

Analýza spokojenosti zaměstnanců firmy Elkoma

Ondřej Krajča

Bakalářská práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ondřej KRAJČA**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza spokojenosti zaměstnanců firmy
Elkoma, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

1. Prostudujte uvedenou literaturu se vztahem ke zvolenému tématu.
2. Formou dotazníkového šetření analyzujte spokojenost zaměstnanců firmy Elkoma.
3. S využitím zjištěných výsledků identifikujte hlavní faktory spokojenosti (nespokojenosti) zaměstnanců.
4. Zhodnoťte přínosy výzkumu a proveďte návrhy na řešení.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] DEIBLOVÁ, Maria. Motivace jako nástroj řízení. Praha : Linde nakladatelství s. r. o., 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.

[2] FORET, Miroslav, STÁVKOVÁ, Jana. Marketingový výzkum. Praha : Grada Publishing, a. s., 2003. 160 s. ISBN 80-247-0385-8.

[3] FORSYTH, Patrick. Jak motivovat svůj tým. Praha : Grada Publishing, a. s., 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

[4] HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Praha : Grada Publishing, a. s., 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

[5] Motivace - Wikipedie, otevřená encyklopedie [online]. 2002 [cit. 2009-10-01]. Dostupný z WWW: ><http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace><.

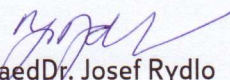
Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Dana Nedbálková
EXT.**

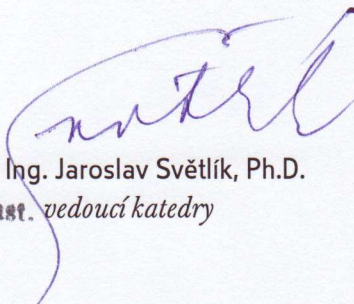
Datum zadání bakalářské práce: **9. října 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. prosince 2009**

Ve Zlíně dne 6. listopadu 2009


PaedDr. Josef Rydlo
† ZŠST. děkanka




doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
† ZŠST. vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně dne 27. listopadu 2009

.....
Břetislav Krájčů

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Elkoma. Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část se zabývá spokojeností zaměstnanců firmy Elkoma a řeší témata, která se spokojeností úzce souvisí, např. pracovní motivace a systém odměňování zaměstnanců. Praktická část konkrétně popisuje současný stav motivace a odměňování zaměstnanců ve firmě. Pomocí dotazníkového šetření bude analyzována spokojenost zaměstnanců. Na základě získaných výsledků budou navržena doporučení, jak zlepšit uspokojení zaměstnanců.

Klíčová slova: motivace, dotazník, marketingový výzkum, benefity, odměňování zaměstnanců

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on the analysis of employee satisfaction at company Elkoma. This thesis is divided into two parts, theoretical and practical one. The theoretical part deals with the employees' satisfaction and solves themes that are closely related to satisfaction, for example work motivation and a system of rewarding employees. The practical part should describe the current state of motivation and rewarding employees in the company. Using a questionnaire survey will be analyzed employee satisfaction. Based on the results obtained are proposed recommendations to improve staff satisfaction.

Keywords: motivation, questionnaire, marketing research, benefits, workers compensation

V této části bakalářské práce bych rád poděkoval všem, co mi pomohli k dokončení této práce. Jako první děkuji ze společnosti Elkoma – CZ, s.r.o. panu Petrovi Sekaninovi a paní Ing. Daně Nedbálkové za jejich ochotu a čas při poskytování informací. Dále mé poděkování patří také paní Ing. Miloslavě Kubíčkové, Ph. D. za její odborné vedení.

„Komu je práce radostí, pro toho je život štěstím.“

Maxim Gorkij

OBSAH

ÚVOD	10
I. TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MOTIV – MOTIVACE	12
1.1 MOTIV	12
1.2 MOTIVACE	12
2 MOTIVAČNÍ PROCES	14
2.1 ÚLOHA MANAGEMENTU	14
2.2 VLASTNOSTI MANAŽERA	16
3 JAK LIDÉ SMÝŠLEJÍ O PRÁCI	17
3.1 TEORIE X A TEORIE Y	17
3.2 MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB.....	17
3.2.1 Fyziologické potřeby.....	17
3.2.2 Potřeby bezpečí	17
3.2.3 Sociální potřeby	18
3.2.4 Potřeby uznání.....	18
3.2.5 Potřeby seberealizace (seberozvoje, sebeaktualizace)	18
3.3 HERZBERGOVA TEORIE.....	19
3.3.1 Hygienické faktory	19
3.3.2 Motivační faktory	19
3.3.2.1 Osobní úspěch.....	20
3.3.2.2 Kariérní růst	20
3.3.2.3 Uznání	21
3.3.2.4 Zodpovědnost.....	21
3.3.2.5 Náplň práce	21
4 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	23
4.1 CÍLE	23
4.2 ZPĚTNÁ VAZBA.....	23
4.3 PODMIŇOVÁNÍ.....	24
4.4 METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	24
5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	25
5.1 DRUHY VÝZKUMU TRHU.....	25
5.2 FORMY MARKETINGOVÉHO MIXU	26
5.3 5 KROKŮ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	27
5.3.1 První krok: definování problému a cílů výzkumu.....	27
5.3.2 2 krok: sestavení plánu výzkumu	28
5.3.3 3 krok: Shromáždění informací	28
5.3.4 4 krok: analýza informací.....	28
5.3.5 5 krok: prezentace výzkumu	29
6 BENEFITY PRO ZAMĚSTNANCE	30
6.1 ZAMĚSTNANECKÁ VÝHODA.....	30
6.2 BENEFITY	30
7 STRUKTURA ODMĚN	31

7.1	ROZDĚLENÍ ODMĚN A PŘÍKLADY ODMĚŇOVÁNÍ.....	31
II.	ANALYTICKÁ ČÁST	33
8	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI ELKOMA – CZ, S.R.O.....	34
9	CHARAKTERISTIKA FIRMY ELKOMA CZ, S.R.O.	35
9.1	HISTORIE FIRMY	35
9.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	38
9.3	KONKURENCE	38
10	SROVNÁNÍ MALOOBCHODNÍCH PRODEJEN	40
10.1	ELEKTRODŮM ELKOMA – PRODEJNA SVÍTIDEL	40
10.2	OBCHODNÍ CENTRUM – ČEPKOV	41
10.3	CENTRO MALENOVICE	41
10.4	SPECIALIZOVANÉ SVĚTELNÉ STUDIO	42
10.5	SROVNÁNÍ MALOOBCHODNÍCH PRODEJEN PODLE TRŽEB	42
11	MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	44
11.1	SYSTEM ODMĚŇOVÁNÍ	44
11.2	DALŠÍ PŘÍPLATKY	45
11.2.1	Postavení ve společnosti	45
11.2.2	Nejaktivnější pracovník	45
11.2.3	Aranžování zboží	45
11.2.4	Způsob vystavování zboží + další doplňkové práce	46
11.3	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY - BENEFITY	46
11.3.1	Slevy na zboží	46
11.3.2	Příspěvek na stravování ve formě stravenek	46
12	MARKETINGOVÝ VÝZKUM	47
12.1	5 KROKŮ PŘI VYTVÁŘENÍ VÝZKUMU	47
12.1.1	Definování problému	47
12.1.2	Plán výzkumu	47
12.1.3	Shromažďování informací	47
12.1.4	Analýza informací	48
12.1.5	Prezentace výsledků	48
13	VLASTNÍ DOTAZNÍK	49
13.1	ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ	60
	ZÁVĚR	63
14	RESUMÉ.....	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	65
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	66
	SEZNAM OBRÁZKŮ	67
	SEZNAM TABULEK.....	68
	SEZNAM PŘÍLOH.....	69

ÚVOD

Cílem této bakalářské práce je provést analýzu spokojenosti zaměstnanců. Po nastudování odborné literatury, která se vztahuje k dané problematice, bude provedeno pomocí dotazníkového šetření zhodnocení současného motivačního stavu, zjištěny pozitivní i negativní názory zaměstnanců a budou navrženy zlepšení.

Firma Elkoma – CZ, s.r.o. provozuje v regionu Zlín tři maloobchodní prodejny a jedno specializované světelné studio. První prodejna se nachází ve Zlatém jablku, druhá na Čepkově a poslední v OC Centru v Malenovicích. Každá prodejna má podobný sortiment, ne však zcela stejný. Jelikož se prodejny liší velikostí a zákazníky, kteří do prodejny přichází, může být jejich motivace odlišná. Úkolem této bakalářské práce bude provedení výzkumu spokojenosti zaměstnanců, a to ve všech třech prodejnách, které firma Elkoma vlastní. Po získání všech potřebných informací budou dosažené výsledky prezentovány vedení společnosti. Výsledky a návrhy na řešení by měly být užitečné a zajímavé nejen pro napsání bakalářské práce, ale měly by pomoci i zaměstnavateli a zaměstnancům ke zlepšení pracovních podmínek ve firmě.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIV – MOTIVACE

Tyto pojmy vykazují velkou podobnost a částečně se užívají jako synonyma. Ačkoliv spolu souvisejí, je mezi nimi velký rozdíl.[1]

1.1 Motiv

Motivy jsou často chápány jako hybné základy našeho jednání. Motivy nejsou rovnocenné mezi jednotlivými lidmi. Všechny naše jednání jsou určovány motivy. Jestliže chcete pochopit lidské chování, musíte brát v úvahu všechny myslitelné motivy. [1]

Další motivy:

- pud – činnost vrozená (mateřský pud, pud pohlavní)
- zájem – kladný vztah člověka k předmětu i činnostem
- aspirace – označujeme ji jako ctižádost
- cíl – něco, čeho chceme dosáhnout, vyhnout se, vykonat
- ideály – cíle vrozené – ideál způsobu života
- zvyky – za určitých situací vykonávat určitou činnost [2]

1.2 Motivace

Motivace je širší pojem motivu. Motivované chování se vyznačuje třemi základními vlastnostmi:

- je energizující,
- má selektivní roli a
- je to cílově zaměřené úsilí.

Motivace „oživuje aktivitu“. [1]

Psychický proces vedoucí k energetizaci organismu nazýváme motivace. Je to souhrn všech dosažených skutečností – očekávání, radost a nejrůznější pozitivní pocity. Pohnutky, psychologické příčiny reakcí, činnosti a jednání člověka zaměřené na uspokojení jeho potřeb jsou osobní příčiny určitého chování a nazýváme je motivy. Potřeby jsou pokládány za základní formu motivů. Potřebou rozumíme stav nedostatku nebo nadbytku něčeho, co nás vede k činnosti, jimiž tuto potřebu uspokojujeme.

Dělení potřeb:

Biologické (vrozené) – potřeba dýchání, bezpečí, spánku.

Sociální (získané) – potřeba radosti, štěstí, ale také vzdělání, kulturního vyžití.

Abraham Maslow (americký psycholog) je autorem pyramidy potřeb. Potřeby na vyšším stupni se objevují teprve po uspokojení potřeb nižších. [2]

Formy motivace

I když existuje spousta forem motivace, tak nás zajímají jen pracovní. Pracovní motivaci tedy můžeme dělit na:

- vědomou a nevědomou motivaci,
- primární a sekundární motivaci,
- vnitřní a vnější motivaci.

Z psychoanalýzy pochází dělení na vědomou a nevědomou. Lidé své skutečné motivy neznají nebo také nechtějí znát. Pokud jsou motivy sociálně nežádoucí nebo trapné, snaží se je zastřít nebo racionalizovat.

Z teorie učení pochází dělení na primární (vrozené) a sekundární (získané). V souvislosti s pracovní motivací jsou všechny motivy považované za naučené stanovisko, kterému je třeba dát přednost před analytickým stanoviskem z různých důvodů. V různých zemích jsou rozdílné hodnotové postoje. Zatímco v jižních zemích je ceněna pohodová chvíle a je tolerována pracovní vlažnost, tak u nás je velmi důležitý pracovní elán, úsilí a píle.

Nejnovější pracovní motivace je dělena na vnitřní a vnější. K vnější motivaci patří: pracovník závislí na chvále nadřízeného, uznání svých pracovníků, zvyšování platu a kariérním růstu. Vnitřní motivace je ceněna výše než vnější motivace, jelikož by měla být účinnější a stabilnější. Vnitřní motivace je nezávislá na pobídkovém systému (mzdová politika) a změně okolních podmínek (změna práce). [1]

2 MOTIVAČNÍ PROCES

Jednou z důležitých a bohužel často opomíjených povinností manažera je správná motivace. Vždy, než začnete řídit lidi, musíte se vcítit do role svých nadřízených, popř. podřízených a určit si, jak postupovat, aby vaše motivace byla co nejúčinnější. Váš názor na ně může být pozitivní nebo negativní podle toho, jak na nás pracovníci zapůsobili. Motivace však není tím jediným, co musí manažer udělat. [3]

2.1 Úloha managementu

Úkol managementu můžeme definovat jako dosažení výsledků pomocí dalších spolupracovníků. Hodnocení manažerů je podle práce celého kolektivu, nikoliv podle práce, kterou udělá manažer sám. Existuje šest úkolů managementu. Motivace bereme jako kombinaci všech níže uvedených úkolů.

Klíčové úkoly:

- plánování,
- vyhledávání, výběr a příjem zaměstnanců,
- organizace,
- školení,
- motivace,
- kontrola.

Všech úkolů lze dosáhnout pomocí nejrůznějších činností, např. komunikace, konzultace. Motivace požaduje zvláštní péči a pozornost. Není však jednoduché se motivací zabývat, když vám jiné oblasti přijdou důležitější. Avšak dobře zvládnutá činnost k motivování lidí vám může pomoci k dosažení určitého výsledku. Motivace totiž úzce souvisí s jinými manažerskými aktivitami. Práce lidí je spojena s jejich myslí, tzn. jak o ní přemýšlejí.

Příklady ke každému z klíčových úkolů:

PLÁNOVÁNÍ

Plánování se nachází všude v podnikání. Ať se jedná o plán projektu nebo celý pracovní plán. Dobře sestavený a napsaný plán nám usnadní práci. Motivační plán vysvětlí lidem, jak budou věci fungovat.

VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘÍJEM ZAMĚSTNANCŮ

Sestavit výkonný tým je vždy těžký úkol. Na výběr a příjem zaměstnanců se musí nadřízený dostatečně připravit. Již efektivní pohovor a první dojmy ve společnosti mohou dostatečně motivovat kandidáty k lepším pracovním výkonům. Nadřízený, který vytvoří silný tým sestavený z nejschopnějších kandidátů, bude mít vždy uznání u svých podřízených.

ORGANIZACE

Organizace je kombinací více částí: zaměstnanců, práce, atd. Když má organizace vliv na zaměstnance osobně, pak se mohou cítit motivováni, a jejich výkonnost může stoupat.

ŠKOLENÍ

Školení má velký význam pro nejvyšší management, ale i pro podřízené. Tento význam se odráží v potřebě zdokonalování se a nabývání nových vědomostí a znalostí. V této fázi máme mnoho příležitostí nejen k celkovému rozvoji, ale i k získávání motivace pro zaměstnance.

MOTIVACE

Zaměstnanci upínají pozornost k očekávané motivaci. Práce pro podnik, který dbá o své lidi a snaží se jim ve všech ohledech vyjít vstříc, je vždy motivující sama o sobě.

KONTROLA

K řízení vždy neodmyslitelně patří kontrola výsledků. Motivovat je možno i v této fázi. Avšak kontrola nesmí být přehnaná – to vede k demotivaci, ale ani příliš malá – nekontrolující nadřízený je většinou neoblíbený. [3]

K dalším povinnostem manažera patří kontrolování a monitorování efektivity práce spolupracovníků. Kontrolu můžeme definovat jako porovnávání plánu se skutečností.

Kroky kontrolování:

- stanovení cílů,
- zjišťování skutečnosti,
- analýza odchylek,
- plánování a příprava postupových opatření,
- tvorba nových plánovacích hodnot,

- výkaznictví o výsledcích.

Kvalitní práci není možno zaručit bez kontroly. Komunikovat v kontrolních situacích a jednat s lidmi neumí všichni manažeři. Kontrolu musí být prováděna průběžně, aby bylo možno včas dělat korekce nesprávných postupů. Kontrola může být i příležitostí, jak ukázat podřízeným svoji moc. [4]

2.2 Vlastnosti manažera

Řídící manažer by měl mít spoustu odborných znalostí, informací o produktech, technikách, až po jazykové znalosti, nejlépe více jazykových. Mimo odborné znalosti existuje i spousta obecných vlastností, které by měl úspěšný manažer splňovat. Mezi tyto vlastnosti patří:

- dbát na zpětnou vazbu,
- nenadržovat,
- správně se rozhodnout,
- věci dělat včas,
- komunikovat se zaměstnanci a poslouchat jejich názory,
- podporovat týmového ducha,
- aktivně motivovat své zaměstnance,
- přiznat své chyby,
- být zapálený pro svůj tým,
- podporovat nové myšlenky svých zaměstnanců,
- podporovat kariérní růst [3]

3 JAK LIDÉ SMÝŠLEJÍ O PRÁCI

Dříve nebylo důležité, co si lidé myslí o práci. Podřízení vykonali vše, co jim bylo nařízeno. Manažerská práce neznámá jen udělat práci, ale udělat ji pečlivě a zodpovědně. Pracovníci se negativně staví k práci, která jim zabere spoustu času a odvedený výkon je pouze minimální. Motivace funguje tak, že lidé rozumí různým teoriím, které s ní úzce souvisí. [3]

3.1 Teorie X a teorie Y

Jako jeden z prvních zdokumentoval motivační teorii Douglas McGregor, který definoval lidské chování v souvislosti s přístupem k životu do dvou protichůdných teorií.

Teorie X je založena na lenosti lidí, kteří nemají zájem o práci. Způsob odměny je jediným způsobem, jak tyto lidi přemluvit k výkonu.

Druhou teorii, kde lidé chtějí pracovat, nazýváme teorií Y. Nepotřebují motivaci, mají sami rádi úspěch a sami vyhledávají nejlepší cesty, které je uspokojí.

Obě dvě teorie mají pravdu. U některých profesí je snazší vytvořit motivaci, protože jsou bezesporu atraktivnější a zajímavější. Teorie Y se snaží vytěžit to nejlepší z jakékoliv situace. Přesunutí lidí z teorie X do teorie Y může zabezpečit dobře zvolená motivace. [3]

3.2 Maslowova pyramida potřeb

Předmětem této teorie Abrahama Maslowa jsou lidské potřeby. V této teorii jsou zohledněny základní lidské situace a uvádí, že lidské potřeby jsou uspokojovány postupně. Jako první musíme uspokojit základní potřeby a poté mohou být uspokojovány ostatní potřeby. [3]

3.2.1 Fyziologické potřeby

Mezi fyziologické potřeby řadíme potřeby jídla, spánku, střechy nad hlavou, zdraví. Slouží k uspokojování životně důležitých potřeb – přežití, sebezáchova, zachování rodu. [1]

3.2.2 Potřeby bezpečí

Potřeby bezpečí se týkají pracovní jistoty, bezpečí, nejrůznějších ochran – nebezpečí, škody, péče ve stáří. [1]

3.2.3 Sociální potřeby

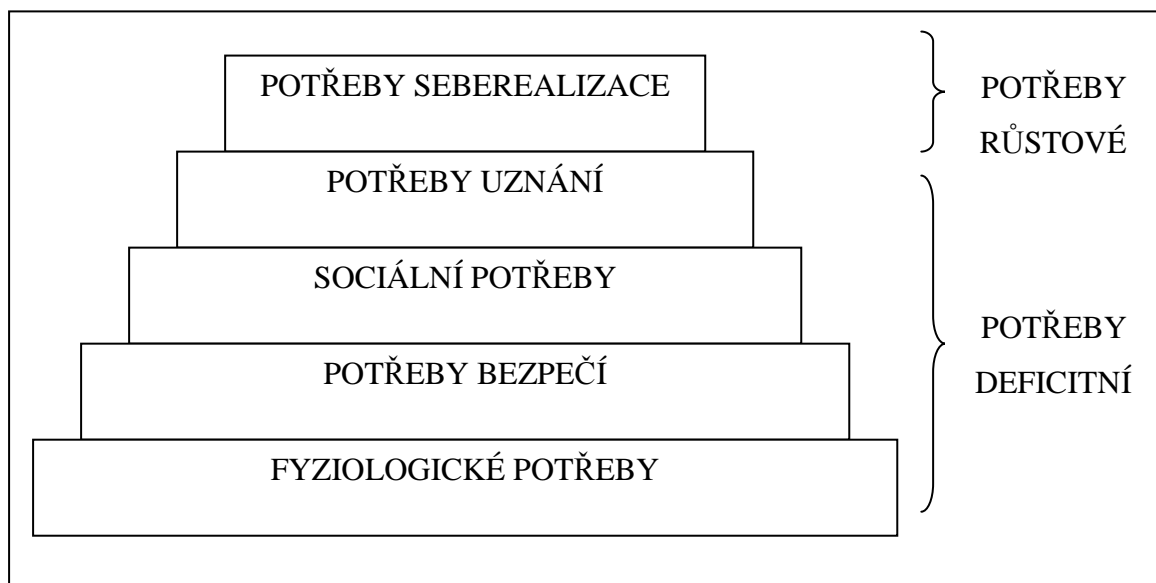
Potřeby přátelství, komunikace s jinými lidmi, práce v týmech, mezilidské vztahy, příslušnost ve skupině patří mezi sociální potřeby. [1]

3.2.4 Potřeby uznání

Potřeby uznání zahrnují snahu o uznání ostatními, uznání společnosti a lidí, kteří tuto společnost tvoří. [1]

3.2.5 Potřeby seberealizace (seberozvoje, sebeaktualizace)

V nejvyšším stupni pyramidy se nachází vše, co slouží k rozvoji vlastní osobnosti, vlastního potenciálu také na pracovišti, ale i mimo něj. Lidé se cítí šťastnější, když se mohou realizovat. [1]



Obr. 1 Maslowova pyramida potřeb [1]

Žebříček motivačních potřeb se nejdříve soustředí na uspokojování potřeb základních. Naopak na samotném vrcholu pyramidy se nachází potřeby vedoucí k seberealizaci, což znamená, že tyto potřeby jsou uspokojovány až jako poslední. Jako první si musíme uvědomit, že pracovní prostředí může ovlivnit základní potřeby. Názor na týmy, skupiny a jiné organizační aspekty podniku může dostatečně ovlivnit naše práce s druhými lidmi. Postoje lidí směrem zpět k hierarchii potřeb mohou ovlivnit nové vývoje a nové způsoby práce. Motivační úsilí odráží práci lidí a jejich podmínky, v nichž tuto práci vykonávají.

Specifické situace vytváří obecné problémy: jako první úkol si musíme důkladně promyslet, jak budeme působit na lidi, které chceme ovlivnit. [3]

3.3 Herzbergova teorie

Další dvě kategorie faktorů, které jsou důležité z pohledu každodenního života a určitě ještě více z hlediska okamžitého podnětu k činnosti, popsal Frederick Herzberg. [3]

3.3.1 Hygienické faktory

Tyto faktory vedou lidi k negativním pocitům. Jako příklady můžeme uvést:

- pracovní pozice,
- pracovní jistota,
- komunikace s ostatními,
- výplata,
- pracovní podmínky,
- vliv práce na jeho osobní život,
- kontrola.

Zmíněné faktory patří k externím faktorům a ovlivňují jednotlivce. Motivace bude v pořádku, když i tyto faktory budou v pořádku. V opačném případě dochází ke snížení základních motivačních pocitů. [3]

3.3.2 Motivační faktory

Opak hygienických faktorů. Vyvolávají v lidech dobré – pozitivní zkušenosti. Hlavní rysy tvoří:

- osobní úspěch,
- kariérní růst,
- uznání,
- zodpovědnost,
- náplň práce.

Pozitivní i negativní faktory, vycházející z vnitřních kvalit lidské povahy, slouží manažerům k tomu, aby je mohli využít ke zlepšování pracovních výkonů svých zaměstnanců. [3]

Dále bude popsán každý motivační faktor zvlášť:

3.3.2.1 Osobní úspěch

Když člověk něčeho dosáhne, tak z toho má určitě radost. Existuje celá řada menších osobních uspokojení. Poskytnout lidem vhodné měřítko k tomu, aby mohli úspěchy porovnávat, je velmi podstatné. Jeho součástí jsou cíle formální i neformální.

Příklady formálních věcí:

- množství prodané obchodním zástupcem (může být měřeno různými způsoby – počet prodaných výrobků, výnosy),
- kvalita práce,
- kvalita vyškolených zaměstnanců a jejich délka setrvání u firmy (může být měřeno dlouhodobě i krátkodobě),
- rychlost a efektivnost práce,
- měření produktivity,
- měření spokojenosti zákazníků (dotazníková forma i různé objednávky).

Povolání, která dávají lidem možnost realizovat se dobře odvedenou prací, budou vždy více uspokojující než ty, které tuto možnost nedávají. Jestliže neexistují faktory vedoucí k úspěchu, tak si je lidé vytvoří sami. To však může být zavádějící, když se např. lidé mohou zaměřit více na objem než na kvalitu odváděné práce. Úspěch může být dostačujícím motivátorem pro mnohé zaměstnance. [3]

3.3.2.2 Kariérní růst

Žádný člověk nechce zůstat na stejné pozici celý život, protože každý má rád, když může povyšovat v kariéře směrem vzhůru. Největší motivací v kariérním růstu je bezpochyby vyšší plat. Víceúrovňová firemní struktura vytváří rozdílné pracovní pozice a může představovat možnost k dalšímu stupni povýšení. Samotný kariérní růst je sám o sobě dobrou motivací. Musíte dát lidem možnost na něco se zaměřit. Udržení zaměstnanců a zvýšení jejich pracovní efektivnosti zajistíte pravidelnou změnou a možností reálného

posunu. Pro motivaci jsou velmi důležitá také osobní hodnocení, protože se k němu vztahuje a může rychle pomoci k růstu. [3]

3.3.2.3 Uznání

Uznání výkonu je další částí dobré motivace. Pokud nejsou lidé dostatečně informováni o tom, co mají dělat a nemají jasně definované cíle, tak vytváření uznání může být složité. Uznání může být velké a hmatatelné. Jako příklady můžeme uvést: bonusy, platové ohodnocení, povýšení.

Možnosti uznání za odvedenou práci mohou být:

- ceny, které svědčí o tom, co bylo dosaženo,
- vyhlášení zaměstnance měsíce,
- neformální znaky: přímé předání kytice, balíčku potravin, atd. [3]

3.3.2.4 Zodpovědnost

Většina lidí má ráda zodpovědnost. Lidé, kteří mají odpovědnost za něco, mají pocit větší důležitosti. Tím se může zvýšit jejich efektivita, ale i produktivita a kvalita odvedené práce a rozvíjí se i kreativita (tvořivost). Můžete dát lidem odpovědnost, pak se jich ptát na jejich názory a můžete být často mile překvapeni, jak dokáží být vaši podřízení kreativní. Každé oddělení může vytvořit spoustu odpovědností a přidělit je svým zaměstnancům. Jeden může dělat záznamy, další zaučovat nováčky či aktualizovat informace, atd. S největší pravděpodobností dojde k nárůstu motivace a výkonů. [3]

3.3.2.5 Náplň práce

Vždy je jednodušší motivovat lidi u práce, kterou mají rádi. Práce je pro ně zábavnější, smysluplnější a zajímavější. Když je práce nezajímavá, pracovní prostředí takové být nemusí. Stačí k tomu dobrá motivace a potřeba uznání. Existuje spousta podnětů a nápadů, jak takto nudná zaměstnání okořenit:

- vybavení: přístroje jako notebook, mobilní telefon můžou být využity i soukromě,
- komfort: parkovací prostory, hlídání dětí,
- úspora času: jídelna a různé služby v místě firmy,
- ostatní vybavení: klimatizace, květiny,....,

- dobré prostředí: dostatek prostoru, dobré posezení,...
- funkčnost: software,... [3]

4 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Při hodnocení pracovníků se stěží obejdeme bez správně stanovených cílů. Dále si musíme něco říci o zpětné vazbě. Zpětná vazba a cíle jsou vlastně jedinými metodami rozvoje. Systematický rozvoj není možný bez cílů a zpětné vazby. K těmto dvěma pojmům ještě přiřadíme jeden pojem – podmiňování. Bez teorie o cílech, zpětné vazbě a podmiňování se nelze vyvarovat chyb při tvorbě systému hodnocení. [5]

4.1 Cíle

Ve školách se toho o cílech učíme velmi málo, přitom cílové představy a záměry, jsou to, co nás vede vpřed. Vybrané cíle nám mohou pomoci k postupu, proto se musíme dívat na budoucnost jako na věc podstatnější než na to, jakou máme za sebou minulost.

Pravidla pro stanovování cílů

- cíl musí být pozitivně formulován (čeho dosáhnu, nikoli co neudělám)
- s každým cílem je spojen zřejmý přínos
- důležitá je rozpracovatelnost do dílčích cílů nebo úkolů
- cíle by měly být SMART či KARAT

Tab. 1 Srovnání pojetí SMART a KARAT [5]

SMART		KARAT (Dynargie)	
S	Specifický	K	Konkrétní
M	Měřitelný	A	Ambiciózní
A	Akceptovatelný	R	Reálný
R	Realistický (relevantní)	A	Akceptovatelný
T	Termínovaný	T	Termínovaný

Oba způsoby stanovení cílů jsou si velmi blízké. Namísto měřitelnosti u SMART je u KARAT ambicióznost, která je u SMART součástí akceptovatelnosti, jenž je věcí oboustrannou. [5]

4.2 Zpětná vazba

Zpětná vazba, u níž se mění charakter další reakce, vrací děj k výchozímu bodu. Děj probíhající ve spirálách a cyklech nemá lineární povahu. Když nenásleduje zpětná vazba, tak se většinou člověk řídí lineárně – pokračuje, jako by se nic nestalo.

Cíle a zpětná vazba

Cíle a zpětné vazby nezbytně obsahuje hodnocení, rozvoj vzdělání, ať již ve formě tréninku, outdoorového programu, přednášky. Žádný fungující systém hodnocení nejsme schopni vybudovat bez cíle a zpětné vazby. [5]

4.3 Podmiňování

Teorie kolem podmiňování má blíže k lineárnímu myšlení. To však neznamená, že nefunguje. Naše hodnocení by mělo sníženou účinnost bez uplatnění podmiňování. Mnoho cenného pro koncipování návazností na odměňování, stanovení periodicity hodnocení, prosazování situačního hodnocení na místě a podobně nám může poskytnout teorie podmiňování. Do této oblasti můžeme zahrnout i učení bez pokusu, což znamená učení nápodobou (např. lidé se učí od autoritativního jedince, který je dokáže významně ovlivňovat). Ve většině organizací se při zavádění systému hodnocení postupuje metodou pokusu a omylu. [5]

4.4 Metody hodnocení pracovníků

Hodnocení může probíhat formálně a neformálně. Neplánované, situační hodnocení, například pochvala nebo výtka, patří mezi neformální metody hodnocení. [5]

5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum zahrnuje všechny činnosti, které slouží ke sběru a získávání informací. Marketingový výzkum definuje americká marketingová asociace jako funkci, která spojuje spotřebitele, zákazníka a veřejnost s marketingovým pracovníkem pomocí informací užívaných ke zjišťování a definování marketingových záležitostí a problémů, k tvorbě, zdokonalování a hodnocení marketingových akcí, monitorování marketingového úsilí a ke zlepšení pochopení marketingu jako procesu.

Informace získané marketingovým výzkumem nám umožňují:

- porozumět trhu, na kterém se firma nachází nebo hodlá proniknout,
- označit příležitosti, problémy a hrozby, které jsou spojeny s podnikáním na tomto trhu,
- stanovení směru marketingové činnosti,
- hodnotit výsledky.

Marketingový výzkum se však nevztahuje jen k výzkumu trhu, nýbrž existuje celá řada dalších výzkumů, jako:

- výzkum konkurence,
- výzkum prodeje,
- výzkum image,
- výzkum zahraničních trhů,
- výzkum jednotlivých součástí marketingového mixu. [6]

5.1 Druhy výzkumu trhu

Marketingový výzkum bývá od jednotlivých autorů dělen různě. K nejdůležitějším členěním patří ta, která dělí výzkum podle cílů, které výzkum má, podle použitých podkladových materiálů a podle používaných metod jak ke sběru dat, tak k analýze dat. Nejčtenější druhy výzkumů jsou:

- kvantitativní výzkum,
- kvalitativní výzkum,
- výzkum médií a výzkum účinnosti reklamy,

- výzkum B2B (business-to-business).

Jako další lze uvést:

- výzkum veřejného mínění,
- výzkum menšin a speciálních skupin populace,
- výzkum prováděný vlastními silami podniku,
- výzkum prováděný agenturou. [7]

5.2 Formy marketingového mixu

Existuje více forem marketingového výzkumu, které dělíme dle různých kritérií:

Tab. 2 Formy marketingového výzkumu [6]

Kritérium	Formy
Období	Jednorázová šetření
	Permanentní šetření
Způsob zkoumání objektu	Ekoskopický výzkum trhu
	Demoskopický výzkum trhu
Způsob získávání informací	Primární průzkum
	Sekundární průzkum
Metody získávání údajů	Pozorování
	Dotazování
	Experiment
	Kvalitativní metody
Druh zkoumaných marketingových nástrojů	Zkoumání výrobku
	Zkoumání ceny
	Zkoumání distribuce
Druh zkoumaných účastníků trh	Zkoumání komunikace
	Průzkum spotřebitelů
	Průzkum distribučních mezičlánků
Charakter zkoumaných dat	Průzkum konkurence
	Kvantitativní výzkum
Nositelé průzkumu trhu	Kvalitativní výzkum
	Organizace pro průzkum trhu
	Podnikový průzkum trhu

Zvláštní (mimořádná) šetření jsou např. k odhadnutí tržních šancí na zahraničním trhu a nazýváme je jako **jednorázová šetření**.

Permanentní šetření zachycuje faktory na trhu průběžně, např. údaje o obratu.

Ekoskopický výzkum se orientuje na objektivně pozorovatelné věcné stavy na trhu (stav zásob, objem nabídky).

Demoskopický výzkum se zabývá subjektivními stavy na trhu (názory spotřebitelů, psychologické vnímání značek, apod.)

Výrobní výzkum analyzuje současný výrobní program, který se snaží proniknout s novým výrobkem na trh.

Cenový výzkum se zaměřuje na vnímání ceny a reakci zákazníka na změny ceny.

Analýzou účinnosti stávajících distribučních cest i výzkumem nových prodejních možností se zabývá **distribuční výzkum**.

Cílem **komunikačního výzkumu** je zaměřením se na ovlivňování cílových skupin zákazníků pomocí nástrojů komunikačního submixu, především reklamy.

Výzkum spotřebitelů provádí např. analýzu kupního rozhodovacího procesu spotřebitelů.

Výzkum konkurence sleduje postavení hlavních konkurentů ve srovnání s vlastním podnikem i další charakteristiky včetně odhadů konkurenčních postavení. Konkurenční výzkum má stále větší význam.

Kvalitativní výzkum má za úkol zjistit skryté, hlubší příčiny zkoumaných jevů, postoje, názory a motivace spotřebitelů. [6]

5.3 5 kroků marketingového výzkumu

Efektivní marketingový výzkum se skládá z následujících pěti kroků:

- Definování problému a cílů výzkumu,
- Tvorba výzkumného plánu,
- Shromažďování informací,
- Analýza informací,
- Prezentace výsledků. [8]

5.3.1 První krok: definování problému a cílů výzkumu

Jednou z nejdůležitějších částí marketingového výzkumu je formulace problému. Musíme si vymezit oblast, na kterou se zaměříme v dalších fázích výzkumu. Často na základě neurčitých signálů (například ve sdělovacích prostředcích, písemných stížnostech občanů,

postojích zaměstnanců, poklesem cen akcií firmy na kapitálových trzích, atd.), nebo na základě analýzy situace mohou vzniknout prvotní problémy, které bude potřeba zkoumat. Nevhodné je stanovení si příliš úzké nebo příliš široké definice problému. Jeden cíl výzkumu nebo více cílů jsou stanoveny na základě problému. Po vyjasnění problému je obvykle zpracováván plán či projekt výzkumu. V takovém projektu je určeno mnoho důležitých bodů, jako např. cíl výzkumu, metody, techniky výzkumu, velikost zkoumaného vzorku, způsob zpracování informací a další skutečnosti potřebné pro řešení. [6, 8]

5.3.2 2 krok: sestavení plánu výzkumu

Po definici problému následuje sestavení plánu. Plán nám umožňuje přesnější informace o dalším postupu výzkumu. V podstatě rozhodujeme o zdroji informací, které využijeme. Pracujeme s primárními a sekundárními zdroji informací. [6,8]

Plán by měl obsahovat následující části:

- definování zkoumaného problému,
- určení, co lze od výzkumu očekávat na rozdíl od dosavadních znalostí,
- stanovení zdroje informací,
- navržení realizace výzkumu v místě a času,
- způsob kontaktování dotazovaných,
- předvýzkum,
- vlastní výzkum,
- zpracování výsledků,
- prezentace výsledků. [8]

5.3.3 3 krok: Shromáždění informací

V této fázi se zabýváme tím, jakým způsobem získáme primární informace, jaký typ výzkumu použijeme. Sběr informací záleží na charakteru problému, časových a finančních možnostech. [6]

5.3.4 4 krok: analýza informací

Analýza a interpretace informací následuje po jejich shromáždění prostřednictvím kteréhokoliv typu výzkumu. Tento krok nám mohou zjednodušit nejrůznější počítačové

programy. U kvantitativního výzkumu je analyzováno např.: četnost výskytu, střední hodnoty, míra závislosti mezi proměnnými. Při kvalitativním výzkumu tento krok představuje nalezení příčin a motivů, je zde analyzován každý jednotlivý případ. [6]

5.3.5 5 krok: prezentace výzkumu

Poslední a závěrečný krok se zabývá zpracováním a prezentací závěrečné zprávy. Tato zpráva musí obsahovat následující body: stanovení předmětu a cíle výzkumu, přehled metodických postupů, popis zkoumaného souboru, shrnutí základních poznatků výzkumu a doporučení pro řešení zkoumaného problému. Podkladem pro marketingová rozhodnutí týkající se řešení problému, který byl předmětem šetření, jsou výsledky výzkumu. Poskytnuté informace z výzkumu by měli managementu dát odpověď na řadu konkrétních otázek. [6]

6 BENEFITY PRO ZAMĚSTNANCE

Ve světě je známý pojem - employee benefits – což můžeme doslova přeložit jako **zaměstnanecké výhody**, pro zaměstnance jsou to benefity.

Za benefity můžeme považovat odměny za pracovní úsilí zaměstnanců, které zaměstnavatel přidá navíc k jejich mzdě. Jde o zvýšení mzdy formou nejrůznějších odměn. Tyto odměny jsou však daňově zvýhodněné, jsou tedy výhodnější pro obě strany, jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Zaměstnavatel si může některé výdaje zařadit do nákladů. Pro zaměstnance to znamená, že nemusí část mzdy (ve formě benefitů) odvést do státní pokladny a pokladny zdravotních pojišťoven. [9]

6.1 Zaměstnanecká výhoda

Za zaměstnaneckou výhodu můžeme považovat prakticky cokoliv, co zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům nad rámec stanovený zákonem. Benefity můžeme rozdělit do několika skupin, např. zdraví, finance, vybavení, hobby, kulturní vyžití, vzdělávání, rekreace. [9]

6.2 Benefity

K nejběžnějším benefitům v současné době patří:

- příspěvek na stravu: stravenky nebo levnější obědy ve firemních jídelnách,
- příspěvky na pojištění: důchodové pojištění, životní pojištění,
- vstupenky, které podporují výkonnost zaměstnanců: fitness, posilovny, bazén,
- elektronika: služební notebook, mobil, ale i auto,
- příspěvek na dovolenou, popřípadě delší dovolená,
- příspěvek na vzdělání: jazykové kurzy, PC kurzy,
- příspěvek na dopravu,
- vitamíny, vakcíny.

Z používání benefitů prosperují obě strany, jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel, a to nejen z finančního hlediska. Zaměstnavatel motivuje své zaměstnance prostřednictvím dobře zvolených benefit, k lepším pracovním výkonům. Zaměstnanec si může sám vybrat, kterou z nabízených výhod si zvolí. [9]

7 STRUKTURA ODMĚN

Moderní management odměňování se neomezuje pouze na výplaty. Důležité jsou i výhody, jejichž úroveň musí být, pokud si chce společnost udržet zaměstnance a přitom zůstat konkurenceschopná, přiměřená produktivitě pracujících. Kaye a Jordan-Evens uvádí důvody, proč zaměstnanci zůstávají v současném zaměstnání:

- kariérní růst, nové znalosti, osobní rozvoj,
- smysluplná a zajímavá práce,
- dobrý pracovní kolektiv,
- schopní vedoucí,
- potřeba uznání, když něco udělá dobře,
- flexibilita, např. pracovní doba,
- spravedlivý plat a jiné zaměstnanecké výhody,
- dobré pracovní prostředí,
- přátelský zaměstnavatel,
- pracovní jistota,
- špičkový technologie. [10]

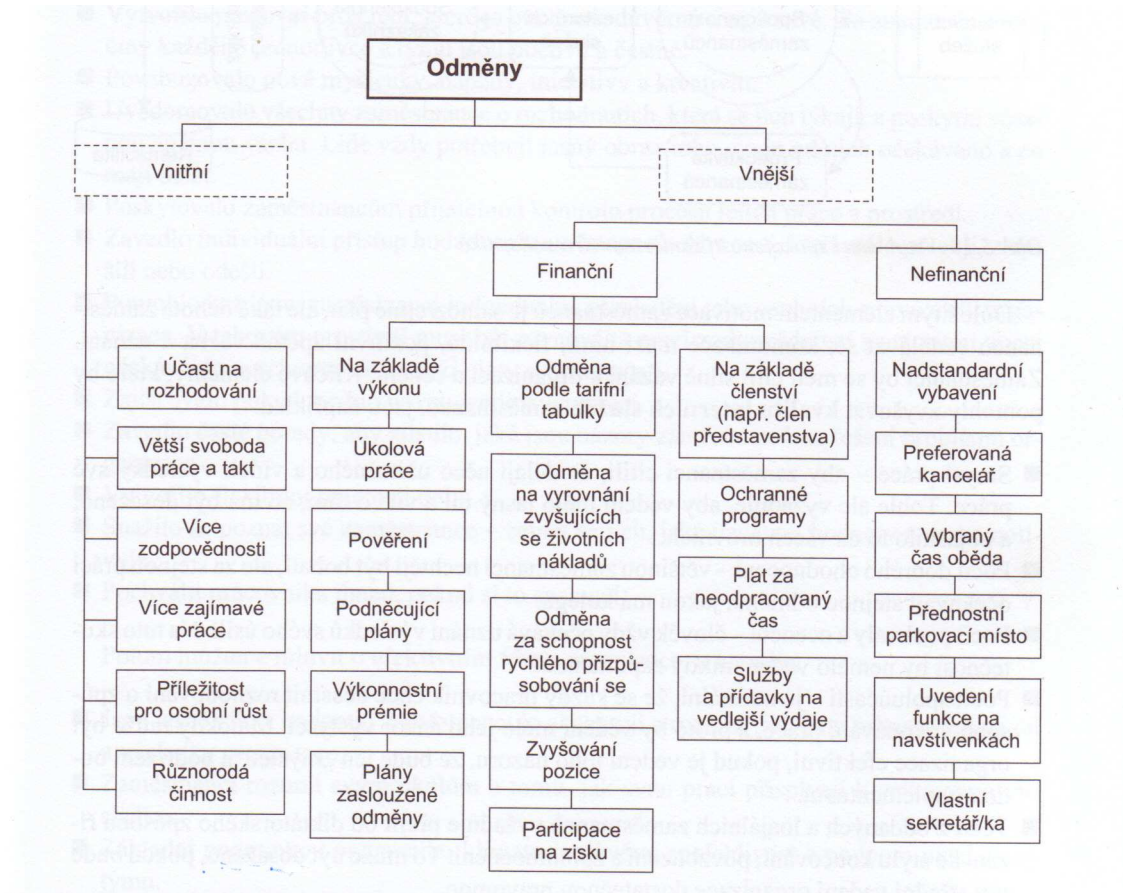
7.1 Rozdělení odměn a příklady odměňování

Vedle platu je také důležitým elementem motivace zaměstnanců ochota zaměstnanců vzdělávat se, komunikace mezi nimi, flexibilita, pozitivní zpětná vazba a uznání. Zvyšovat kvalitu interních služeb zaměstnanců lze například:

- Smysl práce – zaměstnanci musí cítit, že dělají něco užitečného a jdou vidět jasné výsledky jejich práce, proto vedení definuje jasný cíl, co má být dosaženo.
- Pocit dobrého ohodnocení – zaměstnanci očekávají za dobře vykonanou práci odměnu, ta však nemusí být obrovská, stačí, když je stejná jako dostane kolega.
- Pocit pochvaly a ocenění – člověk očekává uznání výsledku své práce.
- Pocit spoluúčasti – každý pracovník by se chtěl účastnit rozhodování o způsobu vykonávání práce, a proto by vedení nemělo zapomínat na jejich názory. Bez názorů svých podřízených je málokterá organizace efektivní.
- Když vedení přejde od diktátorského způsobu vedení ke stylu koučování, povzbuzení a zplnomocnění, tak se zaměstnanci stanou oddanými a loajálními.

- Závazek vrcholného vedení – pokud vedení uvěří, že zaměstnanci budou stejně důležití jako marketing a finance atd., můžou očekávat, že zaměstnanci budou spokojeni a oddaní.
- Dobré pracovní podmínky – osvětlení, klimatizace, prvotřídní vybavení, atd.

Nezasahování do soukromí a práv zaměstnanců. [10]



Obr. 2 Struktura odměn v organizaci [10]

II. ANALYTICKÁ ČÁST

8 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI ELKOMA – CZ, S.R.O.

Datum zápisu:	20. září 2001
Sídlo:	Rašínova 467, 760 01 Zlín
Obchodní firma:	ELKOMA - CZ, s.r.o.
Identifikační číslo:	262 59 575
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	Kč 200 000,- (splaceno 100 %)
Předmět podnikání:	- specializovaný maloobchod - velkoobchod - maloobchodní prodej a pronájem zvukových a zvukově-obrazových záznamů a jejich nenahraných nosičů
Statutární orgán:	jednatel: Petr Sekanina Na Drahách 369, Zlín společníci: Petr Sekanina Na Drahách 369, Zlín [11]

9 CHARAKTERISTIKA FIRMY ELKOMA CZ, S.R.O.

Elektrodům Elkoma má sídlo na ulici Rašínově ve Zlíně. Jde o specializovanou maloobchodní prodejnu. Svým zákazníkům nabízí nejen svítidla, ale i drobný elektroinstalační materiál. Jako jeden z hlavních cílů je přístup k zákazníkům a odměnou za tento přístup je jejich spokojenost nejen s kvalitou zboží, ale i s kvalitou obsluhy. Elkoma patří již delší dobu k významným prodejčům světelné techniky v ČR díky spolupráci s předními evropskými výrobci jako je KOI, Present, Massive, Globe. Jako specializovaný prodejce má přístup k nejmodernějším typům osvětlovací techniky, která uspokojí i nejnáročnější zákazníky. Nabízené zboží má vysokou úroveň cenových, designových i kvalitativních služeb. Hlavním cílem proškoleného personálu je uspokojení všech zákaznických potřeb a nabídnout zákazníkům dostatečně široký sortiment kvalitních svítidel za přijatelné ceny. Firma Elkoma spravuje ve Zlíně 3 maloobchodní prodejny (Elektrodům Elkoma – prodejna svítidel, Centro Malenovice, OC Čepkov Zlín) a specializované světelné studio se vzorkovnou vybraných svítidel. Při osvětlování různých interiérů a exteriérů se zaměřují zejména na: rodinné domy, byty kanceláře, zahrady, obchodní prostory, restaurace, hotely a penziony. [12]

9.1 Historie firmy

Již v květnu roku 1991 byla otevřena první prodejna s názvem ELKOMA v buňce na náměstí Míru ve Zlíně. Prodejna jen s 15 m² byla zaměřena především na prodej svítidel a drobného instalačního materiálu.

V listopadu 1991 byla otevřena druhá prodejna svítidel na tř. Tomáše Bati. Zde již bylo umožněno rozsáhlejší skladování, jelikož prodejní plocha měla 100 m². Za krátký čas získala firma v podkroví budovy prostory pro kancelář. Prodej byl zprvu zaměřen na svítidla a drobný instalační materiál, ale dále je postupně rozšiřován o drobné kuchyňské spotřebiče.

V roce 1993 získala firma pronájem objektu na Rašínově ulici, ve které je dodnes. Objekt byl zrekonstruován a změnil svůj vnitřní i venkovní design tak, aby co nejvíce vyhovoval

zákazníkům (např. prodejna je průchozí z ulice Rašínova na ulici Zarámí). Do nově vybudované prodejny se přestěhovaly obě prodejny a prodejní sortiment se rozšířil o další zboží. [12]

V letech 1998 a 1999 byly provedeny další rekonstrukce objektu. V horním patře byly vedle kanceláří vybudovány i šatny pro zaměstnance s kuchyňkou. Dále byly rozšířeny prodejní prostory a sklady pro další zboží.

Sortiment byl rozdělen na 4 odvětví:

- oddělení svítidel,
- elektroinstalace,
- černá technika (audio-video),
- bílá technika (ledničky a kuchyňské potřeby).

Světelné studio

Světelné studio vzniklo po uvolnění skladových prostor pro nadstandardní služby pro zákazníky, kteří vyžadují individuální přístup k řešení osvětlení interiérů rodinných domů, bytů a dalších objektů. Světelné studio nabízí:

- svítidla zahraničních i tuzemských výrobců,
- široký sortiment k osvětlení exteriérů i interiérů,
- zajištění montáže svítidel,
- zpracování návrhu vývodů a řešení případných problémů.

Jelikož byla v regionu Zlín jen malá konkurence a zájem zákazníků o osvětlovací techniku, širší výběr svítidel, lamp a lustrů rostl, rozhodlo vedení firmy vybudovat další prodejnu. V srpnu roku 2000 byla otevřena další prodejna v supermarketu Centro Zlín v Malenovicích.

Prodejna s plochou o rozloze 250 m² měla k dispozici až 3 500 druhů svítidel nejrůznějších zahraničních i českých výrobců. Prodejna disponuje širokým výběrem svítidel a dalších drobných osvětlovacích doplňků, jako jsou například nástěnky, stolní lampy, stropnice, atd.

Rozdělení firmy na dva územní celky si vynutila novela obchodního zákoníku, která přinutila firmu nesoucí název fyzické osoby Petr Sekanina ELKOMA - SERVIS, změnit obchodní jméno. Firma vystupuje od roku 2001 pod novým obchodním jménem **ELKOMA – CZ, s.r.o.** Celá prodejní plocha přešla pod společnosti s ručením omezeným,

avšak SVĚTELNÉ STUDIO, které se nachází v Centro Malenovicích zůstává i nadále jako fyzická osoba Petr Sekanina ELKOMA - SERVIS.

Předmět firmy i po této změně se nemění. Hlavní úkoly jsou:

- koupě zboží a jeho další prodej,
- maloobchodní prodej a pronájem zvukových a zvukově – obrazových záznamů,
- specializovaný maloobchod.

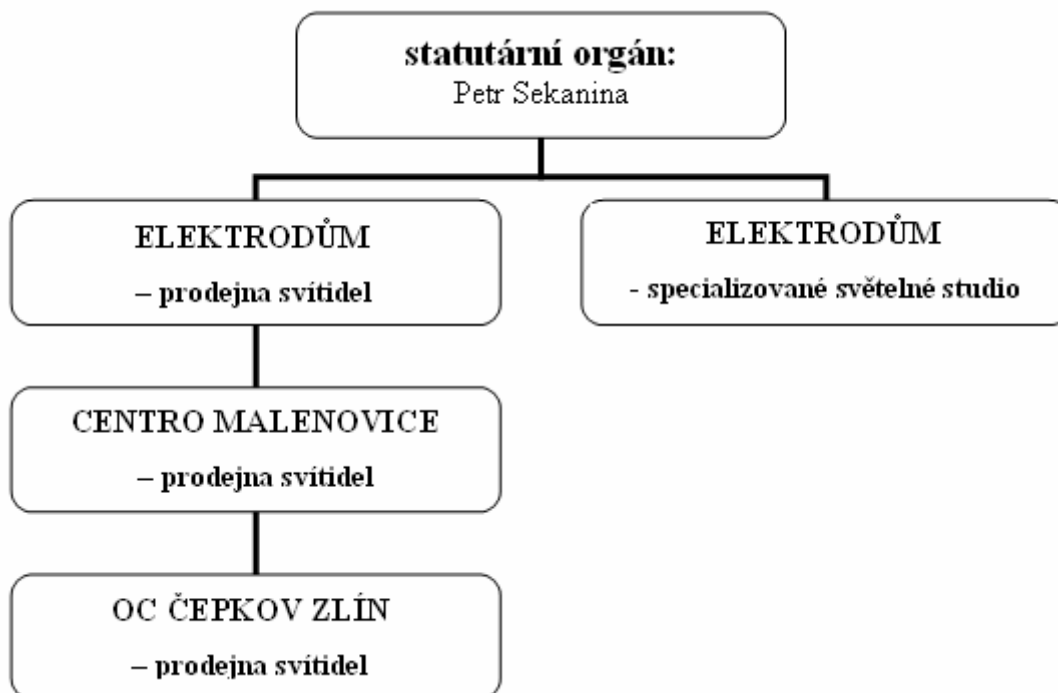
Rostoucí konkurence přinutila firmu na tuto situaci rychle reagovat, a tak vznikla síť PROTON, která spojovala prodejce elektro-sortimentu. Později byla vytvořena akciová společnost Proton. V květnu 1999 se stal Elektrodům Elkoma členem této sítě.

Cílem sítě EURONICS je poskytovat nejkvalitnější zboží všech cenových úrovní nabízené proškoleným personálem. Zvláště důležitý je postoj k zákazníkům a design prodejny. Síť Proton se stala členem evropské sítě EURONICS.

V roce 2002 přichází další rekonstrukce. Zrušením příručního skladu a propojením obou oddělení dochází ke zvětšení prodejní plochy, která umožňuje částečné rozšíření nabídky svítidel a lepší uspořádání vystaveného zboží. Avšak jako negativní důsledek je považováno omezení elektroinstalačního materiálu.

V roce 2005 došlo k poslední reorganizaci, při které firma upravila předmět svého podnikání. Společnost opustila prodej elektrospotřebičů a elektroniky a zaměřuje se na obor osvětlení, světelné zdroje a návrhy a realizace osvětlení interiérů. Od té doby působí v regionu Zlín jako specialista na osvětlení. Svou činnost provozují jak v maloobchodní síti, tak ve specializované činnosti. [12]

9.2 Organizační struktura



Obr. 3 Organizační struktura firmy Elkoma – CZ, s.r.o. [Zdroj: vlastní]

9.3 Konkurence

Za více než patnáctileté působení na trhu si firma vybuodovala dobré jméno a pevnou pozici mezi svými konkurenty. Toto postavení získala především díky dlouholeté tradici. Vybavením společnosti, personálem, širokým sortimentem vybraným zbožím se dá říct, že odpovídá evropským standardům. Svým jménem a dobrým postavením na trhu firmy ELKOMA je velmi těžké pro nové potenciální konkurenty se tomto trhu prosadit. Nejen společnost Elkoma, ale i konkurence dosáhla za poslední roky velký pokrok. Na trhu však působí několik významných konkurentů. K nejvýznamnějším konkurentům, kteří se objevují ve Zlínském kraji, můžeme zařadit např:

Alfa Svítidla, s.r.o. – prodej venkovního i interiérového osvětlení pro byty a kanceláře

Elarm, a.s. – prodej a servis aku – halogenových svítidel

Ralux - Svítidla, s.r.o. - specializovaný maloobchodní a velkoobchodní prodejce svítidel, individuální řešení osvětlení interiérů i exteriérových prostorů

Zlínlux - osvětlení, s.r.o. – prodej interiérových i venkovních svítidel

Deos.cz, s.r.o. – výroba a prodej interiérových svítidel

Bronislav Švagr - MORAVIA night - návrhy a realizace osvětlení rodinných domů, bytů, kanceláří, prodejen

Svitidla.com – internetový prodej

Jako velkého konkurenta lze považovat také svitidla.com, kteří se specializují na internetový prodej všech velkých dodavatelů, kteří jsou důležití i pro firmu Elkoma.

10 SROVNÁNÍ MALOOBCHODNÍCH PRODEJEN

Firma Elkoma ve zlínském regionu vlastní tři maloobchodní prodejny a jedno specializované světelné studio se vzorkovnou vybraných svítidel.

Tři maloobchodní prodejny:

- jako domovskou centrálu lze považovat prodejnu, která se nachází v elektrodomě sídlícím na Rašínově ulici ve Zlíně, kde sídlí i vedení firmy,
- další prodejna je umístěna v Centru v Malenovicích,
- a poslední třetí v Obchodním centru Čepkov.

Světelné studio se nachází také v Elektrodomě na Rašínově ulici. Celková prodejní plocha + sklady se 700 m² umožňuje jednotlivým prodejnám využít plochy k maximálnímu zaplnění vybraným sortimentem. Ne však všechny prodejny mají velkou prodejní plochu, a tak musí vymyslet takovou strategii umístění sortimentu, která umožní zákazníkům snadnou orientaci mezi veškerým vystaveným zbožím. Každý vedoucí a jeho zástupce mají víceméně volnou ruku v tom, které zboží v průběhu roku objednájí. Limitováni jsou jen vyšší celkové sumy, která je pro každou prodejnu odlišná. Tento rozdíl je dán tím, jakou má celkovou plochu, umístění, a jaký chodí do prodejny typ zákazníků. Dá se říci, že vedoucí objednáávají takové zboží, které je vhodné pro typ prodejny a může se zde prodat. Jako příklad může být uvedena pobočka na Čepkově. Zde se nebude objednávat drahé a luxusní zboží z toho důvodu, že by se zde našlo jen minimum zákazníků, kteří by byli ochotni si jej kvůli vysoké ceně koupit. Zákazníci jdou raději do specializované prodejny, kde mají větší výběr a kvalifikovanější personál na luxusnější zboží. Všechno zboží, které dodavatelé firmě nabízí, není k dispozici přímo na prodejně. Zákazníci si jej však mohou doobjednat pomocí katalogů, jež jsou zákazníkům k dispozici.

Každá prodejna má svoje specifika, kterými se navzájem liší. Ať se jedná o umístění, počet zaměstnanců, velikost, měsíční (roční) obrat.

10.1 Elektrodom Elkoma – prodejna svítidel

S největší plochou (cca 300 m²) má i největší možnost manipulace se zbožím, jejím uskladňováním, vystavováním a aranžováním k líbivosti zákazníka. Jelikož má tato prodejna i největší obrat a navštěvuje ji nejvíce zákazníků, má nejvíce zaměstnanců a to sedm. Jejich počet se však během roku postupně liší. K stálým zaměstnancům přibývají před Vánocemi a o letních prázdninách, kdy je více práce, brigádníci, kteří u společnosti

pracují v průběhu roku na zkrácený úvazek. Jako velká výhoda se jeví i dostatečný skladovací prostor, který je dostačující v poměru s prodejní plochou. Jak říká známé heslo: „Náš zákazník, náš pán“, má tato filiálka velký výběr svítidel a doplňkového zboží. Ve svém sortimentu se zaměřují na cenově přijatelné zboží pro všechny zákazníky. Kvalifikovaný personál umožňuje 100% poradenství u všech typů svítidel.

Pro snadnější přístup svým zákazníkům a dodavatelům je elektrodům propojen nově vytvořeným krkem s nákupním centrem Zlaté jablko. Další vchod je z ulice Rašínova, která je průchozí až na ulici Zarámí.

V Elektrodomě sídlí i vedení firmy a nachází se zde kanceláře. Kanceláře slouží vedení společnosti nejen k běžným výkonům souvisejícím s chodem firmy, ale i k vnější prezentaci firmy, ať už k jednání s dodavateli, nebo k náboru nových zaměstnanců.

10.2 Obchodní centrum – Čepkov

Jako strategické místo pro společnosti jsou považovány i obchodní centra, to na Čepkově ve Zlíně není výjimkou. Proto i zde bylo vhodné vybudovat svou pobočku. Tato prodejna má sice ze všech třech nejnižší tržby, ale i ona má své místo v hierarchii společnosti. Na Čepkově mají své místo v prodejně Euronics, kde mají vyhrazeny prostory. Prodejní plocha i se skladovacími prostory je sice nejmenší (jen 130 m²), ale jako jediná má jinou strategii umístování zboží než další dvě prodejny. Strategie umístování zboží je ovlivněna velice malými skladovacími prostory, proto byli donuceni přejít na tzv. krabicový systém, který funguje tak, že část zboží není uskladněna ve skladovacích prostorách, nýbrž je s vystaveným zbožím dána na prodejnu. Úkolem je co nejvíce využít minimálních prodejních prostor, kterými obchod disponuje. Obchod obsluhují jen 4 zaměstnanci, kteří se pravidelně střídají v krátkém a dlouhém týdnu. Menší prodejní místo sice nenabízí zákazníkům největší výběr zboží, ale za to si v rodinném prostředí mohou vybrat některé zboží levněji, než v jiných prodejnách. Klienti se sem rádi vracejí, protože mají kladný vztah k prodavačkám, které jim dovedou svým profesionálním přístupem maximálně poradit ve věcech, které je zajímají a uspokojí jejich potřeby.

10.3 Centro Malenovice

I v dalším největším obchodním centru na Zlínsku má své zastoupení firma Elkoma. Další a prozatím poslední pobočka byla vybudována v Centru v Malenovicích. Obchod nemá

největší měsíční (či roční) obrat, ale své tržby zvyšují dobře zvoleným sortimentem za vyšší ceny než v ostatních prodejnách. Zákazníci jsou ochotni i za vyšší ceny zboží koupit, protože ve srovnání s konkurencí jsou ceny stále přijatelné. Obchod v Centru v Malenovicích má, jakož i obě další pobočky, přidružený (pomocný) sortiment. Toto zboží tvoří sice menší část obratu, ale je důležitý pro mnoho zákazníků. Na ploše o výměře cca 250 m² je také vystavena spousta kvalitních a prvotřídních svítidel špičkové kvality. O všem zboží mají i v této prodejně zaměstnanci dostatek informací, které rádi předají přicházejícím zákazníkům. Počet zaměstnanců je rovněž jako v obchodním centru Čepkov 4, kteří se pravidelně střídají ve směnném provozu. Skladovací prostory jsou chytře vymyšleny na patro, což umožňuje nejefektivnější uskladnění zboží.

10.4 Specializované světelné studio

Vedle třech maloobchodních prodejen vlastní firma ještě jedno specializované světelné studio se vzorkovnou různých typů svítidel. Světelné studio se nachází, stejně jako první prodejna, v elektrodomě na Rašínově ulici a slouží pro náročnější klientelu. Na rozloze cca 100 m² je vystavováno povětšinou dražší zboží, které je doplněno spoustou katalogů, z nichž si můžou zákazníci vybrat další zboží pro vytvoření příjemného prostředí jak v kancelářích, domovech, hotelech či restauracích. Zde firma nabízí ucelený obchodní servis nejen přímým zákazníkům, ale i různým partnerům z řad architektů, projektantů a elektromontážních firem. Velkou výhodou je schopnost reagovat na veškeré požadavky zákazníků na speciální svítidla.

Dvě zaměstnankyně jsou důkladně proškoleny, aby uspokojily náročné zákazníky a podaly jim veškeré informace potřebné k realizaci nákupu. Také příjemné prostředí působí pozitivně na přicházející zákazníky. Jelikož jsou skladovací prostory opravdu minimální, tak specializované světelné studio dokáže vystavit jen zlomek zboží, které je nabízeno jejich dodavateli.

10.5 Srovnání maloobchodních prodejen podle tržeb

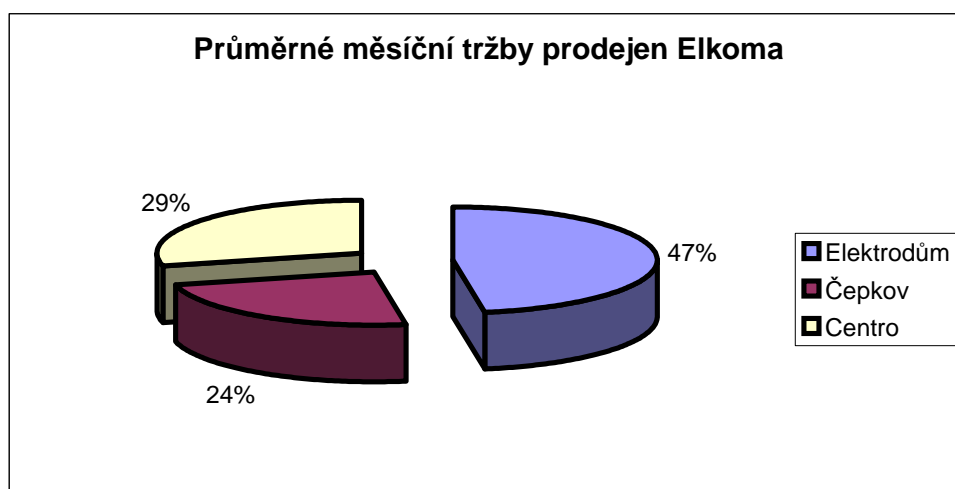
Maloobchodní prodejny se dají srovnávat podle mnoha hledisek, ale jako nejdůležitější je bezesporu srovnání podle tržeb. Různé tržby v různém prostředí ovlivní nejen zaměstnavatele ve vybrání vhodné strategie, ale především zaměstnance, kteří mají k fixnímu platu i procentuální část ze zisku.

Měsíční tržby v uvedených prodejnách:

Tab. 3 Přehled průměrných měsíčních tržeb v jednotlivých prodejnách [Zdroj: vlastní]

Prodejna	měsíční tržba
Elektrodům	1 400 000
Čepkov	700 000
Centro	850 000

Grafické vyjádření:



Obr. 4 Průměrné měsíční tržby prodejen Elkoma [Zdroj: vlastní]

Na první pohled je zřejmé, že firma vykazuje v průběhu měsíce ve všech třech prodejnách vysoké tržby. Největší část příjmů společnosti plynou z prodejny v Elektrodomě, což v procentuálním vyjádření činí 47 %. Tento jev je dán tím, že Elektrodom je na svém místě již přes 50 let. Lidé jsou zvyklí chodit při svých problémech s osvětlováním právě do této prodejny, kde si mohou být jisti, že o ně bude dobře postaráno. Podíl dalších dvou obchodů je téměř totožný. Mírně navrch má prodejna v Centru v Malenovicích, jejichž tržby tvoří 29 % z celkových tržeb společnosti. Pro firmu je velice důležité, aby si tyto ukazatele hlídala a věnovala jim velkou pozornost.

11 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Ve společnosti působí okolo 15 zaměstnanců, kteří jsou systematicky rozvrženi do třech prodejen. Rozdělení závisí na požadavcích zaměstnanců, velikosti prodejen, příchodích zákazníků a velikosti tržeb. Počet zaměstnanců se v průběhu roku navyšuje o nové zaměstnance a brigádníky, kteří víceméně pomáhají při větších náporech zákazníků o Vánocích a přes prázdniny. Před Vánoci se tedy počet zaměstnanců může zvýšit až na 20.

Rozdělení zaměstnanců dle prodejen je takový:

Tab. 4 Počet zaměstnanců jednotlivých prodejen

[Zdroj: vlastní]

Prodejna	počet zaměstnanců
Elektrodům	7
Čepkov	4
Centro	4

11.1 Systém odměňování

Ve firmě je postavena strategie odměňování svých zaměstnanců na fixním platu + procenta z prodeje. Produktivita práce na hodinu se pohybuje v rozmezí 500 - 2 000 Kč. Rozdíl je dán opět typem prodejny, ale nepochybně i samotným zaměstnancem. Každý jsme rozdílů a někomu tento systém vyhovuje méně a někomu zase více. Při každém prodeji jdou zaměstnanci 2 % z tržby jako základní sazba, avšak při vyšším prodeji plyne pracovníkům z nákupu vyšší zisk a to ve výši 3 % z prodeje zboží.

Limit prodeje na prodejně je dlouhodobým šetřením zvolený takto:

Tab. 5 Limity pro stanovení vyššího procenta z prodeje [Zdroj: vlastní]

Prodejna	prodej
Elektrodům	nad 3 000
Čepkov	nad 2 000
Centro	nad 4 000

Tento systém má své výhody a samozřejmě i nevýhody. Jako velkou výhodou můžeme považovat aktivní přístup k zákazníkům. Zákazník je zde na prvním místě a každý zaměstnanec se snaží co nejrychleji obsloužit zákazníky, aby jeho tržby byly co největší. V tomto systému tak dochází ke zdravé konkurenci a rivalitě mezi zaměstnanci.

Nevýhodou může být špatná motivace zaměstnanců. Pracovníci se soustředí pouze na jednu věc a tou je prodej. Již je nemusí zajímat další doprovodné práce, jakými mohou být vybalování a příprava zboží na prodejnu, převzetí a uskladnění nového zboží od dodavatelů, úklid nejen na prodejně, ale také ve skladovacích a zaměstnaneckých prostorách, atd.

11.2 Další příplatky

Vedení firmy nabízí svým zaměstnancům i další příplatky ke mzdě. Většinou se jedná o práci navíc, kterou jsou pracovníci ochotni udělat, nebo o vyšší postavení v hierarchii společnosti.

Mezi takové příplatky můžeme zařadit:

11.2.1 Postavení ve společnosti

Vedoucí a zástupci vedoucích dostávají další peníze za to, že řídí chod prodejen. Starají se o objednávání, přebírání a uskladňování zboží. Dále mají na starosti řešení problémů se zákazníky, při reklamování zboží nebo sestavování plánu směn pro zaměstnance.

11.2.2 Nejaktivnější pracovník

Tento druh příplatku spočívá v tom, že zaměstnanec s největší měsíční tržbou dostane jako bonus od vedení společnosti ještě další finanční injekci. Tento druh příspěvku má sloužit zejména pro další motivaci ostatních pracovníků. Jeho cílem je snaha o největší prodej.

11.2.3 Aranžování zboží

Vhodně vystavené zboží může kladně ovlivnit příchozí zákazníky. Proto firma klade velký důraz na správně vystavené a uložené zboží, zvelebování prodejen při různých ročních obdobích a navázání příjemné atmosféry při nakupování. Pracovník, který má na starosti tento úkol, dostává příplatky ke mzdě.

11.2.4 Způsob vystavování zboží + další doplňkové práce

Další důležitou povinností zaměstnanců je vystavování a upevňování zboží na prodejny. Aby měli zákazníci přehled o kupovaném zboží, tak je od každého typu jeden kus vystaven. Podřízení dostávají od svých nadřízených plusové body. Tyto body slouží při rozdělování peněžního ohodnocení jako %. Čím dostane pracovník více plusových bodů, tím bude jeho finanční odměna vyšší.

11.3 Zaměstnanecké výhody - benefits

Udržení si kvalitních zaměstnanců patří k hlavním cílům každé firmy. K jedné z forem dobré motivace patří zaměstnanecké výhody. Firma nabízí svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody, které mohou využívat. K takovým výhodám můžeme zařadit například:

11.3.1 Slevy na zboží

Jednou ze zaměstnaneckých výhod jsou slevy na veškerý sortiment zboží, o který mají zaměstnanci zájem. Tuto výhodu mohou zaměstnanci využívat nepřetržitě. Ve porovnání s konkurencí jsou slevy na zboží srovnatelné a to ve výši 20 %. Snížená cena zboží může být dostatečně motivující pro současné zaměstnance, ale i pro příchod nových zaměstnanců do společnosti.

11.3.2 Příspěvek na stravování ve formě stravenek

Příspěvek na stravu patří vždy k důležitým zaměstnaneckým výhodám, z nichž plynou výhody nejen pro uživatele, tedy pro zaměstnance, ale také pro zaměstnavatele. Stravenky patří k daňově uznatelným nákladům a zaměstnavatel si jejich část může odepsat z daní. Stravenky jsou měsíčně rozdělovány podle výše odpracovaných hodin za uplynulé měsíční období.

12 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Pozorováním a následným marketingovým výzkumem bylo za úkol rozpoznání problematiky motivace mezi samotnými zaměstnanci. Podnik disponuje s 15 stálými zaměstnanci + 2 ve světelném studiu. Před Vánocemi se tento počet zvyšuje s přibývajícím zákazníky. Kvůli nedostatku zaměstnanců bude dále zpracována marketingová sonda. Při nižším počtu zaměstnanců bylo hlavním cílem co nejvyšší návratnost dotazníků. Ve dnech 10. 11. 2009 – 11. 11. 2009 byl proveden sběr informací ve všech 3 prodejnách a to na obou směnách. Marketingová sonda měla odpovědět na následující otázky a dále zjistit zaměstnanecké názory na zlepšení, aby se v práci cítili co nejlépe: Jste spokojeni s finančním ohodnocením? Jste spokojeni s pracovním prostředím, kolektivem?

V zájmu zachování anonymity byly vypuštěny základní identifikační údaje, mezi které patří např: jméno, bydliště, věk, pohlaví, atd. Dále byl proveden výzkum s každým zaměstnancem zvlášť, aby nedošlo ke střetu zájmů.

12.1 5 kroků při vytváření výzkumu

Mezi 5 kroků při vytváření výzkumu patří:

12.1.1 Definování problému

Základním problémem je špatná motivace zaměstnanců ve společnosti. Mezi hlavní cíle výzkumu lze tedy zařadit zdokonalení pracovních podmínek mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci tak, aby obě strany byly spokojeny.

12.1.2 Plán výzkumu

Výzkum bude prováděn v týdnu od 9. 11. 2009 – 13. 11. 2009 ve všech prodejnách i ve specializovaném světelném studiu. Velikost zkoumaného vzorku bude kolem 20 zaměstnanců, proto bude zvolena marketingová sonda.

12.1.3 Shromažďování informací

Informace budou získány ústní (osobní) formou s každým zaměstnancem odděleně. Budou použity jak otevřené (může nastat problém s vyhodnocováním) tak uzavřené (rozhodování mezi výčtem odpovědí) otázky.

12.1.4 Analýza informací

Snahou bude získání informací k prezentaci výsledků a návrhu řešení. Výzkum má odhalit příčiny a důvody nespokojenosti mezi zaměstnanci.

12.1.5 Prezentace výsledků

Pozorováním a samotným výzkumem budou získány informace od zaměstnanců, a poté budou vedení navrhnutá doporučení na zlepšení situace ve firmě. Tyto návrhy na řešení by měly pomoci k lepší situaci.

13 VLASTNÍ DOTAZNÍK

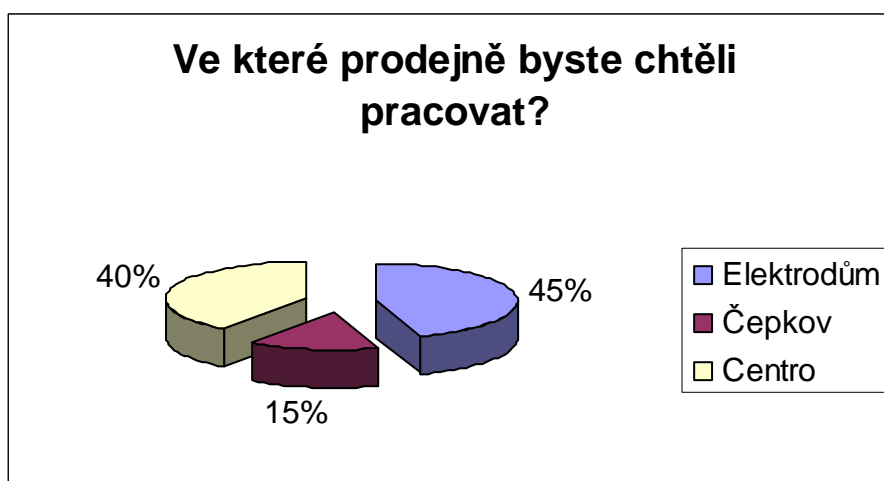
Ve vlastním dotazníku bylo zpracováno 17 otázek a podotázek – otevřených i uzavřených, které měly pomoci k odhalení nedostatků mezi zaměstnanci. Vypracovaných dotazníků se zaměstnanci bylo 20 se 100% návratností. Poté budou navržena řešení na odstranění těchto nedostatků.

– **Otázka č. 1: V jaké prodejně byste chtěli pracovat?**

Tab. 6 Tabulka odpovědí na otázku č. 1

[Zdroj: vlastní]

Prodejna	počet
Elektrodům	9
Čepkov	3
Centro	8



Obr. 5 Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 1 [Zdroj: vlastní]

Jak lze vidět z uvedeného počtu i grafu, nejvíce pracovníků by chtěla pracovat v Elektrodomě, dále v Centru v Malenovicích a jako nejmenší obsazení má prodejna na Čepkově. Tento počet je dán úrovní tržeb a s ní souvisejícími odvětvími mezi jednotlivými prodejnami.

○ **1. a) Proč?**

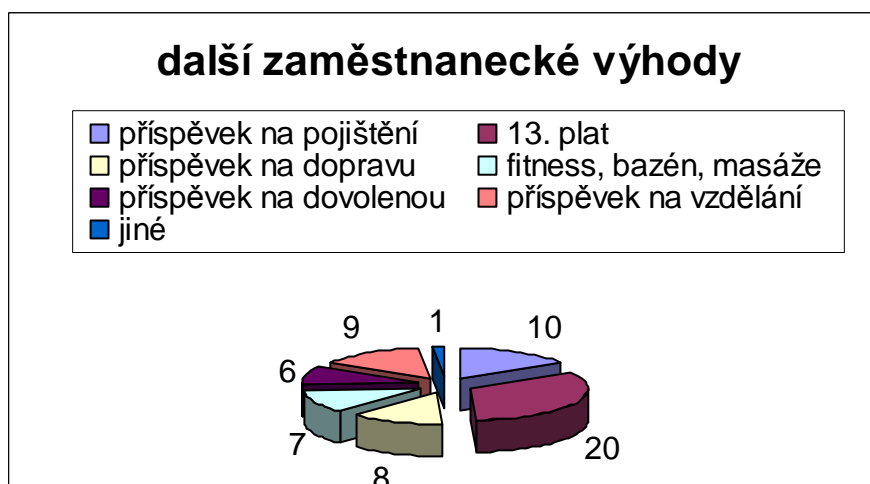
20 dotazovaných – 20 odlišných názorů. Při možnosti více odpovědí bylo vyhodnoceno několik nejčastějších odpovědí, mezi které můžeme zařadit: vyšší tržby, více práce, více zákazníků, líbivost prodejny, lepší kolektiv a blízkost do centra města či do zaměstnání.

- **Otázka č. 2: Jste spokojeni se systémem finančního hodnocení? (fixní plat + % z prodeje)**

Tab. 7 Tabulka odpovědí na otázku č. 2

[Zdroj: vlastní]

ANO	8
NE	12



Obr. 6 Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 2 [Zdroj: vlastní]

Větší část je nespokojena s finančním oceňováním. Zaměstnanci nejsou spokojeni s nízkým fixním platem. Tato forma finančního oceňování nutí zaměstnance k neustálému prodeji a nemotivuje zaměstnance k jiným, stejně důležitým pracím, ať se jedná o vybalování, vystavování, příjem a uskladňování zboží, úklid.

- **2. a) Co byste chtěli zlepšit?**

Většina zaměstnanců na otázku: Co byste chtěli zlepšit? Jednoznačně odpověděla vyšší fixní plat či vyšší % z prodeje zboží. Tyto odpovědi byly čekatelné vzhledem k položené otázce a záleží jenom na zaměstnavateli, jestli se rozhodne pozměnit systém odměňování a pokusí se vyjít zaměstnancům vstříc.

- **Otázka č. 3: Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami?**

Tab. 8 Tabulka odpovědí na otázku č. 3

[Zdroj: vlastní]

ANO	15
NE	5

Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami je velká. Ale i přesto by většina dotazovaných byla pro další zaměstnanecké výhody.

○ **3. a) Kterou další byste přivítali?**

Tab. 9 Tabulka odpovědí na otázku č. 3. a)

[Zdroj: vlastní]

příspěvek na pojištění	10
13. plat	20
příspěvek na dopravu	8
fitness, bazén, masáže	7
příspěvek na dovolenou	6
příspěvek na vzdělání	9
jiné	1

Mezi další zaměstnanecké výhody, které by přivítala většina zaměstnanců, patří 13. plat, jenž by odsouhlasili všichni dotazovaní. K dalším zaměstnaneckým výhodám lze zařadit příspěvek na pojištění, příspěvek na dopravu, příspěvek na vzdělání. K zamyšlení pro zaměstnavatele může být i návrh na příspěvek při nákupu zboží od firem. Při tomto nákupu by zaměstnanci zaplatili jen nákupní cenu.

– **Otázka č. 4: Co děláte pro větší prodejnost zboží?**

U této otázky se snažili zaměstnanci co možná nejvíce poukázat na to, jak ovlivňují prodejnost zboží a tím zvyšují svá % z prodeje. Větší prodejnost pracovníci zvyšují: pozitivním a milým působením na zákazníky, kterým se snaží podat co největší a nejpřesnější informace o kupovaném zboží. Dále se snaží aranžovat, uklízet prodejnu, vystavovat a uskladňovat zboží.

– **Otázka č. 5: Jste spokojeni s pracovním prostředím?**

Tab. 10 Tabulka odpovědí na otázku č. 5

[Zdroj: vlastní]

ANO	17
NE	3

S pracovním prostředím byli pracovníci, až na některé výjimky, spokojeni. Jen pár návrhů na zdokonalení podali zaměstnanci, kteří jsou s pracovním prostředím povětšinou spokojeni.

○ **5. a) Napadají Vás návrhy na zlepšení?**

K návrhům, jak vylepšit již tak kvalitní pracovní prostředí, patří: lepší zaopatření při krádežích na všech prodejnách, vylepšení sociálního zázemí a lepší uspořádání šatních prostor.

– **Otázka č. 6: Jste spokojeni s pracovním kolektivem?**

Tab. 11 Tabulka odpovědí na otázku č. 6

[Zdroj: vlastní]

ANO	18
NE	2

Drtivá většina odpověděla kladně i na spokojenost s pracovním kolektivem, což je jedním z nejdůležitějších aspektů pro to, aby zaměstnanci neodcházel za jinou práci, ale zůstali ve společnosti.

○ **6. a) S čím jste nespokojeni?**

Pouze 2 zaměstnanci byli nespokojeni s pracovním kolektivem. Jejich nespokojenost je dána především špatným nastavením systému odměňování. Dle jejich názoru se někteří zaměstnanci snaží pouze prodávat a na nic jiného nemyslí a neumí tedy vyjít ostatním vstříc, aby byla práce koordinovanější.

– **Otázka č. 7: Vzali byste práci za někoho jiného?**

Tab. 12 Tabulka odpovědí na otázku č. 7

[Zdroj: vlastní]

ANO	19
NE	1

S utužováním správného kolektivu a dobrých vztahů na pracovišti souvisela i další otázka, která nám dokázala, že pracovní kolektiv je dobře stmelen. 19 odpovědí z 20 možných bylo kladných a pouze 1 odpověď negativní.

o **7. a) Proč? Co by Vás k tomu motivovalo?**

U této otázky je pro všechny velmi důležitá zpětná vazba. Zaměstnancům nevadí vzít práci za někoho jiného ve společnosti, ale očekávají, že tato solidarita jim bude navrácena v době, kdy oni sami budou potřebovat. Mezi dalšími odpověďmi lze vybrat např. dobrý kolektiv na pracovišti nebo dobrý a správný chod prodejen.

- **Otázka č. 8: Poskládejte pojmy podle důležitosti. (1 nejdůležitější, 7 nejméně důležitá)**

Tab. 13 Tabulka důležitosti [Zdroj: vlastní]

pojem	důležitost						
	1	2	3	4	5	6	7
náplň práce	2	4	5	3	4	2	
pracovní kolektiv	4	7	2	3	1	3	
vedení firmy	6		4	3	4	1	2
finanční ocenění	6	5	4	2	2		1
sortiment		1	1	3	3	5	7
možnost profesního růstu	2	1	2	3	4	5	3
Vaše postavení ve firmě		2	2	3	2	4	7

Jak je z tabulky patrné, nejdůležitější pro většinu zaměstnanců je vedení firmy a finanční ocenění a to v počtu 6-ti dotazovaných. Naopak na druhé straně a nejméně důležitými určili zaměstnanci prodávaný sortiment a jejich postavení ve firmě. Tento výsledek lze přiřadit tomu, že zaměstnanci se zajímají, jaký je jejich nadřazený, a v jaké míře jsou za odvedenou práci ohodnoceni.

- **Otázka č. 9: Změnili byste nějaké požadavky zaměstnavatele na Vás?**

Tab. 14 Tabulka odpovědí na otázku č. 9

[Zdroj: vlastní]

ANO	12
NE	8

Jen 8 z 20 pracovníků je spokojeno se všemi požadavky zaměstnavatele na jejich osobu. Ostatní by nějakou část pozměnili, ať se jedná o peněžní či jinou změnu. Změny však nejsou radikální, spíš jen doporučení pro zaměstnavatele, jak zdokonalit spokojenost zaměstnanců.

o **9. a) Které?**

8 nespokojených zaměstnanců by navrhlo takové opatření, které by zlepšilo jejich postavení směrem k zaměstnavateli. Nejčtenějším požadavek byl na změnu oblečení neboli stejnokroje. Pracovníci by přivítali modernější trikot. Dále by přivítali sezení na prodejně v případě, že by zde nebyl žádný zákazník a všechny doplňkové aktivity by měli pracovníci splněny.

– **Otázka č. 10: Je pro Vás důležitá seberealizace?**

Tab. 15 Tabulka odpovědí na otázku č. 10

[Zdroj: vlastní]

ANO	18
NE	2

Seberealizace a s ní související vlastní uspokojování neboli naplňování svých schopností a záměrů je důležitá pro 90 % respondentů, tedy 18. Významnou součástí seberealizace je zájem zaměstnavatele o další odborné a profesní školení svých pracovníků. Zaměstnanci se poté cítí přínosní pro firmu a u firmy zůstávají.

– **Otázka č. 11: Firma organizuje pracovní cesty, na kterých můžete doplnit svůj rozhled. Víte o této možnosti?**

Tab. 16 Tabulka odpovědí na otázku č. 11

[Zdroj: vlastní]

ANO	19
NE	1

O pracovních cestách konající se po celé Evropě ví 19 z 20 dotazovaných. Pouze 1 negativní odpověď je dána zřejmě krátkou dobou ve společnosti u dotazovaného nebo nezájmem o takové cesty.

○ **11. a) Byli jste už na takové pracovní cestě?**

Tab. 17 Tabulka odpovědí na otázku č. 11. a)

[Zdroj: vlastní]

ANO	10
NE	9

Pracovních cest se již zúčastnila více než polovina zaměstnanců. Tento počet je dobrou vizitkou společnosti, protože na cesty nejedí pouze pracovníci na nejvyšších postech, ale také řadoví zaměstnanci. Účastníci pracovních cest o nich mluví pouze v tom nejlepší světlo (jako o vynikajících zkušenostech s tamními podmínkami). Pracovníci mohou nahlédnout do výroby a zpracování zboží vlastních dodavatelů. Seznámí se zde nejen s pracovními podmínkami, ale i zahraniční kulturou.

○ **11. b) Proč jste se nezúčastnili?**

Tab. 18 Tabulka odpovědí na otázku č. 11. b) [Zdroj:

vlastní]

nebylo mi to nabídnuto	7
nemám dostatečnou pozici	2

Existuje však několik pracovníků, kteří se pracovních cest nezúčastnili. Tento stav je připisován buď jejich vlastní neochotou se pracovních cest zúčastnit, nebo špatnou informovaností ze strany zaměstnavatele, který si sám zvolí, kdo se bude pracovních cest účastnit.

– **Otázka č. 12: Souhlasíte s tvrzením?**

Tab. 19 Tabulka odpovědí na otázku č. 12 [Zdroj: vlastní]

tvrzení	souhlasíte				
	rozhodně ANO	spíše ANO	spíše NE	rozhodně NE	nevím
č.1	11	5	2	1	1
č.2	9	5	3	2	1
č.3	7	6	6		1
č.4	1	7	6	5	1

Tvrzení č. 1 (Zaměstnavatel Vám nabízí možnost dalších profesních a odborných školení.) S tímto výrokem souhlasí jednoznačně 11 dotazovaných, dalších 5 si myslí, že spíše ANO. Tento výsledek je jen důkazem toho, že zaměstnavatel jeví zájem o další vzdělání svých zaměstnanců.

Tvrzení č. 2 (Váš nadřízený projevuje zájem vyslechnout si Váš názor při řešení problémů.) I tato otázka dopadla kladně pro nadřízeného. Téměř tři čtvrtiny respondentů si myslí, že zaměstnavatel projevuje víceméně zájem vyslechnout si jejich názor, zatímco rozhodně proti jsou pouze 2. I když si menší část myslí, že zaměstnavatel neprojevuje zájem vyslechnout si jejich názor, musí nadřízený tento nedostatek odstranit.

Tvrzení č. 3 (Jsem spokojen/a s úrovní komunikace s nadřízeným (vedoucím).)

Spokojenost s komunikační úrovní nejen se zaměstnavatelem, ale i s přímým nadřízeným, což je vedoucí a jeho zástupce, projevuje 13 respondentů. (7 – rozhodně a 6 spíše ANO). Nespokojenost u 6 pracovníků je varovným signálem, který upozorňuje nadřízené na problémy v komunikaci na pracovišti.

Tvrzení č. 4 (Doporučil/a bych svým přátelům práci v této společnosti.)

I přestože nejvíce respondentů odpovědělo, že by svým přátelům práci v této společnosti doporučila, tak větší počet tvoří negativních odpovědí a to 11 (6 – spíše a 5 – rozhodně NE.)

Otázka č. 13: Je pro Vás důležitá i nefinanční odměna?

Tab. 20 Tabulka odpovědí na otázku č. 13

[Zdroj: vlastní]

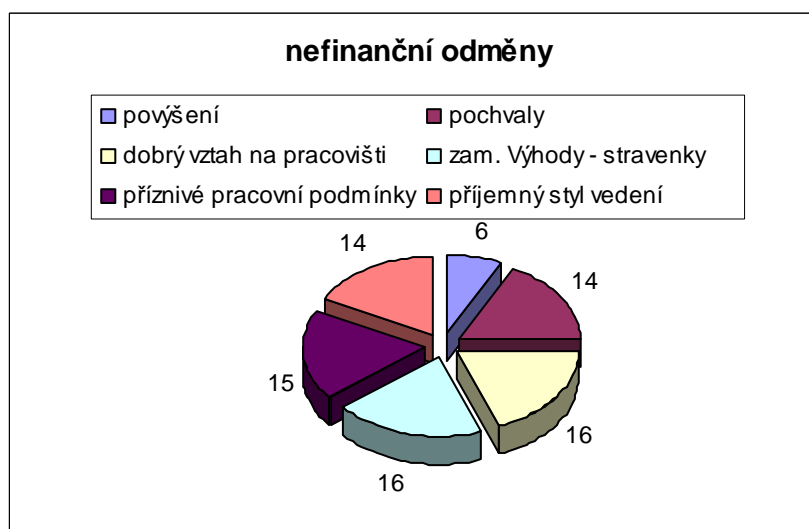
ANO	19
NE	1

Další složkou správně zvolené motivace může být i nefinanční odměna. S tímto tvrzením souhlasí 95 %. Jen u jednoho respondenta vyšla záporná odpověď. I tato odpověď však není špatná a vychází z přesvědčení zaměstnance, že jedinou a správnou motivací pro něj jsou peníze.

– Otázka č. 14: Jaké nefinanční odměny jsou pro Vás důležité?

Tab. 21 Tabulka odpovědí na otázku č. 14 [Zdroj: vlastní]

povýšení	6
pochvaly	14
dobrá vztah na pracovišti	16
zam. výhody - stravenky	16
příznivé pracovní podmínky	15
příjemný styl vedení	14



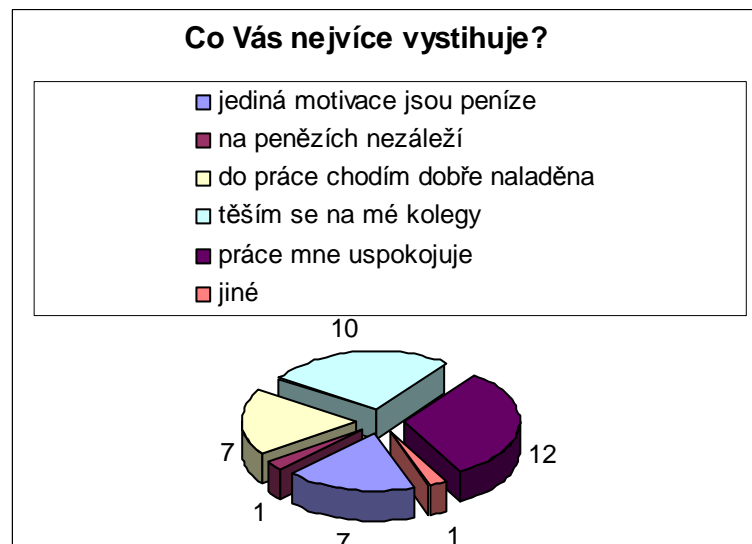
Obr. 7 Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 14 [Zdroj: vlastní]

Všechny druhy nefinančních odměn jsou zajímavými pro většinu pracovníků. Mezi nejvýznamnější respondenti zařadili zaměstnanecké výhody – stravenky, které dostávají měsíčně jako bonus ke mzdě, a dále pak dobrý vztah na pracovišti. O něco hůře dopadly příznivé pracovní podmínky, jež dostaly 15 hlasů. Povýšení vybralo pouze 6 dotazovaných s tím, že to pro ně není prioritou nebo mají pocit, že již nemají nebo nemůžou kam postoupit.

– Otázka č. 15: Které z tvrzení Vás nejvíce vystihuje?

Tab. 22 Tabulka odpovědí na otázku č. 15 [Zdroj: vlastní]

jediná motivace jsou peníze	7
na penězích nezáleží	1
do práce chodím dobře naladěna	7
těším se na mé kolegy	10
práce mne uspokojuje	12
práce mne zabrždí	0
jiné	1



Obr. 8 Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 15

[Zdroj: vlastní]

Tato otázka měla co nejvíce vystihnout samé zaměstnance, jejich vnitřní cítění. Jelikož jsou si některé odpovědi trochu protichůdné, vybírali pracovníci i více odpovědí. Nejvyšší počet obdržela odpověď s maximálním pracovním uspokojením. Odpověď byla vybrána celkem 12x. Tato skutečnost může být brána zaměstnavatelem jako pozitivum. Pracovníky nejsou motivováni odcházet za prací do jiné společnosti, pokud jim však nebudou nabídnuta lepší platová ohodnocení. Na dalších místech se umístily odpovědi, kde se lidé těší na své kolegy, chodí do práce dobře naladěni a jedinou motivací pro ně jsou peníze.

– **Otázka č. 16: Jste spokojeni s Vaší vedoucí/zástupcem?**

Tab. 23 Tabulka odpovědí na otázku č. 16

[Zdroj: vlastní]

ANO	16
NE	4

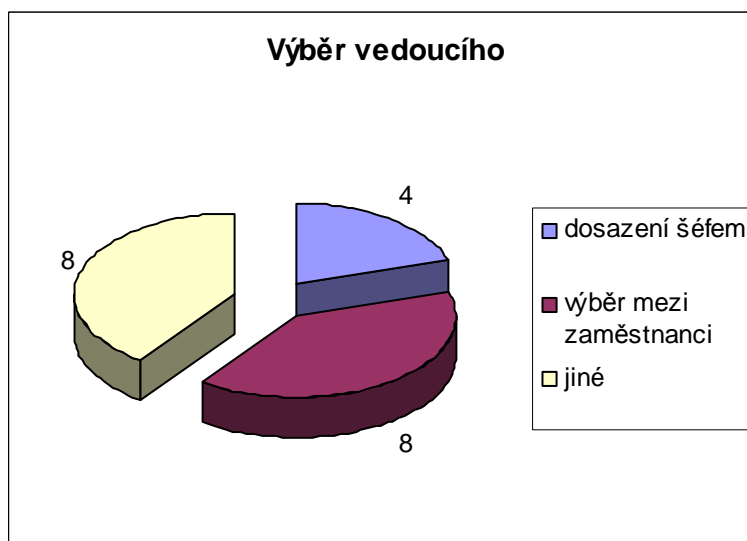
Spokojenost s vedoucím či zástupcem vyjádřilo 16 dotazovaných zaměstnanců. Pouze 4 pracovníkům se nelíbí zvolení pracovníci na vyšších postech. Jejich nespokojenost může být dána nízkým věkem vedoucích a s tím související pracovní zkušenosti. Dále se jim nemusí líbit vyšší pravomoci nadřízených.

○ **16. a) Jakou byste zvolili formu výběru vedoucího?**

Tab. 24 Tabulka odpovědí na otázku č. 16. a)

[Zdroj: vlastní]

dosazení šéfem	4
výběr mezi zaměstnanci	8
jiné	8



Obr. 9 Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 16.a)

[Zdroj: vlastní]

Jak můžeme vidět z tabulky i grafu, pracovníci by raději zvolili vedoucího přímým hlasováním mezi zaměstnanci navzájem. Tento výběr se může zdát spravedlivější, než

dosazení nadřazeným, jak to ve firmě funguje doposud. Stejně jako výběr mezi zaměstnanci vybrali pracovníci jiný způsob výběru vedoucího. Obě odpovědi byly vybrány 8x. Jiný způsob je brán jako kombinace dvou předchozích možností. Nadřazený by sám dosadil vedoucího, ale přihlédl by i na názor všech zaměstnanců.

– **Otázka č. 17: Další poznámky.**

Další poznámky, návrhy a doporučení přináší spoustu zajímavých nápadů na vylepšení nejen pro samotné zaměstnance, ale hlavně pro zaměstnavatele. Mezi takové návrhy patří např.:

- zlepšení komunikace mezi prodejny,
- odměna za celoroční práci,
- větší ocenění nápadů zaměstnanců,
- delší pauza na oběd,
- zrušení nedělního prodeje v případě, že bude neperspektivní,
- zlepšení počítačového vybavení včetně tiskáren,
- slevy na zboží, např. sezónní či povánoční,
- zajištění bezpečnosti proti krádežím,
- zrušení pracovní dobu ve státní svátky.

13.1 Zhodnocení a doporučení

Po samotném dotazníkovém šetření přichází zhodnocení, doporučení a návrhy na řešení, jak odstranit nedostatky při motivaci a komunikaci zaměstnavatele se svými zaměstnanci. Vlastním dotazníkovým šetřením a pozorováním byly odhaleny některé nedostatky. Hlavním úkolem bude v brzké budoucnosti tyto nedokonalosti odstranit a zlepšit již tak dobré pracovní podmínky ve společnosti.

Mezi hlavní nedostatky zjištěné dotazníkovým šetřením lze zahrnout: systém odměňování, vylepšení zaměstnaneckých výhod, nefinanční odměny, požadavky zaměstnavatele na své podřízené.

Systém odměňování

Ve firmě zavedený systém finančního hodnocení spočívající na části fixního platu + procentech z prodeje se jeví jako neefektivní. Zaměstnanci nejsou motivováni starat se

o prodejnu a s ní souvisejícími pracemi, ale jedinou prioritou pro ně je prodej. Z tohoto systému však těží zaměstnavatel a zákazníci, což může být bráno jako ten nejdůležitější faktor. Příchozí zákazníci jsou co nejrychleji obslouženi zaměstnanci, kteří mají z jejich nákupu zisk ve formě většího procenta z prodeje.

Nejschůdnější řešení pro zaměstnavatele se nabízí přijmout pracovníka či brigádníka na doplňkové práce (vystavování, doplňování, aranžování, uskladňování, příjem zboží, úklid), který nebude prodávat, ale starat se jen o tyto práce. Jako 2. řešení se nabízí zvýšení fixního platu, které by nenutilo pracovníky jen prodávat, ale i starat se o prodejnu. Další návrh by se jednal zvyšování fixního platu u zaměstnanců, kteří vydrží u společnosti delší dobu. S přibývajícím roky strávenými u společnosti by bylo vhodné zvyšovat jejich plat za věrnost společnosti.

Finanční a nefinanční odměny

Se zaměstnaneckými výhodami jako jsou stravenky a snížení ceny při nákupu zboží jsou spokojeni téměř všichni zaměstnanci, kteří by se nebránili dalším výhodám od svého zaměstnavatele. Také nefinanční odměna je důležitá pro správnou motivaci svých zaměstnanců.

Návrhem na zlepšení zaměstnaneckých výhod může být zařazení či přidělení dalších výhod ve prospěch pracovníků. Nejdůležitější pro všechny je jednoznačně další finanční ocenění, a to buď ve formě 13. platu nebo příspěvků k dalším neméně důležitým věcem (dovolená, doprava, pojištění, atd.). Pozorováním bylo zjištěno, že příspěvky na Vánoce jsou pro pracovníky rovněž velmi důležité. Nemusí se jednat hned o 13. plat, ale většině by stačilo něco málo přidat k jejich platu v prosinci jako důkaz, že si jich zaměstnavatel váží a že je spokojen s odvedenou prací svých podřízených v průběhu celého roku.

Rovněž nefinanční odměna je chápána velmi pozitivně. Pochvala od zaměstnavatele, dobré vedení či příznivé pracovní podmínky mohou zlepšit vztahy nadřízenosti a podřízenosti ve společnosti. K zamyšlení pro vedení může být návrh na zvolení ZAMĚSTNANCE MĚSÍCE, který by mohl být dobrou motivací pro všechny zúčastněné. Není nutné, aby zaměstnancem měsíce byl právě pracovník s nejvyšším procentuálním ziskem, nýbrž jeho volba by měla být za zásluhy v uplynulém měsíci.

Požadavky zaměstnavatele

Ne se všemi požadavky zaměstnavatele jsou pracovníci spokojeni. Najdou se i některé, které by se z pohledu zaměstnanců mohly změnit či poupravit. Mezi takové požadavky, které by se daly vylepšit, patří např. stejnokroj.

Zaměstnanci by přivítali změnu jejich pracovního oděvu. Nejčastější odpovědí byla výměna jejich košil za nějaká moderní trička v barvách společnosti (černo – růžová).

Další poznatky

Následující návrhy na zlepšení dalších drobností byly získány pozorováním. Jeden z návrhů se bude týkat vylepšení webových stránek firmy. Upravení designu, opravení aktuálních informací či dodání dalších podrobností o firmě je považováno za prvořadý úkol k vedení společnosti. Rovněž zavedení on-line obchodu s dodáváním zboží přímo do domu lze požadovat za nutnost. V dnešní době internetu jsou lidé pohodlnější než dřív a zboží dostupné přímo z internetu může přivést nové zákazníky, kteří si jej navybírají a objednají přímo z domu bez toho, aniž by chodili přímo do obchodu.

ZÁVĚR

Úkolem této bakalářské práce bylo odhalení nedostatků v prostředí komunikace a špatné motivace zaměstnanců ve firmě ELKOMA – CZ, s.r.o. Cílem praxe bylo proniknutí do společnosti a vyzkoušet si, jak to na prodejnách funguje. Pozorováním tak zjistit a odhalit případné problémy nejen ve vztahu zaměstnavatel – zaměstnanci, ale také mezi zaměstnanci navzájem.

Snahou bylo přiblížit čtenáři problematiku motivace a systému odměňování ve firmě ELKOMA – CZ, s.r.o. a po odhalení nedostatku navrhnout řešení na zlepšení motivace zaměstnanců.

Při řešení této problematiky bylo nutné sesbírat co nejvíce informací od nadřízeného i podřízených. Velmi důležitá byla také možnost otevřeně hovořit se všemi zaměstnanci a získávat tak jejich kladné i záporné názory. Po prozkoumání skutečné situace ve firmě byl sestaven dotazník. Otázky v dotazníku byly složeny tak, aby vystihly názory a požadavky jak vedení tak samotného tazatele. Dotazník má pomoci odhalit názory zaměstnanců a jejich spokojenost či nespokojenost ve společnosti. Menší problémy lze odstranit přijetím jednoduchých opatření: např. vyslechnutí poznatků pracovníků a nechat část rozhodnutí na nich nebo zkusit změnit systém odměňování po určitou dobu. Kdyby jiný systém nefungoval, vrátit se k původnímu je to nejjednodušší. Některé problémy nabízejí finančně náročnější řešení. Např. zavedení on-line obchodu či přidání nových zaměstnaneckých výhod pro blahobyt pracovníků.

Na závěr je nutné podotknout, že firma funguje a prosperuje velmi dobře. Nalezené a odhalené problémy jsou jen návrhy, jak zlepšit situaci ve firmě. Zaměstnavatel se může (ale nemusí) z připravených podkladů poučit a zavést taková opatření, se kterými by byli všichni ve společnosti spokojeni.

14 RESUMÉ

Die Hauptaufgabe dieser Bachelor war die Fehler in der Kommunikation und die schlechte Motivation der Mitarbeiter in der Firma Elkoma – cz, s.r.o. aufzudecken . Das Ziel des Praktikums war in eine Gesellschaft durchzudringen und Geschäftsgang festzustellen. Mit dieser Beobachtung wurden nicht nur Probleme in Bezug auf Arbeitgeber – Arbeitnehmer, sondern auch unter Arbeitnehmer entdeckt.

Der Leser kann in die Problematik der Motivation und des Systems der Entlohnung in der Firma Elkoma – cz, s.r.o. einsehen.

Bei der Lösung dieser Problematik wurden viele nötige Informationen von dem Vorgesetzte und dem Untergeordnete aufgesammelt. Sehr wichtig war die Möglichkeit mit den Mitarbeitern offen zu sprechen und ihre Förderungen zu gewinnen. Nach der Erforschung der tatsächlichen Situation wurde ein Fragenbogen ausgearbeit. Die Fragen wurden so hergestellt, dass nicht nur die Meinungen und Förderungen der Leitung sondern auch des Fragestellers ausgedrückt wurden. Dieser Fragenbogen hat Meinungen der Mitarbeiter und ihre Zufriedenheit oder Unzufriedenheit aufgedeckt. Kleinere Probleme kann man mit der Aufnahme von simplen Massnahmen eliminieren. Z.B. das Meinungsverhör des Mitarbeiters oder man kann Teil Entscheidung auf ihnen lassen. Einige weitere Probleme bieten die finanziell anspruchsvolle Lösung an. Z.B. die Einführung des on – line Geschäfts oder die Anlieferung von weiteren Vorteilen für Mitarbeiter.

Zum Schluss ist es nötig zu bemerken, dass die Firma sehr gut prosperiert und fungiert. Diese Vorschläge sind nur die Empfehlungen für den Arbeitgeber wie er die Situation in der Firma verbessern kann. Der Arbeitgeber kann (aber muss nicht) solche Massnahme einleiten, mit denen alle Mitarbeiter zufrieden wären.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha : Linde nakladatelství s.r.o., 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- [2] *Motivace - Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. 2002 [cit. 2009-10-01]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>>.
- [3] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [4] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Redaktorka Helena Varšavská. 1. vyd. [s.l.] : Grada Publishing, a.s., 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.
- [5] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [6] MALÝ, Václav. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. Praha : Oeconomica, 2008. 181 s. ISBN 978-80-245-1326-3.
- [7] BÁRTOVÁ, Hilda, BÁRTA, Vladimír, KOUDELKA, Jan. *Chování spotřebitele a výzkum trhu*. Praha : Oeconomica, 2004. 243 s. ISBN 8024507781.
- [8] FORET, Miroslav, STÁVKOVÁ, Jana. *Marketingový výzkum : jak poznávat své zákazníky*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. 160 s. ISBN 80-247-0385-8.
- [9] *Práce, personální agentura, volná místa - Systémy odměňování a motivace, benefity - PROFI-MEN, v. o. s.* [online]. c2006 [cit. 2009-10-10]. Text v češtině. Dostupný z WWW: <<http://www.profimen.cz/personalni-poradenstvi-a-sluzby/systemy-odmenovani-a-motivace-benefity/>>.
- [10] THADDEUS, Mallya. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 252 s. ISBN 9788024719115.
- [11] *MSp ČR - Detail vybraného subjektu* [online]. 2001 [cit. 2009-11-02]. Text v češtině. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=469302&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=7a7ab42256a1b4efaa469e4480d3f701&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=40270&sysinf.spis.@soud=Krajsek%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=25.11.2009>>.
- [12] *Vnitropodnikové dokumenty společnosti Elkoma – cz, s.r.o.*

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

OC Obchodní centrum

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Maslowova pyramida potřeb</i>	18
<i>Obr. 2 Struktura odměn v organizaci</i>	32
<i>Obr. 3 Organizační struktura firmy Elkoma – CZ, s.r.o</i>	38
<i>Obr. 4 Průměrné měsíční tržby prodejen Elkoma</i>	43
<i>Obr. 5 Grafické vyjádření odpovědi na otázku č. 1</i>	49
<i>Obr. 6 Grafické znázornění odpovědi na otázku č. 2</i>	50
<i>Obr. 7 Grafické znázornění odpovědi na otázku č. 14</i>	57
<i>Obr. 8 Grafické znázornění odpovědi na otázku č. 15</i>	58
<i>Obr. 9 Grafické znázornění odpovědi na otázku č. 16.a)</i>	59

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Srovnání pojetí SMART a KARAT</i>	23
<i>Tab. 2 Formy marketingového výzkumu</i>	26
<i>Tab. 3 Přehled průměrných měsíčních tržeb v jednotlivých prodejnách</i>	43
<i>Tab. 4 Počet zaměstnanců jednotlivých prodejen</i>	44
<i>Tab. 5 Limity pro stanovení vyššího procenta z prodeje</i>	44
<i>Tab. 6 Tabulka odpovědí na otázku č. 1</i>	49
<i>Tab. 7 Tabulka odpovědí na otázku č. 2</i>	50
<i>Tab. 8 Tabulka odpovědí na otázku č. 3</i>	50
<i>Tab. 9 Tabulka odpovědí na otázku č. 3. a)</i>	51
<i>Tab. 10 Tabulka odpovědí na otázku č. 5</i>	51
<i>Tab. 11 Tabulka odpovědí na otázku č. 6</i>	52
<i>Tab. 12 Tabulka odpovědí na otázku č. 7</i>	52
<i>Tab. 13 Tabulka důležitosti</i>	53
<i>Tab. 14 Tabulka odpovědí na otázku č. 9</i>	53
<i>Tab. 15 Tabulka odpovědí na otázku č. 10</i>	54
<i>Tab. 16 Tabulka odpovědí na otázku č. 11</i>	54
<i>Tab. 17 Tabulka odpovědí na otázku č. 11. a)</i>	55
<i>Tab. 18 Tabulka odpovědí na otázku č. 11. b)</i>	55
<i>Tab. 19 Tabulka odpovědí na otázku č. 12</i>	55
<i>Tab. 20 Tabulka odpovědí na otázku č. 13</i>	56
<i>Tab. 21 Tabulka odpovědí na otázku č. 14</i>	57
<i>Tab. 22 Tabulka odpovědí na otázku č. 15</i>	58
<i>Tab. 23 Tabulka odpovědí na otázku č. 16</i>	59
<i>Tab. 24 Tabulka odpovědí na otázku č. 16. a)</i>	59

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den, jmenuji se Ondřej Krajča a jsem studentem čtvrtého ročníku Fakulty managementu a ekonomiky, univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, obor Marketing. Ve své bakalářské práci se zabývám výzkumem spokojenosti zaměstnanců ve firmě Elkoma – cz, s.r.o.

Dotazník je zcela anonymní a ujišťuji Vás, že informace získané tímto dotazníkem nebudou nijak zneužity. Jsou určeny pouze pro výsledky výzkumu.

1. V jaké prodejně byste chtěli pracovat?

- Elektroďům - Rašínova ulice
- Čepkov
- Centro Malenovice

1.a) Proč?

.....

.....

.....

2. Jste spokojeni se systémem finančního hodnocení? (fixní plat + % z prodeje)

- ANO
- NE

2.a) Co byste chtěli zlepšit?

.....

.....

.....

3. Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami?

- ANO
- NE

3.a) Kterou další byste přivítali?

- příspěvek na pojištění

- 13. plat
- příspěvek na dopravu
- vstupenky podporující výkonnost zaměstnanců: fitness, bazén, masáže
- příspěvek na dovolenou
- příspěvek na vzdělání: PC kurzy, jazykové kurzy
- jiné:

.....

.....

.....

4. Co děláte pro větší prodejnost zboží?

.....

.....

.....

5. Jste spokojeni s pracovním prostředím?

- ANO NE

5.a) Napadají Vás návrhy na zdokonalení?

.....

.....

.....

6. Jste spokojeni s pracovním kolektivem?

- ANO (přejděte na otázku 7.) NE (přejděte na otázku 6.a)

6.a) S čím jste nespokojeni?

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

7. Vzali byste práci za někoho jiného?

ANO (přejděte na otázku 7.a) NE (přejděte na otázku 7.b)

7.a) Proč? Co by Vás k tomu vedlo?

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

7.b) Proč?

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

8. Poskládejte pojmy podle důležitosti. (1 nejdůležitější, 7 nejméně důležitá)

-náplň práce
-pracovní kolektiv
-vedení firmy
-finanční ocenění
-sortiment
-možnost profesního růstu
-Vaše postavení ve firmě

9. Změnili byste nějaké požadavky zaměstnavatele na Vás?

ANO NE

9.a) Které?

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

10. Je pro Vás důležitá seberealizace?

- ANO NE

11. Firma organizuje různé pracovní cesty, na kterých můžete doplnit svůj rozhled. Víte o této možnosti?

- ANO (přejděte na otázku 11.a) NE (přejděte na otázku 11.b)

11.a) Byli jste už na takové výstavě?

- ANO (přejděte na otázku 12.) NE (přejděte na otázku 11.b)

11.b) Proč jste se nezúčastnili?

- nemám dostatečnou pozici
 není to dostatečně cenově ohodnoceno
 dlouhá cesta
 všechno již znám, nic mne nemůže překvapit
 informace dostáváme od dodavatelů
 nezajímá mě to
 jiné:

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

12. Souhlasíte s tvrzením?

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	nevím
Zaměstnavatel Vám nabízí možnost dalších profesních a odborných školení.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Váš nadřízený projevuje zájem vyslechnout si Váš názor při řešení problémů.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jsem spokojen/a s úrovní komunikace s nadřízeným (vedoucím).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doporučil/a bych svým přátelům práci v této společnosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Je pro Vás důležitá i nefinanční odměna?

ANO NE

14. Jaké nefinanční odměny jsou pro Vás důležité?

- povýšení
- pochvaly
- dobrý vztah na pracovišti
- zaměstnanecké výhody – stravenky
- příznivé pracovní podmínky
- příjemný styl vedení
- jiné:

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

15. Která z uvedených možností Vás nejvíce vystihuje?

- jediná motivace pro mne jsou peníze
- na penězích nezáleží, pro firmu dělám maximum
- do práce chodím každé ráno dobře naladěn/a
- těším se ráno na mé kolegy
- práce mne plnohodnotně uspokojuje
- práce mne zabrzdí v mé další realizaci
- jiná:

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

16. Jste spokojeni se svou vedoucí/zástupcem vedoucího?

- ANO NE

16.a) Jakou byste zvolili formu výběru vedoucího?

- dosazení vedoucím, šéfem
- výběr mezi zaměstnanci, hlasování
- jiná:

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

17. Další poznámky

.....

.....

.....

.....

.....

.....