

# **Projekt zlepšení motivačního systému ve společnosti ORSAY**

Bc. Petra Bednaříková

---

Diplomová práce  
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra BEDNAŘÍKOVÁ**  
Osobní číslo: **M090681**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt zlepšení motivačního systému ve společnosti ORSAY s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na téma firemní kultury a jejího vlivu na řízení motivace ve firmě.

### II. Praktická část

- Analyzujte podnikovou kulturu společnosti ORSAY ve vazbě k řízení motivace jejich zaměstnanců.
- Vypracujte projekt na zlepšení systému motivace zaměstnanců.
- Vyjádřete přínosy a náklady projektu a formulujte závěrečná doporučení pro společnost ORSAY.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing a.s., 1999. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.  
[2] ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing a.s., 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.  
[3] BROOKS, I. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.  
[4] NOVÝ, I. Podniková kultura a identita. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993. 99 s. ISBN 80-7079-159-4.  
[5] VYSEKALOVÁ, J.; MIKEŠ, J. Image a firemní identita. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 192 s. ISBN 978-247-2790-5.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Karel Slinták  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: 24. června 2011  
Termín odevzdání diplomové práce: 15. srpna 2011

Ve Zlíně dne 24. června 2011

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



prof. Ing. Jiří Polách, CSc.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové 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 obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
  - bez omezení;
  - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou/diplomovou 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. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

<sup>1</sup> 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 nahlédnutí 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.

<sup>2</sup> 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).

<sup>3</sup> 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.



- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou 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/diplomové 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/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně ..... 10. 8. 2011 .....

..... *B. Šebecová, J. Šedl* .....

<sup>4</sup> 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:

- (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 jím 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 přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce pojednává o pozitivní změně firemní kultury ve společnosti ORSAY. Hlavním cílem této práce je docílit posílení firemní kultury společnosti na prodejních pobočkách v České republice. Ke splnění tohoto cíle slouží nově vytvořený motivační systém. Teoretická část práce je zaměřena na dva problematické okruhy – firemní kulturu a motivaci. Praktická část práce je zaměřena na charakteristiku podniku, analýzy současného stavu firemní kultury a motivačního systému ve společnosti. V závěru se práce věnuje návrhům změn současného stavu, které vycházejí z výsledků jednotlivých analýz.

Klíčová slova: firemní kultura, motivace zaměstnanců, systém prémie, odměny, móda.

## **ABSTRACT**

The thesis deals with positive change in corporate culture at ORSAY. The main aim of work is to achieve the strengthening of corporate culture on the sales offices in the Czech Republic. The newly created motivation system is just being used to meet this aim. The theoretical part is focused on two problem areas – corporate culture and motivation. The practical part is focused on the characteristics of a company and analysis of the current situation in corporate culture and motivation system in society. In conclusion, the work reveals proposed changes to the current situation which based on the results of each analysis.

Keywords: corporate culture, employee motivation, bonus system, benefits, fashion.

Na tomto místě chci poděkovat panu Ing. Karlu Slintákovi za odborné vedení, ochotu a cenné rady, které mi poskytl během zpracovávání mé diplomové práce.

Děkuji také Kateřině Bařkové a Veronice Lacigové, dále i celému týmu ORSAY 337 Centro Zlín za poskytnuté materiály a cenné náměty pro zpracování práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>13</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....</b>	<b>14</b>
1.1 MĚKKÉ FAKTORY ŘÍZENÍ .....	14
1.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	15
<b>2 FIREMNÍ KULTURA .....</b>	<b>19</b>
2.1 PRVKY FIREMNÍ KULTURY .....	19
2.2 SILNÁ FIREMNÍ KULTURA .....	20
a) Přednosti silné podnikové kultury .....	21
b) Nedostatky silné podnikové kultury .....	23
2.3 ŘÍZENÍ FIREMNÍ KULTURY .....	24
a) Změna firemní kultury .....	24
b) Posilování kultury .....	25
c) Řízení změny .....	25
d) Dosáhnout oddanosti .....	26
<b>3 MOTIVACE .....</b>	<b>27</b>
3.1 PROCES MOTIVACE .....	27
3.2 TYPY MOTIVACE .....	28
3.2.1 Vnitřní motivace .....	28
3.2.2 Vnější motivace .....	29
3.3 TEORIE MOTIVACE .....	29
3.3.1 Teorie instrumentality .....	29
3.3.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb) .....	30
3.3.3 Teorie zaměřená na proces .....	31
a) Expektační teorie .....	31
b) Teorie cíle .....	32
c) Teorie spravedlnosti .....	32
3.3.4 Herzbergův dvoufaktorový model .....	33
3.4 VZTAH MEZI MOTIVACÍ, PRACOVNÍM VÝKONEM A SPOKOJENOSTÍ .....	33
Spokojenost s prací .....	34
a) Faktory ovlivňující spokojenost s prací .....	34
b) Spokojenost s prací a výkon .....	34
c) Zkoumání spokojenosti s prací .....	35
d) Vyhodnocení výsledků .....	36
3.5 MOTIVACE A PENÍZE .....	36
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>38</b>
<b>4 PROFIL SPOLEČNOSTI ORSAY .....</b>	<b>39</b>
4.1 HISTORIE A VÝVOJ SPOLEČNOSTI .....	39
4.1.1 Tempo růstu v ČR .....	40
4.1.2 Profil zaměstnankyně společnosti v ORSAY .....	41

4.2	POSLÁNÍ A FILOSOFIE.....	42
4.3	Hlavní cíle firmy.....	42
4.4	Výrobní sortiment společnosti .....	43
4.5	Organizační struktura společnosti ORSAY .....	43
4.5.1	Organizační struktura oblasti prodeje.....	44
4.5.2	Organizační struktura prodeje ČR.....	48
4.6	Ukazatele, které jsou sledovány .....	49
<b>5</b>	<b>ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY VE SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>56</b>
5.1	Symbol.....	56
5.2	Hrdinové .....	57
5.3	Rituály .....	57
5.4	Hodnoty firemní kultury.....	58
<b>6</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU.....</b>	<b>60</b>
6.1	Finanční ohodnocení.....	60
6.1.1	Prémie za prodej.....	60
6.1.2	Prémie za servis.....	62
6.1.3	Soutěže District managerů .....	64
6.1.4	Personální rabat .....	64
6.2	Verbální motivace.....	65
6.3	Motivace v rámci týmů .....	67
6.4	Kariérní růst .....	67
<b>7</b>	<b>PRŮZKUMY MÍNĚNÍ O SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>69</b>
	BIA pohovory.....	69
<b>8</b>	<b>SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>72</b>
<b>9</b>	<b>PROJEKT ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU.....</b>	<b>76</b>
9.1	Cíl projektu .....	77
9.2	Rizika a omezení projektu.....	77
9.3	Časový harmonogram projektu .....	78
<b>10</b>	<b>NOVÝ MOTIVAČNÍ SYSTÉM .....</b>	<b>79</b>
10.1	Zmapování motivačních prostředků konkurence .....	79
10.2	Návrh nového motivačního systému .....	82
10.2.1	Finanční motivace .....	82
<b>11</b>	<b>NOVÁ FIREMNÍ KULTURA .....</b>	<b>94</b>
11.1	Hrdinové .....	94
11.2	Rituály .....	94
11.3	Hodnoty .....	95
<b>12</b>	<b>PŘÍNOSY A NÁKLADY PROJEKTU .....</b>	<b>104</b>
12.1	Náklady projektu .....	104
12.2	Přínosy projektu .....	109
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>113</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>115</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>117</b>

<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>118</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>119</b>

## ÚVOD

Problematika firemní kultury se v současné době stává stále aktuálnějším tématem, jak mezi manažery, tak i mezi zaměstnanci. Mnohé výzkumy, ale i samotná praxe dokazují silnou souvislost mezi firemní kulturou a dosaženými ekonomickými výsledky podniku. Firemní kulturu je velmi těžké přesně definovat, především z důvodu její abstraktnosti a nehmatatelnosti. Je však důležité, aby si každý v organizaci její vliv uvědomoval a podřídil ji své chování.

Dnešní moderní manažeři by měli firemní kultuře rozumět a brát ji jako součást své manažerské praxe. Firemní kulturu je možné považovat za nepřímý nástroj řízení, který umožňuje díky vštěpovaným vzorům chování jednodušší a rychlejší řízení procesů. Současná manažerská praxe se vyznačuje tím, že lidský kapitál začal nabývat na důležitosti, a převážnou zásluhu na této skutečnosti má právě firemní kultura, která se tak stala nosným pilířem budoucího prospěchu.

Součástí firemní kultury jsou vize společnosti, uznávání společných hodnot, komunikace, chování zaměstnanců a v neposlední řadě motivace, na kterou jsem právě zaměřila stěžejní část své práce. Vytvořit a změnit silnou firemní kulturu je dlouhodobá záležitost. Firemní kultura působí v každé společnosti, ale ne všechny ji dokážou efektivně využít k rozvoji svých zaměstnanců a růstu ekonomických výsledků podniku. Právě problematiku rozvoje a motivace zaměstnanců a s tím související růst ekonomických výsledků podniku se budu snažit rozebrat ve své práci.

Diplomovou práci zpracuji pomocí údajů poskytnutých společností ORSAY s.r.o., která patří mezi jedny z největších prodejců dámského módního zboží v České republice. S výrobky této módní značky je možné se setkat nejen v zemích Evropy, ale jsou zastoupeny i v obchodních centrech Blízkého východu či dokonce v Číně. Těchto úspěchů společnost docílila díky dobré organizační struktuře, dlouholetým zkušenostem na trhu, a také tím, že pro tuto společnost je zákazník vždy na prvním místě. Bohužel obraty v České republice začaly v posledních několika letech stagnovat. Důvodů ke stagnaci obratu může být hned několik, podle mého názoru za jeden z hlavních považuji oslabení firemní kultury ve společnosti ORSAY. Proto také za hlavní cíl své práce jsem si zvolila docílit posílení firemní kultury společnosti na prodejních pobočkách v České republice. Jako prostředek ke splnění cíle jsem se rozhodla vytvořit nový motivační systém soustředěný na prodejní asis-

tentky, který by nejen snížil jejich vysokou fluktuaci, ale zároveň by i zaručil budoucí ekonomický růst společnosti.

V první části diplomové práce budu teoreticky zpracovávat dva stěžejní tematické okruhy. První kapitola bude tedy věnována teoretickým východiskům, která budou následně rozebrány v analytické části práce. V následujícím textu bude zpracována problematika firemní kultury, na ni přímo naváže problematika motivace. V kapitole věnované firemní kultuře budou podrobněji popsány její definice, prvky, možnosti řízení a změny. Část věnována oblasti motivace bude popisovat nejen její proces, typy a nejznámější motivační teorie, ale také se zaměří na spojitost mezi motivací a pracovní spokojeností a dále objasní problematiku motivace a peněz.

Analytická část práce ve svém úvodu popíše charakteristiku společnosti ORSAY, a to převážně její historii, výrobní sortiment a organizační strukturu. Hlavní část analytické části práce bude tvořit analýza současného stavu firemní kultury a uplatňovaného motivačního systému ve společnosti. Při zhodnocování stavu firemní kultury bude pozornost věnována jejím prvkům, symbolům, rituálům a hodnotám. Práce popíše verbální a finanční možnosti motivace ve společnosti, a právě oblast finanční motivace bude podrobněji rozepsána. Druhá část analytické části upozorní na slabá místa v oblasti firemní kultury a motivace, zjištěné při jejich analýze. Závěrečná část práce již bude představovat samotné návrhy na odstranění zjištěných nedostatků, jež v konečném důsledku povedou k posílení firemní kultury ve společnosti ORSAY.



## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

## 1.1 Měkké faktory řízení

Každá organizace představuje uskupení, ve kterém nelze pominout důležitou úlohu lidí a dobrého sociálního klimatu. V současné době je pro řídicí činnosti charakteristické, že se oprošťují od přemíry přímých příkazů a dispozic a začíná se více užívat řízení vlivem. Jsou to právě měkké faktory, které podstatně dotvářejí image firmy v očích vnějších subjektů.

Každá společnost by si měla uvědomit, že nejcennějším výrobním prostředkem je právě to, co je ukryto v lidech, tedy jejich rozum, znalosti, dovednosti, cit a vůle. Velmi často záleží jen na vedení firmy, zda právě jejich lidé budou rozvíjet svůj potenciál a využívat ho v zájmu firmy.

Stává se, že zaměstnanci narážejí na bariéry zabraňující jim v jejich úplném rozvoji. Dochází k tomu u firem, ve kterých je preferováno autoritativní řízení ze strany vrcholového managementu. Většina firem si plně uvědomuje, že zaměstnance by měly určitým způsobem motivovat. Za základní prvky motivace jsou často považovány peníze a jiné hmotné prostředky, zároveň by firma neměla opomíjet důležitost týmové práce a týmového ducha, což jsou faktory, které nelze přímo a jednoznačně hodnotově vyjádřit. Pro vedoucí pracovníky je důležité si uvědomit, že komunikace by neměla probíhat jen směrem shora dolů, kdy nadřízení by měli být ochotni delegovat pravomoci svým podřízeným bez předsudků. Pokud plní vedoucí všechny úkoly pouze sám, jeho podřízení jsou poté často nemotivováni. Takovým stylem řízení nedochází k požadovanému rozvoji lidského potenciálu, což často vede ke značným materiálním a morálním ztrátám a pozdější nestabilitě firmy na trhu.

Vedení společnosti si často zcela neuvědomuje důležitost komplexního pohledu na systém podnikového řízení a velmi často přeceňuje význam tzv. tvrdých faktorů řízení na úkor měkkých faktorů řízení. Tvrdé a měkké faktory řízení jsou popsány v Tab. 1. Vedoucí pracovníci si jen málokdy uvědomují nezbytnost zplošťování organizačních struktur, které umožňují využívat pružných a účinných forem řízení, vhodné kombinace tvrdých a měkkých nástrojů řízení, teambuildingu, delegování pravomoci, motivačními programy a přesně definovanou strategií v oblasti rozvoje lidských zdrojů. [14]

Tab. 1: Měkké a tvrdé faktory řízení [14]

Tvrdé prvky	Měkké prvky
Organizační struktura	Neformální organizace a vztahy
Řídící struktury	Podniková kultura
Výrobní struktury	Etika
Technologické struktury	Tvůrčí vedení
Technické struktury	Chování managementu
Ekonomické struktury	Styl řízení
Organizační normy	Neformální komunikace
Kompetenční vztahy (pravomoci)	Neformální delegování
Zákony, vyhlášky, nařízení vlády	Sdílení hodnot v podniku
Stanovy, statuty, organizační řády	Týmová organizace
Formální informační systémy	Koučování
Psaný kodex chování	Kvalifikace, schopnosti a dovednosti pracovníků
Systém plánování	Sebekontrola, samoorganizace, samořízení
Rozpočetnictví, účetnictví	Celoživotní sebevzdělávání
Systém operativního řízení	Iniciativa pracovníků
Systém kontroly	Vnímavost k potřebám, k zákazníkům

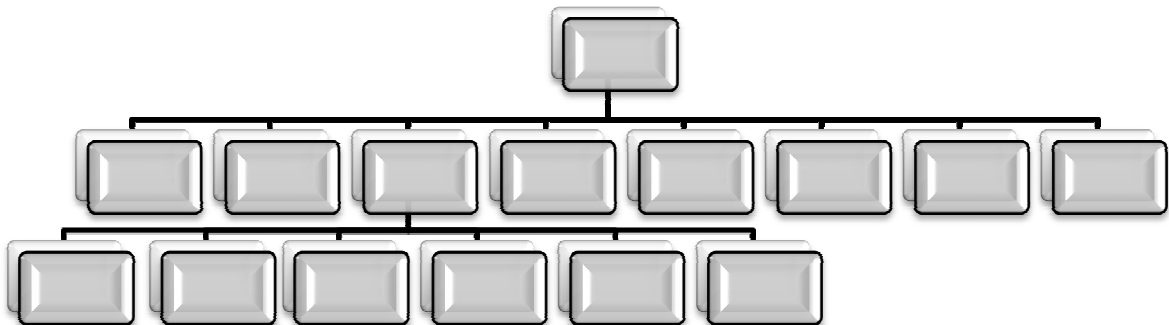
## 1.2 Organizační struktura

Organizační struktura bývá také popisována jako uspořádání organizace, a představuje tak mechanismus sloužící ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace. Dobrá organizační struktura umožňuje podniku přidělit odpovědnost za jednotlivé oblasti činnosti organizace členům a skupinám členů, a tím zajistit sociální uspokojení členů pracujících ve společnosti. Dokáže koordinovat činnosti různých složek organizace a oblastí činností, tím umožňuje jednodušší přizpůsobení se změnám v okolí. Za slabiny každé organizační struktury je možné označit nejasně stanovené a vzájemně se překrývající pravomoci odpovědnosti a příliš dlouhé řídicí linie. Dále za jedny z největších nedostatků organizační struktury lze také považovat složité vnitřní členění bránící spolupráci, nerovnoměrné rozdělení organizace do jednotlivých úseků, kde se vytváří zbytečná či nedostatečná pracovní místa. [11]

## Základní typy organizačních struktur

### a) Široká struktura

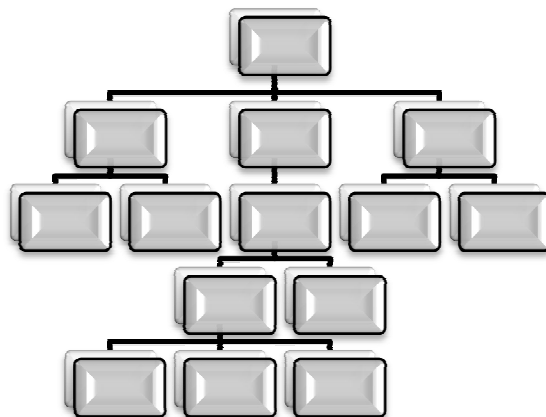
Je charakteristická nízkou vertikální členitostí, tedy malým počtem stupňů řízení, kdy velký počet pracovníků podléhá jednomu vedení. Mezi hlavní výhody lze zařadit delegování pravomoci nadřízenými a pečlivý výběr podřízených. Naopak její nevýhodou je přetěžování vedoucích pracovníků, nutnost nasazení velmi kvalitních manažerů a reálná hrozba, že vedoucí ztratí přehled o činnostech v podniku.



Obr. 1: Široká organizační struktura

### b) Vysoká organizační struktura

Ve vysoké organizační struktuře existuje velký počet stupňů řízení a malý počet pracovníků podléhajících jednomu vedení. Výhodou takové organizační struktury je těsná kontrola podřízených pracovníků ze strany vedení a rychlá komunikace mezi bezprostředními podřízenými a vedením. Nevýhodou je možné sledovat v tom, že každá úroveň zvyšuje náklady, a proto hrozí nebezpečí pomalého a nepružného řízení. V takové organizaci velmi často dochází k problémům např. v oblasti komunikačních toků. [3]



Obr. 2: Vysoká organizační struktura

Organizační struktura značně ovlivňuje výkon organizace, postoje a chování zaměstnanců. Vedoucí pracovníci by měli všechny nově příchozí zaměstnance obeznámit s liniemi autorit, aby si uvědomili, u koho se mají informovat, kdo je vede, a komu jsou tedy odpovědni.

### **Základní prvky organizační struktury**

#### **a) Dělbba práce**

Úzce specializovaná dělbba práce je z čistě ekonomického hlediska výhodná, protože čím vyšší je stupeň specializace jednotlivých prací, tím je možné dosáhnout lepších ekonomických výsledků. Je však důležité si uvědomit, že od určitého stupně specializace začínají náklady vynaložené na jednotku produkce opět růst. Pokud přírůstek těchto nákladů začne převyšovat přírůstek produktivity, už nelze specifikaci považovat za výhodnou. Hlavním problémem při dělbbě práce je rozhodnout, zda řídicí úkoly soustředit, či je co možná nejvíce oddělit, tzn. zda chceme zvolit centralizovaný či decentralizovaný systém řízení.

#### **- *Centralizace***

Centralizace představuje princip rozdělení úkolů tak, že ředitelství si udržuje hlavní kontrolu pro všechna důležitá rozhodnutí, kdy manažeři divizí mohou pouze poskytnout konzultace k daným rozhodnutím. Hlavní výhoda centralizace je, že důležitá rozhodnutí budou konzistentní a práce manažera na nižší úrovni je pak velmi zjednodušena. Možnou nevýhodou této struktury je, že se centralizace může stát nástrojem bezmocné byrokracie, která zpomaluje rozhodování, což vede k nespokojenosti zaměstnanců nižšího managementu.

#### **- *Decentralizace***

Decentralizace je princip rozdělení úkolů, kdy řídicí úkoly jsou přeneseny na více míst. Tento styl dělbby práce vyžaduje značný počet odborných pracovních sil, které by přenesené úkoly dobře zvládaly, což do značné míry odlehčuje a omezuje vedení podniku. Díky tomuto stylu řízení roste pocit odpovědnosti u zaměstnanců na nižších postech a potěšení z práce. Může však dojít k nebezpečí, že v podniku vznikne chaos.

#### **- *Vertikální dělbba práce***

Vertikální dělbba práce je charakteristická posloupností liniových míst, kdy pravomoc a odpovědnost za splnění úkolů podniku je soustředěna právě do liniových míst. Počet stupňů řízení závisí na konkrétních podmínkách daného podniku. Pro vertikální dělbba práce je charakteristická pyramidová struktura, kdy počet podřízených liniových pracovníků

vedoucímu vyšších stupňů je podstatně menší, než na spodních úrovních pyramidy, a tedy vedení podniku tvoří samotný vrchol pyramidy.

- ***Horizontální dělba práce***

Horizontální dělba práce je charakteristická svojí různorodostí a efektivností práce, kdy si jednotliví linioví pracovníci vytvářejí funkčně specializované štáby, které mají pouze podpůrnou funkci. Počet štábních pracovníků je nejvyšší na nejvyšším stupni řízení. V tomto případě tedy počet štábních pracovníků na jednotlivých stupních řízení tvoří obrácenou pyramidu.

**b) Tvorba míst**

Tvorba míst tvoří základní prvek útvárové organizace a shrnuje připadající úkoly na jednoho pracovníka. Přiřazení dílčích úkolů je obsaženo v tzv. popisech míst, které převážně obsahují věcné určení úkolů, bližší vysvětlení organizačního začlenění místa a uvedení organizačních vztahů, návod na účelné řešení úkolu a v neposlední řadě i personální požadavky.

Z popisu pracovního místa se odvozuje pravomoc a odpovědnost pracovníka, který dané místo vykonává. Pojem pravomoc je definován, jako právo výslovně pracovníkovi přidělené. Odpovědnost je povinnost pracovníka osobně odpovídat za splnění úkolu. [2,11]

## 2 FIREMNÍ KULTURA

O pojmu firemní kultura se začíná debatovat od počátku 80. let minulého století. Přesnou definici firemní kultury se snažilo vytvořit mnoho autorů, avšak její přesné a úplné vymezení je velmi obtížné. Hlavní důvodem těžké definovatelnosti firemní kultury je skutečnost, že firemní kultura představuje kvalitativní veličinu. Kvalitativní veličiny lze velmi obtížně kvantifikovat či měřit, je však možné je díky viditelným projevům poznat a dále s nimi pracovat. Mnoho autorů se shoduje v tom, že firemní kultura vyjadřuje působení firmy a jejich pracovníků navenek, vztahy mezi zaměstnanci, jejich myšlení, vzorce chování, celkové klima firmy, zvyklosti a ceremoniály a v neposlední řadě hodnoty sdílené všemi pracovníky. Firemní kultura působí zcela samozřejmě, nevědomě, automaticky na své prostředí.

Firemní kultura v každé společnosti vychází z hodnot stanovených v podnikové filozofii a patří do ní např. firemní cíle, styl chování, uznávané firemní hodnoty a rituály. Na začátku je plánovitá a lehce ovlivnitelná, zcela taková aby podporovala žádoucí firemní identitu, ale postupem času se začíná sama formovat pod vlivem každodenního života organizace. [1,10]

### 2.1 Prvky firemní kultury

Rozlišujeme čtyři základní prvky firemní kultury:

- ***Symboly***  
Jedná se o různé zkratky, slang, symboly postavení či způsob oblékání, jež jsou známy jen členům dané organizace.
- ***Hrdinové***  
Představují skutečné nebo také imaginární jedince sloužící jako model ideálního chování. Jsou to nositelé tradice a vzor ideálního zaměstnance či manažera. V praxi se často jedná o zakladatele podniku.
- ***Rituály***  
Mezi rituály lze zahrnout různé společensky nezbytné činnosti a projevy, dále také neformální aktivity (firemní večírky), formální schůze, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systémy.

- **Hodnoty**

Hodnoty představují nejhlubší úroveň kultury a popisují obecné vědomí dobrého a špatného. Tyto hodnoty se promítají do sounáležitosti pracovníků, pracovní morálky a do celkové orientace firmy. Je důležité, aby byly sdíleny všemi pracovníky, nebo minimálně těmi, kteří jsou na vedoucích pozicích.

Mezi další prvky lze zařadit prvky tvořící tzv. „kulturní síť“, která je znázorněná na Obr. 3. Model kulturní sítě zkoumá vzájemné vztahy mezi kulturními rysy a kontexty, zároveň upozorňuje na význam rituálů, symbolů a historek daného podniku, jež společně vytvářejí a podporují firemní kulturu. Denní praxe a rituály tvoří symbolicky významné aspekty organizačního života, protože pomáhají firemní kultuře dávat její identitu, posilují způsob, kterým se věci okolo dělají a ukazují, co je důležité a zároveň cenné pro zaměstnance. Podnikové historky vymezují a posilují kulturu tím, že umožňují zařazení kultury do historie a vývoje podniku a připomínají charakter kultury a hranice kulturního chování. Symboly a jejich interpretace tvoří jádro firemní kultury a tím ukazují možnou cestu osobám, které se snaží firemní kulturu změnit. Symboly jsou často interpretovány organizačními členy. [2,10]



Obr. 3: Kulturní síť [2]

## 2.2 Silná firemní kultura

Koncepce firemní kultury má vliv na vnitropodnikovou organizaci a řízení. Významným způsobem ovlivňuje jednání všech spolupracovníků, avšak do jaké míry a v jaké intenzitě k tomuto ovlivňování dochází, přesněji definují pojmy silná a slabá firemní kultura.



Firemní kultura je označována za silnou tehdy, když se stane nedílnou součástí každodenního jednání alespoň většiny spolupracovníků a splňuje následující kritéria:

- ***Pregnantnost***

Všem spolupracovníkům se musí jasně, přehledně a hlavně srozumitelně dát najevo, jaké jednání je požadováno, které činnosti jsou nutné, žádoucí, které je ještě možné akceptovat a které jsou naopak zcela nepřijatelné. Splnit tento požadavek lze jen tehdy, pokud se firemní kultura opírá o široký soubor hodnot, standardů a symbolů, které vzájemně vytvářejí vnitřní logicky uspořádaný a bezrozporný celek.

- ***Rozšířenost***

Je důležité, aby se všichni pracovníci setkávali s existencí firemní kultury v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.

- ***Zakotvenost***

Představuje míru identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem jednání.



Obr. 4: Silná podniková kultura [7]

Obr. 7 popisuje přednosti a nedostatky silné podnikové kultury.

**a) Přednosti silné podnikové kultury**

- ***Jasný, přehledný a pro všechny pracovníky pochopitelný pohled na podnik***

Ukazuje zjednodušený pohled na události, snižuje je na omezený počet variant jejich interpretace, ale současně tím zjednodušuje běžné denní jednání všech lidí v podniku. Lidé rychleji pochopí mnohé formální předpisy a dokážou se podle nich lépe orientovat i v nestandardních situacích.

- ***Vytváří podmínky pro bezkonfliktní komunikaci***

V prostředí silné firemní kultury působí jasná neformální síť, díky které jsou veškeré signály spolehlivěji interpretovány a informace jsou méně zkreslené, než jak to bývá typické pro formální komunikaci.
- ***Umožňuje rychlé rozhodování***

Silná firemní kultura dokáže mnohem rychleji přimět pracovníky akceptovat představu podnikových cílů, což snadněji umožňuje najít schodu v názorech, jak řešit určité situace a to i na rozdílných hierarchických úrovních.
- ***Urychluje plynulou implementaci***

Všechny rozhodnutí, plány, projekty a programy jsou postaveny na jednotném přesvědčení, mají všeobecnou podporu, a proto bývají zpravidla rychle a s efektem prosazeny a realizovány.
- ***Snižuje nároky na kontrolu zaměstnanců***

Díky dosaženému všeobecnému souhlasu pracovníků s firemními cíli a prostředky jejich dosažení, včetně zásad a pravidel vzájemných vztahů mezi nimi, je možné maximálně omezit jednotlivé prvky formální kontroly. Obecně se dá říci, že v podnicích se silnou vlastní kulturou existuje velmi málo skutečných důvodů ke kontrole pracovního jednání, případně se kontrola uskutečňuje jen prostřednictvím nepřímých cest.
- ***Zvyšuje motivaci a týmového ducha***

Síla ztotožnit se s vizí podniku představuje současně i velkou připravenost a ochotu angažovat se pro podnik, pro jeho cílové hodnoty, a to nikoli izolovaně, ale ve spolupráci s ostatními pracovníky. Snaha všech přispět k dosažení firemních cílů se neomezuje jen na vlastní práci v podniku, ale je zjevná i při reprezentování podniku při jakékoli příležitosti.

Pokud člověk pracuje v podniku, který je úspěšný a má dobrou image i v očích veřejnosti, umocňuje to zvýšení společenského statusu samotného pracovníka, jeho sebedůvěru i další motivaci k vyššímu pracovnímu výkonu.
- ***Zajišťuje stabilitu sociálního systému***

Hlavním jevem silné firemní kultury bývá nízká fluktuace zaměstnanců. Ve firmě kde se uznávají společně sdílené cíle a hodnoty je redukován strach a mezi zaměstnanci panuje jistota a sebedůvěra. Pracuje-li člověk ve firmě, která je úspěšná,

má dobré postavení na trhu, dobrou image a tím i vysoký společenský status, existuje jen málo důvodů k opuštění pracovního místa.

Výčet uvedených pozitivních jevů, dává jasně vyniknout myšlence, že firmy se silnou firemní kulturou pracují efektivněji a dosahují tak vyšší rentability. V současné situaci dynamického podnikového prostředí a zejména jejího ekonomického a sociálního okolí je však možné prokázat, že nelze vše hodnotit jednoznačně a bezrozporně. Proto je důležité uvést i několik negativní průvodních jevů, které mohou komplikovat cestu k efektivnosti.

#### **b) Nedostatky silné podnikové kultury**

##### **- *Tendence k uzavřenosti***

V silné firemní kultuře je hodnotový systém mimořádně silně, hluboce a dlouhodobě stabilizován. Proto také všechny vnější a vnitřní signály, kritika a varování, které se neshodují se současnou firemní kulturou, bývají přeslechnuty či dokonce záměrně odmítány. Díky silnému zhlédnutí se v úspěchu založeném na vlastních normách, pravidlech a hodnotách, dochází k uzavřenosti, podceňování až opovrhování informacemi a vlivy přicházejícími z vnějšího prostředí.

##### **- *Nedostatek flexibility, blokování nové orientace a fixace na tradiční vzory***

Silná firemní kultura dokáže vytvořit citovou vazbu na takové myšlenkové vzory a postupy, jež vedly v minulosti k úspěchu. Proto se stává, že nové myšlenky jen těžko nacházejí návaznost na dosavadní představy a postupy, a z toho důvodu bývají odmítány.

##### **- *Snaha kolektivu vyhnout se kritice, konfliktům a vynutit si konformitu***

Vedoucí firemní pracovníci bývají často přesvědčení o vhodnosti, efektivnosti a účinnosti stávající firemní kultury, protože se v minulosti osvědčila. Tento postup vede často ke kolektivní snaze vyhnout se kritické sebereflexi a všechnu kritiku chápat jako neoprávněnou.

Zhodnotíme-li všechny zde uvedené nedostatky silné firemní kultury, můžeme nabýt dojem, že silná firemní kultura vede ke strnulosti společnosti odolávající všem změnám vnějšího prostředí. Všechny přednosti silné firemní kultury je možno okamžitě zpochybnit použitím shodných argumentů, avšak v opačném smyslu.

Tento zdánlivý rozpor je možné rozšířovat pomocí obsahové stránky firemní kultury. Pokud je součástí firemní kultury hodnotový systém přímo počítající s tvořivostí spolupracovníků a tolerující dílčí a dočasné neúspěchy v zájmu dlouhodobého hledání nové podni-

kové strategie, pak značná část negativních průvodních jevů silné firemní kultury jsou neaktuální. Takto definovaná firemní kultura je silná právě v tom, že akceptuje existenci různých cest a variantních řešení k dosažení priorit podniku. [2,5,7,10]

### 2.3 Řízení firemní kultury

Správné řízení firemní kultury představuje proces vytváření a posilování takové kultury, která pomáhá organizaci dosazovat jejich cílů. Pokud má být firemní kultura správně řízena, musí být stanoveny cíle jejího řízení, mezi které mimo jiné patří:

- Zvýšit pochopení a oddanost pro hodnoty organizace u všech pracovníků.
- Vytvořit ideologii, která se stane vzorem managementu při formulování a zavádění strategie a politiky řízení lidských zdrojů.
- Vytvořit a udržovat v organizaci pozitivní klima, které ukazuje pracovní chování očekávající se od členů organizace.

U řízení kultury je důležité si uvědomit, že pro různé části firmy mohou být vhodné odlišné typy kultury. V praxi se stává, že i když existují určité hodnoty, které považuje management za důležité, členové organizace mají své vlastní soustavy hodnot, které budou respektovat pouze tehdy, budou-li oni sami přesvědčeni, že je to v jejich vlastním zájmu i zájmu organizace samotné.

Řízení kultury se týká:

- Změny kultury
- Posilování kultury
- Řízení změny
- Dosáhnutí oddanosti

#### a) Změna firemní kultury

Změna firemní kultury má za úkol vytvořit postoje, přesvědčení a hodnoty, jež odpovídají poslání, prostředí, strategiím a technologiím organizace. Cílem změny firemní strategie je dosáhnutí významných změn v klimatu organizace, ve stylu jejího řízení a chování, což dohromady pozitivně podpoří splnění všech cílů organizace.

V pohledu na změnu firemní kultury je možné se setkat se třemi rozličnými přístupy na její vnímání:

- *Kulturní inženýři*

Kulturní inženýři jsou zastánci rychlých a poměrně snadných změn. Zastávají myšlenku, že firemní kulturu stejně jako všechny ostatní nástroje řízení lze cílevědomě utvářet, využívat, ale také měnit.

- ***Kulturalisté***

Podle kulturalistů je firemní kultura organicky se rozvíjející skutečnost, která má svoji historii a jasně stanovené pravidla, a proto ji není možné svévolně měnit.

- ***Korektoři stávajícího kurzu***

Zastánci tohoto přístupu tvoří kompromis mezi dvěma výše zmíněnými názorovými směry. Jejich hlavní tezí je, že není možné současnou firemní kulturu odstranit jednorázovým aktem ze dne na den a vytvořit novou. Zde hraje důležitou roli vnitřní přesvědčení pracovníků, a to nejen o nutnosti a správnosti změny, ale je důležité vzít v potaz i motivující efekt snahy vyzkoušet něco nového, dosud nepoužívaného a účinného.

Změna firemní kultury je v rukou řídicích pracovníků, jež jsou odpovědní za její prosazení. Tito řídicí pracovníci jsou také odpovědní za dodržování všech etických principů ovlivňování spolupracovníků.

Změnit firemní kulturu celé organizace, je velmi obtížné a časově náročné. Firemní kultura odráží po dlouhá léta zaběhnuté postoje, názory a hlavně chování lidí v celé organizaci. Při změně firemní kultury je možné udělat jen to, že se změní chování lidí v organizaci tak, že se sníží množství nefunkčních prvků kultury a podpoří zavedení prvků funkčních. K takové změně chování lidí často dochází za traumatizujících okolností, jako např. krize, změna vlastnictví či příchod nového silného, autokratického, charismatického a vizionářského vedoucího.

**b) Posilování kultury**

Cílem posilování kultury je posílit a zachovat ty prvky, které jsou v současné firemní kultuře dobré a plně funkční.

**c) Řízení změny**

Dobré řízení změny firemní kultury má dosáhnout toho, aby se firemní kultura úspěšně adaptovala na změnu, a sladit ji s metodami a postupy práce.

Změna ***přichází na řadu nakonec, ne na začátku***, je to z důvodu, že k většině úprav norem a sdílených hodnot dochází na závěr transformačního procesu. Vždy ***závisí na výsledních***,

protože nové přístupy často proniknout do firemní kultury až poté, kdy je již zaručené, že fungují a jsou lepší než metody staré. Úspěšná změna *vyžaduje mnoho vysvětlování*, protože bez slovně vyjádřených skutečností se lidé brání uznat oprávněnost nových postupů. Stává se, že aplikace nové změny *může vyžadovat výměnu lidí*. Zásadní roli hrají i *rozhodnutí o povýšení*, kdy se stará firemní kultura může vrátit, pokud se systém kariérního postupu nezmění správným způsobem. [6]

#### **d) Dosáhnout oddanosti**

Oddanost je definována jako stav bytí, v němž se pro jedincovy činy stává závazným přesvědčení, které udržuje a podporuje jeho aktivity a jeho vlastní angažovanost. Oddanost tvoří důležitou část firemní kultury, protože představuje důležitou vazbu loajality zaměstnance k organizaci.

Oddanost tvoří tři složky:

- Identifikace s cíli a hodnotami organizace.
- Touha náležet k organizaci.
- Ochota vyvíjet úsilí v zájmu organizace.

Mnoho manažerů se shoduje v tom, že pracovníci reagují lépe a tvořivěji nikoliv tehdy, když jsou přísně řízeni a kontrolováni vedením, jsou umísťováni na přesně definovaná pracovní místa a je s nimi jednáno jako s nepříjemnou nutností, ale naopak tehdy, když je jim poskytnuto širší pole odpovědnosti a pravomoci, zároveň jsou povzbuzováni k tomu, aby přispívali ke společnému dílu.

### 3 MOTIVACE

V dnešní době se převážná část organizací zajímá o to, co by měly udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Snaží se věnovat pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí různých stimulů, odměn, vedení lidí a v neposlední řadě dávají důraz i na samotnou vykonávanou práci. Cílem všech je, aby pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.

Motivaci je možné charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni očekáváním, že dané kroky pravděpodobně povedou k dosažení určitého cíle či hodnotné odměny. Lidé, kteří jsou dobře motivováni, mají jasně definované cíle a podnikají kroky, od kterých očekávají dosažení těchto cílů. Tito pracovníci mohou být motivováni sami od sebe, což představuje nejlepší formu motivace.

Smysl motivace spočívá v nenásilném vytvoření pozitivního přístupu k výkonu či typu chování. Je to vnitřní proces, který představuje touhu a ochotu člověka vyvinout úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle či výsledku.

Teorie motivace má za úkol zkoumat proces motivování a proces utváření motivací. Snaží se vysvětlit, proč se lidé při práci chovají tak, jak se chovají. Definuje to, co je v moci organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby byli ochotni uplatnit veškeré své schopnosti a vyvinuli úsilí takovým způsobem, jež zaručí splnění cílů organizace a zároveň uspokojení jejich vlastních potřeb.

#### 3.1 Proces motivace

V procesu motivace se rozlišují dva základní druhy motivace, a to motivace sama sebe a motivace ostatních lidí. Motivování jiných lidí znamená uvádět tyto lidi do pohybu směrem, kterým chceme, aby se ubírali za účelem dosažení určitého společného cíle. Motivování sama sebe znamená nezávislé stanovování směru a podnikání kroků, která mají zajistit, aby se jedinec dostal tam, kam chce.

K přiblížení procesu motivace slouží model procesu motivace, který popisuje Obr. 5. Tento model vychází z toho, že motivace je iniciována vědomým či mimovolným zjištěním nespokojených potřeb. Takové potřeby vytvářejí přání, kdy jedinec usiluje o to, aby na něco dosáhl či něco získal. Věří, že když si stanoví určité cíle, dané potřeby dosáhne. Z tohoto důvodu si volí cesty nebo způsoby chování, od kterých očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jakmile jedinec určitého cíle dosáhne, je jeho potřeba uspokojena.

Je vysoce pravděpodobné, že chování jedince, které vedlo ke splnění cíle, se příště zopakuje, za předpokladu, že se objeví podobná potřeba. Stane-li se, že není cíle dosaženo, je vysoce nepravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat. [1]



Obr. 5: Proces motivace [1]

## 3.2 Typy motivace

Dobré pracovní motivace je možné dosáhnout dvěma cestami. Ta první představuje to, že lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci. Taková práce by měla uspokojovat jejich potřeby, nebo alespoň vést k tomu, že od ní očekávají splněných svých cílů. V druhém případě jsou lidé motivováni managementem prostřednictvím metod, jako je např. odměňování, pochvala či povýšení.

Existují dva základní typy motivace:

- Vnitřní motivace
- Vnější motivace

### 3.2.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivace představuje faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, tak aby se vydali daným směrem či chovali určitým způsobem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, tedy pocit, že práce je důležitá a že člověk má kontrolu nad svými vlastními možnostmi. K vnitřní motivaci patří i autonomie neboli možnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podmětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí. Mezi vnější motivátory patří i prvky týkající se kvality pra-



covního života, které mají hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnuceného vnějšku.

### 3.2.2 Vnější motivace

Do vnější motivace patří to, co děláme pro lidi, abychom je motivovali. Tento druh motivace zahrnuje odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika. Tyto vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí vždy nutně působit dlouhodobě. [1,9]

## 3.3 Teorie motivace

Otázkami motivace lidského jednání se začali poprvé zabývat psychologové zhruba v polovině 19. století. V té době byly také formulovány první teorie lidské motivace. Vývoj těchto teorií se ubíral směrem od obecných motivačních teorií k teoriím reflektujícím organizační (podnikový) kontext a v jeho rámci specifické skupiny, zejména tedy skupiny manažerů.

Mezi nejvlivnější motivační teorie patří:

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

### 3.3.1 Teorie instrumentality

Slovo instrumentalita znamená přesvědčení, že když člověk vykoná jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze.

Tato teorie se začínala poprvé objevovat ve druhé polovině 19. století v souvislosti s důrazem na potřebu zracionalizovat práci a docílit ekonomických výsledků. Tato teorie vychází z myšlenky, že člověk bude motivován k práci, pokud odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem.

Teorie instrumentality je založena na principu upevňování přesvědčení člověka a to tak, že lidé mohou být „podmíněni“ či „zpracováni“ k tomu, aby jednali určitým způsobem, jestliže jsou za žádoucí chování odměňováni. S touto metodou úzce souvisí i zákon příčiny a účinku. Tento způsob motivování je stále často používán a dokonce v některých přípa-

dech může být i úspěšný. Tato teorie je založena výhradně na systému kontroly, také opomíjí skutečnost, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky.

### 3.3.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Základ těchto teorií tvoří přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba tvoří napětí a stav nerovnováhy, má-li dojít k opětovnému nastolení rovnováhy je potřeba rozpoznat cíl, který uspokojí danou potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle.

Důležité je si uvědomit, že ne všechny potřeby jsou pro danou osobu vždy stejně důležité, některé potřeby mohou vyvolávat mnohem silnější úsilí směřující k dosažení cíle než jiné. Tato skutečnost závisí na prostředí, z kterého jedinec pochází, na jeho výchově, dosavadním životě, ale i na jeho současné situaci. Složitost celé teorie zvyšuje to, že mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednotný vztah. Jednu a tutéž potřebu je možné uspokojit několika různými cíli, naopak jeden cíl dokáže uspokojit řadu potřeb.

#### Maslowova hierarchie potřeb

Maslow sestavil potřeby do pěti vzestupně uspořádaných skupin, kdy potřeby fyziologické spolu s potřebami bezpečí jsou označovány také jako potřeby nižší neboli nedostatkové a zbylé tři skupiny tvoří potřeby vyšší neboli růstové.

Jeho teorie tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší. Potřeba seberealizace nemůže být uspokojena nikdy. Maslow však zastává názor, že člověk je živočich s přáním, kdy pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování.

- **Fyziologické potřeby** – kyslík, potrava, voda, sex.
- **Potřeby jistoty a bezpečí** – ochrana proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb.
- **Sociální potřeby** – láska, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.
- **Potřeby uznání** – mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sama sebe (sebeúcta) a být respektován ostatními (prestiž). Potřeby uznání je možné zařadit do dvou doplňujících se skupin. První skupinu tvoří touha po úspěchu, sebedůvěře, po nezávislosti a svobodě. Do druhé skupiny patří touha po reputaci či postavení definovaných jako respekt nebo úcta ostatních lidí.

- **Potřeba seberealizace** – rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.



Obr. 6: Maslowova hierarchie potřeb [1]

Maslowovu hierarchii potřeb znázorňuje Obr. 6. Je důležité si ovšem uvědomit, že práce lidí nemusí vždy uspokojovat jejich potřeby, zejména je-li to práce rutinní a nekvalifikovaná.

Tato teorie nebyla nikdy ověřena empirickým výzkumem a je také kritizována za svou zjevnou nepružnost a nekompromisnost, protože různí lidé mají různé priority a je těžké akceptovat to, že lidské potřeby se vyvíjejí důsledně hierarchicky. [1,8]

### 3.3.3 Teorie zaměřená na proces

U teorií zaměřených na proces je hlavní důraz vždy kladen na psychologické procesy či síly, které ovlivňují motivaci. Často jsou označovány pod pojmem poznávací teorie, a to z toho důvodu, že se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou.

Poznávací teorie jsou pro manažery užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí. Mezi příslušné procesy lze zahrnout očekávání (expektační teorie), dosahování cílů (teorie cílů), pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti.)

#### a) *Expektační teorie*

Síla očekávání může být často založena na dosavadních zkušenostech, avšak jedinci se často dostávají do zcela nových situací např. změna zaměstnání, systém odměňování či pracovní podmínky vnucené zaměstnancem, ve kterých dosavadní zkušenosti nejsou

přiměřeným vodítkem pro situaci související se změnami. Za těchto okolností často dochází ke snížení motivace.

Motivace je možná pouze za takových podmínek, kdy mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb. To vysvětluje, proč vnější peněžní motivace (prémie) funguje pouze tehdy, pokud je propojení mezi odměnou a úsilím zřetelné a hodnota odměny stojí za vynaložené úsilí. Tím je vysvětleno, proč vnitřní motivace vyplývající z práce samotné je silnější než vnější motivace. Výsledek vnější motivace, je často pod kontrolou jedinců, kteří se mohou více spolehnout na své dosavadní zkušenosti při odhadování toho, nakolik mohou pomocí svého chování získat pozitivní a výhodné výsledky.

### **b) Teorie cíle**

Teorie cíle zastává názor, že motivace a výkony jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle. Velmi důležitá je participace jedinců na stanovování cíle, protože to je nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Pro udržení motivace, zejména při dosahování stále vyšších cílů je velmi důležitá zpětná vazba, která umožňuje jedinci sledovat, jak dobře na plnění daného cíle pracoval. Důležitou roli zde hraje i postavení lidí ke stanoveným cílům. Pokud jedinec s cíli souhlasí, vedou náročné cíle k lepšímu výkonu než cíle snadné. Teorie cíle hraje hlavní roli v procesu řízení pracovního výkonu.

### **c) Teorie spravedlnosti**

Teorie spravedlnosti řeší otázku toho, jak lidé vnímají, jakým způsobem se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Pokud je s člověkem jednáno stejně, jako s jinou skupinou nebo jako s odpovídající jinou osobou, jedná se o spravedlivé zacházení. Slovo spravedlnost není synonymem slova rovnost, které znamená, zacházet se všemi stejně. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy se jedná o srovnání.

Hlavní myšlenkou teorie spravedlnosti je to, že lidé budou lépe motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže tomu bude naopak.

Bylo zjištěno, že existují dvě formy spravedlnosti:

- **Distributivní spravedlnost**, která se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními.
- **Procedurální spravedlnost**, která se zabývá tím, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v oblastech jako je hodnocení pracovníků, po-

vyšování a disciplinární záležitosti. Takové pocity pracovníků jsou úzce propojeny s interpersonálními faktory. Podle Tylora a Biese je možné rozlišit pět faktorů, které připomínají vnímání procedurální spravedlnosti:

1. Potlačit osobní předpojatost vůči pracovníkovi.
2. Přiměřeně zvažovat pracovníka stanoviska.
3. Stejně uplatňovat kritéria u všech pracovníků.
4. Včas poskytovat zpětné vazby týkající se důsledků rozhodnutí.
5. Poskytovat přiměřená vysvětlení pro některá rozhodnutí.

### 3.3.4 Herzbergův dvoufaktorový model

Na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací u účetních a techniků byl v 50. letech minulého století vypracován dvoufaktorový model satisfaktorů (motivačních faktorů) a dissatisfaktorů (udržovaných, hygienických faktorů). Základní předpoklad tohoto modelu byl, že lidé jsou schopni přesně označit a sdělit podmínky, které je při jejich práci uspokojují nebo naopak neuspokojují. Zároveň tato vybraná skupina jedinců podávala informace i o tom, ve kterém období se v práci cítili výjimečně dobře nebo výjimečně špatně, i o tom, jak dlouho jim jejich pocity vydržely. Průzkum zjistil, že popisy „dobrých“ období se nejčastěji týkaly obsahu práce, zejména úspěchu, uznání, povýšení, autonomie, odpovědnosti a práce samotné. Oproti tomu „špatná“ období se týkala okolností a souvislostí práce – podniková politika a správa, kontrola a vedení, plat a pracovní podmínky.

V Herzbergově modelu existují dva faktory. První z nich jsou satisfaktory neboli motivátory, protože jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí. Druhý faktor tvoří dissatisfaktory, které charakterizují prostředí a v první řadě slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, avšak mají jen malý vliv na pozitivní postoj k práci. Dissatisfaktory jsou označovány i jako tzv. hygienické faktory, což znamená, že jsou preventivní a souvisejí s prostředím.

Tato teorie byla ovšem mnohokrát kritizována, protože se nikdo nepokusil změřit vztah spokojenosti a výkonu.

## 3.4 Vztah mezi motivací, pracovním výkonem a spokojeností

Mezi hlavní požadavky týkající se spokojenosti s prací lze zařadit vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci či zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň

autonomie (kontroly nad tempem a metodami práce). Míra spokojenosti jedinců do značné míry závisí na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují.

### **Spokojenost s prací**

Tento termín se popisuje postoje a pocity, které mají lidé ve vztahu ke své práci. Příznivé a pozitivní postoje k práci signalizují spokojenost s prací, naopak nespokojenost s prací signalizuje negativní a nepřímý postoj.

Jako ekvivalent spokojenosti s prací je často definována morálka. Podle Gilmera morálka představuje pocit toho, že jsme akceptováni skupinou pracovníků a že do ní patříme prostřednictvím oddanosti společným cílům. Gilmer rozlišuje mezi morálkou jako skupinovou proměnnou, vztahující se k míře, v jaké se členové skupiny cítí přitahováni svou skupinou a touží zůstat jejími členy, a mezi postojem k práci jako individuální proměnnou, vztahující se k pocitům pracovníka týkajících se jeho práce. Jiný názor zastává Guion, který popisuje morálku jako „míru, v jaké jsou uspokojovány potřeby jedince, a míru, v jaké jedinec vnímá, že tato spokojenost pramení z jeho celkové pracovní situace“.

#### ***a) Faktory ovlivňující spokojenost s prací***

Úroveň pracovní spokojenosti je ovlivňována vnějšími i vnitřními motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou, v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní nebo neúspěšní. Existuje názor, že ke správnému a uvědomělému chování, jež přispívá k úspěšnosti firmy, dochází tehdy, jsou-li pracovníci dobře motivováni, mají pocit závazku k organizaci a práce jim přináší vysokou míru uspokojení.

Mezi hlavní faktory ovlivňující spokojenost s prací lze zařadit příležitost ke kariéře, možnost ovlivňovat svou práci, týmová práce a náročnost a podmětčnost práce.

#### ***b) Spokojenost s prací a výkon***

Všeobecně panuje přesvědčení, že růst spokojenosti s prací vede ke zlepšenému pracovnímu výkonu, avšak žádný výzkum nezjistil silný vztah mezi spokojeností a výkonem.

Je možné říci, že spokojenost s prací není to, co vede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon, co vede ke spokojenosti s prací. Dále je možné konstatovat, že spokojený pracovník není nutně produktivním pracovníkem, a ten, kdo odvádí hodně práce, nemusí být nutně spokojeným pracovníkem. Lidé jsou motivováni k tomu, aby dosahovali určitých cílů, a budou spokojeni, když těchto cílů dosáhnou zlepšeným výkonem. Často mohou být

dokonce spokojenější, když jsou odměňováni odměnami přicházejícími zvnějšku nebo vnitřně pocíťovanými odměnami souvisejícími s pocitem úspěšnosti. To ukazuje, že zlepšení výkonu lze dosáhnout, poskytne-li se pracovníkům příležitost k výkonu a zajistí se, že budou mít znalosti a dovednosti, k tomuto výkonu potřebné, a budou-li za dobrou práci odměňováni pomocí peněžních i nepeněžních odměn. Avšak někteří lidé mohou být sami o sobě spokojeni se svou prací, ale nebudou nijak inspirováni k tomu, aby pracovali pilněji nebo lépe. Takoví lidé si mohou najít jiné způsoby, jak uspokojovat své potřeby.

### *c) Zkoumání spokojenosti s prací*

Úroveň spokojenosti s prací je možné zkoumat pomocí anket. Existují čtyři metody jejich realizace:

#### *- Použití strukturovaných dotazníků*

Strukturované dotazníky mohou být rozdány všem pracovníkům nebo jen jejich vzorku. Tento typ dotazníků může být buď standardizovaný, či speciálně vytvořený pro danou organizaci. Jejich výhodou je, že byly důkladně vyzkoušeny a v mnoha případech jsou k dispozici normy, podle kterých lze výsledky porovnávat, dokonce zde existuje možnost porovnání s ostatními organizacemi.

Dotazník vytvořený pro konkrétní potřeby organizace, umožňuje osvětlení vnitřních záležitostí organizace, avšak doporučuje se požádat o odbornou pomoc zkušeného psychologa, který zabezpečí kvalifikovanou práci související s vytvářením a pilotním ověřováním dotazníku a s interpretací výsledků.

Výhodou těchto dotazníků je, že jsou poměrně levné jak z hlediska organizování ankety, tak z hlediska analýzy, zejména pokud se jedná o velký počet respondentů.

#### *- Použití rozhovorů*

Může se jednat o rozhovory používající otevřené otázky s otevřeným koncem či rozhovory jdoucí do hloubky, při kterých je možné zcela volně diskutovat o širokém okruhu záležitostí. Také se může jednat o polostrukturované rozhovory, používající určitý seznam bodů, kterých se má rozhovor týkat. Avšak cílem osoby vedoucí rozhovor by mělo být dovolit diskusi týkající se těchto bodů, aby od daného pracovníka byly získány upřímné a otevřené názory.

Aby rozhovor opravdu odhalil skutečné názory pracovníka, měl by být prováděn individuálně. Individuální rozhovory jsou však drahé, časově náročné a není snadné je analyzovat.

Diskuze vedené prostřednictvím konkrétně zaměřených skupin jsou rychlým způsobem kontaktu s velkým počtem lidí, avšak výsledky není jednoduché kvantifikovat. Často se také stává, že někteří lidé mají potíže s vyjadřováním svých názorů na veřejnosti.

- ***Kombinace dotazníků a rozhovoru***

Jedná se o ideální způsob, jelikož se zde kombinují kvantitativní údaje z dotazníků s kvalitativními údaji z rozhovorů. Doporučuje se, aby dotazníky byly doprovázeny do hloubky jdoucími rozhovory.

- ***Využití diskusních skupin***

Diskusní skupina představuje reprezentativní vzorek pracovníků, jejichž postoje a názory týkající se organizace a jejich práce jsou stěžejními body průzkumu spokojenosti. Důležitými rysy takové diskusní skupiny jsou např. strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěrnost.

***d) Vyhodnocení výsledků***

Položí-li se pracovníkovi otázka, zda je spokojen se svou prací, většinou odpoví, že vcelku ano. Jednou z příčin tohoto jevu je to, že mnozí pracovníci se se svou prací již smířili, i když nemají rádi některé její stránky, a nemají žádnou skutečnou touhu dělat něco jiného. A proto jsou v určitém smyslu dostatečně spokojeni na to, aby pokračovali, i když nejsou plně spokojeni.

Obecné ukazatele spokojenosti tak nikoliv vždy odhalují pravdivé názory pracovníků. Aby organizace mohla rozhodnout, zda je či není potřeba něco udělat, je důležitější se podívat na konkrétní stránky spokojenosti či nespokojenosti. Za těchto okolností bude dotazník ukazovat pouze na linii, kterou bychom měli sledovat, neposkytne však požadované odpovědi. Z tohoto důvodu je důležitá diskuse, protože umožňuje do hloubky prozkoumat jakýkoliv vzniklý problém.

### **3.5 Motivace a peníze**

Peníze, ve formě platu / mzdy či jiného druhu odměny, poskytují to, co lidé chtějí. Často představují hmatatelnou formu uznání a účinný nástroj, jak vyvolat u lidí pocit, že si jich zaměstnavatel váží. Velká síla peněz je v tom, že přímo či nepřímo slouží k uspokojování potřeb. Pokud peníze přicházejí pravidelně, zřetelně uspokojují základní potřeby přežití a bezpečí. Také mohou uspokojit potřebu sebeúcty a postavení. Jsou to peníze, které vás



mohou dostat na úroveň odlišující vás od vašich spolupracovníků a mohou vám získat i určitou prestiž.

Peníze často samy o sobě nemusejí mít žádný vnitřní význam, ale nabývají značné motivující síly, protože symbolizují tak mnoho nehmotných a nedefinovatelných cílů.

Někteří autoři se snažili zpochybnit účinnost peněz a zastávali názor, že zatímco jejich nedostatek může vyvolávat nespokojenost, jejich obstarávání nemá za následek trvalou spokojenost. I v tomto tvrzení je kousek pravdy, zejména u pracovníků s pevným platem nebo platovým tarifem, kteří nemají prospěch z určitého pobídkového systému.

Je však důležité se uvědomit, že peníze nemusí motivovat vždy všechny pracovníky stejným způsobem. Jedni mohou být penězi motivováni více než jiní, pro druhé je důležitější dobré pracovní prostředí nebo kvalita řízení. Proto je mylné si myslet, že zavedení nového systému odměňování založeného na výkonu změní přes noc každého ve vysoce výkonného a motivovaného jedince.

Přesto podle průzkumů platí názor, že právě peníze motivují lidi k většímu výkonu. Na druhou stranu u méně sebejistých lidí dochází k tomu, že na peněžní stimul nereagují, protože neočekávají, že dosáhnou výkonu splňujícího podmínky pro přiznání daného peněžního stimulu. Často se stává, že vnější odměny mohou narušit vnitřní zájem. Lidé pracující pouze pro peníze, mohou považovat své úkoly za méně příjemné, a proto je možné, že zadané úkoly nebudou plnit dobře.

Peníze za správných okolností dokážou přinést pozitivní motivaci nejen proto, že lidé je potřebují a chtějí, ale také z toho důvodu, že peníze slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání. Peníze mohou být významným faktorem, který přitahuje lidi do organizace, a také jsou jedním z faktorů, jež ovlivňuje jejich setrvání v organizaci. Na druhou stranu je potřeba si uvědomit, že špatně vytvořený a řízený systém odměňování může demotivovat. Je důležité vytvořit takový systém, který bude vnímán jako slušný a spravedlivý. Odměna by tedy měla být provázána s úsilím nebo s mírou odpovědnosti a lidé by neměli dostávat méně peněz, než si v porovnání se svými spolupracovníky zaslouží. [1]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PROFIL SPOLEČNOSTI ORSAY

Pod názvem ORSAY se skrývá mezinárodní, vertikálně organizovaná módní společnost, která ovládá celý řetězec procesů od návrhu, přes vyhotovení až po prodej dámského módního zboží. Tato společnost dokázala dokonale sladit mix produktů z Evropy a Asie, čímž dokáže nabídnout široký a neustále aktualizovaný výběr ženského oblečení při vynikajícím poměru stylu, kvality a ceny, což umožňuje ženám kdykoliv individuálně vyjádřit svoji ženskost.

Společnost ORSAY byla založena v roce 1975 v německém Willstättu, jako podnik francouzské skupiny Mulliez. Na počátku byla tato dámská móda k dostání pouze v Německu. Nyní naleznou zákaznice obchody ORSAY v 18 zemích Evropy i Asie včetně České republiky. V současné době je společnost řízena ze tří centrál – pro obchod v západní Evropě, pro obchod ve východní Evropě a pro Asii. Toto rozdělené řízení umožňuje lepší a rychlejší komunikaci mezi jednotlivými obchodními divizemi.

Za originální jméno ORSAY vděčí společnost francouzskému hraběti Alfredu Guillaume Gabrielovi d'Orsay (1801 – 1852). Hrabě byl znám svou láskou ke krásnému a kvalitnímu oblečení. Po hraběti d'Orsay je proto také pojmenováno jedno z největších světových muzeí v Paříži –, *Musée d'Orsay*“.

### 4.1 Historie a vývoj společnosti

Společnosti ORSAY byla založena 29. září 1975 v Německu. První prodejna byla otevřena v Karlsruhe a prodejní plocha obchodu tehdy nepřesáhla 70 m<sup>2</sup>. V témže roce bylo otevřeno dalších 34 prodejních poboček a stav zaměstnanců vzrostl na 220. Díky rychlému rozmachu prodejen se od roku 1978 začala budovat vlastní centrála společnosti ve Willstätt-Eckartsweieru, která byla dokončena o dva roky později.

Během prvních deseti let fungování společnosti se stav zaměstnanců zdvojnásobil – pracovalo zde již více než 450 zaměstnanců v 58. prodejnách.

Významný mezník pro rozvoj společnosti znamenal rok 1989, kdy byla otevřena stá prodejna v Německu, a počet zaměstnanců překročil 1 000.

Rok 1993 byl výjimečný tím, že společnost poprvé expandovala na trzích mimo Německo. V Rakouském Airport Centru v Salcburku se otevřela první zahraniční prodejna společnosti.

Při výročí 20 let od založení společnosti v roce 1995 bylo otevřeno již 193 obchodů a počet zaměstnanců přesáhl 2 000. Od tohoto roku společnost začala expandovat v zemích střední a východní Evropy, a to v roce 1996 ve Švýcarsku a o rok později v polském Czeladzi a v maďarské Budapešti.

Společnost ORSAY vstoupila na český trh v roce 1998, kdy byla otevřena prodejna v Plzni.

Díky překvapivému úspěchu značky na polském trhu byla ve Wroclawi vybudována samostatná centrála určená pro východoevropský trh.

V letech 2004 a 2007 společnost rozšířila svoji síť prodejen hlouběji do Evropy, a to otevřením prodejen ve Slovinsku, Chorvatsku, Slovenku, Ukrajině, Rusku, Lotyšsku, Bosně a Hercegovině, Bulharsku, Rumunsku, Srbsku a v Turecku.

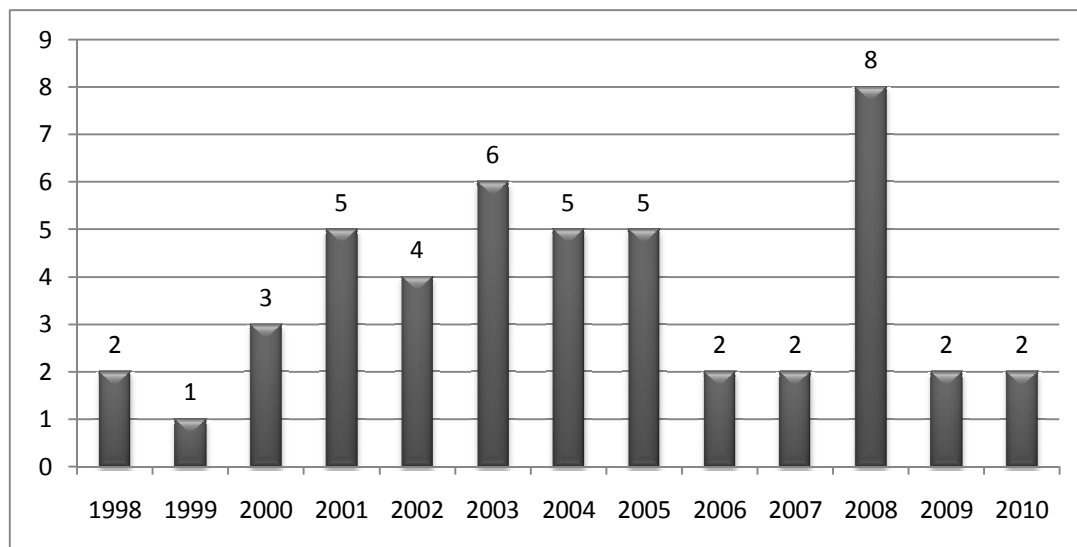
Při oslavě třicátého výročí společnosti v roce 2005 představila ORSAY značku „*The Feminine Style*“, která měla představovat mladou tvář ORSAY. Během třiceti let své existence společnost vlastnila více než 420 obchodů po celé Evropě a zaměstnávala přes 4 000 zaměstnanců.

Dalším významným mezníkem pro společnosti byl rok 2009, kdy poprvé značka ORSAY překročila hranice Evropy a byla otevřena nová prodejna v Číně. V témže roce byly otevřeny prodejny na Maltě a v Moldavsku. [5,14]

#### 4.1.1 Tempo růstu v ČR

Společnost ORSAY začala na českém trhu působit od roku 1998 a od té doby bylo otevřeno 42 prodejen, z nichž 12 se nachází na území hlavního města Prahy.

Přesný přehled tempa růstu společnosti ORSAY na českém trhu znázorňuje Obr. 7. V obrázku je zachycen počet otevření nových prodejen v období od roku 1998 do roku 2010. K největšímu rozmachu došlo v roce 2008, kdy bylo otevřeno osm nových prodejen. V tomtéž roce byl také realizován zcela nový vzhled prodejen tzv. „*koncept 08*“. Tento koncept se od předešlého „*konceptu 98*“ zásadně lišil – na prodejnách převládala bílá a růžová barva, kabiny byly odděleny od prodejní plochy. Celá prodejna působila čistěji a elegantněji a byla více přizpůsobena pro cílovou skupinu zákazníků.



Obr. 7: Počet každoročně nově otevřených prodejen v ČR [5, vlastní zpracování]

#### 4.1.2 Profil zaměstnankyně společnosti v ORSAY

Společnost ORSAY vnímá své prodejní asistentky jako reprezentantky značky a nejvěrnější zákazníci. Má také přesnou vizi, jak by správná prodejní asistentka měla vypadat. Jedná se o mladé ženy opticky vypadající na 25 – 35 let, právě tento věk vystihuje cílovou skupinu zákaznic. Společnost však převážně zaměstnává mladé studentky ve věku do 25 let. Při výběru nových prodejních asistentek je dbán velký důraz na jejich vzhled, ženy by měly být vždy upravené a přirozené, bez piercingu či tetování.

Důležitým kritériem při výběru se stává i styling uchazeček o zaměstnání. Prodejní asistentka by měla být zákaznicemi vnímána, jako osobní módní poradce s citem pro módu a detail. Mladá slečna ve vhodně zkombinovaném outfitu a s decentním make-upem má u pohovoru vždy větší šanci, než slečna v jeanech a jednoduchém tričku. Společnost vyžaduje od prodejních asistentek, aby vždy chodily v prodejnách pouze ve zboží značky ORSAY, tento požadavek je dokonce podrobněji rozepsán v pracovní smlouvě společnosti. Důležitým detailem je i správná obuv, která by vždy měla být sladěna s outfitem, proto téměř jakákoli zdravotní obuv je nežádoucí.

Hlavní detail je kladen na povahové vlastnosti. Společnost usiluje o přímý kontakt se zákaznicemi na prodejnách, proto nejdůležitějšími vlastnostmi jsou komunikativnost a prodejní dovednost. Prodejní asistentky by na zákaznice měly působit sympaticky, přístupným dojmem a otevřeně. Je důležité, aby zákaznice prodejní asistentky nevnímaly jako prodáváčky, které se jí snaží za každou cenu prodat co nejvíce kusů zboží, ale jako odborné

módní stylistky, které jí jen doporučí, které zboží je pro ni vhodné a které nikoli. V ideálním případě by měly být prodejní asistentky zákaznicemi vnímány stejně, jako dobrá kamarádka, která jí vždy dobře při výběru zboží poradí.

Velkou roli hrají i ochota týmové spolupráce, nekonfliktnost, časová flexibilita, tolerantnost a chuť se neustále zdokonalovat.

## 4.2 Poslání a filosofie

Společnost ORSAY má přesně definované své poslání a filosofii firmy, které tvoří součást samotné firemní kultury společnosti.

### Poslání firmy

Definicí poslání firmy společnost veřejně prezentuje smysl celé organizace. Poslání společnosti ORSAY je následující:

*„Chceme, aby si všechny ženy mohly dovolit svým oblečením individuálně vyjádřit svou ženskost. Navrhujeme outfity pro moderní, sebevědomé ženy, které se chtějí zcela oblékat podle svého osobního vkusu a stylu, elegantně, žensky a vždy trendově.“*

### Filosofie firmy

Definováním filosofie firmy dává management najevo, jak se na podnik dívá, jaké jsou jeho představy, čím by se podnik měl stát. Filosofie společnosti ORSAY je definována následovně: [4]

*„ORSAY je zárukou mladého, módního a cenově dostupného oblečení, které dokáže kdykoli vyjádřit individualitu každé ženy. Tento slib je pro nás největší výzvou a k jeho splnění směřujeme naše každodenní počínání a úsilí.“ [17]*

## 4.3 Hlavní cíle firmy

- Zvýšit ekonomický zisk.
- Rozšířit svoji působnost na asijském trhu.
- Být stále o krok napřed před konkurencí.
- Produkovat kvalitní módní zboží za přijatelné ceny.
- Docílit růst ročního obrátu jednotlivých prodejen větší než v minulém roce.
- Meziroční růst hodnoty Ks/Bon o 10 % větší oproti minulému období. [5]

#### 4.4 Výrobní sortiment společnosti

ORSAY se ve svých kolekcích snaží nabídnout zboží určené ke každodennímu nošení. Proto své kolekce rozděluje na následující módní styly, podle příležitosti k nošení.

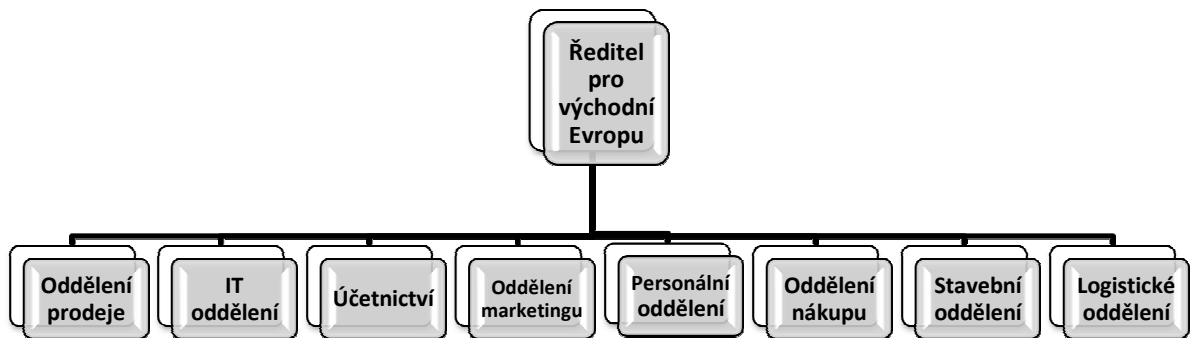
- **CITY** – Styl se řídí heslem elegantní a pohodlné zároveň. Zákaznice zde mohou najít společenské oblečení určené do práce i na formálnější příležitosti.
- **CASUAL LIFE** – Oblečení je určené převážně pro volný čas a víkendy. Tento módní styl nabízí velké množství variací oblečení, jež budí dojem pohodlnosti a nedbalosti ale neztrácí svou nadčasovost.
- **PARTY FEVER** – Jak již z názvu vypovídá, jedná se o oblečení na party a elegantní příležitosti. Charakteristickým rysem kolekcí stylu PARTY FEVER jsou jemné, ženské vzory a zároveň použití lesklých a třpytivých materiálů.
- **FEMININE DENIM** – Jedná se o kolekci universálních jeanů. V kolekcích převažují klasické střihy doplněné o trendy detaily, avšak v každé kolekci se najde „zha-vý hit sezóny“.
- **BASICS** – Výrobní sortiment z kategorie BASICS je charakteristický tím, že neztrácí na aktuálnosti. Pevně se jedná o oblečení, které trendy modely doplňuje. Zboží BASICS se přizpůsobuje aktuální kolekci převážně v různorodosti barev a použitých materiálů. [5]

#### 4.5 Organizační struktura společnosti ORSAY

Společnost ORSAY působí v módním průmyslu více než 35 let. Základ úspěchu této společnosti je mimo jiné založen i na rozvinuté a stabilní organizační struktuře. Lze říci, že celá struktura společnosti je rozdělena na národní úrovně – Německo, Polsko, Česká republika, Slovensko, atd., kdy jednotlivé země podnikají jako samostatné obchodní jednotky. V zemích převážně východní Evropy ORSAY působí ve formě franchisingu. Například na území České republiky je společnost ORSAY zaregistrována do obchodního rejstříku pod názvem ORDICZECH s.r.o., na území Polska se jedná o společnost s názvem ORDIPOL Sp. z o. o.

Hlavním předmětem činnosti těchto jednotek je **nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej**. Další podnikatelské činnosti má na starosti již centrála, pod kterou daná obchodní jednotka spadá. Česká republika, Slovensko, Maďarsko, Rumunsko a Polsko spa-

dají pod centrálu v polské Wroclawi, kde se také nachází sídlo společnosti ORDIPOL Sp. z o. o. Z centrály ve Wroclawi jsou řízeny veškeré činnosti prodejen.



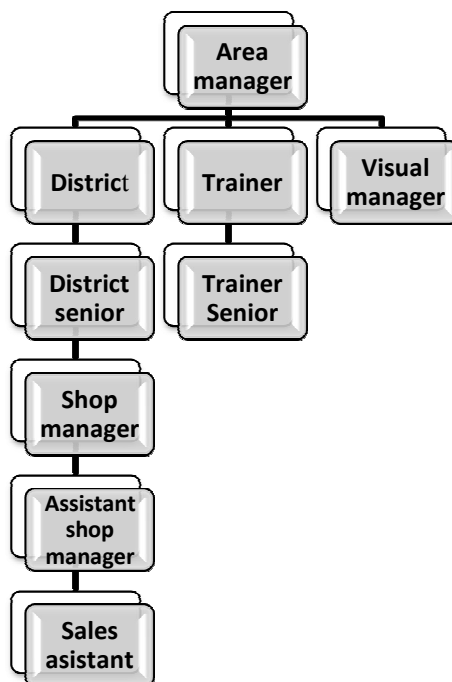
Obr. 8: Organizační struktura centrály [vlastní zpracování]

Popis organizační struktury polské centrály znázorňuje Obr. 8. Tento obrázek jasně ukazuje, že organizační struktura centrály má jasně funkcionální charakter. Oddělení centrály jsou rozdělena dle jednotlivých funkcí, kterou se dané oddělení zabývá. Vedoucího daného oddělení nese plnou zodpovědnost a je vybaven odpovídající pravomocí k rozhodování a řízení pouze mu svěřených činností. Ve funkcionální organizační struktuře jsou nadřizení specialisté pouze pro určité úkoly.

#### 4.5.1 Organizační struktura oblasti prodeje

Ve společnosti ORSAY představuje organizační struktura mechanismus sloužící ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace. Jak znázorňuje Obr. 9 organizační struktura pro oblast prodeje je vertikální a zcela centralizovaná, tedy každý z podřízených plní jen mu přidělené úkoly a do vedení či řízení podniku nemá pravomoc zasahovat. Dělbá práce je jasně rozdělena vertikálně, tedy existují zde jednotlivé stupně řízení, tzv. posloupnost liniových míst. Do liniových míst je soustředěna pravomoc a odpovědnost za splnění zadaných úkolů a cílů.





Obr. 9: Organizační struktura oddělení prodeje [5, vlastní zpracování]

### Area Manager - AM

Pozice Area Manager představuje vrchol organizační struktury společnosti pro oblast prodeje. AM řídí všechny obchodní jednotky České republiky a Slovenska. Hlavním úkolem AM je dohlížet na plnění stanovených cílů jednotlivých prodejních poboček. AM dohlíží na správu a organizaci prodejních poboček, tvoří „týdenní směrnice“. Týdenní směrnice představují určitý návod pro vedoucí prodejny, jak má být prodejna uspořádána. Jsou v nich obsažené fotografie výloh, stěn i stolů, dále obsahují seznam všech referenčních čísel zboží, které má být v daném místě umístěno. AM zprostředkovává kontakt mezi svými podřízenými a polskou centrálou, zastupuje společnost ve své oblasti a zařizuje styk s veřejností.

### Visual manager - VM

Visual Manager je přímou podřízenou AM. Úkolem VM je zajistit jednotný vzhled všech prodejen v dané oblasti, tudíž jsou jí nepřímou podřízeny všechny vedoucí prodejen. Společně s AM každý týden chystají pro prodejny „týdenní směrnice“. Dříve VM jezdila po jednotlivých prodejních v republice a sama spolu s vedoucí prodejny realizovala přestavbu prodejny. V současné době už jen pořádá školicí semináře, kde vedoucí prodejen školí na aktuální témata (vlivy a témata nové kolekce, barevné seskupení prodejen atd.).

## **Trainer**

Tak jako VM je i Trainer přímou podřízenou AM. Posláním Trainera nebo-li školitelky je vyškolit všechny prodejní asistentky tak, aby zákaznicím poskytly kvalitní prodejní servis – obsluha u kabin i na pokladně, vhodné vystupování a poradenský přístup k zákaznici.

Hlavním úkolem Trainera v roce 2010 bylo provést rozsáhlé školení všech zaměstnankyň společnosti. Školení se zúčastnily nejen všechny prodejní asistentky, jejíž úvazek byl větší než 20 hodin týdně, ale i vedoucí prodejen spolu s DM. Toto rozsáhlé školení mělo za úkol zvýšit motivaci prodejních asistentek a díky nově získaným znalostem docílit vyšší hodnoty stěžejního prodejní ukazatele Ks/Bon a tím pádem zajistit společnosti i vyšší růst tržeb.

Trainer provádí také školení určené i pro vedoucí prodejen, kde se seznamují se základy personalistiky, motivace podřízených, řízení práce v týmu i se základními znalostmi pracovního práva.

## **District Manager - DM**

District Manager je přímou podřízenou AM. DM má přímý kontakt se svými podřízenými, za které nese plnou zodpovědnost. Lze tak říci, že DM zajišťuje komunikační síť mezi prodejnou a ostatními částmi společnosti v dané oblasti, ať už se jedná o personální oddělení, účetní oddělení, IT oddělením nebo komunikaci s AM.

Tuto pozici lze českým ekvivalentem označit jako oblastní vedoucí. Region Česká republika je rozdělen na čtyři níže uvedené oblasti, z nichž každá je pod vedením jedné DM.

Úkolem DM je přímá zodpovědnost za správný chod a plnění cílů přidělených prodejen. Vedoucí prodejen každý týden odesílají své DM tzv. „*týdenní info*“. Na „*týdenní info*“ je možné nahlížet, jako na určitou formu reportingu, díky kterému DM získává přehled o aktuální situaci na prodejnách. Jsou v něm zahrnuty údaje o dosáhnutých tržbách, hodnoty Ks/Bon i Hodnota/Bon, informace o personálních změnách, o akcích nákupního centra, i ORSAY a zpětná odezva na dané akce. DM na jednotlivé položky odpovídá a navrhuje způsoby řešení, tak aby docházelo k plnění stanovených cílů. Hodnoty zaslané v tomto týdenním reportingu jsou kontrolovány pomocí firemního intranetu, podle kterého DM sestavuje prodejní výsledky jednotlivých prodejen.

DM odpovídá i za plnění měsíčního budgetu (výraz z angličtiny pro rozpočet). Z měsíčního rozpočtu prodejny jsou hrazeny náklady na poštu, čistící a kancelářské pro-

středky, či jiné náklady vynaložené na chod prodejny např. mytí výlohy. Měsíční budget je přesně vyměřen na průměrné náklady jednotlivé prodejny, a to od 1 000 Kč do 2 500 Kč, záleží na velikosti konkrétní prodejny. Stane-li se, že prodejna přesáhne stanovenou výši budgetu, vedoucí prodejny je za to pokárána, opakuje-li se situace vícekrát, pracovní tým musí rozdíl hradit ze svých osobních finančních prostředků.

K práci DM patří i výběr vedoucích prodejny a asistentek vedoucí prodejny. Pokud dojde k hrubému porušení pracovní kázně, je to právě DM, kdo uděluje napomenutí a ukončuje pracovní poměr. V případě, že prodejna neplní své cíle, tak jak má, je v kompetenci DM zrušit prodejně personální rabat. Personální rabat představuje jednu z forem finanční motivace prodejních asistentek. Jedná se o zaměstnaneckou slevu na prodávané zboží. DM rozhoduje o výši i rozdělení ročních prémie mezi podřízené ve svém regionu.

Povinností DM by měly být i pravidelné návštěvy jednotlivých prodejen, aby získala reálný pohled na situaci v prodejnách. Často se stává, že více vzdálené prodejny jsou navštěvovány nepravidelně.

### **Shop manager**

Funkce Shop Managera je jiné označení pro funkci vedoucí prodejny. Vedoucí prodejny zodpovídá za správný chod a plnění předepsaných cílů jí svěřené prodejny. Hlavním úkolem vedoucích je, motivovat své podřízené k tomu, aby byla splněná požadovaná hodnota indexu prodeje i výše tržeb. Učí prodejní asistentky prodejním dovednostem, jež získala na různých školeních a ve všech směrech jim má jít příkladem. Zodpovídá také za výsledky inventury, jež jsou jedním ze stěžejních bodů pro získání ročních prémie.

Vedoucí prodejny zodpovídá za vzhled a uspořádání prodejny a je pouze její rozhodnutí, jestli se o vzhled prodejny bude starat sama, či do problematiky merchandisingu zasvětit i své podřízené. Merchandising představuje určitou formu obchodního úsilí, která v konečném důsledku vede k růstu zisku. Jedná se o způsob prezentace zboží takovým způsobem, aby samotné uspořádání zboží přimělo co nejvíce zákazníků ke koupi.

Dalším z úkolů vedoucí prodejny je správný výběr prodejních asistentek, plánování směn, řešení personálních problémů.

Každý týden vedoucí prodejny posílají oblastní DM podrobné „*týdenní info*“, kde musí okomentovat a odůvodnit vzniklé odchylky od požadovaných cílů a navrhnout návod jejich řešení.

### **Sales Assistant - SA**

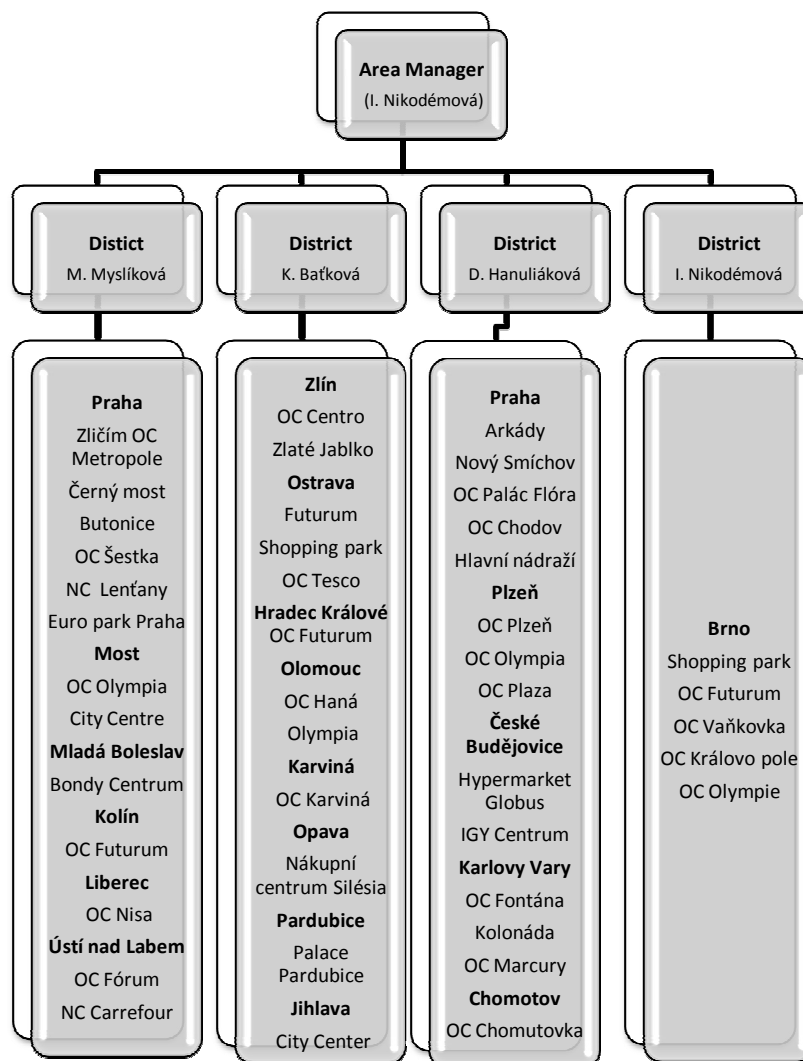
Posledním článkem v organizační struktuře představují SA, což jsou prodavačky na prodejních pracujících na hlavní či zkrácený pracovní poměr. Hlavní náplň práce prodejních asistentek je provádět aktivně doplňkový prodejní servis a udržovat čistotu na prodejně.

Celková náplň práce prodejních asistentek často závisí i na kompetenci, kterou jim jejich nadřízená dovolí. Existují prodejny, kde se prodejní asistentky nestarají o nic jiného než o obsluhování zákazníků, udržení pořádku na prodejně a převlečení výloh. Na druhou stranu jsou i vedoucí, které se snaží některé ze svých povinností delegovat na prodejní asistentky. Často je učí merchandisingu a všem administrativním povinnostem, které jsou na prodejně vykonávány.

Ze svých osobních zkušeností, které jsem získala na pozici prodejní asistentky, je způsob delegování úkolů více motivující a u prodejních asistentek zvyšuje snahu na plnění společných cílů společnosti.

#### **4.5.2 Organizační struktura prodeje ČR**

Přesné znázornění organizační struktury prodeje České republiky znázorňuje Obr. 10. Oblast České republiky se dělí na čtyři regiony, z nichž každý je pod vedením jedné DM. Z obrázku je patrné, že převážná část České republiky je tak rozdělena pouze mezi tři DM. Je to z toho důvodu, že brněnský region spadá do správy AM, ostatní tři DM mají rozdělen zbytek republiky. Na první pohled je patrné, že regiony nejsou rozděleny podle geografického uspořádání, např. hlavní město Praha je rozděleno mezi dvě DM. V každém regionu je prodejna, kde má DM své sídlo a z této prodejny obstarává většinu svých administrativních povinností. Často se jedná o prodejnu, kde dříve sama působila jako vedoucí síla.



Obr. 10: Organizační struktura prodeje v ČR [vlastní zpracování]

#### 4.6 Ukazatele, které jsou sledovány

Společnost ORSAY si stanovila určité ukazatele, které mají za úkol umožnit sledování a plnění cílů. Tyto ukazatele byly vytvořeny tak, aby jejich výpočty byly jasné, jednoduché a pochopitelné pro všechny zaměstnankyně.

Mezi hlavní ukazatele patří:

- Ks/Bon
- Hodnota/Bon
- Tržby
- Počítadla zákazníků

Pro každou prodejnu je stanoven tzv. „denní plán“. V „denním plánu“ jsou rozepsané cílové hodnoty ukazatelů pro daný den. Všechny prodejní ukazatele jsou kontrolovány

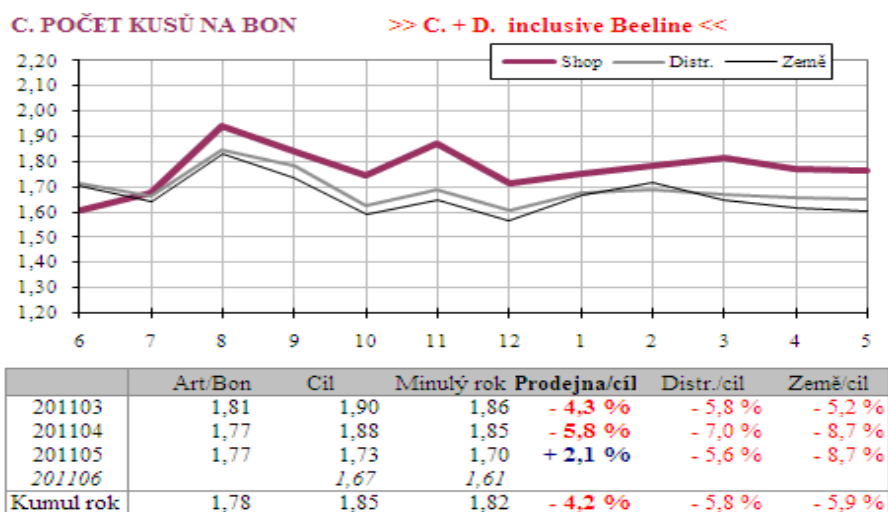
a zapisovány do „denního plánu“ po dvou hodinách. Častým zapisováním má prodejní asistentka jasný přehled o tom, jestli prodejna plní své stanovené denní cíle či nikoli. Pokud prodejna nedosáhne svých stanovených cílů v daný den, musí si o vzniklý rozdíl navýšit cíle v následujících dnech tak, aby průměr hodnot ukazatelů dosáhl požadovaného konečného cíle. Například prodejna dosáhla indexu prodeje v pondělí 1,23, v úterý by měla dosáhnout hodnotu indexu prodeje minimálně 2,5, poté bude cíl indexu prodeje splněn 1,85.

### a) Ks/Bon (index prodeje)

Ukazatel Ks/Bon, označovaný též jako index prodeje, je považován za stěžejní ukazatel, podle něhož se hodnotí úspěšnost jednotlivých prodejen a hlavně pracovní aktivita prodejních asistentek. Pro rok 2011 byla průměrná hodnota indexu stanovena na 1,85.

Hodnota ukazatele indexu prodeje se vypočítá následovně:

$$Ks / Bon = \frac{\text{Celkový počet nakoupeného zboží}}{\text{Celkový počet zákazníků}}$$



Obr. 11: Vývoj Ks/Bon na prodejně 337 [5]

Obr. 11 zachycuje vývoj ukazatele Ks/Bon v období od června 2010 do května 2011 na prodejně ORSAY 337 Zlín Centro. Prodejna je porovnána s průměrnou hodnotou indexu v regionu DM a průměrnou hodnotou indexu všech prodejen z ČR. I když z grafu vyplývá, že hodnota Ks/Bon dosažené na prodejně ORSAY 337 Zlín Centro převyšuje průměrnou hodnotu v regionu i v zemi, přiložená tabulka dokazuje, že nebyl splněn stanovený cíl.

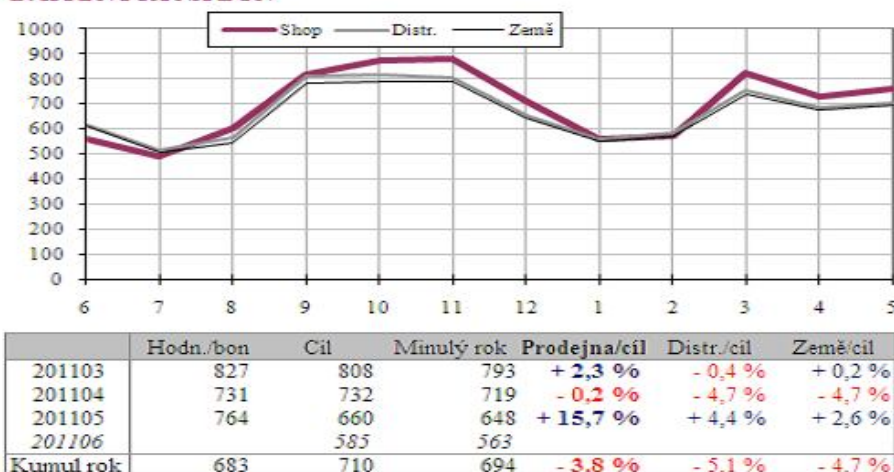
### b) Hodnota/Bon

Ukazatel Hodnota/Bon představuje průměrnou hodnotu účtenky (bonu), tedy jak vysoký je průměrný nákup. Pro rok 2011 byla hodnota stanovena na 720 Kč.

Hodnota/Bon se vypočítá jako:

$$\text{Hodnota/Bon} = \frac{\text{Čistý denní obrat}}{\text{Celkový počet zákazníků}}$$

#### D. HODNOTA NA BON

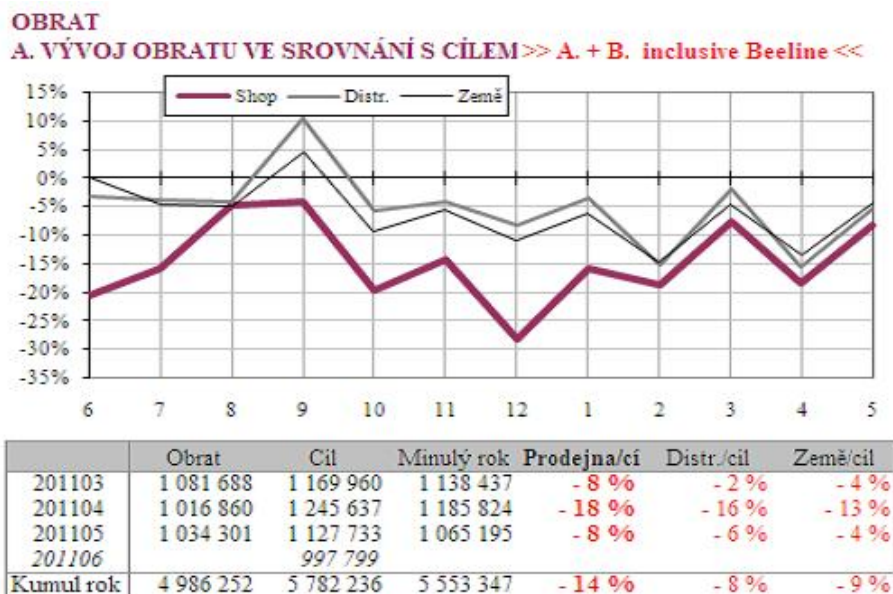


Obr. 12: Vývoj Hodnota/Bon na prodejně 337 [5]

Na Obr. 12 je zachycen vývoj ukazatele Hodnota/Bon v období od června 2010 do května 2011. Stejně jako na Obr. 11 jsou výsledky prodejny ORSAY 337 Zlín Centro srovnány s výsledky regionu a celé ČR. Z Obr. 12 je vidět, že prodejna téměř pravidelně překračuje požadovaný ukazatel Hodnota/Bon. Bohužel jak dokazuje tabulka pod grafem, průměrná hodnota ukazatele za rok nespĺňuje o 3,8 % požadovaný cíl.

### c) Obrat

Pro všechny prodejny je stanovena hodnota denního obratu, která by v ideálním případě měla být nejen splněna, ale i překročena. Denní obraty jsou plánovány rok dopředu, tak aby byly splněny operativní i strategické cíle společnosti.



Obr. 13: Vývoj obratu na prodejně 337 [5]

Z Obr. 13 je možné sledovat vývoj obratu prodejny ORSAY 337 Zlín Centro za období jednoho roku. Z obrázku je patrné, že prodejna nedosahuje na své stanovené cíle. Stanovených cílů se nedaří dosáhnout celé oblasti České republiky, výjimku tvoří konec měsíce srpna a měsíc září. Růst tržeb v poslední fázi prázdnin bývá způsobem zahájením prodeje nové kolekce, kdy se na prodejně objevuje dražší zimní zboží. Bohužel prodejna nedosahuje požadovaných výsledků ani v předvánočním čase. Negativní vývoj obratu byl dán tím, že lidé se všeobecně spíše soustředili na nákup tzv. „zážitkových dárků“, které byly hitem Vánoc 2010. Jedním z dalších důvodů poklesu tržeb na prodejně je i skutečnost, že mnohé zákaznice začínají spekulovat o cenách a větší nákupy realizují pouze v období slev.

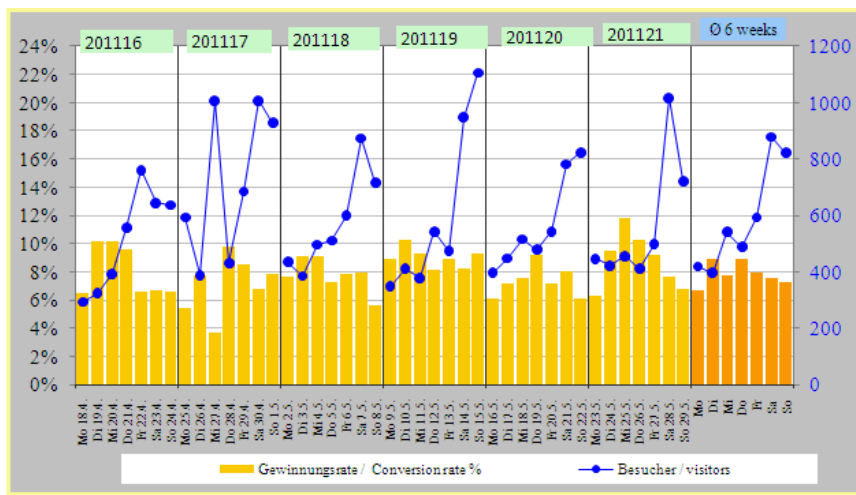
Jedním z hlavních faktorů způsobující pokles tržeb na prodejně ORSAY 337 Zlín Centro, je klesající návštěvnost celého obchodního centra, které je plně vytižené pouze některé víkendy. Zákaznice často upřednostňují druhou prodejnu značky ORSAY – ORSAY 674 Zlaté Jablko, která se nachází v centru města Zlín.

#### d) Počítadla zákazníků

V průběhu roku 2009 byla na všech prodejnách společnosti ORSAY nainstalována počítadla zákazníků. Počítadla jsou instalována u vchodu do prodejny a každý průchod prodejnou je započítán, jako příchod nového zákazníka.



Hlavním důvodem k tomuto kroku, byla nová myšlenka prodejní strategie společnosti, která zastává názor: „Každá zákaznice musí být oslovena, obsloužena a musí jí být prodán celý outfit.“



Obr. 14: Návštěvnost zákazníků na prodejně 337 [5]

Obr. 14 znázorňuje návštěvnost prodejny v období od 18. 4. 2011 – 29. 5. 2011 na prodejně ORSAY 337 Zlín Centro. Jak již bylo zmíněno v předešlém textu, prodejna je nejvíce vytížená o víkendech, přes týden je návštěvnost obchodního centra velmi slabá.

Turnover vs budget target	Conversion rate 4 jun				
East=48 shops	7.393	866	11,7%	+1,8	4
337 Zlín Centro	712	75	10,5%	+1,7	2
567 Ostrava Tes	173	45	26,0%		
726 Jihlava City	653	68	10,4%	+1,0	3
674 Zlín Zlaté J					
550 Opava Siles	411	69	16,8%		
394 Ostrava Av	986	100	10,1%	-0,6	6
359 Ostrava Fut	667	83	12,4%		
485 Pardubice H	201	33	16,4%		
504 Olomouc Ol	1.097	118	10,8%	+1,7	1
677 Pardubice P	651	70	10,8%	+0,5	4
377 Hradec Král	771	96	12,5%	+0,5	5
501 Karviná Hy	604	42	7,0%	-0,6	7
469 Olomouc H	467	67	14,3%		

Obr. 15: Návštěvnost prodejen v regionu [5]

Obr. 15 zachycuje návštěvnost všech prodejen ORSAY v ostravském regionu 4. června 2011. Zaměříme-li se na prodejnu 337 Zlín Centro zjistíme, že prodejnu prošlo 712 osob, z nichž pouze 75 byli platící zákazníci. Počet platících zákazníků představuje jen 10,5 % všech návštěvníků prodejny, ale v porovnání s minulým rokem to představuje zlepšení o 1,7 %.

Počítadla zákazníků přinášejí velmi zkreslující pohled na návštěvnost prodejen. Do čísla 712 se započítávají příchody prodejních asistentek na prodejnu, příchod posílka se zbožím

či opraváře. Je důležité si také uvědomit, že málokterá zákaznice chodí nakupovat sama. Převážně o víkendu se stává, že na nákup vyrazí celý čtyřčlenná rodina. Aby bylo zachováno pravidlo obslužení každého, kdo do prodejny vejde, tato rodina by si musela koupit minimálně osm kusů módního zboží, aby byl splněn cíl prodeje.

### **Aktivní doplňkový prodej**

O splnění svých stanovených cílů usiluje společnost prostřednictvím strategie aktivního doplňkového prodeje. Účelem aktivního doplňkového prodeje je, aby zákaznice odešla z prodejny ORSAY minimálně se dvěma kusy zboží, v ideálním případě by měla zákaznice zakoupit celý kompletní outfit (kalhoty, halenku, sako, doplněk).

S filosofií aktivního doplňkového prodeje patří společnost ORSAY mezi ty prodejny, kde se prodejní asistentky věnují zákaznici po celou dobu nakupování. S tímto přístupem se u konkurence není téměř možné setkat. Aktivní doplňkový prodej je rozdělen do tří úseků:

- Aktivní doplňkový prodej na prodejně
- Aktivní doplňkový prodej u kabin
- Aktivní doplňkový prodej na pokladně

Díky aktivnímu doplňkovému prodeji má prodejní asistentka o zákaznici přehled po celou dobu, co je zákaznice na prodejně.

- ***Aktivní doplňkový prodej na prodejně***

Aktivní doplňkový prodej na prodejně je zahájen, jakmile zákaznice vstoupí do prodejny. Povinností prodejní asistentky je zákaznici zřetelně pozdravit a sledovat, co by si zákaznice asi ráda koupila. Po určité chvíli je povinností prodejní asistentky zákaznici oslovit. Oslovení by mělo být provedeno přirozenou formou, například upozornění na akci na prodejně.

***„Tento týden máme v akci svetry – jeden kus za 379 Kč, když koupíte dva, zaplatíte pouze 499. Ten druhý máte pouze za 120 Kč.“***

Pokud právě na prodejně žádná akce neprobíhá, musí prodejní asistentka vyčkat a sama intuitivně vytušit, co asi zákaznice zamýšlí koupit. Častým důvodem k oslovení bývá okamžik, kdy zákaznice si zákaznice prohlíží zboží ze stojanu. V tomto momentě by měla prodejní asistentka zareagovat větou:

**„Ta halenka, co tržíte, je z viskózy. Viskóza je velmi příjemný materiál, po vyprání drží krásně tvar i barvu. Běžte zkusit do kabinky.“**

Je důležité, aby prodejní asistentka příliš dlouho nečekala na odpověď od zákaznice a zmíněnou halenku vzala a sama do kabiny dala. Ve většině případů zákaznice reaguje tak, že halenku si jde zkusit, aniž by si prohlédla zbytek prodejny. V tomto okamžiku začíná druhá fáze aktivního doplňkového prodeje.

**- Aktivní doplňkový prodej u kabin**

Zákaznice je v kabině a zkouší si vybranou halenku. Prodejní asistentka po chvíli zákaznici osloví s otázkou, jak jí halenka sedí. V tom okamžiku má již v rukou připravené další dvě halenky, které dá zákaznici do kabiny jako možnou alternativu, kdyby první halenka neseseděla. Poté, co si zákaznice vybere halenku, tak je dobré jí nabídnout „*spodní část outfitu*“, tedy kalhoty či sukni. Po celou dobu je vhodné udržovat plynulou konverzaci se zákaznicí. Zákaznice se poté cítí uvolněně a příjemně. Během zkoušení v kabině prodejní asistentka nosí zákaznici zboží, do té doby, dokud neuslyší, že zákaznice už nemá zájem. Stane se, že si obsluhovaná zákaznice z kabiny nic neodnese, ale mnohem častější je situace, kdy zákaznice odchází s více kusy zboží.

Je důležité si uvědomit, že dobrý aktivní doplňkový prodej nelze provádět na prodejnách s vysokou frekvencí zákazníků. Tehdy prodejní asistentka ztrácí přehled a na plno se dokáže věnovat dvěma, maximálně třem zákaznicím. Pokud je prodejna plná zákazníků, je povinností prodejní asistentky hlídat zboží před všudypřítomnými zloději.

**- Aktivní doplňkový prodej na pokladně**

Prodejní plocha prodejny je rozdělena na dvě části – oblast kabin a oblast pokladny. Ta prodejní asistentka, která obsluhovala zákaznici u kabin, ji ve většině případů už neobsluhuje na pokladně.

Během této fáze aktivního doplňkového prodeje, musí prodejní asistentka zákaznici prodat minimálně další jeden kus zboží. Obvykle zákaznici nabídne bižuterii, šátek či pásek. Pokud však zákaznice argumentuje tím, že o bižuterii nemá zájem, prodejní asistentka musí nabídnout alternativu. I když zákaznice z prodejny odchází pouze s jednou věcí, prodejní asistentka na sobě nesmí nechat nikdy znát, že s výsledkem prodeje není spokojená. Míle se se zákaznicí rozloučí, osobně jí předá tašku s nákupem a vyzve ji k další návštěvě prodejny.

## 5 ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY VE SPOLEČNOSTI

V následujícím textu jsou podrobně popsány základní prvky, které společně tvoří firemní kulturu.

### 5.1 Symbol

Za symbol společnosti ORSAY je možné považovat samotné logo společnosti, které bývá čas od času zmodernizováno. K poslední modernizaci došlo v roce 2005, kdy společnost přišla se značkou „*The Feminine Style*“.



Obr. 16: Logo společnosti [15]

Za jeden z dalších symbolů společnosti je možné považovat i samotný vzhled jednotlivých prodejen. V současné době existují dva koncepty prodejen – „*koncept 98*“ a „*koncept 08*“. Vedení společnosti usiluje o sjednocení vzhledu prodejen ve všech prodejních oblastech, tak aby se zákaznice mohla na prodejně snáze orientovat. Ukázkou vzhledu prodejny znázorňuje Obr. 17.



Obr. 17: Vzhled prodejny [15]

## 5.2 Hrdinové

Sílu sociálních sítí si uvědomuje i společnost ORSAY. Česká Area Managerka se proto rozhodla vytvořit profil fiktivní ženy na nejrozšířenější sociální síti v České republice Facebook. Tato fiktivní žena se jmenuje Julia Orsay a pracuje jako prodejní asistentka společnosti ORSAY v Liberci. Julia má 34 let, hovoří plynule několika světovými jazyky a představuje symbol úspěšné prodejní asistentky. Profil na sociální síti Facebook znázorňuje Obr. 18.



Obr. 18: Profil na sociální síti Facebook [12]

Na svém profilu AM denně informuje prodejní asistentky z České a Slovenské republiky o aktuálním dění ve světě ORSAY a pořádá různé soutěže. V současné době probíhá soutěž o nejlépe oblékanou prodejní asistentku. Touto soutěží se snaží AM docílit u prodejních asistentek toho, aby na prodejny nosily pouze zboží značky ORSAY, a tím rozšířit vliv firemní kultury mezi prodejní asistentky.

## 5.3 Rituály

Za rituál je možné považovat pravidelné meetingy na prodejnách, které se konají každý měsíc a jsou pro všechny prodejní asistentky a vedoucí síly povinné.

Další pravidelně se opakující akcí je setkání vedoucích prodejen s AM, Trainerem, VM a všemi DM ve společnosti známé jako BETA Meeting. Meeting trvá tři dny, během těchto tří dnů vedoucí prodejen prezentují ostatním své prodejní výsledky. České vedení řeší s vedoucími prodejen vývoj prodejní strategie společnosti v následujícím roce a seznamují je s novými prodejními cíly. Na odlehčení atmosféry probíhají módní přehlídky, kde jednotlivé vedoucí předvádějí outfity z nové kolekce a poté následuje volný večerní program.

## 5.4 Hodnoty firemní kultury

V následujících bodech jsou popsány hodnoty firemní kultury, které si společnost definovala. Tyto hodnoty jsou předávány všem pracovníkům společnosti, tedy od pracovníků centrály až po prodejní asistentky ve všech prodejních pobočkách.

### Vize – „Žijeme přáním“

- ORSAY sází na módní a cenově výhodné outfity, díky kterým každá z nás dovede podtrhnout svou ženskost.
- ORSAY je mezinárodní značka, která má budoucnost.
- Pracujeme dynamicky, kreativně a přemýšlíme otevřeně.
- Móda je naše vášeň.
- Charakterizují náš temperament a ambice.
- Naším cílem je být dokonalý ve všech procesech i obchodních podmínkách.
- Jsme sebekritičtí, pracujeme nad inovacemi, řešeními a realizujeme nové nápady.

### Značka – „Působíme pozitivně a vždy jdeme ruku v ruce s módou.“

- Objektivní a harmonická zásada komunikace mezi prodejnou a sortimentem garantuje pozitivní působení firmy.
- Naše motto „*Žij svým přáním*“ prezentujeme srozumitelným a věrohodným způsobem.
- Naší hlavní zásadou je: „*The Feminine Style*.“
- Značka ORSAY vzbuzuje pozitivní emoce a důvěru.
- Naše zákaznice u nás najdou ženské a individuální oblečení na jakoukoli příležitost.
- Styl, trend, jakost i cena našich produktů jsou optimální vyvážeností.
- Naší mocnou stránkou je profesionální servis.

### Zákaznice – „Jsme tam, kde jsou naše zákaznice, jsme tu pro ně.“

- Spokojenost zákaznice je naší nejvyšší prioritou.
- K našim zákaznicím chováme respekt, jsme profesionálové a dovedeme se tak zachovat v každé situaci.

### Mezinárodnost – „Myslíme a pracujeme globálně.“

- ORSAY pracuje globálně a je známý na celém světě.
- ORSAY se přizpůsobuje podmínkám specifickým pro dané země.

**Odpovědnost – „Hrajeme Fair-play.“**

- Respektujeme práva člověka i zákony ochrany zdraví při práci a dbáme na to, aby tyto zásady respektovali i dodavatelé a partneři, se kterými spolupracujeme.
- Partnerská a uctivá spolupráce s dodavateli je samozřejmá.
- Všichni pracovníci ORSAY mají stejné šance, nezáleží na národnosti, barvě pleti ani na víře.
- Dbáme na rovnováhu mezi prací a rodinným životem.

**Pracovníci – „Chceme vždy být TOP.“**

- Pracovníci ORSAY jsou vnímáni jako ambasadoři značky a se ctí reprezentují svého zaměstnavatele.
- Naše spolupráce charakterizuje schopnost týmové práce.
- Pracovníci ORSAY jsou loajální, mají smysl pro humor, jsou zaangažovaní, samostatní a otevření.
- Myslí globálně, jednají s úctou a přijímají odpovědnost.
- Pracovníci ORSAY postupují v souladu se zásadami firmy.

**Kultura vedení – „Vedeme s citem a rozmyslem.“**

- Pracovníci vedení vytvářejí atmosféru důvěry.
- Jsou vzorem při dosahování cílů.
- Pravidelně vyjadřují uznání svým pracovníkům, jsou důvěryhodní a aktivně podporují v průběhu všech změn.
- Vedoucí pracovníci používají různé styly řízení v souvislosti s danou situací.
- Podporují otevřený dialog a jsou otevření kritice.
- Podporují zaměstnance a jsou vůči nim nároční. [5]

Tyto firemní hodnoty jsou zaměstnancům společnosti předávány prostřednictvím firemního časopisu BACKSTAGE, který vychází pravidelně čtyřikrát do roka.

## 6 ANALÝZA SOUČASNÉHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU

Ve společnosti ORSAY se používají následující tři způsoby motivace.

- Finanční – prémie, odměny, personální rabat.
- Verbální – pochvala, kritický a motivační pohovor, meeting.
- Motivace v rámci týmu – podnikání společných akcí – vánoční večeře.

### 6.1 Finanční ohodnocení

Finanční ohodnocení představuje stále jeden z nejsilnějších faktorů pracovní motivace. Společnost ORSAY vypracovala plán prémiového systému, který je v pravidelných intervalech vyplácen zaměstnankyním. Jedná se o prémie za růst prodeje a za prodejní servis.

#### 6.1.1 Prémie za prodej

Prémie za dosažený prodej se skládá ze čtvrtletní prémie a roční prémie. Základ pro tyto obě prémie je vypočten ze čtvrtletního obratu prodejny.

Nárok na prémii za prodej mají prodejní asistentky, které pracují u firmy déle než 3 kalendářní měsíce. Stane-li se, že prodejní asistentka v průběhu čtvrtletí změní prodejnu, bude prémie vypočtena poměrně za dobu, kterou odpracovala v jednotlivých prodejnách. Pokud během čtvrtletí dojde ke změně smluvních hodin, prémie je vyměřena poměrným způsobem k množství hodin uvedených v pracovní smlouvě (stejný postup platí i u premií za servis).

Z rozhodnutí District Managera může být prémie v konkrétních případech snížena, pozastavena, či úplně zrušena. K úplnému zrušení premií dochází tehdy, pokud na prodejně vyjde negativní výsledek pravidelné inventury zboží.

#### Čtvrtletní prémie

Čtvrtletní prémie je vyplácena jednou za čtvrtletí a je vyplácena v měsíci, který následuje po ukončení čtvrtletí. Účelem této prémie je dosáhnout v prodejnách vyššího obratu, než je reálný obrat za srovnatelné období předcházejícího roku.

Procentuální podíl prémie odpovídá procentuálnímu nárůstu obratu v daném čtvrtletí ve srovnání s reálným obratem z minulého roku. Podle výše překročeného obratu může prémie činit maximálně 5 % individuální hrubé mzdy za čtvrtletí. [5]



## Ukázka výpočtu čtvrtletní prémie:

Tab. 2: Výpočet čtvrtletní prémie 1 [5, vlastní zpracování]

	I.	II.	III.	IV.	Celkem
t - 1	3 300 000,-	3 000 000,-	3 500 000,-	4 000 000,-	13 800 000,-
t	3 465 000,-	3 150 000,-	3 675 000,-	4 200 000,-	14 490 000,-
	5 %	5 %	5 %	5 %	
SA 40	1 778,-	1 778,-	1 778,-	1 778,-	

V Tab. 2 a Tab. 3 je zachycen princip výpočtu čtvrtletní prémie. Tab. 2 zachycuje výši prémie při dosažení růstu obrátu o 5 % v porovnání s rokem minulým. Tab. 3 udává výši prémie při vyšším růstu obrátu než 5 %. Porovnáme-li konečnou výši čtvrtletní prémie, kterou prodejní asistentka obdrží, zjistíme, že je v obou případech stejná. Díky takto navrženému systému odměňování nedochází k dostatečné motivaci prodejních asistentek. Prodejní asistentky nemají potřebu usilovat o přesahování cílových hodnot, protože za to nebudou odměněny.

t - 1..... obrát v minulém roce

t ..... obrát v letošním roce

SA 40..... výše prémie prodejní asistentky pracující na 40 hod týdně

Tab. 3: Výpočet čtvrtletní prémie 2 [5, vlastní zpracování]

	I.	II.	III.	IV.	Celkem
t - 1	3 300 000,-	3 000 000,-	3 500 000,-	4 000 000,-	13 800 000,-
t	3 795 000,-	3 375 000,-	3 850 000,-	4 480 000,-	15 500 000,-
	15 %	12,5 %	10 %	12 %	12,3 %
SA 40	1 778,-	1 778,-	1 778,-	1 778,-	

## Roční prémie

Celkový roční rozpočet týkající se prémie za prodej činí maximálně 10 % součtu roční hrubé mzdy pracovníků, kteří mají na prémii nárok. Zaměstnankyně mají na prémii nárok, pokud roční obrát dané prodejny překročí roční obrát z minulého roku. **Z vypočtené roční prémie jsou odečteny dosud vyplacené čtvrtletní prémie** (za prodej i za servis). V při-

padě, že celkové vyplacení prémie přesáhne celkový roční rozpočet stanovený pro prémie za prodej, bude tato prémie proporcionálně snižena o částku tohoto přesažení.

Roční prémie se nevztahuje na ty prodejní asistentky, které během roku ukončily pracovní poměr či čerpají mateřskou dovolenou. [5]

#### Ukázka výpočtu roční prémie:

Tab. 4: Výpočet roční prémie [5, vlastní zpracování]

<b>Roční hrubá mzda SA 40</b>	<b>142 200,-</b>
<b>Maximální prémie 10 %</b>	14 220,-
<b>Vyplaceno v průběhu roku</b>	-7 112,-
<b>Roční prémie</b>	<b>7 100,-</b>

Tab. 4 znázorňuje postup výpočtu roční prémie. Průměrná roční mzda prodejní asistentky pracující na 40 hodin týdně činí 142 200 Kč. Z pravidel pro vyplacení roční prémie vyplývá, že maximální výše této prémie představuje 10 % průměrného ročního platu, tedy 14 220 Kč. Za dobré plnění svých úkolů bylo prodejní asistentce v průběhu roku vyplaceno na prémiech 7 112 Kč. Tato částka je posléze odečtena od výše maximální prémie. Za dobré plnění svých zadaných cílů a úkolů obdrží prodejní asistentka roční prémie pouze ve výši 7 100 Kč.

#### 6.1.2 Prémie za servis

Prémie za servis představuje proměnlivou část mzdy, která se odvíjí od růstu sledovaných ukazatelů:

- Hodnota/Bon
- KS/Bon (prodejní index)

Jejím účelem je dosáhnout na prodejnách zvýšení požadovaných hodnot ve srovnání se stejným obdobím předcházejícího roku. Zaměstnankyně mají již na prémie nárok, jestli bude překročen jeden z ukazatelů nejméně o 1 % ve srovnání s rokem minulým.

Procentuální podíl prémie odpovídá dvojitému procentuálnímu nárůstu obou hodnot v daném měsíci ve srovnání s těmito hodnotami z předcházejícího roku. Maximální výše prémie nemůže přesáhnout 8 % individuální měsíční hrubé mzdy pro každou složku zvlášť, ale maximálně 8 % individuální hrubé měsíční mzdy za obě složky.

Část plánovaného ročního rozpočtu pro prémie za servis, která zůstane na konci roku, může být vyplácena jako dodatečná prémie pro všechny pracovníky, kteří mají na prémie nárok. [5]

#### Ukázka výpočtu prémie za servis:

##### a) Růst obou ukazatelů

Tab. 5: Výpočet prémie za servis 1 [5, vlastní zpracování]

Ukazatel	Minulý rok	Sledovaný rok	Rozdíl
Ks/Bon	1,48	1,52	3 %
Hodnota/Bon	625,-	647,-	3,5 %

Tab. 5 představuje ukázkou postupu výpočtu prémie za servis. Z tabulky je vidět, že prodejna ve sledovaném roce zvýšila oba prodejní ukazatele. Při stanovování výše procenta dosažené prémie dochází k tzv. TURBO EFEKTU, kdy je pozitivní procentuální rozdíl oproti minulému období zdvojnásoben. Nyní si musíme zkontrolovat, zda nebyla překročena podmínka pro maximální prémie 8 %. Konečná výše prémie za hodnoty Ks/Bon činí 6 % a ukazatele Hodnota/Bon 7 %, výše maximální prémie překročena byla, proto prodejní asistentka dostane měsíční prémie je výši 8 % její průměrné hrubé měsíční mzdy.

#### Výpočet prémie měsíční prémie za servis:

$$\begin{array}{l} 3 \% = 3 \times 2 = 6 \% \\ 3,5 \% = 3,5 \times 2 = 7 \% \end{array} \quad \left. \vphantom{\begin{array}{l} 3 \% \\ 3,5 \% \end{array}} \right\} \quad 13 \% \Rightarrow 8 \%$$

$$SA 40 \Rightarrow 11\,850 \times 0,08 = 948 \text{ Kč}$$

Prodejní asistentka pracující na HPP obdrží měsíční prémie ve výši 948 Kč.

##### b) Roste pouze jeden z ukazatelů

Tab. 6: Výpočet prémie za servis 2 [5, vlastní zpracování]

Ukazatel	Minulý rok	Sledovaný rok	Rozdíl
Ks/Bon	1,55	1,68	8 %
Hodnota/Bon	625,-	625,-	0 %

Z Tab. 6 je možné vyčíst, že na prodejně došlo k nárůstu hodnoty Ks/Bon o 8 % v porovnání s rokem minulým. Výše ukazatele Hodnota/Bon však zůstala nezměněna. Při výpočtu

prémie za servis je opět použit TERBO EFEKT a prodejní asistentka by měla obdržet měsíční prémii za servis 16 % z jejího průměrného měsíčního výdělku. Ani v tomto případě by však nebyla dodržena podmínka maximální prémie, a proto je prodejní asistentce vyplacena měsíční prémie za servis v maximální hodnotě 8 % průměrné měsíční hrubé mzdy.

#### Výpočet měsíční prémie za servis:

$$\begin{array}{l} 8 \% = 8 \times 2 = 16 \% \\ 0 \% = \quad = 0 \% \end{array} \left. \vphantom{\begin{array}{l} 8 \% \\ 0 \% \end{array}} \right\} \quad \mathbf{8 \%}$$

$$SA 40 \Rightarrow 11\,850 \times 0,08 = 948 \text{ Kč}$$

Prodejní asistentka pracující na HPP obdrží měsíční prémii ve výši 948 Kč.

#### 6.1.3 Soutěže District managerů

V současné době nemají DM příliš velké možnosti, jak motivovat své podřízené po finanční stránce. Jednou za rok je však pro každý ze 4 regionů vyhlášena soutěž. Pro region Ostava, do kterého spadá i prodejna ORSAY 337 Zlín Centro byla vyhlášena soutěž s názvem „Challenge“, která trvala od 11. 4. – 3. 7. 2011.

Principem soutěže bylo co nejvíce překonat vývoj hodnot Ks/Bon a Hodnota/Bon v porovnání s minulým rokem. Tři prodejny, které měly nejlepší vývoj Ks/Bon a Hodnota/Bon byly odměněny budgetem určeným na společnou aktivitu, či na nákup sladkostí na prodejnu. Vítězná prodejna získala budget 1 500 Kč, druhá nejlepší prodejna obdržela budget 1 000 Kč a třetí 500 Kč. [5]

#### 6.1.4 Personální rabat

Jedna z výhod práce ve společnosti ORSAY je, že společnost poskytuje svým zaměstnancům 30% slevu na své produkty. Slevu mohou uplatit i rodinní příslušníci, avšak hodnota slevy nesmí přesáhnout částku 2 700 Kč z původní hodnoty zboží. Na zboží se nevztahuje výměna do měsíce a reklamaci zboží schvaluje pouze DM, což může trvat i několik měsíců. Sleva se nevztahuje na zboží, které již je zlevněné, či poškozené. Dále není možné kombinovat personální rabat s platbou dárkovou poukázkou ORSAY či poukázkami ORSAY Club.

## 6.2 Verbální motivace

### Kritický a motivační pohovor

Motivační pohovor představuje nejčastější formu motivace na prodejnách ORSAY. K motivačnímu pohovoru dochází při zhoršení pracovního výkonu a při změnách chování prodejní asistentky. Ke kritickému pohovoru dochází převážně tehdy, když nebyla dosažena požadovaná hodnota prodejního indexu, na prodejně nebyl pořádek, či došlo k vážnému porušení firemních pravidel.

Kritický i motivační pohovor probíhá tak, že si vedoucí zavolá prodejní asistentku do společné sociální místnosti a zahájí rozhovor. Pohovor by měl začít uvolněně, ale měly by být jasné jeho cíle.

Prodejní asistentce je dán prostor, aby vyjádřila svůj postoj k dané situaci. Po té následuje fáze vyličení chyb. Pokud se jedná o prohřešek např. neuklizené prodejny má často vedoucí vyfotografované přesné chyby, kterých se prodejní asistentka dopustila. Vedoucí musí prodejní asistentku upozornit na důsledky, které by při opakování chyby následovaly. V této fázi obvykle následuje oblíbená věta téměř všech vedoucích: „***Pokud se Vám zde nelíbí, mám plný trezor životopisů***“. Touto větou prodejní asistentce jen zdůrazní její nedůležitost v celé organizaci.

Je velmi důležité, aby obě strany našly společné řešení problémů, obvykle se jedná o osobní problémy, stres vyvolaný nízkou hodnotou indexu, či skrytý pracovní konflikt. Poslední fáze pohovoru by měla být zakončena pozitivně, kdy by vedoucí měla prodejní asistentku povzbudit k lepšímu výkonu. Pro vedoucí prodejny je však důležité i nadále sledovat práci a pracovní nasazení dané prodejní asistentky. [5]

### Pochvala

Pochvala představuje často jedinou možnost, jak může vedoucí prodejny pozitivně motivovat své podřízené k vyššímu pracovnímu výkonu. Na rozdíl od kritického pohovoru k pochvalě dochází velmi neformálně, často přímo na prodejně.

Forma pochvaly je čistě v kompetenci vedoucí prodejny a je pouze na ní, jak a za co bude jednotlivé prodejní asistentky chválit. Nejčastějším důvodem k pochvalě je vysoký index prodeje, pomoc při přestavbě prodejny, chycení zloděje, aj.

Jelikož pochvala představuje opravdu jedinou formu pozitivní pracovní motivace, některé z vedoucích s pochvalou šetří, jiné chválí kdykoli je pochvala oprávněná. Pokud si chce

vedoucí zajistit, aby k dobrému výkonu docházelo pravidelně, často prodejní asistentku odmění čokoládou či celému týmu koupí občerstvení. Bohužel pokud chce motivovat tímto způsobem, musí vše hradit ze svých vlastních finančních zdrojů, protože firma tento způsob motivace neuznává a nepodporuje.

I když se pochvala může jevit jako chabý druh motivace, má své odůvodnění. Dobrá vedoucí prodejny, která pochvalou nešetří, přispívá k příznivější atmosféře uvnitř týmu a snižuje vnitřní napětí vznikající mezi členy týmů převážně v době, kdy je velmi obtížné dosáhnout na stanovené cíle. Pochvalou dává vedoucí prodejny najevo, že si sama osobně váží dobře odvedené práce prodejní asistentky. Naopak prodejní asistentka je často pochvalou potěšena, váží si jí a vedoucí se odmění přirozeným respektem a uznáním.

### **Meeting**

Meetingy představují povinné a pravidelné schůzky všech členek pracovního týmu. Patří mezi jedny z hlavních motivačních prostředků. Právě díky pravidelným meetingům má vedoucí prodejny příležitost pohovořit si se všemi členkami týmu najednou, což jí dodává možnost budovat dobrý a kvalitní tým. Právě meeting představuje jedinou možnost, kdy se mohou sejít všechny členky týmu a otevřeně prodiskutovat a řešit problémy spojené s činnostmi na prodejně.

Meetingy se konají pravidelně každý měsíc a jsou na ně vyhrazeny dvě hodiny mimo otevírací dobu prodejny. Každá vedoucí obdrží předem osnovu meetingu, která je stejná pro všechny prodejny v České a Slovenské republice. Na meetingu často vedoucí předává týmu své nové poznatky ze školení, ať už je to např. výpočet mzdy či zákoník práce. Důležitá témata meetingu tvoří i vlivy aktuální kolekce společnosti a nové módní trendy. Meetingy umožňují vedení společnosti předat svým zaměstnankyním informace a sdělení, které považují za důležité.

Poté, co se proberou zadaná témata, vedoucí plynule přechází k probrání situace na prodejně a v týmu. Často se zde společně řeší to, co už bylo probráno jednotlivě s prodejními asistentkami. Při společné diskusi se stanoví nové společné cíle prodejny a plány vedoucí k jejich dosažení.

Informace o průběhu meetingu jsou zasílány DM. Pokud se na meetingu řešil určitý zásadní problém, DM musí odsouhlasit navrhované řešení, či určí způsob a postup řešení dané situace.

### 6.3 Motivace v rámci týmů

Udržovat dobrou pracovní motivaci v rámci týmu je pro vedoucí prodejny poměrně obtížná záležitost. Jak bylo zmíněno výše v textu společné meetingy jsou jediná možnost, kdy se setkávají všechny členky týmu společně. Průběh meetingu je přesně daný a jeho pracovní charakter zcela neumožňuje osobnější komunikaci mezi členkami, což částečně ovlivňuje celkovou atmosféru v týmu.

#### Vánoční večeře

Každoroční vánoční večeře probíhala pravidelně do roku 2009, kdy byla z důvodů údajně klesajících tržeb a odvoláním se na velkou finanční celosvětovou krizi zrušena.

Do roku 2008 byly pravidelné vánoční večeře příjemným zpestřením v období plném nákupního stresu a pracovního vyčerpání. Společnost stanovila maximální budget na vánoční večeři pro každou prodejní asistentku ve výši 1 500 Kč.

V současné době je vánoční večeře nahrazena dárkovým košem v hodnotě 700 Kč. Tento dar pouze plní určitý symbol slušnosti společnosti ke svým podřízeným, ale žádným způsobem neplní motivační funkci.

#### Společné akce

Pořádání společných akcí je velmi důležité k tomu, aby se členky týmu poznaly i mimo pracovní prostředí. Vzhledem k otevírací době prodejen (v průměru 12 hodin denně) je plánování společných akcí poměrně náročnou záležitostí a společné akce neprobíhají pravidelně. Často k nim dochází při odchodu některé z kolegyně nebo seznámení se s nově příchozí členkou.

### 6.4 Kariérní růst

Kariérní růst a celoživotní vzdělávání by mělo patřit k důležitým motivačním faktorům, které může zaměstnavatel svým podřízeným nabídnout. Stejně tomu tak je i ve společnosti ORSAY, která nebrání v rozvoji mladých a talentovaných lidí.

Pro oddělení prodeje je proces kariérního růstu spojen s dlouhou dobou čekání, rozhodování a dlouhého schvalování. Je důležité zde poznamenat, že při povýšení není pro společnost důležité dosažené vzdělání, ale prodejní výsledky, tedy splněné stanovené prodejní cíle a pozitivní výsledek inventury.

Bohužel ve společnosti ORSAY je kariérní růst vždy spojen s odchodem vedoucí síly, která pracovala na požadované pozici. Dobře motivovaná vedoucí prodejny, která pracuje na své pozici pět let, a její výsledky jsou velmi příznivé, musí čekat, dokud jedna ze čtyř DM své současné místo neopustí. Nejčastějším důvodem odchodu DM je odchod na mateřskou dovolenou, či lákavější nabídka od konkurence. Může se stát, že ani po odchodu DM není vedoucí prodejny na vytoužené místo vybrána. Velkou roli při výběru nové DM představují osobní sympatie u nadřízených. Schéma možností kariérního růstu v oblasti prodeje znázorňuje Obr. 19.



Obr. 19: Schéma kariérního růstu ve společnosti [5, vlastní zpracování]



## 7 PRŮZKUMY MÍNĚNÍ O SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

V současné době téměř každá nadnárodní společnost zaměstnávající tisíce pracovníků, provádí pravidelné průzkumy spokojenosti svých zaměstnanců. Zkoumání pracovní spokojenosti ve své podstatě popisuje zkoumání prožitku z práce samotné. Průzkumy spokojenosti zaměstnanců se týkají i zjišťování postojů pracovníků k jednotlivým stránkám jejich práce. Nejvhodnější formou těchto průzkumů je vhodné osobní nebo písemné dotazování.

### **BIA pohovory**

Společnost ORSAY zkoumá každý rok spokojenost svých zaměstnanců formou tzv. BIA pohovorů (BIA = individuální roční balance). Prostřednictvím BIA pohovorů se pracovníkovi dostává možnosti svobodně se projevit a ohodnotit, protože BIA pohovory mají vždy stejnou strukturu. V BIA pohovoru se jedná jak o dohodnutí se na plnění nových cílů, tak také o sdělení pracovníkovi, jak byl jeho pracovní výkon v určitém období hodnocen. BIA pohovory nejsou cíleně zaměřeny na výměnu názorů a myšlenek o různých aspektech pracovní situace a subjektivní prožívání pracovního zázemí.

BIA pohovory jsou pro všechny zaměstnance povinné, ale je důležité, aby si každý pracovník uvědomil, že stojí ve středu dění, a že i jeho názor má určitou váhu. BIA pohovor není spontánní rozhovor mezi dvěma stranami, pracovník musí být k pohovoru pozván s přiměřeným časovým předstihem, aby si mohl odpovědi důkladně promyslet. Dobře vedený BIA pohovor by měl ukázat nejen odborné, ale i osobní perspektivy jednotlivých zaměstnanců. Pohovor by vedení měl poskytnout realistickou zpětnou vazbu spolupráce, informovanosti, komunikace a organizace. V rozhovoru by mělo dojít i na projednávání vzájemného chování mezi kolegy a nadřízenými, měly by být zhodnoceny negativní i pozitivní týmové zážitky přímo s nadřízeným. Samotný pohovor by měl být veden tak, aby se pracovník mohl svobodně vyjádřit, aniž by se bál, že bude poté za to jakýmkoliv způsobem postihován.

Je důležité zajistit posloupnost toku informací, tzn., že pohovory probíhají od nejvyšší pozice po nejnižší, jak je uvedeno na Obr. 20.



Obr. 20: Posloupnost BIA pohovorů [5, vlastní zpracování]

BIA pohovor se provádí s každou asistentkou prodeje, která je u společnosti více než jeden rok. Samotný BIA pohovor určený pro asistentky prodeje je rozdělen do tří hlavních částí:

- Individuální roční bilance
- Profesní představy a očekávání zaměstnance
- Hodnocení možnosti rozvoje

### **Individuální roční bilance**

První část pohovoru je rozdělena do dalších osmi sekcí. V této části rozhovoru se asistentka prodeje může svobodně vyjádřit, co se jí na dané pozici líbí, co je jí méně příjemné a zda zažila něco výjimečného během jejího pracovního dne. Podrobně se zde rozebírají cíle, které jsou pozici prodejní asistentky určeny (denní tržby, denní index, chod prodejny atd.). Vedoucí prodejny každý ze stanovených cílů s podřízenou probere a podrobně rozebere, proč daného cíle nebylo dosaženo. Poté si prodejní asistentka zvolí sama cíle nové. Tyto cíle jsou čistě individuální, např. *„Chci se ucházet o pozici Trainer, na mých směnách bude vždy index 1,9“*.

V další části je prodejní asistentka hodnocena svojí nadřízenou v oblastech intelektuálních schopností (globální myšlení, schopnost řešení problémů, tvůrčí myšlení), motivace a angažovanosti (cílevědomost, vlastní iniciativa, snaha o dosažení výsledků), kompetence v oblasti působení (odolnost proti stresu, schopnost rozhodování), základní angažovanost (důslednost, orientace na hodnoty, tolerance a úcta), sociální kompetence (schopnost spolupráce, empatie a intuice), a komunikativnost (vyjadřovací schopnosti, znalost jazyků).

V další sekci se může prodejní asistentka k hodnocení vyjádřit a sama zhodnotit jak pohovor probíhal.

### **Profesní představy a očekávání zaměstnance**

Zde si zaměstnanec stanoví své profesní očekávání, rozepíše, které pozice chce vykonávat v období 2 až 5 let a zdůvodní proč.

### **Hodnocení možností rozvoje**

V poslední části pohovoru nadřízený objektivně zhodnotí pozici a navrhne možné přeřazení či povýšení asistentky. [5]

## 8 SHRNU TÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V následujícím textu jsou zpracovány výsledky prováděných analýz. Analýzy firemní kultury a následně i motivačního systému jsou zhodnoceny a jsou předloženy jejich nedostatky.

### **Analýza firemní kultury společnosti**

Výsledky analýzy prokázaly, že ve společnosti nepůsobí silná firemní kultura. V současné době se společnost potýká a vysokou fluktuací zaměstnanců pracujících na pozici prodejních asistentek a jejich nízkou motivací. Jsou to právě tyto dva faktory, jež určují silnou firemní kulturu v organizaci. Ve společnosti ORSAY nejsou vhodně definovány ani samotné prvky firemní kultury. Z prvků firemní kultury pouze definice prvku symbol může být považována za dostačující. U zbylých prvků jsou shledány tyto nedostatky:

### **Hrdinové**

V současné době není ve společnosti definována žádná osoba, kterou by si mohly prodejní asistentky určit jako svůj vzor. Profil fiktivní osobnosti Julie Orsay na sociální síti Facebook nemůže působit jako symbol vzorného pracovníka. Fiktivní profil na sociální síti nepůsobí v očích prodejních asistentek jako stimul k vyššímu výkonu, ale slouží spíše jako určitý prvek zábavy.

### **Rituály**

Ve společnosti nyní probíhají společné rituály ve formě pravidelných měsíčních meetingů na prodejnách, či meeting BETA určený pro vedoucí síly oblasti prodeje. Tyto rituály jsou spíše formálního charakteru.

### **Hodnoty**

Společnost ORSAY si dobře stanovila své hodnoty, které se snaží vštěpovat svým zaměstnancům. Bohužel jsou to právě body zabývajícími se povinnostmi pracovníků a kultury vedení, které nejlépe zachycují skutečnost, že ve firmě nepůsobí silná firemní kultura. Je to dáno tím, že hodnoty vnímané společností se orientují spíše externě. Společnost ORSAY více než jiné jí podobné společnosti usiluje o úspěch, slávu a bohatství. Společnost za každou cenu usiluje o maximalizaci zisku bez ohledu na své zaměstnance. Vedení ORSAY považuje prodejní asistentky za lehce nahraditelný výrobní faktor práce, a také podle toho k nim přistupuje. Společnost si však zřejmě neuvědomuje, že tím, jak se chová ke svým zaměstnancům, prezentuje sama sebe v očích veřejnosti, jako ne příliš dobrého zaměstnavatele.

### Analýza současného motivačního systému

Společnost ORSAY se potýká s vysokou fluktuací zaměstnanců (až 60 %) na pozici prodejní asistentky. Důvodů k odchodu může být několik, mezi ty hlavní patří:

- Nespokojenost s výší platu.
- Náročný aktivní doplňkový prodej a plnění cílů.
- Pracovní konflikty na pracovišti.
- Téměř žádný kariérní postup.
- Hrubé porušení pracovního řádu (krádeže),

Většina prodejních asistentek u společnosti pracovala v rozmezí 3 měsíce – 18 měsíců. Během doby, po kterou působily na prodejně, již dokázaly samostatně ovládat denní chod prodejny. Co je nejdůležitější během doby, kterou na prodejně strávily, se naučily aktivnímu doplňkovému prodeji. Jak už bylo několikrát řečeno, aktivní doplňkový prodej, je pro společnost ORSAY nejúčinnější cesta, jak zvyšovat své tržby.

Dá se říci, že prodejní asistentka, která společnost opustí po půl roce získávání zkušeností zajisté, představuje pro společnost ušlý zisk v podobě růstu tržeb za zmíněný aktivní doplňkový prodej. Výše tohoto ušlého zisku lze jednoduše vyčíslit. Průměrná prodejní asistentka denně pracující pět dní v týdnu, prodá denně na doplňkovém prodeji zboží v minimální hodnotě 2 000 Kč. Než se nově přijatá prodejní asistentka dobře seznámí s doplňkovým prodejem a chodem celé prodejny trvá to v průměru dva měsíce. Pro výpočet nákladů v podobě ušlých tržeb slouží Tab. 9.

Tab. 7: Ušlý zisk z odchodu prodejní asistentky [vlastní zpracování]

	Průměrná SA	Dobrá SA
Ø denní tržba za doplňkový prodej navíc	2 000,-	5 000,-
Týdenní ušlý zisk prodejny	10 000,-	25 000,-
<b>Ušlý zisk do zaškolení nové SA (2 měs.)</b>	<b>80 000,-</b>	<b>200 000,-</b>

Tab. 7 znázorňuje náznak výpočtu ušlého zisku při odchodu prodejní asistentky. Pro názornější vyjádření možného ušlého zisku jsem použila srovnání pracovního výkonu průměrné a dobré prodejní asistentky. Zaučení nové prodejní asistentky na aktivní doplňkový prodej trvá přibližně dva měsíce. Než by se nová prodejní asistentka dostatečně zaučila, prodejna by mohla přijít o zisk 80 000 Kč, který by jí špatná prodejní asistentka vydělala svým aktivním doplňkovým prodejem. Druhá varianta popisuje odchod dobré prodejní

asistentky, která na doplňkovém prodeji denně prodává navíc zboží v minimální hodnotě 5 000 Kč. Jejím odchodem společnost přichází o možné tržby v hodnotě 200 000 Kč, do doby než by se zaškolila nová prodejní asistentka. V tomto příkladu je dobrou prodejní asistentkou průměrná zaměstnankyně, která není dostatečně motivována.

Jednou z hlavních příčin odchodu je špatně nastavený motivační systém ve společnosti. Ve společnosti fungují dvě formy motivace:

### ***Verbální motivace***

Verbální motivace je v současné době uplatňována spíše jako způsob výčtu chyb a upozornění na nedostatky. Kritický a motivační pohovor nelze považovat za účinnou formu motivace. Člověka nelze dlouhodobě motivovat k lepšímu výkonu tím, že mu nadřícená pohrozí ukončením pracovního poměru. Prodejní asistentka je poté nervózní a pracuje pod stresem, protože má obavy z nízkého indexu prodeje. Často se stává, že i když prodejní asistentka provádí stoprocentní aktivní doplňkový prodej, zákaznice na to nereagují (období před výplatou) a prodejní asistentka je pozvána k motivačnímu pohovoru, protože během její směny měla nízkou hodnotu prodejního indexu.

### ***Finanční motivace***

Současný finanční motivační systém není příliš dobře nastaven a je poměrně neúčinný. Hlavním důvodem jeho neúčinnosti je, že plně nemotivuje prodejní asistentky k vyšším prodejním výsledkům, jež by v konečném důsledku přispěly k ekonomickému růstu společnosti.

#### *- Prémie za servis*

Systém výpočtu prémie za servis je nastaven tak, že odměňuje pouze za růst vývoje ukazatelů Ks/Bon a Hodnota/Bon. Prodejní asistentka obdrží stejnou finanční odměnu jak za čtyřprocentní růst obou ukazatelů, tak i za dvanáctiprocentní růst. Tímto nastavením není prodejní asistentka dostatečně motivována k tomu, aby usilovala o navýšení sledovaných ukazatelů.

#### *- Prémie za obrat*

Tak jako prémie za servis, tak ani prémie za obrat nemotivují prodejní asistentky k vyššímu výkonu. Za čtvrtletní růst tržeb o 15 % je prodejní asistentka odměněna stejně jako za růst tržeb pouze o 5 %. Pro prodejní asistentky je poté zbytečné usilovat o větší růst tržeb, protože společnost jejich úsilí nijak neocení.

- *Roční prémie*

System výplaty ročních prémie je zcela demotivující. Prodejní asistentku, která se celý rok snaží zodpovědně plnit své prodejní cíle, odmění společnost minimální výši roční prémie. Způsob výplaty ročních prémie se spíše vyplatí těm prodejním asistentkám, které své prodejní cíle v průběhu roku řádně neplnily. Další demotivující prvek může představovat i skutečnost, že společnost mění podmínky pro vyplacení roční prémie během roku.

Tento systém prémie zcela odporuje účelu motivačního systému a to o snahu ekonomického růstu společnosti.

## 9 PROJEKT ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU

Společnost ORSAY patří mezi jednu z nejoblíbenějších módních značek určených výhradně ženám. Díky dlouholetým zkušenostem a podrobným studiím psychologie chování zákazníků, vytvořila společnost prodejní strategii založenou na „*Aktivním doplňkovém prodeji*“.

Obchodní filosofie aktivního doplňkového prodeje spočívá v tom, že prodejní asistentka se zákaznici plně věnuje od jejího příchodu do prodejny, zkoušení zboží v kabině až po zaplacení a odchod z prodejny.

Jednou z prvních firem, která začala zavádět aktivní doplňkový prodej, byla společnost Baťa a.s., kde se filosofie aktivního přístupu k zákazníkům dodržuje dodnes, i když ve značně omezené míře. S aktivním doplňkovým prodejem se můžeme poslední dobou setkat např. u konkurenční prodejny Cammaei či v prodejně s obuví Deichmann. Dle mého názoru obě z těchto značek doposud nemají systém doplňkového prodeje dostatečně propracovaný, zvláště v oblasti proškolení personálu.

Management společnosti ORSAY byl o krok vpřed před konkurencí a s filosofií aktivního doplňkového prodeje přišel již před čtyřmi lety.

Je to právě zmíněný náročný aktivní doplňkový prodej, přísné sledování firemních ukazatelů a stále se zvyšující požadavky na plnění prodejních cílů, co řadí společnost ORSAY na první místo ve fluktuaci zaměstnanců oddělení prodeje v porovnání s konkurenčními značkami na trhu.

Být na prvním místě ve fluktuaci zaměstnanců není pro žádnou firmu příjemné zjištění. Společnost ORSAY se v této chvíli rozhodla už situaci řešit, ale dle názoru českého vedení, je změna motivačního systému „*během na dlouhou trať*“.

Díky těmto zjištěním jsem se společnosti ORSAY rozhodla předložit konkrétní návrh nejen zlepšeného a účinnějšího motivačního systému, ale i příklady možné změny, jež by v konečném důsledku vedly k posílení firemní kultury. Silná firemní kultura by už neměla být vnímána pouze vedením společnosti, ale měla by být vnímána všemi členy organizace, tedy i prodejními asistentkami.



## 9.1 Cíl projektu

Za hlavní cíl své práce jsem si stanovila docílit posílení firemní kultury společnosti na prodejních pobočkách v České republice. Jako prostředek ke splnění cíle jsem se rozhodla vytvořit nový motivační systém soustředěný na prodejní asistentky, který by nejen snížil vysokou fluktuaci prodejních asistentek, ale zaručoval by i ekonomický růst společnosti.

Při tvorbě nového motivačního systému se převážně zaměřím na motivaci finanční. K tomu, abych mohla své cíle reálně splnit, je potřeba provést zmapování motivačních prostředků užívané konkurencí, jedná se především o platové podmínky vybraných společností působících ve stejném tržním segmentu.

**Cíl 1:** Posílení firemní kultury společnosti na prodejních pobočkách v České republice.

**Cíl 2:** Zmapování motivačních prostředků konkurence a vytvoření nového motivačního systému.

## 9.2 Rizika a omezení projektu

Mezi hlavní rizika projektu považuji samotnou změnu firemní kultury. Jedná se o změnu, za jejíž výsledky lze považovat změnu norem chování, změnu vnímání firemních hodnot a převážně celkovou změnu pohledu společnosti na zaměstnance. Tyto všechny možné změny mají několik společných prvků a to, že ke změnám dochází velmi obtížně a jejich výsledky nejsou hmatatelné. Proto lze za hlavní rizikové faktory považovat relativně dlouhý faktor času a nehmatatelnost zkoumaných veličin. Silná firemní kultura působí tam, kde společnost usiluje o rozvoj svých zaměstnanců, zaměstnancům umožňuje uplatnit jejich schopnosti, znalosti a dovednosti, které v konečném důsledku povedou k jejich osobnímu růstu. Právě tuto skutečnost lze považovat za další riziko projektu, protože s pozitivní změnou firemní kultury dochází k růstu nároků na lidské zdroje. Nejvyšší riziko projektu ovšem představuje postoj managementu k navrhovaným změnám a především váha, kterou těmto změnám přikládá.

Při samotné tvorbě projektu, považuji za možné riziko rozhovory se zaměstnanci konkurenčních prodejen, kteří nebudou ochotni sdělit požadované informace, či tyto informace podají zkresleně. Jako možné opatření proti tomuto riziku, navrhuji navštívit více prodejních poboček konkurenčních prodejen. Tento postup ověřování si informací zabrání jejich následnému zkreslení. Dalším z důležitých omezení je pouze přibližné vyjádření nákladů, které projekt společnosti přinese. Je to zapříčiněno tím, že dopředu nejsou známy budoucí

hodnoty denních tržeb a hodnoty požadovaných ukazatelů, dle kterých by byly následně odvozovány propočty prémie. Není známá ani přesná struktura personálu v dalších letech, tedy výše osobních nákladů může být jen odhadnuta. Aby byla změna výše nákladů vyjádřena co nejpřesněji, konečné mzdové náklady budou propočteny na stejný počet zaměstnanců, jako ve srovnávaném roce 2010.

### **9.3 Časový harmonogram projektu**

První návrh o možnosti realizace projektu, jehož cílem by byla změna současného motivačního systému, byl podán v březnu 2011 na pravidelném meetingu prodejní pobočky ORSAY 337 Zlín Centro. Návrh na zpracování projektu byl poté předložen DM ostravského regionu, který 16. 5. 2011 vytvoření projektu odsouhlasil. Samotná práce na projektu byla zahájena 17. 5. 2011 analýzou současného motivačního systému společnosti a následně poté rozborem firemní kultury. Závěry, které vzešly z analýz, byly předloženy vedení společnosti 1. 7. 2011. Poté následovalo zmapování motivačních systémů používaných konkurenčními firmami, které bylo dokončeno o týden později. Od 8. 7. 2011 byla zahájena realizace návrhů na odstranění zjištěných nedostatků, která byla o měsíc později dokončena. 10. 8. 2011 byl projekt prezentován vedení společnosti.

## 10 NOVÝ MOTIVAČNÍ SYSTÉM

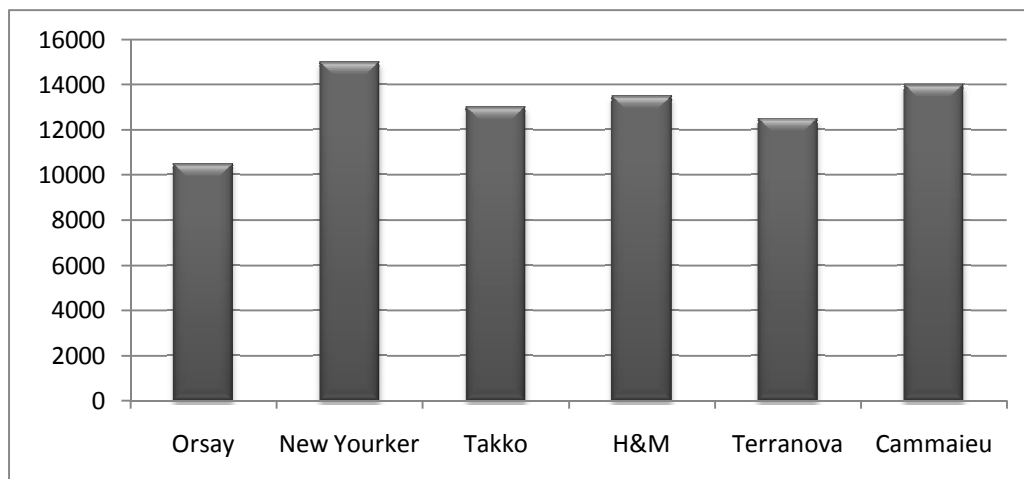
Sestavení návrhu nového motivačního systému, představuje jeden z hlavních prostředků vedoucího k posílení firemní kultury ve společnosti. Při tvorbě nového motivačního systému je důležité zajistit, aby samotný návrh byl reálný. Výstupy projektu musí reálně zachytit současnou situaci v daném odvětví trhu práce. Proto tvorbě motivačního systému předchází zmapování motivačních prostředků konkurence. Díky zmapování motivačních prostředků konkurence, budou stanoveny nové hodnoty pro určení výše základní hrubé mzdy a výpočtu prémie.

### 10.1 Zmapování motivačních prostředků konkurence

Pro zmapování motivačních prostředků konkurence byla vybrána zlínská obchodní centra (OC Zlaté Jablko, OC Čepkov a OC Centro Zlín). Osloveny byly prodejny, které jsou všeobecně považovány za hlavní konkurenty značky. Názvy navštívených prodejen jsou uvedeny na Obr. 21. Jako prostředek zjišťování potřebných údajů byl zvolen rozhovor se zaměstnankyněmi konkurenčních prodejen, ve většině případů s jejich vedoucími. Byly jim položeny tyto otázky:

- Průměrná výše čisté mzdy prodejní asistentky.
- Výše personálního rabatu.
- Tykání na pracovišti.
- Poskytuje-li zaměstnavatel personální rabat i na již zlevněné zboží?
- Jaká je pracovní náplň prodejních asistentek?
- Jak Vás zaměstnavatel motivuje k vyššímu výkonu.

Na poslední zmíněnou otázku nereagovaly vedoucí většiny prodejen příliš otevřeně. Údaje o motivaci a systému prémie jsou dle jejich názoru považovány za interní informace společnosti, proto na otázku odmítly odpovědět.



Obr. 21: Výše průměrné čisté mzdy prodejní asistentky [vlastní zpracování]

Z Obr. 21 je možné vypočítat výši průměrné čisté mzdy prodejních asistentek pracujících u konkurenčních značek. Ukazatel průměrné čisté mzdy byl zvolen díky jeho vyšší vypovídací schopnosti. Čistá mzda ukazuje reálný pohled na životní úroveň prodejní asistentky. Výše mzdy, která se objeví na bankovním účtu, je již zkrácena o platbu daně a stravenek, ale jsou k ní přičteny příplatky za svátky, práci o víkendy a prémie aj. Obr. 21 jasně znázorňuje skutečnost, že výše průměrné čisté mzdy ve společnosti ORSAY je v porovnání s konkurencí nejnižší. Rozdíl mezi výší výplatní mzdy v ORSAY a v konkurenčních prodejnách činí v průměru 3 000 Kč. V tomto bodě by měla následovat otázka, co dělají prodejní asistentky z jiných prodejen navíc, než prodejní asistentky v ORSAY. K odpovědi na tuto otázku poslouží Tab. 8.

Tab. 8: Pracovní náplň prodejních asistentek [vlastní zpracování]

Druh činnosti	ORSAY	Konkurence
Kasírování na pokladně	✓	✓
Merchandising	✓	✓
Vybalování zboží	✓	✓
Aktivní doplňkový prodej	✓	✗

Tab. 8 znázorňuje porovnání pracovních činností prodejních asistentek u ORSAY a u konkurence. Z tabulky vyplývá, že hlavní pracovní náplň prodejních asistentek je ve všech prodejnách stejná, pouze společnost ORSAY vyžaduje od svých prodejních asistentek navíc aktivní doplňkový prodej.

U každé firmy je stanovený určitý systém prémie, některé také vyplácejí svým prodejním asistentkám 13. a 14. plat navíc k již obdržnému prémiovému systému.

Výše personálního rabatu neboli zaměstnanecké slevy na prodávané zboží, patří mezi hlavní motivační prostředky většiny těchto společností. Každá z těchto společností usiluje o to, aby její zaměstnankyně prezentovaly na sobě zboží, které následně samy prodávají. Společnost ORSAY má tuto podmínku stanovenou i v pracovní smlouvě, každé prodejní asistentky. Nejlepším způsobem, jak docílit toho, aby zaměstnanci na pracoviště nenosili oblečení jiných značek, je poskytnou jim na prodávané zboží takovou slevu, která by je od nákupu u konkurence odradila.

Výše personálního rabatu, byla druhá otázka, která byla zaměstnankyním konkurenčních prodejen položena. Tab. 9 znázorňuje výši personálního rabatu u konkurenčních firem společnosti ORSAY. Z tabulky je patrné, že ani v otázce personálního rabatu nepatří ORSAY mezi největší motivátory, dokonce jako jediná ze společností, svým zaměstnankyním neposkytuje slevu na již zlevněné zboží.

*Tab. 9: Personální rabat [vlastní zpracování]*

Společnost	Personální rabat	Personální rabat (slevy)
<b>ORSAY</b>	30 %	-
<b>H&amp;M</b>	30 %	20 %
<b>Takko</b>	40 %	20 %
<b>New Yorker</b>	50 %	30 %
<b>Cammaieu</b>	40 %	20 %
<b>Terannova</b>	60 %	30 %

Tykání na pracovišti byla jedna z dalších otázek, která byla zaměstnankyním konkurenčních prodejen položena. Ve všech prodejnách si prodejní asistentky pracující na hlavní pracovní poměr mezi sebou tykají. Na některých prodejnách si tykají od okamžiku nástupu, na jiných prodejnách čekají, až prodejní asistentce skončí zkušební doba. Pokud na prodejně pracují i brigádnice, většina dotázaných odpověděla, že si tykají i s brigádnicemi. Na některých prodejnách platí, že vedoucí brigádnicím týká, ale ony jí vykají.

Výsledky průzkumu prokázaly, že oblast finanční motivace, nepatří mezi silné stránky společnosti ORSAY. Navíc společnost po svých prodejních asistentkách vyžaduje zcela

jiný přístup chování se k zákaznicím. Není to jen aktivní doplňkový prodej, který odlišuje ORSAY od konkurence. Na prodejnách ORSAY má zákaznice vždy pravdu a platí zde více než kdekoli jinde stále aktuální heslo Tomáše Bati: „*Náš zákazník, náš pán.*“

## 10.2 Návrh nového motivačního systému

Společnost ORSAY se potýká s vysokou fluktuací zaměstnanců na pozici prodejní asistentky. Společnosti chci předložit takový motivační systém, který by zabránil odchodu zaměstnanců, zvýšil jejich pracovní nasazení a co je nejdůležitější, zajistil by růst tržeb společnosti.

### 10.2.1 Finanční motivace

#### - *Zvýšení čisté mzdy na průměr konkurence*

Průzkum mezi konkurenčními prodejnami ukázal, že průměrná výše čisté měsíční mzdy prodejní asistentky činí 13 500 Kč (Obr. 21). Tato hodnota převyšuje o více než 3 000 Kč čistou mzdu prodejných asistentek pracujících u společnosti ORSAY. Průměrná čistá mzda prodejní asistentek se pohybuje ve výši 10 500 Kč. Pokud by společnost chtěla usilovat o snížení procenta fluktuace prodejných asistentek, měla by se pokusit tento rozdíl vyrovnat.

Zvýšit průměrnou čistou lze několika způsoby:

- Jednorázové navýšení hrubé mzdy.
- Růst prémie.
- Kombinace obou možností.

Pro nový systém finanční motivace navrhuji třetí způsob řešení, tedy navýšení základní hrubé mzdy a zásadní změnu výpočtu prémie.

#### **Navýšení základní hrubé mzdy**

V současné době je výše základní hrubé měsíční mzdy 11 840 Kč, z této sumy činí čistá mzda 10 122 Kč (bez všech prémie a příplatků). Navrhuji zvýšení základní hrubé mzdy na 14 500 Kč, což dělá 11 949 Kč mzdy čisté (bez všech prémie a příplatků). Prodejní asistentky si přilepší o 1 827 Kč.

Tab. 10: Základní hrubá mzda dle hodinových úvazků [5, vlastní zpracování]

Týdenní hodinový úvazek	Základní HM	Nová základní HM
40 hod	11 840,-	14 500,-
35 hod	10 360,-	12 688,-
30 hod	8 880,-	10 875,-
25 hod	7 400,-	9 063,-
20 hod	5 920,-	7 250,-
15 hod	4 440,-	5 437,-

Tab. 10 znázorňuje srovnání původní základní hrubé mzdy a základní hrubé mzdy po navýšení dle hodinových týdenních úvazků. Základní hrubá mzda je mezi úvazky rozpočítána poměrově, tedy neexistuje zvýhodnění hlavních pracovních úvazků od vedlejších. Je to z toho důvodu, že všechny prodejní asistentky odvádějí na prodejně stejnou práci a nesou stejnou zodpovědnost. Množství vykonané práce (obsloužených zákaznic) se liší pouze podle týdenního hodinového úvazku.

### Nový prémiový systém

#### *Prémie za servis*

Můj návrh nového prémiového systému hodnocení prodejních asistentek převážně vychází ze systému starého. Nový motivační systém se bude i nadále odvíjet od růstu sledovaných ukazatelů:

- Hodnota/Bon
- KS/Bon (prodejní index)

Dobrý motivační systém samozřejmě musí plnit funkci motivace zaměstnanců, ale na druhou stranu musí společnosti zajistit plnění jejich cílů.

#### **Nová pravidla pro výpočet prémie za servis:**

- Při růstu vývoje obou sledovaných ukazatelů (Ks/Bon, Hodnota/Bon) je při výpočtu prémie uplatněn TURBO EFEKT, kdy je pozitivní procentuální rozdíl oproti minulému období zdvojnásoben.
- Při růstu pouze jednoho z ukazatelů, není při výpočtu procentní výše prémie uplatněn TURBO EFEKT.
- Dosáhne-li hodnota Ks/Bon ve sledovaném období hodnotu  $< 1,7$ , nebude prémie za servis vyplacena.

- Maximální výše prémie nemůže přesáhnout 20 % individuální měsíční hrubé mzdy.
- Dosáhne-li ve sledovaném období prodejna překročení cíle určeného hodnotě Ks/Bon (1,85) bude prodejním asistentkám vyplacen bonus 5 % individuální měsíční hrubé mzdy.

#### Ukázka výpočtu prémie za servis:

##### a) Růst obou ukazatelů

Tab. 11: Nový výpočet prémie za servis znázorňující růst obou ukazatelů

[5, vlastní zpracování]

Ukazatel	Minulý rok	Sledovaný rok	Rozdíl
Ks/Bon	1,62	1,72	6 %
Hodnota/Bon	685,-	715,-	4 %

Tab. 11 zachycuje situaci, kdy prodejna ve sledovaném roce zvýšila oba prodejní ukazatele. Při stanovování výše procenta dosažené prémie dochází k tzv. TURBO EFEKTU, kdy je pozitivní procentuální rozdíl oproti minulému období zdvojnásoben. Poté musí být zkontrolována podmínka pro maximální výši prémie 20 % z individuální měsíční hrubé mzdy.

##### Výpočet prémie měsíční prémie za servis:

$$\begin{array}{l}
 6 \% = 6 \times 2 = 12 \% \\
 4 \% = 4 \times 2 = 8 \%
 \end{array}
 \left. \vphantom{\begin{array}{l} 6 \% \\ 4 \% \end{array}} \right\} \mathbf{20 \%}$$

$$SA\ 40 = > 14.500 \times 0,2 = 2.900\ \text{Kč}$$

Prodejní asistentka pracující na HPP obdrží měsíční prémii ve výši 2 900 Kč.

##### b) Roste pouze jeden z ukazatelů

Tab. 12: Nový výpočet prémie za servis znázorňující růst jednoho ukazatele

[5, vlastní zpracování]

Ukazatel	Minulý rok	Sledovaný rok	Rozdíl
Ks/Bon	1,62	1,72	6 %
Hodnota/Bon	685,-	685,-	0 %

Z Tab. 12 je možné vyčíst, že na prodejně došlo k nárůstu hodnoty Ks/Bon o 6 % v porovnání s rokem minulým. Výše ukazatele Hodnota/Bon však zůstala nezměněna. Dle nových



pravidel pro výpočet prémie za servis v tomto případě nebude využit TURBO EFEKT, protože došlo k navýšení pouze jednoho sledovaného ukazatele. Prodejní asistentce bude vyplacena prémie 6 % její základní hrubé mzdy.

**Výpočet měsíční prémie za servis:**

$$\begin{array}{l} 6 \% = \text{nedochází k TURBO EFEKTU} = 6 \% \\ 0 \% = \qquad \qquad \qquad = 0 \% \end{array} \left. \vphantom{\begin{array}{l} 6 \% \\ 0 \% \end{array}} \right\} \quad \mathbf{6 \%}$$

$$\text{SA 40} \Rightarrow 14.500 \times 0,06 = 870 \text{ Kč}$$

Prodejní asistentce bude vyplacena měsíční prémie za servis 870 Kč.

**c) Hodnota indexu prodeje je menší než 1,70**

*Tab. 13: Nový výpočet prémie za servis znázorňující index prodeje < 1,7*

*[vlastní zpracování]*

Ukazatel	Minulý rok	Sledovaný rok	Rozdíl
<b>Ks/Bon</b>	1,62	1,69	<b>4 %</b>
<b>Hodnota/Bon</b>	685,-	715,-	<b>4 %</b>

Jak ukazuje Tab. 13 sledovaná hodnota Ks/Bon vzrostla oproti minulému roku o 4 %, o stejnou hodnotu vzrostl i ukazatel Hodnota/Bon. Je splněna podmínka růstu obou hodnot, tudíž při výpočtu konečné prémie by mohl být použit TURBO EFEKT a prodejní asistentka by mohla obdržet měsíční prémii ve výši 16 % základní hrubé mzdy, což činí 2 320 Kč.

Ve sledovaném období hodnota indexu prodeje činila 1,69. Dle nových pravidel pro výpočet prémie za servis je minimální hodnota indexu prodeje pro udělení prémie 1,7. Z pravidel tedy jasně vyplývá, že prodejní asistentka nemá na prémii nárok.

**Výpočet měsíční prémie za servis:**

$$\begin{array}{l} 6 \% = 4 \times 2 = 8 \% \\ 4 \% = 4 \times 2 = 8 \% \end{array} \left. \vphantom{\begin{array}{l} 6 \% \\ 4 \% \end{array}} \right\} \quad 16 \% \Rightarrow \mathbf{0 \%}$$

$$\text{SA 40} \Rightarrow 14.500 \times 0 = 0 \text{ Kč}$$

Prodejní asistentka pracující na HPP neobdrží žádnou prémie za servis.

**d) Překročení cílové hodnoty Ks/Bon 1,85**

Tab. 14: Nový výpočet prémie za servis znázorňující překročení cíle hodnoty indexu prodeje [vlastní zpracování]

Ukazatel	Minulý rok	Sledovaný rok	Rozdíl
<b>Ks/Bon</b>	1,62	<b>1,86</b>	<b>14 %</b>
<b>Hodnota/Bon</b>	685,-	715,-	<b>4 %</b>

Tab. 14 znázorňuje situaci, kdy oproti minulému roku vzrostly oba dva prodejní ukazatele. Ve sledovaném období byl dokonce překročen cíl indexu prodeje, který činí 1,85, a proto bude prodejní asistentce dle nových pravidel, připočítám bonus 5 % individuální měsíční hrubé mzdy k prémie, kterou by měla obdržet. Prodejní asistentka by měla obdržet prémie ve výši 32 % základní hrubé mzdy. Hodnota 32 % převyšuje maximální částku prémie, proto bude prodejní asistentce vypočtena prémie ve výši 20 % základní hrubé mzdy. Prodejna však za sledované období překročila požadovaný cíl hodnoty indexu prodeje, proto bude prodejní asistentce k již získané prémie přičten bonus ve výši 5 % individuální měsíční hrubé mzdy.

**Výpočet prémie měsíční prémie za servis:**

$$14 \% = 14 \times 2 = 28 \%$$

$$4 \% = 4 \times 2 = 8 \%$$



$$32 \% \Rightarrow \mathbf{20 \%}$$

$$SA\ 40 \Rightarrow 14.500 \times 0,2 = 2\ 900\ Kč$$

$$SA\ 40 \Rightarrow 14.500 \times 0,05 = 725\ Kč$$

$$\text{Konečná výše prémie} = 2.900 + 725 = 3\ 625\ Kč.$$

Prodejní asistentka pracující na HPP obdrží měsíční prémie za servis 3 625 Kč.

**Prémie za obrat****a) Roční prémie**

Společnosti ORSAY navrhuji zcela nový systém výpočtu roční prémie. Roční prémie by byla vyplácena jednorázově v podobě 13. platu, tedy ve výši základní hrubé mzdy.

Pokud na prodejně pracuje prodejní asistentka na částečný pracovní poměr a během roku si měnila hodinové týdenní úvazky, prémie jí bude vyplacena ve výši nejdelší doby trvání tohoto úvazku.

#### **Podmínky pro vyplacení roční prémie:**

- Roční průměr hodnoty Ks/Bon nesmí být menší než 1,7.
- Výsledek inventury 1 – 1,49 – prodejna obdrží 50% roční prémie.
- Výsledek inventury < 1,5 – prodejna neobdrží žádnou roční prémii.

#### **b) Čtvrtletní prémie**

System vypláčení čtvrtletních prémie zůstává nezměněn, čtvrtletní prémie je vyplácena jednou za čtvrtletí a je vyplacena v měsíci, který následuje po ukončení čtvrtletí.

Procentuální podíl prémie odpovídá procentuálnímu nárůstu obratu v daném čtvrtletí ve srovnání s reálným obratem z minulého roku. Společnost si stanovila cíl, že nárůst tržeb oproti minulému období musí být 5 %.

Společnosti navrhuji, aby těm prodejním asistentkám, na jejichž prodejnách byl překročen stanovený cíl, byla vyplacena čtvrtletní prémie ve výši 2 000 Kč. Pokud dojde k situaci, že čtvrtletní obrat byl překonán o 10 %, čtvrtletní prémie se navýší o 1 000 Kč. Podrobnější popis systému čtvrtletních prémie znázorňuje Tab. 15.

Čtvrtletní prémie jsou mezi prodejní asistentky pracující na zkrácený pracovní úvazek rozpočítány poměrově, dle týdenních smluvních hodin. Poměr se počítá ze základní sazby prémie, určené dle prodejní asistentky pracující na 40 hodin týdně. Jsou to právě vedoucí prodejen a jejich zástupkyně, které motivují prodejní asistentky k vyššímu výkonu. Proto vedoucím prodejen je čtvrtletní prémie navýšena o 1 000 Kč a zástupkyním vedoucích o 500 Kč v porovnání s prodejní asistentkou pracující na 40 hodin týdně.

Tab. 15: Výpočet nové čtvrtletní prémie [vlastní zpracování]

	I.	II.	III.	IV.	Celkem
t - 1	3 300 000,-	3 300 000,-	3 000 000,-	3 500 000,-	13 800 000,-
t	3 465 000,-	3 795 000,-	3 375 000,-	3 850 000,-	14 485 000,-
	5 %	15 %	12,5 %	10 %	5 %
SM 40	3 000,-	5 000,-	4 500,-	4 000,-	
ASM 40	3 500,-	4 500,-	4 000,-	3 500,-	
SA 40	2 000,-	4 000,-	3 500,-	3 000,-	
SA 20	1 000,-	2 000,-	1 750,-	1 500,-	

t - 1 ..... obrat v minulém roce

t ..... obrat v letošním roce

SA 40 ..... výše prémie prodejní asistentky pracující na 40 hod týdně

#### - *Systém udržování zaměstnanců*

Společnost ORSAY nerozlišuje, zda prodejní asistentka pracuje na prodejně tři měsíce nebo tři roky. Je to dáno celkovým přístupem společnosti k zaměstnancům pracujícím na pozici prodejních asistentek.

Pro společnost ORSAY navrhuji zcela nový způsob, jak motivovat a následně zabránit odchodu prodejních asistentek. Systém by se jmenoval „*Věrnostní bonus*“. Věrnostní bonus by představoval prémii ve výši 500 Kč za každý odpracovaný rok ve společnosti, vyplácenou každý měsíc. Věrnostní bonus by se týkal pouze těch prodejních asistentek, které pracují ve společnosti na dobu určitou, tedy déle než dva roky.

Tab. 16 znázorňuje, jak se promítne vyplácení věrnostního programu do navýšení základní hrubé mzdy a jak se navýšení hrubé mzdy projeví v růstu mzdy čisté.

Tab. 16: Výpočet čisté mzdy s věrnostním programem po navýšení mzdy hrubé  
[vlastní zpracování]

	1. - 2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
<b>Hrubá mzda</b>	14 500	15 000	15 500	16 000
<b>Věrnostní bonus</b>	0	500	1 000	1 500
<b>Zdravotní poj.</b>	653	675	698	720
<b>Sociální poj.</b>	943	975	1 008	1 040
<b>Sleva na dani</b>	1 970	1 970	1 970	1 970
<b>Záloha na dani</b>	955	1 045	1 150	1 255
<b>Čistá mzda</b>	<b>11 949</b>	<b>12 305</b>	<b>1 644</b>	<b>12 985</b>
<b>Mzdové NY zam.</b>	19 430	20 100	20 770	21 440

#### - *Motivace ze strany vedoucích prodejny*

Společnost ORSAY nedává žádný prostor vedoucím prodejen, jak efektivně motivovat své podřízené. Myslím si, že právě vedoucí prodejny má nejlepší přehled o pracovním nasazení jednotlivých prodejních asistentek. Navrhuji, aby společnost uvolnila budget 8 000 Kč ročně na každou prodejnu. Bylo by pouze v kompetenci vedoucí, jak by s touto sumou naložila.

Tato prémie by měla sloužit jako motivační prostředek, ale jejím hlavním cílem by mělo být plnění stanovených prodejních cílů. Pokud prodejní asistentka uvidí, že za dobře provedený aktivní doplňkový prodej, bude odměněna, zvýší se tím její pracovní nasazení.

Jako možnou ukázkou využití budgetu na odměny navrhuji „*Soutěž o nejlepší prodejní asistentku*“.

#### **Princip soutěže o nejlepší prodejní asistentku**

Soutěž o nejlepší prodejní asistentku by na prodejně probíhala celoročně a její průběžné vyhodnocení by probíhalo čtvrtletně.

Princip soutěže by byl jednoduchý. Na prodejně je několikrát za den sledován index prodeje. Je pravidlem, že dobrý výsledek indexu prodeje je důsledkem 100% provedeného aktivního doplňkového prodeje. Ta prodejní asistentka, která by měla na svých směnách nejvyšší hodnotu indexu prodeje, by byla prohlášena za nejlepší asistentku a byla vy jí předána odměna.

Tab. 17: Týdenní výsledky indexu prodeje [vlastní zpracování]

SA	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne	Týdenní $\bar{x}$
<b>Veronika</b>			1,92	1,93	3,52		1,87	2,31
<b>Tereza</b>	1,8	1,75					1,87	1,81
<b>Monika</b>	2,03			1,85		1,93		1,94
<b>Pavčina</b>		1,75			1,64	1,84		1,77
<b>Johana</b>		1,24				1,84		1,54
<b>Petra</b>	1,57		1,92		1,94			1,81
<b>Adéla</b>		1,24				1,93		1,54
<b>Denní <math>\bar{x}</math></b>	1,8	1,5	1,92	1,89	1,94	1,88	1,87	

Tab. 17 ukazuje návrh zapisování denních hodnot indexu prodeje. Pokud prodejní asistentka pracovala na prodejně celý den (Tereza v pondělí), zapíše si do tabulky konečnou hodnotu indexu, získanou při pokladní uzávěrce. Pokud prodejní asistentka přijde na prodejnu až v průběhu dne (Pavčina v úterý), musí si při příchodu vytisknout hodnotu denních výsledků prodeje, které si podepíše a schová do složky „denní cíle“. Výtisk denních výsledků zachycuje počet zákazníků a počet prodaného zboží, před příchodem prodejní asistentky na pracoviště. Před koncem pracovní doby si denní cíle vytiskne znovu a spojí sešíváčkou k prvním. Poté jednoduchým výpočtem získá svůj osobní index prodeje.

$$\text{Osobní index prodeje} = \frac{\text{počet prodaného zboží večer} - \text{počet prodaného zboží při příchodu}}{\text{počet platících zákazníků večer} - \text{počet platících zákazníků při příchodu}}$$

Tabulka s výsledky indexů bude pověšena na dveřích sociální místnosti, aby každá prodejní asistentka vždy při příchodu viděla své výsledky. Indexy bude zapisovat ta prodejní asistentka nebo vedoucí, která bude ráno zpracovávat pokladní uzávěrku. Výpočet průměrných týdenních indexů bude mít za úkol vedoucí prodejny nebo jí pověřená prodejní asistentka.

Tímto postupem se budou zapisovat průměrné týdenní výsledky po dobu dvanácti týdnů, podobným systémem jako v Tab. 18 u Terezy.

Tab. 18: Zapisování týdenních výsledků prodejního indexu [vlastní zpracování]

SA	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	$\bar{x}$
<b>Tereza</b>	1,84	1,77	1,93	1,82	1,75	1,62	1,86	1,81	1,85	1,90	1,62	1,89	<b>1,81</b>

Po uplynutí dvanácti týdnů dojde na pravidelném meetingu k vyhodnocení soutěže. Ta prodejní asistentka, která v průběhu uplynulých tří měsíců měla nejlepší prodejní výsledky, bude odměněna.

Navrhují následující systém odměny. Nejlepší prodejní asistentce by byla vydána dárková poukázka ORSAY v hodnotě 1 500 Kč, druhá nejlepší prodejní asistentka by obdržela dárkovou poukázku v hodnotě 500 Kč. Dárkovou poukázku ORSAY by prodejní asistentky mohly uplatnit kdykoli na každé z prodejen ORSAY v dané oblasti. Při nákupu na tyto dárkové poukázky by prodejní asistentky mohly uplatnit personální rabat, což v minulosti nebylo možné.

#### - ***Soutěže District Managerů***

Soutěže DM v současné době probíhají nepravidelně. Navrhují, aby soutěže vyhlášené DM probíhaly pravidelně, minimálně však 3x do roka.

Princip a pravidla soutěže by měly zůstat zachovány. Vždy by se mělo soutěžit o vyhodnocení vývoje výsledků obratu, Ks/Bon a Hodnota/Bon oproti minulému období, tak aby soutěž přinesla růst cílových ukazatelů. Soutěž by trvala přibližně tři měsíce a prodejně, která by za týden nejvíce překročila stanovené cíle, by byl udělen bod.

Vyhodnocení soutěže by však mělo být pozměněno. Doposud práce pojednává jen o motivaci prodejních asistentek, ale jsou to i vedoucí prodejen a jejich zástupkyně, které jsou motivovány stejně špatně, jako prodejní asistentky.

Soutěž DM by je měla motivovat k vyššímu výkonu. Při vítězství ve čtvrtletních soutěžích by jim byla vyplacena finanční odměna ve výši 4 000 Kč pro vedoucí a 2 000 Kč pro zástupkyni vedoucí. Jsou to právě vedoucí síly prodejny, které motivují tým k vyšším výsledkům.

Dále by došlo k ročnímu vyhodnocení plnění ukazatelů za daný region, ta prodejna, která by ukázala nejvyšší vývoj cílových ukazatelů, by byla odměněna.

Navrhují, že roční výsledky by měly být porovnány s výsledky celé oblasti České republiky. Ta vedoucí prodejny, která prokáže, že za jejího vedení prodejna dosáhla nejlepšího růstu ve vývoji sledovaných ukazatelů, obdrží „*wellness balíček*“. Bude se jednat o víkendový pobyt ve wellness lázních pro dvě osoby a vedoucí si sama zvolí, koho si s sebou na pobyt vezme. Vedoucí v ORSAY se denně potýká s množstvím stresu, se kterým

by se u konkurence nesetkala. Jedná se převážně o celodenní sledování výsledků, informace marketingového oddělení poslané na poslední chvíli apod.

Pochvala a uznání DM často nestačí, zváží-li se skutečnost, že konkurence nabízí vyšší platové ohodnocení a odpadá aktivní doplňkový prodej.

- **Peněžní odměna za chycení zloděje**

Povinností prodejní asistentky je hlídat zboží na prodejně před zloději. Pokud prodejní asistentka chytne zloděje, vystavuje se nemalému nebezpečí napadení. Převážná část zlodějí jsou totiž narkomani či agresivní kriminálníci. Slovní napadení představuje jen malé nebezpečí, které prodejním asistentkám hrozí. Několikrát se již stalo, že po dopadení zloděje, si skupinka počkala na prodejní asistentku, kterou fyzicky napadla. Velký vliv zde hraje i faktor strachu, protože prodejní asistentka neví, kdy na podobné jedince opět narazí.

I v tomto bodě společnost ORSAY prokazuje nezájem o své prodejní asistentky. Chycení zloděje považuje vedení společnosti za samozřejmost a možné následky neuvažuje. Je zcela v rukou vedoucí, jak prodejní asistentku odmění. Většinou vedoucí ze svých vlastních nákladů koupí prodejní asistentce čokoládu a veřejně jí pochválí na pravidelném meetingu. Možná i obavy z napadení a následný strach mohou být důvodem, proč na některých prodejních jsou špatné výsledky inventur.

Proto jsem se rozhodla navrhnout jednorázovou peněžní odměnu v hodnotě 1 000 Kč, každé prodejní asistentce, která zloděje chytne. Odměna by neměla být vyplácena okamžitě, ale až na následujícím meetingu. Na meetingu se setkává celý tým a veřejná pochvala a uznání týmu by prodejní asistentku mohlo k chytání zlodějí motivovat více, než již zmíněná peněžní odměna.

Myslím si, že díky tomuto systému odměn by docházelo k větší ostražitosti prodejních asistentek. Následně by se zlepšily výsledky inventur a v konečném důsledku by společnosti klesly náklady způsobené krádežemi.

**G. VÝSLEDKY INVENTURY      Cíl<0,70%**

	Datum	Typ	výsled.
Třetí od kon	21.07.10	K	0,395
Předposlední	04.01.11	K	1,249
poslední	25.04.11	K	1,319

Obr. 22: Výsledky inventury 337 [5]

Společnost ORSAY si stanovila maximální možnou hodnotu výsledku inventury na 0,7 %. Tato hodnota se vypočítá:



$$\text{Výsledek inventury} = \frac{\text{zboží dodané na prodejnu} - \text{zboží odebrané z prodejny}}{\text{zboží dodané na prodejnu}}$$

Za zboží odebrané z prodejny je považováno nejen prodané zboží, ale i vyřízené reklamace či odpisy zboží vyřazeného z prodeje. Obr. 22 znázorňuje tři výsledky inventur prodejny ORSAY 337 Zlín Centro. První výsledek 0,395 splňuje cíl společnosti a výsledné manko činilo přibližně 20 000 Kč. Výsledek druhý 1,249 už odporuje cílu společnosti, hodnota chybějícího zboží na prodejně přesáhla částku 100 000 Kč. Z podrobné struktury výsledků inventury poté vyšlo najevo, že převážnou část chybějícího zboží tvořily kožené bundy v průměrné hodnotě 2 800 Kč. Negativní výsledky inventur na prodejně byly způsobeny převážně nedbalostí prodejních asistentek při hlídání kabinek. Chytnout zloděje není zcela jednoduché a nestává se to příliš často. Tato odměna by měla způsobit vyšší ostražitost prodejních asistentek, které by už svým aktivním doplňkovým prodejem a oslovováním zákaznic samy krádežím předcházely.

Samozřejmě je důležité se pojistit, i proti zneužívání tohoto systému odměňování. Výše odměny by musela být poznačena v denní uzávěrce, protože by došlo k odlivu finanční hotovosti. K denní uzávěrce, která se odesílá do účetního centra centrály, by byla přiložena kopie formuláře o chycení zloděje, která by obsahovala razítko a podpis zasahujícího policisty. Dále by byl na prodejně zaveden formulář „*Odměny za dopadení zloděje*“, kde prodejní asistentka a vedoucí svými podpisy stvrdí, že vedoucí prodejny skutečně odměnu vyplatila.

## 11 NOVÁ FIREMNÍ KULTURA

Tato část práce je věnována problematice firemní kultury ve společnosti. V úvodu práce jsem se snažila charakterizovat základní znaky silné firemní kultury. Z výše uvedené charakteristiky je patrné, že ve společnosti ORSAY převládají nedostatky silné firemní kultury, nad jejími přednostmi. Následující text obsahuje návrhy na odstranění nedostatků firemní kultury ve společnosti. Tyto nedostatky jsou podrobně již rozepsány v kapitole Shrnutí analytické části. Firemní kultura se skládá s několika prvků:

- Symbol
- Hrdinové
- Rituály
- Hodnoty

Z těchto čtyř prvků považuji pouze definici prvku symbol za zcela dostačující. Pro zbylé tři navrhuji možnosti zlepšení. Návrhy by měly být takové, aby se s nimi převážně ztotožnily pracovnice v oblasti prodeje.

### 11.1 Hrdinové

Osobně nejsem přesvědčena o tom, že fiktivní profil na sociální síti by působil v očích prodejních asistentek jako stimul k vyššímu výkonu.

Firemní hrdina by měl u zaměstnanců vzbuzovat nejen přirozený respekt, ale co je důležitější každá prodejní asistentka by si měla říct: „*I já se můžu stát firemním hrdinou*“. Společnosti ORSAY proto navrhuji, vyhlásit „*Firemní hrdinka roku*“, a to za každý stát zvlášť.

Za firemní hrdinku roku by měla být vyhlášena například ta pracovnice, která se z pozice prodejní asistentky na částečný úvazek sama vypracovala na pozici vedoucí prodejny či dokonce District Manager. Životnímu příběhu všech „*firemních hrdinek*“ daného roku by bylo věnováno speciální číslo firemního časopisu BACKSTAGE. Vzor „*firemních hrdinek*“ by vedl mnohé z prodejních asistentek ke stanovení si svého jasného kariérního cíle a zároveň by se jednalo o velmi účinný prvek motivace.

### 11.2 Rituály

Ve společnosti nyní probíhají společné rituály, jako pravidelné měsíční meetingy na prodejních, či meeting BETA určený pro vedoucí síly oblasti prodeje.

Mezi společné rituály navrhuji opětovné zavedení společné vánoční večeře. Vánoční večeře může představovat prvek uznání a poděkování zaměstnavatele svým zaměstnancům za dobře odvedenou práci v daném roce. Byla by to jedna z mála možností, kdy se tým sejde mimo pracovní prostředí, což vede ke stmelení týmového ducha.

V minulosti byl budget určený na vánoční večeři 1 500 Kč na osobu. Uvědomuji si, že společnost se za každou cenu snaží snížit personální náklady. Proto navrhuji výši budgetu na vánoční večeři 400 Kč, myslím si, že tato částka je zcela dostatečná a odráží cenu průměrné lepší večeře v restauraci.

V minulosti patřilo k pravidelným rituálům v předvánočním čase darování vánoční dárkové poukázky ORSAY. Vánoční poukázky byly předávány vedoucí prodejny spolu s poděkováním za odvedenou práci. Jejich nominální hodnota byla 1 500 Kč pro každou pracovníci. Navrhuji, aby společnost tuto tradici opět zavedla. Výše hodnoty poukázek by mohla být 500 Kč. Jak u vánočních poukázek, tak i u vánoční večeře není důležitá výše nákladu, ale jejich účel.

### 11.3 Hodnoty

Společnost ORSAY má přesně stanovené své hodnoty, které se snaží vštěpovat svým zaměstnancům. Budu se zabývat hodnotami, které jsou určeny prodejním asistentkám a jejich vedení. Myslím si, že právě pracovníci a kultura vedení nejlépe zachycují skutečnost, že ve firmě nepůsobí silná firemní kultura.

#### Pracovníci – „Chceme vždy být TOP.“

- Pracovníci ORSAY jsou vnímáni jako ambasadoři značky a se ctí reprezentují svého zaměstnavatele.
- Naše spolupráce charakterizuje schopnost týmové práce.
- Pracovníci ORSAY jsou loajální, mají smysl pro humor, jsou zaangažovaní, samostatní a otevření.
- Myslí globálně, jednají s úctou a přijímají odpovědnost.
- Pracovníci ORSAY postupují v souladu se zásadami firmy. [5]

Z výše uvedených charakteristik je patrné, že společnost si své zaměstnance velmi dobře vybírá, a to nejen na pozicích prodejních asistentek, které jsou zákazníci nejbližší. Bohužel ve společnosti převládá instrumentální vztah k zaměstnancům, převážně na pozici prodej-

ních asistentek. Na prodejní asistentky společnost nahlíží jako na pouhé prostředky k naplnění firemních cílů v podobě maximalizace zisku.

### **Návrh na zlepšení:**

Společnost by si měla uvědomit, že jsou to právě prodejní asistentky, které se jako jediné dostávají do přímého kontaktu se zákazníkem a zvyšují denní tržby. Ze svých osobních zkušeností vím, že dobrá prodejní asistentka, která celý den aktivně provádí doplňkový prodej, dokáže zvýšit společnosti tržby denně i o víc než 10 000 Kč. Pokud společnost od prodejních asistentek vyžaduje stoprocentní doplňkový prodej, měla by k nim zásadně změnit přístup a naopak se jim pobyt na pracovišti snažit co nejlépe zpříjemnit.

#### **- Pracovní obuv**

Společnost ORSAY vyžaduje po svých prodejních asistentkách, aby na pracovišti vždy působily upraveně a „in“. Prodejní asistentka musí mít nejen sladěný outfit, ale i takovou pracovní obuv, který se k outfitu hodí.



*Obr. 23: Nevhodná pracovní obuv*

Na Obr. 23 je znázorněna zcela nepřijatelná pracovní obuv, a to z toho důvodu, že na prodejních ORSAY platí přísný zákaz nošení obuvi s korkovou podrážkou.



*Obr. 24: Ukázka obuvi prodejních asistentek [12]*

Obr. 24 znázorňuje ukázkou obuvi prodejních asistentek na pracovišti. Na první pohled se jedná o obuv, která je ze zdravotního hlediska i z hlediska BOZP zcela nepřijatelná. Dlouhodobým používáním nekvalitní obuvi dochází k mnoha zdravotním problémům, velmi časté, jsou deformace v oblasti „přednoží“ a prstu (vbočený palec), možnost rozvoje či zhoršení podélného i příčného plochonoží.

Velkou roli při výběru vhodné obuvi hraje i výška podpatku. Doporučuje se, aby výška podpatku byla 2 až 3 cm, tak je zajištěno dobré těžiště pro tělo a Achillovu šlachu. U výšky podpatku nad 4 cm lékaři prokázali, že zatížení tkání přednoží, může již vést k poškození měkkých tkání nohy. K dalším důsledkům nošení vysokých podpatků patří zkracování Achillovy šlachy, bolesti páteře i žilní nedostatečnost.

Velmi nevhodnou obuv na pracoviště představují i na první pohled velmi pohodlné baleríny. V balerínách nemá noha dostatečnou oboru a při chůzi po tvrdém povrchu trpí, což negativně ovlivňuje držení těla.

Obuv s volnou patou by měla být pouhou alternativou, rozhodně to není vhodná obuv pro celodenní nošení. Při nošení „žabek“ noha podstupuje obrovskou jednostrannou zátěž, aby botu na noze vůbec udržela. [12]

Jedním z dalších možných důvodů, proč společnost ORSAY upřednostňuje nošení módní obuvi, je možné riziko pracovního úrazu. Prodejní asistentky i jejich vedoucí byly proškoleny pravidly BOZP. Jedním z bodů školení byla i problematika pracovní obuvi, kdy byly prodejní asistentky upozorněny na to, že je zcela nepřípustné nosit na pracoviště „žabky“ a boty na podpatku. Pokud by prodejní asistentka na pracovišti upadla a pádem si zapříčinila pracovní neschopnost, je velice pravděpodobné, že společnost by úraz nehodnotila jako úraz pracovní, ale jako úraz z nedbalosti.

Tímto chováním jen společnost ukazuje svůj nezájem o zaměstnance. Společnost ORSAY by si měla uvědomit, že obuv není jen módním doplňkem, ale také součástí péče o vlastní zdraví, proto by měla ze svých nároků slevit.

### **Návrh na zlepšení:**

K zajištění vhodné, ale přitom zdravé obuvi na pracovišti společnosti navrhuji dvě možná řešení:

- Roční příspěvek na obuv.
- Zavedení jednotné firemní obuvi.

### **Roční příspěvek na obuv**

Obr. 25 představuje ukázkou vhodné obuvi na pracoviště, která je zároveň módní i zdravotní. Cena této obuvi se přibližně pohybuje od 1 500 Kč – 2 000 Kč. Pro prodejní asistentku, jejíž čistý měsíční příjem činí 10 500 Kč, je tato cena příliš vysoká a raději si koupí boty nekvalitní za 300 Kč.



Obr. 25: Ukázka vhodné obuvi prodejních asistentek [12]

Společnosti ORSAY navrhuji, aby podpořila zdraví svých zaměstnanců a poskytla jim roční příspěvek na vhodnou pracovní obuv ve výši 500 Kč.

### **Zavedení jednotné firemní obuvi**

Druhým z navrhovaných řešení je zavedení jednotné firemní obuvi. Společnost by oslovila výrobce obuvi a předložila by mu návrh, jak si pracovní obuv představuje. Mělo by se jednat o baleríny na 2 cm vysokém podpatku se zdravotní vložkou uvnitř. Je důležité, aby byly vyrobeny z kvalitního materiálu, který by se přizpůsobil noze. Barva by mohla být černá a na vnějším boku boty by bylo umístěno logo společnosti. Obuv by byla určena pro ty prodejní asistentky, kterým již skončila zkušební doba.

V současné době každá konkurenční společnost má vlastní kolekci módní obuvi. Tato obuv sice není příliš kvalitní, ale je za přijatelnou cenu, a tudíž se velice dobře prodává. Kdyby společnost ORSAY přišla také s vlastní kolekcí obuvi, cena za jednotnou firemní obuv by poklesla.

Podrobné nákladové vyjádření tohoto návrhu nelze přesně vyčíslit. Záleželo by na konkrétní dohodě s výrobcem, který by byl z největší pravděpodobnosti z Polska. Domnívám se však, že výrobní náklady jednoho páru firemní obuvi by nepřesáhly 200 Kč. Celkově by se mělo vyrobit 2 000 párů firemní obuvi.

#### **- Pravidelný pitný režim**

Jak již bylo uvedeno v předešlém textu, společnost ORSAY zdraví jejích podřízených nezajímá. Velmi často je opomíjená i důležitost pitného režimu a pravidelného stravování. Existují prodejny, kde si prodejná asistentka musí vzít přestávku, pokud se chce jen napít. Na přestávku může jít prodejná asistentka pouze tehdy, když je na prodejně pouze malá skupinka zákazníků. Pitný režim by měl být pravidelný po celý den. Prodejná asistentky během dne často pijí minimálně. Nedostatečný pitný režim má za následek, zvýšený výskyt bolestí hlavy, či dokonce žaludeční nevolnosti.

**Návrh na zlepšení:**

K zajištění pitného režimu prodejních asistentek navrhuji společnosti ORSAY zavedení „aquamatů“ neboli stojanů na vodu na každé na prodejně. Přibližná cena těchto stojanů se pohybuje okolo 3 000 Kč, pokud by společnost našla vhodného dodavatele např. v Polsku, jejich cena by při větší objednávce určitě poklesla. Prodejní asistentky by zavedení „aquamatů“ určitě příjemně ocenily, a to převážně v letních měsících.

V posledních několika měsících je možné se seznámit s „aquamaty“ i na konkurenčních prodejnách. „Aquamaty“ jsou určeny pro návštěvníky prodejen. Z osobních zkušeností vím, že zavedení „aquamatů“ na prodejnách by zákaznice příjemně ocenily.

**- Rychlá implementace inovací**

Na svých webových stránkách se společnost prezentuje „Idea Managementem“. Jedná se o myšlenku, že v popření všech nápadů a inovací stojí zaměstnanec. Ten je na svém pracovišti odborníkem a může rychle rozeznat vznikající problémy a realizovat jejich řešení. Při tom je podporován nadřízeným, který mu v případě potřeby pomáhá formovat ideu vedoucí k cíli a zaručit realizovatelnost nápadu, podporuje ho při řešení problému a v neposlední řadě ho motivuje. [16]

V oddělení prodeje by měl „Idea Management“ probíhat tak, že na pravidelném meetingu vedoucí prodejny společně s asistentkami veřejně prezentují své nápady na možnou změnu na prodejně. Jejich návrhy jsou sepsány a poslány DM. Ve společnosti ORSAY jsem pracovala tři roky a s „Idea Managementem“ jsem se setkala pouze jednou, a to v době, kdy se začal na prodejnách uplatňovat. Jedním z důvodů, proč se na českých prodejnách od „Idea Managementu“ upustilo, byla nulová zpětná vazba DM na možné inovace prodejen. Tím jen společnost dále ukazuje, jak ji názory podřízených zaměstnanců nezajímají.

Z tohoto důvodu i problematiku rychlých implementací inovací uvádím, jako jeden z dalších důkazů toho, že ve společnosti ORSAY nepůsobí silná firemní kultura a navrhuji následný postup řešení.

**Návrh na zlepšení:**

Společnosti navrhuji, aby problematiku „Idea Managementu“ zařadila alespoň 2x do roka do programu pravidelných měsíčních meetingů. Při společném brainstormingu dochází ke stmelování týmového ducha, což může týmu jen prospět. Navíc vzroste motivace prodejních asistentek, díky vědomí, že společnost zajímají jejich osobní postřehy a názory.

Společný nápad by byl zaslán DM, která by návrh zvážila a poté dala pokyny k jeho realizaci. Bylo by samozřejmostí, že DM by na každý nápad odpověděla, pokud by návrh na změnu nebyl přijat, napsala by i odůvodnění. Tím, že na návrhy změn bude reagovat, ukáže zájem o prodejní tým, což samo o sobě vyvolá růst motivace prodejního personálu.

#### *Můj vlastní návrh pro „Idea Management“*

Na prodejnách je prezentováno poškozené zboží společně se zbožím bez vad. Zákaznice často chodí samy za prodejními asistentkami a na defektní zboží upozorňují. Prodejní asistentka označí etiketu zboží symbolem D (defekt) a defektní zboží vrátí zpět do prodeje. Stává se, že zákaznice vidí, jak je poškozené zboží opět zařazeno společně se zbožím bez vad. V tomto okamžiku v očích zákaznice ztrácí značka ORSAY prestiž a prodejní asistentka je brána, jako prodavačka, která chce za každou cenu prodat.

Navrhují, aby všechno defektní zboží bylo viditelně označeno symbolem D a společně umístěno na jednom místě v prodejně, nejlépe v blízkosti kabin. Zákaznice jasně uvidí, že zboží je vadné a na prodejně nebude docházet k nepříjemným situacím. Na etiketě poškozeného zboží bude také viditelně umístěna výše slevy na poškozené zboží. V současné době je výše slevy čistě na intuitivním odhadu prodejních asistentek, ty se přitom často řídí sympatiemi k zákaznici. Pokud je prodejní asistentce zákaznice sympatická, nabídne jí slevu vyšší, pokud sympatie chybí, zákaznice odchází s minimální slevou.

#### **- *Vysoká motivace a nízká fluktuace***

Vysoká motivace a nízká fluktuace jsou stěžejními rysy silné firemní kultury. Jak již bylo několikrát zmíněno výše v textu, je to právě vysoká fluktuace a téměř žádná motivace pracovníků, jež dokazují, že ve společnosti ORSAY není vytvořen systém pro rozvoj silné firemní kultury.

Personál pracující na prodejnách není dostatečně motivován. Špatná motivace personálu zaměstnankyně často láká k různým pracovním přestupkům. Jedním z těchto pracovních přestupků se staly manipulace s ORSAY kartami v roce 2010. Tyto manipulace měly za následek postupné propuštění téměř poloviny personálu v České republice.

Další ukázkou špatně nastaveného motivačního systému, jsou čím dál častější krádeže ze strany personálu. Bohužel se stává běžnou praxí, že mezi zlodějkami se objevují i samotné vedoucí prodejen či jejich zástupkyně.



**Návrhy na zlepšení:**

V předchozí kapitole byl důkladně popsán nový motivační systém, který by měl docílit snížení fluktuace zaměstnanců a snad i zabránit pracovním přestupkům ze strany zaměstnankyň.

Kultura vedení představuje další oblast, kde firemní kultura není příliš silná a je zde možné najít mnoho nedostatků. Kulturu vedení má společnost definovanou následovně:

**Kultura vedení – „Vedeme s citem a rozmyslem.“**

- Pracovníci vedení vytvářejí atmosféru důvěry.
- Jsou vzorem při dosahování cílů.
- Pravidelně vyjadřují uznání svým pracovníkům, jsou důvěryhodní a aktivně podporují v průběhu všech změn.
- Vedoucí pracovníci používají různé styly řízení v souvislosti s danou situací.
- Podporují otevřený dialog a jsou otevření kritice.
- Podporují zaměstnance a jsou vůči nim nároční. [5]

Definice firemní kultury, kterou se společnost prezentuje, je mého názoru zcela v pořádku. Myslím si, že je použitelná, jak pro vyšší, tak i nižší management. Jen si nejsem zcela jistá, zda jednotlivé vedoucí prodejen zcela chápou význam některých slovních spojení např.:

- *Vedoucí pracovníci používají různé styly řízení v souvislosti s danou situací.*

Management rozlišuje tři základní styly řízení: autoritativní, liberální a demokratický. Průměrná vedoucí prodejny s těmito pojmy nemusí být zcela obeznámena. Za styly řízení může považovat přístup „hodná vedoucí“ a „zlá vedoucí“.

Bohužel hlavním nedostatkem této definice je, že samotné vedoucí síly (DM, vedoucí prodejny) se v základních bodech – převážně v otázce komunikace – definicí příliš neřídí.

- *Bezkonfliktní komunikace, podpora otevřeného dialogu a otevřenost ke kritice.*

Při komunikaci v ORSAY je na první pohled patrná vertikální organizační struktura a centralizace řízení. Velký důraz je kladen na vztah podřízenosti a nadřízenosti. Tato problematika se týká převážně DM, které dávají svoji nadřazenost viditelně najevo. Jedná se převážně o odpovědi pravidelných reportů a zpráv. DM často volí, takové výrazy, které vedoucí prodejny i prodejní asistentky často viditelným způsobem ponižují. Vedoucí prodejny jsou často po přečtení takové zprávy demotivovány, což se odrazí i na jejich pracovním výkonu. Stává se, že vedoucí či prodejní asistentky si na chování DM často stěžují své ro-

dině a známým. Tak se stává, že společnost ORSAY je viděna v očích veřejnosti, nejen jako špatný zaměstnavatel, ale jako zaměstnavatel podporující neprofesionální přístup ze strany DM.

Otevřenost kritice nepatří zcela určitě mezi silné stránky manažerek ORSAY. Velmi často se stává, že pokud je manažerka v ORSAY vystavena kritice ze strany podřízené, v jejích očích kritika vypadá jako osobní útok proti její osobě a zároveň útok proti firmě. Kritika i ta dobrá, je často mezi manažerkami považována za něco zcela nepřijatelného. V tomto textu je důležité upřesnit slovo kritika. Za kritiku může být u vedoucích prodejen považováno například jen upozornění na jednodušší postup při některé činnosti nebo na chybu při obsluze a oslovení zákazníků.

Dalším důkazem centralizovaného přístupu vedení je vykání si na prodejnách. Dříve se na prodejnách vykalo pouze vedoucím silám, v poslední době si vykání vyžadují i některé prodejní asistentky pracující na hlavní úvazek. Je to z důvodu vyšší profesionality a vystupování před zákazníci.

#### **Návrh řešení:**

##### **Zamyšlení District Managerů**

Jako jediné možné řešení, považuji osobní zamyšlení se samotných DM nad způsobem odpovědí, které svým podřízeným odesílají. Arogantními a povýšenými reportingy se samy prezentují v očích svých podřízených velmi neprofesionálně.

##### **Otevřenost kritice**

Být otevřený kritice je důležitým prvkem sebereflexe každého manažera. Díky oprávněné kritice manažer vidí své chyby, kterých by si za běžných okolností nepovšiml. Správný manažer se nad svými chybami zamyslí a bude usilovat o jejich odstranění.

V tomto bodě opět záleží na osobním přístupu jednotlivých manažerek. Je důležité, aby oprávněnou kritiku nebraly jako útok, proti jejich osobě, ale jako přínos, který je může posunout dále.

##### **Tykání na prodejnách**

Práce prodejní asistenty v ORSAY představuje práci v malém týmu přibližně sedmi mladých slečen. Často se stává, že mezi nadřízenou a podřízenou je jen minimální věkový rozdíl. Vykání na pracovišti vytváří v týmu stísněnou atmosféru.

Naopak nabídka tykání by představovala výraz přátelství a sympatií ze strany vedoucí. Na první pohled by se mohlo zdát, že tykáním by vedoucí mohla ztratit autoritu svých podřízených. Je však důležité si uvědomit, že dobrá vedoucí si autoritu mezi podřízenými udržuje jiným způsobem, než jen vykáním. Takovým způsobem může být přirozená autorita, spravedlivé chování k podřízeným, či dobře zvládnutý doplňkový prodej a plnění cílů prodeje.

Hodnoty společnosti jsou zaměstnancům prezentovány prostřednictvím firemního časopisu BACKSTAGE. Časopis představuje formu oběžníku, jehož úkolem je informovat všechny zaměstnance o změnách a nových vizích společnosti. Bohužel, jak už to tak bývá, časopis je orientován na povzbuzení spíše polských a německých kolegyň. Myslím si, že společnost by měla časopis více zaměřit i na kolegy z ostatních zemí.

## 12 PŘÍNOSY A NÁKLADY PROJEKTU

Vyjádření přínosů a nákladů představuje jedno z rizik navrhovaného projektu. Hlavním důvodem je dlouhá časová realizace samotného projektu a jeho nehmatatelné výstupy. Trvá i několik let, než pozitivní změna podnikové kultury přinese první ekonomické užítky.

Dalším z problémů při určování nákladů nového motivačního systému byl fakt, že nebyla k dispozici přesná struktura osobních nákladů společnosti, která by mohla sloužit jako vzor.

V následujícím textu jsou náklady a přínosy projektu podrobněji rozepsány.

### 12.1 Náklady projektu

Vyjádřit detailně náklady změny motivačního systému je téměř nemožné, a to převážně z následujících důvodů:

- Není známá přesná struktura personálu v roce 2012 a v letech následujících.
- Celková suma prémie je odvozena od výsledků prodeje, jejichž výši nelze dopředu přesně určit.

Mým cílem při vyjádření nákladů projektu je dokázat, že tento projekt by společnost ORSAY finančně neohrozil. Tab. 19 zachycuje vývoj tržeb a čistého zisku společnosti za uplynulých pět let. V tabulce je také vyjádřen vztah mezi tržbami k počtu zaměstnanců a mezi čistým ziskem k počtu zaměstnanců.

Z Tab. 19 vyplývá, že v roce 2010 jeden zaměstnanec přinesl společnosti ORSAY tržby ve výši 2 089 000 Kč, ale výše čistého zisku na zaměstnance byla pouze 105 000 Kč. Do celkového počtu zaměstnanců jsou zahrnuty nejen pracovní síly na prodejnách, ale i pracovníci účetního oddělení sídlící v Praze či správa ORSAY Clubu v Karviné.

Tab. 19: Výsledky společnost [17, vlastní zpracování]

	2010	2009	2008	2007	2006
<b>Tržby [Kč]</b>	729 146 000	741 154 000	712 428 000	729 731 000	576 720 000
<b>ČZ [Kč]</b>	36 823 000	55 714 000	52 152 000	37 080 000	51 565 000
<b>Počet zaměstnanců</b>	349	341	281	271	169
<b>Tržby/zaměstnanci [Kč]</b>	2 089 000	2 173 000	2 535 000	2 693 000	3 412 000
<b>ČZ/zaměstnanci [Kč]</b>	105 000	163 000	185 000	136 000	305 000

Z Tab. 19 je patrné, že společnost v roce 2010 neprosperovala tak, jak by očekávala. Pro přesnější znázornění rozdílu mezi roky 2010 a 2009 slouží Tab. 20. Tržby mezi roky 2010 a 2009 poklesly o 2 %, pokud by byla splněna podmínka plnění cílů růstu tržeb 5 %, výše tržeb v roce 2010 by dosáhla hodnoty 778 211 700 Kč. Viditelně klesl i podíl čistého zisku k počtu zaměstnanců a to o 36 %.

Tab. 20: Porovnání roku 2010 s rokem 2009 [14, vlastní zpracování]

	2010	2009	2010 - 2009	2010/2009
<b>Tržby [Kč]</b>	729 146 000	741 154 000	-12 008 000	-2 %
<b>ČZ [Kč]</b>	36 823 000	55 714 000	-18 891 000	-44 %
<b>Počet zaměstnanců</b>	349	341	+8	+2 %
<b>Tržby / zaměstnanci [Kč]</b>	2 089 000	2 173 000	-1 084	-4 %
<b>ČZ/zaměstnanci [Kč]</b>	105 000	163 000	-58	-36 %

Za povšimnutí stojí i skutečnost, že i když společnost ORSAY každoročně rozšiřuje počet svých prodejních míst, za poslední roky tržby stagnují. Porovnáme-li rok 2010 s rokem 2007 (Tab. 23), byly prodejní výsledky společnosti téměř totožné, ale počet zaměstnanců byl téměř o 30 % nižší. Tato skutečnost zcela odporuje představám vedení společnosti ORSAY.

Jako jeden z hlavních důvodů poklesu tržeb a následně i čistého zisku vidím v nedostatečně motivovaném personálu. Tab. 21 zachycuje vývoj osobních nákladů k počtu zaměstnanců v uplynulých pěti letech. Srovnáme-li dva uplynulé roky je zřejmé, že společnost ORSAY se rozhodla značně snížit personální náklady. Jedním z hlavních důvodů tohoto poklesu mohl být fakt, že zaměstnanci společnosti neplnili v průběhu roku stanovené cíle, proto nebyly vyplaceny všechny prémie.

Tab. 21: Náklady na zaměstnance [17, vlastní zpracování]

	2010	2009	2008	2007	2006
<b>Počet zaměstnanců</b>	349	341	281	271	169
<b>Osobní NY [Kč]</b>	64 122 000	71 514 000	56 046 000	44 543 000	31 393 000
<b>Mzdy [Kč]</b>	47 153 000	52 794 000	41 025 000	32 961 000	23 244 000
<b>Mzdy / zaměstnanci [Kč]</b>	135 000	154 000	145 000	121 000	137 000
<b>ČZ /zaměstnanci [Kč]</b>	105 000	163 000	185 000	136 000	305 000

V současné době hlavní podíl na tržbách mají prodejny ve velkých městech s vysokou frekvencí zákazníků. Právě proto je důležité mít na prodejnách s nízkou návštěvností dobře motivovaný personál. Dobře motivovaný personál zaručí, že pokles tržeb způsobený klesající návštěvností nahradí růstem indexu prodeje. Růst indexu prodeje se v konečném důsledku odrazí v růstu tržeb.

### Vyjádření růstu nákladů po zavedení nového mzdového systému

Jak již bylo uvedeno v úvodu kapitoly, není možné přesně vyjádřit výši nákladů projektu. Pro vyjádření růstu výše nákladů po zavedení nového mzdového systému slouží Tab. 22 a Tab. 23. Tab. 22 zachycuje srovnání ročních mezd po a před zavedením motivačního systému prodejní asistentky pracující na hlavní pracovní úvazek. Výše prémie je zachycena v maximální možné výši, tedy v případě, že prodejní asistentka splnila všechny zadané cíle. Pro přesnější nastínění situace je roční mzda v ORSAY srovnána s roční průměrnou mzdou konkurence (viz. Obr. 21). Do hrubé mzdy konkurence jsou zahrnuty roční prémie ve formě 13. a 14. platu. Tento systém odměňování uplatňuje většina konkurenčních firem, o dalších prémiech v příkladu není uvažováno, proto je konečná výše nákladů na zaměstnavatele u konkurenčních firem minimální.

Tab. 22: Srovnání ročních mezd SA 40 [v tis. Kč] [17, vlastní zpracování]

	Konkurence SA 40	Současný stav SA 40	Nový mzdový systém SA 40	Rozdíl (nový systém – současný stav)	Rozdíl (nový systém – konkurence)
<b>Základní HM</b>	192 000	142 080	174 000	31 920	-18 000
<b>Max. hodnota prémie za servis</b>	-	11 376	34 800	23 424	34 800
<b>Čtvrtletní prémie za obrát</b>	-	-	14 000	14 000	14 000
<b>13. plat (roční prémie)</b>	32 000	2 832	14 500	11 668	-17 500
<b>Konečná výše HM</b>	<b>224 000</b>	<b>156 288</b>	<b>238 100</b>	<b>81 812</b>	<b>14 100</b>
<b>Čistá mzda</b>	156 300	109 602	166 013	56 411	9 713
<b>Mzdové NY zam.</b>	<b>300 160</b>	<b>209 426</b>	<b>319 054</b>	<b>109 628</b>	<b>18 984</b>

Tab. 23 vyjadřuje srovnání před a po zavedení nového mzdového systému u prodejních asistentek pracujících na částečný pracovní úvazek. Opět se jedná pouze o vyjádření při-

bližné, protože není známa přesná struktura pracovníků pracujících na částečný pracovní úvazek. Pro srovnání byla vybrána průměrná hodnota úvazku, tedy 20 hod. týdně.

Tab. 23: Srovnání ročních mezd SA 20 [v tis. Kč] [vlastní zpracování]

	Současný stav SA 20	Nový mzdový systém SA 20	Rozdíl
<b>Základní hrubá mzda</b>	71 040	87 000	15 960
<b>Maximální hodnota prémie za servis</b>	5 688	17 400	11 712
<b>Čtvrtletní prémie za obrat</b>	-	8 000	8 000
<b>13. plat (roční prémie)</b>	1 416	7 250	5 834
<b>Konečná výše hrubé mzdy</b>	<b>78 144</b>	<b>119 650</b>	<b>41 506</b>
<b>Čistá mzda</b>	55 797	62 245	6 448
<b>Mzdové NY zam.</b>	<b>104 713</b>	<b>160 322</b>	<b>55 609</b>

I když maximální výše celkových mzdových nákladů na jednu prodejní asistentku vzroste po zavedení nového mzdového systému přibližně o 110 000 Kč ročně, rozdíl mezi novým motivačním systémem a celkovými mzdovými náklady konkurence za rok činí necelých 20 000 Kč, což odpovídá vyšším požadavkům kladeným na zaměstnankyně společnosti ORSAY oproti konkurenci.

Celková částka 110 000 Kč ročně navíc na každou prodejní asistentku nepředstavuje jednorázovou investici. Jedná se o náklad na realizaci projektu, který společnost bude vynakládat každý rok. Účelem tohoto nového mzdového systému není jen zvýšení spokojenosti zaměstnanců, ale jeho hlavní účel má za cíl aktivním doplňkovým prodejem zajistit pravidelný růst tržeb. Bude-li se vycházet z předpokladu, že rok má 52. týdnů, pak celková částka nákladů projektu na jednu prodejní asistentku činí 2 000 Kč týdně. Tedy k tomu, aby společnosti odpadly náklady na realizaci projektu, musí prodejní asistentka každý týden prodat navíc zboží v hodnotě 2 000 Kč. Průměrná prodejní asistentka prodá navíc díky aktivnímu doplňkovému prodeji zboží v hodnotě minimálně 5 000 Kč denně. Tedy celková roční částka nákladů na realizaci nového mzdového systému by byla navrácena aktivním doplňkovým prodejem již během jednoho měsíce. Je však důležité uvažovat i nad tím, že samotné zboží představuje náklad společnosti a to přibližně ze 30 – 40 % jeho původní ceny. Proto je vhodnější uvažovat s návratností nákladů vynaložených na růst mezd na jednu prodejní asistentku alespoň dva měsíce. I tak by mělo dojít k růstu tržeb oproti současnému stavu.

Konečnou výši mzdových nákladů znázorňuje Tab. 24. Při souhrnném znázornění mzdových nákladů prodejních asistentek se vychází z předpokladu, že na každé prodejně pracují maximálně čtyři zaměstnankyně na úvazek 40. hod týdně, z nichž dvě představují vedoucí síly prodejen. Pro výpočet celkových mzdových nákladů vynaložených na mzdy prodejních asistentek je uvažováno s počtem 84 prodejních asistentek pracujících 40 hod. týdně a 126 prodejních asistentek pracujících na 20 hod. týdně. Ve mzdových nákladech na projekt není uvažováno o mzdách vedoucích sil prodejny, VM, Trainera, AM, ostrahy na některých prodejnách, personálního oddělení v Praze a správy ORSAY Clubu v Karviné, jelikož změna jejich mzdového systému nebyla do projektu zahrnuta.

Tab. 24: Mzdové náklady zaměstnavatele na projekt [v tis. Kč] [17, vlastní zpracování]

	SA 20	SA 40	Celkem
<b>Základní HM</b>	10 962	14 616	25 578
<b>Konečná výše HM</b>	15 076	20 000	35 076
<b>Mzdové NY zam.</b>	14 687	26 800	41 487

Celkové mzdové náklady projektu jsou zachyceny v Tab. 25. Za náklady projektu je považován rozdíl mezi novým a starým mzdovým systémem, který je přepočten na počet prodejních asistentek pracujících na hlavní a částečný pracovní úvazek. Vyčíslení výše mzdových nákladů na projekt je také jen přibližné, protože není známa přesná struktura personálu na jednotlivých prodejních pobočkách.

Tab. 25: Mzdové náklady projektu [vlastní zpracování]

	SA 20	SA 40	Celkem
<b>Výše NY [Kč]</b>	7 006 734	9 208 752	16 215 468

Celkové mzdové náklady projektu jsou přibližně 16 215 468 Kč. Tato vyjádřená hodnota představuje maximální možnou výši mzdy při vyplacení všech plných prémie. Tedy, že na všech prodejnách došlo ke splnění požadovaných cílů společnosti a pozitivní vývoj ukazatelů Ks/Bon a Hodnota/Bon oproti minulému období byl maximální. Je nutné si uvědomit, že splnit všechny prodejní cíle se často nedaří ani té nejlepší prodejně, proto celková výše nákladů na projekt je značně nadhodnocena. Do celkové částky mzdových nákladů není zahrnut „věrnostní bonus“, a to z důvodu, že nebyl zjištěn přesný počet délky pracovního poměru jednotlivých prodejních asistentek. Odhaduji, že maximální výše „věrnostního bonusu“ by neměla přesáhnout částku 50 000 Kč.



Tab. 26: Celkové náklady projektu [v Kč] [vlastní zpracování]

Druh nákladu	Suma
Nový mzdový systém	16 215 468
Soutěže na prodejnách	1 344 000
Soutěž DM	24 000
Wellness pobyt	20 000
Odměna za chycení zloděje	150 000
Příspěvek na pracovní obuv	147 500
Vánoční večeře	117 600
Vánoční poukázka	147 000
<b>Celkem</b>	<b>18 165 568</b>

Tab. 26 zachycuje celkové náklady projektu. Maximální výše těchto nákladů činí částku 18 165 568 Kč. Největší podíl na celkových nákladech projektu má nový mzdový systém. Opět je třeba zdůraznit také to, že odměny obdržené v rámci soutěží na prodejnách jsou ve formě dárkových poukázek ORSAY. Za dárkové poukazy si prodejní asistentky koupí zboží v hodnotě bez prodejní marže společnosti v tzv. „*nákupní či výrobní ceně*“. Výše marže společnosti se pohybuje ve výši 70 % původní ceny zboží. Z této skutečnosti vyplývá, že náklady, které jsem stanovila ve výši 1,3 mil. Kč, by ve skutečnosti mohly činit přibližně 400 tis. Kč. Výše odměny za chycení zloděje představuje pouze přibližný odhad. Při stanovení odhadu se vychází z předpokladu, že na všech prodejnách je v průměru dopadem zloděj 2 – 3x do roka. Náklady na příspěvek na pracovní obuv představují roční příspěvek na obuv ve výši 500 Kč. Kdyby společnost uvažovala o druhé možné variantě, tedy vytvořit vlastní kolekci obuvi, tento náklad by značně klesl. Do celkových nákladů na projekt není zahrnut náklad na zavedení „*aquamatů*“, z důvodu, že nebylo rozhodnuto o dodavateli nápojových stojanů.

## 12.2 Přínosy projektu

V předešlých kapitolách jsou popsány návrhy na změnu firemní kultury ve společnosti ORSAY převážně změnou motivačního systému.

Vliv úrovně firemní kultury má neodmyslitelný vliv na výkon a pracovní spokojenost všech zaměstnanců. Společnost ORSAY se v současné době potýká s problémem vysoké fluktuace a demotivace zaměstnanců pracujících na pozici prodejní asistentky. Zavedením nového motivačního systému, dojde ke zvýšení pracovního nasazení prodejních asistentek

a následnému poklesu fluktuace prodejních asistentek. V novém motivačním systému bude přesně vymezen systém odměňování, se kterým budou všechny prodejní asistentky obeznámeny. Nový prémiový systém je nastaven tak, aby motivoval prodejní asistentky k vyššímu výkonu a zároveň zajišťoval plnění stanovených cílů společnosti.

### **Ekonomické přínosy projektu**

Tab. 27 znázorňuje růst tržeb společnosti ORSAY v následujících letech, za předpokladu, že bude splněn cíl 5% růstu tržeb oproti minulému období. Za výchozí rok pro tvorbu tabulky byl zvolen rok 2010, od tohoto roku jsou výsledné tržby odvozeny. Společnost do 5% nárůstu tržeb již zahrnuje úvahy o budoucím vývoji inflace.

*Tab. 27: Plánovaný růst tržeb při plnění cílů [v tis. Kč] [vlastní zpracování]*

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Tržby</b>	729 146	765 603	803 883	844 077	886 280	930 594	977 123

Tab. 28 představuje ekonomický výnos projektu v následujících letech. Za ekonomický výnos projektu je považováno splnění cíle společnosti, a to 5% růst tržeb oproti minulému období. Splnění tohoto cíle by měl zajistit 100% aktivní doplňkový prodej na všech prodejních společnostech.

*Tab. 28: Výnos projektu – růst tržeb [v tis. Kč]*

[vlastní zpracování]

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Tržby</b>	38 280	40 194	42 203	44 314	46 529

### **Přínosy, jež nejdou ekonomicky vyjádřit**

Součástí nového motivačního systému je i navýšení základní hrubé mzdy. Společnost ORSAY vyplácela svým prodejním asistentkám nejnižší čistou mzdu v porovnání s konkurenčními prodejny. Zvýšením základní hrubé mzdy již nebude na společnost ORSAY pohlíženo jako na špatného zaměstnavatele a sníží se fluktuace prodejních asistentek.

Společnost dále může čerpat přínosy ze snížení fluktuace zaměstnanců, což opět podporuje růst tržeb. Toto tvrzení lze deklarovat na faktu, že nové prodejní asistentce trvá přibližně dva měsíce, než se naučí aktivnímu doplňkovému prodeji. Během této doby je její přínos společnosti díky prováděnému aktivnímu doplňkovému prodeji průměrně 80 000 Kč navíc na tržbách. Oproti tomu odcházející pracovnice, která ve společnosti pracuje delší dobu je

za stejné období schopna zajistit společnosti navíc 200 000 Kč na tržbách. Celkový roční přínos snížení fluktuace je ovšem těžko kvantifikovatelný, a to z důvodů rozličného vytížení jednotlivých prodejen a pracovního nasazení prodejních asistentek.

V rámci projektu bylo zhotoveno i několik návrhů na zavedení systému odměn, který ve společnosti doposud chybí. Na každý z těchto návrhů lze pohlížet jako na zbytečný náklad, ale v konečném důsledku všechny z těchto odměn povedou ke zvýšení pracovního nasazení prodejních asistentek.

Zavedením odměn za dopadení zloděje dojde k větší ostražitosti prodejních asistentek při hlídání prodejny a následnému lepšímu výsledku inventury. Ani v tomto případě nelze přesně vyčíslit ekonomický přínos tohoto záměru. Je ovšem důležité konstatovat, že maximální možná výše odměny za dopadení zloděje činí odhadem 150 000 Kč. Budeme-li uvažovat, že akceptovatelná hodnota chybějícího zboží na jednu prodejnu může být v rozmezí od 0 – 60 000 Kč záleží na velikosti prodejny, tak poté vyčíslení nákladů za odměny zlodějů nepřevyší hodnotu odcizeného zboží, proto můžeme hovořit o přínosu projektu.

Vyplácení věrnostní prémie bude mít za následek zaručení růstu základní hrubé mzdy prodejních asistentek a také následné snížení jejich fluktuace.

Pravidelné soutěže vedoucích prodejen a DM povedou k vyšší pracovní motivaci a zvýšení pracovního výkonu prodejních asistentek. Tyto soutěže jsou nastaveny tak, aby zaručovaly růst tržeb a růst vývoje ukazatelů Ks/Bon a Hodnota/Bon v porovnání s minulým obdobím.

Další návrhy byly zaměřeny na zlepšení přístupu společnosti ORSAY ke svým zaměstnancům. Do současné doby společnost nezajímalo, jak je vnímána v očích svých zaměstnanců převážně na pozicích prodejních asistentek a ani společnost ORSAY nejevila o své zaměstnance zájem. Takový přístup společnosti vede k trvalému úpadku firemní kultury, demotivace zaměstnanců a v konečném důsledku k poklesu tržeb.

Vytvořením symbolu v podobě „**Firemní hrdinky roku**“ prodejní asistentky názorně uvidí, že kariérní růst ve firmě je reálný a že i ony samy se v budoucnu mohou stát „**Firemní hrdinkou roku**“. Je to jedna z možností, jak zabránit jejich odchodu.

Opětovné zavedení vánoční večeře a vánočních poukázek bude představovat příjemné ukončení pracovního roku. Obnovení této tradice sníží pracovní napětí a vytížení na pro-

dejně, které je právě v předvánočním období nejvyšší. Společná večere povede k posílení týmového ducha, a ke sjednocení společných cílů.

Ve své práci jsem naznačila možný způsob změny ve vnímání firemních hodnot, jak společností, tak i prodejními asistentkami. Po zavedení těchto změn společnost bude nejen oceňovat názory na možné změny od svých podřízených, ale bude zodpovídat i za zdraví svých zaměstnanců.

Těmito změnami dojde ke sjednocení společných hodnot, norem a vzorů chování u zaměstnanců. Ke zvýšení image společnosti v očích veřejnosti a v neposlední řadě k pravidelnému plnění a překonávání společných podnikových cílů.

Je důležité se zamyslet i nad skutečností, zda by projekt společnost finančně neohrozil. Pro znázornění této situace poslouží Tab. 29.

*Tab. 29: Vyjádření celkového přínosu projektu [v Kč] [vlastní zpracování]*

<b>Výnosy projektu</b>	<b>38 280 000</b>
<b>Náklady projektu</b>	18 165 568
Celkový přínos projektu	<b>20 114 432</b>
<b>Daň PO 19 %</b>	3 821 742
<b>ČZ</b>	<b>16 292 690</b>

Z Tab. 29 vyplývá, že společnost ORSAY by zavedením nového motivačního systému neutrpěla žádnou finanční ztrátu, ba naopak, díky dobře motivovanému personálu by vzrostly i její tržby. Zdaníme-li celkový ekonomický přínos projektu sazbou daně právnických osob pro rok 2011 – 19 %. Čistý zisk samotného projektu bude 16 292 690 Kč, je to částka, kterou společnost získá díky dobře motivovanému personálu na pozicích prodejních asistentek.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo posílit vliv firemní kultury ve společnosti ORSAY. Změna firemní kultury není záležitostí několika měsíců. K tomu, aby ve společnosti ORSAY působila silná firemní kultura, musí zaměstnanci pocítovat sounáležitost s firmou, uznávat její hodnoty, které budou sami dále šířit prostřednictvím svého chování. Na druhou stranu společnost musí svým zaměstnancům umožnit uplatnit jejich schopnosti, znalosti a dovednosti, které v konečném důsledku povedou k jejich osobnímu růstu. Věřím, že některé návrhy z mé práce ocení i management společnosti a tím dojde ke splnění cílu mé práce.

První část práce se zabývala teoretickým zpracováním problematiky firemní kultury a motivace, jako její důležité součásti. Analytická část práce je tvořena analýzou současného stavu firemní kultury a motivačního systému ve společnosti. Základem analýzy současného stavu firemní kultury ve společnosti ORSAY byl její konkrétní popis, ve kterém byly definovány její symboly, rituály, hrdinové a hodnoty. Součástí analýzy byl i popis současného stavu motivačního systému, který se uplatňuje v České republice. Současný systém motivace prodejních asistentek je zaměřen na oblast verbální motivace a finanční motivace. Práce detailněji popisuje i prémiový systém nyní uplatňovaný ve společnosti. V této části byla objasněna charakteristika sledovaných ukazatelů společnosti a princip aktivního doplňkového prodeje. Právě neustálé sledování těchto dvou problémových oblastí má značný vliv na demotivaci prodejních asistentek a vede k následnému růstu jejich fluktuace.

Díky provedeným analýzám bylo zjištěno, že převážná část zaměstnanců pracujících na pozici prodejní asistentky není dostatečně motivována k tomu, aby svou prací usilovaly o ekonomický růst a rozvoj společnosti. Analýzy také ukázaly, že ve společnosti nepůsobí silná firemní kultura. Společnost se potýká s vysokou fluktuací a nízkou motivací, tyto faktory představují základní rysy silné firemní kultury. Zaměstnankyně působící na pozici prodejních asistentek jsou sice částečně obeznámeny s hodnotami firmy, jsou jim sděleny prodejní cíle daného roku, ale mnohé z nich nejsou s cíli a hodnotami společnosti ztotožněny. Výsledky analýz také prokázaly, že podniková kultura ve společnosti je charakteristická externě orientovaným hodnotovým systémem. Společnost usiluje o dosažení maximálního zisku bez ohledu na své zaměstnance.

Dle výsledků analýz byla stanovena možná řešení pro zlepšení současného stavu firemní kultury ve společnosti. Jako hlavní řešení celé situace bylo shledáno změnění celkového způsobu chování společnosti ke svým zaměstnancům.

V projektové části byl navržen nový motivační systém zaměřený na pozice prodejních asistentek. Při vypracovávání motivačního systému bylo provedeno srovnání současného stavu motivačního systému společnosti ORSAY a jejich největších konkurentů. Na základě výsledků toho srovnání bylo zjištěno, že mzdy prodejních asistentek jsou v porovnání s konkurencí nejnižší. Díky tomuto zjištění byl předložen podrobný návrh na zvýšení čisté mzdy prodejních asistentek na úroveň průměrné čisté mzdy vyplácené konkurencí. Návrh na zvýšení čisté mzdy prodejní asistentky se skládal ze dvou částí, a to z návrhu na zvýšení základní hrubé mzdy a návrhu vytvoření nového systému prémie.

V projektové části jsou také obsaženy další návrhy na posílení firemní kultury společnosti. Byl vytvořen návrh na změnu prvků samotné kultury. Bylo navrženo obnovení každoročního rituálu vánočních večeří, vliv působení „*Firemní hrdiny roku*“ na motivaci personálu a byly předloženy návrhy na změnu vnímání hodnot společnosti i zaměstnanců.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY***Monografické publikace:*

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BROOKS, Ian. *Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno : Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- [3] DOKOUPIL, Ivo. *Podnikový management I.* Ostrava : VŠB - Technická univerzita Ostrava, 1997. 350 s. ISBN 80-7078-504-7.
- [4] HROMKOVÁ, Ludmila; TUČKOVÁ, Zuzana. *Reengineering podnikových procesů*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 139 s. ISBN 978-80-7318-759-0.
- [5] Interní materiály společnosti ORSAY
- [6] KOTTLER, John P. . *Vedení procesu změny : Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha : Management Press, 2000. 189 s. ISBN 80-7261-015-5.
- [7] NOVÝ, Ivan. *Podniková kultura a identita*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993. 97 s. ISBN 80-7079-159-4.
- [8] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing a.s., 2004. 136 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [9] VEBER, Jaromír. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2008. 704 s. ISBN 978-80-7261-029-7.
- [10] VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 192 s. ISBN 978-247-2790-5.
- [11] ZÁMEČNÍK, Roman; TUČKOVÁ, Zuzana; NOVÁK, Petr. *Podniková ekonomika I.* Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 295 s. ISBN 978-80-7318-701-9.

*Internetové zdroje:*

- [12] *Facebook* [online]. 2011 [cit. 2011-07-25]. Julia Orsay. Dostupné z WWW: <<http://www.facebook.com/profile.php?id=100002538774038>>.

- [12] HAMPLOVÁ, Ludmila. *Vitalia.cz* [online]. 27.5.2009 [cit. 2011-07-25]. Které boty vám zničí nohy?. Dostupné z WWW: <<http://www.vitalia.cz/clanky/ktere-boty-vam-znici-nohy/>>.
- [13] *Justice.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-07-30]. Sbíрка listin: ORDICECH s.r.o. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=334676&sysinf.klic=6f31e2cf42f9a3773682fc025bc60ed1&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=62763&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=29.07.2011>>.
- [14] KLÍMOVÁ, Marie. *Management ve veřejné a sociální správě* [online]. České Budějovice : 2007. 70 s. Studijní opora předmětu. Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích. Dostupné z WWW: <<https://www.zsf.jcu.cz/structure/departments/kpr/.../management/download>>
- [15] *ORSAY* [online]. 2002 [cit. 2011-07-25]. Historie ORSAY. Dostupné z WWW: <<http://world.orsay.com/cz/firma/o-nas/historie/>>.
- [16] *ORSAY* [online]. 2002 [cit. 2011-07-25]. Working @ Orsay. Dostupné z WWW: <<http://world.orsay.com/cz/firma/kariera/working-orsay/>>.
- [17] *ORSAY* [online]. 2002 [cit. 2011-07-30]. O nás. Dostupné z WWW: <<http://world.orsay.com/cz/firma/o-nas/komunikace/>>.



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

AM	Area Manager
BIA	Individuální roční balance
ČZ	čistý zisk
DM	District Manager
HM	Hrubá mzda
NY	náklady
Poj.	pojištění
SA	Sales Assistant – prodejní asistentka
Zam.	Zaměstnavatele

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1: Široká organizační struktura</i> .....	16
<i>Obr. 2: Vysoká organizační struktura</i> .....	16
<i>Obr. 3: Kulturní síť [2]</i> .....	20
<i>Obr. 4: Silná podniková kultura [7]</i> .....	21
<i>Obr. 5: Proces motivace [1]</i> .....	28
<i>Obr. 6: Maslowova hierarchie potřeb [1]</i> .....	31
<i>Obr. 7: Počet každoročně nově otevřených prodejen v ČR [5, vlastní zpracování]</i> .....	41
<i>Obr. 8: Organizační struktura centrály [vlastní zpracování]</i> .....	44
<i>Obr. 9: Organizační struktura oddělení prodeje [5, vlastní zpracování]</i> .....	45
<i>Obr. 10: Organizační struktura prodeje v ČR [vlastní zpracování]</i> .....	49
<i>Obr. 11: Vývoj Ks/Bon na prodejně 337 [5]</i> .....	50
<i>Obr. 12: Vývoj Hodnota/Bon na prodejně 337 [5]</i> .....	51
<i>Obr. 13: Vývoj obrátu na prodejně 337 [5]</i> .....	52
<i>Obr. 14: Návštěvnost zákazníků na prodejně 337 [5]</i> .....	53
<i>Obr. 15: Návštěvnost prodejen v regionu [5]</i> .....	53
<i>Obr. 16: Logo společnosti [15]</i> .....	56
<i>Obr. 17: Vzhled prodejny [15]</i> .....	56
<i>Obr. 18: Profil na sociální síti Facebook [12]</i> .....	57
<i>Obr. 19: Schéma kariérního růstu ve společnosti [5, vlastní zpracování]</i> .....	68
<i>Obr. 20: Posloupnost BIA pohovorů [5, vlastní zpracování]</i> .....	70
<i>Obr. 21: Výše průměrné čisté mzdy prodejní asistentky [vlastní zpracování]</i> .....	80
<i>Obr. 22: Výsledky inventury 337 [5]</i> .....	92
<i>Obr. 23: Nevhodná pracovní obuv</i> .....	96
<i>Obr. 24: Ukázka obuvi prodejních asistentek [12]</i> .....	96
<i>Obr. 25: Ukázka vhodné obuvi prodejních asistentek [12]</i> .....	98

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1: Měkké a tvrdé faktory řízení [14]</i> .....	15
<i>Tab. 2: Výpočet čtvrtletní prémie 1 [5, vlastní zpracování]</i> .....	61
<i>Tab. 3: Výpočet čtvrtletní prémie 2 [5, vlastní zpracování]</i> .....	61
<i>Tab. 4: Výpočet roční prémie [5, vlastní zpracování]</i> .....	62
<i>Tab. 5: Výpočet prémie za servis 1 [5, vlastní zpracování]</i> .....	63
<i>Tab. 6: Výpočet prémie za servis 2 [5, vlastní zpracování]</i> .....	63
<i>Tab. 7: Ušlý zisk z odchodu prodejní asistentky [vlastní zpracování]</i> .....	73
<i>Tab. 8: Pracovní náplň prodejních asistentek [vlastní zpracování]</i> .....	80
<i>Tab. 9: Personální rabat [vlastní zpracování]</i> .....	81
<i>Tab. 10: Základní hrubá mzda dle hodinových úvazků [5, vlastní zpracování]</i> .....	83
<i>Tab. 11: Nový výpočet prémie za servis znázorňující růst obou ukazatelů</i> .....	84
<i>Tab. 12: Nový výpočet prémie za servis znázorňující růst jednoho ukazatele</i> .....	84
<i>Tab. 13: Nový výpočet prémie za servis znázorňující index prodeje &lt; 1,7</i> .....	85
<i>Tab. 14: Nový výpočet prémie za servis znázorňující překročení cíle hodnoty</i> .....	86
<i>Tab. 15: Výpočet nové čtvrtletní prémie [vlastní zpracování]</i> .....	88
<i>Tab. 16: Výpočet čisté mzdy s věrnostním programem po navýšení mzdy hrubé</i> .....	89
<i>Tab. 17: Týdenní výsledky indexu prodeje [vlastní zpracování]</i> .....	90
<i>Tab. 18: Zapisování týdenních výsledků prodejního indexu [vlastní zpracování]</i> .....	90
<i>Tab. 19: Výsledky společnost [17, vlastní zpracování]</i> .....	104
<i>Tab. 20: Porovnání roku 2010 s rokem 2009 [14, vlastní zpracování]</i> .....	105
<i>Tab. 21: Náklady na zaměstnance [17, vlastní zpracování]</i> .....	105
<i>Tab. 22: Srovnání ročních mezd SA 40 [v tis. Kč] [17, vlastní zpracování]</i> .....	106
<i>Tab. 23: Srovnání ročních mezd SA 20 [v tis. Kč] [vlastní zpracování]</i> .....	107
<i>Tab. 24: Mzdové náklady zaměstnavatele na projekt [v tis. Kč] [17, vlastní zpracování]</i> .....	108
<i>Tab. 25: Mzdové náklady projektu [vlastní zpracování]</i> .....	108
<i>Tab. 26: Celkové náklady projektu [v Kč] [vlastní zpracování]</i> .....	109
<i>Tab. 27: Plánovaný růst tržeb při plnění cílů [v tis. Kč] [vlastní zpracování]</i> .....	110
<i>Tab. 28: Výnos projektu – růst tržeb [v tis. Kč]</i> .....	110
<i>Tab. 29: Vyjádření celkového přínosu projektu [v Kč] [vlastní zpracování]</i> .....	112