

Projekt zlepšení motivace pracovníků společnosti Tchibo Praha, spol. s r.o. ve Zlíně

Bc. Petra Pitnerová

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra Pitnerová**
Osobní číslo: **M12765**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zlepšení motivace pracovníků společnosti
Tchibo Praha, spol. s r.o. ve Zlíně**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů a motivace zaměstnanců.
- Aplikujte poznatky a formulujte teoretická východiska.

II. Praktická část

- Analyzujte současný motivační systém zaměstnanců společnosti Tchibo Praha, spol. s r. o. ve zlínské pobočce.
- Vytvořte projekt motivace zaměstnanců a zhodnoťte jej z hlediska implementace do praxe.

Závěr


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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
BĚLOHLÁVEK, František. 20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 158 s. ISBN 978-80-247-4323-3.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
GOLEMAN, Daniel. Leadership: the power of emotional intelligence. Northampton, MA: More Than Sound, 2012, 123 s. ISBN 978-193-4441-176.
KANDULA, Srinivas R. Human resource management in practice: with 300 models, techniques and tools. New Delhi: Prentice-Hall of India, 2007, 396 s. ISBN 81-203-2427-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Vaněk**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním 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 obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

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

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

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

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

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užitje-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 vzdělávacího zařízení (školní dílo).

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-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 § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 18.03.2014

Prdešová

⁴ 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

Tato diplomová práce je zaměřena na zlepšení motivace pracovníků Tchibo ve Zlíně. První část je věnována teoretickým poznatkům zaměřeným na motivaci, stimulaci, odměňování a vzdělávání zaměstnanců. Na začátku analytické části je představena společnost Tchibo jako celek a následně je provedena analýza současného stavu na pobočce ve Zlíně. Třetí část je projektová a navazuje na podklady z analytické části. Projekt je rozebrán z hlediska časové, nákladové a rizikové analýzy.

Klíčová slova:

Motivace, teorie motivace, motivační program, nástroje odměňování, odměna, zaměstnanecké výhody, benefity, vzdělávání zaměstnanců.

ABSTRACT

This diploma thesis is focused on effective employee motivation at Tchibo Zlin. The first part is theoretical knowledge about motivation, stimulation, remuneration and education of employees. There is the introduction of the Tchibo company in the beginning of the analytical part and then the analysis of actual state in company is done. The third part is project and it connects to analytical part. In the project the time, costs and risk analysis are done.

Keywords:

Motivation, theory of motivation, motivation program, means of remuneration motivation system, remuneration, employee benefits, employee training.

Ráda bych poděkovala Ing. Jiřímu Vaňkovi, za odborné vedené mé diplomové práce a poskytnutí cenných rad a připomínek.

Rovněž bych chtěla poděkovat všem zaměstnankyním Tchiba ve Zlíně za jejich ochotu a čas, který mně věnovaly při zpracovávání podkladů pro diplomovou práci.

„Místo toho, aby byli zaměstnanci seznamováni s popisy práce, měli by zaměstnanci seznámit zaměstnavatele s popisem své motivace.“

Jonas Ridderstrale

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

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.1 PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ	13
1.2 PÉČE O ZAMĚSTNANCE	13
1.3 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	14
1.4 PRACOVNÍ VZTAHY	14
2 MOTIVACE A STIMULACE	15
2.1 ZDROJE MOTIVACE	17
3 DRUHY MOTIVACE	18
3.1 VNITŘNÍ MOTIVACE	18
3.2 VNĚJŠÍ MOTIVACE	19
3.3 POZITIVNÍ MOTIVACE	19
3.4 NEGATIVNÍ MOTIVACE	19
3.5 NEHMOTNÁ MOTIVACE.....	20
3.6 HMOTNÁ MOTIVACE	20
4 MOTIVAČNÍ PROGRAM.....	21
4.1 BAŤA A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ.....	21
5 MOTIVAČNÍ TEORIE	23
5.1 MASLOWOVA TEORIE HIERARCHIE POTŘEB	23
5.2 HERZBERGOVA TEORIE MOTIVACE A HYGIENY	24
5.3 MCGREGOROVA TEORIE X A TEORIE Y	25
5.4 ALDERFERŮV MODIFIKOVANÝ MODEL HIERARCHIE POTŘEB.....	25
5.5 MCCLELLANDOVA MOTIVAČNÍ TEORIE POTŘEB	25
5.6 TEORIE OČEKÁVÁNÍ	26
5.7 ROZŠÍŘENÝ MODEL TEORIE OČEKÁVÁNÍ.....	26
5.8 TEORIE SPRAVEDLIVÉ ODMĚNY	26
5.9 TEORIE ZESÍLENÝCH VJEMŮ	26
6 NÁSTROJE OSOBNÍHO ROZVOJE A MOTIVACE	27
6.1 VZDĚLÁVÁNÍ A TRÉNINK.....	27
6.2 KOUČOVÁNÍ	27
6.3 STÍNOVÁNÍ	28
6.4 DELEGOVÁNÍ.....	29
6.5 TÝMOVÁ PRÁCE	29
6.6 ZMĚNA NÁPLNĚ PRÁCE	29
6.7 PŘEMÍSTĚNÍ NA JINÉ PRACOVIŠTĚ.....	29
6.8 POCHVALA A KRITIKA	30
6.9 ZADÁVÁNÍ VHODNÝCH ÚKOLŮ	30
7 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	31

7.1	TYPY HODNOCENÍ	31
7.2	FÁZE HODNOCENÍ	33
8	ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	34
8.1	MZDA	34
8.2	ZÁSLUHOVÁ ODMĚNA	34
8.3	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	35
8.4	PŘÍPLATKY	36
9	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	37
II	PRAKTICKÁ ČÁST	38
10	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI TCHIBO PRAHA, SPOL. S R.O.....	39
10.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI	39
10.2	TCHIBO V ČESKÉ REPUBLICE	40
11	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	42
11.1	PRACOVNÍ PODMÍNKY	43
11.2	POPIS PRACOVNÍCH MÍST	44
12	SWOT ANALÝZA	47
13	ANALÝZA SOUČASNÉHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI.....	50
13.1	KOMUNIKACE NA PRACOVIŠTI.....	52
13.2	PRACOVNÍ DOBA	52
13.3	NÁPLŇ A ORGANIZACE PRÁCE NA PRACOVIŠTI	52
13.4	SOUČASNÝ MOTIVAČNÍ SYSTÉM	54
13.5	MOTIVACE - NÁVRHY OD ZAMĚSTNANKYŇ	55
13.6	SOUČASNÝ SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	57
13.7	VZDĚLÁVÁNÍ A PROFESNÍ RŮST ZAMĚSTNANCŮ	58
14	SHRNUTÍ ANALYTICKÁ ČÁST	60
III	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	61
15	PROJEKT ZLEPŠENÍ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	62
15.1	METODA SPIN	62
15.2	CÍL PROJEKTU.....	63
16	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	64
17	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	68
18	NÁKLADY SPOJENÉ S PROJEKTEM	70
19	ZAVEDENÍ ZPĚTNÉ VAZBY PRO ZAMĚSTNANCE	72
20	ÚPRAVA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	74
20.1	INTERNÍ SOUTĚŽE NAVRHOVANÉ PRACOVNICEMI	76
20.2	ODMĚNA ZA NÁVRH NA NOVOU VAŘENOU KÁVU.....	78
20.3	NEUSTÁLÉ VZDĚLÁVÁNÍ A ŠKOLENÍ ZAMĚSTNANCŮ	78
20.4	DÁRKOVÉ POUKAZY A FLEXI PASS.....	80
20.5	ZMĚNA PRACOVNÍCH SMĚN	83
20.6	ZLEPŠENÍ INFORMOVANOSTI A VZTAHŮ NA PRACOVIŠTI.....	84
20.6.1	Turnaj v bowlingu	85

20.6.2	Paintball a laser game.....	86
20.6.3	LARP.....	86
20.7	WELLNESS POBYT	87
21	PŘÍNOSY PROJEKTU	88
	ZÁVĚR	89
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	91
	SEZNAM OBRÁZKŮ	95
	SEZNAM TABULEK.....	96

ÚVOD

Uspěť v současnosti mohou jen společnosti, které jsou nejlepší a které mají konkurenční výhodu nad ostatními. Konkurenční výhodou jsou hlavně zaměstnanci, protože kapitál a vybavení může obstarat mnoho firem. Úspěšnost každé firmy je závislá hlavně na lidech, kteří v ní pracují. Je nutné investovat do rozvoje zaměstnanců a tím je motivovat, protože motivovaní lidé jsou výkonnější, loajální a hlavně šíří dobré jméno firmy. Proto by každá společnost měla připravit pracovní podmínky tak, aby její zaměstnanci byli spokojení a dobře motivovaní.

Kvalitní motivaci odráží motivační systém zaměstnaneckých výhod a vztahy na pracovišti. Spokojení zaměstnanci rádi chodí do práce a práce je baví, zatímco demotivovaní jsou neefektivní.

Cílem této diplomové práce je vytvořit projekt, který povede ke zlepšení motivace pracovníků Tchibo Praha na Zlínské pobočce. Teoretická část je zaměřena na objasnění základních pojmů z oblasti lidských zdrojů, motivace a stimulace pracovníků.

V praktické části je provedena analýza současné situace ve společnosti Tchibo na Zlínské pobočce. Ta je sestavena na podkladech ve formě interních informací od zaměstnanců společnosti a rozhovorů s nimi. Na základě analýzy je vytvořen projekt ke zlepšení motivace pracovníků ve Zlíně.

Hlavní myšlenkou projektu je změna motivačního systému pracovníků a kladení většího důrazu na teambuildingové aktivity ve společnosti. Součástí projektu je časová a nákladová analýza, a analýza přínosů a rizik projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je soubor činností, zabývající se plánováním lidských zdrojů, získáváním a výběrem nových zaměstnanců, jejich rozvojem, vzděláváním a odměňováním. Je nutné věnovat zaměstnancům patřičnou pozornost, protože díky nim firma roste.

1.1 Personální oddělení

Všechna personální oddělení ve společnostech by se měla věnovat řízení a vzdělávání svých pracovníků. Hlavními personálními činnostmi jsou personální plánování, získávání a výběr pracovníků, řízení znalostí, řízení talentů, hodnocení, odměňování, péče o zaměstnance, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, propouštění zaměstnanců a mnohé další činnosti spojené se zaměstnanci. Personální oddělení je nejdůležitější pro tvorbu podmínek ve společnosti, které vedou k nejlepšímu využití schopností pracovníků k celkovému prospěchu společnosti. (Armstrong, 2007, s. 65)

Pokud si vedení společnosti přeje, aby nastala nějaká změna, může k tomu přispět personální oddělení. Nejdříve se musí identifikovat strach ze změny. Tento strach je obvykle brzdou ve vývoji společnosti. Společnost General Electric vytvořila návod, jak personální oddělení může napomoci k přeměně. Nejdříve by mělo zajistit, aby zaměstnanci znali důvod změny, a čím změna napomůže společnosti. Dále by mělo být známo, jak budou oceněni ti, kteří se o to postarají. Zaměstnanci musí rozpoznat důsledky, které změna přinese a sledovat pokroky při zavádění změny. (Armstrong, 2007, s. 67)

1.2 Péče o zaměstnance

Každý zaměstnavatel by měl vytvářet dobré pracovní podmínky pro své zaměstnance. Mezi ty nejdůležitější patří organizace pracovní doby, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, sociálně- psychologické podmínky práce a hlavně péče o zaměstnance. Některé z těchto podmínek jsou dané zákonem, a to například pracovní doba, doba odpočinku. Zaměstnavatel také musí zajistit bezpečnost a ochranu zdraví při práci a hygienické podmínky. (Kociánová, 2010, s. 178)

Péče o pracovníky je v současnosti jednou z nejdůležitějších činností v podniku, protože to, co firmu odlišuje od konkurence, jsou její zaměstnanci. Lze sem zahrnout například podmínky pracovního prostředí, bezpečnost na pracovišti a vzdělávání pracovníků. Péči o pracovníky lze dělit na povinnou a dobrovolnou. Povinná péče o zaměstnance je ta, která

je určena zákony a kolektivními smlouvami. Dobrovolná je taková, kterou určuje personální politika společnosti. Jde například o rozvoj zaměstnanců, stabilizaci, motivaci a vytváření dobrého vztahu se zaměstnanci. (Koubek, 2011, s. 224)

1.3 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí je tvořeno různými faktory působícími na pracovníky. Každý zaměstnavatel by měl vytvořit příjemné prostředí, které je bezpečné. Může působit na pracovní výkon i motivaci pracovníků. Tvoří ho prostorové řešení pracoviště, barevná úprava, osvětlení a hluk pracoviště. (Šikýř, 2012, s. 171)

1.4 Pracovní vztahy

Vztahy na pracovišti jsou důležitým faktorem pro každou společnost. V každé firmě jsou skupiny lidí, kteří spolu musí spolupracovat. Pracovní vztahy vznikají už při výběru budoucího pracovníka. Společnosti by měly přijímat různorodé zaměstnance, což jim zajistí kreativitu a rozvoj společnosti. (Forsyth, 2009, s. 27)

Pracovní vztahy jsou ovlivňovány jak jednáním managementu, tak i jednáním všech zaměstnanců. Stres pracovníků může ovlivnit nejen jejich pracovní výkon, ale také celkovou atmosféru na pracovišti. Mezi hlavní faktory způsobující stres patří například časový tlak, termínování úkolů, hluk, přerušování práce návštěvami. (Kociánová, 2010, s. 184)

Změnu v chování lidí lze zajistit pomocí různých taktik.

Taktika harmonie v komunikaci je založena na porozumění mezi komunikujícími. U každého člověka je nutné individuálně zvolit komunikační taktiku a jednat podle ní. Důležité je přizpůsobení se komunikačnímu partnerovi, například pokud mluví pomalu, tak musíme také zvolit pomalejší tempo řeči. Základem je najít správný argument, díky kterému je možné ovlivnit názor partnera. Taktika protiargumentu spočívá v oponování partnerova názoru. Taktika nátlaku se používá, pokud není jiná možnost. Je nutné počítat s tím, že jde o agresivní taktiku spojenou s rizikem. Taktika obchodování je založena na principu něco za něco. (Bělohávek, 2012, s. 17-18)

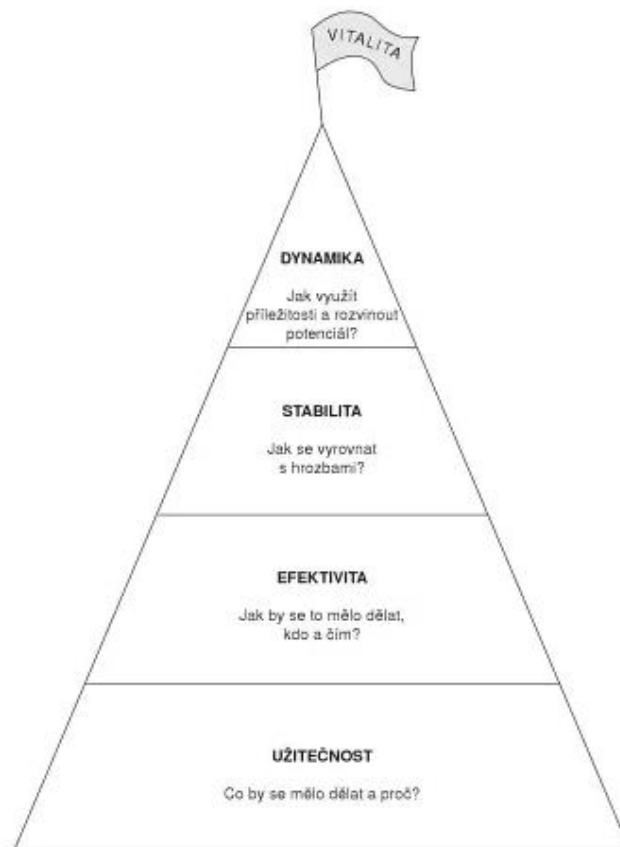
2 MOTIVACE A STIMULACE

Někteří autoři uvádí tato slova jako synonyma. Tyto pojmy spolu úzce souvisí, ale je nutné je rozlišovat. Motivace je vnitřní proces, který ovlivňuje chování každého člověka. Pokud člověk ovlivňuje chování lidí, tak jde o stimulaci. Stimulace probíhá pomocí odměn a trestů. Jakmile přestane nadřizený pracovníka odměňovat, tak pomine pracovníkova aktivita a je nutné ho znova stimulovat odměnami. Hlavním rozdílem tedy je, že motivace působí vnitřně, zatímco stimulace působí na člověka zvenčí. Je nutné zaměstnance motivovat, a ne stimulovat. Motivovaný pracovník nepracuje jen kvůli odměně, ale hlavně kvůli pocitu z dobře vykonané práce. Jen motivovaní lidé plní své úkoly na maximum a přispívají tak společnosti nejlépe. Proto je nezbytné zjistit faktory, které ovlivňují jednotlivé pracovníky. Jakmile se definují tyto procesy, tak je nezbytné vytvořit systém odměňování, který zvýší motivaci pracovníků pro plnění úkolů. (Armstrong, 2009, s. 109)

Motivaci ovlivňují emoce, pocit spravedlnosti, víra ve schopnosti člověka, zatímco stimulace je ovlivněna převážně finanční odměnou. Obojí může fungovat zároveň. Stimulace zaměstnance je pro zaměstnavatele mnohem dražší než motivace, navíc působí jen krátkodobě. Každý člověk se musí s úkolem ztotožnit, jinak nebude fungovat ani motivace, ani stimulace. (Plamínek, 2010, s. 14-15)

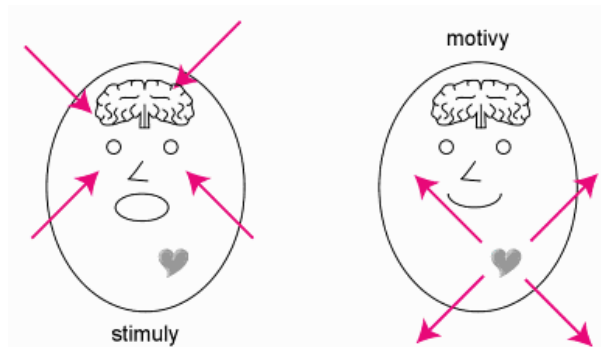
Stimul je podnět, který vyvolá změnu v motivaci člověka. Stimulace je vlastně vnější ovlivňování a usměrňování motivace. Stimulace může být kladná ve formě odměny, nebo záporná ve formě sankce či trestu. Stimulace se stává účinnou, pokud je přizpůsobena konkrétnímu jedinci. Stimulace k práci je cílené působení na ochotu pracovníků vykonávat práci. Je poměrně jednoduchá, dokud zaměstnanec získává odměnu, tak pracuje, ale jen pokud stimuly působí. (Pauknerová, 2012, s. 220-221)

Na níže uvedeném obrázku je znázorněna pyramida vitality, která zobrazuje čtyři základní stupně, které na sebe navazují, a při jejich dosažení se stává firma úspěšnou. Všichni manažeři musí přemýšlet od spodních stupňů, a přizpůsobit tomu své jednání. Při budování spodních pater pyramidy se používá stimulace, zatímco u horních pater se používá motivace pracovníků. Čím více roste význam motivace, tím více klesá stimulace. (Plamínek, 2011, s. 78)



Obrázek 1 Pyramida vitality (Plamínek, 2011, s.19)

Motivace je určitý vnitřní proces, co nás vede k dosažení určitého cíle. Jde o souhrn činností, který lidi podněcuje, podporuje, aktivizuje nebo může utlumovat, brzdit. Lidé jsou motivovaní, pokud vědí, že za své činnosti dosáhnou určité odměny, která uspokojí jejich potřeby. Motivace pracovníků funguje i bez zásahů nadřízených, dokud bude činnost v souladu s motivy zaměstnanců. Nutností je odhadnout tyto motivy. Motivace se člení na tři složky, kterými jsou směr, úsilí a vytrvalost. Dobře motivovaní lidé jsou ti, kteří mají jasně stanovené cíle a dělají všechno proto, aby tyto cíle splnili. (Armstrong, 2007, s. 219)



Obrázek 2 Rozdíl mezi motivací a stimulací (Plamínek, 2010, s. 14)

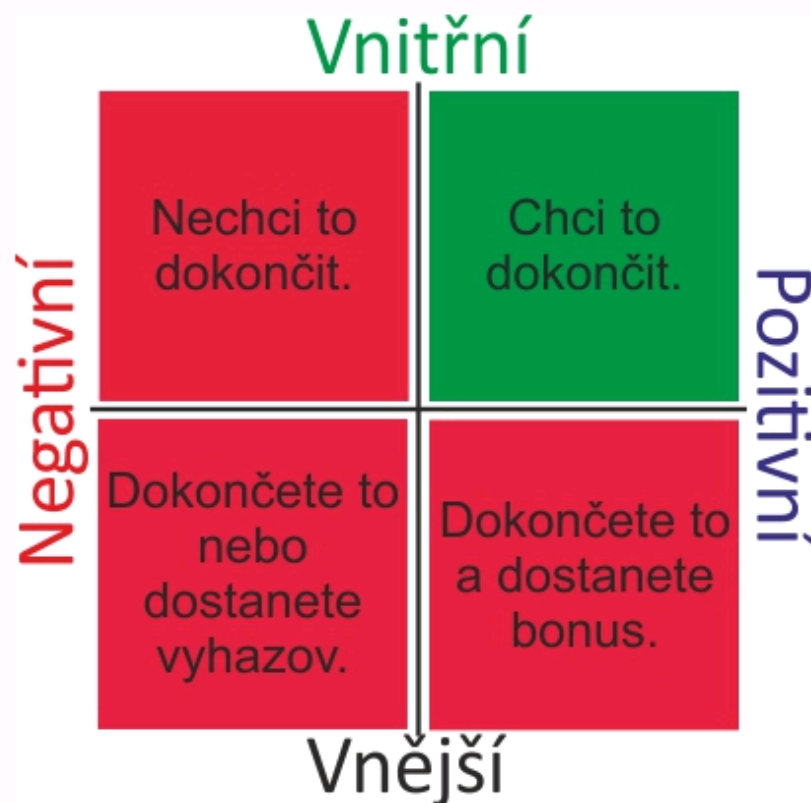
Motivační proces se zaobírá určením toho, co vede zaměstnance k vyšší efektivitě. Vedoucí pracovníci by sami měli být motivováni, ale také by měli umět motivovat své podřízené. Nejdříve by je měli motivovat k seberozvoji, tvořivosti, kooperaci, odpovědnosti a efektivitě práce. Optimistický přístup má také velký vliv na motivaci člověka, protože vede lidi kupředu v těžkých situacích. Když se ve skupině pracovníků vyskytují jedinci, kteří jsou arogantní, vznětliví, pohrdají ostatními a mají negativní přístup k práci, tak ovlivňují celou skupinu, což může vést až k demotivaci, či nechuti ostatních pracovat. (Goleman, 2011, s. 18-21)

2.1 Zdroje motivace

Základem při určení motivace pracovníků je najít zdroje jejich motivace. Zdroji motivace jsou potřeby, návyky, hodnoty, a ideály. Potřeby jsou základním zdrojem motivace. Návyky jsou opakované činnosti a chování člověka. Jde o určitý naučený vzorec. Hodnotami lze chápat subjektivní názory na určité skutečnosti. Každý člověk má vlastní žebříček hodnot, podle kterého se řídí. Ideály jsou subjektivní názory, které posouvají jedince určitým směrem. (Duchoň a Šafránková, 2008, s. 256)

3 DRUHY MOTIVACE

Motivaci lze dělit na několik druhů. Nejvýznamnější jsou vnitřní a vnější motivace, pozitivní a negativní motivace a hmotná a nehmotná motivace. (Porvazník, 2010, s. 199)



Obrázek 3 Motivace (Firemní sociolog, © 2014)

3.1 Vnitřní motivace

O vnitřní motivaci se jedná, pokud si člověk vytvoří určité faktory, které ho ovlivní, aby plnil určité cíle. Vnitřní motivace je dlouhodobějšího charakteru, protože je zakořeněna v každém člověku. Pokud zaměstnavatel chce motivovat pracovníka, nejlepším způsobem je působení na vnitřní motivaci. Protože pokud chce zaměstnanec dosahovat cíle sám, tak mu to jde lépe, než když je k tomu donucen. (Armstrong, 2007, s. 221)

Vnitřní motivaci lze zvyšovat pomocí:

- Jasných úkolů
- Uznání
- Odpovědnosti
- Spolupráce

- Různorodosti
- Karierního růstu

Úkol by měl být jasně daný a realizovatelný s přiměřenou náročností, aby to pro zaměstnance byla dostatečná výzva. Každá práce by měla vést k zpětné vazbě a hodnocení výkonu, popřípadě za dobře vykonanou práci vyjádřeno uznání a pochvala. Práce by se měla obměňovat, a pracovní prostředí by mělo podstupovat změny, aby to nevedlo k rutině. Karierní růst přináší možnost nejen vyššího platu a získání nových zkušeností, ale také rozvoj osobnosti. Pokud je práce zábavná a zajímavá, tak se pro ni nadchne zaměstnanec více, než kdyby pracoval na rutinním úkolu. (Firemní sociolog, © 2014)

3.2 Vnější motivace

Jako vnější motivaci lze chápat jednání lidí, které nás ovlivňuje při plnění úkolů, patří mezi to například pochvala, povýšení a s tím spojené zvýšení platu, ale na druhou stranu také kritika a tresty. Vnější motivace je pouze krátkodobého charakteru, a z časového a nákladového hlediska se nevyplatí. (Armstrong, 2007, s. 221)

3.3 Pozitivní motivace

Pozitivní motivací jsou myšleny například pochvaly, uznání a odměny. Očekávání odměny nebo uznání se vyskytuje tam, kde již dříve zaměstnanec za stejné jednání získal odměnu či pochvalu. Je založena hlavně na odměně za odvedenou práci, nebo za splněný úkol. Skládá se ze silového aktivizačního faktoru, tj. hmotné zainteresovanosti a aktivizačních faktorů inspirativních, jakými jsou morální ocenění, seberealizace a radost z práce. (Štěpánek, 2010, s. 67)

3.4 Negativní motivace

Jde o motivaci formou hrozby, nebo trestu při nesplnění úkolu. Lidi vede kupředu tlak, kterému jsou vystaveni, a jakmile pomine, tak se sníží i jejich výkon. Je nutná neustálá kontrola pracovníků. Vhodné použití je v případech, kdy nefunguje pozitivní motivace. Může ale vést ke zvýšení nespokojenosti pracovníků, nebo až k fluktuaci. Negativní motivace je založena na aktivizačních silových faktorech, a to na existenčním faktoru a faktoru strachu. (Hospodářová, 2008, s. 107)

3.5 Nehmotná motivace

Nehmotná motivace je účinná hlavně u profesí, kde se nepracuje manuálně. Mezi nehmotné motivy patří vzdělávání, karierní růst, dobré pracovní podmínky a pracovní vztahy, uznání spolupracovníků i nadřízených, kulturní nebo sportovní firemní akce, slovní ohodnocení dobrého výkonu. Nadřízení by měli věnovat pozornost a oceňovat všechny zaměstnance stejně, a ne se jen zaměřovat na ty, co plní úkoly bezchybně, nebo jen na ty, co splní úkoly špatně. (Janišová a Křivánek, 2013, s. 237)

Transakční odměny	Základní mzda / plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní / vnitřní odměny	
	Zkušenosti / zážitky z práce		

Obrázek 4 Celková odměna pracovníka (Armstrong, 2007, s. 521)

3.6 Hmotná motivace

Hmotná motivace převládá spíše u lidí s nižší životní úrovní. Čím více roste životní úroveň, tím více převládá nehmotná motivace nad hmotnou. Stimuly jsou například zvýšení mzdy, zásluhové odměny, peněžní bonusy, akcie, podíly na zisku, služební notebook, automobil i pro osobní účely, příspěvky na bydlení, dopravu, kulturní a sportovní vyžití, firemní školka a hlídání dětí. (Armstrong, 2007, s. 519-522)

4 MOTIVAČNÍ PROGRAM

Motivační program je cílené působení na zaměstnance. Měl by mít předem jasně určené pravidla a hodnocení a odměňování pracovníků. Motivační program musí být nastaven i podle konkrétních zaměstnanců.

Při tvorbě motivačního programu je nutné znát:

- Informace o podmínkách práce
- Informace o pracovním prostředí
- Charakteristiku pracovníků
- Informace o hodnocení a odměňování pracovníků
- Informace o péči o pracovníky
- Analýzu současné situace (spokojenost či nespokojenost pracovníků)

(Kocianová, 2010, s. 30-40)

4.1 Baťa a motivace pracovníků

Motivace ve firmě Baťa byla jak hmotná ve formě peněz, tak nehmotná pomocí sociálního motivačního systému. Tomáš Baťa využíval již tehdy motivační prvky, které jsou dnes běžné, jako například vzdělávání, sportovní a kulturní vyžití zaměstnanců, příspěvek na stravování, lékařské vyšetření. Razil názor, že nejdůležitější pro člověka nejsou jen peníze, ale seberealizace a osobní rozvoj. Proto největší důraz byl kladen na výchovu a vzdělávání mladých lidí. Pomocí vzdělání jim poskytl příležitost k dobře placené práci. Učni byli pečlivě vybíráni, a upřednostňoval ty ze sociálně slabších rodin, protože měli dobrý vztah k práci. Nejdříve je naučil hospodařit s vydělanými penězi za jejich práci. Museli se živit sami a nesměli dostávat od rodičů žádnou finanční podporu a ani jim žádné peníze posílat. Všichni začínali od nejnižšího pracovního zařazení, jelikož dle Bati každý vedoucí musí detailně znát práci svých podřízených. Pomocí svých znalostí, zkušeností a pracovitosti pak mohli postoupit na vyšší pracovní pozice. Ti nejspokornější měli větší výplaty, mohli studovat. Výše mzdy odpovídala skutečně odvedené práci. Zaměstnanci měli také podíl na zisku a ztrátě, takže pracovali tak jako by to byl jejich podnik. Pracovní doba byla využívána na 100 %. Pokud nestihli dokončit svoji práci během pracovní doby, tak ji dokončovali o pauzách, jen aby vše bylo včas hotovo. Ne všichni zvládli takové pracovní nasazení

a z firmy odešli. Pokud zaměstnanci zvládli splnit úkol dřív, než bylo v plánu, tak dostali odměnu závislou na uspořenému času. (BataStory.net, © 2005-2011)

V roce 1924 byla zavedena samospráva dílen, která měla sloužit ke zvýšení výkonnosti a snížení nákladů. Dílny pracovaly jako samostatný podnik, nakupovaly a prodávaly si navzájem mezi sebou za vnitropodnikovou cenu polotovary. Každá dílna byla samostatným útvarem, který měl zisk a ztrátu, jejichž vyúčtování bylo prováděno pravidelně každá týden. Jednotliví pracovníci měli odpovědnost za svou práci.

Peněžní formou motivace bylo ukládání úspor do firemní banky, a to s úrokem 10%, firma tak měla peníze pro další rozvoj a zaměstnanci měli vysoký úrok. Baťa také používal aktivizační faktory, a to existenční, strachu, a hmotné zainteresovanosti. Množství zaměstnanců bylo větší, než dané oddělení potřebovalo, a proto byli nahrazováni ti, kteří pracovali pomalu, nebo nekvalitně. Vedoucí pracovníci používali faktor strachu, aby se za jeho pomoci splnili cíle. Hmotnou zainteresovaností je myšlen systém odměňování. Odměny byly vypláceny podle pracovních výkonů. Baťa pronajímal svým zaměstnancům domky za nízkou cenu. V případě propuštění musela celá rodina domek opustit. (BataStory.net, © 2005-2011)

5 MOTIVAČNÍ TEORIE

Existuje mnoho motivačních teorií. Lze je rozdělit na ty, které jsou zaměřené na poznání motivačních příčin a ty, které se zaměřují na průběh motivačního procesu.

Do teorií zaměřených na poznání motivačních příčin patří:

- 1) Maslowova teorie hierarchie potřeb
- 2) Herzbergova teorie motivace a hygieny
- 3) McGregorova teorie X a teorie Y
- 4) Alderferův modifikovaný model hierarchie potřeb
- 5) McClellandova motivační teorie potřeby

Mezi nejdůležitější teorie zaměřené na průběh motivačního procesu můžeme zařadit:

- 6) Teorie očekávání
- 7) Rozšířený model teorie očekávání
- 8) Teorie spravedlivé odměny
- 9) Teorie zesílených vjemů

5.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Jednou z nejvíce rozšířených je Maslowova teorie hierarchie potřeb. Tato teorie je založena na tom, že člověk nejdříve musí uspokojit potřeby, které jsou na nejnižších stupních pyramidy potřeb, a pak může teprve postupovat výše. Na nejnižší úrovni pyramidy se nachází fyzické potřeby, mezi které patří základní lidské potřeby, jako například uspokojení hladu, žízně a spánku. Jakmile jsou tyto potřeby uspokojeny, nastupuje potřeba jistoty. V této části pyramidy se nachází potřeby jako fyzická bezpečnost, jistota zaměstnání, zdraví, a rodina. Třetí stupeň je potřeba lásky. Jde o sociální potřeby, jako jsou například přátelství a partnerský vztah. Čtvrtá úroveň zobrazuje potřebu úcty a uznání, respektování, pozornosti a ocenění. Na nejvyšším stupni pyramidy je potřeba seberealizace. Jedná se o naplnění své schopnosti a snahy být nejlepším člověkem, jakým se můžeme stát. Tento model slouží jako podklad pro hodnocení motivace v práci. (Cejthamr, 2005, s. 145)

Úroveň potřeb	Hlavní odměny	Organizační faktory
1. Fyzické	Jídlo, voda, sex, spánek.	A plat B příjemné pracovní podmínky C bufet
2. Jistota	Jistota, bezpečí, stabilita, ochrana.	A bezpečné pracovní podmínky B podpora ze strany firmy C jistá práce
3. Sociální	Láska, cit, potřeba někam náležet.	A soudržný pracovní tým B přátelský dohled C profesní svazy
4. Úcta	Sebeúcta, respekt k vlastní osobě, prestiž, postavení.	A společenské uznání B pojmenování práce C vysoce postavená práce D zpětná vazba od práce samotné
5. Seberealizace	Růst, pokrok, kreativita.	A práce vyžadující úkoly B příležitosti ke kreativě C úspěch v práci D postup v rámci organizace

Obrázek 5 motivace podle potřeb (Cejthamr, 2005, s. 145)

Z výše uvedené tabulky lze vyčíst, jakými způsoby se dají motivovat jednotliví pracovníci podle toho, v jaké části pyramidy potřeb se nacházejí.

5.2 Herzbergova teorie motivace a hygieny

Tato teorie patří mezi nejvýznamnější v oblasti motivace pracovníků. Herzberg určil dvě skupiny faktorů, a to dissatisfactory a satisfactory.

Faktory hygieny, tedy dissatisfactory jsou podmínky, ve kterých člověk pracuje, a které ovlivňují jeho spokojenost, či nespokojenost. Mezi tyto faktory patří mzda, řízení organizace, personální řízení, interpersonální vztahy, pracovní podmínky a jistota pracovního místa. Pokud pracovníkovi některá z těchto podmínek chybí, nebo nesplňuje jeho požadavky, tak je nespokojen. Pokud se eliminují nedostatky, může to vést k pracovní spokojenosti a lepšímu sociálnímu prostředí na pracovišti. (Dvořáková, 2012, s. 228-229)

Druhou skupinou jsou satisfactory, tedy motivátory. Jde o podmínky, které uspokojují potřeby a zároveň vedou k aktivnímu zájmu o práci. Patří mezi ně uznání, obsah práce, odpovědnost, možnost rozvoje. Pokud jsou motivátory dobře nastaveny, vedou k vyššímu výkonu zaměstnance, a stanou se tak nejlepší motivací k práci. U každého zaměstnance je hranice mezi dissatisfaktorem a satisfaktorem velmi tenká. Je nutné objektivně prozkoumat

potřeby zaměstnanců a jejich spokojenost, či nespokojenost v práci, aby se správně určila motivační strategie pro každého zaměstnance. (Dvořáková, 2012, s. 229-230)

5.3 McGregorova teorie X a teorie Y

McGregor stanovil principy efektivního vedení pracovníků. Tyto principy souvisí také s motivací. Hlavní myšlenkou je určení postoje k jednotlivým zaměstnancům. Teorie X a Y jsou založeny na rozdílném přístupu lidí k práci. Teorie X je založena na metodě cukru a biče. Lidé mají odpor k práci, musí k ní být nuceni a musejí být pod neustálým dohledem, aby dosáhli požadovaného cíle. Člověk není ctižádostivý a vyhýbá se odpovědnosti. Motivace je založena na jistotách. Naopak u teorie Y jde o spojení individuálních cílů s cíli organizace. Lidé, kteří mají v sobě předpoklady teorie Y, berou práci jako přirozenou, mají z ní radost, rádi vyhledávají zodpovědnost a rádi spolupracují. Každá společnost by měla vytvořit takové podmínky, aby se její zaměstnanci mohli realizovat a spolupracovat na plnění cílů organizace. Jednotlivé teorie lze propojit, protože existují úkoly, při kterých je nutný dohled, ale také úkoly při kterých je vhodná důvěra v zaměstnance. Teorie X by se měla používat v situacích, kdy není mnoho času, zatímco teorie Y bude používána u úkolů, které jsou kreativní. (Cejthamr, 2010, s. 65- 66)

5.4 Alderferův modifikovaný model hierarchie potřeb

U tohoto modelu jsou potřeby rozděleny pouze na tři kategorie, a to na existenční potřeby, potřebu vztahů a potřebu růstu. Mezi existenční potřeby patří přežití, zajištění fyzických potřeb a jistota. Potřebu vztahů naplňují všechny mezilidské vztahy, které člověk buduje tak, aby měl pocit jistoty a úcty. Alderfer předpokládal, že člověk může uspokojovat více potřeb najednou. (Cejthamr, 2005, s. 146-147)

5.5 McClellandova motivační teorie potřeb

Také známá pod názvem teorie tří potřeb. Záleží na každém člověku, která potřeba v něm převládá. Je založena na tom, že motivace člověka je ovlivněna pouze třemi faktory, kterými jsou:

Sounáležitost - jde o potřebu vztahů mezi lidmi. Každý člověk chce někam patřit a být součástí celku. Tato potřeba je vhodná u zaměstnanců, kteří mají zájem o práci se skupinou.

Prosazení se, poziční vliv - toto je motiv moci, ve kterém je hlavní potřebou ovlivňovat lidi a mít nad nimi moc.

Úspěšné uplatnění - tato potřeba má za cíl dosáhnout něčeho. Jde o seberealizaci. (Kociánová, 2010, s. 29)

5.6 Teorie očekávání

Autorem je Victor H. Vroom. Hlavní myšlenkou je, že motivace člověka je závislá na tom, jaký postoj má k cíli. Čím více cíli věří, tím více je motivován. Člověk zvyšuje svůj výkon, pokud očekává zvýšení svého zisku za splnění cíle. Čím větší je pravděpodobnost dosažení, tím větší je i motivační síla. Pokud lze úkol jednoduše splnit, tak se stává v některých případech nezajímavým. Příkladem tohoto jsou každodenní úkoly, které mohou vést ke snižování motivace pracovníků. Pokud je cíl složitý a zisk z něho vysoký, tak se stává pro mnoho jedinců zajímavějším. Roli hraje také riziko při plnění úkolu, které zvyšuje touhu cíl splnit. (Blažek, 2010, s. 164)

5.7 Rozšířený model teorie očekávání

Tento model poprvé publikovali Porter a Lawler. Rozšířili teorii očekávání o to, že intenzita motivace závisí na hodnotě odměny, množství vynaložené energie a míry pravděpodobnosti získání odměny. (Blažek, 2010, s. 164)

5.8 Teorie spravedlivé odměny

Tato teorie se zaměřuje na vnímání lidí a porovnávání ve skupině. Základem této teorie je to, že lidé jsou nejlépe motivováni, pokud se s nimi zachází spravedlivě. (Armstrong, 2007, s. 226-227)

5.9 Teorie zesílených vjemů

Hlavní myšlenkou zde je to, že dřívější zkušenosti ovlivňují jednání v podobných situacích. Jednání, u kterého byl pracovník odměněn, způsobuje snahu pracovníka v tomto jednání pokračovat. Naopak u případů, kde byl negativně motivován, se mu chce vyhnout. (Müllerová a Šimek, 2011, s. 21)

6 NÁSTROJE OSOBNÍHO ROZVOJE A MOTIVACE

Pro každého zaměstnance je vhodné určit individuální nástroj pro rozvoj a motivaci, protože na každého působí jiné faktory. Mezi nejčastěji používané nástroje na rozvoj a motivaci patří:

6.1 Vzdělávání a trénink

K rozvoji pracovníků je nutné neustálé vzdělávání a trénink pracovníků. Vzdělávání vede nejen k vyšší efektivnosti pracovníků, ale také k růstu společnosti jako celku. Lidé by se měli vzdělávat v oblastech všeobecného vzdělávání, odborného vzdělávání a v oblasti osobního rozvoje. Vzdělávání je možné provádět buď na pracovišti, nebo mimo pracoviště. Na pracovišti jde většinou o individuální školení, koučink nebo mentoring. Zatímco mimo pracoviště se organizují skupinová školení, přednášky, outdoorové aktivity, nebo e-learning. Trénink se zaměřuje na všeobecné problémy celé skupiny. Trenér většinou poskytuje odpovědi ihned, na rozdíl od kouče. Zaměřuje se více na chování. (Šikýř, 2012, s. 146-150)

6.2 Koučování

Pracovník je vzděláván pod vedením zkušeného kouče. Nejdříve je nutné si s koučem domluvit, jakého cíle chce pracovník dosáhnout, a v jakém časovém úseku. Koučování bývá zaměřeno na konkrétní problémy, například v oblasti komunikace, nebo rozhodování se. Kouč klade otevřené otázky a snaží se tázanému pomoci dopracovat se k odpovědím na ně, věnuje se hodnotám člověka. Koučink může být jak individuální, tak skupinový. (Hroník, 2007, s. 106)

Pro zlepšení výsledku koučování je nutné dbát na tato pravidla:

1. Koučování je proces, který vede zaměstnance ke zvýšení výkonu. Nejprve se musí určit cíl, který chce koučovaný dosáhnout.
2. Musí vycházet z potřeb zaměstnance, ne kouče.
3. Odráží hodnoty, záměry a přesvědčení organizace.
4. Kouč musí pracovat s nástroji, kterými jsou důvěra, vzájemné respektování společného cíle, integrita, otevřenost a upřímnost.
5. Každé koučování se skládá z 3 částí: očekávání, sledování výkonu a zpětná vazba.

6. Kouč a zaměstnanec by si měli definovat, jaké chování se musí změnit a jaké ne.
7. Pokud kouč, pouze nenaslouchá a začne radit, tak se mění proces spíše v manipulaci
8. Ne všichni zaměstnanci mohou být koučováni, respektive někteří zaměstnanci nechtějí být koučováni.
9. Existují proměnné, které ovlivňují zpětnou vazbu.
10. Začíná se s určením cíle.
11. Na začátku koučování problém nebo příležitost přechází na zaměstnance.
12. Kouč by měli mít na paměti, že všechno musí začít otázkou.
13. Kouč si musí rozmyslet, co vyřeší daný problém.
14. Negativní zpětná vazba je velmi cenná, pokud se sdělí upřímně a citlivě.
15. Tón zpětné vazby je důležitý, komunikace by neměla snižovat zaměstnancovo sebevědomí.
16. Největším omezením je to, že zaměstnanec nevěří, že je možné, aby něco zvládl.
17. Aby se zaměstnanec změnil, tak je nutné splnit tři podmínky, a to: musí chtít změnu, musí mít schopnosti nutné ke změně a příležitost k realizaci.
18. Průzkumy a hry jsou smysluplnější, než učení se.
19. Nejsilnější formou koučování je koučování v týmu navzájem.
20. Pokud po koučování nenastane změna, je zřejmé, že k tomu má zaměstnanec špatný postoj.

(Kandula, 2007, s. 79-80)

6.3 Stínování

Hlavní podstatou stínování je získání nových znalostí od zkušenějších zaměstnanců. Pracovník neustále sleduje veškeré aktivity zkušenějšího zaměstnance a spolupracuje s ním na plnění úkolů, nebo projektech. Při stínování je zkušenější pracovník sledován při všem, co dělá, ale také co říká. Nutná je neustálá zpětná vazba mezi stínovaným a stínujícím. (Bělohávek, 2012, s. 19)

6.4 Delegování

U delegování jde o převedení určitých úkolů na podřízené pracovníky. Během delegování se může ukázat, zda dané činnosti podřízený pracovník zvládne, nebo jsou nad jeho síly. Na delegování se doporučují činnosti, které jsou operativní a opakují se, nebo takové, které by vedly k rozvoji pracovníka. Formami jsou nové, ale stejně náročné úkoly nebo těžší úkoly, které vedou k větší samostatnosti a odpovědnosti pracovníků. (Bělohlávek, 2012, s. 20)

6.5 Týmová práce

Týmová práce je určitou formou motivace pracovníků. Aby motivace fungovala, musí být v týmu vyváženy úkoly a osobnostní typy zaměstnanců a dobrá atmosféra ve skupině. Dovednosti a zkušenosti členů týmu by se měly doplňovat, aby tým fungoval bez problémů. Možnost spolupráce zvyšuje komunikaci a důvěru mezi zaměstnanci. (Kolajová, 2006, s. 15)

6.6 Změna náplně práce

Pracovník při změně náplně práce bude přeřazen na práci, která bude více odpovídat jeho znalostem a zkušenostem. Pokud nadřízený deleguje na zaměstnance nové úkoly tak zvyšuje jeho odpovědnost a schopnosti, což vede ke zvýšení motivace pro splnění úkolů. I méně kvalifikovaný pracovník dovede plnit složitější úkoly, pokud je dostatečně motivován, naopak pracovník, který není spokojen s motivačním programem společnosti, neodvádí dobrou práci a někdy se snaží i práci vyhýbat. (Cipro, 2009, s. 86)

6.7 Přemístění na jiné pracoviště

Může se jednat například o rotaci na pracovišti, nebo o karierní růst v podobě povýšení na odpovědnější funkci, nebo naopak sesazení na nižší pozici. Přemístění může vést nejen k nárůstu motivace pracovníka, ale také k rozvoji jeho zkušeností na jiné pozici a na jiném pracovišti. (Bělohlávek, 2012, s. 20)

Přemístění může být horizontální nebo vertikální. Horizontální lze chápat jako přemístění zaměstnance z jednoho oddělení do druhého, aby získal nové znalosti a dovednosti. Zaměstnanec tak získá komplexní informace potřebné pro svou práci. Zatímco u vertikální rotace jde o převedení nadřízeného pracovníka do oddělení mezi podřízené. Takto zjistí, jak to funguje v provozu, kde mohou nastat chyby, co očekává zákazník a jaké strategie je vhodné a reálné použít. (Porvazník, 2010, s. 204-205)

Za nástroje motivace je možné považovat:

6.8 Pochvala a kritika

Upřímná pochvala patří mezi nejefektivnější formy motivace. Dobře vykonaná práce by se měla pokaždé pochválit. V české kultuře bohužel zatím převládá více kritizování zaměstnanců, než jejich pochvala za dobře vykonanou práci. Pokud kritika převládá nad chválou, vede to ke snížení pracovního výkonu zaměstnance. Pochvala je nejlepší v tom, že majitele společnosti nic nestojí. Častá kritika může vést ke snížení pracovního výkonu a také ke špatnému prostředí na pracovišti, a snižuje sebevědomí zaměstnanců. Kritizovat by se mělo, ale v určitých mezích a s konkrétními podklady. Cílem kritiky je zpětná vazba mezi účastníky a zjištění toho, co dělají pracovníci špatně a jak to mohou napravit. Může také vést ke snížení počtu chyb při plnění úkolů, snížení času potřebného k nápravě chyb, vyjasnění vztahů na pracovišti. (Rychtaříková, 2008, s. 31, 101)

6.9 Zadávání vhodných úkolů

Vhodným úkolem jsou myšleny nové úkoly, které rozvíjí schopnosti pracovníků. Zaměstnanec dostane jasné instrukce a po částech plní předem určený cíl. Je nutná zpětná vazba a konkrétní úspěchy či neúspěchy při realizaci projektu. (Bělohávek, 2012, s. 21)

7 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Hodnocení pracovníků patří mezi nástroje motivace. Při špatně zvolených kritériích ale může vést spíše k demotivaci pracovníků. Správně nastavený systém hodnocení vede k:

- Informacím o výkonnosti, spokojenosti a potenciálu pracovníků
- Zjištění, s čím jsou zaměstnanci nespokojeni
- Motivaci hodnoceného k vyššímu výkonu

(Pilařová, 2008, s. 11)

7.1 Typy hodnocení

Hodnocení pracovníků je efektivní pokud se zaměřuje na vstup, proces a výstup. Vstupem je potenciál, způsobilost a praxe, procesem se chápe pracovní chování a výstup je výkon. Hodnotit jde také pomocí časového hlediska, a to na metody zaměřené na minulost, přítomnost a budoucnost. V níže uvedené tabulce je výčet možných metod podle časového hlediska a také podle vstupu, procesu a výstupu. (Hroník, 2006, s. 54)

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC

Obrázek 6 Metody hodnocení pracovníků (Hroník, 2006, s. 54)

Hodnocení je možné provádět pomocí papírových formulářů, nebo pomocí informačního systému společnosti. Firmy by měly volit takové metody, které jsou pro ně nejlepší. To závisí hodně na tom, jak velká firma je a v jakém oboru podniká.

Mezi nejčastěji používané metody při hodnocení pracovníků se v praxi využívají:

- Volný popis: Jde o slovní vyjádření k dovednostem pracovníka, jeho práci a výsledků, kterých dosáhl. Tato metoda je velmi subjektivní, proto je vhodná pro menší firmy. (Podnikátor.cz, © 2012)

- Metoda klíčových událostí: Hodnotitel si v častých intervalech zaznamenává jednání zaměstnance a zpětně hodnotí zaměstnancovo chování. (Podnikátor.cz, © 2012)
- Srovnávací hodnocení: Jde o jednoduchou metodu hodnocení. Hodnotí se pomocí kvantitativních dat výsledky zaměstnancovi práce a srovnávají se s ostatními, nebo se může použít srovnání zaměstnanců ve dvojicích, na základě předem daného kritéria. Tato metoda může vnést na pracoviště rivalitu. (Podnikátor.cz, © 2012)
- Řízení podle cílů = MBO(Management by Objectives): Vedoucí se zaměstnanci si předem určí cíle, které mají být během hodnoceného období dosaženy a po skončení období je vyhodnoceno, nakolik byly cíle dosaženy. Vhodné je hodnocení i v průběhu. Nevýhodou mohou být špatně zvolené cíle. (Podnikátor.cz, © 2012)
- Sebehodnocení: Zaměstnanec sám ohodnotí své výkony a vedoucí pracovník ho odhodnotí také. Během hodnotícího pohovoru si navzájem sdělí rozdíly ve svých hodnoceních. (Podnikátor.cz, © 2012)
- Assessment centra: Jde o hodnotící centrum, kde je větší množství uchazečů nebo pracovníků. Ti plní stejné úkoly, u kterých se porovnává jejich chování, komunikační dovednosti a práci v týmu. Hodnotitel by měl mít zkušenosti s assessment centry. Pokud firma takového nemá, je vhodné využít externího specialistu. (Kubeš a Šebestová, 2008, s. 30)
- 360° zpětná vazba: Zpětná vazba se používá nejčastěji při řízení pracovního výkonu. Jde o poskytnutí informací o tom, co dělají pracovníci dobře a co špatně. Aby byla efektivní, musí se používat pravidelně. Protože hodnotí pracovníka veškeré jeho okolí, tak se jmenuje tato metoda 360°. (Kubeš a Šebestová, 2008, s. 9)
- Supervize a intervize: Supervize je rozhovor mezi supervizorem a supervidovaným. Jde vlastně o dohled zkušeného pracovníka nad nováčkem. V rámci supervize se společně zamýšlejí nad vztahy na pracovišti, práci v týmu, problémy vznikajícími během pracovního procesu. Supervizor by měl zvýšit samostatnost nováčka a naučit ho zamýšlet se nad prací i z jiných perspektiv, než je zvyklý. Naopak u intervize jde o sdílení zkušeností a řešení pracovních problémů s kolegy. (Stuchlík, 2008, s. 86)
- Mystery shopping: V současnosti se tato forma hodnocení velmi využívá například u prodeje, v restauračních zařízeních, hotelech a kinech. Mystery shopping zname-

ná fingoovaný nákup, zaměřený na prověření služeb nabízených zaměstnanci. Proškolená osoba vystupuje jako normální zákazník, zkoumá chování a znalosti prodejců o produktech, vzhled prodejny, rychlost nákupu a prodejní argumenty. (Vašítková, 2008, s. 200)

Pokud zaměstnanci splní podmínky a jsou dobře ohodnoceni, měli by být odměněni. Naopak těm, co jsou ohodnoceni špatně, by měla být poskytnuta zpětná vazba, kde dělají chybu, aby jí mohli do budoucna předcházet.

7.2 Fáze hodnocení

Hodnocení se člení na tři části, a to na sbírání informací o pracovníkovi, třídění a interpretace získaných informací a jejich zpracování. Cílem těchto fází je zjistit aktuální pracovní výkon u jednotlivých pracovníků, poznání jejich silných a slabých stránek, poskytnutí zpětné vazby, popřípadě návrhů na zlepšení jejich výkonu. Dále může hodnocení sloužit jako podklad pro tvorbu odměňovacího systému. Aby bylo hodnocení efektivní, musí se provádět pravidelně a objektivně. (Váchal a Vochozka, 2013, s. 313-314)

8 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Odměňování pracovníků by mělo být slušné a spravedlivé, podněcovat je k vyššímu výkonu, ale nemělo by vést k přeplácení. Odměňování se vztahuje na mzdu, zaměstnanecké výhody, ale také nehmotné odměňování. Nehmotné odměňování lze chápat jako uznání, pochvalu, vzdělávání a rozvoj zaměstnance. Odměny lze členit na základní peněžní odměnu, zásluhovou odměnu, zaměstnanecké výhody a příplatky. (Armstrong, 2009, s. 20-26)

Cíle odměňování jsou:

- Odměna podle vykonaných úkolů
- Odměňování přizpůsobit propojení cílů podniku a potřebám zaměstnanců
- Jasně určit, za co budou odměny
- Získávání a udržování kvalitních zaměstnanců
- Motivace zaměstnanců
- Zvyšování výkonu pracovníků

(Armstrong, 2009, s. 20)

8.1 Mzda

Mzda je množství peněz, nebo nepeněžní plnění (naturální mzda), kterou dostává zaměstnanec za vykonanou práci. Může se měnit podle množství vykonané práce, kvalifikace a schopností. Formu mzdy si určuje zaměstnavatel a má na výběr mezi hodinovou, úkolovou, nebo měsíční. Každý zaměstnavatel musí respektovat státem stanovenou výši minimální mzdy, která je pro rok 2014 určena na částku 8500 Kč čistá mzda, přičemž základní hodinová sazba je 50,60 Kč. Minimální mzda určuje částku pro méně kvalifikované profese. Výše minimální mzdy je však závislá na množství odpracovaných hodiny týdně. Mzda ve výši 8500 Kč je počítána při 40 hodinách. Pokud má zaměstnanec poloviční úvazek, tedy 20 hodin týdně, musí dostávat nejméně 4250 Kč. (Centrum holdings, ©1999 – 2014)

8.2 Zásluhová odměna

Jde o odměnu závislou na pracovním výkonu, schopnostech či zkušenostech pracovníka. Může se vyskytovat ve formě zvýšení základní sazby, peněžních bonusů anebo jako kom-

binace těchto forem. Toto odměňování by se mělo používat, protože zaměstnanci jsou oceňeni podle skutečných výkonů. Nejlepší pracovníci mají více peněz.

Na druhou stranu není vhodné použít zásluhové odměňování protože:

- kritéria pro splnění bývají těžce dosažitelná
- peněžní ocenění není dostačující v poměru k výkonu
- může to demotivovat ty, co nedostanou odměnu

(Armstrong, 2009, s. 286-288)

8.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody napomáhají udržet si kvalitní zaměstnance, zvyšovat jejich loajalitu a motivovat je k vyššímu výkonu. Pokud je zaměstnanec spokojený, tak pracuje rád a lépe. Zaměstnanecké benefity se dělí na peněžní a nepeněžní. Peněžní benefity se užívají více, než nepeněžní. Mezi nejčastěji používané typy benefitů pro zaměstnance patří:

- Příspěvek na stravování
- Příspěvek na sport a zdraví
- Příspěvky na kulturu a rekreaci
- Příspěvek na ubytování a dopravu
- Příplatek k nemocenské
- Podíl na zisku
- Penzijní a životní připojištění
- Zvýhodněné půjčky
- Vzdělávací kurzy, školení
- Používání firemního automobilu, notebooku a mobilního telefonu i pro soukromé účely
- Dary k životním i jiným výročím
- Produkty firmy

(iPodnikatel.cz, ©2011)

Nepeněžní benefity se nedají finančně vyčíslit a mohou mít pro zaměstnance mnohem větší hodnotu, než ty peněžní. Hlavními nepeněžními benefity jsou:

- Dovolena nad rámec zákona
- Flexibilní pracovní doba
- Práce z domu
- Dny volna na překlenutí krátké nemoci (Sick days)
- Den volna navíc (Free day)
- Otcovská dovolená
- Firemní školka
- Volno za charitativní akce

(iPodnikatel.cz, ©2011)

Během roku 2013 se nejčastěji jako benefitů využívalo stravenek, dovolené nad rámec stanovený zákonem a pružná pracovní doba. Mezi netradiční benefity se poslední dobou řadí programy zaměřené na nadstandartní zdravotní péči a životní styl. Některé firmy nabízejí například návštěvu wellness center, popřípadě nabízí vlastní fitness. Počet firemních školek také vzrostl. Množství a kvalita firemních benefitů mnohdy rozhodují o tom, zda zaměstnanec u společnosti zůstane. (investia.cz ,© 2010 - 2014)

Někteří pracovníci spíše uvítají zvýšení mzdy, nebo ocení peněžní benefity. Pro zaměstnavatele je ale lepší používat vzdělávání zaměstnanců. Rozvoj zaměstnanců je pro společnost přínosný nejen z toho hlediska, že vzdělaný pracovník může lépe řešit úkoly, vymyslet nové zlepšení, a tím šetří společnosti peníze na nákladech a zvyšuje její zisky. Nabízení benefitů by mělo být spravedlivé a měly by se volit takové, které povedou pracovníky k vyššímu výkonu. Nejlepší rozdělení benefitů je pomocí cafeteria systému, kde si zaměstnanec sám volí, jaké benefity využije.

8.4 Příplatky

Příplatky jsou vypláceny navíc k základní mzdě. Jde o kompenzaci za nevýhodu, popřípadě ztížení pracovních podmínek. Společnost si je většinou určuje sama. Nejčastější formou příplatků jsou lokální, za práci přes čas, za práci ve směnách, za pohotovost a ztížené pracovní podmínky. (Armstrong, 2009, s. 26)

9 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části jsou shrnuty nejdůležitější poznatky spojené s motivací, stimulací, hodnocením a odměňováním pracovníků.

Je nutné nejdříve rozlišit pojmy motivace a stimulace. Motivace je vnitřním procesem, který ovlivňuje chování člověka, zatímco stimulace je vnější ovlivňování lidí. Stimulace je prováděna formou odměn a trestů. Převážně jde o odměny finančního charakteru. Když přestane nadřizený pracovníka odměňovat, tak pomine i aktivita pracovníka, takže z toho vyplývá, že stimulace je účinná pouze krátkodobě a jakmile pomine, tak je nutné znova stimulovat. Motivace je dlouhodobějšího rázu a působí zevnitř člověka, zatímco stimulace zvenčí. Proto je nutné motivovat, a ne stimulovat. Jen motivovaní lidé pracují efektivně.

Motivace ovlivňuje chování lidí a může vést ke zvýšení, či snížení jejich efektivnosti. Může být jak hmotná tak nehmotná. Každého člověka motivuje něco jiného, proto je nutné ke každému pracovníkovi přistupovat individuálně. Určité faktory mohou také působit jako demotivující, při zjištění demotivačních faktorů je nutné reagovat a předejít jim.

Hodnocení pracovníků by mělo být prováděno pravidelně. Pokud hodnotí nadřízený podřízené, podřízený nadřízené, kolegové sebe navzájem nebo zákazníci zaměstnance, jde o 360 stupňovou zpětnou vazbu. Použití zpětné vazby by mělo být pravidelné a spravedlivé. Výhodou je, že vede k rozvoji zúčastněných a nápravě chyb, které byli při hodnocení zjištěny.

Každá společnost by si měla sestavit spravedlivý motivační program pro zaměstnance, který by vedl ke zvýšení jejich pracovní výkonnosti a celkové spokojenosti zaměstnanců.

V praktické části bude představena společnost Tchibo. Analytická část bude rozebírat aktuální situaci na pracovišti, motivaci, hodnocení a odměňování pracovníků. Výsledkem budou podklady pro projektovou část.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

10 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI TCHIBO PRAHA, SPOL. S R.O.

V Tchibu se propojují tři rozdílné oblasti podnikání, a to prodej zrnkové kávy, prodej spotřebního zboží a kavárna. Společnost je jedinečná tím, že nabízí své zboží prostřednictvím značkových prodejních míst v obchodních řetězcích, pomocí e-shopu www.tchibo.cz a mobilní aplikace, a hlavně má třicet vlastních prodejen v nákupních centrech v Praze, Brně, Ostravě, Zlíně, Olomouci, Plzni, Českých Budějovicích, Mladé Boleslavi, Mostě, Jihlavě, Pardubicích, Liberci a také na Slovensku.



Obrázek 7 Logo Tchibo (Tchibo Praha, spol. s r.o., © 2014)

10.1 Historie společnosti

Společnost Tchibo byla založena v roce 1949 Maxem Herzem a Carlem Tchilling-Hiryanem. Na počátku bylo Tchibo zásilkovým obchodem s kávou. Název Tchibo vznikl složením jména Tchilling a německého slova Bohne, což znamená zrna. V roce 1955 Tchibo otevřelo svou první prodejnu v Hamburku, aby měl zákazník možnost ochutnat kávu, než si ji koupí. Společnost rozšiřovala svůj sortiment v oblasti spotřebního zboží od roku 1973. Milník pro Tchibo nastal v 90. letech 20. století, kdy se z národní společnosti stala mezinárodní. S Tchibo se během několika let stala evropská špička mezi prodejci káv. Nejdříve expandovalo do zemí střední a východní Evropy. Mezi exportní země, ve kterých jsou dceřiné společnosti patří například Česká republika, Slovensko, Polsko, Maďarsko, Rakousko, Rumunsko, Rusko, Nizozemsko, Švýcarsko, Turecko, Ukrajina a Velká Británie. Do budoucna se plánuje rozšiřování společnosti do dalších oblastí. Cílem společnosti není jen expanze, ale také tvorba individuální nabídky pro každou zemi, která bude přizpůsobena potřebám zákazníků.

10.2 Tchibo v České republice

Tchibo vstoupilo na český trh v roce 1991. Už od svých začátků v České republice si udržuje vedoucí postavení v oblasti pražených káv. Vlastníkem společnosti Tchibo Praha je prostřednictvím Eduscho Austria německá firma Tchibo GmbH. Obchodní společnost je podnikem se zahraniční majetkovou účastí v souladu s rozhodnutím FMF ČSFR ze dne 20. 03. 1991, číslo jednací XI/2 - 8 535/91, pořadové číslo 02770.

Tabulka 1 Obecné informace (vlastní zpracování)

TCHIBO PRAHA, SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM	
Den zápisu do Obchodního rejstříku	03. 04. 1991
Sídlo	Želetavská 1449/9, 140 00 Praha 4
Identifikační číslo	16190793

Společnost si zakládá na pěti základních hodnotách, kterými jsou:

1. Káva Tchibo je nejvyšší kvality a nabízí velkou škálu druhů pro různé potřeby zákazníků.
2. Spotřební zboží má koncept, který se vyznačuje tím, že se mění každý týden, vždy v pondělí. Zboží je kvalitní za přiměřené ceny. U spotřebního zboží je koncept vyprodanosti zboží, což znamená, že firma schválně nabízí omezený počet kusů.
3. Systém prodeje je pomocí obchodů, prodeje u vybraných partnerů, Tchibo e-shopu a Tchibo Coffee Service.
4. Využívá se podpora prodeje pomocí visual merchandisingu, akčních nabídek a věrnostního programu pro zákazníky. Věrnostní program nabízí velké slevy pro zákazníky vlastníci věrnostní kartu, kteří nakupováním sbírají body, které mohou směnit za zboží.
5. Podniková kultura je jedinečná tím, že zákaznickova přání ovlivňují konání společnosti. Důležitá jsou rychlá rozhodnutí. Hlavní myšlenkou je, že nadšení pracovníci přinášejí firmě prospěch. Ve firemní politice je také kladen velký důraz na týmovou spolupráci a utužování kolektivu všech pracovníků.

Tchibo reprezentují kávy značky Tchibo, Jihlavanka a Davidoff Cafe. V roce 2004 investovala desítky milionů korun na rozvoj další obchodní činnosti a byl zahájen prodej spotřebního zboží pomocí značkových prodejen situovaných v obchodních řetězcích.

V roce 2008 byl spuštěn internetový obchod www.tchibo.cz, díky kterému byli osloveni další zákazníci. Společnost rozšiřuje svůj prodej nejen prostřednictvím e-shopu, ale také od léta 2013 pomocí mobilní aplikace, kde je možné si objednat zboží kdykoliv. Internetový prodej přilákal mnoho nových zákazníků, což vedlo k tomu, že obrát na prodejnách a obrát z prodeje přes e-shop je téměř srovnatelný. Množství poboček po celé České republice s postupem času rostlo a v roce 2012 byl v Hradci Králové otevřen v pořadí 30. kamenný obchod Tchibo.

Prodejna ve Zlíně byla otevřena v roce 2005 a za tuto dobu odešlo 7 pracovníků, 4 jsou aktuálně na mateřské dovolené. Na pobočce nyní pracuje šest zaměstnankyň, včetně vedoucí pobočky.

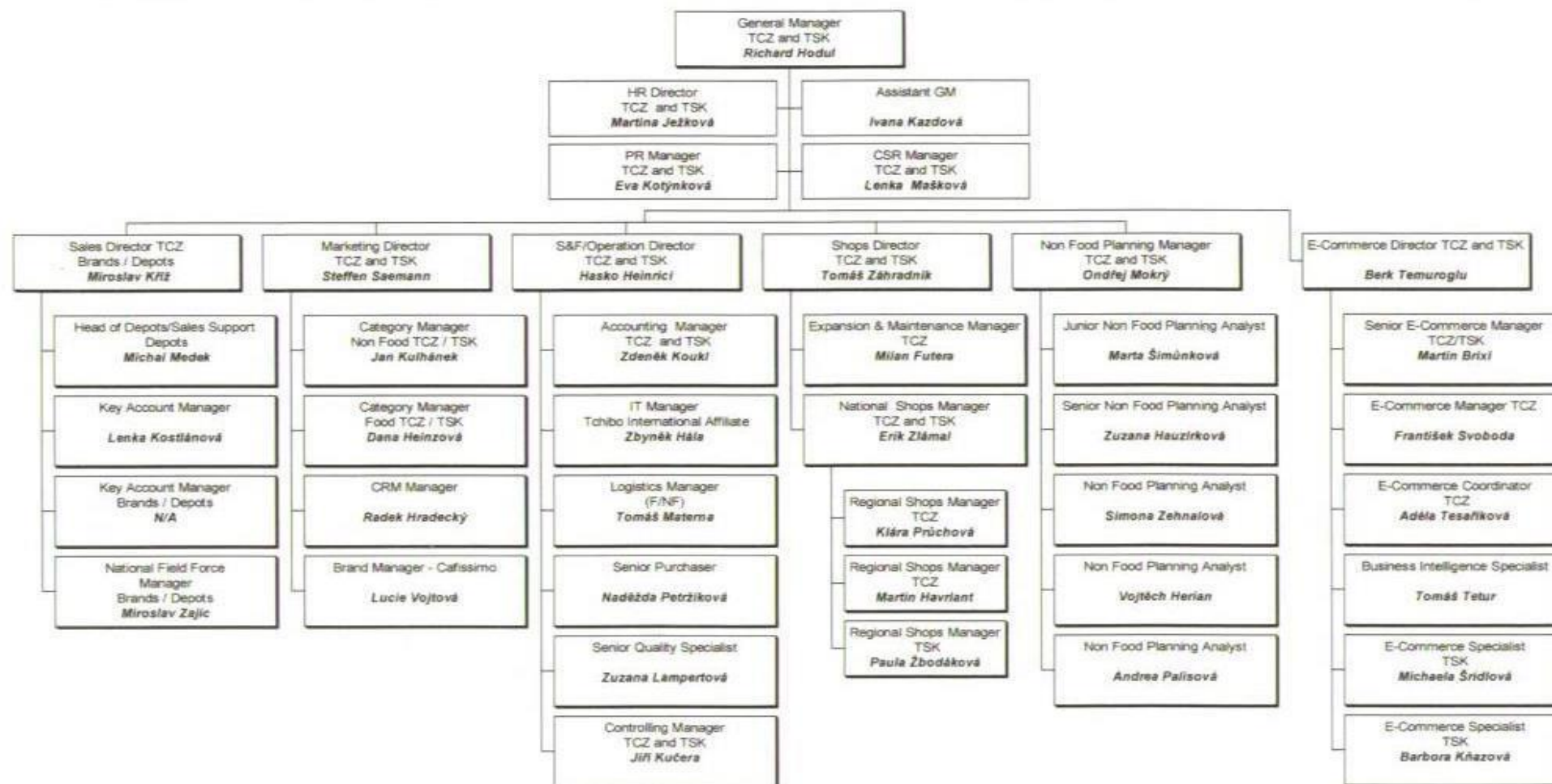
V současnosti Tchibo v České republice poskytuje tyto zboží a služby:

- Výroba a prodej pražené zrnkové a instantní kávy
- Výroba a prodej kapslí Cafissimo
- Prodej kávovarů
- Prodej spotřebního zboží (šperky, oblečení, kancelářské vybavení, atd.)
- Prodej poznávacích a rekreačních zájezdů



Obrázek 8 Sortiment výrobků Tchibo (Tchibo Praha, spol. s r.o., © 2014)

11 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



Obrázek 9 Organizační struktura Tchibo (interní dokumenty)

Ve společnosti pracuje cca 300 zaměstnanců v České republice a na Slovensku. Generální ředitel má pod sebou ředitele jednotlivých divízi. Organizační struktura se člení na jednotlivá oddělení, kterými jsou:

HR- toto oddělení se soustřeďuje na péči o zaměstnance. Řeší strategické otázky ohledně práce s lidmi a podílí se na interní komunikaci společnosti směrem k zaměstnancům.

PR – věnuje se prezentaci společnosti na veřejnosti. Jde převážně o komunikaci s médii, veřejností, dozor zákaznické linky a korporátního webu. Také se podílí na interní komunikaci společnosti směrem k zaměstnancům pomocí intranetu, a spolupracují také v oblasti motivace zaměstnanců.

CSR – zaměstnanci se zaměřují na společenskou odpovědnost firmy. Vytváří celofiremní akce, kampaně věnující se ekonomickému, ekologickému a sociálně udržitelnému rozvoji. Komunikace je zde jak interní, tak externí.

Divize Sales – Brands and Depots – náplní práce zaměstnanců tohoto oddělení je rozvoj a prodej jednotlivých značek káv společnosti Tchibo v České republice a na Slovensku.

Divize Marketing – zaměstnanci marketingového oddělení mají na starosti propagaci a podporu prodeje jednotlivých značek kávy a spotřebního zboží.

Divize S&F – jde o divizi zajišťující účetnictví, controlling a zákaznický servis. Další náplní práce je obstarání logistiky, nákupu a kontroly kvality zboží a IT.

Divize Shops – se stará o všechny obchody Tchibo v České republice a na Slovensku.

Divize Non Food Planning – pracovníci mají za úkol plánování sortimentu a dodávek spotřebního zboží pro všechny obchody a e-shop.

Divize E-Commerce – zajišťuje bezproblémový chod e-shopu

11.1 Pracovní podmínky

Společnost si vybírá zaměstnance z řad těch stávajících, přes agenturu, pomocí internetu a u vyšších pozic pomocí Headhunterů. Pracovní poměr je uzavírán na dobu neurčitou, nebo na dobu určitou. U doby určité lze smlouvu maximálně dvakrát prodloužit, pokud se včas neprodlouží, tak smlouva automaticky přechází na dobu neurčitou. Pracovní doba je 40 hodin týdně, rozvržených nerovnoměrně. Nerovnoměrná pracovní doba je způsobena nepřetržitým provozem od pondělí až do neděle. Přesčasy jsou propláceny 2x do roka a příplatek činí 25 % navíc. Příplatek za svátek činí 100 %.

Motto společnosti je: „Ať se tvůj zákazník cítí jako host ve tvém domě.,,

Podle tohoto motto by se měli všichni zaměstnanci řídit. Zaměstnanci by se měli chovat tak, jako by byli majiteli obchodu. Zákazníci musí být vždy jejich prioritou, a proto jim musí poskytovat kompletní servis, aby byli vždy spokojeni s produkty a službami. Nejvyšším cílem zaměstnanců je získat zákazníka pro značku Tchibo. Proto Tchibo určilo devět zlatých pravidel správného jednání zaměstnanců:

1. Vždy zajistit vizualizaci, která je v souladu s podobou značky společnosti.
2. Vždy aktivně přivítat zákazníka a věnovat se mu.
3. Vysvětlit zákazníkovi koncept Tchibo značky.
4. Zaměstnanci musí dobře rozumět produktům a službám, a obsluhovat jako experti.
5. Nejdříve je nutné naslouchat zákazníkům a až poté jim navrhnout vhodnou odpověď.
6. Je potřeba neustále se snažit porozumět potřebám zákazníka.
7. Pracovníci musí být vždy zákazníkovi nablízku a být připraveni mu pomoci.
8. Rozloučení se zákazníkem a pozvání ho na další návštěvu je samozřejmostí.
9. I poprodejní servis je součástí prodejního procesu.

Zaměstnanci mají také jasně určené pořadí jejich činností na pobočce. Nejdříve se musí věnovat zákazníkům, kávovému baru a obsluze tohoto baru. Poté následuje doplňování zboží, a pokud je vše doplněno, přechází se k úklidu prodejny a přípravě prodejny na další den. Znalost produktů je velmi důležitá. Zaměstnankyně by měly nasměrovat zákazníka, kde zboží najde, popřípadě pokud není dostupné na pobočce, tak ho odkázat na nákup na e-shopu přímo na pobočce prostřednictvím iPadů.

11.2 Popis pracovních míst

Pro práci na prodejně je typické, že většina náplně práce je stejná pro všechny a liší se jen v několika bodech. Některé pracovnice mají speciální úkoly navíc, jako jsou například kávový specialista, šperkový specialista, dárkový specialista atd. Vedoucí prodejny má dvě zástupkyně a jejich náplň práce je stejná. Vedoucí dělají navíc, na rozdíl od asistentek prodeje, vedení, výzdobu prodejny, administrativní úkony a školení a doškolování.

Mezi jejich hlavní úkoly patří:

- **Vedení**

Vedení týmu patří mezi základní aktivity prováděné na základě vnitropodnikových a týmových standardů s cílem trvalého zlepšování. K tomuto bodu patří také účastnění se na výběrovém řízení nových pracovníků pro obchod.

- **Přípravné práce před otevřením obchodu**

Jde o přípravu prodejních pultů, prodejních prostor, baru a doplnění zboží do regálů. Dále také nachystání speciálních akcí, jako jsou například propagační reklamní akce.

- **Prodej**

Jde o zabezpečení plnění všech ukazatelů prodeje v obchodě, to je plán prodeje zrnkové kávy, spotřebního zboží atd. Dále také cíle, prodejní rozhovory a informování zákazníků o výrobcích a aktuální nabídce, zajištění optimálních zásob zboží na prodejně. S tímto je také spojeno informování nadřízených o tom, že hrozí vyčerpání zásob, či expirace zboží. Pomoc spolupracovnícům v úseku kávového baru, a s tím spojené mletí a vaření kávy a posouzení její kvality.

- **Výzdoba a prezentace**

Pracovnice musí provádět výzdobu výlohy podle předem určeného návodu a dodržovat zásady prezentace.

- **Podpora prodeje**

Do podpory prodeje patří plánování, organizování a provádění všech marketingových akcí. Vyvíjení vlastní iniciativy při tvorbě propagačních reklamních akcí na podporu prodeje.

- **Administrativa**

Vedoucí provádí všechny administrativní činnosti. Jedná se o úkony spojené s pokladnou, vedením statistik prodejů, inventurou, kontrolou stavu zásob zboží, personální správou, sestavování směn zaměstnanců. Dále vyúčtování tržeb pokladny.

- **Školení a doškolení**

Neustálé školení a doškolení zaměstnanců je nutné. Jde převážně o školení zaměřené na sortiment, nauku o zboží, podporu prodeje, prezentaci, prodejní techniky a další.

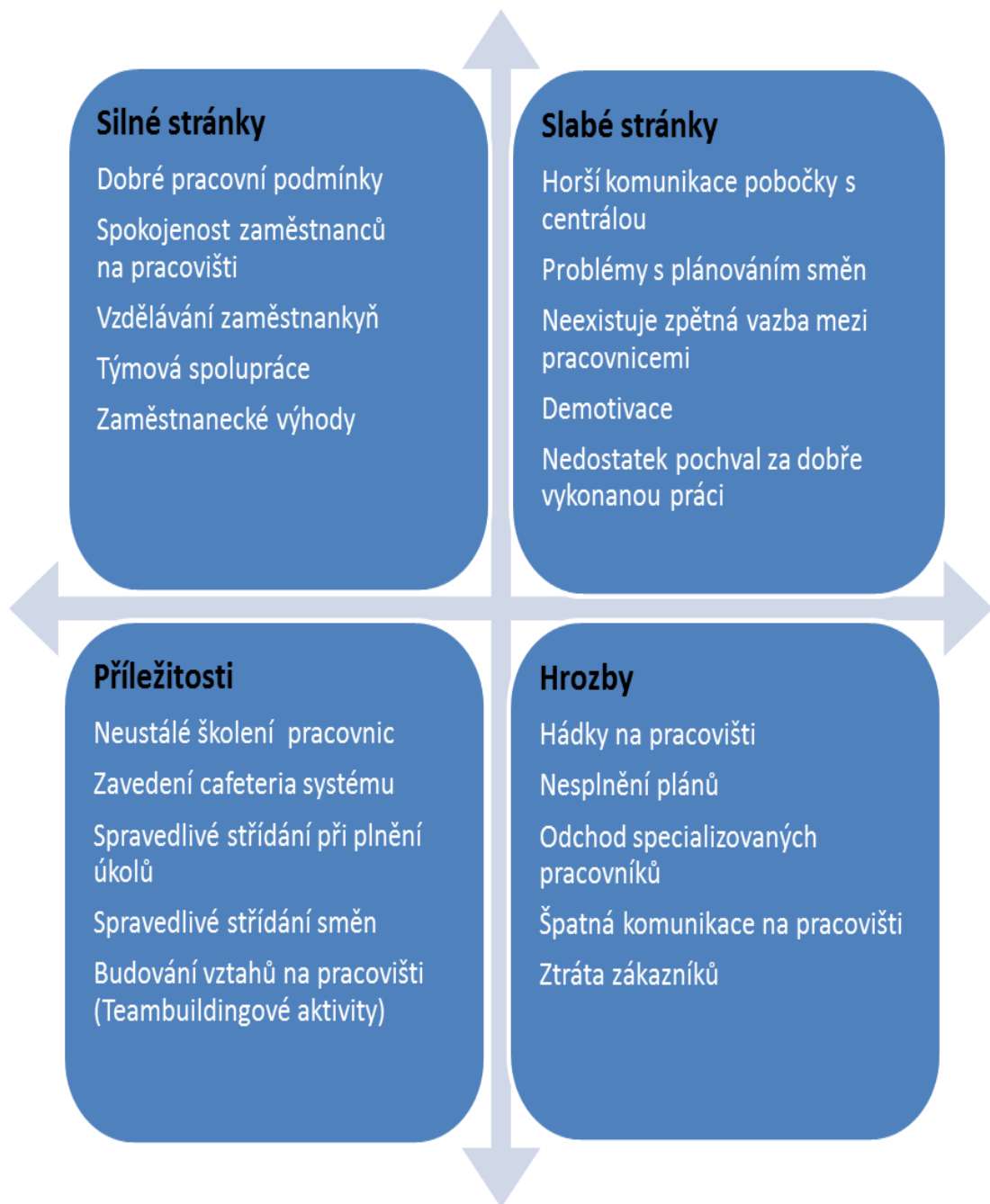
- **Nasazení na úseku podávání kávy**

Na baru se přebírá pokladna, zajišťuje se čistota stolků a prodejního pultu, jakož i obsluha myčky. Dále také čištění kávovaru a okolních ploch, a celkový úklid v oblasti kávového baru.

- **Obecné nasazení**

Do této složky patří všechny ostatní úkoly, jako jsou například úklid a údržba prodejních a skladových prostor, dodržování konceptu Tchibo. Každá pracovnice by se měla zajímat o denní cíle a výsledky, plnit svůj rozvojový plán a akční plán ze školení, a také zvyšovat prodejnost výrobků pomocí visual merchandisingu.

12 SWOT ANALÝZA



Obrázek 10 SWOT analýza (vlastní zpracování)

Mezi silné stránky společnosti patří dobré pracovní podmínky, které společnost poskytuje svým zaměstnancům. Mají veškeré pomůcky potřebné k výkonu své práce, jako je například pracovní oděv, klimatizované prostředí, hudba na pracovišti. Společnost patří mezi

jednu z největších na českém trhu a vzhledem k jejímu dobrému jménu lze předpokládat, že budou mzdy placeny včas a jednání nadřízených bude na vysoké úrovni. V současných podmínkách jsou zaměstnankyně celkově spokojeny se svou náplní práce, pracovním prostředím a komunikací na pracovišti. Vzdělávání pracovníků by mělo být pravidelné, aby mělo smysl a vedlo k jejich rozvoji. Nyní mají nejdéle zaměstnané pracovnice nejvíce školení z různých kategorií, a ty, co jsou zaměstnány kratší dobu, jsou postupně proškoleny. Absolvované školení jsou velmi přínosné hlavně pro jednání se zákazníky. Týmová práce a hlavně utužování týmu je hlavním pilířem ve firemní politice. Práce ve skupině je efektivnější, než práce jednotlivce. Každá pracovnice přinesla do týmu určité znalosti a zkušenosti, které vedou k zlepšení práce a plnění zadaných úkolů.

Firma nabízí svým zaměstnancům mnoho výhod, pro zlepšení jejich motivace. Jedná se hlavně o týden dovolené navíc, oproti zákonem stanovené době, stravenky podle počtu odpracovaných dní, slevy na zboží Tchibo, flexi passy a atd..

Jednou z největších slabých stránek je horší komunikace pracovníků z centrály v Praze s pobočkou. Nepochopení aktuální situace na pobočce může vést mnohdy ke komunikačnímu problému. Tuto situaci by vyřešilo více empatie ze strany nadřízených, popřípadě návštěva zaměstnanců z Prahy na pobočce ve Zlíně. V ohledu plánování směn nastává problém s rozdělením víkendů a svátků. Rozpis směn tvoří vedoucí prodejny a zohledňuje požadavky pracovníků, ale ne vždy se povede rozdělit směny spravedlivě a pracovnice se nestřídají pravidelně. Tento fakt může vést k zhoršení atmosféry na pracovišti. Při plánování směn vzniká také problém s rozdělením pracovníků tak, aby jim nevznikaly přesčasy, a přitom byl zajištěn optimální počet pracovníků na směně. Ke zlepšení by bylo vhodné použít systém pro plánování směn, který by hodnotil i efektivitu pracovníků (tržby, počet návštěvníků, počet transakcí). Když na pracovišti nastane jakýkoliv komunikační problém, tak se neřeší, čímž vzniká nepřátelská atmosféra, což pro kolektiv není dobré. Proto je potřeba zavést pravidelnou zpětnou vazbu k zlepšení komunikace mezi pracovníci a vyřešení možných nedopatření.

Zaměstnankyně velmi demotivuje hodnocení pomocí mystery shopperů, jejichž subjektivní hodnocení má vliv na odměnu, kterou pracovnice dostanou. Fiktivní nákup může probíhat dobře, ale výsledek může být jiný. Nejhorším faktorem je podceňování pracovníků. Za dobře vykonanou práci se rozdávají pochvaly jen minimálně. Nejvíce se to postrádá od nadřízených z Prahy. Pokud jsou zaměstnanci jen upozorňováni na své chyby a nedostane se jim pochvaly, tak to postupně může vést k demotivaci a nechuti chodit do práce.

S neustálým školením a vzděláváním pracovníků roste také jejich hodnota ve společnosti. Například školení obchodních dovedností může vést ke zlepšení komunikace se zákazníky. Techniky vyjednávání naučí pracovníky, jak se zbavit obav z jednání s určitými typy zákazníků, a argumentační a přesvědčovací strategie, což povede ke zvýšení tržeb. Zavedení cafeteria systému by vedlo ke zvýšení motivace pracovníků. Jednotlivé úkoly budou splněny rychleji a lépe, když jsou odměnou body směnitelné za výrobky či služby. Aby na provozně vše fungovalo dobře, je nutné rozdělit jednotlivé úkoly, protože jedna pracovníce nemůže zvládat všechno. Některé z činností jsou jednodušší, nebo lákavější pro zaměstnankyně. Z tohoto důvodu je vhodné spravedlivé střídání pracovníků při plnění úkolů, například po dnech či týdnech. Firemní politika je založena na utužování týmu a spolupráci v týmech. Velkou příležitostí v tomto ohledu jsou teambuildingové aktivity, jakými jsou například společný výlet do přírody, wellness pobyt, paintball, larp a podobné.

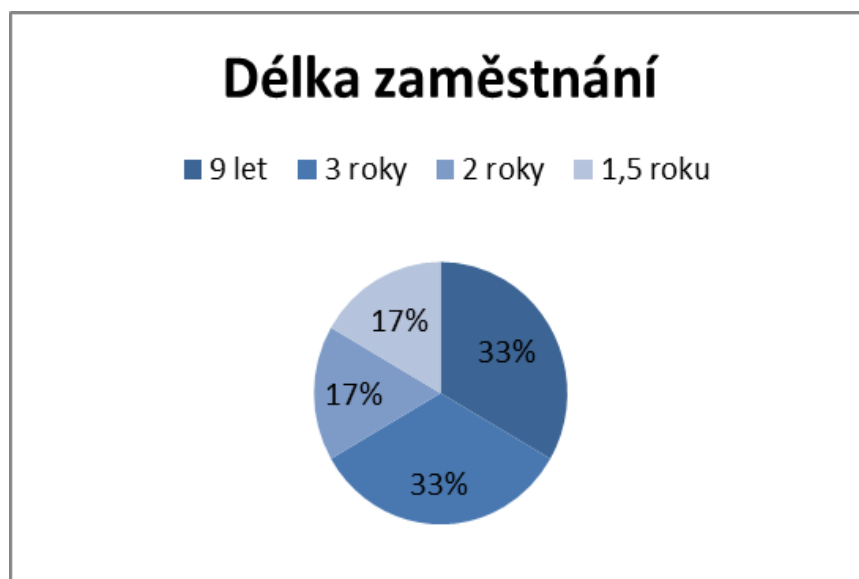
Nejpravděpodobnější možnou hrozbou mohou být hádky na pracovišti. Ty mohou vznikat neshodami, nerespektováním autority vedoucí prodejny, šikanou na pracovišti, ignorací spolupracovníků a jejich názorů a sabotování jejich práce a stresem. S tímto souvisí i špatná komunikace na pracovišti, předejít tomu jde včasným řešením problémů a komunikačních neshod.

Při nesplnění plánu nezískají pracovníce odměnu navíc k výplatě, takže to vede k jejich demotivaci a následně i k zanedbávání jejich povinností. Velký problém nastane při odchodu specializovaných pracovníků. Určité zaměstnankyně mají specializované funkce, například kávový specialista nebo visual merchandising specialista. Při jejich odchodu z pobočky by nastal problém s rozdělením jejich pracovní náplně, protože ne všechny kolegyně mají znalosti a zkušenosti potřebné k výkonu práce. Zde by bylo vhodné doškolení všech pracovníků pobočky na specializované funkce. Společnost může přijít o zákazníka díky špatnému jednání prodejních asistentek. Každá pracovníce musí být příjemná a nebrat si své problémy s sebou do práce. Při jednání s nepříjemným zákazníkem musí situaci zvládnout tak, aby zákazník byl spokojen a přišel do prodejny znovu.

13 ANALÝZA SOUČASNÉHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI

V současnosti existuje následující motivační systém pro zaměstnance v České republice a na Slovensku, který se na jednotlivých pobočkách trošku liší.

Prvním krokem analýzy byl pohovor s pracovníci ohledně jejich spokojenosti na pracovišti pomocí osobních interview, kde hodnotily komunikaci na pracovišti, pracovní dobu, plat, náplň práce a organizaci práce na pracovišti. V dalším rozhovoru byly dotazovány na současnou motivaci na pracovišti, a co konkrétně je motivuje k vyššímu výkonu. Celkem byl průzkum proveden u šesti pracovníků společnosti, z nichž jsou dvě pracovníce ve společnosti již 9 let, dvě 3 roky, jedna 2 roky a jedna rok a půl. V níže uvedených bodech jsou zhodnoceny výsledky rozhovorů.

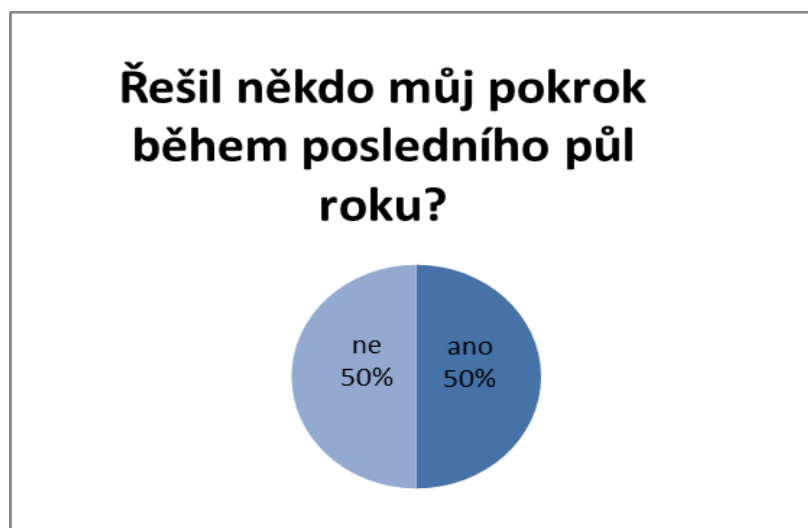


Obrázek 11 Délka zaměstnání (vlastní zpracování)

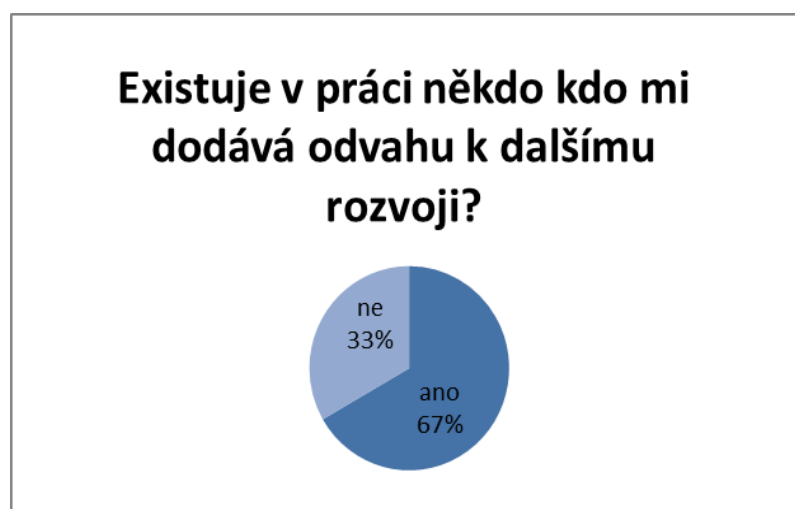
Na prodejně panuje převážně spokojenost v zaměstnání, a to u 83 % zaměstnanců. Motivace k práci je také u 83%, což je u pěti pracovníků. Polovina pracovníků si myslí, že má v práci možnost dalšího rozvoje, a také je z níže uvedeného grafu patrné, že pokrok a rozvoj zaměstnankyň byl dle jejich názoru řešen jen s polovinou z nich. U čtyř zaměstnankyň dodává odvahu k dalšímu rozvoji někdo z práce, ať už jde o kolegyně, vedoucí nebo někoho z nadřízených v centrále společnosti.



Obrázek 12 Rozvoj v práci (vlastní zpracování)



Obrázek 13 Řešení pokroku (vlastní zpracování)



Obrázek 14 Odvaha k dalšímu rozvoji (vlastní zpracování)

13.1 Komunikace na pracovišti

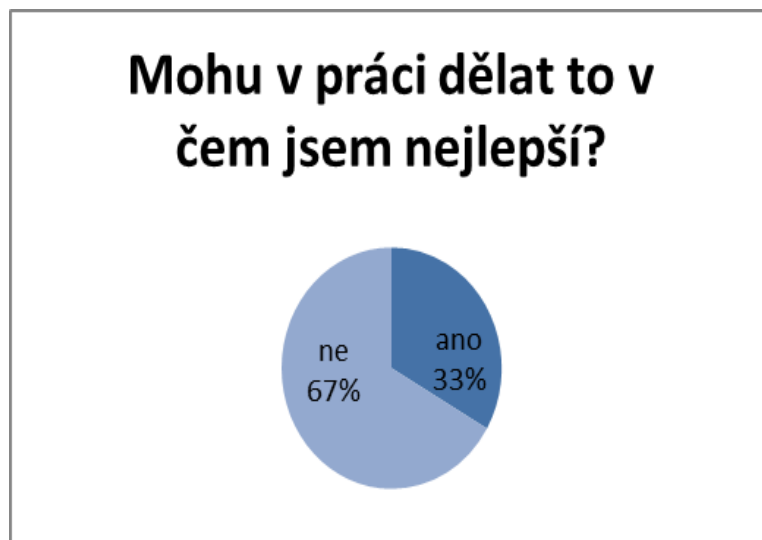
V komunikaci na pracovišti nevidí zaměstnankyně problém. Zlepšila se oproti dřívějšímu. Občas je nutné použít zpětnou vazbu, a u novějších pracovníků říct, jak je možné určité úkony dělat efektivněji. Ocenily by také více komunikace s vedením společnosti a samostatnosti ohledně rozložení zboží na prodejně.

13.2 Pracovní doba

S pracovní dobou jsou zaměstnankyně docela spokojeny, až na práci v neděli a o svátcích. V tomto případě by uvítaly kratší otvírací dobu, nebo úplné zavření prodejny. Polovina by si přála 8 hodinové pracovní směny a rozdělení na ranní a odpolední směny při práci každý den. Zatím co druhé polovině vyhovují 12 hodinové směny, které jsou uspořádány tak, že pracovníce mají další den volno. Všechny se shodly na tom, že pracovníce, které pracují celé víkendy, by měly mít v pondělí volno, nebo jen zkrácenou směnu.

13.3 Náplň a organizace práce na pracovišti

Pro efektivní fungování týmu by bylo vhodné, aby vedoucí prodejny méně obsluhovala na place a více se věnovala práci v kanceláři a tvorbě podkladů k vedení týmu, jako jsou interní soutěže, motivační pohovory, a celkově zvýšit čas zaměřený na komunikaci s podniky. Zaměstnankyním vyhovuje, že téměř všichni musí dělat veškeré úkoly, takže není práce jednotvárná a střídají se. Jejich náplní práce je od vaření kávy, přes práci na ploše a prodej zrnkové kávy, až po objednávání zboží. Z rozhovoru vyplynulo, že 67 % zaměstnankyň si myslí, že nemohou dělat činnosti, ve kterých vynikají. Bohužel nelze rozdělit práci tak, že by každá dělala jen určité úkoly, protože existují činnosti, které jsou kreativnější a činnosti, které jsou méně zajímavé a náročnější. Vhodné je použití spravedlivého střídání pracovníků u jednotlivých úkolů, například po dnech či týdnech.



Obrázek 15 Spokojenost s pracovní náplní (vlastní zpracování)

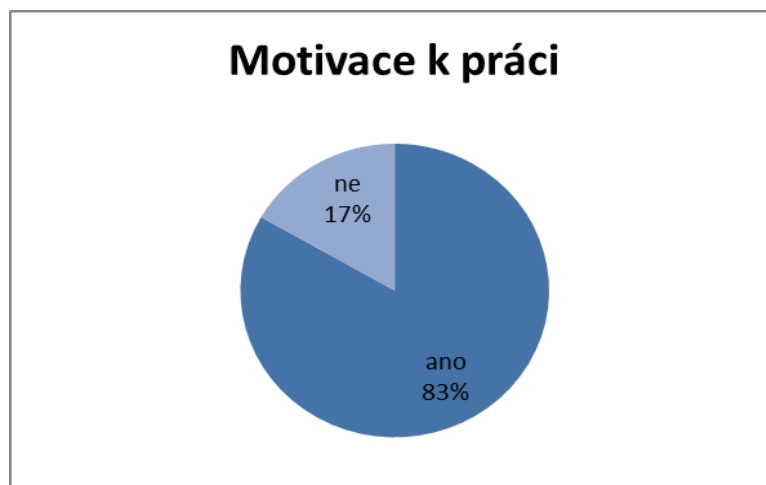
Nejnáročnější na pracovišti jsou pondělí, kdy chodí do prodejny nové zboží, a pokud je na ploše mnoho zákazníků, tak je rozdělení úkolů někdy chaotické. Od vybalování zboží, přes obsluhování, až po přichystání výlohy občas vznikají problémy s komunikací ohledně rozdělení úkolů. Ale v poslední době se zlepšuje organizace práce a hlavně přehlednost prodejny, což vede i ke zvýšení tržeb.

Pět pracovníků si myslí, že v práci se respektují jejich nápady, popřípadě návrhy na zlepšení rozdělení práce. Toto je dobré do budoucna při zavedení odměn za zlepšovací návrhy. Pracovníci mohou svými nápady zrychlit určité procesy, nebo ušetřit náklady společnosti.



Obrázek 16 Respekt k nápadům (vlastní zpracování)

13.4 Současný motivační systém



Obrázek 17 Motivace pracovníků (vlastní zpracování)

Dle rozhovoru se zaměstnankyněmi by měl být motivační systém lepší. Některé pracovnice jsou demotivované, protože jsou málo zřídka chváleny za dobře vykonanou práci, mystery shopper je nespravedlivě ohodnotí, a také se jim nelíbí kritika firmy za neplnění plánů, které jsou na Zlín mnohdy dost přehnané.

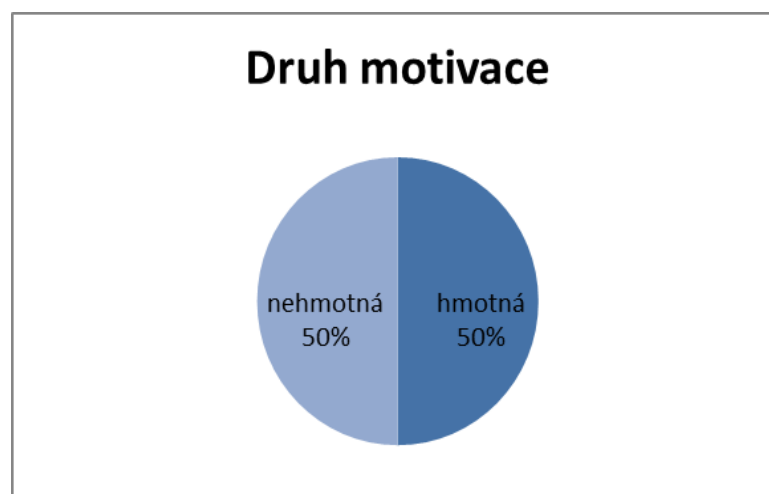
Velká nespokojenost je s hodnocením pomocí mystery shoppingu a funguje spíše nemotivačně. Hodnotí se:

- Nákup
- Merchadising
- Vnější prostor (výloha)
- Vstupní prostor
- Vnitřní prostor
- Presentace – FOOD
- Presentace – NON FOOD
- Personál
- Dodržování prodejních kroků
- Přivítání
- Zájem o zákazníky

- Prodejní rozhovor u prodejního pultu
- Nákup- subjektivní otázky
- Reklamace
- Průběh vrácení
- Reklamace- subjektivní otázky

Hodnocení by mělo vést k zjištění aktuálního stavu poskytovaných služeb z pohledu zákazníka. Cílem mystery shoppingu je neustálé zlepšování a rozvoj prodejny v oblastech, ve kterých je slabší. Mystery shopper by neměl být zaujatý, ale jeho hodnocení není vždy spravedlivé. Na zákazníky může působit prodej pozitivně, zatímco mystery shopper z něj může mít jiný dojem. Každý scénář může být jiný a každá asistentka prodeje reaguje při prodeji jinak.

13.5 Motivace - návrhy od zaměstnankyň



Obrázek 18 Druh motivace (vlastní zpracování)

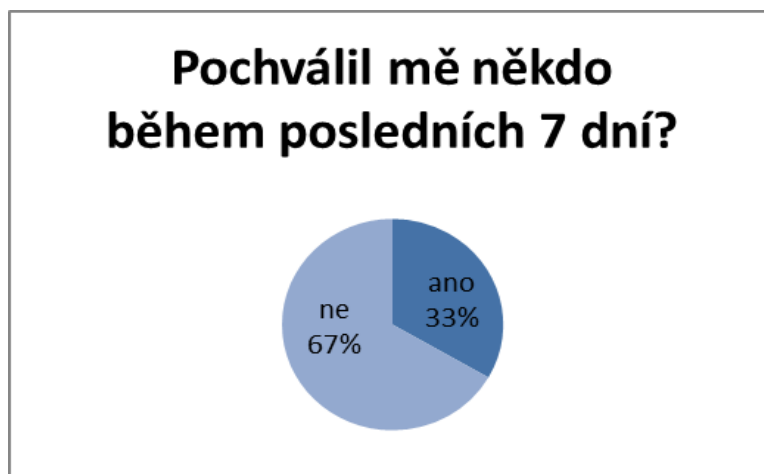
Z výše uvedeného grafu vyplývá, že u poloviny pracovníků převládá nehmotná motivace, a u druhé poloviny je to hmotná motivace. Hlavní hmotné motivy jsou zvýšení finanční odměny, slevy na zboží Tchibo a dárkové poukazy do jiných prodejen.

V níže uvedené tabulce jsou zobrazeny všechny faktory, které je namotivují k vyššímu výkonu. Dle rozhovoru mají zaměstnankyně na pobočce ve Zlíně nejvíce zájem o vzdělávání, a to ve formě školení, jazykových kurzů a kurzu latte art. Ocení více volna, tedy aby během státních svátků byla pobočka zavřena, nebo aby byla o víkendu zkrácená pracovní doba.

Tabulka 2 Zaměstnanecké výhody (vlastní zpracování)

Co by zaměstnankyně motivovalo k vyššímu výkonu?	
Pochvala	4
Více volna	6
Wellness pobyt	4
Finanční odměna	6
Jazykový kurz	6
Kurz latte art	2
Teambuildingové aktivity	6
Sleva na výrobky Tchibo	3
Dárkový poukaz do jiných obchodů	5

Pochvala je důležitá pro motivaci člověka, a pokud je myšlena upřímně a není vyslovena často, tak může mít větší účinek než finanční ohodnocení. Během posledních sedmi dnů před dotazováním nebylo pochváleno 67 % zaměstnankyň. Téměř všechny by velmi potěšila pochvala od vedoucí prodejny a také od nadřízených z Prahy, a také všímavost a zlepšení komunikace s centrálou v Praze. Větší volnost u visual merchandisingu a vlastní rozložení zboží na prodejně, a ne podle zavedeného plánu by motivovalo hlavně zástupkyni vedoucí.



Obrázek 19 Pochvala za posledních 7 dní (vlastní zpracování)

Pracovnice by uvítali více teambuildingových aktivit, například paintaball, laser game a podobné aktivity, které by vedly k utužení kolektivu a zlepšení celkové atmosféry na pracovišti.

13.6 Současný systém odměňování

Současný systém odměňování je momentálně nastaven tak, že stimulace se skládá z příspěvku na stravování, který je ve formě stravenek v částce závislé na počtu odpracovaných dní, bonusů za splnění kritérií k výplatě navíc, a zaměstnaneckých slev na zboží. Do nehmotné motivace patří pochvaly nadřízených, vzdělávání pracovníků pomocí kurzů nutných pro výkon práce a teambuildingové setkávání.

Tchibo se v rámci společenské zodpovědnosti snaží zaměřovat na zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem svých zaměstnanců, proto mezi benefity patří týden dovolené navíc nad zákonný rámec, tzn., že pracovníci mají až 5 týdnů dovolené.

Zaměstnanecké slevy jsou automaticky pro všechny 10 % na zboží na prodejně a 50% sleva na zboží v e-shopu Tchibo. Pokud se splní plán na prodeje zrnkové kávy, tak dostanou zaměstnanci 50% slevu na libovolné zboží z pobočky v hodnotě 2000 Kč. Mimo tyto výhody dostávají odměny k výplatě navíc za splnění níže uvedených kritérií.

Tabulka 3 Odměny pracovníků (vlastní zpracování)

Bonusy k výplatě navíc	Odměna
100% bonus	5000 Kč/ měsíčně
<ul style="list-style-type: none"> • 80 % splnění obratu 	4000 Kč/ měsíčně
<ul style="list-style-type: none"> • 20 % mystery shopping 	1000 Kč/ měsíčně
Při splnění přídatného kritéria- CR (Počet zákazníků)	1000 Kč/ měsíčně
Splnění denního cíle	150 Kč/ den
Flexi pass	1500 Kč / čtvrtletně

Každý zaměstnanec má předem určený maximální bonus, kterého může dosáhnout. Odvíjí se podle délky působení ve firmě a pozice pracovnice. V případě asistentek prodeje je to

částka v průměru 5000 Kč. Skládá se ze dvou částí, a to 80 % tvoří plnění plánů prodeje, a 20 % tvoří mystery shopping. V případě splnění plánu prodeje zaměstnankyně dostane navíc k výplatě 4000 Kč. Existuje kvartální dorovnání, což znamená, že celý rok je rozdělen do čtyř částí po třech měsících. Když nesplní v jednom měsíci plán tak se nic neděje, protože mají možnost to dorovnat během některého z následujících dvou měsíců.

Mystery shopper sleduje fungování pobočky, pořádek na prodejně a chování prodavaček. Pokud jsou splněny kvalitně všechny požadavky, tak dostane tým dárkový koš a každá pracovnice navíc dostane bonus k výplatě ve výši 1000 Kč. Nově je zavedeno, že v případě splnění denních cílů podle plánu, dostane každá zaměstnankyně 150 Kč za den k výplatě navíc. Tento příplatek byl zaveden z důvodu častého neplnění plánu jako stimulační prvek. Denní plán lze splnit, ale mnohdy bylo těžké plnit měsíční plán. Celkový plán tržeb je sestavován v Německu a někdy jsou částky přehnané s ohledem na prodávané zboží. Flexi passy jsou na různé sportovní vyžití, kulturu, masáže, potravinové doplňky a léky v lékárnách, a další produkty a služby v hodnotě 1500 Kč, vypláceny čtvrtletně jako bonus pro zaměstnance.

13.7 Vzdělávání a profesní růst zaměstnanců

Společnost pravidelně školí své zaměstnance. Tchibo poskytuje karierní rozvoj těm zaměstnancům, kteří mají zájem růst. Společnost poskytuje tři programy zaměřené na vzdělávání zaměstnanců.

Prvním stupněm je základní zaškolení, které je povinné pro všechny nově příchozí zaměstnance. Toto školení probíhá během zkušební doby, a zaměstnanci jsou sděleny informace potřebné pro práci v Tchibu. Zaměstnanec si musí projít třemi moduly. Prvním je základní školení, ve kterém se, pomocí e-learningu, nebo manuálů, naučí základní informace o společnosti. Druhým modulem je Tchibo Coffee Academy, která probíhá pomocí prezenčního školení. Na tomto školení se zaměstnanec naučí potřebné informace o kávě a manipulaci s ní. Toto školení se opět člení na několik úrovní, přičemž nejvyšší úroveň je kávový specialista. Třetím modulem je řízený adaptační proces, který probíhá přímo na konkrétním pracovišti. Zde jsou nutné pravidelné hodnotící schůzky s nadřízenými a HR.

Druhým stupněm vzdělávání je interní akademie, která obohacuje zaměstnance, kteří se chtějí vzdělávat nad rámec své profese. V tomto stupni vzdělávání se navzájem školí za-

městnanci pomocí specializovaných programů, jako jsou training on the job pro zaměstnance v obchodech, koučování pro manažery, řízení výkonu, odborné semináře apod..

Třetím stupněm jsou externí tréninky. V tomto stupni se vzdělávají zaměstnanci v oblasti legislativy, daní, a absolvují jazykové školení. Jednou z možností je zúčastnit se mezinárodních programů v rámci skupiny Tchibo.

Na prodejně ve Zlíně se postupně školí zaměstnankyně. Vedoucí a zástupkyně vedoucí pracující na prodejně již 9 let mají školení:

- Prodejní dovednosti
- Stres se zákazníkem
- Obtížná situace
- Zákaznický zážitek

Zástupkyně vedoucí má navíc školení na visual merchandising.

Druhá zástupkyně vedoucí a asistentka prodeje, které jsou u Tchiba 3 roky, mají školení:

- Prodejní dovednosti
- Zákaznický zážitek

Asistentka prodeje má funkci kávového specialisty a proto má za sebou školení kávový specialista 1 a 2.

Zaměstnankyně, které jsou ve firmě 2 a 1,5 roku mají jen základní školení nutné k výkonu práce a jejich další vzdělávání a je naplánováno na květen 2014.

Pro všechny zaměstnankyně bude na jaře školení: Jak zvládat negativní námítky zákazníků.

14 SHRnutí ANALYTICKÁ ČÁST

Většina pracovníků společnosti na pobočce ve Zlíně je spokojena se svou prací a motivována, ale pouze polovina si myslí, že má možnost dalšího osobního rozvoje. Celková komunikace na pracovišti se oproti dřívějšímu zlepšila. Nefunguje zpětná vazba mezi pracovníky na pobočce, proto je nutné ji zavést. Nutné je zlepšení informovanosti pracovníků na pobočce o dění ve společnosti od nadřízených z centrály v Praze.

Některé z pracovníků by ocenily, aby byla prodejna o státních svátcích zavřena, a aby se změnily směny z 12 hodinových na 8 hodinové. Všechny se shodly na tom, že pracovníky, které pracují celé víkendy, by měly mít v pondělí volno, nebo jen zkrácenou směnu. Vhodné je využít spravedlivé střídání směn.

Motivační systém má ještě prostor na zlepšení. Stimulací jsou u pracovníků finanční odměny, slevy a dárkové poukazy na zboží Tchibo. Z nehmotné motivace je to hlavně pochvala od nadřízených, více volna, dovolené a také větší volnost při úpravě prodejny. Zájem je o teambuildingové aktivity, wellness pobyt, nebo paintball vedoucí k utužení kolektivu.

Demotivujícími faktory jsou mystery shopping a vysoké měsíční plány tržeb, které je mnohdy obtížné splnit. Pracovníky se nechtějí účastnit interních soutěží zřejmě z důvodu špatně zvolené odměny.

Je nutné pravidelné vzdělávání pracovníků. V současnosti nemají všechny pracovníky potřebné školení pro zlepšení komunikace se zákazníky.

Velkou hrozbou pro chod pobočky je odchod některé z pracovníků, která má speciální funkci (kávový specialista). Dále také nedostatek autority vedoucích pracovníků, což může vést ke vzpouzení se příkazům vedoucí prodejny, popřípadě snížením efektivnosti práce.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

15 PROJEKT ZLEPŠENÍ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

Nejdříve je v projektu potřeba zhodnotit problém k tomu bylo použito metody SPIN. Následně se vytvoří projekt.

15.1 Metoda SPIN

S-SITUACE

Na pobočce ve Zlíně nefunguje zpětná vazba mezi vedoucí a zaměstnankyněmi. Existují i problémy v komunikaci mezi zaměstnankyněmi. Vedení společnosti poskytuje málo informací o dění ve firmě a určuje plány prodeje, které jsou mnohdy nesplnitelné, což vede k demotivaci pracovníků.

P- PROBLÉM

Současný motivační systém není dostatečný. Pracovnice se nechtějí účastnit interních soutěží na pobočce. Panuje nespokojenost s rozdělením pracovních směn. Některé zaměstnankyně jsou demotivovány.

I-IMPLIKACE

Když i po úpravě nebude motivační program dostačující, může to vést ještě k vyšší demotivaci.

N-NÁVRHY ŘEŠENÍ

Řešením je v první řadě zavedení zpětné vazby během týmových setkání minimálně jednou za měsíc. Dále pravidelné setkávání týmu v rámci teambuildingových aktivit a úprava systému odměňování. Zlepšit by se měla i informovanost pobočky o chodu společnosti od vedení a dát více volnosti zaměstnankyním při úpravě prodejných.

Při tvorbě motivačního projektu pro zaměstnance je nutné zhodnotit tři důležité otázky a to:

1. Jakou odměnu chtějí?
2. Zda jim může společnost tuto odměnu poskytnout?
3. Zda odměnu opravdu dostanou, když úspěšně splní cíle?

Z rozhovoru se zaměstnanci byly zjištěny kategorie odměn, které preferují a následně budou v projektu navrženy a rozpracovány ty, které jsou reálné.

15.2 Cíl projektu

Cílem tohoto projektu je zlepšení motivačního programu zaměstnanců ve společnosti Tchibo Zlín pomocí návrhů, které povedou ke snížení demotivace, vyšším výkonům a lepší produktivitě práce. Projekt by také měl vést ke zlepšení jejich spokojenosti s prací a pracovním prostředím a komunikace mezi nimi.

Projekt vychází z analytické části této práce. Zaměřen je především na úpravu současného motivačního programu tak, aby co nejméně zvýšil náklady společnosti a současně zvýšil prodej. Proto jsou zvoleny v projektu levnější alternativy řešení motivačního systému. Z časového hlediska musí být systém odměňování jednoduchý, srozumitelný a přehledný, aby nebylo potřeba velké množství zaměstnanců k jeho implementaci.

Systém odměňování je upraven podle návrhu zaměstnanců. Odměny jsou zaměřeny především na utužování kolektivu, protože budování týmu je součástí firemní politiky. Úprava motivačního programu je tvořena tak, aby byla co nejvíce efektivní.

16 ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Projekt na zlepšení motivace pracovníků Tchiba ve Zlíně byl rozdělen na osm činností, které na sebe navazují a jsou označeny písmeny A-H seřazenými podle abecedy. Jejich doba trvání je zobrazena ve dnech. Všechny tyto údaje včetně návaznosti jednotlivých kroků jsou uvedeny v tabulce 4.

Projekt začíná rozhovorem se zaměstnankyněmi, ve kterém se zjistí, jak jsou motivovány, jejich spokojenost s prací a komunikací na pracovišti, a jaké odměny by si přály. Průzkum trvá 2 dny. Následuje vyhodnocení výsledku z tohoto rozhovoru, které bude trvat také 2 dny.

Na základě vyhodnocení rozhovorů se vytvoří projekt na zlepšení motivace zaměstnankyň Tchibo na pobočce ve Zlíně. Na přípravu projektu je vymezeno 10 dní. Projekt se musí schválit a to vedoucím pobočky a regionálním manažerem pro Zlín. Tento proces bude trvat 5 dní.

Pátým krokem je zavedení zpětné vazby na pracovišti. Příprava pracovníků a vysvětlení, co obnáší zpětná vazba, bude trvat 1 den. Vzhledem k tomu, že současný systém odměňování není dostatečný, tak se musí zhodnotit a upravit podle vytvořeného projektu.

Nejdůležitějším krokem je zavedení nového systému odměňování, které potrvá 60 dní. Poslední krok projektu je jeho zhodnocení. Zde bude rozebráno plnění cílů, efektivnost projektu a návrhy do budoucna.

Časová analýza byla provedena prostřednictvím programu WinQSB a to konkrétně analýzou CPM. V síťovém grafu je zobrazena kritická cesta a průběh projektu. Analýza vychází z tabulky 4.

Výsledkem CPM je, že existuje pouze jedna kritická cesta, která ukazuje nejkratší možnou dobu realizace projektu v délce 91 dní. V tabulce číslo 6 jsou rozpracovány jednotlivé termíny činností. Začátek projektu je 28. 2. 2014 a konec projektu bude 27. 5 2014.

Tabulka 4 Činnosti projektu (vlastní zpracování)

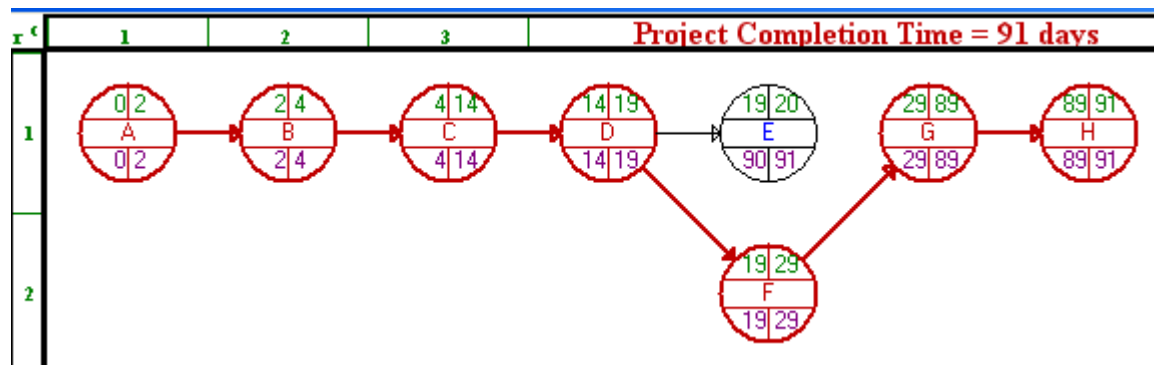
	Činnost	Doba trvání (dny)	Předchozí činnost
A	Rozhovor se zaměstnankyněmi	2	-
B	Vyhodnocení výsledků	2	A
C	Vytvoření projektu	10	B
D	Schválení projektu	5	C
E	Zavedení zpětné vazby	1	D
F	Úprava systému odměňování	10	D
G	Zavedení nového systému odměňování	60	F
H	Vyhodnocení projektu	2	G

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		2
2	B	A	2
3	C	B	10
4	D	C	5
5	E	D	1
6	F	D	10
7	G	F	60
8	H	G	2

Obrázek 20 Činnosti projektu (vlastní zpracování)

04-24-2014 17:52:39	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	2	0	2	0	2	0
2	B	Yes	2	2	4	2	4	0
3	C	Yes	10	4	14	4	14	0
4	D	Yes	5	14	19	14	19	0
5	E	no	1	19	20	90	91	71
6	F	Yes	10	19	29	19	29	0
7	G	Yes	60	29	89	29	89	0
8	H	Yes	2	89	91	89	91	0
	Project	Completion	Time	=	91	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Obrázek 21 Časová náročnost (vlastní zpracování)



Obrázek 22 Síťový graf (vlastní zpracování)

Tabulka 5 Odpovědní pracovníci v projektu (vlastní zpracování)

Činnost	Odpovědná osoba
Rozhovor se zaměstnanci, zhodnocení výsledků	Autorka projektu, vedoucí pobočky
Vytvoření projektu	Autorka projektu
Schválení projektu	Vedoucí pobočky, regionální manažer
Realizace zpětné vazby	Vedoucí pobočky
Změna motivačního programu	Regionální manažer
Realizace akce Larp	Vedoucí pobočky

Tabulka 6 Realizace projektu (vlastní zpracování)

	Činnost	Realizace
A	Rozhovor se zaměstnankyněmi	28. 2. 2014
B	Vyhodnocení výsledků	2. 3. 2014
C	Vytvoření projektu	4. 3. 2014
D	Schválení projektu	14. 3. 2014
E	Zavedení zpětné vazby	19. 3. 2014
F	Úprava systému odměňování	19. 3. 2014
G	Zavedení nového systému odměňování	29. 3. 2014
H	Vyhodnocení projektu	27. 5. 2014

17 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Analýza rizik je nutná při tvorbě každého projektu a to hlavně z důvodu jejich eliminace.

V níže uvedené tabulce jsou zhodnoceny pravděpodobnosti rizik, dopad na projekt a opatření, kterými je možné snížit dopad rizik.

Tabulka 7 Riziková analýza (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost	Vliv rizika	Výsledek	Opatření
Neschválení projektu	0,2	0,8	0,16	Přepracování
Nedostatek financí na projekt	0,7	0,8	0,56	Realizace jen některých změn
Malá účinnost stimulačních prvků	0,2	0,5	0,1	Zjištění motivace pracovníků
Nízká aktivita zaměstnanců	0,4	0,5	0,2	Správně zvolená odměna
Neochota účastnit se interních soutěží	0,6	0,5	0,3	Dobře zvolená odměna

- Nízké riziko: 0- 0,14
- Střední riziko: 0,15-0,34
- Vysoké riziko: 0, 35- a více

Vysokým rizikem je ohodnocena možnost nedostatku financí na projekt. V současné době se ve všech firmách snižují náklady a propouští se zaměstnanci a u společnosti Tchibo tomu není jinak. Proto je velká pravděpodobnost, že ne všechny návrhy budou realizovány. Když společnost investuje do svých pracovníků, tak jsou efektivnější, loajálnější a šíří dob-

ré jméno firmy, což může vést k nárůstu tržeb. Opatřením může být realizace jen některých změn v motivačním programu. Je nutné vedení společnosti objasnit přínosy jednotlivých změn a realizovat jen ty, které budou mít nejmenší dopad na náklady společnosti.

Jako střední riziko je vyhodnocena neochota zaměstnankyň účastnit se interních soutěží na pobočce, nízká aktivita zaměstnanců a neschválení projektu.

Pokud projekt nebude dobře prezentován, tak je možné, že ho vedení společnosti a hlavně vedoucí pobočky zcela nepochopí a následně neschválí. Proto se musí vedení společnosti podrobně seznámit s projektem. Eliminace rizika je možná pomocí pravidelných konzultací a prezentací jednotlivých bodů projektu. V případě, že i tak nebude společnosti projekt vyhovovat, tak je nutné ho přepracovat dle připomínek vedoucí pobočky.

U interních soutěží může nastat neochota účastnit se jich ze strany zaměstnankyň. Pokud se dobře zvolí odměna za výhru v interní soutěži, která se bude často obměňovat, tak by se riziko mělo eliminovat. Je nutné dbát na požadavky pracovníků a inspirovat se jejich nápady na soutěže a jednotlivé soutěže po určité době obměňovat.

Demotivace pracovníků může nastat z důvodu nemožnosti kariérního růstu v rámci pobočky. Je to způsobeno tím, že všechny pracovníce mají téměř totožnou náplň práce a jediný možný kariérní růst je pouze postup na pozici vedoucí pobočky či na vyšší stupeň v centrální organizační struktuře. Pravděpodobnost tohoto postupu je však v současné době jen mizivá.

Nutná je neustálá komunikace se zaměstnanci a pravidelné rozhovory o tom, co by je motivovalo. Na pracovišti bohužel dochází k nepoměru pracovní vytíženosti zaměstnankyň. Tento nepoměr vykonávané práce poté způsobuje demotivaci aktivnějších pracovníků a celková efektivita práce tímto klesá strmě dolů. Toto je možné eliminovat správně nastaveným motivačním programem, například interními soutěžemi a jasně určenými úkoly na konkrétní dny.

Jako nízké riziko je ohodnocena malá účinnost stimulačních prvků. Na některé zaměstnanke nemusí tyto odměny působit. V případě Zlínské pobočky by toto riziko nemělo nastat, protože z rozhovorů se zaměstnankyněmi vyplynulo, že by je odměny motivovaly.

18 NÁKLADY SPOJENÉ S PROJEKTEM

Vzhledem k finanční krizi, která má dopad i na společnost Tchibo, je nutné, aby byly náklady na projekt co nejmenší. Z tohoto důvodu se omezují i finance vyčleněné na motivování pracovníků společnosti. Tento krok ale není vhodný, protože zaměstnanci jsou to hlavní, co tvoří firmu. Pokud jsou špatně ohodnoceni a nespokojeni, jde to vidět i na jejich projevu, což se může promítnout do rozhovoru se zákazníkem a odradit ho od nákupu. Firma, která investuje do svých zaměstnanců, zvyšuje svou konkurenceschopnost na trhu.

Náklady jsou vypočítané jak na jednu pracovníci, tak i na celý tým o šesti pracovnících. Jednotlivé opatření na zvýšení motivace pracovníků jsou rozpracovány v níže uvedených kapitolách.

Tabulka 8 Náklady společnosti (vlastní zpracování)

Opatření pro zvýšení motivace	Náklady na 1 pracovníci	Celkové náklady
Zpětná vazba	0 Kč	0 Kč
Pravidelná pochvala pracovníc	0 Kč	0 Kč
Větší volnost při úpravě prodejny (nápadny na marketingové akce)	0 Kč	0 Kč
Den volna navíc	0 Kč	0 Kč
Odměna za vlastní návrh vařené kávy	500 Kč	3000 Kč
Jazykový kurz	3 590 Kč	21 540 Kč
Kurzy latte art	4 590 Kč	27 540 Kč
Kurz psychologie prodeje	4 995 Kč	29 970 Kč
Poukázky	1 000 Kč	6 000 Kč
Dárkový poukaz k narozeninám	500 Kč	3000 Kč
LARP	290 Kč	1 740 Kč

Turnaj v bowlingu	74 Kč	440 Kč
Laser game	170 Kč	1 020 Kč
Degustace vína	3 199 Kč	19 194 Kč
<i>Celkové náklady</i>	<i>18 908 Kč</i>	<i>113 448 Kč</i>

19 ZAVEDENÍ ZPĚTNÉ VAZBY PRO ZAMĚSTNANCE

Zpětná vazba je nutná pro zlepšení komunikace na pracovišti. Při týmovém setkání, které probíhá jednou za měsíc, si zaměstnankyně sdělí při skupinové diskusi navzájem, jak vnímají jejich pracovní výkon, chování k zákazníkům, chování k spolupracovnicím a celkový dojem z jejich práce. Jednotlivé pracovnice si připraví:

- co se jim podařilo a nepodařilo za posledních 30 dní
- jestli existují nějaké překážky, které jim brání v plnění učených úkolů
- co nového se naučili
- v čem by se chtěly zlepšit a jaká motivace jim k tomu pomůže
- co se jim líbí na práci kolegyň a co by mohly spolupracovnice do budoucna vylepšit

Je nutné, aby byly názory respektovány, vedly k diskusi a stanovení cílů, které povedou k celkovému zlepšení. Zpětná vazba musí být spravedlivá a považovaná za informaci, která povede k našemu rozvoji a ne ke kritice, popřípadě slovnímu útoku.

Během zpětné vazby by se měly objevit také otázky typu:

- Jak jste spokojeni se svým pracovním výkonem?
- Co si myslíte, že se Vám podařilo a co naopak ne?
- V čem se chcete zlepšit?
- Jak hodnotíte vzájemnou spolupráci?
- V čem jsou Vaši spolupracovnice dobré a v čem by se mohly ještě zlepšit?

Pravidelná zpětná vazba zlepšuje atmosféru na pracovišti, vede k rozvoji pracovníků, eliminaci chyb na pracovišti a zvýšení jejich efektivity práce.

Naopak rizikem je dělat zpětnou vazbu, pokud nastane ve společnosti nějaká velká změna nebo změna v rámci týmu. Nevýhodou může být i to, že spolupracovnice neumí říct svůj názor nebo se ho bojí navzájem sdělit, aby nevyčnívaly z davu nebo někoho popřípadě neurazily.

Zpětná vazba je jednoduchá a časově nenáročná. Je nutné vyčlenit si čas na přípravu podkladů a čas věnovaný diskusi a zhodnocení. Po podání mého návrhu si pracovnice vyzkou-

šely zpětnou vazbu na týmovém setkání v měsíci březnu 2014. Diskuse trvala přibližně 1 hodinu v době před otevřením prodejny.

Výsledkem zpětné vazby na prodejně je zlepšení atmosféry v kolektivu a vyřešení menších konfliktů, které nevědomě vznikaly. V prvních okamžicích byly některé pracovnice překvapeny, jak je hodnotí kolektiv a vznikl i názorový spor, ale s odstupem několika dní si to přehodnotily a uvědomily si, v čem se mohou ještě zlepšit. Velký nedostatek byl v tom, že některé zaměstnankyně neřekly své hodnocení na vedoucí prodejny a kolegyně. Do budoucna doporučuji lepší přípravu každé pracovnice, aby nedocházelo k tomu, že si nebudou mít co sdělit a považovat zpětnou vazbu jako něco, co dělají za trest, ale spíš jako něco, co je posune dál.

20 ÚPRAVA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ

Ke zvýšení motivace pracovníků navrhuji použít současný motivační systém a doplnit ho o některé z návrhů na zlepšení motivace a stimulace, tak aby byl pro pracovníky více zajímavý.

Jako návrhy na zlepšení bude použito zavedení odměn za vymyšlení návrhu na novou vařenou kávu, neustálé školení a vzdělávání pracovníků, odměňování pomocí flexi passů a poukázek, změny směn, neustálé zlepšování vztahů na pracovišti pomocí teambuildingových setkávání.

Pochvala je jednou z nejdůležitějších odměn. Proto navrhuji, aby si vedoucí pobočky a její zástupkyně více všímaly práce svých podřízených a za dobře vykonanou práci je minimálně 1x týdně pochválily. Pravidelně chválit by také mělo vedení společnosti vedoucí a její zástupkyně, protože vykonávají svou práci kvalitně a efektivně. Zaměstnankyně musí vědět, že je jejich snaha oceněna. Důležité je také projevit všem pracovnícům důvěru a zadávat jim úkoly, které jsou pro ně nové a ve kterých mohou projevit své schopnosti a kreativitu. Budou pak více hrdé na to, že jejich snaha přispěla k prosperitě firmy. Vnitřní motivace má mnohem větší úspěšnost než stimulace pomocí financí.

Návrh na novou vařenou kávu bude odměněn částkou 500 Kč. Mimo peněžní částku musí být pracovníci také pochváleni.

V případě, pokud splní pracovníky ve 3 po sobě jdoucích obdobích plán tržeb na 100 %, tak získají všechny členky týmu jednorázově poukaz na jazykový kurz. Jazykový kurz mohou také vyhrát nejlepší pracovníky prostřednictvím některé z interních soutěží, které bude vymýšlet vedoucí pobočky. Četnost soutěží a výhry si určí vedoucí prodejny sama.

Kurz na osobní rozvoj získá celý tým pouze za předpokladu, že splní plán prodeje na 100 % ve 4 po sobě jdoucích měsících.

Pokud se zvýší prodej zrnkové kávy minimálně o 20 % od plánu, tak se zvýší hodnota poukázek (flexi pass) z 500 Kč měsíčně na 1000 Kč měsíčně pro každou pracovníky. Zvýšení hodnoty poukázek je odstupňované podle zvýšení prodeje zrnkové kávy. Poukázku ve výši 500 Kč získají zaměstnankyně jako dárek od firmy k jejich narozeninám.

Den volna navíc získá pracovníky, která vyhraje interní soutěž. V rámci bonusů pro zaměstnance navrhuji 1x ročně teambuildingovou akci LARP, kterou získá celý tým ke zlepšení vztahů na pracovišti.

Pokud se zvýší prodej z Upsellingu o 80 % oproti předchozímu měsíci, budou odměněni společnou teambuildingovou akcí buď laser game, paintball nebo turnaj v bowlingu. Tato akce utuží vztahy a pracovníci budou nadšeni, že jim společnost zaplatí nevšední zážitek.

Jako poslední návrh je zájezd na degustaci vín pro celý tým. Ten získají, když prodají za měsíc 30 kávovarů. Zájezd by se zorganizoval prostřednictvím Tchibo cestovní kanceláře. Náklady na jednotlivé odměny jsou orientační z důvodu různých dodavatelů, hromadných slev a podobně. Všechny změny v motivačním programu jsou rozpracovány v níže uvedených kapitolách.

Tabulka 9 Motivační program (vlastní zpracování)

Požadavek	Odměna
Návrh na novou vařenou kávu	500 Kč
Splnění plánu tržeb ve 3 po sobě jdoucích měsících	Jazykový kurz
Interní soutěž	Jazykový kurz
Splnění plánu tržeb ve 4 po sobě jdoucích obdobích	Kurzy na rozvoj
Splnění plánu prodeje zrnové kávy nad rámec	Poukázky
Výhra v interní soutěži	Den volna navíc Poukázka
1x ročně v rámci bonusů - dárek k narozeninám	Dárková poukázka
1x ročně v rámci bonusů pro zaměstnance	LARP
Zvýšení prodeje výrobků z UPSELLINGU o 80% za měsíc	Teambuildingové aktivity
Prodej 30 kávovarů za měsíc	Degustace vína

20.1 Interní soutěže navrhované pracovníci

Velkým motivátorem jsou interní soutěže mezi zaměstnanci. Z rozhovoru s pracovníci vyplynulo, že je nejvíce baví soutěže, které jsou mezi pobočkami. Soupeření mezi pobočkami by mohlo být častější a například zaměřené na nejlepší prodejce zrnkové kávy, specializovaných edicí kapslí Cafissimo nebo nabídnutí objednávky přes internet přímo na poboče.

Pracovnice by měly zvýšit prodej, proto vedoucí a její zástupkyně vytváří pomůcky, jak mají oslovovat zákazníky na prodejně. Příkladem je například níže uvedený obrázek znázorňující otázky, které mají zaměstnankyně používat.



Obrázek 23 Oslovování na ploše (vlastní foto)

Pokud jde o soutěže mezi pracovníci, doporučuji, aby si zaměstnankyně samy daly návrhy na soutěže, kterých by se chtěly zúčastnit. Doposud navrhované soutěže od vedoucí pobočky je nezajímaly a nechtěly se jich účastnit. Mohlo to být způsobeno tím, že odmě-

nou byla poukázka na nákup zboží Tchibo. Z tohoto důvodu je vhodné obměňovat poskytovatele poukazů. Doporučuji změnu každé 4 měsíce.

Návrhy na interní soutěže o nejlepší prodejce v oblastech:

- prodej kávovarů Cafissimo
- prodej limitovaných edicí kávových kapslí Cafissimo
- prodej limitovaných edicí zrnkových káv
- prodej nejvíce kil zrnkové kávy za měsíc
- prodej kávového příslušenství
- prodej nejvíce pečiva na kávovém baru
- prodej největšího množství vařené kávy na kávovém baru
- nejvíce zaregistrovaných zákazníků s TchiboCard
- prodej konkrétního zboží

Prodejem konkrétního zboží je myšleno, že by vedoucí pobočky určila každý týden jeden výrobek a zaměstnankyně, která ho za týden prodá nejvíce, získá odměnu.

Odměnou za výhru v interní soutěži by byla poukázka do prodejen, které si předem pracovníce vybraly. Další odměnou může být jazykový kurz pro nejlepší pracovníci. Odměny a četnost soutěží určuje vedoucí pobočky dle aktuální potřeby. Zvýšení počtu soutěží by vyvolalo soupeření mezi jednotlivými pracovníci a vedlo by je to k vyššímu výkonu.

Níže uvedený obrázek zobrazuje interní soutěž v naplánovanou na měsíc duben o nejlepšího prodejce kávovarů Cafissimo. Zaměstnankyně mají za úkol prodat co nejvíce kávovarů. Ta nejlepší získá poukázku do drogerie DM v hodnotě 200 Kč. Jakmile některá prodá kávovar, tak si vytiskne kopii účtenky a nalepí ji podepsanou na předem určené místo viz obrázek. Ostatní tak mohou sledovat, jak si v soutěži vedou. Délka trvání bude 7 dní.



Obrázek 24 Interní soutěž (vlastní zpracování)

20.2 Odměna za návrh na novou vařenou kávu

Pokud budou zaměstnankyně šikovné a vymyslí nový druh vařené kávy, tak dostanou jednorázovou odměnu ve výši 500 Kč. Společnost musí nápad spravedlivě odměnit a věnovat pozornost těm, kteří mají více nápadů. Každý zaměstnavatel by měl využívat potenciál svých pracovníků. V případě, že návrh bude kvalitní a firma ho zavede, tak to upevní vztah pracovníka k firmě a zvýší to radost z práce.

20.3 Neustálé vzdělávání a školení zaměstnanců

Nejlepší investicí do zaměstnanců je jejich vzdělávání, protože pak mohou firmě přinést několikanásobné zisky. Vzdělávací kurz by byl odměnou pro pracovníce a to ve dvou variantách. Vzdělávací kurz jako odměna pro všechny pracovníce na pobočce by byl udělen v případě, že se splní plán tržeb ve 3 po sobě jdoucích měsících. Druhou variantou by bylo, že by vzdělávací kurz získala jen nejúspěšnější pracovníce za interní soutěž. Tyto kurzy by zaměstnankyně absolvovaly během svého volna.

V níže uvedené tabulce jsou zaznamenány ceny jednotlivých jazykových kurzů - u angličtiny jako mírně pokročilý a u němčiny jako začátečník. Všechny ceny jsou uvedeny na osobu. Vybrané kurzy jsou poskytovány externími firmami sídlícími ve Zlíně.

Tabulka 10 Jazykové kurzy (vlastní zpracování)

Jazyk	Skřivánek 34 h	Only 4 48 h	Lingua 34h	Amádeus 45 h/ 30h
Angličtina	3590 Kč	4800 Kč	3600 Kč	4955 Kč
Cena za hodinu	105 Kč	100 Kč	106 Kč	110 Kč
Němčina	3590 Kč	-	3900 Kč	3812 Kč
Cena za hodinu	106 Kč	-	115 Kč	127 Kč

Mimo jazykové kurzy navrhuji jako odměnu kurz Latte art, školení seberozvoje a školení zaměřené na jednání se zákazníky a zvládání stresových situací. Pracovnice získají odměnu ve formě vzdělávacích kurzů pouze v případě, že splní ve 4 po sobě jdoucích měsících plán tržeb. U níže uvedených školení jsou ceny orientační, protože se odvíjí od dodavatele, popřípadě od počtu účastníků kurzů. Ceny jsou za 1 osobu.

Tabulka 11 Školení (vlastní zpracování)

ŠKOLENÍ	cena
Latte art	4590 Kč
Komunikace v konfliktních situacích	2712 Kč
Psychologie prodeje	4995 Kč
Osobní rozvoj	4995 Kč

Školení je možné provádět buď externě, nebo prostřednictvím firemních školitelů. Pokud jde o firemní školitele, tak mohou poskytnout přesně to, co mají zájem rozvíjet u svých zaměstnanců, zatímco externí školitelé nemusí vždy splnit požadavky na školení. Při školení externě je nutné udělat analýzu nabídky kurzů a vybrat ty nejpřínosnější pro rozvoj pracovníků.

Latte art je kreslení obrázků mléčnou pěnou do espressa. Kurz latte art doporučuji pod vedením baristy roku 2011 Zdeňka Smrčky a Adama Dvořáka z kávového klubu. Školení je možné objednat prostřednictvím webových stránek <http://www.kavovyklub.cz>.

Školení Komunikace v konfliktních situacích je velmi potřebné pro jednání se zákazníky. Slouží ke zlepšení komunikačních dovedností. Doporučuji objednat ho u společnosti VOX prostřednictvím <http://www.vox.cz>.

Z externích školitelů bych doporučila na kurzy ohledně osobního rozvoje a psychologie prodeje Iva Tomana, který je zkušeným odborníkem. Jeho školení lze objednat na webových stránkách <http://www.ivotoman.cz>.

Vzdělávání pracovníků je velmi výhodné protože firma investuje do rozvoje zaměstnance, který jí přinese další zisky díky novým znalostem. Kurzy zaměřené na jednání s lidmi, zvládání stresu a psychologie prodeje jsou potřebné pro každodenní provoz na prodejně. Navrhuji častější interní školení zaměřené na prodejní dovednosti. Protože ne všechny pracovníce tato školení mají, doporučuji okamžité proškolení a to bez jakékoliv výjimky, protože je nutné k výkonu práce.

Společnost se musí hlavně zaměřit na rozvíjení schopností, ve kterých zaměstnankyně vynikají. Některé například poslat je na kurz latte art, jiné na školení zaměřené na visual merchandising.

20.4 Dárkové poukazy a flexi pass

Nyní jsou poskytovány zaměstnankyním flexi pass na nákup v lékárnách, sportovní vyžití a masáže v částce 1500 Kč čtvrtletně. Poukázky jsou od firmy Sodexo. Platnost poukázek je dva roky.

Navrhuji změnu systému odměňování pomocí poukázek. Změnila by se částka poskytovaná zaměstnavatelem a typ poukázek. Aby se nesnižovala stimulace pomocí poukázek, tak navrhuji změnu typu například za smart pass nebo za poukázky na nákup do obchodů vybraných zaměstnankyněmi.

Poukázky jsou osvobozeny od odvodů na daň z příjmů, sociální a zdravotní pojištění. Pokud zaměstnavatel poskytne poukázky místo toho, aby přidal stejnou částku ke mzdě zaměstnancům, tak ušetří 34- 36 % nákladů. Z tohoto důvodu volí tuto alternativu mnoho firem.

Sodexo nabízí momentálně poukázky:

- **Relax pass** - poukázky do fitness center, divadla, kina
- **Dárkový pass** - poukázky do obchodů s oděvy, klenoty, elektrospotřebiči, knihkupectvím, relaxační centra, cestovní kanceláře a další
- **Holiday pass** - poukázky do cestovních kanceláří a agentur
- **Vital pass** - poukázky na očkování, lázeňské pobyty, fyzioterapii, nákup léků, vitamínů a zdravotnických pomůcek
- **Smart pass** - tuto poukázku je možné využít na jazykové kurzy, počítačové kurzy nebo osobní vzdělávání.
- **Flexi pass** - flexi pass je na různé sportovní aktivity, kulturu, vitamíny a léky dle uvážení zaměstnance, ale nelze s nimi platit v restauraci nebo supermarketu
- **Gurman pass** - zaměstnanec má možnost zaplatit s poukázkou v některé z nejluxusnějších restaurací po celé České republice
- **Welness pass** - poukázka do relaxačních zařízení, salonů krásy, na sport, masáže a saunu
- **Focus pass** - podobné jako relax a holiday pass

V níže uvedené tabulce je zobrazena úspora zaměstnavatele na nákladech při navýšení o 1000 Kč na mzdě a při použití poukázek.

Tabulka 12 Úspora na nákladech (vlastní zpracování)

	Peněžní odměna	Poukázky (flexi pass)
Odměna	1000 Kč	1000 Kč
Pojištění placené zaměstnavatelem	340 Kč	-
Daň zaměstnavatele	-	190 Kč
Náklady na zaměstnavatele	1340 Kč	1190 Kč
Úspora zaměstnavatele	-	150 Kč

Měsíční úspora na 1 zaměstnance je 150 Kč při využívání flexi passů, což je ročně na 1 zaměstnance 1800 Kč. Z toho vyplývá, že je pro firmu lepší investovat do nákupu poukázek než do zvýšení mezd o stejnou částku.

Pro zvýšení stimulace navrhuji obměňovat druhy poukázek, popřípadě navýšit částku. U navýšení částky bych navrhovala změnu z 1500 Kč čtvrtletně na 1000 Kč, měsíčně popřípadě i na vyšší částky podle níže uvedené tabulky.

Tabulka 13 Odměny v poukázkách (vlastní zpracování)

Procento plnění plánu prodeje zrnkové kávy	Měsíční odměna
120 %	1000 Kč
140 %	1200 Kč
160 %	1400 Kč
180 %	1600 Kč
200 %	1800 Kč

V případě, že zaměstnankyně dosáhnou plnění plánu prodeje zrnkové kávy na 120 %, tak by se jim zvýšila hodnota poukázek za 500 Kč měsíčně jako bonus na 1000 Kč a částka by se zvyšovala podle procenta plnění prodeje kávy až do výše 1800 Kč v poukázkách za měsíc.

Změna typu poukázek by vedla ke zvýšení motivace pracovníků. Velmi by ocenily poukázky do obchodu dle vlastního výběru. Zvýšení odměny za prodej zrnkové kávy by vedlo ke zvýšení tržeb společnosti a celkové spokojenosti všech.

Poukázky do obchodů dle vlastního výběru jsou dobrou motivací v interních soutěžích. Nyní dostávají jako výhru v interních soutěžích poukázku na nákup zboží Tchiba, ale ne vždy je to dostatečným motivátorem. Hodnota poukázky by zůstala stejná a poskytovatel poukázky by se měnil 3x do roka.

Dále navrhuji dárkový poukaz do pracovníci zvoleného obchodu v hodnotě 500 Kč jako dárek od společnosti k narozeninám pracovníce.

20.5 Změna pracovních směn

Vekou motivací může být interní soutěž, ve které bude výhrou den volna navíc. Nevýhodou volných dní navíc je organizační náročnost na zaplnění směny.

Během rozhovoru s pracovníci několikrát zaznělo, že by měly zájem o více volna, respektive o volné víkendy a státní svátky. Polovině z nich vyhovuje současný stav, tedy že mají 12 hodinovou směnu a následně jeden či dva dny volna. Druhá polovina pracovníků by více ocenila každý den 8 hodinové směny. Velký problém nastává, pokud zaměstnankyně pracují přes víkendy tedy pátek, sobota, neděle a navíc mají směnu ještě v pondělí do 14. hodiny. Takovéto rozvržení směn vede ke snížení aktivity a vyčerpanosti. Každý víkend probíhá přestavba prodejny a v pondělí přichází nové zboží, takže pokud pracují zaměstnankyně čtyři dny v kuse, mohou dělat poslední den více chyb, než by dělaly normálně. Se směnou o víkendu je spojen problém, že je nutná přítomnost vedoucí pobočky nebo jedné z jejich zástupkyň. Vedoucí pobočky může mít o víkendu směnu jen 1x za měsíc, takže se ve zbylých třech týdnech střídají dvě zástupkyň. Ne vždy se však směny naplánují tak, aby se spravedlivě prostřídaly, proto se musí napláňovat tak, aby se střídaly zaměstnankyně nejen během víkendů, ale také během státních svátků.

Z tohoto důvodu navrhuji možnosti rozdělení na směny:

- Každý den 8 hodinové směny všechny pracovníce
- Zavedení informačního systému
- Rozdělení týmu dle potřeby na:

Směna A:

- Pondělí celý den
- Úterý celý den
- Čtvrtek ranní směna
- Pátek celý den

Směna B:

- Středa celý den
- Čtvrtek odpolední směna
- Sobota celý den
- Neděle celý den

Některé pracovníce by raději pracovaly každý den a to na 8 hodinové směně než na současné 12 hodinové.

Problémy spojené s rozvržením směn lze řešit také zavedením informačního systému zaměřeného na plánování směn pomocí statistických údajů. K tomu by mohl sloužit například program od společnosti Smart retailers PROFITUP, který při plánování směn vychází ze statistických údajů. Rozložení pracovních směn při použití programu bude více spravedlivé a efektivní, protože nevznikají přesčasy, je řádně čerpána dovolená a počet pracovníků na prodejně je přizpůsoben aktuální týdenní nabídce na obchodě.

Je možné využít také modul Plánování kapacit od společnosti Forzapro. Plánování kapacity je přehledné a dobře graficky zobrazené.

Další alternativou je editor směn od společnosti Ikos. U tohoto systému je možné přidělovat směny zaměstnancům anebo zaměstnance vkládat do směn. Barevně jsou zobrazeny jednotlivé týdny a systém je velmi přehledný.

Cena jednotlivých informačních systémů se odvíjí dle jejich propracovanosti a náročnosti.

Zavedení tohoto systému by bylo ze začátku náročnější. Nutné je na školení vedoucí prodejny pro práci se systémem.

20.6 Zlepšení informovanosti a vztahů na pracovišti

Pro správný chod společnosti je nutné pravidelně informovat zaměstnance o dění ve společnosti. Společnost musí zhodnotit minulé období, aktuální stav a informovat o výhledu do budoucna. Pokud tak neučiní, může to vyvolat u zaměstnanců pocit nedůležitosti. Nyní probíhá setkávání pracovníků na týmovém setkání vždy 1x za měsíc před začátkem pracovní doby. Zde jsou projednány aktuální problémy, akce na zboží apod. Vhodné by bylo rozšíření o zpětnou vazbu.

Nutné je zhodnocení předcházejícího měsíce ve firmě a informování o novinkách a plánovaných akcích, protože jsou pracovnice mnohdy zmatené, jak vedení akcí nebo vystavení zboží zamýšlí.

K utužení kolektivu doporučuji použití teambuildingových akcí. V současnosti se zaměstnankyně mimo práci setkávají jen při oslavách narozenin nebo na vánočním večírku či sportovních aktivitách. Aby se poznaly z jiné než pracovní stránky, navrhuji například Larp, turnaj v bowlingu, paintball nebo laser game. Zaměstnankyně by se setkávaly během jejich volna a státních svátků. Z důvodu provozu od 9 hodin do 20 hodin každý den je problematické naplánovat teambuildingové akce pro celý tým. Vhodné je využít státních svátků a dnů volna nebo setkávání po pracovní době.

Výhody teambuildingových setkání jsou:

- motivování pracovníci
- společné zážitky utužující kolektiv
- tým spolupracuje
- tým rozvíjí svůj potenciál

Rozvoj celého týmu pomocí her souvisí s rozvojem osobností jednotlivých členů. Při teambuildingu si vyzkouší zaměstnanci různé role a scénáře, díky kterým získají nové zkušenosti a zážitky. Společné akce mohou změnit komunikaci uvnitř týmu.

20.6.1 Turnaj v bowlingu

Turnaj v bowlingu je výborný nástroj k podpoře přirozené soutěživosti pracovníků. Ve Zlíně je možnost zahrát si buď na Jižních Svazích, na hotelu Moskva, a také v restauraci Devítka. Turnaj by probíhal na jedné dráze (6 hráčů). Výhrou bude dárkový koš v hodnotě 300 Kč. V tabulce jsou zobrazeny ceny za hodinu u jednotlivých bowlingů ve Zlíně.

Tabulka 14 Ceník bowlingu (vlastní zpracování)

Doba	Poskytovatel	Cena
Pondělí – středa	Bowling pizza Zlín: Komín, Moskva	150 Kč
Víkend 11-17 h		150 Kč
Víkend 17-19 h		170 Kč
Víkend 19- 0 h		220 Kč
Pondělí - sobota 11-14 h	Restaurace devítka	90 Kč
Pondělí- pátek 14-18 h		120 Kč
Pondělí- pátek 18-02 H		140 Kč
Pátek 14-18 h		140 Kč
Neděle 11-0 h		100 Kč

Celková částka nutná na bowlingový turnaj je 300 Kč za dárkový koš + 140 Kč za hodinu na dráze, takže celkem 440 Kč za uspořádání akce.

Turnaj v bowlingu bude odměnou za zvýšení prodeje výrobků z upsellingu o 80% oproti předchozímu měsíci. Uselling je vlastně prodej nad rámec. Jde o vystavení zboží, které nevyžaduje dlouhé zkoušení. Je zajímavé vzhledem, barvou a hlavně cenou. Většinou je v rozmezí 149- 299 Kč a může se použít i výrobek, který je zvýhodněný pro držitele TchiboCard. Většinou se preferuje vystavení zboží na prodejním pultu.

20.6.2 Paintball a laser game

Laser game je zábavná hra, kde je cílem co nejvíce krát zasáhnout soupeře a vyhýbat se střelám. Hra trvá 15 minut. Ve Zlíně je možnost navštívit Laser arenu na ulici Březnická. Otvírací doba je od 10 hodin ráno do půlnoci. Cena za hru je 85 Kč na osobu. Optimální je zahrát si dvě hry, takže náklad na jednu pracovníci je 170 Kč a celkový náklad tedy 1020 Kč.

Paintball je možné si zahrát v centru Zlína každý den od 8 od rána do půlnoci. Areál se nachází v budově 79 ve Svitu. Délka hry je 1 hodina a cena je 190-350 Kč dle vybavení na osobu. Herní hodina se skládá z 15 minut na přípravu a 45 minut čistého herního času. Je možné hrát denní nebo noční hru. Poskytovatelé nabízí více typů her, takže si vybere téměř každý.

Odměna ve formě paintballu nebo laser game bude při zvýšení prodeje výrobků z UPSELLINGU o 80% oproti předchozímu měsíci. Zaměstnankyně tak získají nevšední zážitek, popřípadě si mohou vybit svou negativní energii, což povede ke zlepšení a utužení vztahů na pracovišti.

20.6.3 LARP

Larp je "Live Action Role Play", tedy hra s rolemi. Jde o zážitek, který umožňuje účastníkům vyzkoušet si situaci, kterou by za jiných podmínek nezažili. Každý larp je tematicky zaměřen. Účastníci se setkají na předem domluveném místě, kde je bude čekat lektor, který vysvětlí, jak larp funguje a představí všechny postavy. Účastníci si vyberou postavy a dostanou k nim potřebné informace (minulost, povahu a cíl hry). Také získají rekvizity potřebné ke hře. Nemají žádné dané scénáře a nikdo z nich neví, jak se přesně bude děj vyvíjet. Hráči ovlivňují příběh podle sebe, takže pokaždé dopadne jinak. Účastníci získají jedinečný zážitek a vidí své spolupracovníky i nadřízené v rolích, ve kterých by je nečekali.

Teambuildingové larpy jsou tvořeny tak, aby si hráči kladli otázky týkající se pracovního kolektivu a vtahů v kolektivu.

Osvědčeným pořadatel larpů je společnost Court of Moravia, o.s. sídlící ve Bílovicích nad Svitavou a nabízející larp v Brně. V nabídce mají mnoho různorodých larpů. Cena je 290 Kč na osobu a délka trvání je cca 4 hodiny.

Navrhuji larp, protože jsou lepší než společné hry (laser game), a to z důvodu, že rozvíjí kreativní myšlení účastníků, kteří mohou zažít situace, které doposud znali jen z knížek či filmů. Hráči jsou vtaženi aktivně do děje a improvizují po celou dobu larpu. Každý larp je jiný, protože si účastníci mohou prohodit role, a tak získají nové zkušenosti a zážitky. Tato hra může vést k vyřešení napjatých vztahů na pracovišti a společný zážitek stmelí kolektiv. Doporučuji provádět larp 1x ročně jako benefit od společnosti.

20.7 Wellness pobyt

Vzhledem k tomu, že společnost Tchibo poskytuje i zájezdy, tak je možné některý ze zájezdů nabídnout jako odměnu. Vhodný je Wellness pobyt na Jižní Moravu, který se skládá ze dvou nocí strávených v hotelu "Wine Wellness Hotel Centro" s polopenzí a ochutnávkou vína. Hotel je umístěn ve vinařském regionu Velké Pavlovice.

Cena tohoto zájezdu je 3 199 Kč na osobu. Aby celý tým získal tento pobyt, je nutné, aby za měsíc prodaly 30 kávovarů Cafissimo Classic.

Když pojedou zaměstnankyně na zájezd poskytovaný společností, tak se dostane do podvědomí jejich okolí, že společnost nabízí novou službu, což může vést ke zvýšení tržeb Tchiba. Navrhuji také obměnu pobytu podle aktuální nabídky z cestovní kanceláře Tchiba.

21 PŘÍNOSY PROJEKTU

Předpokladem je, že přínosy projektu budou:

- motivovaní pracovníci
- zvýšení produktivity práce
- zvýšení spokojenosti pracovníků
- zlepšení vztahů na pracovišti
- zvýšení tržeb

Hlavním přínosem projektu pro společnost budou aktivní a motivovaní zaměstnanci. Jakmile budou zaměstnankyně více motivované, tak budou do práce chodit s radostí a to bude pozitivně působit i na komunikaci se zákazníky. Úprava motivačního programu povede ke zvýšení produktivity práce, protože všechny odměny jsou podmíněny. Pomocí teambuildingových aktivit se vybudují dobré vztahy na pracovišti a utužování kolektivu povede ke zvýšení spokojenosti na pracovišti.

Dalším přínosem je zvýšení tržeb. Pracovnice budou více oslovovat zákazníky na prodejní ploše. Toho dosáhnou tak, že vysvětlí zákazníkovi užitek nabízeného výrobku a nabídnou mu komplementy (zákazník má zájem o tričko a pracovnice mu k tomu nabídne ještě kalhoty).

Dalšími způsoby jak zvýšit tržby společnosti je aktivní nabízení:

- akčního zboží
- zboží za zvýhodněnou cenu pro držitele TchiboCard
- zboží, které lze vyměnit za zrna (bonusové body) z TchiboCard
- ochutnávek nových káv
- menšího množství zrnkové kávy (z 125g na 50g)

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo navrhnout opatření ke zlepšení motivace pracovníků Tchi-bo Praha spol. s r.o. na zlínské pobočce. První část byla zaměřena na vysvětlení základních pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů, motivace, stimulace, motivačních teorií, hodnocení a odměňování pracovníků a jejich rozvoje. Motivace byla rozdělena podle druhu na hmotnou, nehmotnou, vnitřní, vnější, pozitivní a negativní. Součástí teoretické části je také motivační program a popis motivace u společnosti Baťa za dob Tomáše Bati.

V druhé části byla společnost představena od historie po současnost. Tato společnost má mnoho poboček po celé České republice a Slovensku. Tchibo nabízí jedinečný koncept podnikání. Nejen, že prodává zrnkovou kávu, poskytuje kavárnu, ale také každý týden obměňuje spotřební zboží. Součástí analytické části je také SWOT analýza a zhodnocení aktuálního motivačního programu společnosti a komunikace na pracovišti.

Projekt byl zaměřen na zjištění aktuální situace ve společnosti a úpravu motivačního programu tak, aby se zlepšila motivace pracovníků. Tento projekt má mít pozitivní dopad na komunikaci na pracovišti a hlavně zvýšit produktivitu práce na pobočce. Pro dobré fungování komunikace na pracovišti je nutné pravidelně jednou za měsíc provádět zpětnou vazbu a zjišťovat, co pracovníci motivuje k vyššímu výkonu. Vedení společnosti by také mělo dát větší prostor svým zaměstnancům, aby projevili svou kreativitu v ohledu úpravy pobočky a marketingových akcí. Nutné je zvýšení informovanosti zlínské pobočky ohledně aktuálního dění ve společnosti.

Projekt byl tvořen tak, aby co nejméně zatížil náklady společnosti. Důraz je kladen hlavně na týmové aktivity a vzdělávání pracovníků. Současný motivační program bylo nutné pozměnit podle požadavků pracovníků, které byly zjištěny na základě osobních rozhovorů. Nejvíce preferují jazykové kurzy, poukázky do jimi vybraných obchodů, více volného času a teambuildingové aktivity, jako jsou laser game. Nadřízení musí také více chválit své podřízené za dobře vykonanou práci, protože nyní se moc nechválí.

Do benefitů by měla firma automaticky zařadit jednou ročně pořádání teambuildingové akce LARP, ve které si pracovníci vyzkouší nevšední hraní rolí a poznají se mezi sebou lépe a v situacích, které by normálně nezažily. Navíc by firma měla věnovat dárkový poukaz v hodnotě 500 Kč jako dárek od společnosti k narozeninám každé pracovníci.

Pokud zaměstnanci nevěří v to, že dosáhnou cíle, nebo když mu věří, ale někdo je nutí ke spolupráci, tak to vede k tomu, že ho nikdy nesplní. Proto je nutné, aby každý pracovník byl v první řadě namotivován vnitřně a věřil své práci a nebral ji pouze jako nutné zlo. Všichni zaměstnanci musí mít určitý směr, který je pozhene kupředu k plnění cílů. Úkoly nemohou být jednoduché, protože to pak vede ke snížení jejich snažení. Doufám, že tato diplomová práce bude pro společnost přínosná a zavedou alespoň některé z mých návrhů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 978-802-5311-981.
- [4] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2012, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 158 s. ISBN 978-80-247-4323-3.
- [6] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 158 s. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4323-3.
- [7] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
- [8] Cejthamr, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.
- [9] CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 159 s. ISBN 978-80-247-2945-9.
- [20] DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. V Praze: C.H. Beck, 2008, xii, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- [31] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [42] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým: nejnovější trendy a postupy* : Praha: Grada, 2009, 98 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.

- [53] GOLEMAN, Daniel. *Leadership: the power of emotional intelligence*. Northampton, MA: More Than Sound, 2011, 113 s. ISBN 978-1-934441-17-6.
- [64] HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
- [75] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 9788024714585.
- [86] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [97] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- [108] KANDULA, Srinivas R. *Human resource management in practice: with 300 models, techniques and tools*. New Delhi: Prentice-Hall of India, 2007, 396 s. ISBN 81-203-2427-7.
- [119] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce: nejnovější trendy a postupy* : Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [20] KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Grada, 2006, 105 s. ISBN 80-247-1764-6.
- [21] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách: nejnovější trendy a postupy* : 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- [22] KUBEŠ, Marián a Ľubica ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 147 s. ISBN 978-80-247-2314-3.
- [23] MÜLLEROVÁ, Lenka a Zdeněk ŠIMEK. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, 132 s. ISBN 978-80-86730-65-3.
- [24] JPAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
- [25] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

- [26] PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.
- [27] PORVAZNÍK, Ján, 2010. *Celostní management*. 4. vyd. Bratislava: Iris. ISBN 978-80-89256-48-8.
- [28] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [29] RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 135 s. ISBN 978-80-247-2100-2.
- [30] STUHLÍK, Robert. *Tým snů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 148 s. ISBN 978-80-247-1776-0.
- [31] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty: nejnovější trendy a postupy* : Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
- [32] ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 109 s. ISBN 978-80-247-2494-2.
- [33] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [34] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [35] *BataStory: Encyklopedie baťovství* [online]. 2005. vyd. Zlín [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://batastory.net/cs/>
- [36] HLUŠIČKA, Petr. *Motivace zaměstnanců*. [online].2013 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/clanky/142-motivace-zamestnancu>.
- [37] *Metody hodnocení zaměstnanců* [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:16657/Metody-hodnoceni-zamestnancu>
- [38] *Minimální mzda pro rok 2014. Minimální mzda pro rok 2014* [online]. 2013 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.aktualne.cz/wiki/finance/minimalni-mzda-pro-rok-2013/r-i:wiki:3551/>
- [39] *Nejoblíbenější zaměstnanecké benefity nejen v roce 2013*. [online]. 2013 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.investia.cz/nejoblibenejsi-zamestnanecke-benefity>

- [40] Tchibo Praha, spol. s r.o.. *Tchibo Česká republika* [online]. [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.tchibo.cz>
- [41] ZIKMUND, Martin. Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta. [online]. 2010 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>
- [42] *Zaměstnanecké benefity: Výhody pro zaměstnance i zaměstnavatele* [online]. 2011 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele.html>
- [43] Inertní dokumenty

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Pyramida vitality (Plamínek, 2011, s.19).....	16
Obrázek 2 Rozdíl mezi motivací a stimulací (Plamínek, 2010, s. 14).....	17
Obrázek 3 Motivace (Firemní sociolog, © 2014).....	18
Obrázek 4 Celková odměna pracovníka (Armstrong, 2007, s. 521).....	20
Obrázek 5 motivace podle potřeb (Cejthamr, 2005, s. 145).....	24
Obrázek 6 Metody hodnocení pracovníků (Hroník, 2006, s. 54).....	31
Obrázek 7 Logo Tchibo (Tchibo Praha, spol. s r.o., © 2014).....	39
Obrázek 8 Sortiment výrobků Tchibo (Tchibo Praha, spol. s r.o., © 2014).....	41
Obrázek 9 Organizační struktura Tchibo (interní dokumenty).....	42
Obrázek 10 SWOT analýza (vlastní zpracování).....	47
Obrázek 11 Délka zaměstnání (vlastní zpracování).....	50
Obrázek 12 Rozvoj v práci (vlastní zpracování).....	51
Obrázek 13 Řešení pokroku (vlastní zpracování).....	51
Obrázek 14 Odvaha k dalšímu rozvoji (vlastní zpracování).....	51
Obrázek 15 Spokojenost s pracovní náplní (vlastní zpracování).....	53
Obrázek 16 Respekt k nápadům (vlastní zpracování).....	53
Obrázek 17 Motivace pracovníků (vlastní zpracování).....	54
Obrázek 18 Druh motivace (vlastní zpracování).....	55
Obrázek 19 Pochvala za posledních 7 dní (vlastní zpracování).....	56
Obrázek 20 Činnosti projektu (vlastní zpracování).....	65
Obrázek 21 Časová náročnost (vlastní zpracování).....	66
Obrázek 22 Síťový graf (vlastní zpracování).....	66
Obrázek 23 Oslovování na ploše (vlastní foto).....	76
Obrázek 24 Interní soutěž (vlastní zpracování).....	78

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Obecné informace (vlastní zpracování)	40
Tabulka 2 Zaměstnanecké výhody (vlastní zpracování).....	56
Tabulka 3 Odměny pracovníků (vlastní zpracování).....	57
Tabulka 4 Činnosti projektu (vlastní zpracování).....	65
Tabulka 5 Odpovědní pracovníci v projektu (vlastní zpracování)	67
Tabulka 6 Realizace projektu (vlastní zpracování).....	67
Tabulka 7 Riziková analýza (vlastní zpracování).....	68
Tabulka 8 Náklady společnosti (vlastní zpracování).....	70
Tabulka 9 Motivační program (vlastní zpracování)	75
Tabulka 10 Jazykové kurzy (vlastní zpracování)	79
Tabulka 11 Školení (vlastní zpracování)	79
Tabulka 12 Úspora na nákladech (vlastní zpracování).....	81
Tabulka 13 Odměny v poukázkách (vlastní zpracování).....	82
Tabulka 14 Ceník bowlingu (vlastní zpracování).....	85