí by byly známy třeba již půlroku dopředu, aby si každý zaměstnanec mohl uzpůsobit svoje volno a mohli se všichni zúčastnit. Pokud by byl zájem, mohla by se tato akce konat třeba i jednou za rok za účasti rodinných příslušníků. Všechny tyto akce by měly vést ještě k většímu stmelení zaměstnanců a vytvoření skvělého týmu.

Pro vytvoření lepších vztahů na pracovišti bych využil například Amenity Resorts, který se nachází na Lipně. Tento resort má dlouholeté zkušenosti s pořádáním různých teambuildingů, a proto mi přišel jako jeden z možných kandidátů. Nabízejí široké spektrum služeb-wellness, sportovní kurty, bowling a jiné volnočasové aktivity.

Tato akce by mohla být na 2 dny, s tím, že by se přijelo v pátek navečer a v sobotu odpoledne by akce končila. Každý ze zaměstnanců by se na místo konání mohl dopravit sám, popřípadě se domluvit s kolegy na společné cestě. Pro větší navázání vztahů by si zaměstnanci losovali, kdo s kým bude ubytován. Tato akce by byla oznámena patřičně dopředu, aby s tím každý počítal a nemohl se vymlouvat, že nemůže. Navíc musí být v čas zarezervováno ubytování, které je v domech Deluxe po 8 lidech. Jeden dům stojí 7670 Kč za noc. Domy jsou zařízené tak, aby si každý mohl udělat snídani. Dále by zaměstnavatel hradil jako poděkování jedno 3- chodové menu. Cena tohoto menu je 425 Kč a obsahuje předkrm, polévku a dezert. Navíc by zaměstnanci mohli dostat jako poděkování voucher na 400 Kč, který by využili, v rámci resortu. Poslední věcí, kterou by hradil zaměstnavatel by byl bowling a plážové hřiště. Náklady jsou uvedeny v tabulce na obrázku 27.

Obrázek 27- Možné náklady pro firmu

	množství	cena za jednotku	Celkem
Ubytování- Domy Deluxe/8 osob	2	7 670 Kč	15 340 Kč
3-chodové menu	16	425 Kč	6 800 Kč
Bowling	4/hodiny	390 Kč	1 560 Kč
Plážové hřiště	8 hodiny	100 Kč	800 Kč
Kapesné pro zaměstnance	16	400 Kč	6 400 Kč
Celkem			30 900 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle nabídky společnosti Amenity Resort

4. Větší důraz na pochvalu a uznání svých zaměstnanců

Z mých zkušeností vím, že když vás váš nadřízený pochválí či uzná, že jste měl dobrý nápad, tak vás to hned vede k lepšímu výkonu a též vám to udělá i radost. Vždycky by zaměstnanci měli vědět, za co jsou chváleni. Tím, že vedoucí pracovník vyjádří svoji spokojenost, s výkonem zaměstnance, zaměstnanec i pozná, že se o jeho práci zajímá a že ho sleduje. Jak se říká, vedoucímu to neublíží, ale zaměstnanci poznají, že vedoucí ví, co pro firmu dělají. Toto lze vyjádřit i darováním slevových kupónů na nákup zboží.

5. Vyšší finanční ohodnocení

Zejména v posledních letech finance hrají velikou roli. Jak jsme se mohli přesvědčit z výsledků dotazníků, tak většina zaměstnanců obou firem označila tento benefit jako jeden z nejdůležitějších. Tuto problematiku lze řešit pomocí odměn či různých prémie. Tyto prémie mohou být různého druhu. Dalo by se to rozdělit například za dodržení denního limitu, úklidu na pracovišti, přístupu k zákazníkům, přístupu k práci. Jejich výše by mohla být odstupňována například 0-2000 Kč, které by zaměstnanec dostal podle svých pracovních výsledků. Díky tomuto by si mohli zaměstnanci přijít na vyšší příjem.

6. Otevřený přístup k zaměstnancům

Jednou za měsíc by si měl vedoucí udělat čas na setkání se zaměstnanci, vyslechnout si jejich připomínky a vyjádřit se k případným stížnostem. Při této příležitosti by mohl i on říct, co by se mělo dělat dle jeho mínění lépe a efektivněji. Vždy je lépe, případné nedostatky v chování či v práci, řešit včas. Otevřený rozhovor může vyřešit mnohé.

7. Větší zájem vedoucího o spokojenost svých zaměstnanců

Nepřímou možností, jak zjistit, zda jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni, je anketa spokojenosti, která by byla vedena formou dotazníkového šetření. Tam by se mohli zaměstnanci anonymně vyjádřit, co jim ve firmě vadí, co jim chybí, případně, co by se dalo podle nich na pracovišti zlepšit.

Anketní otázky by mohli zaměstnanci házet do zřízené schránky, která by byla uzamčena a vždy po týdnu by ji vedoucí pracovník vybral a na měsíční schůzce zaměstnanců s vedoucími zodpověděl anketní dotazy, přání či stížnosti.

8. Příspěvek na důchodové pojištění

I když je člověk mladý, měl by se zabývat myšlenkou, že jednou bude starý. Proto příspěvek na důchodové pojištění by jistě každý zaměstnanec uvítal. Novými zájemci bude tento bonus kladně přijímán.

9. Příjem externích pracovníků

Na otázku číslo 20 „*Co byste na svém pracovišti změnil/la?*“, se zaměstnanci obou firem shodli na tom, že by uvítali přijmutí více zaměstnanců. Pokud toto nejde, protože by nebyli celoročně využiti, je to třeba řešit přijmutím brigádníků, a to hlavně

v době prázdnin, kdy si řadoví zaměstnanci vybírají dovolenou a při předvánočních nákupech listopad až prosinec, kdy je velký nával zákazníků a tím i více práce a nervozity. Zaměstnanci by měli hlavně vědět, že zaměstnavatelé o této problematice vědí a snaží se ji vyřešit. Bohužel tato doba neumožňuje příjem nových pracovníků. Firmy nemají jistotu, že je ze svých tržeb zaplatí.

10. Lepší komunikace mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci

Jak všichni víme, tak nejlépe se vždy šíří drby, pomluvy, a nakonec pravda se ukáže až pozdě. Proto je lepší i tomuto předcházet.

Mezi hlavní cíle každé firmy se řadí dobrá komunikace mezi sebou, zejména mezi nadřízenými a zaměstnanci. Toto lze změnit tím, že každý měsíční plán prodeje by zaměstnavatel vyvěšoval na informační plochu, která je k tomu ve firmě určená. Tím by byl každý seznámen s tím, co se následující měsíc od něho očekává. Ostatní firemní informace, zejména ty důležité, by byly zaměstnancům zasílány každému na jeho e-mail.

Zlepšit to dále můžeme i tím, že uděláme oslavu jednotlivých úspěchů zaměstnanců, čímž se docílí další jejich sounáležitosti s firmou a budou se cítit přínosnější pro firmu.

7. Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo zhodnotit motivaci a stimulaci ve vybraných podnicích tak, aby byli zaměstnanci spokojeni.

Rovněž jsem chtěl navrhnout změny, které by přispěly ke zlepšení současného stavu a tím i spokojenosti lidského kapitálu v hodnocených firmách.

Nejprve jsem si připravil odbornou literaturu na zadané téma a prostudoval jsem si teorii k danému tématu. Poté jsem si musel vybrat 2 firmy, ve kterých jsem chtěl výzkum provádět. Mým prvním výběrem byla firma XXXLutz, kde jsem vykonával brigádu, a protože jsem chtěl firmu podobného zaměření, byla mi doporučena firma Mobelix.

Musel jsem však nejprve vše probrat s vedením těchto firem, aby s tím souhlasili a také mi poskytli podklady k mé práci. Ve firmě XXXLutz jsem již před tímto výzkumem pracoval jako brigádník, a tak mi vyšli ve všem vstříc. Také mi pomohli s výběrem druhé firmy.

Výzkum jsem uskutečnil pomocí dotazníku, který byl anonymní. Zaměstnanci se tudíž nemuseli bát pravdivě říct svůj názor. U každé otázky bylo několik typů odpovědí a zaměstnanci pouze zatrhlí tu, která se jim zdála pro ně nejlepší. Pouze 2 otázky byly otevřené a zde mohl každý volně vyjádřit svůj názor. Důležitý byl také můj pohovor s vedoucími poboček, kteří mě informovali o hospodaření a situaci ve firmách. To, že jsem byl ve firmě několik měsíců předtím zaměstnán mi pomohlo poznat zdejší situaci a pracovní prostředí. Vyplněné dotazníky jsem si sám od každého osobně vyzdvihl.

Všechny dotazníky jsem zpracoval a všechny výsledky jsou uvedeny v analýze současného stavu.

Závěrem jsem napsal hodnocení z mého pohledu a rovněž navrhl další možnosti, které by mohly být zavedeny k vyšší spokojenosti zaměstnanců a tím i zefektivnění práce v obou hodnocených firmách. Veškeré informace v této bakalářské práci můžou být přínosné pro firmu XXXLutz České Budějovice a Mobelix České Budějovice. Řešení motivace a stimulace lidských zdrojů je jistě důležitá ve všech firmách.

8. Summary

This bachelor's thesis deals with the ways of motivation and stimulation of employees in a chosen environment. All the information is gathered through questionnaires and further interviews with two managers. The main goal is to make a list of ways and methods of motivation and stimulation, as well as showing their advantages and drawbacks.

The environments under research are the companies XXXLutz České Budějovice and Mobelix České Budějovice. Both of them are furniture companies. The criteria for the working environment evaluation are: the average salary, the employee benefits, the satisfaction of workers, the opportunity of further training and education, and the company approach to the current Covid-19 situation.

At the end of the thesis, the weights of the importance of criteria for both employees and the company are summarized. The companies will be able to draw from this survey over the next few years. Communication between employees and the employer is also expected to improve.

Key words: Motivation, Stimulation, Covid-19, research, employees, benefits

9. Přehled použité literatury

Adair, J. E. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing.

Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.

Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: Building Sustainable Organisational Performance*

Bedrnová, E., Jarošová, E., Nový, I., & a kol. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.

Blažek, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování* (2., rozš. vyd). Praha: Grada.

Deiblová, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde.

Dohnalová, M., Deverová, L., Legnerová, K., & Pospíšilová, T. (2015). *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Praha: Wolters Kluwer.

Forsyth, P. (2009). *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing.

Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Č. Budějovicích, Ekonomická fakulta.

Miskell, V. (1996). *Pracovní motivace*. Praha: Grada.

Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie* (3., přepracované vydání). Praha: Grada.

Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (3., aktualiz. a dopl. vyd). Praha: Grada.

Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing,

Provazník, V., & Komárková, R. (2004). *Motivace pracovního jednání* (2. přeprac. vyd). Praha: Oeconomica.

Stritzelberger, R. (2014). *Tajemství sebemotivace: jak dosáhnout všeho, co chcete*. Praha: Grada.

Štikar, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.

Tomšík, P. (2005). *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů: Theory of motivation and remuneration for human resource management*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně

Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada.

Vodáček, L., & Vodáčková, O. (1996). *Management: teorie a praxe pro 90. léta*. Praha: Management Press.

Internetové zdroje:

Covid-19 mění svět zaměstnaneckých benefitů, zájem roste o služební auta a sick days [Online]. Retrieved March 24, 2021, from <http://hrmag.cz/covid-19-meni-svet-zamestnaneckych-benefituv-zajem-roste-o-sluzebni-auta-a-sick-days/>

Jakešová, D. Pandemie se promítla i do zaměstnaneckých benefitů. Firmy některé zrušily [Online]. Retrieved March 24, 2021, from https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/benefit-zamestnanec-prace-zamestnani-firma-zamestnavatel-bonus-pracovnik-zamestnanecke-vyhody-covid.A200604_132435_podnikani_daja

Jak na zaměstnanecké benefity od roku 2020 [Online]. Retrieved March 24, 2021, from <https://www.kurzy.cz/zpravy/565515-jak-na-zamestnanecke-benefity-od-roku-2020/>

Mzdy v Jihočeském kraji vzrostly v 1. čtvrtletí 2020 meziročně o 1 755 Kč [Online]. Retrieved March 24, 2021, from <https://www.czso.cz/csu/x/mzdy-v-jihoceskem-kraji-vzrostly-v-1-ctvrtleti-2020-mezirocne-o-1-755-kc>

Zaměstnanecké benefity 2021, aneb po kterých se vyplatí sáhnout [Online]. Retrieved March 24, 2021, from <https://www.porovnej24.cz/clanky/zamestnanecke-benefity-2020>

XXXLutz slaví 75. výročí [Online]. Retrieved March 24, 2021, from <https://pr.xxxlutz.cz/2020/02/11/xxxlutz-slavi-75-vyroci/>

Www.xxxlutz.cz [Online]. Retrieved March 24, 2021, from <https://www.xxxlutz.cz/>

Www.lipno.amenity.cz [Online]. Retrieved April 07, 2021, from <https://lipno.amenity.cz/firemni-akce-lipno/>

Www.moebelix.cz [Online]. Retrieved March 24, 2021, from <https://www.moebelix.cz/>

10. Seznam tabulek a obrázků

10.1 Seznam obrázků

Obrázek 1- Schéma odstranění nedostatku	11
Obrázek 2- Maslovova hierarchie potřeb	14
Obrázek 3-Herzbergerova dvoufaktorová teorie	15
Obrázek 4-Model motivace podle Partera a Lawlera	16
Obrázek 5- Teorie X a Y	18
Obrázek 6-Lidé a úkoly	19
Obrázek 7-Nárůst průměrných mezd v Jihočeském kraji.....	34
Obrázek 8- Mzdy v obchodní sféře Jihočeský kraj	34
Obrázek 9- Srovnání mužů a žen	37
Obrázek 10- Porovnání věku zaměstnanců	37
Obrázek 11- Porovnání dosaženého vzdělání	38
Obrázek 12-Odpracované roky ve firmě.....	39
Obrázek 13- Pracovní pozice	39
Obrázek 14-Nezbytnost zaměstnance	40
Obrázek 15- Styl řízení	40
Obrázek 16- Mezilidské vztahy na pracovišti.....	41
Obrázek 17-Přijmutí názoru zaměstnance	42
Obrázek 18- Dostatek motivace	42
Obrázek 19-Odměňování za zlepšený pracovní výkon.....	43
Obrázek 20- Zájem vedoucího pracovníka	43
Obrázek 21- Dostatečné informace.....	44
Obrázek 22-Další vzdělání zaměstnanců	45
Obrázek 23- Správné ohodnocení za odvedený výkon	46
Obrázek 24-Stravenky.....	47
Obrázek 25- Hygienická opatření v rámci situace Covid-19	48
Obrázek 26- Ztráta zaměstnání z důvodu situace Covid-19	49
Obrázek 27- Možné náklady pro firmu	52

10.2 Seznam tabulek

Tabulka 1-Dvě úrovně motivů.....	10
----------------------------------	----

11. Seznam příloh

Příloha 1: Otázky pro manažery.....	61
Příloha 2: Dotazník	62
Příloha 3: Organizační struktura XXXLutz České Budějovice	65
Příloha 4: Organizační struktura Mobelix České Budějovice	66

12. Přílohy

Příloha 1: Otázky pro manažery

- 1) Kdy vznikla pobočka v Českých Budějovicích?
- 2) Jaký je současný počet zaměstnanců na pobočce?
- 3) Jaká je organizační struktura pobočky?
- 4) Jaké používáte motivační nástroje pro spokojenost zaměstnanců
- 5) Jaké jsou podle vás vztahy na pracovišti/ mezi zaměstnanci?
- 6) Snažíte se řešit problémy svých zaměstnanců? (popřípadě jak?)
- 7) Jak hodnotíte zaměstnance-podle skutečně odvedené práce, nebo podle tabulek firemní strategie?
- 8) Jaká je průměrná mzda ve vaší pobočce?
- 9) Vaše plány na zvýšení motivace zaměstnanců?
- 10) Jak byste vy sám zhodnotil efektivitu práce ve vaší firmě?

Příloha 2: Dotazník

Dobrý den,

Mé jméno je Lukáš Půlpytel a jsem studentem 3. ročníku Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity, oboru Řízení a ekonomika podniku.

Rád bych vás tímto požádal o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce a vám nezabere ani 5 minut.

Veškeré odpovědi jsou anonymní, takže vás poprosím o pravdivé odpovědi.

Děkuji vám za ochotu.

=====

1) Jaké je vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

2) Do jaké věkové kategorie spadáte?

- a) 18-25
- b) 26-40
- c) 41-55
- d) 56-65

3) Nejvyšší dokončené vzdělání?

- a) Základní vzdělání
- b) Učební obor
- c) Střední škola s maturitou
- d) Vysokoškolské

4) Kolik let pracujete ve firmě?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1-2 roky
- c) 2-5 let
- d) 6 a více let

5) Na jaké pracovní pozici pracujete?

- a) Sklad
- b) Administrativa
- c) Pokladna
- d) Prodejce

6) Cítíte se být nezbytným členem týmu?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Spíše ano
- d) Spíše ne

7) Jste spokojený/á se stylem řízení, který je ve vaší společnosti nastavený?

- a) Spokojen
- b) Nespokojen
- c) Spíše spokojen
- d) Spíše nespokojen

- 8) Jak hodnotíte mezilidské vztahy na pracovišti?**
- a) Velmi dobré
 - b) Dobré
 - c) Špatné
 - d) Velmi špatné
- 9) Dokáže váš nadřízený přijmout váš názor?**
- a) Vždy
 - b) Někdy
 - c) vůbec
- 10) Myslíte si, že vám vedení dává dostatečnou motivaci k práci?**
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) nevím
- 11) Projevuje se zlepšený pracovní výkon zaměstnance v jeho odměňování?
(Odměňování zahrnuje: finanční, slovní pochvala, atd..)**
- a) Ano
 - b) Ne
- 12) Zajímá se vedoucí pracovník o to, zda jste v daném podniku spokojeni?**
- a) Ano
 - b) Někdy
 - c) Ne
- 13) Máte pocit, že jste dostatečně informováni o vývoji a prosperitě společnosti?**
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Spíše ano
 - d) Spíše ne
- 14) Nabízí vám společnost možnost dalšího vzdělávání?**
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Spíše ano
 - d) Spíše ne
- 15) Co vás nejvíce z osobního hlediska motivuje?**
(označte 1 až 5, 1- nejhorší, 5- nejlepší)
- a) Finance
 - b) Pochvala
 - c) Sportovní a kulturní vyžití
 - d) Kolektiv
 - e) Jistota práce
 - f) Místo výkonu práce
 - g) Vedoucí pracovník
 - h) Kariérní růst
 - i) Teambuilding (společenské akce, vánoční večírky)
 - j) Pracovní zařazení
 - k) Stravenky
 - l) Jiné (zde připište další hlediska, které vás motivují)

16) Myslíte si, že jste za svou práci správně ohodnocen?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Spíše ano
- d) Spíše ne

17) Vyhovuje vám příspěvek na stravné formou stravenek?

- a) Ano
- b) Ne

18) V rámci této situace Covid-19, dodržujete na pracovišti všechna hygienická opatření přijatá vládou?

- a) 100%
- b) 75%
- c) Méně než 50%
- d) Vůbec

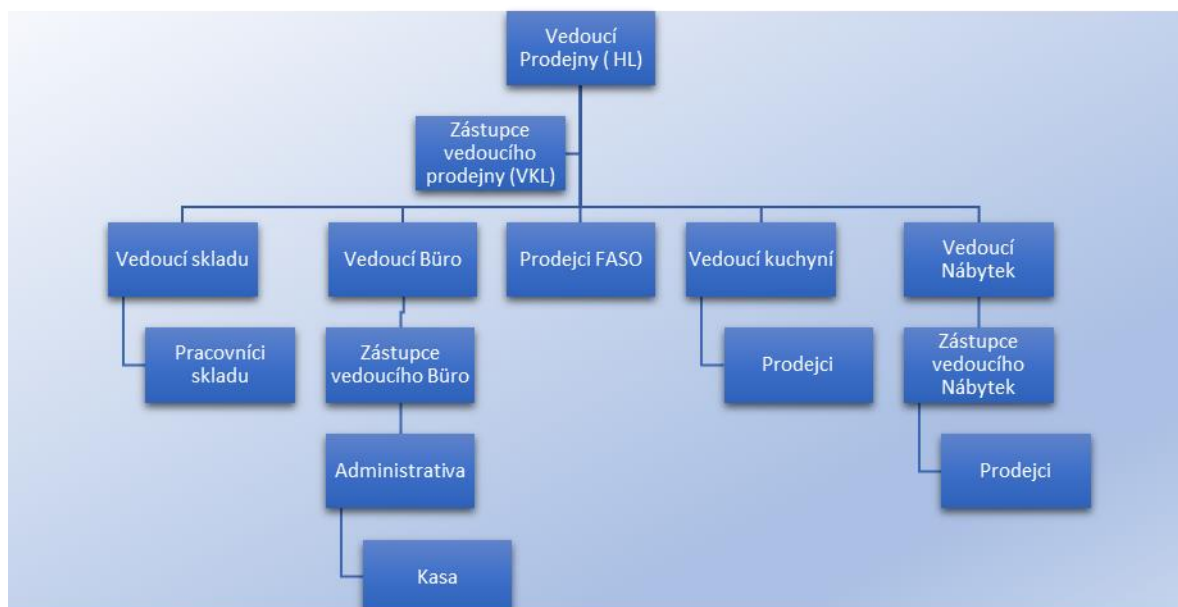
19) Bojíte se v této nelehké době o to, že ztratíte zaměstnání?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Spíše ano
- d) Spíše ne

20) Co byste na svém pracovišti změnil/změnila?

(volná odpověď)

Příloha 3: Organizační struktura XXXLutz České Budějovice



Příloha 4: Organizační struktura Mobelix České Budějovice

