

# **Projekt zlepšení systému motivace ve společnosti Bijou Brigitte s.r.o.**

Bc. Věra Kočicová

---

Diplomová práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Věra Kočicová**  
Osobní číslo: **M11453**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zlepšení systému motivace ve společnosti Bijou Brigitte s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice firemní kultury a motivace pracovníků.

#### II. Praktická část

- Provedte analýzu současného systému motivace pracovníků ve společnosti Bijou Brigitte s.r.o.
- Provedte analýzu vzhledu vybraných poboček společnosti Bijou Brigitte s.r.o.
- Vypracujte projekt ke zlepšení situace a zvýšení motivace zaměstnanců.
- Zhodnoťte přínosy, náklady a rizika navrženého projektu.

### Závěr

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

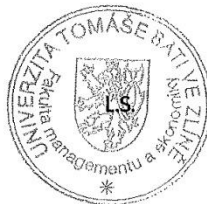
Seznam odborné literatury:

**ADAIR, J. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 80-86851-00-1.**  
**ARMSTRONG, M. Armstrong's handbook of human resource management practise. 11th ed. London: Kogan Page, 2009, 1057 p. ISBN 978-0-7494-5242-1.**  
**ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890.**  
**BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. 5.vyd. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.**  
**BROOKS, I. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Kressová, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**  
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
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,
- 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 nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<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:

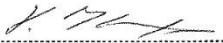
- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení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

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu 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 25.4.2013



<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 jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Cílem diplomové práce je zlepšit dosavadní motivační systém pro zaměstnance firmy Bijou Brigitte s.r.o. v České republice, který povede k jejich vyšší motivaci a spokojenosti v podniku. Teoretická část je věnována teoriím motivace, stimulačním prostředkům a typům zaměstnaneckých benefitů. Analytická část je zaměřena na charakteristiku podniku, analýzu vzhledu prodejen a analýze dotazníkového šetření současného systému motivace a spokojenosti zaměstnanců. Závěr práce tvoří návrhy nových motivačních prostředků, které jsou založeny na požadavcích zaměstnanců a výsledcích provedených analýz.

Klíčová slova: firemní kultura, pracovní motivace, stimulace, zaměstnanecké benefity, bižuterie.

## **ABSTRACT**

The aim of this thesis is to improve the existing motivation system for employees of the company Bijou Brigitte Ltd in the Czech republic, which will result in higher motivation and satisfaction in the company. The theoretical part is focused on theories of motivation, stimulus funds and types of employee benefits. The analytical part is concentrated on business analysis, design of stores and current system of motivation and job satisfaction. The thesis concludes with suggestions for new motivational resources that are based on the requirements of employees and the results of the analyses.

Keywords: corporate culture, work motivation, stimulation, employee benefits, jewelery.

Děkuji Ing. Petře Kressové, Ph.D., za vstřícný přístup, odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

Také chci poděkovat všem pracovníkům Bijou Brigitte s.r.o., kteří se ochotně zapojili do procesu zjišťování informací a jejichž názory a postoje přispěly ke vzniku diplomové práce.

Zároveň děkuji svým rodičům za podporu, jež mi byla poskytnuta v průběhu celého mého studia, a které si velmi vážím.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>12</b>
<b>1 FIREMNÍ KULTURA .....</b>	<b>13</b>
1.1 POJEM FIREMNÍ KULTURA.....	13
1.2 PRVKY FIREMNÍ KULTURY .....	14
1.3 ŘÍZENÍ FIREMNÍ KULTURY .....	16
1.3.1 Utváření a změna firemní kultury .....	16
<b>2 MOTIVACE.....</b>	<b>20</b>
2.1 TEORIE MOTIVACE.....	20
2.2 MODEL MOTIVACE .....	21
2.3 KLÍČOVÉ FAKTORY MOTIVACE .....	22
2.4 TYPY MOTIVACE.....	23
2.4.1 Vnitřní motivace.....	23
2.4.2 Vnější motivace.....	23
2.5 TEORIE POTŘEB .....	24
2.6 MCGREGOROVA TEORIE XY .....	26
2.7 HERZBERGOVA TEORIE DVOU FAKTORŮ .....	26
<b>3 STIMUL A STIMULACE .....</b>	<b>28</b>
3.1 POJEM STIMUL A STIMULACE.....	28
3.2 FINANČNÍ STIMULY .....	29
3.3 NEFINANČNÍ STIMULY .....	30
<b>4 PRACOVNÍ MOTIVACE .....</b>	<b>33</b>
4.1 MOTIVOVÁNÍ PRODEJNÍHO TÝMU .....	33
4.2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....	34
<b>5 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY.....</b>	<b>35</b>
5.1 PRŮZKUM NEJŽÁDANĚJŠÍCH ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ.....	35
5.2 HLAVNÍ TYPY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD.....	36
5.3 BENEFITY POSKYTOVANÉ ZAMĚSTNAVATELI V ČR .....	37
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>38</b>
<b>6 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE .....</b>	<b>39</b>
6.1 OBLAST PODNIKÁNÍ.....	39
6.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	40
6.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	42
6.4 SLEDOVANÉ UKAZATELE .....	44
6.5 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI BIJOU BRIGITTE S.R.O.....	46
<b>7 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU MOTIVACE .....</b>	<b>51</b>
7.1 CÍL ANALÝZY .....	51
7.2 METODY SBĚRU DAT A POSTUP ZPRACOVÁNÍ .....	52
7.2.1 Rozhovor .....	52
7.2.2 Vlastní praxe .....	52



7.2.3	Studium vnitropodnikových materiálů.....	52
7.2.4	Dotazníkové šetření.....	52
7.3	ANALYTICKÁ ZJIŠTĚNÍ.....	57
7.3.1	Výsledky dotazníkového šetření .....	57
7.3.2	Výsledky poznatků z vlastního pozorování .....	63
<b>8</b>	<b>SHRnutí POZNATKŮ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>65</b>
<b>9</b>	<b>PROJEKT ZLEPŠENÍ SYSTÉMU MOTIVACE.....</b>	<b>66</b>
9.1	CÍL PROJEKTU.....	66
9.2	PŘÍSPĚVEK ZAMĚSTNAVATELE .....	67
9.2.1	Stanovení nákladů na životní pojištění .....	68
9.3	MOTIVACE POMOCÍ OBOHACOVÁNÍ PRÁCE .....	73
9.4	ZAMĚSTNANECKÁ SLEVA .....	77
9.5	DÁRKOVÝ POUKAZ.....	79
9.6	ROČNÍ PRÉMIE .....	81
9.7	FINANČNÍ ODMĚNA ZA DOPADENÍ ZLODĚJE .....	85
9.8	VZHLED VYBRANÝCH POBOČEK V ČR.....	88
9.9	PŘÍNOSY PROJEKTU .....	96
9.10	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	96
9.11	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU .....	97
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>102</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>104</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>106</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>107</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>109</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>110</b>

## ÚVOD

S postupem času a rozvojem techniky se zájem vrcholových manažerů začal soustřeďovat na výkonnost svých zaměstnanců a důvod je jasný - stroje i nové výrobní postupy si lze koupit, ale získat vzdělané a dostatečně kvalifikované pracovníky je pro podniky nelehký úkol a často trvá dlouhou dobu, než se je podaří najít. Studie a výzkumy dokazují přímé spojení a závislost lidského faktoru na ekonomické prosperitě společnosti, a proto se v mnoha podnicích veškerá pozornost obrací právě na pracovní sílu. Společnost, která s tímto zdrojem neumí správně zacházet, ztrácí jednu z významných konkurenčních výhod a pokud se jí nenaučí správně využívat, může zcela zaniknout. Řada vrcholových manažerů se snažila nalézt jednoduché návody, které přesně napovídají, jak vést své zaměstnance, avšak žádný takový univerzální návod neexistuje. Za vykonanou práci dostávají pracovníci mzdu a vedení očekává maximální nasazení. Očekávání je sice oprávněné, leč realita často bývá poněkud jiná. Finanční odměna sice představuje důležitý faktor, na kterém závisí spokojenost zaměstnanců, avšak není jediným motivačním prostředkem. Kvalitní výkon pracovníka není založen pouze na jeho vědomostech a schopnostech, ale důležité také je, zda je správně a přiměřeně motivován. Respekt a uznání nadřízených či kolegů, konat smysluplnou práci, a nebo pracovat v přátelském prostředí. To jsou aspekty, které mají leckdy stejnou váhu a dokáží zaměstnance dostatečně povzbudit k vyššímu výkonu. Tento proces je neustále se rozvíjející a je třeba, aby byl plánovaný na dostatečně dlouhou dobu. Motivační prostředky mohou podnik stát mnoho peněz. Plní-li však svůj účel a jsou-li optimalizovány, můžeme o nich říci, že jsou k nezaplacení.

Cílem práce je vytvořit nový systém motivace, který zvýší pracovní úsilí zaměstnanců, a který v konečném důsledku bude mít příznivý dopad na hospodářský výsledek společnosti. Ve své diplomové práci se zaměřím na aplikaci vybraných motivačních prostředků ve společnosti Bijou Brigitte s.r.o., které mají napomoci zvýšit pracovní úsilí zaměstnanců a zároveň navýšit jejich pracovní spokojenost. Důvod, proč volím právě toto téma je, že jsem se v praxi osobně setkala s tím, jak podniky opomíjejí význam motivace pracovníků a soustřeďují se pouze na finanční odměny. Společnost již několik let sleduje snižující se tržby na mnoha pobočkách v České republice, ale nepodniká kroky, které by napomohly tento proces zastavit. Na základě svého působení ve firmě jsem se rozhodla zaměřit se na pracovníky poboček, chci je motivovat k vyššímu výkonu a zastavit dosavadní pokles tržeb. Za tímto účelem se budu věnovat teoriím motivace, několika druhům motivačních nástrojů a jejich použití v praxi. Pokusím se zjistit, jakým směrem by zaměstnanci chtěli

být motivováni, a tyto názory zohledním při tvorbě nového motivačního systému. Touto prací chci navázat na svou roční práci na pozici vedoucí pobočky ve Zlíně a zároveň pomoci svým kolegům pochopit vážnost a důležitost pojmu motivace a navést je ke správnému užití v praxi.

V první části se zaměřím na informace o firemní kultuře, jejích prvcích, řízení a změně. Dále se budu věnovat teoretickým východiskům a základním pojmům, které souvisí s pracovní motivací. V kapitole motivace popíši její definici, motivační teorie a také se zaměřím na její model a typy. Následující část bude věnována stimulaci, především jejímu rozdělení na finanční a nefinanční. Závěr teoretické části bude patřit pracovní motivaci a využití zaměstnaneckých benefitů.

Praktická část bude zahájena charakteristikou společnosti Bijou Brigitte s.r.o. a to historií, výrobním sortimentem a organizační strukturou podniku. Dále provedu analýzu podniku a popíši současný systém motivace. V druhé kapitole analytické části se zaměřím na vzhled vybraných poboček v České republice. Závěr práce bude obsahovat návrh nového motivačního systému, který bude mít pozitivní dopad na firemní kulturu společnosti.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 FIREMNÍ KULTURA

## 1.1 Pojem firemní kultura

Při procházení různých článků na internetu i v odborné literatuře je spousta odlišných názorů, zda firemní kultura je nástrojem pracovní motivace či naopak. Podle mého přesvědčení motivační program a stimulace zaměstnanců je jeden z nástrojů, který slouží k budování silné firemní kultury a proto se ve své diplomové práci budu zabývat nejdříve nadřazené firemní kultuře.

Ačkoliv jsem se snažila zjistit, co přesně firemní kultura znamená, nedopátrala jsem se jednoho názoru. Mnoho autorů se už od počátku 80. let 20. století snažilo vytvořit komplexní definici tohoto pojmu, avšak každý z nich se malinko lišil a liší dodnes. Každý z autorů má svůj vlastní styl a všichni mají v podstatě pravdu. Firemní kultura představuje termín, který stále nemá jasnou definici, a zde jsou některé z nich:

- Podle Kilmanna, R., Saxtona, M. a Serpa, R. (Lukášová, R., Nový, I., 2004, s. 21), „představuje firemní kultura sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy, které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás děla-jí“.
- Dle Denisona, D., (Lukášová, R., Nový, I., 2004, s. 22) představuje firemní kultura základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace.
- Podle Deala, T., Kennedyho, A., (Bedrnová, E., Jarošová, E., Nový, I., 2012, s. 510) „je firemní kultura sbírka hodnot, symbolů, podnikových hrdinů, rituálů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají velký vliv na jednání lidí na pracovních místech“. S tímto tvrzením zcela souhlasím.
- Firemní kultura (Šigut, Z., 2004, s. 9) „je duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život“.
- Firemní kultura (Armstrong, M., 1999, s. 357) představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci“.

Firemní kultura patří mezi tzv. měkké faktory řízení podniků, které se začaly užívat v 60. letech 20. století. Tyto faktory jsou okolními subjekty brány jako prvky dotvářející komplexní image společnosti. Dalšími prvky jsou mezilidské vztahy, motivace, firemní klima, neformální chování zaměstnanců, identifikace s firmou. Jsou obtížně měřitelné a hranice mezi nimi nejsou jasně vymezeny. Pro efektivnost a stabilitu organizace je důležité, aby jednotlivé prvky byly mezi sebou vyrovnány a aby ani jeden z nich nechyběl. Na vytvoření příznivého pracovního prostředí se může podílet každý vedoucí zaměstnanec jak pozitivně, tak i negativně.

Za firemní kulturu je považován soubor vzorců chování, pracovních norem, hodnot, postupů a praktik uplatňovaných ve společnosti. Firemní kultura je jedinečná pro každou společnost a v očích obchodních partnerů a zákazníků ji to odlišuje od ostatních firem na trhu. Firemní kultura není totéž co firemní identita nebo firemní image. Je to soubor pravidel, která jsou uvnitř firmy dodržována a jakým způsobem chování jednotlivců společnosti působí a ovlivňuje okolí firmy a interní vztahy mezi zaměstnanci, představuje také komunikační systém mezi managementem a zaměstnanci, přičemž jedna firemní kultura musí být sdílena všemi zaměstnanci bez výjimky. Ovlivňuje firemní strategii a měla by také podporovat dosažení firemních cílů. Určuje vztahy a atmosféru na pracovišti a navazování i udržování vztahů s obchodními partnery. Firemní kultura může představovat překážky v inovaci a vývoji, nebo naopak katalyzátor změn v organizaci. Pokud firma chce být úspěšná a mít spokojené zaměstnance, je potřeba vytvořit takový systém hodnot, s nímž se zaměstnanci ztotožní a dát jim pocit, že jsou tak součástí společnosti.

## 1.2 Prvky firemní kultury

Podle (Armstrong, M., 2003, s. 267) se firemní kultura skládá z následujících prvků:

- normy,
- artefakty,
- hodnoty.

### a) *Normy*

Normy představují pravidla chování, označována jako "pravidla hry", která podporují neformální zásady lidského chování v určitých situacích. Napovídají, jak by se měl jedinec chovat, co by měl říkat, jak se oblékat. Nejsou vyjádřeny písemně, pokud by byly, staly by se součástí firemních pravidel či formálních postupů. K předávání dochází pouze ústní

formou či ukázkou chování, a pokud dojde k jejich porušení, ostatní na ně velmi silně reagují. Podle Lukášové a Nového (2004, s. 24) je dodržování norem členy skupiny "odměňováno" a porušování naopak "trestáno". Tyto projevy jsou především citového charakteru. K členům, kteří normy přijaté skupinou dodržují, jsou ostatní členové vstřícní a přátelští. Porušování norem se projevuje u ostatních členů chladným až odmítavým chováním, s danými jedinci omezují komunikaci a nezvou je ke společným činnostem.

### ***b) Artefakty***

Za artefakty lze považovat symboly a znaky hmotné a nehmotné povahy firemní kultury.

*Hmotné prvky* - lze je vidět, jako např. unikátnost budov, prostorové rozložení nábytku, barevnost místností, propagační materiály, uniformy zaměstnanců. Také je můžeme slyšet ve formě podnikového rozhlasu, průběhu telefonního rozhovoru nebo třeba hudby, která hraje na pozadí uvnitř budovy, místnosti. Lze je i cítit ve formě vůní uvnitř budovy.

*Nehmotné prvky* - různé rituály, zvyky, obřady jako jsou oslavy narozenin zaměstnanců, vánoční večírky, firemní oslavy. Dále zde patří firemní hrdinové - modely, jež zastupují společnost v pozitivním směru, přičemž každý uvnitř firmy by k nim měl vzhlížet a respektovat je. Velmi důležitým prvkem je firemní jazyk, který je typický pro každou obchodní oblast a který je v daném oboru užíván téměř každodenně.

### ***c) Hodnoty***

Hodnoty jsou důležité pro jedince i pro celou skupinu a podílí se ve velké míře na jejich rozhodování. Implicitní hodnoty, které jsou hluboce zakořeněné v kultuře organizace, mají velký vliv, zatímco hodnoty idealistické mohou mít malý nebo dokonce žádný vliv. Individuální hodnoty určují, co je důležité pro jedince, organizační hodnoty určují, co je významné pro celou organizaci. V praxi se s hodnotami podniku setkáme nejčastěji ve formě artefaktů, kde patří např. rituály, mýty a historky, jazyk.

Čtvrtým prvkem firemní kultury je podle Lukášové a Nového (2004, s. 23)

### ***d) Základní přesvědčení***

Základní přesvědčení jsou zafixované představy o fungování reality. Pro jedince jsou pravdivé, nezpochybnitelné a jsou považovány za samozřejmé. Člověk si jejich význam neuvědomuje, základní přesvědčení je pro něj zcela přirozené a automatické.

### 1.3 Řízení firemní kultury

Jsou-li pravidla firemní kultury nastavena správně, měla by vést k lepšímu výkonu zaměstnanců, motivovat je. To má časem pozitivní odraz v zisku společnosti. Firemní kultura představuje komplex pravidel, který nemusí být nastaven správně hned na první pokus, důležité je na jednotlivých prvcích neustále pracovat, dotvářet je k dokonalosti, což může zabrat spoustu času, ale docílíme tím toho, že se hluboce zakoření v každém jednotlivci. Dochází-li ke změně firemní kultury jako celku, jedná se o náročné kroky, které musí probíhat nenásilnou formou v určitém časovém úseku. Vždy je potřeba mít na paměti, že jestliže jsou zaměstnanci s původní firemní kulturou již sžití, budou potřebovat více času na nové podmínky. Díky správné firemní kultuře bude každý zaměstnanec poskytovat ten nejlepší výkon v podmínkách, které ho motivují a v prostředí, s nímž se může identifikovat. Firemní kultura byla, je a i nadále bude důležitým prvkem, neboť napomáhá vytvářet historii celé společnosti. Význam firemní kultury neustále roste a je mocným nástrojem motivace, který zabraňuje fluktuaci zaměstnanců. Na trhu představuje potenciální konkurenční výhodu organizace, především úspěšné firmy s orientací na zákazníka a zaměstnance.

#### 1.3.1 Utváření a změna firemní kultury

Firemní kultura představuje určitou moc, pevný řád, soubor předpisů a pravidel platných pro všechny bez výjimky, formální komunikaci mezi zaměstnanci a pravidla týmové spolupráce. Podnik volí takovou kulturu, která je v souladu s dosažením jejích stanovených cílů. Utváření, ale i částečná změna firemní kultury je pro celou organizaci velmi náročná časově i finančně. V obou případech dochází k prosazení názorů, co je dobré a co špatné, jak se mají lidé v organizaci chovat.

#### *Utváření a osvojování firemní kultury*

Při tvorbě firemní kultury je nejlepší začít odshora, tedy od vrcholového managementu, což znamená, že každý manažer na libovolné úrovni řízení ji musí zcela přijmout, ztotožnit se s ní a aplikovat ji bez výhrad. V opačném případě, tedy zdola, hrozí, že bude vznikat neorganizovaně, chaoticky, samovolně z iniciativy zaměstnanců. Základem je stanovení určité firemní strategie a poslání, obsahující vizi a odhodlání celé firmy. Dalším krokem je pak sestavení definic nařízení a doporučení pro aplikaci jednotlivých procesů, které budou plně odrážet firemní hodnoty a její poslání. Důležitým aspektem je přitom zpětná vazba,



neboť na vytváření firemní kultury se podílí i zaměstnanci sami. Zdá se téměř nemožné dosáhnout požadovaného stavu, avšak je důležité se k němu co nejvíce přiblížit. Management se snaží, aby zaměstnanci stanovená pravidla kultury akceptovala a podporovala, tím dochází k rozšíření pozitivním směrem. Zaměstnanci však mohou pravidla a postupy pouze akceptovat, ale ne vždy uplatňovat. V extrémních případech dochází k šíření negativním směrem, kdy ji zcela zavrhnou a dělají pravý opak. Cílem je najít řešení jednotlivých situací, jež by mohly způsobit problémy a eliminovat je. Pokud se taková řešení v praxi osvědčí a zaměstnanci je přijmou a používají je, dochází k pozitivním výsledkům, se kterými pak management dál operuje. Firemní kultura se neustále formuje díky předávání novým jednotlivcům.

### ***Změna firemní kultury***

Změna firemní kultury je závislá na přímém rozhodnutí top manažerů organizace. Nejčastějším důvodem pro změnu lze označit snahu manažerů rychle reagovat na měnící se podmínky na trhu či realizace nové podnikové strategie, jak uvádí Armstrong (2007, s. 290).

Za další příčiny změny můžeme považovat:

- současná kultura je odlišná od strategicky potřebné,
- do vedení firmy přichází nová mladší generace,
- změna předmětu podnikání,
- změna pozice firmy na trhu,
- sloučení nebo splynutí s jinou organizací.

Názory odborníků na změnu firemní kultury můžeme rozdělit do dvou skupin. Ta první je přesvědčena, že se jedná o oblast nijak odlišnou od ostatních, je pouze důležité zvolit vhodné prostředky, které mají velký vliv na její formování. Naopak druhá skupina odborníků je přesvědčena, že firemní kultura je oblast, kterou komplexně změnit nelze, pouze ji v dlouhodobém časovém horizontu přizpůsobovat a tím ji znovu utvářet.

Každá zásadní změna musí být pečlivě připravena a naplánovány jednotlivé kroky do detailů. Tento proces lze rozčlenit do čtyř fází (Obr. 1). (Urban, J., 2003, s. 245)



Obr. 1: Proces změny firemní kultury

(zdroj: Urban, 2003)

– *Hodnocení současného stavu*

Vrcholoví manažeři jsou si vědomi potřeby změny firemní kultury, na tomto základě je provedena důkladná analýza současného stavu formou pozorování, dotazování, osobních pohovorů. V této fázi jsou stanoveny základní charakteristiky firemní kultury a jejich příčiny. Ještě předtím, nežli započne druhá fáze je nutno posoudit, zda je změna kultury vůbec možná a jaké by byly její přínosy pro společnost. Je-li změna reálná, je nutné sestavit projektový tým, který bude katalyzátorem veškerých změn.

– *Přípravná fáze*

Na základě zjištěných informací o současné situaci je stanovena nová vize firmy, zároveň je nutné vybrat hodnoty, které chceme zachovat a ty, které chceme nahradit za nové. Nová vize shrnuje, čím chce společnost být, čeho chce v budoucnu dosáhnout. Měla by inspirovat na všech stupních řízení na spoluvytváření takové budoucnosti.

– *Zavádění změn*

Tato fáze je postavena na vypracování realizačních plánů změny firemní kultury, jejich co nejrychlejšímu šíření a stabilizace v celém podniku. O změnách jsou informováni všichni zaměstnanci, stejně tak o pozitivních výsledcích, které změna přinesla. V tomto směru je velice důležitá aktivní komunikace manažerů se zaměstnanci, která by měla všechny účastníky změny povzbuzovat, vysvětlovat, stmelovat a také ochraňovat. Nezbytné je i posouzení personální politiky, konkrétně oblasti přijímání, hodnocení a odměňování pra-

covníků. Lidé mohou ve změně vidět jisté ohrožení aktuální situace či jejich postavení. Proto ve většině případů dochází k obranným postojům. Za důvody můžeme považovat např. obavy z narušení existujících vazeb mezi kolegy, ztráty osobních výhod, neochota změnit osobní zvyklosti, obava z neznámého, nejistota a další. V této fázi je důležité zaměřit se na jednotlivce, kteří proces přeměny spoluvytvářejí. Tito jedinci musí být zapálení do nového modelu firemní kultury, musí být zcela přesvědčeni, že změna, kterou prosazují, povede ke stanovenému cíli podniku a pouze k lepším výsledkům pro všechny. V případě jakýchkoli pochybností u těchto jedinců dochází k tomu, že mohou vzbudit nechuť, neochotu či dokonce odpor ostatních pracovníků. Ten je nutné rozpoznat již v jeho počátcích a provést intenzivnější kroky v argumentaci proč je změna důležitá. Management sám musí jít příkladem, aktivně jednat v souladu s tím, co je vyžadováno po ostatních a tím udržovat rovnováhu mezi slovy a skutky.

– *Stabilizace nového stavu*

Organizace se snaží zakořenit potřebu změny firemní kultury ve svých zaměstnancích tak, aby ji pochopili ne jako něco, co jim je vnucováno, ale aby komplexně porozuměli důvodům, díky nimž ke změně dochází a snadněji se jí tak přizpůsobili. Zaměstnanci pak sami dokáží diagnostikovat potřebu změny a nekladou odpor. Zafixování nového stavu musí být provedeno důsledně, stejně jako kontrola, při které se zkoumá a hodnotí, zda změna byla provedena podle plánu. V případě odhalení odchylek je třeba podniknout další opatření, která jsou nezbytná k plnému fungování firemní kultury.

## 2 MOTIVACE

Slovo motivace je latinského původu, vzniklo ze slova motiv, odvozeného od latinského slova "movere", tj. hýbat, pohybovat. Veškerá činnost člověka je založena na jednotlivých pohnutkách a motivace představuje interní hybnou sílu, která člověka nutí k určitému jednání či chování, usměrňuje ho a dává procesu určitý smysl. Motivace je jednoduše něco, co nás nějakým způsobem probudí a uvede do pohybu. Pohání nás kupředu k dosažení určitého cíle a může za ní být potřeba, emoce či touha, vedoucí nás k chování a jednání způsobem takovým, který směřuje k našemu uspokojení. (Bedrnová, E., Nový, I. a kol., 2007, s. 363)

Jedinec je motivován pomocí vnitřních faktorů, tzv. impulsů, jež vyvolávají změnu v těle nebo mysli a ovlivňují tak jeho psychické procesy. (Bedrnová, E., Jarošová, E., Nový, I., 2012, s. 228)

Ve většině firem je tento prvek již zakomponován v manažerském systému řízení, ale najdou se i takové společnosti, pro které je motivace pouze synonymum pro finanční odměnu za vykonanou práci. Těmto společnostem však dříve nebo později hrozí zánik, neboť nemají-li správně motivované zaměstnance, nevydávají ty nejlepší výkony a pro firmu je tak velmi obtížné konkurovat ostatním a udržet si svou pozici na trhu. Zaměstnanci, kteří nejsou motivováni, dosahují nízké produktivity práce, jejich výsledky nejsou často kvalitní, jak zaměstnavatel požaduje a to celé se pak odráží na finančních nákladech firmy. Lidská síla je i v současné přetechnizované době důležitá a některé činnosti stroji stále nelze nahradit. V těchto případech lidský faktor hraje důležitou roli a stává se jedním z klíčů k úspěchu, který se firma musí naučit správně ovládat.

### 2.1 Teorie motivace

Motivace je velice důležitá pro vedení lidí a její význam stále roste. Víme to dnes a věděli to i psychologové, kteří se jí začali zabývat v polovině 19. století a kdy také začaly vznikat první teorie motivace lidí. Dnes je pro manažery znalost motivace zcela nezbytná při výkonu jejich povolání. K tomu, aby dokázali správně motivovat, však musí vědět, co motivuje je samotné a jak vůbec motivace vzniká, neboť pouze pokud oni sami jsou správně motivováni a dosahují určitého uspokojení, jsou poté schopni motivovat a inspirovat ostatní k lepším výkonům, mohou je vést.

Motivace sama o sobě není všechno. Přestavuje jen základní kámen, od kterého se věci odvíjí. Dalším důležitým prvkem je lidská vůle, bez které se člověk nedonutí k pohybu, ačkoliv je motivován. Vůle člověka představuje úmysl, záměr či snaha o dosažení vytyčeného cíle. Je to akt rozhodnutí, podle kterého konáme a který může mít formu vědomou, polovědomou či dokonce podvědomou. (Adair, J., 2004, s. 14) S touto myšlenkou zcela souhlasím.

Motivaci lze pozorovat ve třech rovinách zároveň, kterými jsou (Bedrnová, E., Jarošová, E., Nový, I., 2012, s. 226):

- a) **Dimenze směru** - dochází zde k zaměření činností člověka k jistému cíli, nebo naopak od něj odrazuje, odvrací.
- b) **Dimenze intenzity** - síla motivace je závislá na vybraném směru motivace.
- c) **Dimenze stálosti** - charakteristická mírou schopností člověka překonávat vnější a vnitřní překážky, které se mohou vyskytnout na cestě k cíli.

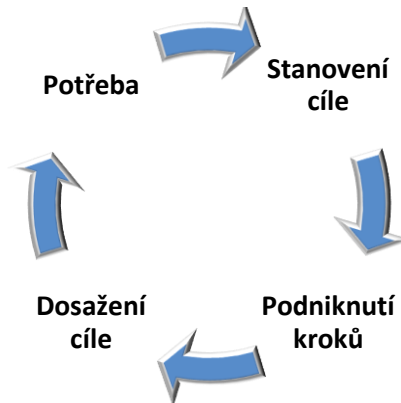
Každá motivace lidského chování a jednání odněkud pramení. Neděje se jen tak bezdůvodně. Za základní prameny motivace můžeme podle Bedrnové, Jarošové a Nového (2012, s. 229) označit následující:

- *potřeby* - subjektivně pociťovaný nedostatek nezbytného,
- *návyky* - opakované, zautomatizované činnosti člověka v dané situaci,
- *zájmy* - nutí člověka k činnosti, díky níž dochází k uspokojení,
- *hodnoty a hodnotové orientace* - osvojování si hodnot s postupným vývojem a stárnutím člověka. Tento hodnotový systém usměřňuje chování jednotlivce a pomáhá k formování osobnosti.
- *ideály* - vznikají působením společenských faktorů, které utvářejí osobnost člověka. Mezi nejzákladnější patří rodina, autority, výchova.

## 2.2 Model motivace

Model (Obr. 2) zachycuje proces motivace a jeho jednotlivé kroky. Vznik potřeby je založen na vědomém nebo podvědomém zjištění jistých neuspokojených potřeb. Na základě konkrétní potřeby je vyvoláno přání, díky němuž se člověk snaží něčeho dosáhnout nebo něco získat. Stanovením cílů chce dosáhnout uspokojení těchto potřeb a na jejich základě si jedinec volí způsoby chování takové, jež mají vést k dosažení stanovených cílů. Potřeba je uspokojena, pouze je-li dosaženo cíle.

Existuje vysoká pravděpodobnost, že při vzniku podobné potřeby se chování jedince bude opakovat. Nepodaří-li se potřebu uspokojit a nedosáhnout cíle, jedinec s největší pravděpodobností nebude v budoucnu podnikat stejné kroky. (Armstrong, M., 2009, s. 109)



Obr. 2: Proces motivace  
(zdroj: Armstrong, 2009)

### 2.3 Klíčové faktory motivace

S motivováním zaměstnanců ze strany managementu se dnes můžeme setkat téměř ve všech podnicích, nezávisle na jejich velikosti. Mnohem častěji se však setkáme s motivací sama sebe. V tom prvním případě se od nás očekává chování a jednání takové, které má napomoci dosažení společného firemního cíle. V tom druhém případě si cíl vybíráme sami a je jen na nás, zda máme dostatečně silnou vůli nepolevit v jeho dosažení.

K rozhodnutí správně někoho či sami sebe motivovat je důležité nastavení následujících čtyřech parametrů:

**a) Cíl**

Nejčastěji stanovený na základě skutečnosti, která se odehrála v minulosti a má negativní důsledek. Cíl má za úkol napravit nedostatky nebo zmírnit vzniklou škodu, snížit riziko dalšího vzniku. Myšlenka dosažení lepšího stavu vyvolává nadšení, které je nutné pro dosažení vysněného cíle.

**b) Akce**

Definování jednotlivých kroků potřebných k dosažení cíle. Akce znamenají ztrátu fyzické energie, ztrátu času i finančních prostředků, představují tzv. utopené náklady, ale bez nich bychom cíle nedosáhli.

*c) Časový úsek*

Stanovení časové délky, během které budou podnikány jednotlivé kroky vedoucí k cíli. Mohou být v horizontu dnů až několika měsíců. Délka se odvíjí od náročnosti stanoveného cíle.

*d) Pozornost*

Důležitý faktor v momentě, kdy se na cestě k cíli objeví překážky. Je potřeba soustředit se na stanovený cíl, žádoucí stav a držet se myšlenky, že vše lze překonat. V opačném případě hrozí ztráta energie, nadšení vyprchá a cíl se bude zdát nedosažitelný, ačkoliv tomu tak ve skutečnosti není. Rozhodující je zaměření na motiv a uvědomění si, proč je důležité překážky překonat, jaký je vlastně náš cíl, proč jsme se rozhodli podnikat kroky. Důležité je zachovat si vzbuzenou aktivitu a energii.

## 2.4 Typy motivace

Při motivování lidí lze dosáhnout cíle dvěma způsoby. První možnost je ta, že lidé jsou schopni motivovat se sami, nejčastěji díky výkonu práce, jež slouží jako prostředek k uspokojení určitého cíle, který si jedinec zvolil. Druhou možnost představuje motivování ze strany managementu, který za účelem splnění cíle využívá takových prostředků, které napomáhají k úspěšnému plnění kroků vedoucích k cíli. Za takové prostředky můžeme považovat prémie, nepeněžní odměny, povýšení, pochvalu. Podle Herzberga a kol., (Armstrong, M., 2009, s. 110) byla teorie motivace rozdělena na vnitřní a vnější.

### 2.4.1 Vnitřní motivace

Stanovena na základě faktorů, které si vytváří sami lidé. Práce, kterou lidé vykonávají je pro ně přitažlivá, vzbuzuje v nich zájem a je pro ně důležitá. Podmínkami jsou odpovědnost a dostatečná pravomoc, díky nimž má jedinec pocit kontroly nad svými možnostmi, dále autonomie, která dává jedinci volnost v jeho činech a možnost rozvíjení svých dovedností a schopností, vedoucí ke kariérnímu růstu.

### 2.4.2 Vnější motivace

Činnost jedince je silně ovlivněna jeho okolím, např. rodinou, spolupracovníky, zaměstnavatelem, přáteli. Jako prvky motivace jsou užívány odměny, pochvala či povýšení. Na druhou stranu jedinec může být svým okolím také demotivován a to určitou formou trestu, např. kritikou, disciplinárním řízením či odepřením platu.

Je-li považována vnější motivace za špatnou a vnitřní za správnou, není to správný předpoklad. Obě motivace jsou člověku ku prospěchu, důležité je obě správně použít a umět je ideálně zkombinovat, aby obě jejich složky působily stejným směrem a jejich účinek se znásoboval.

## 2.5 Teorie potřeb

Sociolog Abraham Maslow hierarchicky seřadil potřeby lidí podle jejich významu do pyramidy, z níž fyziologické potřeby a potřeba bezpečí a jistoty jsou nižší a potřeba sounáležitosti, sebeúcty a seberealizace jsou potřebami vyššími. Pyramida je založena na teorii, že jednotlivec začne usilovat o dosažení vyššího stupně až po uspokojení stupně nižšího. Zároveň říká, že při uspokojení nižšího stupně již tento stupeň není motivující, ale snaží se uspokojit potřeby na vyšším stupni. (Brooks, I., 2003, s. 50, Armstrong, M., 2007, s. 224, Bělohávek, F., 2003)



Obr. 3: Maslowova hierarchie potřeb (zdroj: Armstrong, 2003)

- 1) Fyziologické potřeby - nezbytné pro přežití člověka jakými jsou voda, kyslík, spánek, potrava.  
I v případě prodejních asistentek a především vedoucích poboček je uspokojení těchto základních potřeb velmi důležité. Např. je-li vedoucí na prodejně sama a její pracovní doba činí osm hodin, je nemožné vydržet celou dobu její směny bez využití toalety. Ačkoliv není na prodejně nikdo, kdo by ji na pár minut zastoupil, je nucena vyčkat, až všichni zákazníci opustí prodejnu, zamknout hlavní vchod do prodejny a poté si na pár minut odskočit.
- 2) Bezpečí a jistota - ochrana zdraví a života, vyhýbání se nebezpečnému, ochrana existence do budoucna.



Zaměstnankyně jsou pravidelně proškoleny o pravidlech chování na prodejně, kterým eliminují vznik možných rizik. O revize elektrických spotřebičů, světel, pojistek i hasicího přístroje se v pravidelných intervalech stará externě najatá firma Erbes s.r.o.

- 3) Potřeba sounáležitosti - potřeba někam patřit, do nějaké skupiny, být milován a milovat.

Konečné slovo při přijímání nového člena pracovního týmu má vedoucí pobočky. Je v zájmu všech, aby vybraná osoba byla komunikativní, společenská a měla smysl pro estetiku a design. Komunikativnost není důležitá pouze při prodeji ale také při komunikaci s ostatními členy týmu, neboť práce jednoho člena navazuje na práci druhého, který v ní pokračuje, jedná se především o úpravu a přemisťování zboží na pobočce. Pracovní kolektiv, ve kterém se jedinec cítí uznávaným členem, vede k jeho spokojenosti a odráží se ve formě pozitivní nálady na ostatní.

- 4) Potřeba uznání a úcty - pochvala a respekt ostatních, sebeúcta pro to, jaký jsem a co dělám nebo co umím, dosažení úspěchu či ocenění.

Vedoucí pobočky by měla rozpoznat snahu a výsledky nadměru odvedené práce a náležitě ji odměnit. Jestliže nemá možnost navrhnout daného zaměstnance na finanční odměnu navíc, může zvolit jinou formu a to slovní pochvalu.

- 5) Potřeba seberealizace - osobní rozvoj, realizace vlastního potenciálu, sebenaplnění, nalezení smyslu života.

Sebenaplnění a dobrý pocit se sebe sama může mít člověk z mnoha důvodů. Když jsem pracovala na pozici prodejní asistentky, měla jsem velkou radost, když se za mnou vrátil zákazník, který mi přišel poděkovat za rady a odborný servis, který jsem mu poskytla. V té chvíli jsem si uvědomila, že člověku lze pomoci různými způsoby, které mu umožní cítit se lépe a sebevědoměji. Ačkoliv to pro mě nebylo nalezení pravého smyslu života, velmi mi to pomohlo vážit si sebe sama a rozvíjet dál svůj potenciál.

## 2.6 McGregorova teorie XY

Douglas McGregor v 2. polovině 20. století zveřejnil své teorie vztahu lidského chování a motivací v organizaci. Tyto humanistické teorie vedení lidí se soustřeďují na osobní rozvoj, seberealizaci a dostatečnou míru samostatnosti jedince. Jsou založeny na dvou typech lidí (Bělohlávek, F., 2008a, s. 5 - 6):

### – *Teorie X*

Teorie X je založena na přesvědčení, že jedinec se vyhýbá práci, má k ní odpor a musí být k pracovním výkonům nucen. Vyhýbá se odpovědnosti. Je u něj potřebná neustálá kontrola a dohled. Tito lidé jsou za dobrou práci odměňováni určitou odměnou a za špatně odvedenou práci naopak potrestáni.

### – *Teorie Y*

Teorie Y předpokládá, že člověka práce baví, naplňuje, je přirozenou součástí jeho života. Je ochoten převzít odpovědnost a využívá příležitosti rozhodovat se sám, mít sám nad sebou kontrolu. Vyznačuje se aktivním a tvořivým přístupem.

## 2.7 Herzbergova teorie dvou faktorů

Dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga, zformulovaná roku 1959, se řadí do teorií motivace. Jejím cílem bylo nalézt zdroje spokojenosti či nespokojenosti pracovníka v zaměstnání. Výsledkem bylo nalezení několika faktorů, které byly autorem rozděleny do dvou skupin, jež označil za satisfaktory a dissatisfaktory (Adair, J., 2004, s. 52, Dědina, J. a Cejthamr, V., 2005, s. 147):

### – *Hygienické faktory - dissatisfaktory*

Hygienické faktory jsou příčinou pracovní nespokojenosti a mezi hlavní příčiny patří:

- politika organizace a řízení,
- kontrola,
- mezilidské vztahy na pracovišti,
- platové podmínky,
- postavení,
- jistota zaměstnání,
- osobní život,
- pracovní podmínky.

– *Motivátory - satisfaktory*

Motivátory působí na člověka a vedou k jeho pracovní spokojenosti. Motivující faktory pro zaměstnance mohou být následující:

- úspěch,
- uznání,
- povýšení,
- odpovědnost,
- možnost kariérního růstu,
- obsah práce.

Manažeři by měli usilovat o naplňování dissatisfaktorů a vhodně je doplnit o satisfaktory, díky nimž navýší pracovní nasazení zaměstnance.

### 3 STIMUL A STIMULACE

#### 3.1 Pojem stimul a stimulace

Slovo stimulovat můžeme nahradit synonymy podněcovat či povzbuzovat. Motivace a stimulace není jedno a totéž. Ačkoliv jsou tyto dva pojmy v praxi často zaměňovány, je mezi nimi určitý rozdíl. Motivace představuje levnější způsob zvýšení produktivity zaměstnanců, neboť motivovaný zaměstnanec má sám snahu podávat potřebný výkon, vychází z vnitřních pohnutek (motivů). Oproti tomu stimulace je pro podnik podstatně finančně dražší, neboť stimulace je přímo závislá na finančních prostředcích podniku, díky nimž ovlivňuje své zaměstnance. Ke stimulaci pracovníků dochází vlivem vnějších podnětů (stimulů), tlačící na psychiku jedince a pro podnik je poměrně jednoduchá. Výkon jedince se odráží na poskytování odměn, dokud jsou odměny vypláceny, jedinec pracuje a je spokojený. V okamžiku, kdy odměna není vyplacena, jedinec ztrácí snahu a nepodává patřičný výkon, což představuje hlavní nevýhodu stimulace.

Motivace a stimulace mají také něco společného - mohou působit na člověka vnějšími faktory, tzv. incentivy (odměny, pochvaly), které aktivují určitý motiv. (Bedrnová, E., Jarošová, E., Nový, I., 2012, s. 228)

Každý člověk je svým způsobem jedinečný a na každého působí jiný faktor. Z velké části záleží na vybraném motivu či stimulu, který má jedince přivést tam, kam potřebujeme, avšak důležitou roli také hraje jeho motivační profil, zda podnět přijme či nepřijme.

Aby došlo ke správné funkci stimulu ve formě peněžité či nepeněžité odměny, musí bez rozdílu splňovat následující podmínky:

– ***Přímý vztah k výkonu práce***

Práce musí přímo souviset s odměnou, kterou má být jedinec obdarován. Týká se hlavně nefinančních odměn, které často zaměstnavatel zvolí, pouze pro jejich výhodu a zapomíná, že pro zaměstnance není v daném oboru atraktivní, či vůbec využitelná.

– ***Bezprostřední odměna po výkonu úkolu***

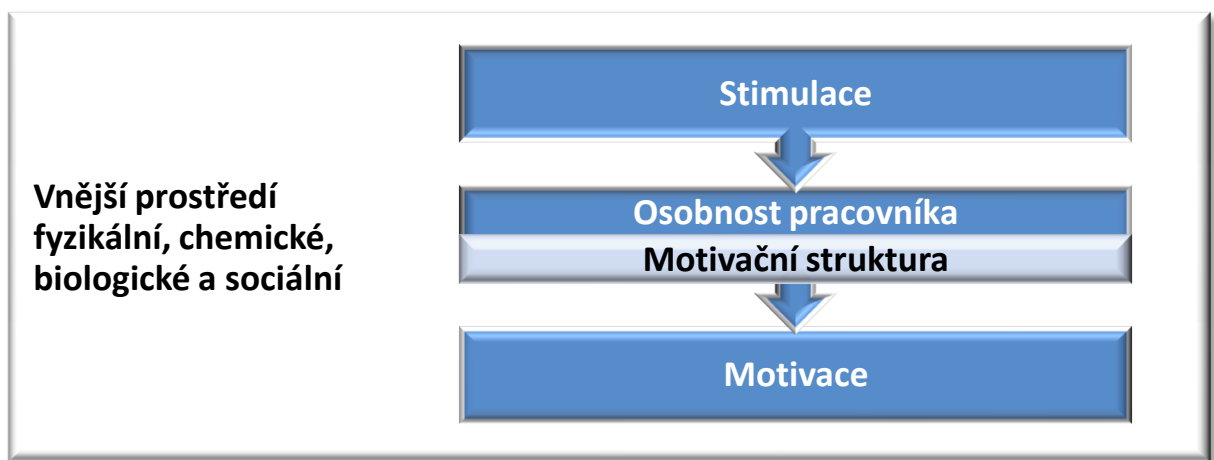
Stimulace jedince má přímý vztah na jeho výkonu, pokud tedy zaměstnanec obdrží odměnu dopředu ještě před pracovním výkonem, ztrácí snahu vykonat jej, jak nejlépe dokáže, neboť ať už bude výsledek jakýkoli, odměnu má již jistou. Druhý extrémní případ je, když jedinec vykonanou prací splní, jak nejlépe umí, ale odměna stále nepřichází. Taková situa-

ce jej může zneklidňovat a odráží se pak na jeho dalším pracovním výkonu, ačkoliv odměnu po čase skutečně dostane. Jestliže uběhne od pracovního úkolu např. několik týdnů, nepředstavuje odměna, byť je ve stejné výši jako měla být, takové uspokojení, jako kdyby ji dostal bezprostředně po vykonaném úkolu.

– *Vymezena pravidla pro jejich dosažení*

Zaměstnavatel musí zaměstnance předem seznámit za jakých, přesně definovaných podmínek, mu náleží odměna. Tyto podmínky mohou představovat kvalitu či rychlost provedeného úkolu, časový limit, do kterého musí být práce vykonána, způsob provedení a další. Při jakémkoli porušení podmínky pak pracovník ztrácí nárok na odměnu, ačkoliv úkol splnil.

Při ovlivňování jedince je nutné dokonale poznat jeho motivační profil, teprve poté musíme zvolit takové stimulační nástroje, které budou mít na jeho motivace největší efekt, což zpětně přinese největší efekt nám. Obrázek (Obr. 4) popisuje obecný proces stimulace. (Bedrnová, E., Jarošová, E., Nový, I., 2012, s. 259)



Obr. 4: Proces stimulace (zdroj: Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012)

### 3.2 Finanční stimuly

Do finančních stimulů jednoznačně zařazujeme ekonomické jistoty, které představují mzdu, plat, prémie či odměny za vyšší pracovní výkon, podíly na zisku, příplatky za práci přesčas. Každý pracující člověk očekává za svůj výkon finanční ohodnocení, které pak bude moci dále využívat ke svým potřebám. Finanční stimul je základem pro odměňování pracovníků, není však konečným. Zejména pracovníky na vyšších pracovních pozicích, např. manažery, vedoucí pracovníky je třeba stimulovat pomocí dalších prvků. Jedná se

zejména o situace, kdy finanční odměna zcela pokryje jejich potřeby a výdaje a ještě jim může část zbývat. V takovýchto případech musí organizace nabídnout něco navíc, jinou hmotnou odměnu, která pro ně bude lákavá. Příkladem mohou být příspěvky na vzdělání, dopravu, stravování, kulturu, dovolenou či mateřské školy, slevy na podnikové výrobky, nebo jejich poskytování zcela zdarma, zaměstnanecké akcie, dále poskytování firemních předmětů i pro osobní účely, členství v klubech a další.

### 3.3 Nefinanční stimuly

Velkou oblibu mají v praxi také nefinanční stimuly, které pomáhají firmám udržet si klíčové zaměstnance. Mezi hlavní nefinanční stimuly patří:

– *Možnost kariérního postupu*

Kariérní postup není pro firmu pouze prostředkem jak stimulovat své pracovníky, ale zároveň představuje prostředek, díky němuž získává stále kvalifikovanější pracovní sílu. Pokud se jedinec vypracuje z řadového zaměstnance až na vedoucí pozici, není to pro něj otázka několika týdnů či měsíců, ale několika let. Za tuto dobu se již pracovník s firmou dokonale seznámí, vybuduje si k ní pozitivní přístup, který se přetváří v loajálnost. Cílem firmy by mělo být ukázat kariérní postup, jako prostředek pro lepší život, neboť pro mnoho lidí je kariérní postup spojen spíše s negativy, jimiž jsou např. více práce, větší pracovní odpovědnost, méně volného času, více starostí, nepřiliš vysoké finanční ohodnocení.

– *Práce samotná*

Velkou část života tráví lidé v práci, proto práce samotná je pro jedince důležitým faktorem a nejlépe je, když v ní najde zalíbení a stane se mu koníčkem. Člověk v práci nalezne potěšení, jestliže činnost, kterou vykonává je pro něj a ostatní užitečná, má vynikající znalosti o dané profesi, má možnost něco tvořit nebo pomáhat jiným a přitom mít určitou míru samostatnosti. Podílí-li se pracovník na vytváření pracovních podmínek, stimuluje ho to k lepším pracovním výkonům.

– *Uznání a ocenění*

Formální ocenění potěší, to neformální někdy však ještě více. Díky neformálnímu hodnocení pracovník ví, zda se jeho práce ubírá tím správným směrem, zda odpovídá očekávání zadavatele. Dochází tak k průběžné zpětné vazbě od zaměstnavatele či kolegů. Pozitivní hodnocení dokáže v jedinci vzbudit dostatek energie a sebedůvěry k tomu, aby svůj pracovní výkon stimuloval k ještě lepším výsledkům. Vedoucí pracovník musí umět vyhledat

a patřičně ocenit všechny podřízené, kteří přispívají ke stanoveným dlouhodobým cílům firmy. Formální hodnocení je založeno na dodržování předem stanovených podmínek a tvoří základ pro spravedlivé odměňování všech zaměstnanců podniku. V praxi k němu dochází často v rámci nějaké firemní akce, např. firemní ples, firemní večírek, na kterém jsou oficiálně vyzdvížena jména těch, kteří se nejvíce přičinili na úspěchu celé organizace za uplynulé období. Ocenění pracovníků je pak nejčastěji doprovázeno předáním finanční odměny těmto jednotlivcům.

– *Mezilidské vztahy na pracovišti*

Pokud jedinec vchází na pracoviště, kde je pořádek, dostatečné vybavení a přátelská atmosféra, bude to mít příznivý dopad na jeho psychiku a také jeho pracovní výkon. Nadšení manažerů a spolupracovníků se přenáší na ostatní týmové kolegy, a proto je důležité ho podněcovat. Důležitá je i pochvala ostatních za dobře vykonanou práci a povzbuzení k ještě lepším pracovním výkonům. Jedním z cílů firmy by mělo být vytvoření takové atmosféry a podmínek na pracovišti, aby jejich zaměstnanci byli v práci spokojeni, chodili do práce rádi a své spolupracovníky a nadřízené považovali za své přátele. Klíčovou roli zde také hraje vedoucí pracovník, který svým chováním je schopen ovlivnit celkové pracovní prostředí. Při vytváření příznivých pracovních podmínek musí jednotlivé členy zcela respektovat a chovat se ke všem stejně spravedlivě. Už to je klíč pro dobré vztahy mezi jednotlivci, neboť mají pocit rovnosti jeden k druhému. Cílem manažera je vytvořit pouto mezi jednotlivci a posílit jejich vzájemnou důvěru.

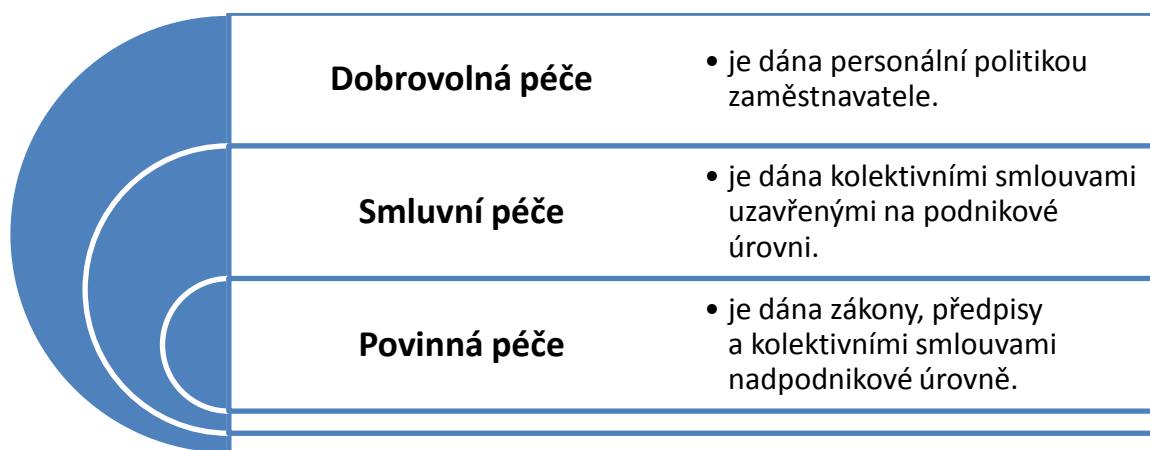
– *Pracovní podmínky*

Pracovní podmínky mohou být jedním z důvodů, proč má uchazeč zájem pracovat v naší organizaci, nebo také důvodem, aby ji neopustil a nepřešel ke konkurenci. Faktorů, které ovlivňují pracovníka je celá řada, např. délka pracovní doby, práce přesčas či noční práce, odpovědnost zaměstnance za škodu, možnost vzít si přestávku, existence odborů, bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci, práce v otevřené kanceláři, možnost práce z domova, služební automobil či mobilní telefon, fyzické a organizační podmínky práce. Také interní komunikace se zaměstnanci je velmi důležitá, neboť jejím prostřednictvím zlepšují vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. Ti vždy ocení, když dostanou jasné, nematoucí a nezkreslené informace o důležitých rozhodnutích firmy, které se jich budou přímo týkat. Pokud se zaměstnavatel zajímá o zpětnou vazbu svých podřízených, dává jim tak prostor po-

dílet se na případné koordinaci podnikového rozhodnutí. Pomáhá tím k zajištění organizační stability a loajality pracovníků.

– *Péče firmy o pracovníky*

Organizace se může o své zaměstnance starat hned na několika úrovních, které podle Koubka (2004, s. 343) lze rozdělit do třech následujících:



<b>Dobrovolná péče</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• je dána personální politikou zaměstnavatele.</li> </ul>
<b>Smluvní péče</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• je dána kolektivními smlouvami uzavřenými na podnikové úrovni.</li> </ul>
<b>Povinná péče</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• je dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně.</li> </ul>

*Obr. 5: Rozdělení péče o zaměstnance (zdroj: Koubek, 2004)*

Zaměstnavatelé si uvědomují, že pracovníci jsou nejdůležitějším zdrojem, hlavně pokud jsou kvalifikovaní. Proto věnují svým zaměstnancům dostatek péče, především pokud si je chtějí udržet. I přes technickou vyspělost je stále mnoho firem, které se bez lidské síly neobejdou, jsou na ní zcela závislí. Schopnosti pracovníků a jejich spokojenost tak vytváří klíč k úspěchu na trhu a v konkurenčním prostředí.



## 4 PRACOVNÍ MOTIVACE

Dokázat správně motivovat spolupracovníky je důležitým prvkem pro zvýšení efektivity pracovního nasazení jednotlivců i celého týmu. Jestliže se rozhodneme, že budeme motivovat ostatní, musíme jednotlivce nejdříve dobře poznat a pátrat po motivech jejich jednání. Pomocí vhodných nástrojů pak v pravý čas a na správném místě podnikneme různé kroky. K tomuto činu je však také nutné si prostudovat důležité teorie, které nám pomohou jít tím správným směrem.

### 4.1 Motivování prodejního týmu

Dobrý obchodník se pozná podle svého vystupování a prezentace výrobku. Jak zapůsobit na zákazníky se lze naučit, ale komunikační dovednosti jsou osobní dispozice, se kterými se již člověk narodí. Obchodník musí být trochu extrovert, sociabilní a mít jistý osobní vliv na ostatní. (Bělohlávek, F., 2008b, s. 115)

Podle těchto dispozic bychom při výběrovém řízení měli vybírat adepty takové, kteří prodejní tým obohatí svou osobností. Jsou komunikativní, přesvědčiví a mají týmového ducha.

#### *Job-Enrichment*

Job-Enrichment lze přeložit jako obohacování práce vertikálním směrem. Jedná se o zadávání nových úkolů zaměstnanci, které se vyznačují různou mírou složitosti, odpovědnosti i namáhavosti. Jak uvádí Koubek (2007, s. 44-45), v praxi je lze uplatnit pomocí delegování a posilování pravomocí. Podmínkou funkčnosti je odpovědný přístup pracovníka, který je daným úkolem pověřen. Díky Job-Enrichment dosáhne zaměstnavatel vyššího zájmu a angažovanosti svého zaměstnance a eliminuje snížení jeho pracovního nasazení. (Šikýř, M., 2012, s. 52)

#### *Job-Enlargement*

Job-Enlargement v českém překladu znamená obohacení, nebo rozšiřování práce horizontálním směrem. Zaměstnanec dostane ke stávajícím úkolům nový, který je podobný těm dosavadním, také odpovědnost a namáhavost není příliš odlišná. Pomocí Job-Enlargement se zaměstnavatel snaží učinit pracovní úkoly rozmanitějšími a zamezit pracovní rutině, která časem snižuje výkonnost zaměstnance. (Šikýř, M., 2012, s. 52)

## 4.2 Pracovní spokojenost

Pracovní výkon zaměstnance a jeho uspokojení z práce jsou pojmy velmi úzce propojeny, ale není to totéž. Skutečnost, je-li pracovník spokojený, ovlivňuje jeho celkový postoj k práci v organizaci. Ovlivňuje základní aspekty, jakými jsou např. celkový pracovní výkon, absenci v práci, loajalitu k organizaci, fluktuaci a další. Pracovní spokojenost je ovlivněna stylem firemního řízení, způsobem odměňování, péčí o zaměstnance, mezilidskými vztahy na pracovišti, pracovními podmínkami a mnoha dalšími aspekty. Pracovní nespokojenost se odráží v chování jednotlivce jak na jeho výkonech, tak i k chování kolegům či nadřízeným. Za tímto účelem je v zájmu všech, aby společnost prováděla pravidelné průzkumy pracovní spokojenosti svých zaměstnanců. Průzkumy mohou být uskutečněny pomocí strukturovaných dotazníků, rozhovorů nebo diskuzních skupin. Jejich cílem je objevit skutečné i potenciální problémy, vyhledat jejich příčiny a snažit se jim předejít, nebo je alespoň eliminovat.

## 5 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Zaměstnanecké benefity dnes tvoří nedílnou součást mnoha velkých, ale i malých firem. U zaměstnanců vzbuzují atraktivitu a zároveň pocit, že dostávají něco navíc a že o ně zaměstnavatel pečuje. Představují nepeněžní plnění, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům, jež se stává důležitým faktorem při budování dobrých vztahů mezi nimi. Benefity pomáhají budovat pozitivní image společnosti a stávají se nedílnou součástí firemní kultury. Nejsou upravované ani vymahatelné zákonem a navíc je většina z nich daňově uznatelných. Armstrong (2009, s. 382) považuje zaměstnanecké výhody za nástroj, s jehož pomocí dochází ke zvyšování oddanosti zaměstnanců a demonstraci péče zaměstnavatele o jejich blahobyt. Jejich prostřednictvím si firmy zajišťují konkurenceschopnost svého celkového souboru hmotných odměn.

Od daně z příjmů právnických osob jsou osvobozeny např. odborný rozvoj zaměstnanců související s předmětem činnosti zaměstnavatele či rekvalifikační kurz, nealkoholické nápoje určené ke spotřebě na pracovišti, příspěvky z fondu kulturních a sociálních potřeb, jež lze použít na rekreační, zdravotnická a vzdělávací zařízení, tělovýchovná a sportovní zařízení a také příspěvky na veřejnou dopravu.

### 5.1 Průzkum nejžádanějších zaměstnaneckých benefitů

Podle výsledků studie Salary & Benefit Guide 2011-2012 personální agentury Robert Half vyplývá, že největší oblibě benefitů mezi zaměstnanci se těší (BusinessInfo, ©2013):

1. 5 týdnů dovolené
2. služební automobil i k soukromým účelům
3. jazykové kurzy
4. odborné vzdělávání
5. stravenky

Týden dovolené navíc a služební automobil i k soukromým účelům patří mezi nejžádanější benefity, které by od svých zaměstnavatelů pracovníci nejraději dostávali. Bonusy jako občerstvení, stravenky, telefony či notebook již nejsou považovány za výhodu, nýbrž za samozřejmost. Za méně žádané jsou dle průzkumů také považovány 13. platy, které se již v posledních čtyřech letech v žebříčku pěti nejžádanějších benefitů neobjevily. Z toho lze odvodit, že lidé jsou více spokojeni se svým finančním ohodnocením a začínají upřednostňovat volný čas. Lze říci, že pracovníci i uchazeči o místo mají potřebu dalšího vzdělání,

kteřé představuje výhodu na trhu práce. Mimo jiné agentura zveřejnila poznatek, že nejdůležitějším kritériem jsou stabilita společnosti a možnost profesního růstu.

V oblasti obchodu a marketingu je pořadí nejžádanějších benefitů následující (BusinessInfo, ©2013):

1. služební automobil i k soukromým účelům
2. 5 týdnů dovolené
3. odborné vzdělávání
4. jazykové kurzy
5. mobilní telefon i k soukromým účelům

Průzkumu se zúčastnilo více než 1 500 respondentů z řad firem a uchazečů o zaměstnání v Praze a blízkém okolí. Jeho cílem bylo zjistit aktuální situaci na trhu práce a poskytnout srovnání za uplynulá období, neboť tento průzkum se konal již sedmým rokem. (Robert Half International, ©2013)

## 5.2 Hlavní typy zaměstnaneckých výhod

Zaměstnavatelé mohou zaměstnancům nabídnout mimopenežní odměňování ve formě poukázek, druhou možností je cafeteria systém. Výhody poukázek spočívají v tom, že nenesou nadbytečnou administrativní zátěž, proto jsou velmi často oblíbené u malých a středně velkých firem. Můžeme zde zařadit:

- stravenky
- mobilní telefon
- osobní automobil
- občerstvení
- zdravotní péče
- dovolená nad rámec zákona
- příspěvky na rekreaci či vzdělávání
- příspěvky na životní a penzijní připojištění
- úhrada kulturních a sportovních aktivit
- slevy na výrobní sortiment

Cafeteria systém je moderní, pružný systém nabídky zaměstnaneckých výhod, který lze ve firmě aplikovat dvěma různými způsoby. První způsob je založený na předem nastaveném

finančním limitu, ze kterého si zaměstnanci mohou vybrat pro ně ten nejvhodnější dle svého uvážení. Tento způsob aplikace bych doporučila zavést i ve společnosti Bijou Brigitte s.r.o., protože zaměstnanci, kteří směnují, nemají možnost ovlivnit příchod zákazníků v různou denní dobu a tedy i výši útraty. Druhý způsob je založen na sbírání bodů jednotlivými zaměstnanci, přičemž body jsou připisovány na základě splněných úkolů. Ke konci kalendářního roku se nasbírané body smění za nabízené výhody, na které má zaměstnanec nárok. Tento systém ocení zejména zaměstnavatelé, kteří svým zaměstnancům chtějí nabídnout širokou škálu bonusů s možností svobodné volby.

### **5.3 Benefity poskytované zaměstnavateli v ČR**

Zaměstnavatel je ten, který rozhoduje, zda bude benefity svým zaměstnancům nabízet a jak široká bude jejich nabídka. Nejrozšířenějším typem zaměstnanecké výhody jsou stále stravenky, které již paradoxně nejsou zaměstnanci brány jako benefit, ale jako standard. I nadále lze předpokládat, že je budou zaměstnavatelé preferovat, a to hlavně díky vyhlášce č. 472/2012 upravující hodnotu stravného na služebních cestách. Je účinná od 1. ledna 2013 a zvyšuje stravné na 79 Kč a uznatelný příspěvek na 55,30 Kč.

Vzhledem ke skutečnosti stárnutí obyvatel by byly vhodné i benefity, které by pomohly řešit problém starat se o nemocné rodinné příslušníky a nezanedbávat přitom své pracovní povinnosti, nebo takové benefity, které by lépe sladily soukromý a pracovní život jedince. Dynamicky se rozvíjí i poukazy na podporu péče o zdraví a krásu a také poukazy na cestování a výlety. Za nejoblíbenější jsou považovány tzv. wellness poukazy s různými masážními a zkrášlujícími procedurami, u kterých si pracovník skvěle odpočine od každodenního stresu.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

### 6.1 Oblast podnikání

Společnost Bijou Brigitte s.r.o., je mezinárodní firma podnikající v oblasti módních šperků a doplňků. Historie bižuterie, neboli ozdobných oděvních doplňků, spadá už do doby pravěku. Pravěcí lovci chodili ozdobeni amulety a náhrdelníky z kamenů, zubů, kostí i dřeva. Postupem času se tvořily amulety ze skla, kovu, kůže i perleti. Každý kousek bižuterie je originál, především ty, vyrobené z přírodních materiálů. S pomocí bižuterních výrobků lze vykouzlit módní outfit i ze starších kousků oblečení a vypadat tak moderně a svěže.

Společnost byla založena v roce 1963 v německém Hamburku a její náplní tvořil dovoz a obchodování s módními doplňky. Na počátku byly výrobky k dostání pouze v Německu, postupně však zakládala obchody v každém evropském státě a pokračovala dále do Číny a Ameriky. Roku 2007 měla po světě již tisíc poboček a dále se rozrůstala. V současné době nabízí své výrobky ve 23 státech Evropy, Asii i Americe včetně České republiky. Hlavní centrálou je stále Hamburk, odkud jsou řízeny všechny pobočky po celém světě.

#### Prodejní sortiment společnosti

Mezi její činnosti patří návrhy doplňků, jejich vyhotovení a prodej. Společnost nabízí celou škálu produktů, mezi které patří:

- řetízky,
- náramky,
- náušnice,
- hodinky,
- šátky,
- drahé kameny – polodrahokamy,
- plesové, svatební a štrasové výrobky značky Senso di Donna,
- vlasové doplňky,
- kabelky.

Tento široký a neustále aktualizovaný sortiment je zákazníkům nabízen po celém světě za přijatelné ceny v poměru ceny a kvality. Společnost Bijou Brigitte s.r.o. nabízí svým zákazníkům přes 9 000 druhů zboží pro různý životní styl. Trendové výrobky jsou vystaveny

spolu s nadčasovou klasikou. Zákazník si zde může vybrat z nejnovější módní kolekce doplňků z bižuterie, drahých kamenů, ale také i pravého stříbra.

Společnost Bijou Brigitte má za sebou padesátiletou tradici, během které se svým zákazníkům, převážně ženám, snaží nabídnout širokou nabídku aktuální trendy bižuterie. Pod dohledem má veškeré světové módní přehlídky, které udávají styl pro dané období a protože se snaží být vždy o krok před konkurencí, jako jediná nabízí širokou škálu slunečních brýlí, kabelek a společenských psaníček. V roce 2012 zavedla na trh výrobky také pro pejsky. Zákazníci pro své čtyřnohé miláčky mohli na prodejně zakoupit obojky, šátky a ozdobné psí známky s rytinou. Letošní rok je ve znamení techniky, a proto firma přišla na trh s nabídkou pouzder pro mobilní telefony, notebooky a ozdob do sluchátkového konektoru, které lze uplatnit nejen u mobilních telefonů, ale také u notebooků či iPadů. Trendové výrobky pro rok 2013 znázorňuje Obr. 6.



Obr. 6: Sortiment novinek pro rok 2013 (zdroj: vlastní zpracování)

Ačkoliv nabídkovou stránku sortimentu má firma skvěle propracovanou, v té personální zůstává stále pozadu. Společnost zapomíná, že o své zaměstnance musí pečovat a ne je brát jako samozřejmost. Management společnosti by se měl více soustředit o své zaměstnance, kteří přichází bezprostředně do kontaktu se zákazníky a podílí se tak velkou měrou na tržbách firmy.

## 6.2 Historie společnosti

Společnost byla založena 5. srpna 1963 v Německu. Ačkoliv se nejprve zabývala pouze obchodováním s bižuterií, o tři roky později začala již s výstavbou výrobních hal pro výro-

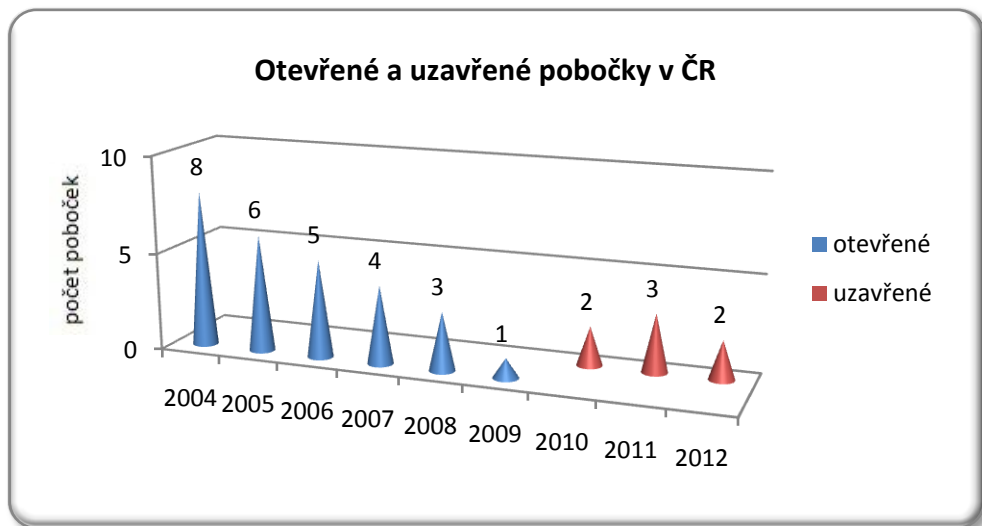


bu vlastních módních doplňků. V té době zároveň začaly vznikat distribuční pobočky po celém Německu a své rozrůstání dovršila výstavbou centrály v Hamburku roku 1979. V roce 1987 se stávající společnost přejmenovala na „Bijou Brigitte modische Accessoires Aktiengesellschaft“, tedy „Bijou Brigitte módní doplňky akciová společnost“. V témže roce se zároveň rozhodla vystavit nové větší budovy pro výrobu a haly pro uskladnění a export. Rok 1989 byl pro společnost zlomový, pronikla konečně do sousedních zemí Rakouska a Holandska a zákazníkům bylo dostupných již více než sto poboček s více než 1 000 zaměstnanci. V roce 1993 se firma rozhodla přesunout výrobu do zahraničí a založila obchodní kancelář v Hong Kongu. Důležitý mezník tvoří také rok 1996, ve kterém se jí podařilo převzít německého konkurenčního prodejce bižuterie Rubin GmbH se 40 obchody po celém Německu. V letech 1999 – 2003 rozšířila síť svých obchodních prodejen dále do Evropy do států Španělska, Polska, Maďarska, Portugalska a Itálie. Do České republiky vstoupila společnost Bijou Brigitte s.r.o. 1. dubna 2004 otevřením první pražské pobočky.

Roku 2005 se jí podařilo proniknout do zemí Francie a Řecka a zlomovým rokem se stal rok 2006 především díky expanzi do USA, otevřením pilotního obchodu na Floridě. V roce 2007 se rozšířila do Velké Británie a na kontě již měla více než 1 000 poboček. K rapidní expanzi docházelo také v letech 2008 – 2011, přičemž každým rokem se jí podařilo vystavit své pobočky v minimálně dvou dalších státech. Jsou jimi Finsko, Švédsko, Slovensko, Litva, Turecko, Rumunsko, Švýcarsko, Bulharsko, Belgie a Norsko.

Letošní rok je pro společnost jubilejním, neboť za 50 let své existence se jí podařilo rozrůst se na více než 1 150 obchodů po celé Evropě i v USA a zaměstnává přes 3 300 zaměstnanců. Tito zaměstnanci pracují převážně na částečný úvazek, ale celkový počet je převeden do plného úvazku.

Od roku 2004, kdy společnost Bijou Brigitte s.r.o. vstoupila na český trh, zde bylo do roku 2010 otevřeno 27 poboček, z nichž devět bylo situováno v hlavním městě Praze. K dnešnímu dni se tento počet snížil na dvacet, přičemž v Praze je stále možné navštívit pět obchodů z původních devíti. Během dvou let došlo k uzavření tří poboček v městech Karviná, Liberec, Ostrava a čtyř poboček v Praze. Hlavními příčinami tohoto kroku byl zvýšená cena pronájmu prostor v nákupních centrech a záporné obraty daných poboček za poslední tři roky oproti letům předchozím.



Obr. 7: Tempo růstu společnosti v ČR

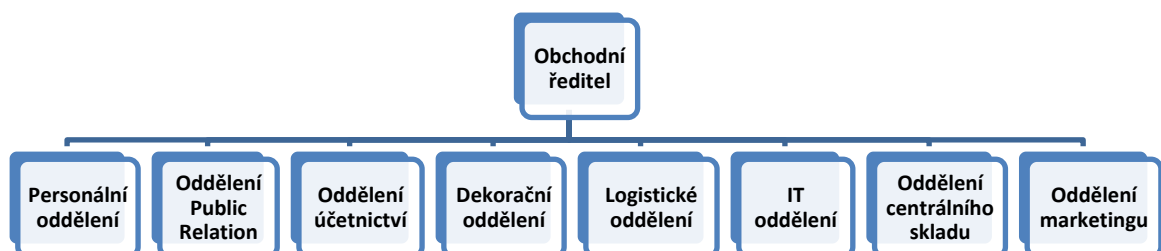
(zdroj: rozhovor s oblastní manažerkou)

#### Mezi hlavní firemní cíle patří:

- expanze na americký a asijský trh,
- na měnící se podmínky trhu reagovat rychleji než konkurence,
- vytvářet širokou nabídku kvalitních doplňků za přijatelné ceny,
- meziroční růst celkových tržeb o 1 % oproti minulému období.

### 6.3 Organizační struktura společnosti

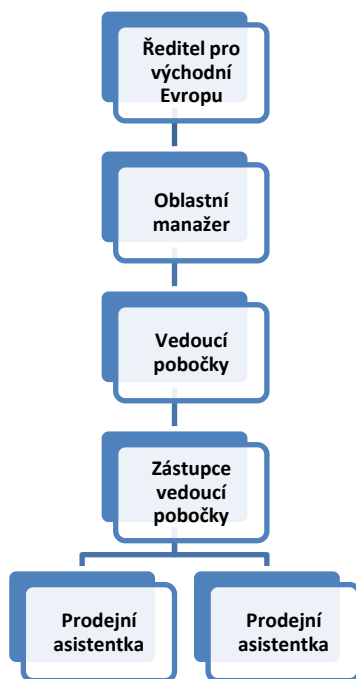
Německá centrála je rozčleněna do několika útvarů (Obr. 8). Každé oddělení má na starosti jednotlivou problematiku, jíž se zabývá. Výjimkou je právnícké oddělení, které se pro pobočky v jednotlivých zemích vyskytuje přímo v dané zemi. Na základě uzavřené smlouvy se externí právní společnost stará o pracovní smlouvy, daňové přiznání a dodržování zákoníku práce. Veškeré prodejny v České republice má na starosti JUDr. Barbora Grubnerová ze společnosti GRUBNER & PARNETR s.r.o. sídlící v Praze.



Obr. 8: Organizační struktura společnosti (zdroj: vlastní zpracování)

### Organizační struktura prodejní oblasti

Na obrázku (Obr. 9) je znázorněna organizační struktura v oblasti prodeje, která je zcela centralizovaná. Každý podřízený má nad sebou svého nadřízeného, od kterého přijímá instrukce a nemá možnost ovlivnit rozhodování vedení.



Obr. 9: Organizační struktura prodejní oblasti  
(zdroj: vlastní zpracování)

#### ***Oblastní manažer***

Oblastní manažer odpovídá za činnost a výsledky jednotlivých poboček v České republice a na Slovensku. Pravidelnými osobními kontrolami, které několikrát do roka činí, dohlíží na vzhled, chod a dodržování stanovených cílů prodejen. Oblastní manažer představuje mezičlánek mezi německou centrálou a vedoucími poboček, pokud se na prodejně vyskytnou nečekané situace, které mohou ovlivnit jejich chod či cíle prodejn.

#### ***Vedoucí pobočky***

Vedoucí pobočky jsou zcela podřízeny oblastnímu manažeru. Hlavním úkolem vedoucí pobočky je zajistit chod prodejny pomocí plánování směn, pravidelným objednáváním vystavovacích prvků, odvodem peněžní hotovosti do příslušné banky, odesláním měsíční uzávěrky a měsíčním reportingem oblastnímu manažeru o chodu pobočky i akcích nákupního centra. Řídí celý svůj prodejní tým a motivuje ho ke splnění stanoveného měsíčního obratu. Pokud se na prodejně vyskytne problém z personální oblasti, je jejím úkolem co

nejrychleji a efektivně vyřešit. Při hrubém porušení pracovní kázně ohlašují písemné napomenutí obchodnímu manažeru a v případě třech takovýchto napomenutí mohou ukončit pracovní poměr. Mezi její další pravomoc patří provádění přijímacích pohovorů a školení zaměstnankyň jak v prodeji, tak i v bezpečnosti práce. Do její náplně práce spadá také nákup čisticích potřeb, odvod pošty a úhrada výdajů např. za mytí výloh či v případě nutných oprav, které jsou hrazeny z peněz prodejny. O tuto částku je poté odvedeno méně do banky. Celkové měsíční náklady nejsou ze strany centrály omezeny, avšak každé finanční proplacení musí být podloženo platným účetním dokladem, který se s měsíčním reportingem odesílá na účetní oddělení do Německa. K vynaložení vyšších částek za opravy dochází však pouze zřídka, neboť firma Bijou Brigitte s.r.o. má uzavřenou smlouvu se společností Erbes s.r.o., která zajišťuje správu a údržbu poboček v České republice, bezpečnost práce i požární ochranu.

#### ***Zástupce vedoucí pobočky***

Hlavní náplní práce je nákup nezbytného vybavení prodejny, odvod finanční hotovosti do banky a řešení momentálně vzniklých problémů na pobočce za doby nepřítomnosti vedoucí. Nemá žádné administrativní povinnosti, ani možnost vykonávat měsíční uzávěrku či reporting a také nemá pravomoc zasahovat do oblasti personalistiky.

#### ***Prodejní asistentka***

Prodejní asistentky uzavírají hierarchii organizační struktury v oblasti prodeje. V České republice se na této pracovní pozici vyskytují pouze ženy, především díky nezájmu o tuto pracovní pozici ze strany mužů. Prodejní asistentky jsou zaměstnány na zkrácený pracovní poměr nejčastěji na 20 hodin týdně, v období Vánoc a letních měsíců červenci a srpnu se jejich pracovní úvazek může zvýšit na 30 hodin týdně. Jejich pracovním úkolem je servis zákazníkům, prodej zboží, aranžování zboží do výloh a stylových zón, udržování pořádku na prodejně.

### **6.4 Sledované ukazatele**

Údaje, které jsem chtěla zjistit, mi vedením společnosti nebyly poskytnuty, neboť firma si je nepřála zveřejnit. Vypočítat výši ročního zisku na pobočce Zlaté Jablko ve Zlíně, nebylo možné, neboť ani takové částky, jakými jsou výše měsíčního nájmu prodejních prostor či výše marže mi nebyly sděleny. Přesto mohu říci, že zlínská pobočka se v roce 2012 ocitla ve ztrátě v porovnání s předešlým kalendářním rokem.

Měsíční reporting, který každá vedoucí pobočky vytváří vždy k prvnímu pracovnímu dni v měsíci, obsahuje především výši dosažených tržeb za uplynulý měsíc, týdenní hodinovou produktivitu a informační zprávu o prodejně a nákupním centru.

### **Tržby**

Začátkem kalendářního roku je na všechny prodejny zasláno 12 listů na každý měsíc. Jednotlivé listy obsahují tabulku s výšemi tržeb v jednotlivých dnech předešlého roku. Výše obratu je u každé pobočky odlišná, avšak cílem všech je dosáhnout celkového navýšení tržeb o 1 % oproti roku loňskému. Na tento arch se zaznamená k loňské tržbě aktuální obrat, dále se vypočítá procentní rozdíl mezi nimi a výše obratu na jeden nákup. K extrémním výkyvům rozdílných tržeb se připisuje důvod vyššího počtu nákupu či naopak. Příklad denního plnění tržeb je zaznamenán v tabulce (Tab. 1).

*Tab. 1: Výpočet denního plnění zlínské prodejny*

*(zdroj: vnitropodnikové materiály)*

Datum	Tržby za rok 2012 [v Kč]	Tržby za rok 2013 [v Kč]	Rozdíl tržeb [v %]	Součet nákupů	Hodnota na 1 nákup [v Kč]	Poznámky
13.7.	14 576	19 135	+ 31,28	56	341,70	Ošklivé počasí
14.7.	12 007	11 597	- 3,41	46	252,11	
15.7.	9 561	10 543	+ 10,27	41	257,15	

Pokud se stane, že prodejna v jednom měsíci má slabší tržby než v loňském roce, je to pro ni znamením, že se v nadcházejícím měsíci bude muset více snažit dosáhnout vyššího obratu, aby splnila 1% navýšení. Tento přehled je zasílán oblastnímu manažeru spolu se zprávou o pobočce a dění v nákupním centru.

### **Týdenní hodinová produktivita**

Ukazatel nám říká, jak vysoká produktivita práce připadá na jednu skutečně odpracovanou hodinu zaměstnance. Zaměstnanci pracující na zkrácený úvazek prokazují vyšší produktivitu práce nežli zaměstnanci pracující na celý úvazek. Vyznačují se také vyšší výkonností a koncentrací na práci. Tito zaměstnanci jsou odpočatější a zároveň jsou v dobré psychické pohodě, díky dostatku volného času na vlastní aktivity, což má pozitivní dopad na zákazníky a v konečné fázi i na jeho celkový výsledek.

### *Zpráva o prodejně a nákupním centru*

Vedoucí poboček zde píší zajímavosti za uplynulý měsíc, důvody extrémních výkyvů mezi tržbami, poznámky a připomínky týkající se prodejny, návrhy na zlepšení. Nákupní centra během roku nabízí návštěvníkům různé atrakce, které mají za úkol vyvolat vyšší návštěvnost a také jejich vyšší útraty v obchodech. Neodmyslitelně zde patří výzdoba během předvánočního období, či v období Valentýna a dalších svátků (Obr. 10).



*Obr. 10: Ukázka výzdoby v nákupním centru Zlaté Jablko ve Zlíně  
(zdroj: vlastní zpracování)*

## **6.5 SWOT analýza společnosti Bijou Brigitte s.r.o.**

### **Silné stránky**

Silné stránky společnosti Bijou Brigitte s.r.o. byly sestaveny na základě rozhovoru s oblastní manažerkou pro Českou a Slovenskou republiku a z interních materiálů firmy, do kterých mi bylo umožněno nahlédnout.

#### *– Široká nabídka kvalitních produktů*

Společnost od března roku 2012 do svých poboček dodává bižuterní zboží výhradně bez obsahu niklu, což představuje téměř neomezenou nabídku pro zákazníky s alergií na tento druh kovu. Dříve si byli nuceni volit alternativu pouze z řady výrobků z pravého stříbra, avšak dnes mají mnohem širší možnosti.

– *Poskytování kvalitních služeb zákazníkům*

Prodejní asistenti na prodejně mají přehled o celém sortimentu na prodejně, který je systematicky rozdělen. Na počkání si lze nechat zkrátit řemínek u hodinek či dílky u řetízků nebo náramků. Zákazník má možnost si zboží nechat zabalit a to vše zdarma.

– *Vůdčí pozice na trhu v ČR*

V České republice je společnost Bijou Brigitte s.r.o. jedničkou na trhu, disponuje s největší prodejnou sítí s 20 pobočkami.

– *Příjemné pracovní prostředí*

Firma si pronajímá prostory v nákupních centrech výhradně s místností navíc pro uskladnění zboží a vlastním sociálním zařízením. Vzhledem k dlouhé otevírací době nákupních center hraje i tento aspekt důležitou roli hlavně pro zaměstnance, kteří se na prodejně vyskytují sami a nemají možnost přestávky či zastoupení během jejich pracovní doby.

– *Mezinárodní marketingové kampaně*

Vybrané marketingové kampaně jsou šířeny do všech zemí ve stejném duchu. Kampaň je volena tak, aby odpovídala pravidlům a normám všech zemí, ve kterých podniká.

– *Stálá inovace výrobků*

Každoročně se tým odborníků účastní několika světových módních přehlídek a veletrhů, na nichž čerpá inspiraci pro návrh tvarů a použitého materiálu.

### **Slabé stránky**

Slabé stránky společnosti Bijou Brigitte s.r.o. byly sestaveny z interních materiálů firmy.

– *Absence podnikových cílů firmy*

Z interních zdrojů společnosti ani na oficiálních internetových stránkách nelze zjistit, jaké má firma poslání, co je jejím hlavním cílem, jaké jsou zvolené cíle podpůrné a jaký typ strategie volí.

– *Nedostatečná vnitropodniková komunikace*

Vnitropodniková komunikace je na základě tištěných oběžníků, které na pobočky chodí nejčastěji v německém či anglickém jazyce. Další forma komunikace je pomocí elektronické pošty, avšak pouze ze strany vedení směrem k zaměstnancům, nelze na ně reagovat. Špatná komunikační úroveň je také s odděleními v Německu, především zásobovacím od-

dělením, které dodává vystavovací prvky na prodejny. Domluva je možná pouze telefonická a při objednání materiálu vznikají dlouhé časové prodlevy.

– *Nedostatečná motivace a stimulace zaměstnanců*

Firma pro své zaměstnance nabízí pouze 50% slevu na předvánoční nákup. Tato sleva se vztahuje na celý sortiment, přičemž celková cena před slevou není omezena.

– *Klesající počet poboček v ČR*

V období 2010 – 2012 došlo k uzavření sedmi poboček v České republice a snížení počtu zaměstnanců o 21 přepočtených na plně zaměstnané.

– *Nedostatečná propagace společnosti*

Firma nevyužívá žádných reklamních prostředků v médiích, kterým by upozornila na svou existenci. Pokud zákazník nenavštíví nákupní centrum, nemá šanci se o společnosti dozvědět jinak, než od známých či rodinných příslušníků. Internetové stránky firmy jsou vedeny pouze ve světových jazycích němčině, angličtině, španělštině, italštině a francouzštině přičemž internetová stránka pro okamžitý nákup je pouze v německém jazyce s anglickými názvy některých položek. Webová stránka tak vypadá neuceleně a působí pro návštěvníka zmateně, neboť nemá možnost výběru jednoho či druhého jazyka.

– *Absence průzkumu spokojenosti zaměstnanců*

Od roku 2004, kdy společnost působí na českém trhu, nedošlo k žádnému průzkumu spokojenosti zaměstnanců ze strany firmy. Společnost tak nezná faktory, které by napomohly stimulovat a motivovat své zaměstnance k vyšším pracovním výkonům.

– *Vypracování reklamního plánu*

Firma by se měla zaměřit a vypracování kvalitního reklamního plánu a tím upozornit potenciální zákazníky na svou existenci a jedinečně širokou nabídku zboží. Rozhodně by měla využít reklamy v módních časopisech a televizních pořadech o módě.

– *Vylepšení internetových stránek*

Kvalitní internetové stránky jsou dnes naprostou nutností. Jsou nejčastějším prostředkem pro vyhledávání potřebných informací v co nejkratším čase. Firma by je měla používat nejen k prezentaci společnosti samotné a svých produktů, ale také informovat prostřednictvím nich své zákazníky o novinkách, slevových akcích a nejnovější kolekci, které jim nabízí.



– *Spolupráce s firmou nabízející oděvy*

Vzhledem ke skutečnosti, že prodejny společnosti Bijou Brigitte s.r.o. se nachází převážně v nákupních centrech, je zde příležitost zkontaktovat prodejny s oděvem a do jejich výloh zapůjčit za úplatu doplňky, které celý outfit vhodně doladí.

– *Udržení stávajících zákazníků*

Firma by měla nabídnout pravidelným zákazníkům určité zvýhodnění při následujících nákupech např. ve formě kupónů, klubových karet, se kterými mohou čerpat různé finanční výhody.

– *Odměňování zákazníků*

Při nákupu od stanovené hodnoty by měl zákazník možnost zúčastnit se slosování o hodnotné dary či poukazy v určitých cenových hodnotách s omezenou platností.

### **Příležitosti**

Příležitosti a hrozby jsem definovala na základě zjištěných informací o současné ekonomické situaci a situaci v oblasti trhu s bižuterií a módními doplňky.

– *Sledovanost módních trendů*

Lidé se naučili kupovat si spíše jednoduché oblečení a doplňovat ho barevnými šperky různých tvarů, barev i materiálu. Sledují módní trendy a snaží se napodobovat známé osobnosti. Chodí rádi ozdobení a nebojí se utratit za bižuterii i více peněz, než jak tomu bylo v minulosti.

– *Mezera na zahraničním trhu*

Firma by měla pátrat, do kterých zemí lze do budoucna expandovat, kde je nedostatek podobných společností a naopak vysoký zájem o bižuterní výrobky. Tato oblast by si zasloužila hlubší analýzu.

### **Hrozby**

– *Konkurence*

V daném oboru se vyskytuje konkurence převážně menších firem. Za konkurenty zde považujeme jak ty s výrobky, které jsou již zkompletovány, tak i prodejce komponentů pro domácí kutily, kteří pro své zákazníky podnikají různé výtvarné kurzy na výrobu vlastních šperků.

– *Závislost na aktuálních trendech*

Společnost je zcela odkázána na světové návrháře a módní ikony, které udávají nejnovější trendy. Musí se snažit přijít s takovou nabídkou se správným načasováním, která bude ladit s oděvem a zároveň bude představovat „nezbytnost“ pro celkové sladění outfitu.

– *Zvyšování cen energií a pronajatých prostor*

Východiskem pro rostoucí ceny energií a pronajatých prostor se často užívá u zákazníků ne příliš populárního zdražení zboží. V našem případě je firma nucena držet ceny na stále stejné hranici, aby nedošlo k odlivu zákazníků k levnější konkurenci.

– *Vysoká nezaměstnanost v ČR*

Ačkoliv od roku 2010 nezaměstnanost v České republice dosahovala maxima 9,9 %, v roce 2012 došlo k poklesu na 9,2 %. Tento fakt představuje stále vysoké procento nezaměstnanosti, což se odráží v kupní síle potenciálních i stálých zákazníků. Lidé šetří a dopřávají si spíše nezbytné spotřební zboží a oblečení, nežli by lpěli na módních trendech.

– *Změna DPH*

Od ledna 2013 mělo dojít ke sjednocení sazby daně z přidané hodnoty na 17,5 %. Vláda však schválila zvýšení obou sazeb o jeden procentní bod, tedy ze 14 na 15 % a z 20 na 21 %. Tento nárůst zapříčinil mírné zvýšení cen výrobků.

## 7 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU MOTIVACE

### 7.1 Cíl analýzy

Cílem analýzy bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci na ostatních pobočkách informováni o finanční situaci podniku, zda jsou spokojeni s pracovními podmínkami, cítí se být týmovými členy a zda je s nimi i podle toho jednáno. Dále jsem chtěla znát jejich názor na pracovní motivaci, zda je pro ně důležitá a které motivační prvky by uvítali. Analýzu motivačního systému lze udělat i mnohem podrobněji, já jsem si však vytyčila svou oblast, co mě zajímá a co přesně chci zjistit a za tím účelem sestavila otázky dotazníku.

Ačkoliv prodejní asistentky jsou zaměstnány na částečný úvazek, já osobně v této skutečnosti nevidím problém. Naopak podporuji zaměstnávání na kratší úvazek, neboť jsou s ním spojena následující pozitiva:

- zaměstnanec má spoustu volného času, během kterého může relaxovat a věnovat se sám sobě či rodině,
- rozdělení pracovní doby na ranní, odpolední a večerní směnu dovoluje zaměstnanci vyřídit si spoustu soukromých záležitostí mimo jeho pracovní dobu a přitom není nucen čerpat dny dovolené,
- do práce chodí zaměstnanec odpočatý, plný energie, chuti a elánu a s myšlenkou, že na pracovišti nestráví mnoho času, ale naopak mu 4 hodiny rychle utečou,
- zaměstnanec má možnost rozvoje profesních znalostí a zkušeností, ačkoliv profesní růst je zde pomalejší než při práci na plný úvazek,
- pro vedoucí pobočky je snazší plánovat a řídit čas ostatních z důvodu vzájemné interakce mezi nimi, jinými slovy, co nestihne jedna, dokončí druhá asistentka.

Přestože tyto body podporují zaměstnávání na částečný úvazek, na trhu není mnoho firem, které ho nabízejí. Nutno také podotknout, že kratší pracovní úvazek jde ruku v ruce s nižším finančním ohodnocením a společnost by měla umět nabídnout takové podmínky, které budou pro jedince natolik lákavé, že odmítne práci na celý úvazek a upřednostní jeho kratší formu.

Pro zjištění současného motivačního systému společnosti Bijou Brigitte s.r.o. jsem se rozhodla pro písemné dotazníkové šetření. Tato forma výzkumu je v mém případě nejlepší variantou, neboť objíždět jednotlivé pobočky v České republice by přineslo vysoké finanční i časové náklady.

## 7.2 Metody sběru dat a postup zpracování

### 7.2.1 Rozhovor

Osobní rozhovory s oblastní manažerkou Alenou Kotalovou proběhly pouze dva, v listopadu 2012 a lednu 2013. Oba byly uskutečněny na zlínské prodejně ve skladové místnosti, mimo prodejní prostory. Více rozhovorů nebylo možno provést, především kvůli její pracovní vytíženosti. Jak již bylo zmíněno, oblastní manažerka musí dohlížet na chod všech prodejen České i Slovenské republiky, a proto z její strany nebylo možné vyčlenit si více času. Rozhovory byly uskutečněny především za účelem získání podrobnějších informací o finančním stavu prodejen v ČR, avšak díky nařízení vedení, které citlivé informace zakázalo zveřejnit, se příliš neosvědčily.

### 7.2.2 Vlastní praxe

Ve firmě Bijou Brigitte s.r.o., konkrétně ve zlínské pobočce NC Zlaté Jablko působím již od července 2010, kde jsem nastoupila jako prodejní asistentka na částečný úvazek. Nyní jsem od června 2012 na pracovní pozici vedoucí prodejny. Obě tyto místa mi daly mnoho prostoru seznámit se s chodem firmy, vnitřními předpisy, ale také jsem zjistila několik nedostatků a pracovních překážek, které mi stále brání vykonávat práci vedoucí, jak nejlépe je možné a jak nejlépe umím. Díky pozorování a osobní zkušenosti jsem zde mohla uvést i několik osobních postřehů a dojmů.

### 7.2.3 Studium vnitropodnikových materiálů

Vnitropodnikové materiály, které mi byly poskytnuty, byly převážně v německém jazyce. Všechny pocházely ze zlínské pobočky. Jednalo se převážně o systém aranžování výrobků a úpravy prodejny. Další materiály, které jsem využila k analýze, byly oběžníky, které vedení v Hamburku zasílá všem svým pobočkám. Tyto oběžníky sahaly až do listopadu 2011, přičemž staršího data byly předešlou vedoucí zlikvidovány. Informace v nich jsem využila pro rozdělení pravomocí pro každou pracovní pozici.

### 7.2.4 Dotazníkové šetření

*Cílem dotazníkového šetření je:*

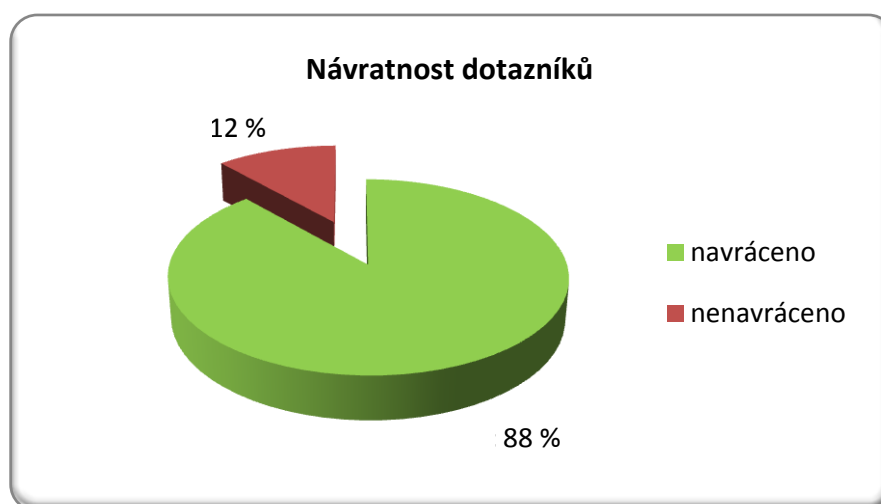
- zjistit, zda jsou pracovníci spokojeni s pracovními podmínkami na pracovišti,
- zjistit, které z vybraných motivačních faktorů považují za důležité,

- identifikovat nedostatky na pracovišti,
- porovnat zájem pracovníků o nabízené výhody ze systému cafeteria.

Pro získání potřebných informací jsem oslovila vedoucí poboček v ČR. Každá prodejna, kterou jsem vybrala pomocí náhodného výběru, obdržela poštou čtyři kusy písemné kopie dotazníku a jeden informační dopis. Informačním dopisem jsem uvedla své postavení ve společnosti, představila sebe a svou vizi průběhu dotazníkového šetření, seznámila respondenty s účelem dotazníku.

### Návratnost dotazníků

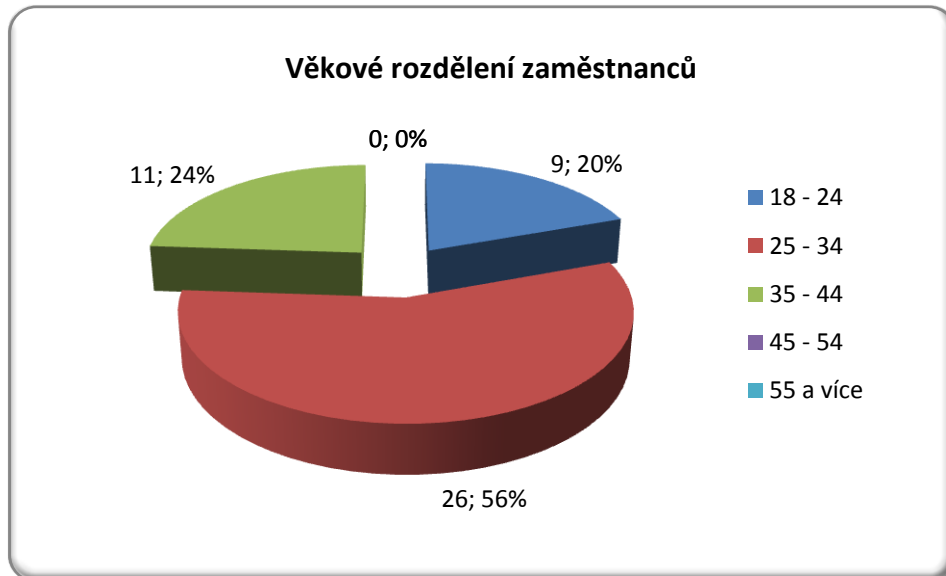
Během průzkumu bylo obesláno 13 poboček nacházejících se v České republice, které jsem náhodně vybrala. Každá pobočka má jednu vedoucí a tři prodejní asistentky, což činí celkem 13 vedoucích a 39 asistentek. Celkový počet respondentů byl tedy 52. Počet dotazníků, které byly poštou zaslány zpět k mým rukám, byl 46, což činí 88% návratnost.



Obr. 11: Návratnost dotazníků (zdroj: vlastní zpracování)

Vzhledem k anonymitě dotazníků nelze zjistit, zda dotazníky, které nebyly řádně vyplněné a odeslané zpět byly vedoucích poboček či asistentek prodeje.

V následující otázce bylo cílem zjistit věkové rozdělení zaměstnanců, které dle výsledků můžeme označit za mladý kolektiv, neboť zde nikdo nepracuje ve věku 45 let a více. Tato skutečnost může být dobrým předpokladem, pokud se firma rozhodne změnit prvky firemní kultury, upravit systém odměňování a jiných důležitých aspektů, neboť mladší generace se se změnami snáze vyrovnávají.



Obr. 12: Výsledky odpovědi k otázce č. 13 (zdroj: vlastní zpracování)

Průměrný věk zaměstnanců jsem získala následujícím výpočtem, přičemž jsem počítala jen s intervaly, ve kterých se objevila absolutní četnost:

$$\text{Výpočet: } (18 + 3,5) \times 9 = 193,50$$

$$(25 + 5) \times 26 = 780,00$$

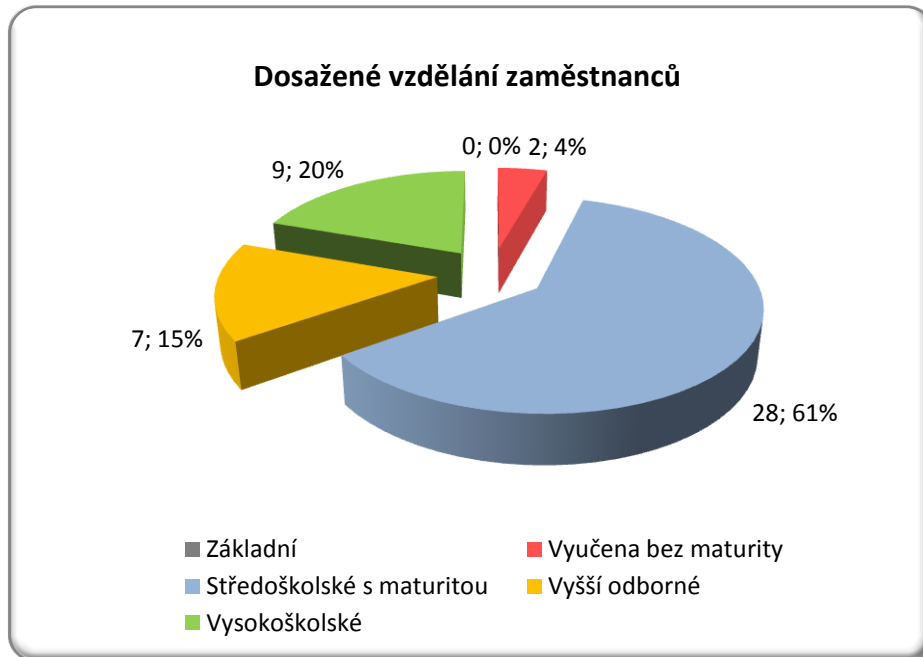
$$(35 + 5) \times 11 = 440,00$$

Celkem: 1 413,50

Průměrný věk zaměstnance:  $1\,413,50/46 = 30,73$  let

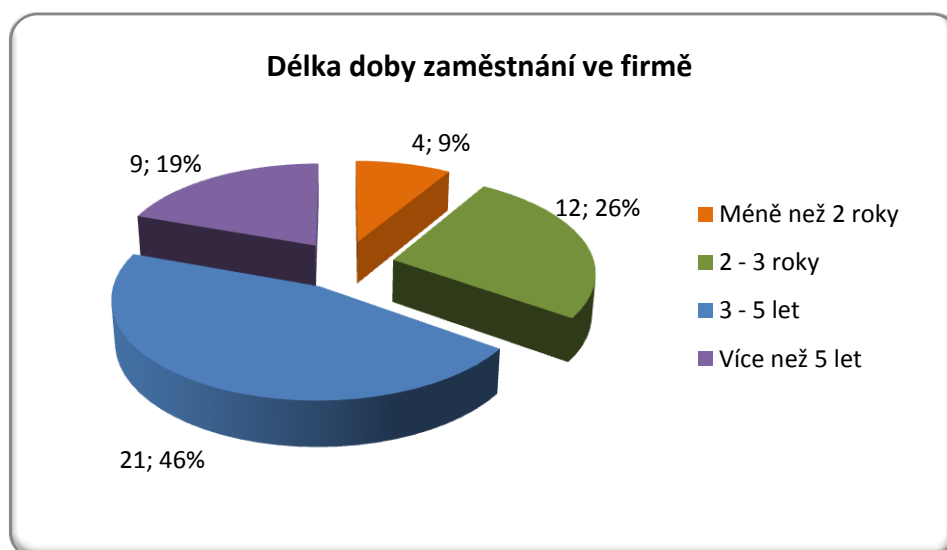
Tato analýza ukázala, že průměrný věk zaměstnanců společnosti Bijou Brigitte s.r.o. je 30,73 let.

Z níže uvedeného výšečového grafu lze vidět, že více než polovina zaměstnanců firmy má středoškolské vzdělání zakončeno maturitou, které je pro pozici prodejní asistentky dostatečné a je tedy vedením i nejvíce preferováno.



Obr. 13: Výsledky odpovědi k otázce č. 14 (zdroj: vlastní zpracování)

Poslední uzavřená otázka byla zaměřena na počet let, po které je pracovník u firmy zaměstnán. Z obrázku je patrné, že největší četnost respondentů je v intervalu 3 - 5 let.



Obr. 14: Výsledky odpovědi k otázce č. 15 (zdroj: vlastní zpracování)

**Dotazník je rozdělen do tří okruhů:**

- úvodní část je zaměřena na pracovní podmínky a hodnocení pracovních vztahů na pracovišti,
- druhá část je zaměřena na informovanosti pracovníka ze strany společnosti,

- ve třetí části mají zaměstnanci možnost vyjádřit se k dosavadním pravidlům odměňování a zvolit tři nejvíce žádané motivační prostředky z uvedené nabídky,
- závěrečná část je věnována demografickým ukazatelům (dosažené vzdělání, věk) a volná otázka se dotazuje na osobní dojmy či nedostatky, které by chtěly odstranit.

#### ***Sestrojení dotazníku:***

- užití uzavřených otázek, nejčastěji formou hodnotící škály (rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne). Pro snazší vyhodnocování dat jsem záměrně odstranila možnost odpovědi "nevím", respondent byl tedy nucen přiklonit se k pozitivní či negativní odpovědi,
- užití otevřených otázek, jejichž účelem bylo zjištění příčin nespokojenosti s daným tvrzením,
- užití škály pořadí, která byla využita v otázce tří nejvíce žádaných motivačních prostředků,
- užití škály intervalové v otázce týkající se zjištění míry zájmu o nabízený příspěvek z cafeteria systému.

#### ***Náklady na sestavení dotazníku:***

Pro sestavení nákladů jsem využila rozboru potřebného materiálu a jeho cenu. Následující tabulka obsahuje položky nutné k realizaci výzkumu, druhý sloupec představuje náklady na jednu pobočku a poslední sloupec celkové náklady na obeslání všech vybraných 13 poboček.

*Tab. 2: Výpočet nákladů na tvorbu dotazníku (zdroj: vlastní zpracování)*

Potřebný materiál	Náklady [v Kč]	
	na 1 dotazník	na 13 poboček
Černobílá kopie informačního dopisu	1,70	22,10
Černobílá kopie dotazníku [4 ks]	6,80	88,40
Obálka [2 ks]	4,00	52,00
Dopisní známka [2 ks]	20,00	260,00
<b>Celkem</b>	<b>32,50</b>	<b>422,50</b>



Celkové náklady na obsláání vybraných poboček činily po zaokrouhlení 423 Kč.

Pro dotazníkové šetření jsem se rozhodla pro písemnou formu, která má řadu výhod i nevýhod. Výhodou je dostatek času, který má respondent k jeho vyplnění a odpovědi si může promyslet bez nátlaku okolí. Nevýhodou je nízká návratnost, která se v mém případě však nepotvrdila, neboť zájem o účast na dotazníkovém šetření byl veliký a tudíž i návratnost byla vysoká. Obálka s dotazníky i motivačním dopisem byla vždy zaslána k rukám vedoucí pobočky, která dotazníky rozdala prodejním asistentkám k vyplnění a přeložené zaslala zpět v obálce na adresu uvedenou v informačním dopise.

Písemnou formu dotazování jsem zvolila pro snadné oslovení mnoha respondentů v krátkém čase, za vynaložení nízkých nákladů, relativně rychlé odezvě a předpokládané vyšší návratnosti především díky záštitě oblastní manažerky Aleny Kotalové.

### 7.3 Analytická zjištění

#### 7.3.1 Výsledky dotazníkového šetření

Úvodní otázka v dotazníku měla za úkol zmapovat spokojenost s pracovními podmínkami. Ze 72 % jsou zaměstnanci spíše nespokojeni a důvody, kvůli kterým se tak cítí, byly jmenovány: špatná funkčnost klimatizace, nevětraný prostor bez denního světla, nemožnost odejít na toaletu kdykoliv během směny.

<b>Jsem spokojena s pracovními podmínkami na pracovišti</b>		
<b>Odpověď</b>	<b>Četnost</b>	
	<b>Absolutní</b>	<b>Relativní [v %]</b>
Velmi spokojena	0	0
Spíše spokojena	11	24
Spíše nespokojena	33	72
Nespokojena	2	4

*Obr. 15: Výsledky odpovědí k otázce č. 1 (zdroj: vlastní zpracování)*

Ve druhé otázce jsem se snažila zjistit, zda se zaměstnanci cítí, jako by byli členem týmu a jestli je s nimi tak ze strany vedoucí pobočky jednáno. Obrázek poukazuje na vstřícný a kladný přístup vedoucích, neboť žádný z respondentů neuvedl odpověď v negativním smyslu.

<b>Vedoucí prodejny se mnou jedná jako se členem týmu</b>		
<b>Odpověď</b>	<b>Četnost</b>	
	<b>Absolutní</b>	<b>Relativní [v %]</b>
Rozhodně ano	32	70
Spíše ano	14	30
Spíše ne	0	0
Rozhodně ne	0	0

Obr. 16: Výsledky odpovědí k otázce č. 2 (zdroj: vlastní zpracování)

Respondenti v následující otázce odpovídali na to, zda za poslední dva měsíce byli ze strany vedoucí pochváleni za vykonanou práci. Dle výsledků lze říci, že vedoucí ve velké míře využívají motivace zaměstnanců pomocí slovní pochvaly.

<b>Během posledních dvou měsíců jsem byla za svou práci pochválena</b>		
<b>Odpověď</b>	<b>Četnost</b>	
	<b>Absolutní</b>	<b>Relativní [v %]</b>
Rozhodně ano	37	80
Spíše ano	9	20
Spíše ne	0	0
Rozhodně ne	0	0

Obr. 17: Výsledky odpovědí k otázce č. 3 (zdroj: vlastní zpracování)

V další otázce jsem zjišťovala, zda mají zaměstnanci přístup k hospodářskému výsledku prodejny.

<b>Jsem informována o výsledcích prodejny a o jejím dění</b>		
<b>Odpověď</b>	<b>Četnost</b>	
	<b>Absolutní</b>	<b>Relativní [v %]</b>
Ano, vím vše	0	0
Nedostatečně	27	59
Uvítala bych více informací	19	41

Obr. 18: Výsledky odpovědí k otázce č. 4 (zdroj: vlastní zpracování)

Z výsledku je patrné, že pracovníce mají částečnou možnost nahlédnout do finanční situace prodejny, ale nejsou jim poskytovány informace o dění na pobočce týkající se její finanční stability v dostatečné míře. Téměř polovina dotázaných projevila zájem být více informována. Zde by vedení společnosti muselo zvážit, které informace lze sdělit zaměstnancům a které je nutné zachovat v tajnosti. Přesto se domnívám, že je reálné informovat o procentuálním navýšení či snížení tržeb oproti minulým obdobím či průměrné hodnotě na jeden nákup za jednotlivé roky, aby si sami zaměstnanci mohli udělat představu o tom, jak po-

bočka prosperuje. Je zde také příležitost, že by je nové informace mohly donutit přemýšlet o sobě samých ve smyslu co udělat pro to, aby pobočka prosperovala, jak k tomu mohou přispět ony samy.

Pátá otázka navazuje na předchozí, zde se respondenti měli vyjádřit, zda by chtěli být informováni o finanční situaci ostatních poboček v České republice. Necelá čtvrtina respondentů uvedla, že má zájem dostávat informace týkající se stavu ostatních poboček a naopak většina o tyto informace nejeví zájem. Mohu se pouze domnívat, zda jejich negativní odpověď je založena na čistém nezájmu či na skutečnosti, že by zjištěné informace nebyly schopny ovlivnit, tudíž jsou pro ně nepodstatné a nedůležité.

<b>Chci být informována o hospodářském výsledku prodejen v ČR</b>		
<b>Odpověď</b>	<b>Četnost</b>	
	<b>Absolutní</b>	<b>Relativní [v %]</b>
Ano	13	28
Ne	33	72

*Obr. 19: Výsledky odpovědí k otázce č. 5 (zdroj: vlastní zpracování)*

Šestá otázka měla za úkol dozvědět se od respondentů, zda jsou spokojeni se svým finančním ohodnocením. Zde využili celé škály, která se jim nabízela. Velmi spokojeno se mzdou jsou 4 % respondentů, naopak nespokojeno je 7 % dotázaných. Většina dotázaných, přesně 50 %, se projevila se mzdou spíše nespokojena, avšak se zbylými 39 %, by si představovali mzdu vyšší úměrně k jejich výkonu práce.

<b>Jsem spokojena se mzdou</b>		
<b>Odpověď</b>	<b>Četnost</b>	
	<b>Absolutní</b>	<b>Relativní [v %]</b>
Velmi spokojena	2	4
Spíše spokojena	18	39
Spíše nespokojena	23	50
Nespokojena	3	7

*Obr. 20: Výsledky odpovědí k otázce č. 6 (zdroj: vlastní zpracování)*

Mzdy zaměstnanců poboček jsou stanoveny pouze na základě měsíčního fondu pracovní doby, tedy hodin, které pracovník skutečně za uplynulý měsíc odpracoval a časové mzdy. Žádné jiné složky se na výplatní pásce neprojeví. Výjimku tvoří pouze práce v noci, např. pokud se pobočka zúčastní tzv. Night Shoppingu, který probíhá dvakrát ročně v čase 21:00 – 24:00 h. Pracovnice, které v tyto hodiny skutečně pracovaly, dostanou příplatek,

který je připočítán k hrubé mzdě. Stanovení časové mzdy mi ze strany vedení nebylo sděleno, nelze tedy zjistit, zda je stanovena dle průměru v regionu, či v odvětví.

V sedmé otázce jsem při procházení odpovědí zaznamenávala pouze negativní reakce. Zde lze jednoznačně říci, že zaměstnanci společnosti by uvítali pozměnit pravidla odměňování. Ačkoliv byla tato otázka uzavřená, 5 respondentů k ní připsalo poznámku, že k hrubé složce mzdy by rádi připojili i pohyblivou složku, např. za splněný měsíc, kdy pobočka překoná obrát oproti minulému období. Zájem o bonusy, tedy o mimořádnou odměnu v korunách, je v tomto případě maximální a lze říci, že zaměstnanci přímo touží po tom být odměněni za nadprůměrný výkon.

<b>Jsem spokojena s nastavenými pravidly odměňování</b>		
<b>Odpověď</b>	<b>Četnost</b>	
	<b>Absolutní</b>	<b>Relativní [v %]</b>
Rozhodně ano	0	0
Spíše ano	0	0
Spíše ne	7	15
Rozhodně ne	39	85

*Obr. 21: Výsledky odpovědí k otázce č. 7 (zdroj: vlastní zpracování)*

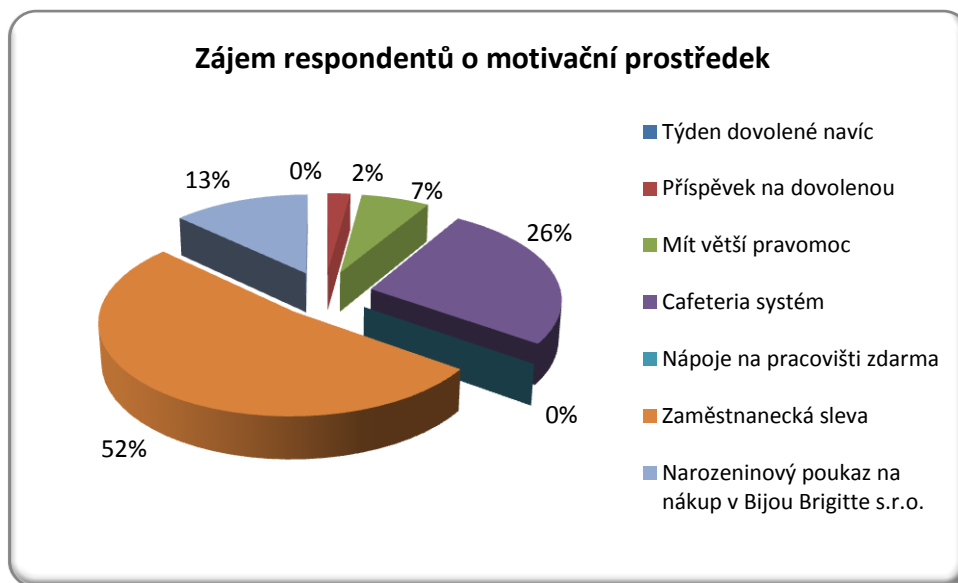
V osmé otázce jsem se snažila zjistit, jaký postoj mají zaměstnanci k motivaci. Překvapivě žádný z respondentů nepovažuje motivaci za nedůležitou a bezpředmětnou. Stejně tak, jako projevíli zájem o pozměnění pravidel odměňování, považují motivaci ze strany zaměstnavatele za velmi důležitou složku pracovního poměru.

<b>Motivace je pro mě důležitá</b>		
<b>Odpověď</b>	<b>Četnost</b>	
	<b>Absolutní</b>	<b>Relativní [v %]</b>
Rozhodně ano	21	46
Spíše ano	25	54
Spíše ne	0	0
Rozhodně ne	0	0

*Obr. 22: Výsledky odpovědí k otázce č. 8 (zdroj: vlastní zpracování)*

Z níže uvedeného rozdělení výsečového grafu vyplývá, že mezi zaměstnanci je suverénně největší zájem o motivační prostředek ve formě zaměstnanecké slevy, kterou nejčastěji zvolilo 52 % dotázaných. Někoho může toto číslo zaskočit, avšak z mého pohledu a také na základě pozorování musím říci, že chápu zájem pracovníků. Nejenom, že by slevu chtěli využít hlavně pro sebe, ale určitě by ji využili i pro své blízké, např. jako dárek k narození-

nám či Vánocům. Vzhledem k tak vysokému zájmu o zaměstnaneckou slevu, budu v návrhu nového motivačního systému uvažovat i s nabídkou tohoto typu motivačního prostředku. Následně s druhým největším počtem hlasů se umístil cafeteria systém (26 %) a třetím nejžádanějším prvkem se stal narozeninový poukaz na nákup v Bijou Brigitte s.r.o. se 13%. Výsledky, zpracované v relativní četnosti odpovědí, považuji za stěžejní pro návrh motivačních složek v praktické části.



Obr. 23: Výsledky odpovědí k otázce č. 9 (zdroj: vlastní zpracování)

Společnost si z výše vybrané nabídky může odečíst z daní příspěvek na dovolenou a příspěvek na pitný režim na pracovišti, pouze jsou-li splněny určité podmínky dané zákonem, které jsou blíže popsány v příloze P I.

Za nezdanitelný příjem zaměstnance můžeme určit pouze rozšíření pravomocí. Všechny ostatní peněžní i nepeněžní příjmy podléhají zdanění příjmů ze závislé činnosti a z funkčních požitků v souladu s § 6 zákona o daních z příjmů.

Následující tabulka se vztahuje k otázce, ve které se respondenti měli vyjádřit formou číselné škály jako ve škole. Červeně podbarvená políčka jsou příspěvky, o které byl projev největší zájem a jsou to péče o zdraví, péče o krásu a příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění, přičemž nejvíce kladných ohlasů dostal právě příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění. Domnívám se, že díky ostré debatě politiků lidé začínají mít strach, jak to s nimi bude vypadat ve stáří, kdo se o ně postará, když stát se staví odmítavě. Odpovědi respondentů jasně ukazují, že mají snahu se finančně zabezpečit do budoucna.

Tab. 3: Výsledky odpovědí k otázce č. 10 (zdroj: vlastní zpracování)

Příspěvek	Známka [absolutní četnost]				
	1	2	3	4	5
	mám zájem			nemám zájem	
Na rekreaci	0	4	2	68	26
Na péči o zdraví	11	35	37	13	4
Na péči o krásu	0	11	39	48	2
Na životní pojištění a penzijní připojištění	46	33	13	2	6

V jedenácté otázce jsem se snažila zjistit, zda zaměstnanci vyhledávají informace o benefitech, poskytovaných v jiných společnostech. Celkem 83 % z nich se o tuto skutečnost zajímá, z toho 20 % dokonce velmi usilovně. Předpokládám, že jejich zájem o tyto informace směřují k tomu, že pokud naleznou podnik, který svým zaměstnancům nabízí různorodé benefity a dobré finanční ohodnocení, přinutilo by to tuto skupinu pracovníků uvažovat o změně zaměstnání. Toto je však pouze má domněnka, která není podložena žádnými fakty.

<b>Zajímám se, jaké benefity jsou poskytovány v jiných firmách</b>		
<b>Odpověď</b>	<b>Četnost</b>	
	<b>Absolutní</b>	<b>Relativní [v %]</b>
Rozhodně ano	9	20
Spíše ano	29	63
Spíše ne	8	17
Rozhodně ne	0	0

Obr. 24: Výsledky odpovědí k otázce č. 11 (zdroj: vlastní zpracování)

V otázce dvanácté jsem se snažila zjistit, zda zaměstnanci uvažují o odchodu z firmy. Odpověďmi, které se ukázaly být rovnocennými, jsem byla zaskočena. Celá polovina dotázaných z nějakého důvodu není na své pracovní pozici spokojena a zvažuje přejít k jinému zaměstnavateli. Tato otázka byla v případě zaškrtnuté odpovědi ano doplněna o otázku otevřenou, ve které jsem se snažila zjistit příčinu. Odpovědělo na ni celkem 14 respondentů. Převážně se shodli na nenabízení pohyblivé složky mzdy a příspěvcích navíc k hrubé

mzdě (7 respondentů), 5 respondentů uvedlo, že má vyšší cíle a firma nenabízí kariérní růst, 2 respondenti uvedli jako příčinu syndrom vyhoření.

Přemýšlím o změně zaměstnání		
Odpověď	Četnost	
	Absolutní	Relativní [v %]
Ano	23	50
Ne	23	50

Obr. 25: Výsledky odpovědí k otázce č. 12 (zdroj: vlastní zpracování)

O odchodu z firmy uvažují nejčastěji pracovníci ve věkové kategorii 18 - 24 let, kteří jsou ve firmě zaměstnání 2 - 3 roky.

Dotazník uzavírala otázka, ve které se respondenti mohli otevřeně vyjádřit, jaké vidí hlavní nedostatky. Odpovědi zde se značně lišily a postřehů byla opravdu spousta. Hlavní nedostatky vidí zaměstnanci v neposkytování benefitů a bonusů, špatné logistice co se týče dodávek zboží nutných k vystavení do výloh či do stylových zón. Dále povinnost čerpání dovolené od pondělí do pátku vkuse, neměnný obsah pracovní náplně a nemožnost konání firemních akcí za účasti všech pracovníků pobočky mimo jejich pracovní dobu.

### 7.3.2 Výsledky poznatků z vlastního pozorování

Za dobu, kdy jsem na pracovní postu vedoucí pobočky, jsem již několikrát byla nucena řešit vzniklé problémy týkající se zastaralého a špatně funkčního vybavení prodejny. Ať už se jednalo o venkovní světelný nápis, označující prodejnu, jehož levá část nesvítla kvůli špatnému elektrickému kontaktu, či vnitřní vybavení, téměř vždy vznikaly dlouhé časové prodlevy od oznámení problému, po jeho vyřešení. Jak jsem již uvedla, společnost má uzavřený kontrakt s firmou Erbes s.r.o., která zajišťuje montáž a opravy všech poboček v ČR. Každá nově vzniklá závada musí být okamžitě nahlášena oblastní manažerce, která kontaktuje opravářskou společnost, popíše jí závady a domluví s nimi termín opravy. Mnohokrát se stalo, že nahlášené závady servisní technici přijeli opravit téměř 4 týdny ode dne ohlášení, ačkoliv jsem na jejich opravu opětovně apelovala. Převážně se jednalo o vadné elektrické kontakty ve světelných reflektorech uvnitř prodejny, dále odchlípující se ochranná lišta, zabraňující vypadnutí zrcadlové stěny, nebo rozbité dlaždice na podlaze, které kazily estetický vzhled prodejny. V jednom případě byla zjištěna vada klimatizace, která díky svému stáří prokapávala na podlahu a mohla způsobit vážný úraz pracovníkům či zákazníkům.

Za další závady, které však již firmou Erbes s.r.o. odstranit nelze považují zakřivený stojan na šátky, který se při otáčení naklání a znesnadňuje tak manipulaci s ním. Dále poškrábané otočné stojany na náušnice, přičemž škrábance nelze žádnou barvou zamaskovat. Tyto stojany jsou navíc opotřebovány do takové míry, že manipulace s nimi vyžaduje mnohdy velkou fyzickou sílu a pro slabší zákazníky to znamená, že musí obcházet stojan kolem dokola. Dojde-li k tomu, že zákazník či prodejní asistentka otočí s takovým stojanem, náušnice na něm zavěšené často spadnou na skleněnou polici, na které jsou vystaveny vlasové doplňky, což opět přidělává práci prodejní asistentce, která je musí znovu zavěsit na své místo. Tyto vadné prvky nelze v centrálním skladu v Hamburku objednat, neboť se již nevyrábí a nové vystavovací prvky nepasují do stávajících kovových stojanů. Jediným řešením je tedy výměna celých vystavovacích ostrůvků, kterých na prodejně celkem pět, aby nedošlo k narušení vnitřního jednotného vzhledu prodejny.

Na první pohled se může zdát, že tato problematika s motivací zaměstnanců nesouvisí, ale na základě provedeného pozorování a vlastní zkušenosti musím říci, že pokud by se na prodejně nacházelo byt' stejné, ale funkční vybavení, práce na prodejně by prodejní asistentky mnohem více bavila a hlavně i při prezentaci zboží by se nemusely za špatně funkční vystavovací prvky stydět.



## 8 SHRNU TÍ POZNATKŮ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Výsledky průzkumu a provedených analýz neprokázaly silnou firemní kulturu ve společnosti. Byly zjištěny tyto přednosti a nedostatky.

### *Přednosti*

#### **Týmový duch na pracovišti**

Zaměstnanci se cítí být členy týmu a je s nimi tak ze strany vedoucích prodejen zacházeno. Často užívaným motivačním prvkem byla zjištěna verbální motivace.

#### **Zájem o rozvoj a kariérní růst**

Pracovníci na nižších pozicích mají zájem o to, učit se novým věcem a dále se rozvíjet. Jako důkaz slouží i zjištěné informace o tom, že by rádi uvítali mít větší pravomoc. Pro mnoho z nich je kariérní růst natolik důležitý, že by kvůli němu byli ochotni společnost opustit a odejít k jiné firmě.

### *Nedostatky*

#### **Absence poslání společnosti, podnikových cílů i hlavní strategie**

Zásadní nedostatek týkající se nestanovení poslání, zvolených cílů a strategie firmy, který byl odhalen, napovídá, že firmě chybí sestavení základních informací o podniku, které by měly být známé všem zaměstnancům firmy i široké veřejnosti.

#### **Slabá vnitropodniková komunikace**

Vnitropodniková komunikace a stanovení jejich prvků je pro podnik velmi důležitá. Díky ní lze rozesílat důležité informace a získávat zpětnou vazbu.

#### **Nedostatečná motivace zaměstnanců**

Společnost doposud nevyužívá žádnou formu zaměstnaneckých benefitů, či poskytování bonusů, o které je mezi zaměstnanci velký zájem. Jestliže zaměstnanec není správně motivován, ztrácí zájem o svůj výkon. U společnosti, ve které hraje kontakt se zákazníky tak důležitou roli, toto lze považovat za možný existenční problém. Motivační prvky jsou dnes již přirozenou součástí každé firmy a jejich absence může vážně ohrozit její prosperitu.

## 9 PROJEKT ZLEPŠENÍ SYSTÉMU MOTIVACE

Díky tomu, že jsem ve společnosti mohla dva roky působit na pozici prodejní asistentky, a poté se stala vedoucí pobočky, jsem z vlastního pozorování mohla zjistit řadu nedostatků, které mne podnítily k tomu, věnovat se této problematice blíže, navrhnout přijatelné řešení a tím tuto situaci změnit. Abych se přesvědčila, že vzniklý dojem není pouze osobní, vytvořila a rozeslala jsem písemné dotazníky, díky kterým se nedostatky skutečně potvrdily. Na základě tohoto zjištění jsem vytvořila nový motivační systém, který by vedl k vyšší spokojenosti zaměstnanců, zároveň k jejich vyššímu pracovnímu výkonu, což by mělo příznivý dopad na finanční situaci celé společnosti. V konečném důsledku by mnou navrhované změny vedly k posílení stávající firemní kultury, která je v dnešní době společností vnímána velice silně.

### 9.1 Cíl projektu

Hlavní cíl své diplomové práce jsem si stanovila navrhnout nový motivační systém firmy Bijou Brigitte s.r.o. pro pobočky na území České republiky. Tento návrh motivačního systému se dotýká převážně personálu, který přichází do kontaktu se zákazníky nejvíce a je tedy zaměřen na asistentky prodeje a vedoucí poboček. Změna motivačního systému představuje soubor prostředků zaměstnaneckých výhod, díky kterému bych chtěla zároveň posílit firemní kulturu společnosti. Navrhovaná řešení platí pro všechny pobočky Bijou Brigitte s.r.o. v ČR.

Při tvorbě nového motivačního programu si kladu za cíl:

- vybrat benefity takové, které co nejméně zatíží nákladovou stránku zaměstnavatele i zaměstnance,
- volit zaměstnanecké výhody na základě analýzy jimi upřednostněných motivačních prostředků, které si zvolili v dotazníku,
- využít finanční i nefinanční prostředky stimulace zaměstnanců,
- vytvořit bohatý zaměstnanecký balíček, který bude sloužit k vytváření vyšších výkonů zaměstnanců a bude vést k vyšší zaměstnanecké i firemní spokojenosti.

Pro pracovnice na částečný úvazek jsou výhody jako např. příspěvky na stravování, jazykové kurzy, firemní vozidlo či mobilní telefon zcela bezpředmětné, neboť by je neměly možnost využít a neměly by správný motivační efekt. Proto se budu soustředit pouze na ty, které jsou nejen žádané, ale především nízkonákladové a vysoce efektivní.

## 9.2 Příspěvek zaměstnavatele

O příspěvek na penzijní pojištění a životní připojištění byl u respondentů zjištěn největší zájem. Z toho jsem usoudila, že nejen střední generace, které se toto téma týká nejvíce, ale i generace mladší kolem 25 - 30 let věku, jejichž pracovní pozice je převážně asistentka prodeje, se zajímá o to, jaká bude její budoucnost i co se týká stáří. Politici nás ujišťují, že důchod, kterého se dočkáme mnohem později než naši prarodiče, bude mizivý a je potřeba, aby vzal každý jedinec osud do svých rukou.

Prosazením důchodové reformy, která od začátku roku 2013 zavedla dobrovolné spoření v nových penzijních fondech a upravila dosavadní systém penzijního připojištění se státním příspěvkem, se změnil pohled klidného stárnutí desítek tisíců lidí všech věkových kategorií. Nejen stát, ale i obyvatelstvo si uvědomuje, že populace stárne a právě na stáří je nutné se finančně dostatečně zabezpečit. Tzv. II. pilíř umožňuje, že si lidé mohou peníze ukládat do soukromých penzijních fondů na svůj důchodový účet. V současné době se zaměstnanec může rozhodnout, zda si 3 % z celkových 28 % ze mzdy bude odkládat do státního systému, či na vlastní účet u soukromého penzijního fondu. Jedinou podmínkou je, že si ke zmíněným 3 % musí přispět navíc 2 % ze zbývajících částky mzdy. Rozhodnutí zaměstnanců jsou individuální a na toto téma jsou mezi odborníky i veřejností neustálé spory.

Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění či penzijní připojištění je u mnoha velkých firem velmi oblíbené, především díky dvěma výhodám:

- příspěvky zaměstnavatele se zahrnují do nákladů společnosti a platí na ně nulové daňové zatížení,
- příspěvky nepodléhají odvodům na zdravotní a sociální pojištění za zaměstnance.

Efekt mají zároveň i na straně zaměstnanců a to následující:

- finanční příspěvky jsou připisovány přímo na účet finanční instituce, kterou si zaměstnanec zvolí,
- příspěvky nepodléhají 15% zdanění ze superhrubé mzdy ani odvodům na zdravotní a sociální pojištění,
- připsání státního příspěvku až 230 Kč při odkládání min. částky 1 000 Kč měsíčně.

Od 1. ledna 2013 může zaměstnavatel přispívat na životní pojištění, nebo penzijní připojištění maximální částkou 30 000 Kč ročně. Přitom v roce 2012 byl maximální příspěvek 24 000 Kč. Výhodou také je, že konkrétní výši si zaměstnavatel může stanovit sám a cel-

kově firma může za jednoho zaměstnance ročně ušetřit až 10 200 Kč, pokud je uvedeno ve vnitřní směrnici firmy či pracovněprávních smlouvách.

### 9.2.1 Stanovení nákladů na životní pojištění

Vzhledem ke zjištění průměrného věku respondentů, který činí 30,73 let, bych doporučila vedení společnosti nabízet svým zaměstnancům příspěvek na životní pojištění a to proto, že je vhodnější pro mladší kategorii zaměstnanců. Představuje pravidelné investování, které je spojeno s levnějším pojištěním rizika smrti jedince a vyšším zhodnocením vložených peněz. Jestliže vezmu v potaz průměrný věk zaměstnanců Bijou Brigitte s.r.o. v České republice, jsou to převážně mladé ženy, které jsou ještě studentky, nebo jsou čerstvě vystudované. Předpokládám, že některé z nich žijí ve společné domácnosti s rodiči či partnerem, avšak časem se budou chtít osamostatnit a budou mít potřebu vlastního bydlení. Jak uvádí zdroje [financninoviny.cz](http://financninoviny.cz), [mesec.cz](http://mesec.cz) a [probyznysinfo.ihned.cz](http://probyznysinfo.ihned.cz), životní pojištění, které již budou mít uzavřené s pravidelnými příspěvky od zaměstnavatele, zde představuje možnost být krok napřed před bankami, které ho vyžadují při poskytování hypotečních úvěrů, o které by zřejmě časem s partnerem zažádaly.

Pokud by firma nabízela příspěvek na životní pojištění, znamenalo by to pro ni náklady finanční i nefinanční:

**Finanční náklady** - Společnost má povinnost měsíčně platit finanční příspěvek zaměstnanci na jím vybraný spořicí účet. Finanční odměna by také měla putovat zaměstnanci, který bude určen jako jednacím osobou s institucemi nabízející životní pojištění. S největší pravděpodobností by se mělo jednat o osobu z personálního oddělení či pracovníka z ekonomického oddělení firmy.

**Nefinanční náklady** - Osoba oprávněná k jednání s finanční institucí se musí sejít se zástupcem penzijního fondu a dohodnou se na konkrétních podmínkách a náležitostech vkladů a také výběru uložených peněz. Vedení společnosti musí upravit vnitřní směrnice, ve kterých dojde k přesnému popisu, jak budou příspěvky vypláceny, kdo ze zaměstnanců si je může nárokovat. Oběžníkem v tištěné podobě firma musí informovat všechny své zaměstnance o zavedení příspěvku, seznámit je s podmínkami čerpání. Nastavením pravidelného platebního příkazu firma zajistí pravidelné odesílání přesných částek na různé účty svých zaměstnanců. Personální oddělení musí sledovat, zda dochází k odeslání částek ve správné výši, kontrolou doby zaměstnanosti jednotlivých pracovníků ve firmě. Nejvhodnější způsob bych navrhovala v programu Excel, který nabízí Microsoft Office, ve kterém

Lze u každého zaměstnance nastavit upozornění doby překročení určitého počtu let zaměstnání a tedy i vyšší nárok na příspěvek. Vzhledem k tomu, že firma uzavírá se zaměstnanci pracovní smlouvu na dobu určitou, musí mít vytvořenou databázi, ve které již datum nástupu do práce je a tedy i doba jeho vypršení. Spolu s prodloužením pracovní smlouvy by zaměstnanec obdržel i dopis, který by ho informoval o nároku vyššího příspěvku na životní pojištění díky určitému počtu splněných let, po které pracuje u firmy. Jednotlivé platební příkazy by se pak navyšovaly pouze za předpokladu prodloužení pracovní smlouvy.

### **I. varianta**

Pokud by firma přistoupila na přispívání všem zaměstnancům, pak bych navrhovala následující rozdělení příspěvků:

- zaměstnanci, pracující ve firmě méně než 3 roky - 100 Kč,
- zaměstnanci, pracující ve firmě 3 - 5 let - 200 Kč,
- zaměstnanci, pracující ve firmě 5 - 10 let - 300 Kč,
- zaměstnanci, pracující ve firmě více než 10 let - 500 Kč

Finanční náklady aplikované na 13 dotazovaných poboček, od kterých bylo možné získat informace o délce zaměstnání u společnosti, znázorňuje Tab. 4.

*Tab. 4: Náklady na životní pojištění - varianta I (zdroj: vlastní zpracování)*

Ukazatel	Počet let u společnosti			
	méně než 3	3 - 5	5 - 10	více než 10
Počet zaměstnanců	19	22	5	0
Náklady na životní pojištění [v Kč/rok]	22 800	52 800	18 000	0

Celkové náklady na příspěvky životního pojištění by firmu za rok 2013 stály 93 600 Kč.

Kdyby se firma rozhodla spíše pro finanční navýšení hrubé mzdy ve stejných částkách, představovalo by to pro ni povinnost odvést 34 % na zdravotním a sociálním pojištění a zdanění 19 %. Finanční zatížení a zároveň úsporu lze porovnat v Tab. 5, kde jsou částky uvedeny v Kč.

Tab. 5: Porovnání navýšení mzdy a příspěvku zaměstnavatele - varianta I  
(zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	Navýšení hrubé mzdy	Příspěvek zaměstnavatele
Částka navýšení u všech zaměstnanců	7 800	7 800
Měsíční náklady zaměstnavatele spojené s navýšením		
Zdravotní a sociální pojištění [34 %]	2 652	0
Celkové náklady	10 452	7 800
Měsíční úspora	0	2 652
Roční úspora	0	31 824

K těmto nákladům je nutné přičíst finanční odměnu pro zaměstnance, který dohlíží odesílání správných částek na jednotlivé účty a kontroluje délku pracovního poměru zaměstnanců. Jestliže v personálním oddělení pracuje více zaměstnanců, je možné zaúkolovat toho, který je nejméně vytížený. Druhou variantu představuje možnost přijmout nového zaměstnance na částečný úvazek. Finanční odměnu pro tohoto pracovníka jsem stanovila na 150 Kč/h. hrubé mzdy, která před 34% zdaněním, které musí zaměstnavatel odvést státu, představuje 201 Kč/h. Poslední variantu představuje externí personální agentura, která by se však nevyplatila, neboť firma Bijou Brigitte s.r.o. má vlastní personální oddělení. Tuto poslední možnost bych proto rovnou vyloučila a snažila se vybrat ze dvou prvních návrhů.

## II. varianta

Pokud by firma přistoupila na přispívání pouze vedoucím pracovníkům poboček z důvodu finanční vysoké nákladovosti, pak bych navrhovala následující rozdělení příspěvků:

- vedoucí, pracující ve firmě méně než 3 roky - 200 Kč,
- vedoucí, pracující ve firmě 3 - 5 let - 300 Kč,
- vedoucí, pracující ve firmě 5 - 10 let - 500 Kč,
- vedoucí, pracující ve firmě více než 10 let - 1 000 Kč

Výpočet přesného rozdělení vedoucích pracovníků podle počtu odpracovaných let není možné díky anonymitě dotazníkového šetření. Následující tabulky (Tab. 6 a Tab. 7) ukazu-

jí možné kombinace, k jakým by mohlo v roce 2013 reálně dojít, kdybych pro přesnější porovnání stále počítala pouze se 13 dotazovanými prodejny.

*Tab. 6: Náklady na životní pojištění - odhad zaměstnanců na pozici vedoucí pobočky I (zdroj: vlastní zpracování)*

Ukazatel	Počet let u společnosti			
	méně než 3	3 - 5	5 - 10	více než 10
Počet zaměstnanců	3	5	5	0
Náklady na životní pojištění [v Kč/rok]	7 200	18 000	30 000	0

V roce 2013 by firma musela celkem na příspěvcích odvést 55 200 Kč.

*Tab. 7: Náklady na životní pojištění - odhad zaměstnanců na pozici vedoucí pobočky II (zdroj: vlastní zpracování)*

Ukazatel	Počet let u společnosti			
	méně než 3	3 - 5	5 - 10	více než 10
Počet zaměstnanců	3	7	3	0
Náklady na životní pojištění [v Kč/rok]	7 200	25 200	18 000	0

V roce 2013 by firma musela celkem na příspěvcích odvést 50 400 Kč, což představuje téměř o 50 % nižší finanční zatížení než ve variantě I.

Pokud bych měla variantu II opět porovnat s navýšením hrubé mzdy zaměstnanců, musím brát opět v potaz povinnost odvést 34 % na zdravotním a sociálním pojištění a zdanění 19 %. Finanční úsporu lze porovnat v Tab. 8, ve které se počítá s počtem zaměstnancům z Tab. 6. Částky jsou uvedeny v Kč.

Tab. 8: Porovnání navýšení mzdy a příspěvku zaměstnavatele - varianta II s odhadem vedoucích poboček I (zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	Navýšení hrubé mzdy	Příspěvek zaměstnavatele
Částka navýšení u všech zaměstnanců	4 600	4 600
Měsíční náklady zaměstnavatele spojené s navýšením		
Zdravotní a sociální pojištění [34 %]	1 564	0
Celkové náklady	6 164	4 600
Měsíční úspora	0	1 564
Roční úspora	0	18 768

Finanční úsporu, kterou znázorňuji v Tab. 9, ve které jsou částky také v Kč, jsem získala na základě propočtů s počty zaměstnanců z předcházející Tab. 7.

Tab. 9: Porovnání navýšení mzdy a příspěvku zaměstnavatele - varianta II s odhadem vedoucích poboček II (zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	Navýšení hrubé mzdy	Příspěvek zaměstnavatele
Částka navýšení u všech zaměstnanců	4 200	4 600
Měsíční náklady zaměstnavatele spojené s navýšením		
Zdravotní a sociální pojištění [34 %]	1 428	0
Celkové náklady	5 628	4 600
Měsíční úspora	0	1 428
Roční úspora	0	17 136

Tabulky (Tab. 8 a Tab. 9) jasně dokazují, že v případě příspěvků na životní pojištění je i ve variantě II roční úspora téměř 20 000 Kč.



Vedení společnosti bych doporučila zavést nejprve variantu II, která je zaměřena na příspěvek na životní pojištění pouze pro vedoucí poboček a nepředstavuje pro firmu tak velké finanční zatížení, jako navrhovaná varianta I.

Firma by si však nejdříve měla zjistit skutečnou délku doby zaměstnání všech vedoucích poboček, což pro management není žádná překážka, neboť tyto informace lze snadno zjistit v personálním oddělení, kde jsou vedeny záznamy o všech zaměstnancích. Podobně jako v tabulkách, by personalisté vyčíslili předběžné náklady na všechny zaměstnance na měsíc a dle finančních možností by pak vedení společnosti rozhodlo, zda příspěvky na životní pojištění povolí či nikoliv. Dalším důvodem, proč bych se přiklonila k variantě II je fakt, že se společnost tímto krokem snaží myslet na své zaměstnance, leží jí na srdci blaho svých pracovníků a snaží se je podpořit se správně rozhodnout, jak mají naložit se svými financemi a vést je k tomu, aby mysleli na svou budoucnost. Zaměstnanec sám spoří a zároveň za něj spoří i jeho zaměstnavatel, který na této variantě příspěvku uspoří 34 % více, než kdyby zvolil navýšení hrubé mzdy zaměstnance.

### 9.3 Motivace pomocí obohacování práce

Obohacování práce, neboli Job-Enrichment, neznámá, že zaměstnanec dostane za úkol dvojnásobné množství práce za stejný čas i mzdu. Job-Enrichment představuje jeden z faktorů, jak udělat pracovní náplň zajímavou, smysluplnou, obohacenou o nahodilé úkoly. Jestliže zaměstnanec stráví celou pracovní dobu pouze několika automatickými pohyby, přestává být pro něj práce zajímavá, nesoustředí se na ni a často může dojít k chybám.

Prodejní asistentky mají v náplni práce následující úkoly:

- úprava prodejny, která zahrnuje starání se o čistotu pracovního prostředí, množství vystavovaných prvků,
- obsluha zákazníků patří k nejdůležitějším, neboť správným přístupem lze ovlivnit chování a jednání zákazníka,
- práce s kasou, která zahrnuje především prodej zboží, reklamace a prodej dárkových poukazů,
- příjem nového zboží jednou týdně a jeho zařazení na prodejní plochu.

Tyto čtyři odrážky stručně charakterizují pracovní povinnosti prodejní asistentky. Konkrétní pracovní den vypadá následovně. V čase 8:15 - 8:30 h přichází prodejní asistentka na prodejnu, vloží vedením společnosti pevně stanovenou sumu do pokladny, nejpozději

20 minut před otevřením prodejny. Po vložení drobných musí vytřít celou prodejní plochu vč. skladu, úklidové místnosti a toalety. Podlaha v prodejní části musí být před otevřením dokonale suchá, aby nedošlo k uklouznutí a případnému poranění zákazníků. Následně si musí z prodejny vybrat minimálně 3 kusy různých výrobků a sladit je jak barevně, tak typově. Maximální počet není dán, celý komplet však musí ladit a být podle nejnovějších trendů. Toto zboží pak musí mít na sobě po celou dobu své pracovní doby. Přesně v 9:00 h otevírá vstupní dveře prodejny. V tomto čase také zapisuje denní cíl obratu z předešlého roku, který má být překonán. Od tohoto okamžiku je její prioritou starat se o zákazníky, kteří na prodejnu vstoupí a věnovat se jim jak nejvíce je to možné. V době tzv. "hluchých míst", kdy na prodejně není žádný zákazník, musí splnit úkol, nebo úkoly, které jí naplánovala vedoucí pobočky a které jsou zapsány v týdenním plánu pro každou zaměstnankyni zvlášť. Jsou to např. utření prachu na skleněných poličkách, na kterých je zboží vystaveno, doplnění prodaného zboží, porovnání zboží na prodejně, vybalování zboží, inventura. Jestliže je prodejní asistentka zaneprázdněna obsluhou zákazníků a nemůže se věnovat úkolům jí zadaným, tyto nesplněné úkoly automaticky přebírá prodejní asistentka, která přichází na následující směnu ve stejném dni. Týdenní plán je stanoven vždy na jeden den dopředu, tudíž nemůže dojít k výraznému posunu úkolů z jedné na druhou prodejní asistentku. Při každém předání směny dochází k fyzickému přepočítání pokladny, kterého se účastní obě prodavačky zároveň. Prodavačka, která nastupuje na směnu, přebírá od té chvíle za kasu plnou odpovědnost. Konec pracovní směny je spojen s povinností odzdobit se z vybraných šperků a vrátit je neporušené zpět na prodejnu. Závěr pracovní směny patří zapsání docházky na docházkový list. Prodejní asistentka, která nastoupila na večerní směnu a končí tedy ve 21:00 h, nesmí za žádných okolností uzavřít prodejnu dříve. Po uzamčení hlavního vchodu dochází opět k přepočtení pokladny a uzavření dokladů vzniklých v průběhu celého dne. Všechny doklady jsou řádně uchovávány a s měsíční uzávěrkou odesílány vedoucí pobočky do centrály v Hamburku.

V případě ranních směn, nebo naopak večerních, kdy počet zákazníků není stálý a prodavačky jsou na prodejně samy, mají dostatek času na vyplnění zadaných úkolů. Nutno však podotknout, že utírání prachu a doplňování prodaného zboží stále dokola pak po čase působí na zaměstnance únavně, může cítit nechutenství k danému úkolu a ztrácí chuť a elán jak do úkolu, který má vykonat, tak i do obsluhy, jenž má poskytovat zákazníkům.

Vedoucí pobočky musí obstarávat chod prodejny, tzn. nakupovat a objednávat čisticí prostředky a vystavovací materiál, plánovat směny, tvořit rozpis úkolů, řešit nahodile vzniklé

komplikace na prodejně a mj. každé tři týdny měnit dvě stylové zóny a promo stojan nacházející se na prodejně. Stylové zóny A a B, naaranžovány v prodejně nákupního centra Zlaté Jablko ve Zlíně, zachycují následující obrázky (Obr. 26 a Obr. 27).



*Obr. 26: Stylová zóna A  
(zdroj: vlastní zpracování)*



*Obr. 27: Stylová zóna B  
(zdroj: vlastní zpracování)*

Výměna stylové zóny má určité kroky, které je třeba dodržovat. Zboží, které je již vystaveno, musí být odstraněno a zařazeno zpět na prodejnu. Zrcadla musí být očištěna od původních nalepovacích plakátů a znovu nalepeny aktuální plakátové motivy. Než vedoucí začne se samotným aranžováním, je nutné si zónu předpřipravit pomocí kovových tyčí a plastových háků, které lze polohovat a nastavit je přesně podle pokynu v tištěném oběžníku. Skleněné police, na které se nejčastěji pokládají samotné výrobky, případně umělohmotné boxy a vystavovací umělohmotné stojany, jsou také polohovatelné. Počet háků na tyči musí přesně odpovídat tištěnému návodu, teprve pak lze zboží postupně aranžovat. Tento proces trvá přibližně 3 - 4 hodiny, ale může trvat o několik hodin déle, zvláště pokud je při něm třeba obsluhovat zákazníky a hlídat prodejnu proti krádeži.

K výměně zboží na promo stojanu i stylových zón A a B dochází v pravidelném časovém intervalu, který se musí dodržovat a k výměně tedy nesmí dojít ani o den později, aby bylo zachováno odhalení nové kolekce ve všech pobočkách najednou. Z tohoto důvodu si vedoucí poboček musí dopředu směny rozplánovat tak, aby v den výměny byly na pobočce přítomny a výměnu mohly uskutečnit. Nutno podotknout, že tomu musí přizpůsobit i plán dovolených. Pokud bychom tyto aranžérské práce přenechaly asistentkám prodeje, jejich pracovní náplň by se rozšířila a zároveň bychom usnadnili plánování směn vedoucím poboček. Pro vedoucí prodejen by to znamenalo větší možnosti kombinací směn jak pro ni samotnou, tak i pro své podřízené. Asistentky prodeje by měly možnost oživení své rutinní náplně práce, které majoritně obsahují utírání prachu na pobočce, doplňování zboží a obsluhu zákazníků.

Delegování práva a povinnosti aranžování nejdůležitějších míst prodejny, kromě výlohy, z vedoucí prodejny na její asistentky by se nijak nedotklo finanční zatíženosti společnosti a vlastně by to firmu prakticky nestálo ani korunu navíc. Zaučení asistentek prodeje, jak přesně postupovat při výměně důležitých zón a dodržování tištěného oběžníku, představuje jedinou podmínku k tomu, aby k této formě Job-Enrichment, tedy vertikálnímu rozšíření činností, mohlo v reálné situaci dojít. Stylové zóny jsou důležité proto, že představují prvek, mající stejný vzhled, ať zákazník navštíví jakoukoliv z poboček, bez ohledu na to, zda má moderní či zastaralejší vybavení. Je velmi důležité zachovat rozestupy vystaveného zboží, počet kusů, barevnost i velikost. Pokud vystavovaný prvek, který je uvedený v oběžníku, na prodejně není, musí být nahrazen výrobkem jemu podobným. K zaučení by došlo aktivní formou zapojení asistenty přímo za dozoru vedoucí. Jednu stylovou zónu by vyměnily společně během pracovní doby v den, kdy k ní má skutečně dojít a taktéž promo

stojan by byl naaranžován jejich společnými silami. Každá asistentka by se zaučení s vedoucí zúčastnila jednou, aby výměnu do budoucna mohly dělat všechny bez rozdílu a bez pomoci.

#### 9.4 Zaměstnanecká sleva

Zaměstnanecká sleva představuje skvělou možnost, jak firma může prezentovat své výrobky na veřejnosti skrze své zaměstnance a zároveň eliminovat potenciální počet krádeží zboží ze strany zaměstnanců. Díky zaměstnanecké slevě, kterou navrhuji nastavit ve výši 30 % v měsících lednu - listopadu si pracovník může dovolit zakoupit více produktů, které firma nabízí. Sleva by se měla vztahovat pouze na zboží aktuální či kolekce minulého roku, přičemž nesmí být zlevněné a poškozené. Touto podmínkou dosáhneme toho, že pracovník bude kupovat aktuální trendy výrobky, které bude jeho okolí obdivovat a motivovat ho také k nákupu. Zaměstnanec by měl mít možnost zakoupit výrobky se zaměstnaneckou slevou i pro rodinné příslušníky, pokud slevu není schopen využít sám, přičemž navrhuji stanovit maximální limit 1 500 Kč před uplatněním zaměstnanecké slevy. Důležité je, že firma bude mít odbyt a ačkoliv výnos z prodeje bude nižší, bude to kompenzováno spokojenějšími a motivovanějšími pracovníky.

V měsíci prosinci navrhuji odměnit pracovníky možností uplatnění slevy ve výši 50 % a posunutím hranice maximálního limitu na 3 000 Kč před zaměstnaneckou slevou. K tomuto rozhodnutí se přikláním především na základě vlastního pozorování, kdy jsem pracovala u společnosti od roku 2010 na pozici asistentky prodeje a z vlastní zkušenosti vím, že já sama i kolegyně na jiných pobočkách byly zklamané, že možnost takové zaměstnanecké slevy nemáme a rády bychom ji využily k zakoupení vánočních dáreků pro své nejbližší.

Zaměstnaneckou slevu 30 % i vánoční slevu 50 % by měla plně v kompetencích vždy vedoucí pobočky a pouze u ní by její podřízené mohly slevu uplatnit, přičemž ona sama by si mohla zboží se slevou zakoupit u kterékoliv z nich. Každý nákup by se evidoval díky uskladnění kopie účtenky a byl by připsán ke zprávě o situaci pobočky a nákupního centra, jež je zasílána každý měsíc oblastní manažerce. Tak by měla dokonalý přehled o využívání zaměstnanecké slevy. Zaměstnaneckou slevu bude možné čerpat pouze v měsíci červnu a v měsíci prosinci, nikoliv každý měsíc v roce.

Příklad čerpání slevy ve výši 30 % v měsíci červnu 2013 a slevy 50 % v měsíci prosinci 2013 znázorňuje Tab. 10, přičemž je počítáno pouze se 13 dotazovanými pobočkami

s celkovým počtem 52 zaměstnanců. Z tohoto celkového počtu zaměstnanců odhaduji, že slevu využije 33 a 50 pracovníků. Důvodem je, že v měsíci červnu mohou být zaměstnanci již na letní dovolené a slevu tím pádem nemohou uplatnit. V měsíci prosinci sice nemají možnost si dovolenou vzít, avšak je vysoká pravděpodobnost, že mohou vážně onemocnět a slevu si tak nebudou moci vyčerpat.

Tab. 10: Ukázka čerpání zaměstnaneckých slev (zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	Výše slevy [v %]	
	30	50
Zaměstnanci, kteří využili zaměstnanecké slevy	33	49
Průměrný nákup na 1 zaměstnance před slevou [v Kč]	290	1 510
Cena všech nákupů [v Kč]	9 570	73 990
Ztráta firmy uplatněním slevy [v Kč]	2 871	36 995

Předpokládám-li, že v měsíci červnu si na léto bude chtít zakoupit výrobek 33 zaměstnanců, s využitím 30% slevy by to pro firmu znamenalo tržbu 6 699 Kč, což na jednoho zaměstnance vychází 203 Kč. Ztráta by činila 2 871 Kč. Průměrná cena nákupu na jednoho zaměstnance odpovídá průměrné ceně jednoho kusu náramku či náhrdelníku.

V měsíci prosinci předpokládám, že zájem o využití 50% slevy bude vyšší a do výhodnějšího nákupu se zapojí větší počet zaměstnanců. Průměrnou částku nákupu na jednoho zaměstnance jsem stanovila na základě hrubého odhadu, který se skládá z položek:

- dva páry náušnic v průměrné hodnotě 150 Kč/ks,
- dva náhrdelníky v průměrné ceně 290 Kč/ks,
- jeden náramek v hodnotě 150 Kč,
- jeden šátek v ceně 480 Kč.

Pokud by se ze 13 poboček zapojilo 49 zaměstnanců, znamenalo by to pro firmu tržbu ve výši 36 995 Kč. Počet zaměstnanců jsem záměrně snížila o 3 pracovníky, neboť je vysoce pravděpodobné, že v zimních měsících někteří zaměstnanci onemocní a nebudou moci slevu uplatnit kvůli domácí léčbě. Ukázky návrhů zaměstnaneckých slev ve výši 30 % a 50 % jsou k nahlédnutí v příloze IV.

Zda se zaměstnanecké slevy společnosti skutečně vyplatí, nelze přesně vypočítat, neboť výše ziskové marže mi nebyla vedením společnosti sdělena, abych určila, jestli při navrhované slevě 50 % firma ještě dosahuje zisku, či nikoliv.

## 9.5 Dárkový poukaz

Možnost využití dárkových poukazů je několik. Mezi nejčastěji využívané patří k následujícím příležitostem:

- narozeniny,
- životní jubileum,
- odchod do důchodu,
- odměna za nadstandardní výkon,
- Vánoce.

Prostřednictvím dárkového poukazu je obdarovanému dána možnost výběru dárku podle jeho přání a zároveň snižuje riziko, že by mohlo dojít k netrefení do vkusu. U dárkového poukazu je vhodné stanovit dobu jeho platnosti na přiměřeně dlouhou dobu, maximálně na jeden rok, aby nedošlo k tomu, že zaměstnanec bude mít v době dalších narozenin více poukazů.

Dárkový poukaz na nákup zboží firmy Bijou Brigitte s.r.o. navrhuji poskytovat zaměstnancům k těmto příležitostem:

- uzavření sňatku a
- životní jubileum.

***Uzavření sňatku*** - dárkový poukaz v hodnotě 1 000 Kč

V případě uzavření sňatku musí být splněna podmínka písemného ohlášení dne konání svatby personálnímu oddělení min. 1 měsíc před tímto datem, aby měla budoucí nevěsta dostatek času k tomu si vybrat svatební doplňky vhodné k jejím svatebním šatům. Zároveň tak bude ošetřeno, že budoucí nevěsta neobdrží svůj dárkový poukaz později, než je datum konání svatby, přičemž by poukaz ztrácel svůj smysl. K písemnému ohlášení uzavření sňatku musí být doloženo svatební oznámení. Dárkový poukaz nelze nárokovat zpětně, jestliže bylo ohlášení sňatku provedeno až po jeho uskutečnění. Zaměstnanec nemá povinnost využít dárkový poukaz celou částkou, avšak při nákupu zboží za částku nižší než je hodnota poukazu nesmí být rozdíl vyplacen v hotovosti.

**Životní jubileum** - dárkový poukaz v hodnotě 500 Kč

Dosažení 50. roku věku je magický okamžik v životě každého člověka, a proto by společnost neměla opomenout, jestliže její zaměstnanec dosáhne takového životního jubilea. V současné době však ani tato forma zaměstnaneckého benefitu není společností poskytována. Díky elektronické databázi zaměstnanců, kterou nabízí program Excel od společnosti Microsoft, lze nastavit upozornění např. týden před dosažením tohoto věku, což pro personální oddělení představuje dostatek času k tomu, aby personalista stihl odeslat dárkový poukaz poštou na pobočku k rukám příslušného oslavence.

Dle zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů, § 6 odst. 9 písm. ch), je možné dárkové poukazy poskytnout jako odměnu v hodnotě až do 2 000 Kč na jednoho zaměstnance za rok a tato částka je od daně z příjmů osvobozena. Hodnota dárkového poukazu může být hrazena jak ze zisku po zdanění, např. z fondu sociálních a kulturních potřeb, ovšem nesmí přesáhnout 15 % z přidělu do fondu na běžný rok.

Dle § 224 Zákoníku práce, který je k nahlédnutí na internetové stránce sbirkazakonu.info, je podle Asociace zaměstnavatelů zdravotně postižených (AZZP) zaměstnavateli umožněno poskytnout zaměstnanci odměnu při dovršení 50 let a každých dalších 5 let věku a při prvním skončení pracovního poměru z důvodu nabytí nároku na starobní důchod či invalidní důchod 3. stupně. Příležitost k přiznání daru zaměstnanci je však nejen při dovršení životního, ale také pracovního jubilea zaměstnance.

Ani v tomto případě dárkového poukazu nemá zaměstnanec povinnost využít dárkový poukaz celou částkou, avšak při nákupu zboží za částku nižší než je hodnota poukazu nesmí být rozdíl vyplacen v hotovosti.

Tab. 11: Návrh čerpání dárkových poukazů v roce 2019

(zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	Výše dárkového poukazu [v Kč]	
	1 000	500
Zaměstnanci, kteří dosáhli 50. roku věku	0	2
Zaměstnanci, kteří uzavřeli sňatek	3	0
Celková výše vyplacených poukazů [v Kč]	3 000	1 000



Návrh čerpání dárkových poukazů, které je uvedeno v Tab. 11, je stanoveno na rok 2019, neboť v dotazníku 11 osob odpovědělo, že patří do věkové kategorie 35 – 44 let. Uvažuji zde, že z těchto 11 respondentů mohou být dva nyní ve věku 44 let a 50. roku tedy dosáhne v roce 2019. Současně odhaduji, že v tom roce uzavřou sňatek 3 pracovníci. Celkové náklady na dárkové poukazy by firmu stály 4 000 Kč.

Oba poukazy zaměstnanci mohou uplatnit pouze na pobočce, ve které pracují, neboť vedoucí prodejny je osoba zodpovědná za prodej zboží a musí mít nad prodaným zbožím pro své pracovníky kontrolu. Ošetřeno to bude čárovým kódem, který bude platný pouze na dané pobočce a na jiných nebude jako sleva fungovat.

## 9.6 Roční prémie

Roční prémie jsou považovány za jeden z faktorů, proč se zaměstnanec těší na konec kalendářního roku. V případě zavedení vyplácení ročních bonusů, by pro zaměstnance společnosti představovaly nejen důvod k radosti, ale také kompenzaci za přesčasy, které během měsíce prosince musí odpracovat. Bohužel ne ve všech případech povolí vedení společnosti navýšení pracovního úvazku jedné prodejní asistentky z 20 h/týdně na 30 h/týdně tak, aby nedošlo k extrémním přesčasovým hodinám. Pracovní směny zaměstnankyň se v tomto případě nezapisují na čtyři hodiny denně, jak tomu bývá v jiných měsících, nýbrž na hodin šest, přičemž přesčasy jim nejsou finančně hrazeny. V prosinci 2012 bylo i mým úkolem naplánovat směny za účelem dosažení co nejnižšího počtu přesčasových hodin, což se v konečném výsledku projevilo jako nemožné a přesčasy se u prodejní asistentky v průměru pohybovaly okolo 29 hodin navíc.

Pokud by společnost zavedla vyplácení ročních prémie pro všechny zaměstnance, zvýšily by se její náklady o desetitisíce až statisíce, dle zvolené procentuální výše prémie z hrubé mzdy. Za účelem snížení těchto nákladů proto navrhuji vyplácení ročních prémie třem nejlepším pobočkám v každé zemi, které dosáhnou v součtu nejvyšší hodnoty na jeden nákup za celý rok. Ke zjištění pořadí je třeba využít výpočtu:

$$\text{Průměrná roční hodnota na 1 nákup} = \frac{\sum \text{průměrných měsíčních hodnot na 1 nákup}}{\text{počet měsíců za kalendářní rok}}$$

(zdroj: vnitropodnikové materiály)

Firma v současné době již sleduje výši průměrné hodnoty výrobků na jeden nákup za každý den, proto je pro vedoucí pobočky jednoduché vypočítat průměrnou hodnotu výrobků

na jeden uskutečněný nákup za celý měsíc. K tomuto výsledku dospěje následujícím výpočtem:

$$\text{Průměrná měsíční hodnota na 1 nákup} = \frac{\sum \text{průměrných denních hodnot na 1 nákup}}{\text{počet dní v měsíci}}$$

(zdroj: vnitropodnikové materiály)

Průměrná hodnota na jeden uskutečněný nákup se vypočítá dle vzorečku:

$$\text{Průměrná denní hodnota na 1 nákup} = \frac{\text{denní tržba aktuálního roku}}{\text{součet nákupů za den}}$$

(zdroj: vnitropodnikové materiály)

Nově získaný ukazatel poté připíše do zprávy o prodejně a nákupním centru, která je měsíčně zasílána k rukám oblastní manažerky. Vytvořením jednoduché tabulky v programu Microsoft Office Excel a zapisováním měsíčních dosažených hodnot každé pobočky, lze docílit toho, že za použití funkce SUMA a jejím rozkopírováním, jednoduše zjistíme, které tři prodejny dosáhly za uplynulý rok největších tržeb na jeden nákup. Pro výpočet průměrné hodnoty lze také vytvořit jednoduchý vzorec s použitím funkce PRŮMĚR a ten pak následně opět rozkopírovat do dalších políček. Názorné použití funkcí SUMA (Obr. 28) a PRŮMĚR (Obr. 29) dokazují rychlost celé operace, která trvá několik vteřin.

Rozdělení výše roční odměny je navrženo v Tab. 12, přičemž jsem rozmezí odměn stanovila 2% a částky jsou počítány z půlročních součtů hrubých mezd všech zaměstnanců, přičemž nedošlo během kalendářního roku k přírůstku ani úbytku zaměstnanců.

*Tab. 12: Návrh rozdělení ročních prémie*

*(zdroj: vlastní zpracování)*

Pořadí země	Roční prémie [v %]
1	7
2	5
3	3
4 - 20	0

		Pobočka			
Měsíc	Zlín	Olympia Brno	Vaňkovka Brno	Karlovy Vary	
leden	212,14	215,34	215,62	214,43	
únor	218,35	216,52	217,56	219,25	
březen	198,24	201,67	207,41	200,72	
duběn	211,37	213,93	216,79	211,91	
květen	201,19	204,39	203,95	205,94	
červen	210,82	203,17	216,83	205,71	
červenec	197,64	199,45	204,52	195,54	
srpen	215,01	219,38	218,34	220,64	
září	224,56	220,09	219,66	221,37	
říjen	264,37	246,22	259,73	251,61	
listopad	257,21	264,29	261,11	259,36	
prosinec	312,94	317,66	314,49	311,13	
<b>Celkem</b>	<b>2 723,84</b>	<b>2 722,11</b>	<b>2 756,01</b>	<b>2 717,61</b>	
Průměr	226,99	226,84	229,67	226,47	
Pořadí	2	3	1	4	

Obr. 28: Pomocný výpočet průměrné hodnoty na jeden nákup za použití funkce SUMA (zdroj: vlastní zpracování)

Roční prémie budou připisovány vždy po uplynutí kalendářního roku, v měsíci po něm bezprostředně následujícím. V praxi to tedy znamená, že za rok 2013 budou prémie vyplaceny v lednových výplatách mzdy roku 2014. Jelikož u společnosti stále pracuji, mám povinnost zachování tajemství výše mzdy své i svých podřízených. Z tohoto důvodu mohu provést výpočet ročních premií pouze orientační, částky jsou zcela smyšlené.

Měsíc	Pobočka			
	Zlín	Olympia Brno	Vaňkovka Brno	Karlovy Vary
leden	212,14	215,34	215,62	214,43
únor	218,35	216,52	217,56	219,25
březen	198,24	201,67	207,41	200,72
duben	211,37	213,93	216,79	211,91
květen	201,19	204,39	203,95	205,94
červen	210,82	203,17	216,83	205,71
červenec	197,64	199,45	204,52	195,54
srpen	215,01	219,38	218,34	220,64
září	224,56	220,09	219,66	221,37
říjen	264,37	246,22	259,73	251,61
listopad	257,21	264,29	261,11	259,36
prosinec	312,94	317,66	314,49	311,13
Celkem	2 723,84	2 722,11	2 756,01	2 717,61
Průměr	226,99	226,84	229,67	226,47
Pořadí	2	3	1	4

Obr. 29: Výpočet průměrné hodnoty na jeden nákup za použití funkce PRŮMĚR (zdroj: vlastní zpracování)

Tab. 13: Výpočet ročních prémie (zdroj: vlastní zpracování)

Pořadí země	Roční prémie	
	v %	v Kč
1	7	21 000
2	5	15 000
3	3	9 000
4 - 20	0	0
Celkem vyplaceno	-	45 000

Při rozdělení ročních prémie na třech nejlepších pobočkách je třeba zohlednit přírůstek a úbytek zaměstnanců na dané pobočce. Na roční prémii by pracovnice neměla nárok, jestliže celý uplynulý kalendářní rok strávila na mateřské a rodičovské dovolené. Pokud by k nástupu na mateřskou dovolenou došlo během kalendářního roku, měla by zaměstnankyně nárok na roční prémii v poměrné části a vyplacenou by ji dostala pouze za skutečně odpracované měsíce. Stejně tak i nový zaměstnanec, který nastoupí na prodejnu např. v listopadu, bude mít nárok na roční prémii, ovšem také pouze v poměrné výši a to za dva odpracované měsíce. Prémie, které tři nejlepší prodejny obdrží, budou rozděleny rovným dílem, pokud nedojde k přírůstku či úbytku pracovníka. Vedoucí prodejny již nemá právo nijak přidělenou částku přerozdělovat dle vykazovaných výkonů pracovníků, neboť celou pobočku beru jako tým a odměna putuje celému týmu kompletně.

## 9.7 Finanční odměna za dopadení zloděje

Prodejní prostor každé pobočky nabízí několik tisíc vystavených kusů, z nichž si zákazník může vybírat podle svých představ. Ačkoliv jsou prostory chráněny bezpečnostními kamerami a hlídány prodavačkou, dochází zde občas ke krádežím. Převážně zloděje přitahují výrobky, které jsou vystaveny na promo stojanu, jež je situován nejbližší východu.

Mezi nejčastěji odcizené výrobky patří náušnice, u kterých je průměrná cena za kus 280 Kč, prsteny z bižuterie s průměrnou hodnotou 225 Kč/ks. Dále bižuterní náramky stříbrné a zlaté barvy, u kterých je průměrná hodnota 350 Kč/ks a v také hodinky, jejich průměrná cena činí 890 Kč.

Během posledních dvou let, po které u firmy pracuji, jsem vyzorovala celkem 5 případů odhalení zloděje, z toho ve třech z nich se mně samé podařilo zloděje odhalit a s pomocí ochranky nákupního centra Zlaté Jablko jej zadržet i s předměty, které chtěl odcizit. Jestliže si prodejní asistentka všimne zákazníka, který se chová podezřele a má důkaz, že na prodejně krade, má právo zavolat ochranku a daného zákazníka vyzvat k prohlídce jeho kapes či osobních tašek. K tomuto postupu dochází však pouze za předpokladu, že jej skutečně viděla při činu. Bezprostředně ihned po tom musí telefonicky kontaktovat ochranku NC, která nejenže pomáhá v případě, že se zloděj pokusí o útěk, ale zároveň vystupuje jako svědek celé události. Jsou-li u lupiče skutečně výrobky nalezeny, je povinností ochranky NC informovat policii ČR a vyčkat se zlodějem do doby příjezdu policie.

V srpnu 2011 jsem odhalila zlodějku, důchodkyni, která během své půlhodinové návštěvy prodejny stihla strhnout cenovky s kódy z pěti výrobků a uschovat je ve své kabelce, zatímco jsem obsluhovala ostatní zákazníky. Přivolaná ochranka, která provedla kontrolu osobních věcí, informovala policii ČR. Žena dostala pokutu 1 000 Kč a zákaz vstupu do celého NC. Škoda byla vyčíslena na 1 784 Kč. Další případ se stal v prosinci 2012. Pachatelem byl mladík snědé pleti, který opět využil chvilky, během které jsem se věnovala obsluze jiné zákaznice. Dostal se za prodejní pult a z otevřené výlohy odcizil dva stříbrné řetízky a jeden náramek, taktéž z pravého stříbra. V té chvíli jsem si jej všimla a okamžitě zavolala ochranku, která ho dopadla na ulici Rašínova, vedle NC. Škoda byla vyčíslena na 3 360 Kč. Mladík dostal od policie také pokutu ve výši 1 000 Kč a zákaz vstupu do NC od ochranky. Ani v jednom z těchto případů nedošlo k trestnému činu, ale pouze k přestupku, neboť cena odcizených věcí nepřesáhla 5 000 Kč. V některých případech se však může stát, že je skutek charakterizován jako trestný čin, i když odcizené zboží nemá hodnotu 5 000 Kč. Policie následnou lustrací osoby může zjistit, že pachatel byl v posledních třech letech pravomocně odsouzen za stejnou či obdobnou majetkovou trestnou činnost a je charakterizován jako recidivista. Od této chvíle bude proti jeho osobě vedeno trestní řízení, nikoliv přestupkové, pro podezření ze spáchání přečinu Krádež dle ust. § 205 odst. 1 a 2 tr. zákoníku tak, jako kdyby způsobil škodu nikoliv nepatrnou, tedy nad 5 000 Kč. K této situaci došlo v březnu 2013, kdy se mi podařilo zastavit zloděje, který se snažil odcizit sluneční brýle v hodnotě 480 Kč. Přivolaná ochranka oznámila pokus o krádež policii, která následnou lustrací zjistila, že mladík byl již v minulosti za podobné krádeže trestán a ačkoliv odcizený předmět byl částky nižší než 5 000 Kč, mladík měl putovat do vazby. Bohužel se tak nestalo, neboť byl jedním z těch, které bývalý prezident ČR pan Václav Klaus amnestoval, a proto mladík zůstal na svobodě a dostal pouze pokutu 1 000 Kč.

Přesto se domnívám, že se prodavačka vystavuje značnému riziku, jestliže se jí podaří odhalit zloděje a snaží se odcizené věci získat zpět. Zloděj může být agresivní a v afektu proti ní může použít hrubou sílu, či dokonce zbraň. Jsem zcela přesvědčena, že by se v takovéto situaci neměla snažit klást zloději odpor nebo mu vzdorovat a bránit ukradené věci vlastním tělem, neboť při tom může být vážně zraněna. Zároveň si myslím, že v obou případech, které jsem zde uvedla, byl dodržen správný postup, při kterém jsem neohrozila na životě ani sebe, ani ostatní zákazníky.

Jestliže se podaří dopadnout zloděje i s ukradenými věcmi, navrhuji připsání mimořádné finanční odměny pracovníci, které se podařilo zloděje odhalit a spolu s ochrankou jej do-

padnout. Tuto odměnu navrhuji ve výši 50 % z hodnoty zboží, které mělo být odcizeno. Jako důkaz bude sloužit kopie záznamu ochranky NC, která o zásahu musí vytvořit písemnou dokumentaci, nebo záznam o přijatém oznámení od policie ČR. Kopie spolu s informačním dopisem poputuje oblastní manažerce, která celou věc postoupí příslušnému oddělení v Hamburku. Příklad výpočtu mimořádné finanční odměny je znázorněn v následující tabulce. Zaměstnavatel má povinnost odvést 9 % zdravotního a 25 % sociálního pojištění. Zaměstnanec musí odvést 6,5 % sociálního a 4,5 % zdravotního pojištění, přičemž hodnoty v tabulce jsou sečteny.

*Tab. 14: Návrh mimořádné finanční odměny za dopadení zloděje  
(zdroj: vlastní zpracování)*

Ukazatel	Hodnota odcizených věcí [v Kč]	
	1 784	3 360
Odměna ve výši 50 %, navyšující hrubou mzdu zaměstnance	892	1 680
Pojištění hrazené firmou [34 %]	303	571
Pojištění hrazené zaměstnancem [11 %]	98	185
Základ daně z příjmu	1 195	2 251
Daň z příjmu [19 %]	227	428
Příjem zaměstnance po zdanění	567	1 067

Následující tabulka (Tab. 15) obsahuje odměny za dopadení zloděje na zlínské pobočce, které v roce 2012 mohly být vyplaceny, kdyby je firma již dříve zavedla. Odhalení a dopadení byli dva zloději, z nichž první se snažil odcizit 3 kusy bižuterních náramků ve stříbrné barvě v celkové hodnotě 970 Kč a druhý byl případ s mladíkem snědé pleti popsán výše, kdy se cena předmětů vyšplhala na 3 360 Kč.

Tab. 15: Výpočet mimořádné finanční odměny za dopadení zloděje na zlínské pobočce za rok 2012 (zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	Hodnota odcizených věcí [v Kč]	
	970	3 360
Odměna ve výši 50 %, navyšující hrubou mzdu zaměstnance	485	1 680
Pojištění hrazené firmou [34 %]	165	571
Pojištění hrazené zaměstnancem [11 %]	53	185
Základ daně z příjmu	650	2 251
Daň z příjmu [19 %]	124	428
Příjem zaměstnance po zdanění	308	1 067

Pokud by společnost již dříve zavedla finanční odměnu za dopadeného zloděje, celkový příjem pro zaměstnance, kteří zloděje odhalili, by činil 1 375 Kč po zdanění.

Dle výpočtů jsem zjistila, že pro zaměstnavatele mimořádné finanční odměny znamenají vyšší náklady, než kdyby zvolil nepeněžní odměnu, např. formou poukazů. Musím však brát v potaz, že k těmto událostem dochází pouze několikrát za rok a také, že ne vždy se prodavačce podaří zloděje odhalit, nebo spolu s ochrankou dopadnout. I přes vyšší náklady si myslím, že tento krok ze strany firmy představuje adekvátní kompenzaci za riziko, kterému se prodavačky v dané chvíli vystavují a za jejich pohotové jednání a reakci na nečekaně vzniklou situaci. Mimořádná finanční odměna je vhodnější také proto, že při odhalené krádeži je hodnota výrobků vždy odlišná a bylo by pracnější vytvořit poukaz např. v hodnotě 567 Kč, vytisknout jej a zaslat příslušné prodejní asistence, které náleží. Jednodušší formu představuje navýšení částky hrubé mzdy na účet zaměstnance v příslušném zúčtovacím období. Počítačem se automaticky vygenerují povinné odvody jak za zaměstnavatele, tak za zaměstnance a ten má možnost využít peníze naprosto dle svých představ.

## 9.8 Vzhled vybraných poboček v ČR

Jestliže na trhu existuje společnost, která nabízí tak širokou nabídku zboží v mnoha státech, je nezbytné se v každém z nich přizpůsobit právním normám, legislativě a v některých případech i náboženství. Vzhled prodejen hraje velmi důležitou roli, přede-



vším pak výlohy, jež představují první kontakt s potenciálním zákazníkem. Ten se na základě lákavě vystaveného zboží rozhodne do prodejny vstoupit a prohlédnout si i zbývající nabídku firmy. Součástí výlohy bývají polepy výloh, které obsahují obrázky či texty, které jsou heslovité, často barevně ladí k vystavenému zboží a jsou vystaveny ve výšce očí tak, aby byly téměř nepřehlédnutelné.

Uvnitř prodejny se celkový vzhled skládá z cenovek umístěných zboží, které mohou obsahovat i více druhů měn, dále z pracovního oděvu prodavaček a stejných typů regálů a vystavovacích stojanů, na kterých je zboží nabízeno. Podlaha a osvětlovací prvky jsou doplňkovými prvky, kterým zákazník při návštěvě prodejny téměř nevěnuje pozornost.

Prodejna, která se nachází v NC Zlaté Jablko ve Zlíně, ve které pracuji, má svůj vzhled v nepozměněné formě již od svého otevření dne 16. května 2008. Při návštěvách nákupních center v ČR jsem zjistila, že mnoho jiných poboček, má naprosto odlišný vzhled od té zlínské, což mě nejen jako zákaznici, ale i jako vedoucí jedné z nich velmi překvapilo. Při porovnání např. prodejny v galerii Vaňkovka v Brně, kde je pobočka situována od roku 2005, jsem zjistila, že ačkoliv je prodejna o tři roky starší, vystavovací stojany i stojany ve výloze jsou mnohem modernější, než ty, které se nalézají na zlínské pobočce. Pro porovnání vzhledu prodejen jsem telefonicky kontaktovala vedoucí pěti náhodně vybraných poboček a požádala je o aktuální fotografie několika částí jejich prodejny. Jimi zaslané fotografie mne utvrdily, že společnost si příliš hlavu neláme nad tím, aby byl dodržen jednotný vzhled prodejen alespoň v rámci jedné země, ve které se její prodejní místa nalézají.

Dle mého názoru tento fakt může nepříznivě působit především na zákazníky, kteří si snáze navyknou na útulnější prostředí s moderními vystavovacími prvky, např. na brněnské pobočce galerie Vaňkovka, a poté navštíví zlínskou pobočku, očekávajíc stejný standard a dostaví se jim pohled zastaralého vybavení, naprosto odlišný od jejich očekávání a s jiným systémem výstavy zboží. Zároveň se domnívám, že ani personálu není příjemné obsluhovat tyto návštěvníky, neboť jim pobyt na takové pobočce nemusí být příjemný a i když se prodejní asistentka snaží poradit a obsloužit je co nejlépe, prostředí a atmosféra prodejny dokonají své.

Zastaralý vzhled prodejny, anebo prodejna s nejnovějšími moderními vystavovacími prvky má velký vliv také na pracovníky, kteří se na ní pohybují. Příjemné prostředí je totiž jednou z podmínek, které příznivě dokáží ovlivnit náladu, postoj a chování zaměstnance, které se pak odráží na jeho pracovním výkonu, především při styku se zákazníky.

Následující obrázky jsou důkazem, že náhodně oslovené vedoucí poboček pracují na prodejnách, se zcela odlišným vzhledem. První dvojice ukazuje pohled z venkovní strany prodejny. Fotografie jsou pořízeny z chodeb NC a jsou na nich vyobrazeny hlavní výlohy. Na obrázku (Obr. 30) je vyobrazen nový typ moderních posuvných stolků, které jsou délkou i výškou odstupňovány a lze s nimi snáze manipulovat. Vystavené zboží na tomto typu má omezenou výšku 1,3 m, a proto si zákazník může prohlédnout prodejnu, která je tak z chodby lépe viditelná. Na obrázku spodním (Obr. 31) pak lze vidět starý typ, který je užíván v Karlových Varech a také na zlínské pobočce. Manipulace s výlohou, její aranžování a udržování je mnohem více náročné. Především při výměně vystavovaného zboží, ke které dochází každé tři týdny, představuje odstranění původního zboží a doplnění aktuálního pro aranžérku časově náročnější úkol, což se následně projeví ve mzdových nákladech firmy, která jí za tyto služby platí.



*Obr. 30: Hlavní výloha, nový typ, Praha Palladium  
(zdroj: vlastní zpracování)*



*Obr. 31: Hlavní výloha, starší typ, Karlovy Vary  
(zdroj: vlastní zpracování)*

Fotografie zachycují vnitřní prostory prodejny, přičemž obrázky jsou zaměřené na vystavovací stojany lze pozorovat také zásadní rozdíl. Na obrázku (Obr. 32), vidíme stojany se třemi patry skleněných polic, které jsou rozděleny kolmou neprůhlednou stěnou pravděpodobně z kovového materiálu. Výhodou těchto novějších typů je rozdělení zboží dle barev do ucelených oblastí, které nemají tendenci vypadat přeplácane a lépe tak lahodí oku zákazníka. Další fotografie (Obr. 33) byla pořízena na plzeňské pobočce. Starší typ stojanů, který je zde vyobrazený, se nachází také na pobočce Zlatého Jablka ve Zlíně. Rozdíl mezi nimi je vidět na první pohled. Dominantu tvoří čtyři patra velkých skleněných polic, které jsou přeplněny zbožím nejrůznějších barev, a jejich rozdělení se zdá být poněkud nedořešeno. Zásadní problém zde vidím především ve špatné dostupnosti zboží, které je umístěno ve spodních prostorech vystavovacího stojanu. Zákazník se k němu musí sehnout, a protože jsou police hodně hluboké, dochází často k tomu, že pro špatnou přístupnost jsou výrobky ve spodních policích zákazníky zcela opomíjeny.



*Obr. 32: Nové typy stojanů, Praha Chodov  
(zdroj: vlastní zpracování)*



*Obr. 33: Prodejní stojan, starší typ,  
Plzeň (zdroj: vlastní zpracování)*

Poslední z dvojice obrázků představuje nejdůležitější prvek uvnitř prodejny. Jedná se o tzv. promo stojan, který je umístěn ihned za vchodovými dveřmi prodejny. Je to prakticky první věc, kterou zákazník vidí při vstupu na prodejnu. Promo stojan je taktéž obměňován každé tři týdny a zboží na něm vystavené, musí patřit mezi nejaktuálnější trendy. Po-

rovnáním fotografií pořízených na pobočce v Jihlavě a na zlínské pobočce lze dospět k závěru, že ačkoliv se jeho styl zdobení stává po dobu 21 dní neměnným, jeho délka se může značně lišit. Fotografie (Obr. 34) ukazuje promo stojan s poloviční délkou, než jak je tomu na fotografii následující (Obr. 35). Tento fakt nehraje až tak zásadní roli, avšak podle oběžníku musí obsahovat přesně určené výrobky. Jestliže prodejna v Jihlavě má stojan užší, nepředstavuje zaplnění promo stojanu žádný problém. Obráceně tomu však je na zlínské pobočce, kde počet vystavených prvků musí být dvojnásobný, aby bylo dosaženo opticky zaplněné plochy. Vzhledem ke špatnému zásobování poboček, na které upozorňovaly samy prodejní asistentky jako jeden z nedostatků na prodejně, tato skutečnost představuje zásadní problém, na který by se měla firma v nejbližší době zaměřit. Jestliže i nadále budou nejnovější zboží chodit se zpožděním, není v silách prodavaček zde vystavit zboží přesně určené v oběžníku, jsou nuceny improvizovat a tvořit promo stojany z výrobků, které se na prodejně fyzicky nacházejí. Celkový efekt není však takový, jaký firma požaduje, což má v konečném důsledku negativní dopad na celkovou kampaň firmy.



*Obr. 34: Promo stojan, Jihlava  
(zdroj: vlastní zpracování)*



*Obr. 35: Promo stojan, Zlín*

*(zdroj: vlastní zpracování)*

Chápu a respektuji, že se firma snaží o modernizaci svých poboček, avšak domnívám se, že ve svém postupu by měla mít lepší systém. Tím mám na mysli postupovat tak, aby k výměně interiéru poboček došlo v rámci jednoho státu kompletně, nikoliv pouze u některých, jak je tomu doposud. Snažila jsem se přijít na to, podle čeho jsou prodejny, které mají být modernizovány, vybírány. Zda je výběr založen na výši dosahovaných tržeb pobočky, nebo jejího stáří. Avšak žádná z mých domněnek nebyla správná. Přístup vedení společnosti při jejich výběru je mi tedy záhadou. Nicméně si myslím, že pokud by došlo k modernizaci vnitřních prostor všech poboček v ČR, zákazníci, kteří je navštíví, se v nich budou cítit lépe a příjemněji, neboť prostředí jim bude známé a zároveň bude pro oddělení reklamy jednodušší odesílat materiály k vystavení (plakáty a nálepky různých rozměrů, stojánky, busty a další) v jednotné formě, než hlídat, která prodejna má zastaralejší a která modernější vybavení a podle toho měnit velikosti vystavovacích prvků. Příklad pobočky, která má interiér již částečně zmodernizovaný, je vidět na obrázku (Obr. 36). Je na něm viditelné sladění nových výloh a starších typů vystavovacích stojanů spolu s novými plochými, které jsou umístěny za skleněnou výplní prodejny. Nákladovou analýzu na ať už částečnou, nebo kompletní modernizaci pobočky nejsem schopna spočítat, protože veškeré vybavení poboček pochází z centrály v Německu. Ceny nových typů stojanů mi nebyly

vedením sděleny, tudíž ani nelze počítat s možností případné množstevní slevy při objednání několika desítek kusů nových vystavovacích stojanů na všechny pobočky v ČR, pokud by se jednalo o zakázkovou výrobu.



*Obr. 36: Pohled na částečnou modernizaci prodejny, Brno Olympia  
(zdroj: vlastní zpracování)*

Za vzorovou prodejnu považuji německou pobočku v Hamburku, jejíž rozložení barev, moderní vystavovací prvky a světelné dekorace dokáží podpořit barevnost výrobků, které je při jeho prodeji velmi důležité.



*Obr. 37: Vzorová prodejna Hamburk  
(zdroj: interní materiály)*

## 9.9 Přínosy projektu

Pokud budou navrhované motivační prostředky, které jsem zde popsala, vedením společnosti přijaty, jistě to v budoucnu pozitivně ovlivní firemní kulturu společnosti. V současné době nejsou pracovníci poboček nijak motivováni k produkci vyššího pracovního výkonu, což se odráží také v nižších tržbách společnosti. Nový motivační systém jsem nastavila tak, aby co nejméně zatížil firemní náklady společnosti, a zároveň jsem vybrala motivační prostředky, o které sami pracovníci projevíli zájem. Propočet ekonomického přínosu nelze přesně zjistit, neboť vedení společnosti si nepřálo zveřejnit výši dosahovaných tržeb, ziskové marže, ani firemní náklady poboček. Přesto mohu říci, že hlavním přínosem je zpeřtení pracovní náplně zaměstnanců díky obohacování práce vertikálním směrem, které pro firmu znamenají nulové náklady navíc. Ačkoliv se může zdát, že návrhů je hodně, vzhledem ke skutečnosti, že společnost svým zaměstnancům dosud vyplácí pouze časovou mzdu bez bonusů či jiných benefitů, každý z nich má své opodstatnění. Navrhované finanční i nefinanční motivační prostředky napomohou zvýšit pracovní nasazení zaměstnanců a zvýší jejich pracovní výkon.

## 9.10 Riziková analýza projektu

Rizik, které by mohly ohrozit nový motivační systém, je hned několik. Mezi ty s nejvyšší vahou považují:

- Nedostatek finančních prostředků, které jsou nutné vynaložit na realizaci projektu. Ze strany vedení jsem nebyla seznámena s hospodářskou situací společnosti, proto mohu pouze spekulovat, zda se firma ocitá v kladných či záporných číslech. Navrhovaná opatření jsem volila především taková, aby měla co nejmenší dopad na nákladovou stránku společnosti.
- Nezájem managementu o nový motivační systém. Nový systém motivace, který navrhuji, se týká všech poboček v ČR, což se dotkne několika desítek zaměstnanců. Management může od projektu odrážet myšlenka příliš mnoha navrhovaných řešení, avšak v konečném důsledku představují pro firmu mnoho pozitiv, např. loajalitu zaměstnanců, jejich vyšší spokojenost, vyšší výkonnost a kladný pohled společnosti na firmu, která pečuje o své zaměstnance.
- Odhad nákladů, který se může lišit od skutečně vynaložených. Náklady, které jsou spojeny s chodem poboček v ČR mi nebyly sděleny. Nákladové analýze by proto



před zaváděním nového motivačního systému měla být věnována náležitá pozornost.

- Nízká účinnost navrhovaných motivačních prvků. Motivační prvky příspěvek na životní pojištění, obohacování práce a zaměstnanecká sleva, byly navrženy na základě provedeného dotazníkového šetření, tedy postojů, názorů samotných zaměstnanců. Předpokládám tedy, že tato opatření se setkají s pozitivním ohlasem. Dárkový poukaz, roční prémie a finanční odměnu za dopadení zloděje jsem navrhla na základě vlastních postřehů a přesvědčení, přičemž se domnívám, že přispějí k vyššímu pracovnímu nasazení pracovníků.
- Neochota pracovníků přizpůsobit se novému motivačnímu systému, jako součást firemní kultury. Zde je třeba udržovat zaměstnance ve vědomosti důležitých situací a dění v podniku, především je nutné s nimi komunikovat a trvat na zpětné vazbě.
- Změna podmínek důchodové reformy ze strany vlády. Vzhledem k účinnosti důchodové reformy od 1. ledna 2013 je možné, že vláda provede změny v zákoně, které se mohou odrazit v podmínkách přispívání zaměstnavatelů.
- Změna daňového zákona. Od 1. ledna 2013 došlo ke zvýšení sazby DPH o jeden procentní bod z 20 na 21 %. Ačkoliv vláda plánovala sjednocení daně na 17,5 %, je možné, že se tato hodnota opět během příštích let navýší. To by mělo nepříznivý dopad na prodávané zboží především na zvýšení jejich ceny.

### 9.11 Časový harmonogram projektu

S myšlenkou návrhu nového motivačního systému jsem se začala zabírat v srpnu roku 2012, kdy jsem byla teprve dva měsíce ve funkci vedoucí pobočky. Zjistila jsem, že dosavadní systém skýtá řadu nedostatků, kterých časem přibývalo a o kterých jsem věděla, že mohou v praxi fungovat jinak a lépe. Během studií jsem se seznámila s řadou možností, jak se dá efektivně podnikat a teprve na vedoucí pozici jsem zjistila, jak může realita ve skutečnosti vypadat. Dne 17. prosince 2012 došlo k osobní schůzce s oblastní manažerkou společnosti, na které jsem jí představila svůj nápad, jak odhalit nedostatky ve firmě, aby byl vyloučen osobní pohled na věc. Seznámila jsem ji s koncepcí mé práce a ona souhlasila s jejím provedením. Realizace započala 20. března 2013, rozesláním tištěných dotazníků na vybrané pobočky v České republice, pomocí kterých jsem zmapovala současný motivační systém společnosti. Závěry analýz a doporučení byly oblastní manažerce prezentovány dne 2. dubna 2013. Dne 29. dubna 2013 se bude konat konference pro oblastní mana-

žery Evropy, na které byl můj projekt prezentován ostatním oblastním manažerům. Jejich verdikt o odsouhlasení či zamítnutí projektu mi bude znám koncem měsíce května 2013.

Nový motivační systém musí být časově vymezen a za tímto účelem jsem využila programu WinQSB, konkrétně metodu kritické cesty CPM, která rozplánuje jednotlivé činnosti do několika kroků, které musí být splněny v určitém časovém úseku. Tab. 16 obsahuje výčet činností a dobu jejich trvání. Kritická cesta byla nalezena jedna. Patří zde činnosti A - E - F - G – H a je červenou barvou znázorněna na Obr. 39.

Tab. 16: Popisy jednotlivých činností a doba trvání (zdroj: vlastní zpracování)

Symbol činnosti	Popis činností	Doba trvání (dny)	Předchozí činnost
<b>A</b>	Seznámení s motivačním programem	10	-
<b>B</b>	Výběr zaměstnance pro jednání o ŽP	1	A
<b>C</b>	Jednání s pojišťovny	1	B
<b>D</b>	Uzavření smluv o ŽP	1	C
<b>E</b>	Rozdělení kompetencí v personálním oddělení	1	A
<b>F</b>	Změna vnitropodnikové směrnice	1	E
<b>G</b>	Změna pracovněprávních smluv	5	F
<b>H</b>	Kontrola motivačního programu	5	G

Projekt je možno realizovat za 22 dní, ovšem prodlouží-li se doba činností, které leží na vyznačené kritické cestě, pak právě o tyto dny se zpozdí celý projekt.

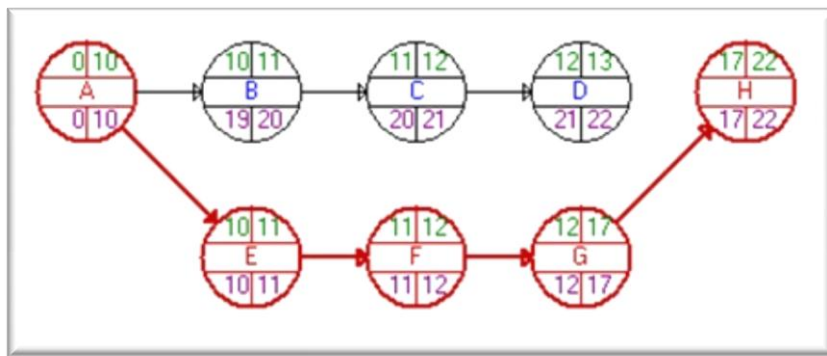
Obr. 38: Zadání úkolu v programu WinQSB

(zdroj: vlastní zpracování)

Tab. 17: Výpočet celkové doby projektu a nalezení kritické cesty v programu WinQSB (zdroj: vlastní zpracování)

04-23-2013 10:48:05	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	10	0	10	0	10	0
2	B	no	1	10	11	19	20	9
3	C	no	1	11	12	20	21	9
4	D	no	1	12	13	21	22	9
5	E	Yes	1	10	11	10	11	0
6	F	Yes	1	11	12	11	12	0
7	G	Yes	5	12	17	12	17	0
8	H	Yes	5	17	22	17	22	0
	Project	Completion	Time	=	22	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

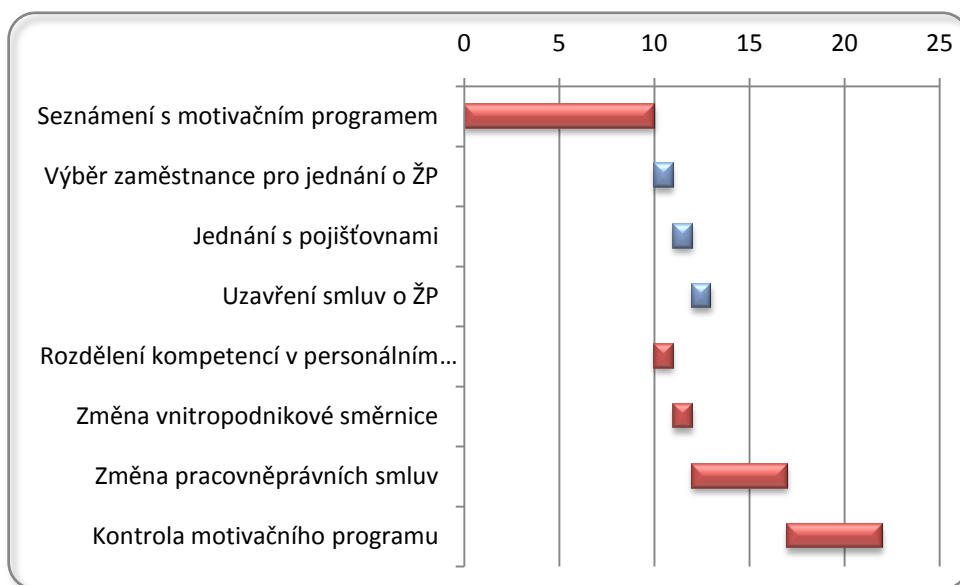
Jestliže by u některé z činností B, C, D došlo ke zpoždění, na celý projekt by to nemělo vliv, neboť u nich je vykazována určitá časová rezerva.



Obr. 39: Síťový graf v programu WinQSB

(zdroj: vlastní zpracování)

Ganttův diagram (Obr. 40) znázorňuje grafické rozložení jednotlivých činností, které na sebe navazují. Osa X vyjadřuje dobu trvání ve dnech a osa Y jednotlivé kroky projektu. Červenou barvou jsou zbarveny ty činnosti, které leží na kritické cestě. Modrá barva označuje činnosti, u kterých může dojít k malému zpoždění, a přesto nedojde k ohrožení celého projektu.



Obr. 40: Ganttův diagram sestavený programem Microsoft Excel

(zdroj: vlastní zpracování)

Tab. 18: Rozdělení odpovědnosti pracovníků při realizaci projektu  
(zdroj: vlastní zpracování)

Popis činností	Odpovědná osoba
Seznámení s motivačním programem	Jednatel, oblastní manažer
Výběr zaměstnance pro jednání o ŽP	Obchodní ředitel
Jednání s pojišťovny	Nově vybraný pracovník
Uzavření smluv o ŽP	Nově vybraný pracovník
Rozdělení kompetencí v personálním oddělení	Obchodní ředitel
Změna vnitropodnikové směrnice	Nově vybraný pracovník
Změna pracovněprávních smluv	Personalista
Kontrola motivačního programu	Obchodní manažer

Projekt nového systému motivace zaměstnanců bych doporučila spustit od ledna 2014, neboť pro personální oddělení bude tak mnohem snazší sledovat, která pobočka má nárok na vyplacení ročních prémie.

## ZÁVĚR

Téma diplomové práce „Projekt zlepšení systému motivace ve společnosti Bijou Brigitte s.r.o.“, jsem si zvolila především kvůli tomu, že ve společnosti již dva roky pracuji, z toho od června 2012 na pozici vedoucí pobočky ve Zlíně. Za tu dobu jsem měla možnost vypořádat několik nedostatků, k jejichž nápravě by měla sloužit tato diplomová práce.

Hlavním cílem práce bylo navrhnout nový systém motivačních prostředků takový, který podnítl zaměstnance společnosti k vyššímu pracovnímu nasazení a pozitivně se tak odrazil v hospodářském výsledku firmy. Identifikovala jsem chyby v oblasti motivace zaměstnanců, k čemuž sloužil dotazníkový průzkum, jehož poznatky jsem zohlednila při volbě motivačních prostředků.

V teoretické části diplomové práce jsem se věnovala firemní kultuře, motivaci a stimulaci zaměstnanců. Dále jsem zde zahrнула pracovní motivaci a nejnovější trendy v poskytování zaměstnaneckých benefitů.

Analytická část byla věnována charakteristice podniku. Zde jsem popsala historii společnosti, oblast podnikání a organizační strukturu. Důraz jsem kladla především na analýzu současného systému motivace zaměstnanců společnosti. Popsala jsem zde etapy průzkumného procesu a výsledky průzkumu zpracovala v absolutní i relativní četnosti do tabulkové či grafické podoby. Pomocí anonymního dotazníkového šetření se mi podařilo získat cenné informace, které se staly stěžejními v projektové části práce. Průzkumu se zúčastnilo 13 poboček z České republiky, na jehož základě jsem provedla návrhy na odstranění zjištěných nedostatků. Dále jsem využila interní materiály firmy, ze kterých jsem čerpala základní informace o firmě a organizační struktuře. Pozorování a vlastní zkušenosti, získané na pozici prodejní asistentky i jako vedoucí pobočky jsem využila především k výběru doplňujících motivačních prvků, o kterých jsem přesvědčena, že je zaměstnanci uvítají a náležitě ocení. Méně užitečné byly rozhovory s oblastní manažerkou společnosti, která nedostala svolení sdělit mi důležité informace ohledně finanční situace poboček v ČR.

Návrhů, obsažených v projektové části, je hned několik. Snažila jsem se volit ty, které odpovídají požadavkům zaměstnanců a zároveň znamenají pro firmu co nejnižší nákladové zatížení. Navržené motivační prvky jsou příspěvek na životní pojištění, obohacování práce vertikálním směrem, poskytování zaměstnanecké slevy ve výši 30 % a 50 %. Dále poskytování dárkového poukazu na nákup ve firmě Bijou Brigitte s.r.o., připsání ročních prémie

třem nejlepšími pobočkami a jako poslední jsem vypracovala návrh finanční odměny za dopadení zloděje.

Navržené změny, které se skládají jak z finančních i nefinančních prvků, by do budoucna měly zajistit zvýšení spokojenosti zaměstnanců, jejich vyšší motivaci a podpořit jejich pracovní výkonnost.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- ADAIR, J. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, M. A handbook of human resource management practice. 9th ed. London: Kogan Page, 2003, 979 p. ISBN 0-7494-4105-4.
- ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890.
- ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Manažerská psychologie a sociologie. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. 5.vyd. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést svůj tým. 1.vyd. Praha: Grada, 2008, 142 s. ISBN 978-80-247-1975-7.
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 100 s. ISBN 80-7226-840-6.
- BROOKS, I. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 212 s. ISBN 80-7261-116-X.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.



ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.

ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 1. Vyd. Praha: Grada, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.

Asociace zaměstnavatelů zdravotně postižených ČR. Zákoník práce. *Azzp.cz* [online]. [cit. 2013-02-23]. Dostupné z: <http://www.azzp.cz/zakonik-prace/zakonik-prace-od-roku-2012/odmeny-k-vyroci>.

Finanční noviny. Stanovení nákladů na životní pojištění. *Financninoviny.cz* [online]. [cit. 2013-02-23]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/zivotni-pojisteni-nebo-penzijni-pripojisteni/395386>.

Měsíc.cz. Sociální pojištění. *Mesec.cz* [online]. [cit. 2013-02-28]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/dane/socialni-pojisteni/pruvodce/>.

ProByznys.info. Příspěvky na životní pojištění. *Probyznysinfo.ihned.cz* [online]. [cit. 2013-02-23]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/finance-dane-a-pojisteni/c1-59076740-zamestnavatel-muze-od-ledna-2013-zamestnanci-prispet-na-zivotni-pojisteni-az-30-000-kc-rocne>.

Robert Half International. Zaměstnanecké benefity. *Roberthalf.cz* [online]. [cit. 2013-02-15]. Dostupné z: <http://www.roberthalf.cz/CZ/CZ/RHF/AboutUs/press.asp#2013>.

Sbírka zákonů. Zákoník práce. *Sbirkazakonu.info* [online]. [cit. 2013-02-26]. Dostupné z: <http://www.sbirkazakonu.info/zakonik-prace/zamestnavatele-jsou-povinni-vytvaret-zamestna.html>.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ČR	Česká republika
h	Hodina
m	Metr
min	Minuta
např.	Například
NC	Nákupní centrum
odst.	Odstavec
písm.	Písmeno
tzn.	To znamená
ŽP	Životní pojištění

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1: Proces změny firemní kultury (zdroj: Urban, 2003)</i> .....	18
<i>Obr. 2: Proces motivace (zdroj: Armstrong, 2009)</i> .....	22
<i>Obr. 3: Maslowova hierarchie potřeb (zdroj: Armstrong, 2003)</i> .....	24
<i>Obr. 4: Proces stimulace (zdroj: Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012)</i> .....	29
<i>Obr. 5: Rozdělení péče o zaměstnance (zdroj: Koubek, 2004)</i> .....	32
<i>Obr. 6: Sortiment novin pro rok 2013 (zdroj: vlastní zpracování)</i> .....	40
<i>Obr. 7: Tempo růstu společnosti v ČR (zdroj: rozhovor s oblastní manažerkou)</i> .....	42
<i>Obr. 8: Organizační struktura společnosti (zdroj: vlastní zpracování)</i> .....	42
<i>Obr. 9: Organizační struktura prodejní oblasti (zdroj: vlastní zpracování)</i> .....	43
<i>Obr. 10: Ukázka výzdoby v nákupním centru Zlaté Jablko ve Zlíně (zdroj: vlastní zpracování)</i> .....	46
<i>Obr. 11: návratnost dotazníků (zdroj: vlastní zpracování)</i> .....	53
<i>Obr. 12: Výsledky odpovědí k otázce č. 13 (zdroj: vlastní zpracování)</i> .....	54
<i>Obr. 13: Výsledky odpovědí k otázce č. 14 (zdroj: vlastní zpracování)</i> .....	55
<i>Obr. 14: Výsledky odpovědí k otázce č. 15 (zdroj: vlastní zpracování)</i> .....	55
<i>Obr. 15: Výsledky odpovědí k otázce č. 1 (zdroj: vlastní zpracování)</i> .....	57
<i>Obr. 16: Výsledky odpovědí k otázce č. 2 (zdroj: vlastní zpracování)</i> .....	58
<i>Obr. 17: Výsledky odpovědí k otázce č. 3 (zdroj: vlastní zpracování)</i> .....	58
<i>Obr. 18: Výsledky odpovědí k otázce č. 4 (zdroj: vlastní zpracování)</i> .....	58
<i>Obr. 19: Výsledky odpovědí k otázce č. 5 (zdroj: vlastní zpracování)</i> .....	59
<i>Obr. 20: Výsledky odpovědí k otázce č. 6 (zdroj: vlastní zpracování)</i> .....	59
<i>Obr. 21: Výsledky odpovědí k otázce č. 7 (zdroj: vlastní zpracování)</i> .....	60
<i>Obr. 22: Výsledky odpovědí k otázce č. 8 (zdroj: vlastní zpracování)</i> .....	60
<i>Obr. 23: Výsledky odpovědí k otázce č. 9 (zdroj: vlastní zpracování)</i> .....	61
<i>Obr. 24: Výsledky odpovědí k otázce č. 11 (zdroj: vlastní zpracování)</i> .....	62
<i>Obr. 25: Výsledky odpovědí k otázce č. 12 (zdroj: vlastní zpracování)</i> .....	63
<i>Obr. 26: Stylová zóna A (zdroj: vlastní zpracování)</i> .....	75
<i>Obr. 27: Stylová zóna B (zdroj: vlastní zpracování)</i> .....	75
<i>Obr. 28: Pomocný výpočet průměrné hodnoty na jeden nákup za použití funkce SUMA (zdroj: vlastní zpracování)</i> .....	83
<i>Obr. 29: Výpočet průměrné hodnoty na jeden nákup za použití funkce PRŮMĚR (zdroj: vlastní zpracování)</i> .....	84

<i>Obr. 30: Hlavní výloha, nový typ, Praha Palladium (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	90
<i>Obr. 31: Hlavní výloha, starší typ, Karlovy Vary (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	91
<i>Obr. 32: Nové typy stojanů, Praha Chodov (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	92
<i>Obr. 33: Prodejní stojan, starší typ, Plzeň (zdroj: vlastní zpracování).....</i>	92
<i>Obr. 34: Promo stojan, Jihlava (zdroj: vlastní zpracování).....</i>	93
<i>Obr. 35: Promo stojan, Zlín (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	94
<i>Obr. 36: Pohled na částečnou modernizaci prodejny, Brno Olympia (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	95
<i>Obr. 37: Vzorová prodejna Hamburk (zdroj: interní materiály).....</i>	95
<i>Obr. 38: Zadání úkolu v programu WinQSB (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	99
<i>Obr. 39: Síťový graf v programu WinQSB (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	100
<i>Obr. 40: Ganttův diagram sestavený programem Microsoft Excel (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	100

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1: Výpočet denního plnění zlínské prodejny (zdroj: vnitropodnikové materiály) .....</i>	45
<i>Tab. 2: Výpočet nákladů na tvorbu dotazníku (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	56
<i>Tab. 3: Výsledky odpovědí k otázce č. 10 (zdroj: vlastní zpracování).....</i>	62
<i>Tab. 4: Náklady na životní pojištění - varianta I (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	69
<i>Tab. 5: Porovnání navýšení mzdy a příspěvku zaměstnavatele - varianta I (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	70
<i>Tab. 6: Náklady na životní pojištění - odhad zaměstnanců na pozici vedoucí pobočky I (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	71
<i>Tab. 7: Náklady na životní pojištění - odhad zaměstnanců na pozici vedoucí pobočky II (zdroj: vlastní zpracování).....</i>	71
<i>Tab. 8: Porovnání navýšení mzdy a příspěvku zaměstnavatele - varianta II s odhadem vedoucích poboček I (zdroj: vlastní zpracování).....</i>	72
<i>Tab. 9: Porovnání navýšení mzdy a příspěvku zaměstnavatele - varianta II s odhadem vedoucích poboček II (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	72
<i>Tab. 10: Ukázka čerpání zaměstnaneckých slev (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	78
<i>Tab. 11: Návrh čerpání dárkových poukazů v roce 2019 (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	80
<i>Tab. 12: Návrh rozdělení ročních prémie (zdroj: vlastní zpracování).....</i>	82
<i>Tab. 13: Výpočet ročních prémie (zdroj: vlastní zpracování).....</i>	84
<i>Tab. 14: Návrh mimořádné finanční odměny za dopadení zloděje (zdroj: vlastní zpracování).....</i>	87
<i>Tab. 15: Výpočet mimořádné finanční odměny za dopadení zloděje na zlínské pobočce za rok 2012 (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	88
<i>Tab. 16: Popisy jednotlivých činností a doba trvání (zdroj: vlastní zpracování).....</i>	98
<i>Tab. 17: Výpočet celkové doby projektu a nalezení kritické cesty v programu WinQSB (zdroj: vlastní zpracování).....</i>	99
<i>Tab. 18: Rozdělení odpovědnosti pracovníků při realizaci projektu (zdroj: vlastní zpracování).....</i>	101

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Daňová uznatelnost zaměstnaneckých benefitů
- P II Informační dopis
- P III Dotazník
- P IV Návrh zaměstnaneckých poukazů na slevu 30 % a 50 %

## **PŘÍLOHA P I: DAŇOVÁ UZNATELNOST ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ**

### **Daňová uznatelnost příspěvku na dovolenou**

Příspěvek na dovolenou pro zaměstnance je daňově uznatelný pouze v případě jeho začle-  
nění do kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní nebo jiné smlou-  
vy. V tom případě by ale zaměstnanec musel z příspěvku zaplatit i sociální a zdravotní  
pojištění a daň z příjmů. Výhodnější je varianta nedaňového nákladu (např. příspěvek vy-  
placený z fondu FKSP tvořeného ze zisku) - pak je příspěvek pro zaměstnance osvobozený  
až do celkové výše 20 tis. Kč za rok.

### **Daňová uznatelnost pitného režimu na pracovišti**

Pokud jde o pitný režim v horkých provozech, kdy je zaměstnavatel povinen zajistit za-  
městnancům vhodné podmínky k práci (nařízení vlády k ochraně zdraví při práci), jsou  
ochranné nápoje daňovým nákladem. I v případě, že nejde o horký provoz, může zaměst-  
navatel zahrnout do daňových nákladů balenou pitnou vodu poskytnutou na pracoviště  
(neslazenou), v souladu se zákonem 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpeč-  
nosti a ochrany zdraví při práci.

Základní informace k zaměstnaneckým benefitům lze najít v §6, §24 a §25 zákona o da-  
ních z příjmů.

Od daně jsou dále osvobozeny (odst. 9 § 6 zákona o daních z příjmů):

- a) nepeněžní plnění vynaložená zaměstnavatelem na odborný rozvoj zaměstnanců  
související s předmětem činnosti zaměstnavatele nebo nepeněžní plnění vynaložená  
zaměstnavatelem na rekvalifikaci zaměstnanců,
- b) hodnota stravování poskytovaného jako nepeněžní plnění zaměstnavatelem za-  
městnancům ke spotřebě na pracovišti nebo v rámci závodního stravování zajišťo-  
vaného prostřednictvím jiných subjektů,
- c) hodnota nealkoholických nápojů poskytovaných jako nepeněžní plnění ze sociální-  
ho fondu, ze zisku (příjmu) po jeho zdanění anebo na vrub výdajů (nákladů), které

nejdou výdaji (náklady) na dosažení, zajištění a udržení příjmů zaměstnavatelem zaměstnancům ke spotřebě na pracovišti,

- d) nepeněžní plnění poskytovaná z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu, ze zisku (příjmu) po jeho zdanění anebo na vrub výdajů (nákladů), které nejsou výdaji (náklady) na dosažení, zajištění a udržení příjmů, ve formě možnosti používat rekreační, zdravotnická a vzdělávací zařízení, předškolní zařízení, závodní knihovny, tělovýchovná a sportovní zařízení nebo ve formě příspěvku na kulturní pořady a sportovní akce; pokud jde však o poskytnutí rekreace včetně zájezdů, je u zaměstnance z hodnoty nepeněžního plnění od daně osvobozena v úhrnu nejvýše částka 20 000 Kč za kalendářní rok. Jako plnění zaměstnavatele zaměstnanci se posuzuje i plnění poskytnuté pro rodinné příslušníky zaměstnance,
- e) zvýhodnění poskytovaná zaměstnavatelem provozujícím veřejnou dopravu osob svým zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům ve formě bezplatných nebo zlevněných jízdenek,
- g) hodnota nepeněžních darů poskytovaných z fondu kulturních a sociálních potřeb,
- o) příjmy do výše 500 000 Kč poskytnuté zaměstnavatelem jako sociální výpomoc zaměstnanci v přímé souvislosti s překlenutím jeho mimořádně obtížných poměrů v důsledku živelní pohromy, ekologické nebo průmyslové havárie na územích, na kterých byl vyhlášen nouzový stav, za předpokladu, že tyto příjmy jsou vypláceny z fondu kulturních a sociálních potřeb,
- p) příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem, částky pojistného, které hradí zaměstnavatel pojišťovně za zaměstnance na pojištění pro případ dožití nebo pro případ smrti nebo dožití nebo na důchodové pojištění, za podmínky, že ve smlouvě byla sjednána výplata pojistného plnění až po 60 kalendářních měsících a současně nejdříve v roce dosažení věku 60 let; v úhrnu však maximálně do výše 30 000 Kč ročně od téhož zaměstnavatele.



## PŘÍLOHA P II: INFORMAČNÍ DOPIS

### DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI A MOTIVACE

### ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI

### BIJOU BRIGITTE S.R.O.



Milé kolegyně,

letošním rokem dokončuji studium magisterského studia Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a pro svou diplomovou práci jsem si vybrala téma: Projekt zlepšení systému motivace ve společnosti Bijou Brigitte s.r.o.

Za tímto účelem Vás chci požádat o vyplnění dotazníku, který slouží ke zjištění nedostatků na prodejnách Bijou Brigitte s.r.o. Cílem tohoto dotazníku je zjistit Váš pohled na silné a slabé stránky přístupu společnosti ke svým zaměstnancům a získat informace vedoucí k Vaší plné spokojenosti. Vyplnění tohoto dotazníku Vám zabere přibližně 5 minut a je zcela anonymní. Vaše názory a připomínky budou důležitým zdrojem pro formování výsledné strategie, která bude postoupena oblastní manažerce, slečně Aleně Kotalové.

S výsledky průzkumu budete seznámeni v průběhu podzimu 2013.

Děkuji za spolupráci

S pozdravem

Bc. Věra Kočicová

#### Návod k vyplňování dotazníku:

- Dotazník obsahuje celkem 13 otázek, z nichž ku 4 se můžete otevřeně vyjádřit.
- Pokud není napsáno jinak, označte vždy pouze 1 možnost
- Vyplněný dotazník opět složte, vložte do společné obálky a odešlete najednou na adresu:  
Bijou Brigitte s.r.o.  
Věra Kočicová  
Náměstí Míru 174, 760 01 Zlín

## PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK

### DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI



#### BIJOU BRIGITTE S.R.O.

**1. Jsem spokojena s pracovními podmínkami na pracovišti.**

velmi spokojena     spíše spokojena     spíše nespokojena     nespokojena

Pokud nespokojena, či spíše nespokojena, napište proč: \_\_\_\_\_

**2. Vedoucí prodejny se mnou jedná jako se členem týmu.**

rozhodně ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

**3. Během posledních dvou měsíců jsem byla za svou práci pochválena.**

rozhodně ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

**4. Jsem informována o výsledcích prodejny, ve které pracuji a o jejím dění.**

ano, vím vše     nedostatečně     uvítala bych více informací

**5. Chtěla byste být informována o hospodářském výsledku prodejen v České republice?**

ano     ne

**6. Jsem spokojena se mzdou.**

velmi spokojena     spíše spokojena     spíše nespokojena     nespokojena

**7. Jsem spokojena s tím, jaká jsou nastavena pravidla odměňování.**

velmi spokojena     spíše spokojena     spíše nespokojena     nespokojena

**8. Motivace je pro mě důležitá.**

rozhodně ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

Pokud spíše ne, nebo rozhodně ne, proč: \_\_\_\_\_

**9. Jaký motivační prostředek byste uvítala?**

Vyberte pouze 3 možnosti, ty uspořádejte podle Vašich preferencí

a) týden dovolené navíc

e) nápoje na pracovišti zdarma

- b) příspěvek na dovolenou                      f) zaměstnanecká sleva  
 c) mít větší pravomoc                      g) narozeninový poukaz na nákup v Bijou Brigitte  
 d) cafeteria systém - čerpání benefity, dle přání zaměstnance

1 - nejvíce žádané: \_\_\_\_\_

2 - středně žádané: \_\_\_\_\_

3 - nejméně žádané: \_\_\_\_\_

**10. Pokud jste v předchozí odpovědi zvolila cafeteria systém, o které výhody máte zájem?**

Zakroužkujte všechny odpovědi s číslováním jako ve škole: 1 - nejvíce žádané, 3 - středně žádané, 5 - nejméně žádané.

	mám zájem			nemám zájem	
příspěvek na rekreaci	1	2	3	4	5
příspěvek na péči o zdraví	1	2	3	4	5
příspěvek na péči o krásu	1	2	3	4	5
příspěvek na životní a penzijní připojištění	1	2	3	4	5

**11. Zajímám se o to, jaké benefity jsou poskytovány v jiných firmách.**

- rozhodně ano       spíše ano       spíše ne       rozhodně ne

**12. Přemýšlím o změně zaměstnání.**

- ano       ne

Pokud ano, proč: \_\_\_\_\_

**13. Kolik je vám let?**

- 18 - 24       25 - 34       35 - 44       45 - 54       55 a více

**14. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:**

- základní       vyučena bez maturity       středoškolské s maturitou  
 vyšší odborné       vysokoškolské

**15. Ve společnosti Bijou Brigitte s.r.o. pracujete:**

- méně než 2 roky       2 - 3 roky       3 - 5 let       více než 5 let

**16. V čem Vy sama vidíte nedostatky?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**PŘÍLOHA P IV: NÁVRH ZAMĚSTNANECKÝCH POUKAZŮ NA  
SLEUV 30 % A 50 %**

