

Projekt zvýšení motivace prodejců ve vybrané společnosti

Bc. Marie Podolinská

Diplomová práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marie Podolinská**
Osobní číslo: **M15758**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zvýšení motivace prodejců ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na motivaci zaměstnanců a motivační program.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav motivace prodejců ve vybrané společnosti a odhalte jeho přednosti a nedostatky.
- Na základě výsledků analýzy zpracujte projekt ke zvýšení motivace prodejců.
- Navržený projekt vyhodnoťte z hlediska nákladů na realizaci projektu, očekávaných přínosů a rizik spojených s projektem.

Závěr

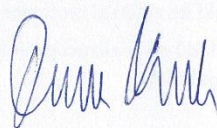
Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
ARMSTRONG, Michael. A handbook of employee reward management and practice. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page, 2007, 548 s. ISBN 9780749449629.
BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
BORKOWSKI, Stanisław a Zuzana TUČKOVÁ. Human potential management in a company: motivation, workers' motivating : monography. Zlín: Tomas Bata University in Zlín, 2011, 129 s. ISBN 978-80-7454-086-8.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Benyahya, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je analyzovat současný stav motivace prodejců ve vybrané společnosti a odhalit jeho přednosti a nedostatky a poté na základě výsledků analýzy zpracovat projekt ke zvýšení motivace prodejců. Teoretická část vysvětluje základní pojmy z oblasti motivace, hlavní motivační teorie, charakteristiku pracovní motivace a motivačního programu podniku. Praktická část se zaměřuje na vybranou společnost, kde byl proveden výzkum stávajících motivačních nástrojů. Je vytvořen projekt změn konkrétních motivačních nástrojů podniku, jenž vychází z dotazníkového šetření ve vybrané společnosti. Projekt je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: motivace, lidské zdroje, motivační systém, motivační program, systém odměňování.

ABSTRACT

The aim of the thesis is to analyze current state of shop assistants' motivation in a selected company and reveal its advantages and weaknesses and to create a project with goal to increase shop assistants' motivation based on the analysis. The theoretical part explains the basic concepts of motivation, the major motivational theories, characteristics of work motivation and motivational program of the company. The practical part focuses on the selected company, where was the research on existing motivational tools performed. The project of specific changes for motivational company tools is created based on research performed in the selected company. Project is put through a time, cost and risk analysis.

Keywords: motivation, human resources, motivation system, motivation program, reward system.

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Petře Benyahya, Ph.D. za odborné vedení práce, cenné rady a připomínky.

Dále děkuji zaměstnancům vybrané společnosti za ochotu a pomoc při získávání podkladů k této práci.

Poděkování patří také mé rodině, která mě po celou dobu studia podporovala a byla mi oporou.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 VÝZNAM REALIZACE A HLAVNÍ ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.2 OSOBNOST ČLOVĚKA V ORGANIZACI.....	13
2 MOTIVACE A MOTIVOVÁNÍ LIDÍ V PODNIKU	14
2.1 MOTIVACE A MOTIV	14
2.2 STIMULACE A STIMUL.....	15
2.3 ZDROJE MOTIVACE	16
2.4 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	17
2.5 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE.....	18
2.5.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb.....	18
2.5.2 Dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga.....	20
2.5.3 Vroomova expektační teorie	21
2.5.4 Teorie ekvity (spravedlnosti) Johna Adamse	21
2.5.5 Teorie X a Y	22
2.6 VÝKON PRACOVNÍKA Z HLEDISKA MOTIVACE	22
2.7 PRACOVNÍ SPOKOJENOST A MOTIVACE	24
3 MOTIVAČNÍ SYSTÉM PODNIKU	25
3.1 METODY HMOTNÉ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	25
3.2 METODY NEHMOTNÉ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	26
3.3 PRVKY MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU PODNIKU.....	27
3.3.1 Hodnocení	27
3.3.2 Odměňování	28
3.3.3 Rozvoj a vzdělávání pracovníků	32
3.4 VÝCHODISKA A POSTUP PŘÍPRAVY A REALIZACE MOTIVAČNÍHO PROGRAMU.....	33
4 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	37
5.1 HISTORIE A PROFIL VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	37
5.2 ZÁKLADNÍ FINANČNÍ DATA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	38
5.3 SORTIMENT	39
5.4 ZÁKAZNÍCI.....	40
5.5 DODAVATELÉ.....	41
5.6 KONKURENCE	41
5.7 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	42
6 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU MOTIVACE PRODEJCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	44

6.1	METODY SBĚRU DAT A POSTUP ANALÝZY	44
6.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	46
6.3	POČET ZAMĚSTNANCŮ A FLUKTUACE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	49
6.4	SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ PRODEJČŮ	50
6.5	ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY A NEHMOTNÉ FORMY ODMĚNY	53
6.6	HODNOCENÍ	56
6.7	ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ.....	57
6.8	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	58
6.8.1	Vyhodnocení vybraných faktorů pracovní motivace	59
6.8.2	Výsledky dotazníkového šetření	64
6.8.3	Vyhodnocení hypotéz.....	65
6.9	MOTIVAČNÍ PROSTŘEDKY KONKURENCE	66
6.10	SHRUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ	70
7	PROJEKT ZVÝŠENÍ MOTIVACE PRODEJČŮ	71
7.1	NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ	71
7.1.1	System odměňování	71
7.1.2	Hodnocení prodejců	78
7.1.3	Komunikace	82
7.1.4	Týmová atmosféra.....	83
7.2	NOSITELÉ OPRAVNĚNÝCH ZÁJMŮ PROJEKTU	85
7.2.1	Matice spolupráce a odpovědnosti	85
7.3	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	86
7.4	NÁKLADY PROJEKTU	88
7.5	PŘÍNOSY PROJEKTU	89
7.6	RIZIKA PROJEKTU	91
7.7	SHRUTÍ PROJEKTU	94
	ZÁVĚR	96
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	97
	SEZNAM OBRÁZKŮ	101
	SEZNAM TABULEK.....	102
	SEZNAM PŘÍLOH.....	104

ÚVOD

Zájmem každé společnosti by mělo být to, aby její zaměstnanci dosahovali nepřetržitého a vysokého stupně výkonu. Ke splnění tohoto cíle je nutné, aby společnost vytvářela a podporovala motivační procesy a pracovní prostředí, které budou přispívat k tomu, aby každý zaměstnanec dosahoval potřebných výsledků. Motivace je jednou z nejdůležitějších činností managementu. Každá společnost by měla mít jednotný a propracovaný motivační systém, díky kterému dává najevo, že každý zaměstnanec je pro ni důležitý a je v zájmu společnosti, aby zaměstnancům poskytovala co nejlepší podmínky k pracovnímu výkonu a pracovní spokojenosti a motivaci. Problematika pracovní motivace je tedy velmi aktuální téma a souvisí s ní snaha podniků vytvářet kvalitní motivační systémy.

V dnešní době mají podniky k motivaci pracovníků k dispozici celou řadu nástrojů, díky kterým mohou stimulovat zaměstnance k pracovní činnosti. Mohou využívat finanční či nefinanční motivační nástroje. Motivace se tedy netýká pouze finančních odměn, ale je k dispozici mnoho i levnějších nástrojů, na které je potřeba vynakládat minimum či žádné peněžní prostředky. Motivační systém podniku tvoří souhrn obou těchto nástrojů, diplomová práce bude proto zaměřena na obě tyto kategorie.

Téma diplomové práce bylo vybráno na základě situace pracovní motivace ve vybrané společnosti, ve které autorka pracuje. Název společnosti zde však na přání vedení společnosti nebude uveden, protože vedení podniku považuje oblast motivace pracovníků za interní záležitost. V rámci zachování anonymity bude namísto reálného názvu podniku používáno označení „vybraná společnost“. Vybraná společnost si je vědoma, že po bližším prostudování práce bude název společnosti zjevný, ale nepřála si, aby se zde její název objevil a bylo na první pohled patrné, o jakou společnost se jedná.

Vybraná společnost se potýká s problémem spojeným s vysokou fluktuací. Autorka se domnívá, že tento problém souvisí s dlouhodobým nezájmem vedení řešit stav pracovní motivace pracovníků ve společnosti. Nikdy nebyl proveden průzkum faktorů ovlivňujících motivaci pracovníků ve vybrané společnosti. Společnost tak nemá možnost správně využívat motivační nástroje, které by mohly přispět k tomu, aby pracovníci byli motivovaní, spokojení, odváděli svou práci kvalitně a společnost tak nepřicházela o zaměstnance. Téma motivace pracovníků ve vybrané společnosti je tedy zvoleno proto, aby mohla společnost použít vhodné nástroje ke zvýšení motivace zaměstnanců, a to na základě analýzy motivačních faktorů a hodnocení jejich významnosti zaměstnanci.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je analyzovat současný stav motivace prodejců ve vybrané společnosti a odhalit jeho přednosti a nedostatky a poté na základě výsledků analýzy zpracovat projekt ke zvýšení motivace prodejců.

V teoretické části práce bude nejprve představeno řízení lidských zdrojů – jeho význam, hlavní úkoly a osobnost člověka v organizaci. Budou vysvětleny základní pojmy jako motivace, motiv, stimulace, stimul, pracovní motivace a spokojenost. Dále se práce bude věnovat motivačním teoriím a motivačnímu systému podniku.

V praktické části bude představena vybraná společnost a zhodnocena pomocí analýzy vnitřních a vnějších faktorů, tedy SWOT - analýzy. Poté bude analyzován motivační systém, který vybraná společnost používá. Informace budou získány z rozhovoru s country manažerem společnosti, studia interních dokumentů společnosti, které popisují systém odměňování, zaměstnanecké výhody, informace o organizačním řádu a struktuře organizace. Součástí bude i dotazníkový průzkum, který povede ke zjištění úrovně spokojenosti zaměstnanců se současným motivačním systémem společnosti. Na základě výsledků analýzy bude zpracován projekt ke zvýšení motivace prodejců, který bude dále podroben časové, nákladové a rizikové analýze. Očekávaným přínosem projektu by mělo být zlepšení motivačního systému vybrané společnosti a díky tomu i vyšší aktivita prodejců, růst tržeb a stabilizace prodejců.

Pro účely této práce budou použity metody dotazníkového šetření (kvantitativní metoda) a jako pomocná metoda je zvolen rozhovor (kvalitativní metoda), dále vnitřní a vnější analýza společnosti a syntéza všech výsledků v závěru.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

1.1 Význam realizace a hlavní úkoly řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů můžeme označit jako strategický a logický přístup k řízení toho nejdůležitějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. Význam lidských zdrojů je neoddiskutovatelný. Lidské zdroje by měly představovat konkurenční výhodu podniku, kterou nelze nijak napodobit (Urban, 2004).

Působení zaměstnance ve firmě vyžaduje systematickou pozornost zajišťování předpokladů k tomu, aby co nejlépe přispíval k naplňování poslání podniku. Vedle tohoto podnikatelsky účelového významu sílí v dnešní době názor, že významem řízení lidských zdrojů je zároveň i starost o vlastní rozvoj zaměstnance samotného (Petříková, 2002).

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů podle Petříkové (2002) patří:

- spoluvytvářet podnikovou strategii,
- vytvářet vhodné podmínky pro to, aby se strategie firmy stala řídicím principem činnosti na všech útvarech a pro všechny zaměstnance a aby zpětnou vazbu zdola nahoru ovlivňovala tato činnost upřesňování a další směřování strategie,
- trvale zdokonalovat subprocesy, které zajistí to, aby ve firmě pracovali „správní lidé na správných místech“,
- vytvářet podmínky k tomu, aby se ve firmě neustále lidský kapitál rozvíjel, vzdělával, zlepšoval a byl motivován k výkonnosti a zvyšování potenciálu,
- věnovat se vývoji firemní kultury, která vede ke spokojenosti zaměstnanců, posilování mezilidských vztahů, k etice chování firmy vůči okolí i etice jejího interního života,
- dát zpětnou vazbu o dosahovaných výsledcích ve všech oblastech, které se týkají lidského činitele a to jak těm, kteří řídí lidské zdroje, tak těm, kteří jsou řízeni,
- podporovat týmovou práci v podniku a činnosti jako jsou: získávání znalostí, sdílení a předávání znalostí a využívání znalostí.

1.2 Osobnost člověka v organizaci

Rozdíly mezi jednotlivci, ale také jejich společné charakteristiky, obsahuje pojem osobnost. Osobnost je tedy unikátní spojení psychických rysů, které charakterizují jednotlivce. Za psychické rysy považujeme (Bělohlávek, 1996):

- schopnosti, dovednosti a znalosti,
- vlastnosti,
- motivy, potřeby postoje a hodnoty.

Schopnosti člověka představují širokou škálu různých osobnostních předpokladů nezbytných pro úspěšný výkon určitých činností. Rozlišujeme schopnosti obecné, které se mohou uplatnit v mnoha činnostech, a schopnosti speciální, které se uplatňují pouze v některých, případně pouze v jedné určité činnosti (Bedrnová a Nový, 2002).

Díky práci uspokojují lidé své potřeby, a to potřeby existenční i sociální. V pracovním životě mají lidé odlišné preference, usilují o uspokojení potřeby vysokého platu, potřeby dobrých vztahů na pracovišti, potřeby upevnění své pozice, potřeby ocenění a úspěchu v pracovním životě, potřeby rozvoje a kariérního postupu atd. (Kocianová, 2010).

Poznání osobnosti jedinců nám umožňuje:

- předpovídat nebo dodatečně vysvětlovat jejich chování v nejrůznějších situacích,
- hledat pro ně vhodný způsob motivace,
- odhadovat jejich profesionální úspěšnost v různých funkcích (Bělohlávek, 1996).

Mezi faktory, které formují osobnost člověka patří (Bělohlávek, 1996):

- **faktory biologické** – genetické zvláštnosti nervové a hormonální soustavy, důsledky onemocnění a úrazů,
- **faktory kulturní** – kultura společenské skupiny a národa – zvyky, normy, očekávané jednání, jazyk, atd.,
- **faktory sociální** – vliv rodičů, přátel, spolužáků, spolupracovníků.

2 MOTIVACE A MOTIVOVÁNÍ LIDÍ V PODNIKU

Jednou z nejdůležitějších, nejdiskutovanějších a nejvíce sporných otázek v oblasti organizačního chování a praxe na pracovišti je v dnešní době motivace zaměstnanců. Nezáleží na tom, jestli jsme manažery nebo podřízenými, motivace se týká nás všech a má obrovský společenský a ekonomický význam. Pro všechny oblasti lidské činnosti platí, že motivování jednotlivci a týmy jsou důležitou součástí úspěchu. Motivace je všude kolem nás, ale co ve skutečnosti znamená?

2.1 Motivace a motiv

Slovo motivace pochází z latinského slova *movere*, což se překládá jako hýbat se (Latham, 2007). Nelze nalézt jednotnou a všemi uznávanou definici slova motivace. Autoři uvádí různé definice, které se liší, a to na základě co možná největšího přizpůsobení té problematice, které se věnují, nebo jimi upřednostňovanými psychologickými modely.

Buchtová (2004, s. 61) například motivaci definuje jako: *„dynamický systém vnitřních pohnutek činnosti (nebo nečinnosti) jedince, který determinuje jeho jednání a prožívání.“*

„Motivace vysvětluje psychologické důvody chování, jeho subjektivní význam a současně vysvětluje pozorovanou variabilitu chování, proč se různí lidé orientují na různé cíle“ (Nakonečný, 1996, s.12).

Podle Tureckiové (2004, s. 55) je motivace *„vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku“*. Na základě této definice je tedy motivace přímo vztažena k projevům chování a hovoříme tedy o motivovaném jednání.

„Pojmem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) – určitý směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání“ (Provazník a Komárková, 1996, s.32).

Motivační teorie popisuje a hledá příčiny, které způsobují určité chování člověka. Věnuje se také organizaci, jako takové a pomáhá jí nalézt řešení, která by umožňovala zajistit plnění cílů organizace a zároveň vedla k uspokojení potřeb zaměstnanců (Armstrong, 2007).

Původ slova motiv je v latinském výrazu „*motus*“ což znamená pohyb. Obecně může být tento pojem vyjádřen jako impuls, který uvádí skutečnosti do pohybu ve smyslu jakéhokoliv procesu nebo činnosti. Motiv lze označit jako vektor, tzn. výslednice určující směr a sílu. Motiv lze definovat jako „*jakýkoliv vnitřní činitel, který vede člověka nebo jiný organismus k aktivitě*“ (Řičan, 2008, s.177).

Zde je tedy patrný rozdíl mezi pojmy motivace a motiv. Motiv je možno chápat jako psychologickou příčinu či důvod určitého chování subjektu. Jedná se o určitý vnitřní stav či proces, který individualizuje prožívání subjektu a podává jeho činnosti psychologický smysl. Motivy se odvozují z tzv. „dovršujících reakcí“. Což můžeme vysvětlit tak, že např. motivem člověka jíst není jídlo, ale nasycení, jídlo je jen prostředkem pro dosažení „dovršující reakce“ (Nakonečný, 1996).

2.2 Stimulace a stimul

Od pojmů motivace a motiv je žádoucí odlišit dva velmi blízké, nikoli však totožné pojmy, a to pojem stimulace a pojem stimul.

Slovo stimul je odvozeno z latinského výrazu *stimulus* a jeho význam je pobídnout nebo bodec. Nyní se slovo stimul používá pro cokoli, co může vyvolat a zvýšit tělesnou aktivitu. Tyto stimuly mohou mít pozitivní i negativní charakter a působit tak tedy jako odměna či hrozba (Adair, 2004).

„Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace“ (Provazník a Komárková, 1996, s.37)

Jedinec tedy plní úlohu buď pod vlivem vnějších podmětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž oba tyto vlivy mohou působit společně a vzájemně se posilovat. Je-li ochota něco udělat vyvolána pomocí vnějších stimulů, je tento děj označován za stimulaci. Pokud k tomuto vyvolávání ochoty došlo na základě již preexistujícího vnitřního motivu, mluvíme o motivaci (Plamínek, 2010).

Základní rozdíl mezi motivací a stimulací je skutečnost, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji reprezentované činností jiného jedince (Provazník a Komárková, 1996).

Nedostatečná motivace pracovníků poukazuje na chybějící manažerskou stimulaci a díky tomu nedochází ke vzbuzení loajality a kreativity zaměstnanců ve firmě. Úspěšné zvládnutí

metody stimulace pozitivním způsobem působí na kreativitu, etické myšlení a celkový etický obsah vedení lidí v rámci odpovědného managementu. (Dytrt a Stríteská, 2009).

2.3 Zdroje motivace

Podle Provazníka a Komárkové se jako zdroj motivace označují ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tzn. skutečnosti, které dávají vznik dynamickým tendencím i zaměření lidské činnosti a které podstatným způsobem ovlivňují stálost těchto tendencí. Mezi základní zdroje motivace patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály (1996).

Potřeby se označují za stav organismu, který vzniká díky nedostatku či naopak nadbytku. Organismus se snaží narušenou rovnováhu opět vyrovnat a pocit diskomfortu odstranit. Po uspokojení vzniklé potřeby dochází ke stavu rovnováhy prostředí organismu, který se nazývá homeostáza (Šamánková, 2011). Potřeby člověka jsou velice různorodé. Ty potřeby, které jsou určovány nutností zajišťovat biologickou existenci a rovnováhu lidského organismu, označujeme jako základní, biologické nebo primární. Jako druhotné, společenské nebo sekundární se označují ty potřeby, které jsou určovány nutností společenského soužití jedince s ostatními lidmi a jeho postavením ve společnosti. Mezi obecně nejrozšířenější dělení potřeb patří hierarchické rozdělení potřeb podle amerického psychologa Abrahama Maslowa (Bedrnová a Nový, 2002).

Návyky patří mezi konání jedince, které je opakované, automatické a fixované. Jedinec může mít návyk téměř na vše. Návyky se vytváří už od dětství z rodinného prostředí a dále jsou vytvářeny po celý život při vykonávání určitých činností. Můžou tedy být výsledkem nejen výchovy, ale také sebeutvářecích aktivit každého jedince (Mentzel, c2004).

Zájmy se řadí mezi specifický druh motivů, který je spjat s primární psychologickou potřebou. Uspokojení této potřeby probíhá provozováním určité činnosti, nikoli dosažením výsledku. Jde tedy o potřeby neuspokojitelné a každé jednotlivé uspokojení vede k nárůstu motivačních sil. Zájmy patří mezi nejsnadněji ovlivnitelnou část jedince, kterou je možno vytvářet či naopak potlačovat (Hartl a Hartlová, 2015).

Hodnoty představují přesvědčení o dodržování zásad a pravidel, které vycházejí z určitých individuálních potřeb a sociálních požadavků. Každý člověk během svého života poznává nové skutečnosti, které hodnotí a přiřazuje jim určitý význam. Postupem času si tvoří tzv. hodnotové mapy, které se postupně přidávají k jeho individuální hodnotové orientaci (Kocianová, 2010). Pro každého člověka může být hodnotou něco jiného, přesto existují obec-

ně platné hodnoty, k nimž patří rodina, děti, zdraví, láska, práce, vzdělání, peníze, společenské postavení apod. (Provazník a Komárková, 1996).

Ideál je něco, čeho se člověk snaží dosáhnout. Může mít podobu představy určitého životního stylu, myšlenky, životních cílů či typu osobního profilu (Koubek, 2001).

2.4 Pracovní motivace

Pracovní činnost je - stejně jako téměř většina jiných činností člověka – činností motivovanou. V odborných publikacích se objevuje velké množství definic pracovní motivace. Kanfer a kol. (c2008, s. 5) definují pracovní motivaci jako psychologický proces, který ovlivňuje rozdělení úsilí a zdrojů vynaložených člověkem mezi pracovní aktivity, a to včetně směru, intenzity a stálosti těchto aktivit.

Podle Provazníka a Komárkové (1996) rozumíme pracovní motivací ten aspekt motivace lidského chování, který souvisí s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace tedy představuje celkový přístup jedince k práci a vyjadřuje určitou podobu jeho pracovní ochoty.

Vyskytují se dvě skupiny motivů k práci – přímé (intrinsické) a nepřímé (extrinsické). Motivy intrinsické souvisí s prací samotnou a patří sem například potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu či touha po moci. Motivy extrinsické leží mimo práci a řadíme mezi ně např. potřebu peněz, jistoty, sebepotvrzení atd. (Nakonečný, 1992).

Jiný přístup k pracovní motivaci je založen na myšlence, že působící motivy se v pracovní činnosti mohou projevovat různým způsobem. Z tohoto hlediska se řadí do tří základních skupin (Růžička, 1996):

- motivy aktivní – přímo podněcují pracovní výkon (např. motiv úspěchu),
- motivy podporující – tvoří podmínky pro účinné působení motivů aktivních (např. tvorba přátelských vztahů na pracovišti může podporovat pracovní výkon),
- motivy potlačující – odvádí pracovníka od práce (např. motiv pobavit se s přítelem na pracovišti).

Motivaci k práci je možno považovat za relativně velmi proměnlivou a zároveň jako faktor, který ovlivňuje pracovní výkonnost člověka. Z těchto důvodů pro management podniku a pro všechny jeho řídicí pracovníky plyne závěr, že pracovní motivaci je nezbytně nutné věnovat neustálou pozornost (Provazník a Komárková, 1996).

2.5 Teorie pracovní motivace

Otázkám motivace lidského se věnují psychologové a ostatní teoretikové lidského chování zhruba od 50. let minulého století, kdy byly formulovány první teorie lidské (a v jejím kontextu také pracovní) motivace. Vývoj těchto teorií směřoval od obecných motivačních teorií k teoriím odrážejícím organizační, respektive podnikový kontext a v jeho rámci specifické skupiny – především skupinu manažerů (Tureckiová, 2004).

Představitelé motivačních teorií jsou děleni do dvou skupin, a to na zastánce behaviorálních teorií a kognitivních teorií. Každá tato skupina je podporována rozdílnými filozofickými předpoklady o lidské přirozenosti. Behavioralisté považují lidské chování za instinktivní a reflexivní, ovlivňované vztahem stimul – reakce. Kognitivní psychologové předpokládají, že lidé jednají v podstatě racionálně, volí si cíle a své chování přizpůsobují dosahování těchto cílů (Adair, 2004).

Motivační proces je popsán desítkami různých teorií. V rámci této diplomové práce budou zmíněny jen ty, jejichž poznatky lze – dle mého názoru – v pracovním prostředí využít. Nebude tedy přihlédnuto k většině obecných teorií motivace, jedinou výjimkou bude teorie humanistického konceptu motivace, konkrétně Maslowova teorie potřeb.

2.5.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Prvním a do současné doby pravděpodobně nejvlivnějším autorem teorie motivace byl americký humanistický psycholog Abraham H. Maslow. Jím vytvořená teorie hierarchie potřeb je známá též jako Maslowova pyramida (viz obr. 1).



Obr. 1: Maslowova teorie hierarchie potřeb (vlastní zpracování dle Tureckiové, 2004)

Potřeby jsou řazeny hierarchicky podle důležitosti od těch nejvíce důležitých až po nejméně důležité. Maslow tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se dominantní potřebou stává potřeba vyšší a jedinec soustředí svou pozornost na uspokojení vyšší potřeby (Armstrong, 1999).

K potřebám v jednotlivých patrech můžeme najít analogii i co se týče pracovního prostředí. V rámci aplikace této teorie v pracovním prostředí je pro manažera nejdůležitější určit, ve kterém patře této pyramidy se zaměstnanec nachází. Tento zaměstnanec bude vnímavý na podněty, odpovídající potřebám na konkrétním stupni pyramidy, a na základě toho je potřeba na něj působit adekvátními stimuly (Plamínek, 2005).

Využití Maslowovy pyramidy ve firemní praxi lze prokázat nejen její četnou znalostí mezi manažery a existencí testů manažerských preferencí ve smyslu využívání určitých nástrojů motivace, ale také jednoduchým převodem způsobů uspokojování potřeb uvedených v jednotlivých skupinách do podnikové reality (Tureckiová, 2004):

- fyziologické potřeby uspokojuje mzda nebo plat a odpovídající pracovní a organizační podmínky,
- potřeby jistoty a bezpečí zajišťují prostředky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a zprostředkovaně jistota pracovního místa,
- potřeby lásky a sounáležitosti jsou saturovány možností sociálního kontaktu se spolupracovníky, příslušností k určité skupině a vybudováním pozice v ní,
- naplnění potřeby uznání a sebeúcty přináší uspokojení z práce, pracovní postavení, pozitivní hodnocení pracovního výkonu a rozmanité formy nehmotného odměňování,
- potřeba seberealizace je uspokojována možností vzdělávání a rozvoje, dále sem lze zařadit uspokojení z dobře vykonané práce a možnost samostatně rozhodovat.

Na Maslowova dále ve svých teoriích navázali **Alderfer** a jeho teorie ERG a **McClelland**. Alderfer přizpůsobil Maslowovy myšlenky novým poznatkům z výzkumu lidského chování a formuloval tři kategorie potřeb:

- existenční potřeby – fyziologické a materiální,
- vztahové potřeby – mezilidské vztahy,
- růstové potřeby – potřeba úcty, seberealizace a rozvoje člověka (Tureckiová, 2004).

Alderfer nesouhlasil s Maslowem, že uspokojením potřeby se její význam ztrácí a tvrdil, že uspokojením existenčních a vztahových potřeb se jejich význam snižuje, ale uspokojením potřeb růstových se jejich význam ještě zvyšuje. David McClelland definoval tzv. teorii tří potřeb. Konkrétně se jedná o potřeby spojenectví, úspěchu a moci (Kvasničková a Berka, 2010). Ani jedna z těchto teorií již není striktně hierarchizující a kromě toho se v nich ne tvrdí, že určitá skupina potřeb v danou chvíli působí izolovaně a že teprve uspokojení skupiny nižších potřeb vyvolá potřebu vyššího stupně potřeby (Tureckiová, 2004).

2.5.2 Dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga

Herzbergova teorie dvou faktorů se věnuje vnitřním a vnějším motivačním faktorům a významně přispívá k chápání toho, co lidi na pracovišti motivuje. Tato teorie rozděluje motivační faktory na (Brooks, 2003):

1. Hygienické faktory (vnější odměny) – politika a způsob řízení firmy, supervize a vztahy s nadřízenými, pracovní podmínky, plat a mzda, vztahy s kolegy a podřízenými, status a povýšení, jistota zaměstnání,
2. Motivátory (vnitřní odměny) – pocit dosažení výsledků, uznání, práce samotná, zodpovědnost, služební postup, osobní růst.

Herzberg tvrdí, že hlavní pozornost by měla být soustředěna k motivátorům, zatímco hygienické faktory by měly být sledovány pouze do té míry, která minimalizuje pracovní nespokojenost, protože uspokojení těchto faktorů bude mít jen preventivní charakter vůči nespokojenosti či špatnému pracovnímu výkonu, ale lidské úsilí se jejich naplněním nezesílí (Latham, 2007).

Tato teorie je napadána kvůli metodě výzkumu, jelikož nikdy nebyl změřen vztah mezi pracovní spokojeností a výkonem. Teorie je dále kritizována kvůli tomu, že závěry byly vyvozeny na základě malého a příliš specifického vzorku respondentů, takže není možno potvrdit, že motivátory skutečně zlepšují produktivitu. I přes tyto problémy je Herzbergova teorie z hlediska pracovní motivace důležitá a je v souladu s vysoce uznávanými teoriemi Maslowa, které kladou důraz na pozitivní hodnotu vnitřních motivačních faktorů. Herzberg také ovlivnil hnutí za obohacování práce, které mělo za cíl najít takovou podobu práce a pracovních míst, který bude zvyšovat příležitosti k získání vnitřního uspokojení z práce a tím zlepšovat celkovou kvalitu pracovního života (Armstrong, 2007).

2.5.3 Vroomova expektační teorie

Tato teorie vychází z předpokladu, že sílu motivu ovlivňují dvě věci, a to míra (velikost) očekávání, že dosažení cíle je reálné a dále přitažlivost (subjektivní pozitivní hodnota) cíle pro člověka. Funguje na principu, že čím je cíl přitažlivější (jak roste pravděpodobnost jeho dosažení), tím větší úsilí bude vynaloženo k jeho dosažení (Tureckiová, 2004).

V rámci této teorie dochází k motivačnímu rozporu, co se týče vzájemného vztahu valence a expektance. V případě, že je úspěch jistý (expektance je vysoká), může dojít ke snížení atraktivity cíle a tím k celkovému snížení motivační síly. Což může znamenat např. že jednoduchá rutinní práce může být i přes velkou pravděpodobnost úspěchu pro mnoho lidí demotivující. Pro úspěšnou motivaci pracovníků je tedy vhodné volit takové úkoly, které jsou pro ně výzvou, ale zároveň je možné je splnit (Nakonečný, 1992).

Na podobném principu jako Vroomova teorie funguje také **Porterův a Lawlerův model**, který je ale o něco složitější. Stejně jako Vroom vycházejí tito autoři z toho, že k vynaložení určitého úsilí vede jedince subjektivně vnímaná hodnota cíle nebo odměny, ve spojení s také subjektivně vnímanou a posuzovanou mírou pravděpodobnosti dosažení cíle. Toto úsilí však podle Portera a Lawlera nevede přímo k výkonu, ale závislé na schopnostech jedince a na tom, jak tento jedinec vnímá svoji profesionální roli (Tureckiová, 2004).

2.5.4 Teorie ekvity (spravedlnosti) Johna Adamse

John Adams formuloval teorii spravedlivé odměny, která je založena na tendenci jedinců se srovnávat s ostatními. Základem této koncepce je tedy fenomén sociálního srovnávání, kdy pracovník má tendence srovnávat jednak svůj vklad do práce (např. intenzita pracovního vypětí, náročnost práce na schopnosti, odpovědnost atd.) s vkladem svých spolupracovníků a efekty, které přináší práce jemu, s efekty, které srovnatelná práce přináší jeho kolegům. Tímto efektem může být například mzda, kterou člověk za svou práci dostává, ale také kvalita pracovního prostředí, uznání šéfa atd. (Provazník a Komárková, 1996).

Teorie spravedlnosti tedy tvrdí, že lidé budou demotivováni, když se s nimi nebude zacházet spravedlivě a motivováni, nastane-li opačná situace. Tuto důležitou informaci by si měli vedoucí organizací uvědomit a snažit se zjistit, jak jednotliví pracovníci vnímají spravedlnost na pracovišti a těchto zjištění využít při řešení problémů.

2.5.5 Teorie X a Y

Autorem této teorie je jeden z představitelů humanistické psychologie D. McGregor, který studoval názory manažerů na pracovní motivaci a způsob vedení lidí. Existující převažující pohled na řízení lidí v organizaci charakterizoval jako teorii X a na druhou stranu postavil humanistickou teorii Y, která byla postavená na důvěře a pozitivním vztahu k práci (Bělohávek, 2008).

Přístup teorie X vyjadřuje názor, že člověk je od přírody líný tvor, má vrozenou nechuť k práci, proto je nutné jej k práci nutit pod pohrůžkou trestu. Naopak dobrý pracovní výkon je potřeba finančně odměnit. Mimo to je člověk převážně tvor nesamostatný, a proto vyžaduje nepřetržité vedení a kontrolu (Provazník a Komárková, 1996).

Přístup teorie Y naopak předpokládá, že výdej energie v rámci pracovní činnosti je pro člověka přirozeným jako hra či odpočinek a stejně přirozeným je pro něj i smysl pro odpovědnost a povinnost. Pro člověka je tedy důležitější než finanční odměny pocit důležitosti a užitečnosti práce, tvořivost práce atd. (Provazník a Komárková, 1996).

Pro některé pracovníky platí teorie X, pro jiné teorie Y – záleží na vztahu člověka k práci. Pokud člověka práce baví, tak se bude snažit pracovat nezávisle na tom, zda bude kontrolován či ne. Při výkonu neoblíbených činností bude naopak kontrola nutná (Bělohávek, 2008).

2.6 Výkon pracovníka z hlediska motivace

Téma motivace je důležité ve všech oblastech, ve kterých jde o výkon. Ekonomika a pracovní činnost obecně patří do jedné z těchto oblastí. Dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu člověka tvoří právě motivace a schopnosti (Provazník a Komárková, 1996).

Základní myšlenkou tedy je, že velká snaha po výkonu je neúčinná, když člověk nemá potřebné schopnosti pro provedení výkonu. A naopak, mimořádné schopnosti nevedou k vysoké úrovni výkonu, když člověk nemá motivaci pro tento výkon (Nakonečný, 1992).

Z této myšlenky můžeme vyvodit určité logické závěry (Nakonečný, 1992):

- je-li vysoká motivace a nízká úroveň schopností, může být dosaženo zvýšení výkonu spíše zdokonalováním pracovních schopností, např. odborným školením,

- v případě dobré úrovně schopností, ale špatné úrovně motivace, může dojít ke zvýšení výkonu motivováním,
- je-li úroveň motivace a schopností na dobré úrovni a výkon je i přesto nízký, může být zlepšení pracovních podmínek hlavním činitelem zvýšení pracovního výkonu.

Tyto závěry platí ale jen do určité optimální hodnoty motivace. Pokud je motivace u jedince až příliš velká, projeví se to na jeho výkonu negativně. Tuto skutečnost vyjadřuje Yerkes - Dodsonův zákon. Podle něj se pro každý typ úkolu vyskytuje určitá optimální úroveň motivace a vyšší, či naopak nižší úroveň než je ta optimální, vede ke snížení výkonu. Na úroveň optimální motivace má navíc vliv obtížnost úkolu. Pro náročné úkoly je optimální úroveň nižší úroveň motivovanosti, naopak pro lehké úkoly je optimální vysoká motivovanost (Provazník a Komárková, 1996).

Na souvislost vztahu motivace a výkonu je ovšem v psychologii pohlíženo i z poněkud odlišných aspektů. Někteří jedinci mají totiž tendenci podávat vysoký výkon téměř vždy, když je měřítko výkonu uplatnitelné, zatímco u jiných lidí tato schopnost zřejmá není, případně úplně schází. Tuto skutečnost vyjadřuje pojem výkonová motivace (Provazník, Komárková, 1996).

Výkonová motivace je definována jako poměrně stabilní tendence jedince dosahovat nejlepších výkonů v činnostech, ve kterých je možno uplatnit měřítko kvality a ve kterých člověk může dosáhnout úspěchu případně neúspěchu (Bedrnová a Nový, 2002). Jedince můžeme členit do dvou skupin na základě toho, jestli je motivuje úspěch nebo strach z neúspěchu. Lidé motivovaní úspěchem se pokouší vyhnout neúspěchu tím, že dávají přednost úkolům střední obtížnosti, ale vyhýbají se riziku a také snadným úkolům, jejichž splnění jim nepřináší výrazné uspokojení. Naopak jedinci motivovaní strachem z neúspěchu upřednostňují lehčí úkoly. Zároveň jsou ochotni věnovat se i velmi těžkým úkolům, kde neúspěch není tak zdrcující a také se nebrání podstoupit rizikové chování (Nakonečný, 2005).

K tématu výkonu pracovníka a jeho motivace se váže také pojem aspirační úroveň. Úrovní aspirace jsou vyjádřeny zřetelně uvědomované nároky, které člověk klade na sebe, na svůj výkon a na své uplatnění v práci, životě i ve společnosti. Očekávání určitého výsledku vlastní činnosti, předvídání úspěšnosti nebo neúspěšnosti stanovuje úroveň aspirace. Ta může velkým způsobem ovlivnit úroveň skutečného výkonu. Je tedy zjevné, že ne všechny aspirace souvisí s prací, ale jestliže jsou osobnostní aspirace orientovány do pracovní ob-

lasti, je zde vhodný předpoklad pro nezbytnou pracovní motivaci (Bedrnová a Nový, 2002).

2.7 Pracovní spokojenost a motivace

Pojem pracovní spokojenost je v literatuře definován různými způsoby. Podle Armstronga (2007) se termín pracovní spokojenost váže k postojům a pocitům lidí k jejich práci. Když u člověka převládají pozitivní postoje, tak jsou se svou prací spokojeni a když převládají negativní postoje, tak jsou nespokojeni. Míra spokojenosti se odvíjí od potřeb a očekávání pracovníků, pracovního prostředí, vztahů na pracovišti, míry úspěšnosti pracovníků nebo od kvality řízení. Mají na ni tedy vliv vnitřní i vnější faktory spokojenosti.

Pracovní spokojenost se v některých situacích odvíjí od komplexního vnímání kolegů, vedoucích pracovníků, výše mzdy a práce jako takové. V jiných případech pracovník hodnotí míru spokojenosti pro každý faktor zvlášť. Je tedy rozdíl, jestliže je na spokojenost pohlíženo celkově nebo na každý faktor jednotlivě. V rámci zkoumání pracovní spokojenosti zaměstnanců by tedy mělo být jasně řečeno, jaké jednotlivé stránky jsou do pracovní spokojenosti zahrnuty (Borkowski a Tučková, 2011).

Můžeme rozlišit tři významy pojmu pracovní spokojenost. První význam je pouze popisem stavu, který popisuje spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami. Na základě tohoto významu lze říci, že čím větší spokojenost, tím lépe se společnost o pracovníky stará. Druhý význam souvisí s uspokojením se smysluplné práce a pocit naplnění. V tomto významu platí, že čím vyšší je vnitřní uspokojení z práce, tím je větší motivace k výkonu a spokojenost tedy mobilizuje pracovní síly. Třetí význam pojmu spokojenost je brán jako překážka pracovního výkonu, a to z toho důvodu, že představuje sebeuspokojení vyplývající z nízkých nároků pracovníka na sebe sama, ostatní spolupracovníky i pracovní podmínky. Vzhledem k této skutečnosti je tedy spokojenost pro společnost nežádoucí (Provazník a Komárková, 1996).

Vhodně zvolený motivační program a účinná motivace úzce souvisí s pracovní spokojeností pracovníků, protože převážně spokojení a motivovaní pracovníci jsou předpokladem pro dlouhodobý rozvoj společnosti (Štikar, 2003).

3 MOTIVAČNÍ SYSTÉM PODNIKU

Motivační systém (program) podniku se soustředí na optimální využití lidských zdrojů při plnění cílů daného podniku a zároveň na optimální uspokojení a rozvoj jedince v rámci pracovní činnosti. V rámci tvorby motivačního systému nejde jen o práci s finančními odměnami. Rozsah motivačního systému je mnohem širší a z velké části se soustředí také na nefinanční formy motivace (Gregar, 2010). Smyslem motivačního programu ale není jen působit na výkonnost a spokojenost zaměstnanců. Motivační program je možné podle Porvazníka a Komárkové (1996) použít k působení na kvalitu, kvantitu, rovnoměrnost pracovního výkonu a dále k podpoře seberozvoje, iniciativy a kreativity v přístupu pracovníků k práci.

3.1 Metody hmotné motivace zaměstnanců

Hmotná motivace je silným motivem zejména pro zaměstnance s nižší životní úrovní. Se zvyšováním jejich životní úrovně se může měnit možnost uspokojovat stále vyšší potřeby. Stimulující účinek hmotné odměny ve srovnání s působením nehmotných motivů se může postupně snižovat. Může dojít k tzv. „kulminačnímu bodu“, od kterého přestává výška mzdy a dalších hmotných prožitků působit jako stimulující faktor. Výška tohoto bodu je u různých lidí odlišná (Porvazník et al. 2008).

Mezi nejvyužívanější metody hmotné motivace zaměstnanců patří (Porvazník et al. 2008):

1. základní mzda a osobní ohodnocení,
2. pravidelné zvyšování platu,
3. cílové odměny a prémie,
4. podíly na zisku,
5. zaměstnanecké akcie,
6. 13. resp. 14. plat,
7. odměna za nečerpání fondu pracovní doby z důvodu choroby či návštěvy lékaře,
8. ošetřování člena rodiny, doprovod dítěte nebo rodiče k lékaři, soukromé nebo neplacené volno,
9. úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace,
10. poskytování bezúročných půjček,
11. úhrada nákladů na životní pojištění,
12. služební automobil i pro soukromé účely,

13. placení všech telefonních účtů,
14. úhrada nákladů na pracovní oděv,
15. pozvání na slavnostní pracovní či oslavný oběd nebo večeři.

3.2 Metody nehmotné motivace zaměstnanců

Nehmotná motivace nepatří mezi kvantitativně či kvalitativně slabší motivační podnět než hmotná motivace. Mnoho jedinců upřednostňuje nehmotné motivy, které jsou rozmanitější, působí i subjektivně, jsou úzce spjaty s osobním životem a mají dlouhodobější charakter. Nehmotná motivace je jedním z nejdůležitějších faktorů udržitelného rozvoje a prosperity každé společnosti. V rámci nehmotné motivace je prioritní poznat nehmotné potřeby lidí, jejich životní postoje, cíle a vyznávané hodnoty. Největším problémem je fakt, že jsou životní postoje u některých zaměstnanců nevyhraněné a cíle nízké, což se následně projevuje i v jejich výkonech v práci. Hmotné stimuly k výkonům samozřejmě přispívají a nejsou rozhodně zanedbatelné, rozhoduje však vnitřní motivace, která má u každého jedince svoje hranice (Porvazník et al. 2008).

Mezi nejznámější a nejvyužívanější principy, formy a metody nehmotné motivace patří (Porvazník et al. 2008):

1. zvyšování kvalifikace a přístupy k celoživotnímu vzdělávání,
2. účinná, bezkonfliktní a efektivní komunikace,
3. dobré pracovní podmínky,
4. dobré pracovní vztahy a vysoká firemní kultura,
5. projevování důvěry,
6. upřednostňování vlastních zaměstnanců při postupech a pravidelné možnosti postupu,
7. péče o nové zaměstnance,
8. delegování úkolů, pravomoci a zodpovědnosti,
9. společenský význam práce, produktů a firmy,
10. image a goodwill firmy,
11. vhodná lokalita firmy z hlediska dojíždění a životního prostředí,
12. udělování pochval a uznání,
13. možnosti a podmínky pracovního oddychu,
14. kulturní stravovací podmínky,
15. bezplatná lékařská péče,

16. doplňková dovolená,
17. možnost využívat firemní rekreační a relaxační zařízení,
18. pohyblivá pracovní doba,
19. kulturní, sociální a sportovní akce firmy,
20. pomoc ze strany firmy při organizování rodinných událostí a jubileí.

3.3 Prvky motivačního systému podniku

Mezi základní prvky motivačního systému patří: hodnocení, odměňování, rozvoj a vzdělávání pracovníků. Tyto složky motivačního systému jsou vzájemně provázané. Hodnocení pracovníků pomáhá při rozhodování o odměňování a zároveň funguje jako nezbytný předpoklad pro personální rozvoj a plánování. Rozvoj osobnosti a schopností každého pracovníka se projevuje v jejich hodnocení a poté v odměňování. Odměna funguje jako motivátor pracovníka k dalšímu rozvoji a působí na stanovení cílů, které jsou součástí hodnocení (Hroník, 2006).

3.3.1 Hodnocení

Hodnocení představuje jeden z prvků sloužících ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců a je důležitou součástí personální činnosti v podniku. Význam systému hodnocení je spjat s jeho provázaností s dalšími prvky motivačního systému – odměňováním a rozvojem. V případě, že je hodnocení správně spojeno se systémem odměňování a rozvoje, může být vysoce účinným nástrojem motivace (Urban, 2013).

Hodnocení pracovníka by mělo být zaměřeno na tři oblasti – vstupy, výstupy a procesy. Mezi vstupy patří zkušenosti, schopnosti a kompetence zaměstnance. Do výstupů řadíme výkony a výsledky pracovníka, které jsou měřitelné. Procesem je hodnocení přístupu zaměstnance k práci a jde o mezičlánek mezi vstupy a výstupy. Aby bylo hodnocení pro zaměstnance efektivní a spravedlivé, je potřeba se věnovat všem třem oblastem hodnocení (Hroník, 2006).

Hodnocení pracovníků může probíhat ve dvou podobách – formální a neformální. Formální hodnocení je plánovité, systematické, standardizované, periodické a je většinou racionálnější než hodnocení neformální. Výsledkem formálního hodnocení jsou dokumenty, které se zakládají do osobních materiálů jednotlivých pracovníků (Provazník a Komárková, 1996). Neformální hodnocení probíhá jako průběžné hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným v průběhu vykonávání práce. Jde o součást průběžné kontroly plnění pracovních

úkolů a pracovního chování a poskytuje ihned zpětnou vazbu. Neformální hodnocení se obvykle nikde nezaznamenává a jen vzácně se stává důvodem pro nějaké personální rozhodnutí (Bedrnová a Nový, 2002).

Existují určité zásady, které je nutné dodržovat, aby hodnocení bylo efektivní. Mezi tyto zásady patří (Koubek, 2001):

- zapojení vedoucího pracovníka i zaměstnance do přípravy hodnocení,
- postavení obsahu i kritéria hodnocení na kvalitní analýze,
- zachování objektivitu a vyváženosti měření,
- speciálně vyškolení hodnotitelé,
- předložení výsledků zaměstnancům, kteří se k nim mohou vyjádřit,
- aktualizovaný a periodický systém.

3.3.2 Odměňování

Systém odměňování pracovníků dnes již nesporně patří do řízení lidských zdrojů a je považován za jeden z nejvíce efektivních motivačních nástrojů, které mají společnosti k dispozici. Jeho smyslem je tvorba podmínek k tomu, aby pracovníci dostávali peníze (nebo jiné formy odměny) podle jejich přínosu, dovedností, schopností a podle jejich hodnoty na pracovním trhu. Cílem procesu odměňování je podporovat výkonnost a odpovědnost pracovníků v rámci naplňování strategie společnosti (Petříková, 2002).

V dnešní době neznamená pojem odměňování pouze mzdu, plat či jiné formy peněžní odměny, kterou poskytuje společnost zaměstnanci v rámci kompenzace za vykonávanou práci. Moderní pojetí systému odměňování zahrnuje i například povýšení, různé druhy uznání a zaměstnanecké výhody poskytované podnikem pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu (Koubek, 2011).

Mezi zásady, které by měly být dodržovány v rámci odměňování, můžeme zařadit: distribuční a procedurální spravedlnost, transparentnost, rovnost, důslednost, slušnost, nestrannost, vytváření kultury velkého výkonu a přiměřenost účelu a souvislostem (Armstrong, 2009). Tyto zásady můžeme shrnout do třech nejdůležitějších cílů – odměňování by mělo být transparentní, motivační a spravedlivé (Horváthová a Čopíková, 2007).

Systém odměňování zahrnuje hmotné odměny a výhody – mzdové formy odměny, zaměstnanecké výhody (benefity) a další nehmotné formy odměn a výhod (Tomšík, 2005).

Mzdové formy

Mezi hlavní část hmotné motivace a odměny zaměstnanců patří mzdová forma odměňování, tzn. dohodnutá odměna za vykonanou práci (mzda, plat). Tato odměna slouží jako zhodnocení dosažených pracovních výsledků pracovníka za určité období a také představuje prostředek na zajištění osobních potřeb člověka, jeho společenského postavení a odpovídající životní úrovně (Mayerová a Růžička, 2000).

Působení hmotných odměn může být ale i demotivující, jestliže systém odměňování v podniku není správně řízen. Pro všechny hmotné formy odměny (mzdové i jiné) platí určitá pravidla, kterými by se podnik měl řídit, aby byl zvýšen jejich stimulační efekt (Provažník a Komárková, 1996):

- existence přímého vztahu mezi hmotnou odměnou a výkonem,
- pracovník by měl být odměněn co nejdříve po dokončení úkolu (nikdy ne předem!),
- pracovník by měl vidět jasný vztah mezi vynaloženým úsilím a odměnou,
- předem by měla být stanovena jasná pravidla, která stanovují, kdy si pracovník svoji odměnu zaslouží, jaké výkony a po jak dlouho dobu musí podávat.

Spravedlnost v přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách je základní podmínkou nejen pro vlastní motivaci, ale i pro vytváření přímých a neproblematických pracovních vztahů. Hmotná odměna působí v první řadě nejvíce na pracovníky, kteří mají ve svém motivačním profilu více či méně výraznou orientaci na hmotnou odměnu. Spravedlnost a dodržování pravidel odměňování má vliv na všechny pracovníky bez výjimky (Provažník a Komárková, 1996).

Společnosti mají v rámci mzdových forem více možností, které můžou být použity samostatně i kombinovaně. Jde o (Koubek, 2000):

1. Základní mzdové formy

Časová mzda a plat – jedná se o hodinovou, týdenní nebo měsíční částku, kterou zaměstnanec dostává za práci. U dělnických profesí jde většinou o hodinovou mzdu, jinak je uplatněn měsíční plat. Časová mzda souvisí se skutečně odpracovanou dobou a není závislá na pracovním výkonu. U mzdového tarifu se vychází z průměrného výkonu. Jde o nejvíce používanou mzdovou formu, která většinou tvoří největší část odměny (Koubek, 2000).

Úkolová mzda – je vhodná pro odměňování dělnické práce. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Pro takto odměňované práce musí být

stanoven pracovní postup a normy spotřeby práce, zajištěno plynulé zásobování pracoviště a spolehlivá evidence a kontrola (Koubek, 2000).

Podílová (provizní) mzda – je stanovena procentem na hodnotově vyjádřených výsledcích práce (tržba, výnos). Používá se při odměňování ve službách (Koubek, 2000).

Mzda za očekávané výsledky práce – jde o odměny za dohodnutý výkon, který se pracovník organizaci zaváže odvést nebo odvádět během určitého období. Organizace pracovníkovi průběžně vyplácí danou pevnou částku (Koubek, 2000).

2. Dodatkové mzdové formy

Prémie – nejčastěji bývají poskytovány k časové nebo úkolové mzdě. Objevují se ve formě periodicky se opakujících prémie za určité časové období v závislosti na odvedeném výkonu nebo jako jednorázové prémie za vynikající plnění pracovních úkolů (Koubek, 2000).

Odměny – jde o velkou skupinu mzdových forem, které slouží k motivaci různých stránek práce a výsledků. Mohou mít podobu výkonnostních odměn, stabilizačních a věrnostních odměn nebo mimořádných odměn (bonusů), které se poskytují na základě rozhodnutí vedení podniku (Koubek, 2000).

Osobní ohodnocení – slouží k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků zaměstnanců (Koubek, 2000).

Podíly na výsledcích hospodaření – nejpoužívanějším je podíl na zisku, kdy procento podílu na zisku může být pro všechny pracovníky stejné nebo může být diferencované na základě určitých kritérií (Koubek, 2000).

Zaměstnanecké akcie – zaměstnanci si mohou od podniku odkoupit akcie za určitou cenu, a to v závislosti na době zaměstnání, platu a zisku podniku (Koubek, 2000).

Příplatky – mohou být povinné (např. za práci přesčas, práci v noci, v sobotu a neděli, atd.) nebo nepovinné (např. na dopravu do zaměstnání, ubytování, oděv, atd.) (Koubek, 2000).

Zaměstnanecké výhody (benefity) a nehmotné formy odměn

Součástí systému odměňování je i forma hmotné motivace, která je známá pod názvem zaměstnanecké výhody či benefity. Podnik tyto výhody poskytuje dobrovolně, jestliže na ně má volné prostředky a bylo-li to sjednáno v kolektivní smlouvě podniku. Rozsah posky-

tování zaměstnaneckých výhod záleží na ekonomické výkonnosti daného podniku a na tom, za jak silný motivační faktor zaměstnavatel zaměstnanecké benefity považuje (Bláha et al., 2005).

Poskytování zaměstnaneckých benefitů může probíhat ve dvou způsobech – fixním či flexibilním. V rámci flexibilního způsobu probíhá stanovení zaměstnaneckých benefitů vnitřním předpisem či kolektivní smlouvou. Zaměstnanec se sám rozhodne, jestli tyto benefity bude chtít využít nebo ne. Flexibilní způsob poskytování benefitů představuje tzv. cafeteria systém, který funguje tak, že zaměstnanec čerpá určité výhody na základě získaného počtu bodů. Předností cafeteria systému je, že zaměstnanec si zvolí ty benefity, které mu nejvíce vyhovují (Macháček, 2013).

Zaměstnanecké benefity jsou oblíbené na stranách zaměstnanců i zaměstnavatelů, a to pro jejich daňové a odvodové zvýhodnění. Za optimální jsou považovány takové benefity, které jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelným výdajem a snižují tak základ daně z příjmu a pro zaměstnance jsou osvobozené od daně z příjmu fyzických osob a nenachází se ve vyměřovacím základu pro odvod do sociálního a zdravotního pojištění. Z pohledu daňové výhodnosti lze dělit zaměstnanecké výhody na (Hrůzová, 2013):

- zvýhodněné – optimální možnost,
- standardní – u zaměstnance zvýhodněné v rámci odvodů, u zaměstnavatele na základě daňové uznatelnosti,
- restriktivní – nevýhodné pro obě strany co se týče daňového pohledu.

Podle Macháčka (2013) patří mezi nejvíce poskytované zaměstnanecké výhody:

- stravenky,
- příspěvky na odborný rozvoj pracovníků,
- příspěvky na rekreaci,
- příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění,
- příspěvek na sportovní a kulturní aktivity,
- zvýhodněné půjčky pro zaměstnance,
- prodej výrobků nebo služeb za nižší než tržní cenu,
- očkování proti chřipce,
- dary k různým životním či jiným výročím a událostem,
- poskytování služeb firemních školek,

- podpora při nepříznivých životních událostech,
- poskytování občerstvení na pracovišti.

Zaměstnaneckých benefitů existuje velké množství a záleží na zaměstnavateli, jaký typ výhod svým zaměstnancům nabídne. Pokud ale chce, aby měly tyto benefity na zaměstnance pozitivní motivační účinek, měl by vědět, o které zaměstnanecké benefity mají zaměstnanci zájem (Koubek, 2001).

Kromě výše uvedených forem zaměstnaneckých výhod a benefitů existují i další formy nehmotných odměn, ke kterým můžeme zařadit: příjemné pracovní prostředí, možnost zvyšování kvalifikace a pravidelný postup, zasloužené projevy uznání a chvály, spravedlivé delegování pracovních úkolů a povinností, image a goodwill podniku, firemní akce a události, společenský význam vykonávané pracovní činnosti, bezplatnou lékařskou starostlivost apod. (Gregar, 2010).

3.3.3 Rozvoj a vzdělávání pracovníků

Vzdělávání a rozvoj pracovníků patří mezi důležitou část motivačního programu, protože zvyšuje jejich kvalifikaci a produktivitu a také má pozitivní vliv na motivační efekt. Každý správný podnik by se tedy měl zajímat o rozvoj a vzdělávání svých pracovníků. Důležitým nástrojem v této sféře je tvorba plánu osobního rozvoje, jehož součástí může být také formální vzdělávání jako jedna z možností rozšiřování kvalifikace (Armstrong, 2007).

Mezi metody vzdělávání a rozvoje pracovníků podle Koubka (2001) patří:

- Koučování – dlouhodobá interakce zaměstnance a kouče. Kouč funguje jako rádce, pomocník a podněcovatel učení se.
- Mentoring – varianta koučování, která se více zaměřuje na kariérový potenciál zdokonalování pracovníka.
- Instruktaž při výkonu pracovní činnosti – zkušenější pracovník ukáže postup méně zkušenému.
- Asistování – zkušenější a vzdělanější pracovník asistuje méně zkušenému.
- Counselling – vychází z poradenství a je určen k podpoře pracovníků. Na rozdíl od koučování a mentoringu jde o jednorázovou a konkrétní pomoc.
- Workshopy – řešení praktických problémů ve skupině lidí.
- Přednášky – soustředí se na převážně teoretické informace.
- Brainstorming – každý navrhne řešení daného problému.

- Případové studie
- Assessment centre – řešení určitých problémů a úkolů, které tvoří každodenní pracovní náplň pracovníka.

3.4 Východiska a postup přípravy a realizace motivačního programu

Tvorbě motivačního programu musí předcházet zjištění a zhodnocení všech skutečností, které podstatným způsobem ovlivňují motivaci a výkonnost zaměstnanců. Východiskem je shromáždění a rozbor informací, mezi které řadíme (Provazník a Komárková, 1996):

- informace o technických, technologických a organizačních podmínkách pracovní činnosti,
- informace o sociálně demografických a profesně kvalifikačních charakteristikách zaměstnanců,
- informace o pracovním prostředí, podmínkách, sociální vybavenosti pracovišť atd.,
- informace o používané metodě hodnocení a odměňování pracovníků,
- informace o uplatňovaných stylech řízení a vedení pracovníků,
- informace o systému personálního řízení a vlastní personální práce v podniku,
- informace o systému sociální péče v podniku.

Nejdůležitějším je ale shromáždění a rozbor tzv. měkkých dat, které představují informace o pracovní spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců, o jejich hodnotách, aspiracích, vztahu k práci, kolegům, vedoucímu, o jejich názorech na informační politiku podniku ve vztahu k zaměstnancům, o jejich subjektivním hodnocení koncepce řízení podniku, o podnikových záměrech a cílech, o personálním řízení atd. (Provazník a Komárková, 1996).

Vlastní postup přípravy, tvorby a realizace motivačního programu je možné rozčlenit do následujících kroků (Mayerová a Růžička, 2000):

1. Analýza forem motivačního pracovního chování, která má vést k rozpoznání problémů, které má motivační program vyřešit.
2. Určení krátkodobých a dlouhodobých cílů motivačního programu.
3. Zpracování charakteristiky reálné výkonnosti pracovníků v současné době a následné porovnání s představou požadovaného stavu v budoucnosti.
4. Určení faktorů, které mají stimulační funkci a jejich vliv na motivaci pracovníků. Je důležité zjistit faktory, které mají vliv na výkon a spokojenost v práci.

5. Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich realizace.
6. Vytvoření motivačního programu ve formě dokumentu na určité období.
7. Kontrola výsledků uplatňování motivačního programu a následné stanovení případných úprav.

Motivační program podniku je potřeba vytvořit v písemné podobě a následně ho uveřejnit. Uveřejnění dokumentu může být realizováno více způsoby. Velmi často bývá motivační program zveřejněn v brožuře, která charakterizuje činnost podniku a zásady řízení lidských zdrojů (Mayerová a Růžička, 2000).

Je tedy zřejmé, že motivační program musí vždy vycházet z konkrétní situace a potřeb daného podniku v daném čase. Z toho tedy plyne, že nelze vytvořit modelový a obecně platný motivační program. Obecně ale platí, že vytvoření a realizace účinného motivačního programu vede k hospodářské prosperitě společnosti a dále k podpoře pracovní motivace, výkonu a celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců (Provazník a Komárková, 1996).

4 SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

V rámci teoretické části této práce byly shrnuty důležité poznatky, které souvisí s tématem motivace, resp. pracovní motivace zaměstnanců.

Autorka se nesešla s žádnou publikací, která by se věnovala přímo motivaci prodejců, proto byla popsána motivace zaměstnanců obecně. Motivování zaměstnanců lze chápat jako soubor činitelů, které představují vnitřní hnací síly činnosti člověka. Tyto činitele můžeme rozdělit na vnitřní a vnější. Teorií motivace se zabývala spousta autorů, díky kterým vznikly motivační teorie jako např. Maslowova teorie hierarchie potřeb, dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga, Vroomova expektační teorie, teorie spravedlnosti Johna Adamse, teorie X a Y a mnoho dalších.

Mezi klíčové oblasti v řízení lidských zdrojů patří systém odměňování. Efektivní a komplexní odměňování souvisí se stanovením mzdy za vykonanou práci a také s poskytováním zaměstnaneckých výhod. Mezi nejvíce poskytované zaměstnanecké výhody v České republice patří stravenky, příspěvky na odborný rozvoj pracovníků, příspěvky na rekreaci, příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění a příspěvek na sportovní a kulturní aktivity.

Motivaci pracovníků dále ovlivňuje firemní klima, pracovní vztahy na pracovišti, komunikace a informovanost o dění v podniku. Loajalitu a důvěru zaměstnanců k podniku také posiluje správně načasovaná pochvala a zájem o potřeby a přání zaměstnanců. Další významnou roli hraje i vzdělávání zaměstnanců, protože vzdělaní zaměstnanci s aktuálními informacemi mohou být firmě prospěšní. Aby podnik dobře fungoval, je důležité zjistit motivy, které mají na zaměstnance při výkonu pozitivní vliv.

Důležitou roli v organizaci má v neposlední řadě motivační program. Správně nastavený motivační program má velký vliv na motivaci zaměstnanců a přispívá k efektivnímu dosahování cílů, zvýšení profesionálního potenciálu zaměstnanců a celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců. Současně vede ke snížení fluktuace zaměstnanců a s tím související úspoře nákladů podniku.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Název společnosti na přání vedení společnosti nebude uveden, a to z toho důvodu, že vedení podniku považuje oblast motivace pracovníků za interní záležitost. V rámci zachování anonymity bude namísto reálného názvu podniku používáno označení „vybraná společnost“.

Společnost se řadí mezi přední a nejvýznamnější české výrobce a prodejce oblečení a působí ve světě módy už více než dvacet let. Sází na nadčasové minimalistické střihy, kvalitní materiály a krejčovské zpracování. Za značkou stojí přední čeští a zahraniční designeři, což její produkci zaručuje nejen originalitu ale i nepřetržitý kontakt s aktuálními módními trendy (Internetový portál vybrané společnosti, 2016).

Cílem praktické části diplomové práce bude analyzovat současný stav motivace prodejců ve vybrané společnosti a odhalit jeho přednosti a nedostatky a poté na základě výsledků analýzy zpracovat projekt ke zvýšení motivace prodejců.

5.1 Historie a profil vybrané společnosti

Zakladatel společnosti od roku 1991 podnikal v oblasti velkoobchodu s textilním zbožím a v rámci toho dovážel do České republiky textilní zboží různých značek, které dále distribuoval. Po dvou letech však založil vlastní oděvní značku a byla vytvořena její první módní kolekce. Vznik této oděvní značky je tak spjat s rokem 1993. Byl zvolen cizokrajný název společnosti, kvůli strategii, která měla zvýšit šance na úspěch společnosti v době vzniku. Název společnosti byl inspirován Itálií, která je považována za jedno z hlavních center umění, módy a designu (Internetový portál vybrané společnosti, 2017).

Na začátku své existence společnost kladla důraz především na nastavení procesů vývoje zboží, a to na návrhy, střihy, modelování prototypů a uvedení kolekce na trh přes distribuční síť odběratelů. Společnost tedy nejdříve fungovala na bázi velkoobchodu a měla odběratele v České republice a na Slovensku. V roce 1999 dochází ke vzniku prvních obchodních center a změně nákupních zvyklostí zákazníků. Společnost se tedy soustředila na budování vlastní maloobchodní sítě v České republice a na Slovensku, kterou vytvořila v průběhu několika let na základě franchisingových smluv s partnery (Internetový portál vybrané společnosti, 2017).

V roce 2004 vstoupil do mateřské společnosti oceňovaného podniku nový investiční partner, anglický kapitálový fond The Genesis Private Equity Fund, který v České republice

zastupuje společnost Genesis kapitál s.r.o. Fond získal majoritní podíl ve společnosti díky investici ve výši 63 mil. Kč. Tato investice umožnila dynamický rozvoj společnosti a byla využita na odkoupení franchisingových prodejen na našem trhu. Dále byly tyto finanční prostředky použity ke strategickému rozvoji značky a společnost postupně úspěšně expandovala na zahraniční trhy, a to nejdříve hlavně na východ (Slovensko, Polsko, Litva, Lotyšsko, Ukrajina, Rusko). V roce 2011 oznámilo vedení společnosti záměr rozšíření značky také na západní trhy. Prvním krokem bylo otevření značkové prodejny ve Vídni (Internetový portál vybrané společnosti, 2017).

V současné době lze produkty vybrané společnosti zakoupit ve více než 45 prodejnách v 8 zemích Evropy. V České republice má společnost 24 prodejen (Internetový portál vybrané společnosti, 2017).

5.2 Základní finanční data vybrané společnosti

V následujících dvou tabulkách jsou shrnuta základní finanční data vybrané společnosti. Tato finanční data budou dále využita v projektové části.

Tab. 1: Základní finanční data v tis. Kč (zdroj: výroční zprávy společnosti za období 2011-2015, vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
Aktiva celkem	281 556	281 236	250 949	260 810	267 220
Dlouhodobý majetek	20 757	8 961	6 382	6 444	9 840
Oběžná aktiva	259 937	271 555	243 560	253 582	256 276
Vlastní kapitál	163 255	172 595	107 123	112 680	118 234
Cizí kapitál	118 301	108 641	143 826	148 130	148 986

Tab. 2: Vývoj tržeb a výsledků hospodaření v tis. Kč (zdroj: výroční zprávy společnosti za období 2011-2015, vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	432 870	453 818	422 821	447 478	471 274
Tržby za prodej služeb	3 716	5 675	5 276	5 362	4 355

Provozní výsledek	17 656	12 000	12 846	13 740	13 127
Hospodaření					
Finanční výsledek	-66	-1 345	-6 674	-7 371	-6 976
Hospodaření					
Výsledek hospodaření před zdaněním	17 590	10 655	6 172	6 369	6 151

5.3 Sortiment

Vybraná společnost vytváří produkty pro moderního, elegantního a zároveň dynamického zákazníka, pro kterého je móda neodmyslitelnou součástí jeho životního stylu. Pro zákazníka, který sleduje trendy a orientuje se v nich, ale oblečení si vybírá s ohledem na svou individualitu a vytríbený vkus. Produkty této společnosti mají nadčasové minimalistické střihy, kvalitní materiály a krejčovské zpracování. Za značkou stojí přední čeští a zahraniční designéři, což produktu zaručuje nejen originalitu, ale i nepřetržitý kontakt s módními trendy. V současné době se na tvorbě produktů podílí přední česká návrhářka Ivana Mentlová, Margarita, Anna Tušková, Martha Bryxi či Vladimír Staněk (Internetový portál vybrané společnosti, 2017).

Společnost každý rok uvádí na trh dvě kolekce – jaro/léto a podzim/zima. Kolekce je rozčleněna do produktových linií, nabízejících elegantní oděvy pro pracovní den, volný čas či více formální příležitosti.

Dámská kolekce pro sezónu jaro/léto 2017 je tvořena řadami:

- Basic elements – cenově nejdostupnější, jednoduché střihy, levnější materiály, klasika. Objevují se zde základní barvy, které jsou oživeny barevnými trendy. Řada je určena pro klasickou zákaznici, která nechce nic vyzývavého, nic jiného a nového a má ráda klasiku.
- Identity – výrazný rukopis návrháře, určeno spíše pro volný čas. Cílovou zákaznicí je žena, která se chce stylově obléknout na volný čas.
- Casual Collection – nejvíce inspirované aktuálními trendy. Důraz je kladen na detail a funkčnost materiálů. Oblečení, které je vhodné pro volný čas i trendy pracovní oblečení. Určeno pro zákaznici, která se nebojí trendů v žádné podobě.

- Selection – business kolekce, nejvyšší cenová hladina. Důraz je kladen na kvalitní materiály, zpracování a detail. Určeno pro zákaznici, která ví, co chce a nebojí se investovat do kvality.
- Evening a wedding – kolekce večerních, společenských šatů a svatebních šatů.
- Silver line – kolekce nadčasových kousků, limitovaná edice, velmi drahé materiály.

Pánská kolekce pro sezónu jaro/léto je tvořena řadami:

- Basic – cenově nejdostupnější, spíše formální, jednoduché střihy a základní barvy. Kolekce určená spíše pro mladšího zákazníka.
- Suit casual – cenový střed, kolekce nejvíce ovlivněna aktuálními trendy. Je kladen větší důraz na detail a kvalitní materiály. Kolekce určená pro volný čas i formálnější věci do práce. Cílovým zákazníkem je muž ve věku 25+, který vyhledává aktuální trendy.
- Club – vyšší cenová hladina, důraz kladen na detail, vypracování a kvalitu materiálu. Určeno pro vyspělejšího zákazníka ve věku 45+, který se chce cítit dobře a přitom vypadat stylově a pro pány, kteří nemusí dodržovat dress code.
- Selection – business kolekce, nejvyšší cenová hladina, nejlepší materiály, důraz kladen na propracování a detail (Interní zdroje vybrané společnosti, 2017).

Produkt vybrané společnosti má svou hodnotu v designu, kvalitním materiálu a precizním zpracování. Styl této značky odráží nadčasovou eleganci a sofistikovanost.

5.4 Zákazníci

Cílovým a typickým zákazníkem vybrané společnosti je muž či žena ve věku od 30 do 50 let s vyšším vzděláním a příjmy. Tento zákazník žije ve městě, v zaměstnání vykonává převážně řídicí funkci, vede aktivní společenský život a móda je výrazem jeho osobnosti. Je to zákazník, který ví, co chce, sleduje módní trendy, ale oblečení si vybírá s ohledem na svou individualitu a vytříbený vkus.

Na tuto cílovou skupinu zákazníků se společnost zaměřuje po celou dobu své existence a neusiluje o změnu či rozšíření sortimentu např. o výrobky nižší kvality za nižší ceny, kterými by přilákala novou skupinu zákazníků. Tímto se společnost dokázala jasně vyprofilovat a vytvořit silnou českou značku.

V současnosti se společnost potýká s poklesem zákazníků. Za rok 2016 byl tento pokles o 15 % oproti minulému roku. Vedení společnosti spatřuje hlavní příčiny poklesu zákazníků

v ne příliš zdařilé kolekci pro rok 2016 a nedostatečné marketingové kampani. Přiznává, že jedním z mnoha faktorů může být i pokles zákazníků díky špatnému zákaznickému servisu ze strany nedostatečně motivovaných prodejců.

5.5 Dodavatelé

Vybraná společnost si dává velmi záležet na kvalitě používaných materiálů, které jsou nakupovány především v Itálii, Portugalsku, Španělsku a Francii. Oděvy jsou vyráběny v podnicích v České republice, na Slovensku, ale i v Polsku a Číně. Produkty, u kterých je kladen důraz na precizní vyhotovení (např. obleky a kabáty) jsou vyráběny v České republice a na Slovensku. Některé produkty, které jsou méně náročné na výrobu (např. svetry či trička) jsou vyráběny z menší části v Číně a Polsku. Kožené doplňky (kabelky, boty, pásky) jsou vyráběny a dodávány z Itálie. V sortimentu vybrané společnosti se nachází i bižuterie, kterou pro společnost vytváří firma Jablonex.

5.6 Konkurence

V oblasti výroby oděvů působí velmi silná konkurence. Tento trh ovlivňují jak české značky, tak zahraniční a velký vliv má i dovoz levných oděvních výrobků z asijských zemí. Pro společnost je tedy důležité získat a udržet si konkurenční výhodu, a to např. kvalitou, tradicí nebo image značky.

Za současné konkurenty vybrané společnosti lze považovat firmy, jejichž produkty jsou ve střední a vyšší cenové hladině a které mají podobnou cílovou skupinu zákazníků. Mezi hlavní konkurenty vybrané společnosti patří následující společnosti:

- Blažek Praha, a.s. – společnost vznikla v roce 1992. V současnosti zaujímá přední místo mezi výrobci oděvů na českém trhu. Pod značkou Blažek jsou dvakrát do roka prezentovány nové kolekce oděvů a módních doplňků, které jsou nabízeny výhradně ve vlastní síti značkových prodejen. Společnost má 26 prodejních míst v České republice a 8 na Slovensku. V nabídce této značky se nachází pánské oblečení vhodné do zaměstnání, do společnosti, ale také pro volný čas. Zaměřuje se především na vysokou kvalitu, precizní zpracování a nadstandardní doplňkové služby, jako jsou například individuální úpravy oděvů, šití košil na zakázku a odborné poradenství (O nás, ©2013).
- GANT – značka GANT je protkána bohatou tradicí výroby oblečení vysoké kvality. Spojuje americkou ležérnost s evropskou elegancí. Tato značka byla založena

v roce 1949 v Americe. Od té doby se dále vyvíjela, načerpala inspiraci z Evropy nejen v oblasti látek a návrhů, ale i v oblasti životního stylu. Kolekce značky GANT nabízí široký sortiment pánské, dámské i dětské módy nejen pro volný čas. V České republice působí módní značka GANT již od roku 1999 (Gant, ©2017).

- Steilmann Praha – společnost Steilmann Praha je výhradním distributorem módních značek německo-italské skupiny Miro Radici AG, mezi jejíž značky patří Steilmann, Stones, Apanage, Kapalua, Marcona a Mazzini. Nabídka je zaměřena na elegantní pánské i dámské oděvy vysoké kvality, propracovaných střihů a detailů. Na český trh tato společnost vstoupila v roce 1993 a vybudovala si vlastní síť prodejen ve všech větších městech v České republice a také na Slovensku (Portrét, ©2016).
- T. M. Lewin – společnost T.M.Lewin byla založena v roce 1898 v Londýně a během své více než 110leté existence se z lokálního výrobce prvotřídních pánských košil stal jeden z nejvyhledávanějších výrobců kompletního sortimentu business oblečení pro muže a ženy. T.M.Lewin nabízí kompletní řadu pánského business oblečení – košile, obleky, kravaty, manžetové knoflíčky a další doplňky, stejně jako rozsáhlý sortiment dámského business oblečení – košile, sukně, kalhoty, saka a doplňky. Tajemství renomované business módní značky s více než stoletou historií, tkví v mimořádné kvalitě materiálů a v nepřeborném množství velikostí i střihů (O nás, ©2015).

5.7 SWOT analýza společnosti

Pomocí SWOT analýzy bude představena vybraná společnost a přiblíženo její postavení na trhu. Tato analýza vychází z interních materiálů společnosti, autorčina osobního působení ve společnosti a spolupráce s vedením společnosti.

Silné stránky:

- tradiční česká značka
- vysoká kvalita
- vlastní design produktů
- úprava výrobků na míru dle přání a potřeb zákazníků
- vlastní koncept obchodů
- pozitivní image značky

Slabé stránky:

- relativně vysoké ceny
- užší sortiment
- nedostatečná propagace společnosti
- nedostatečná motivace a stimulace zaměstnanců
- vysoká fluktuace zaměstnanců

Příležitosti:

- sledovanost módních trendů
- zvyšující se požadavky zákazníků na kvalitu zboží

Hrozby:

- silná konkurence (české a evropské firmy, dovoz z asijských zemí)
- rostoucí ceny vstupů
- nízká nezaměstnanost

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU MOTIVACE PRODEJČŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Cílem této kapitoly je analyzovat současný stav motivace prodejců ve vybrané společnosti a odhalit jeho přednosti a nedostatky.

Toto téma je řešeno, protože se vybraná společnost potýká s problémy spojenými s vysokou fluktuací prodejců. Autorka se domnívá, že tyto problémy souvisí s dlouhodobým nezájmem vedení řešit stav pracovní motivace pracovníků ve společnosti. Nikdy nebyl proveden průzkum ohledně faktorů ovlivňujících motivaci ve vybrané společnosti podle mínění jejích pracovníků. Společnost tak nemá možnost správně využívat motivační nástroje, které by mohly přispět k tomu, aby prodejci byli motivovaní, spokojení, odváděli svou práci kvalitně a společnost tak nepřicházela o zaměstnance.

6.1 Metody sběru dat a postup analýzy

Rozbor vnitropodnikových dokumentů

K analýze byl využit rozbor vnitropodnikových dokumentů, které byly autorce poskytnuty vedením vybrané společnosti. Jednalo se především o účetní závěrky, výroční zprávy, interní směrnice, mzdový předpis, tréninkové plány, merchandising guide a organizačně – provozní manuál.

Strukturovaný rozhovor

Byly provedeny osobní strukturované rozhovory s country manažerem společnosti, který má na starosti chod všech prodejen v České republice. Tyto rozhovory byly dva a uskutečnily se na brněnské prodejně. Rozhovory byly realizovány s cílem získání podrobnějších informací o společnosti a jejím stávajícím motivačním systému. Dále byly provedeny rozhovory se zaměstnanci vybrané společnosti pro doplnění výzkumu.

Vlastní působení ve společnosti

Autorka diplomové práce působí ve vybrané společnosti od 1. 10. 2014, kdy nastoupila na pozici prodejce v brněnské prodejně. Od září roku 2016 zde autorka pracuje na pozici zástupce store manažera. Díky této skutečnosti měla možnost seznámit se s vnitřním chodem společnosti, předpisy a setkala se se vstřícným přístupem vedení při zpracování této práce.

Rozhovory s vedoucími konkurenčních prodejen

Pro zjištění motivačních prostředků byli osloveni hlavní konkurenti vybrané společnosti (Blažek, Gant, Steilmann a T. M. Lewin) v brněnských obchodních centrech – OC Olympia, OC Galerie Vaňkovka a OC Královo Pole. Potřebné informace byly zjišťovány prostřednictvím rozhovoru s vedoucími z konkurenčních prodejen. Byly zjišťovány informace z těchto oblastí – průměrná čistá mzda, pracovní náplň, výše zaměstnanecké slevy, další motivační prostředky vedení.

Dotazníkové šetření

Za účelem zjištění stavu motivace prodejců vybrané společnosti bylo provedeno dotazníkové šetření. Dotazník byl strukturován tak, aby co nejlépe odrážel současný stav motivace prodejců vybrané společnosti a aby výsledky z něj získané posloužily jako vhodný podklad pro návrhy pro zvýšení motivace prodejců vybrané společnosti. Cílem bylo zjistit aktuální spokojenost a potřeby prodejců v oblastech zaměstnaneckých benefitů a odměňování, podmínek práce, podnikového vzdělávání, komunikace, hodnocení, pracovního prostředí a vztahů na pracovišti či zainteresovanosti na cílech vybrané společnosti. Výstupy z dotazníkového šetření budou sloužit jako podklad pro zpracování projektové části.

Metoda sběru informací na základě dotazníkového šetření byla vybrána z důvodu rychlosti a časové nenáročnosti ve srovnání s jinými metodami. Dalšími důvody pro zvolení této metody jsou anonymita, upřímnost respondentů a nízké realizační náklady.

K získání informací o současném stavu motivace prodejců vybrané společnosti byl použit dotazník, který je součástí přílohy. Tento dotazník tvoří průvodní dopis, ve kterém byli prodejci požádáni o poskytnutí informací, které mohou sloužit jako podklad pro zlepšení systému motivace ve vybrané společnosti. Dále byli ujištěni, že dotazník je anonymní. V případě zájmu o výsledky dotazníkového šetření, byl uveden autorčin e-mail. Dotazník obsahuje uzavřené i otevřené otázky z různých oblastí pracovní motivace a je zakončen otázkami, které se týkají všeobecných údajů prodejců. Distribuce dotazníků proběhla elektronicky prostřednictvím e-mailu na jednotlivé prodejny v České republice.

Zpracování dotazníků proběhlo nejdříve manuálně. Byla provedena kontrola správnosti a úplnosti dat z vyplněných dotazníků a jejich sumarizace a přenos do programu Microsoft Excel pro jednodušší manipulaci a interpretaci výsledků a generování grafických zobrazení.

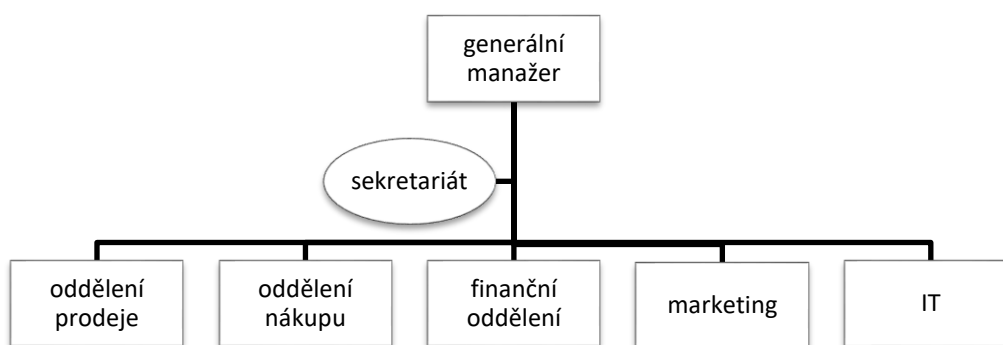
V rámci dotazníkového šetření byly stanoveny následující hypotézy:

1. hypotéza: Čím je prodejce starší, tím je pro něj motivační faktor možnost dalšího vzdělávání méně motivační.
2. hypotéza: Čím je prodejce starší, tím je pro něj motivační faktor mzda více motivační.

Tyto hypotézy byly stanoveny na základě působení autorky ve společnosti, kdy byla vypořovávána souvislost mezi věkem prodejce a vztahem ke vzdělání a mzdě jako motivačnímu faktoru.

6.2 Organizační struktura vybrané společnosti

Organizační struktura společnosti je znázorněna na Obr. 2 a je relativně plochá. Skládá se z pěti oddělení – oddělení prodeje, oddělení nákupu, finančního oddělení, marketingu a IT. Všechna tato oddělení jsou podřízena generálnímu manažerovi společnosti.



Obr. 2: Organizační struktura vybrané společnosti (vlastní zpracování, 2017)

Na Obr. 3 je znázorněna organizační struktura oddělení prodeje, která je vertikální a centralizovaná. Nadřízený tedy dává instrukce a úkoly podřízenému, který nemá pravomoc zasahovat do rozhodování vedení.



Obr. 3: Organizační struktura oddělení prodeje (vlastní zpracování, 2017)

Country manažer – je na vrcholu organizační struktury oddělení prodeje. Jeho hlavním úkolem je tvorba měsíčních plánů prodeje pro jednotlivé pobočky a dohlížení na plnění daných plánů. Country manažer kontroluje a řídí všechny obchodní jednotky v zemi. Zhruba jednou za tři měsíce osobně zkontroluje chod jednotlivých poboček.

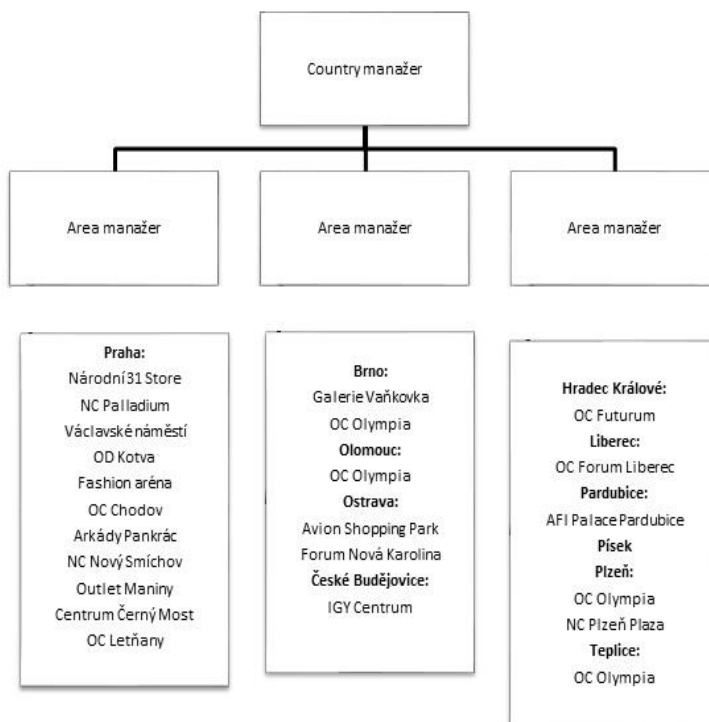
Area manažer – je přímým podřízeným country manažera. Area manažer zprostředkovává komunikaci mezi jednotlivými prodejny a ostatními částmi společnosti a je v přímém kontaktu se svými podřízenými (store manažer, zástupce store manažera a prodejci), za které nese plnou zodpovědnost. Area manažer je přímo zodpovědný za správný vzhled, chod a plnění cílů daných prodejen. Area manažer dostává každé pondělí od jednotlivých store manažerů týdenní report, který představuje přehled týdne o situaci na prodejně. Obsahuje informace o sledovaných ukazatelích, akcích prodejny a nákupních center, akcích a výlohách konkurence. Area manažer kontroluje hodnoty z reportu a sestavuje prodejní výsledky jednotlivých prodejen, které dále posílá country manažerovi. Area manažer pravidelně, zhruba jednou za deset dní navštěvuje každou svou prodejnu. V případě neplnění pracovních povinností area manažer uděluje napomenutí a ukončuje pracovní poměr. Jednou za měsíc má area manažer meeting se store manažery svých prodejen, ve kterém se hodnotí výsledky prodejen za uplynulý měsíc. Zároveň se účastní jednou za měsíc meetingu s ostatními area manažery, country manažerem a vedením společnosti, ve kterém hodnotí výsledky jednotlivých prodejen za uplynulý měsíc.

Store manažer – je označení pro vedoucího prodejny. Jeho hlavním úkolem je zajistit chod prodejny, plnění stanovených cílů a motivovat prodejce k dosahování těchto cílů. Dále je zodpovědný za personální oblast – výběr prodejců, plánování měsíčních směn a řešení personálních problémů. Má na starosti dodržování rozpočtu na drobné výdaje prodejny, ze kterých jsou hrazeny náklady na čisticí a kancelářské prostředky, náklady na poštu, drobné občerstvení pro zákazníky a jiné náklady na chod prodejny. Jednou za týden organizuje meeting se všemi zaměstnanci prodejny, ve kterém se řeší výsledky prodejny za uplynulý týden, je představen návoz nové kolekce a probíhá školení prodejních dovedností. Každé pondělí posílá týdenní report area manažerovi.

Zástupce store manažera – v případě, že na prodejně není store manažer, zástupce řeší vzniklé problémy místo něj. Jeho hlavním úkolem je zajistit chod prodejny, plnění stanovených cílů a motivovat prodejce. Píše pondělní report area manažerovi v době nepřítomnosti store manažera. Nemá žádné další administrativní povinnosti.

Prodejci – tvoří poslední článek organizační struktury oddělení prodeje a jsou v přímém kontaktu se zákazníky. Tuto pozici vykonávají ženy i muži, a to na hlavní či poloviční úvazek. Jejich hlavní činností je prodej zboží, zákaznický servis, udržování čistoty na prodejně. Dále odpovídají za vzhled a uspořádání prodejny a výloh, vyřizování objednávek pro zákazníky a příjem a kontrolu nového zboží.

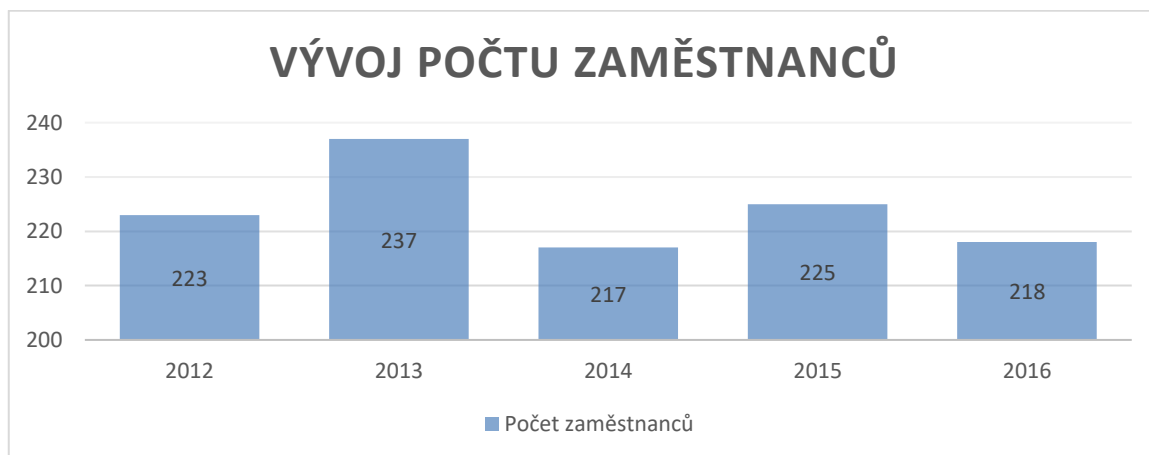
Na následujícím obrázku (Obr. 4) je znázorněna organizační struktura oddělení prodeje pro Českou republiku. Z obrázku je zřejmé, že pro Českou republiku existují tři area manažerové, kteří mají na starosti jednotlivé prodejny. První area manažer má na starosti všechny pobočky v Praze. Druhý area manažer má na starosti pobočky v Brně, Olomouci, Ostravě a Českých Budějovicích. Další area manažer se stará o prodejny v Hradci Králové, Liberci, Pardubicích, Písku, Plzni a Teplicích.



Obr. 4: Organizační struktura oddělení prodeje v ČR (vlastní zpracování, 2017)

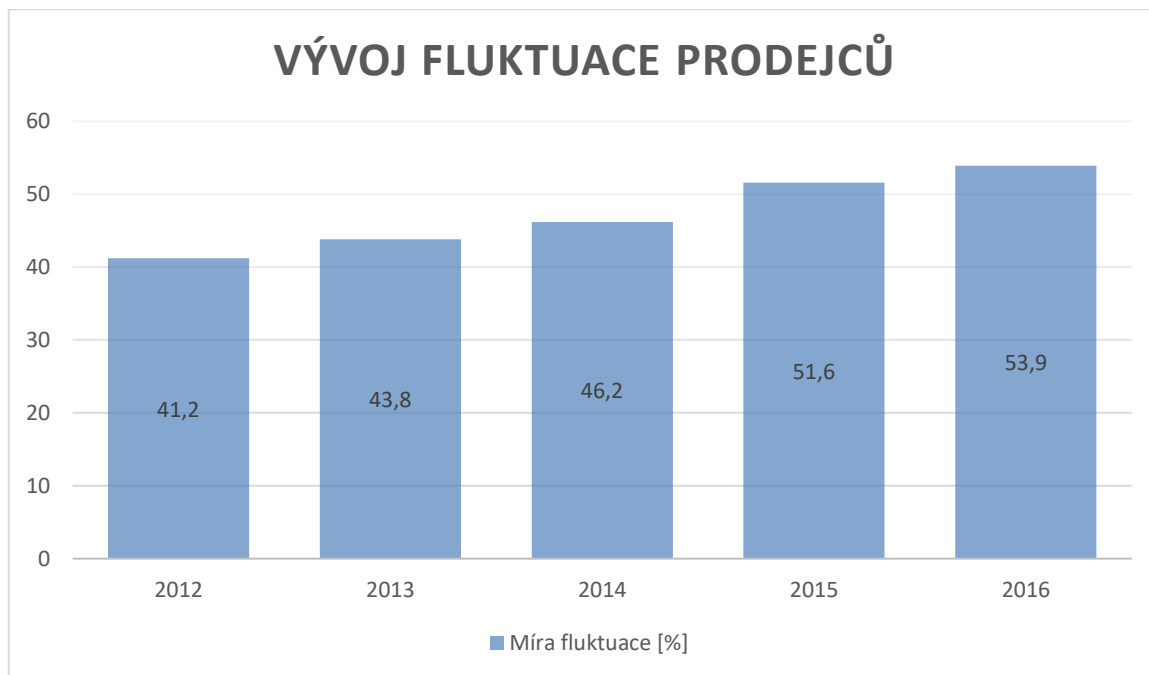
6.3 Počet zaměstnanců a fluktuace ve vybrané společnosti

Následující obrázek zobrazuje vývoj průměrného počtu zaměstnanců ve vybrané společnosti v České republice v posledních pěti letech. Dá se říci, že počet pracovníků je poměrně stabilní a nejsou v něm výraznější výkyvy. Je to zapříčiněno tím, že se v těchto letech nezměnil počet poboček v České republice.



Obr. 5: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2012–2016 (vlastní zpracování, 2017)

Společnost se potýká s vysokou mírou fluktuace prodejců, jejíž vývoj je zobrazen na obr. 6. Míra fluktuace má rostoucí charakter a za rok 2016 dosáhla neuvěřitelných 53,9 %. Tato hodnota značně přesahuje průměrnou míru fluktuace České republiky, která je zhruba 15 %.



Obr. 6: Vývoj fluktuace prodejců v letech 2012–2016 (vlastní zpracování, 2017)

6.4 Systém odměňování prodejců

Zaměstnancům náleží za vykonanou práci mzda, kterou jim společnost uděluje na základě sjednaných podmínek. Mzda prodejců se skládá z následujících složek:

- **hrubá měsíční základní mzda** – 10 000 Kč
- **osobní ohodnocení** – až do výše 2 000 Kč. O výši osobního ohodnocení rozhoduje přímý nadřízený prodejce, resp. vedení zaměstnavatele, a jeho výši stanoví dle plnění povinností zaměstnance. Ty jsou specifikovány v náplni práce zaměstnance a v pracovních pravidlech a interních směrnících zaměstnavatele. Osobní ohodnocení je vypláceno v plné výši – 2000 Kč pro plné úvazky a 1000 Kč pro poloviční úvazky v případě, že zaměstnanec plní své pracovní povinnosti a nedochází u něj pravidelně k drobným přestupkům (pozdní příchody, časté absence atd.). V případě neplnění pracovních povinností může vedoucí zkrátit osobní ohodnocení zaměstnance na částku dle svého uvážení. Autorka práce v rámci jejího působení u společnosti

vypozorovala, že osobní ohodnocení je převážně vypláceno v plné výši a store manažeři s jeho výší příliš nepracují.

- **odměna závislá na plnění plánu obratu** – je vyplacena v případě příznivých hospodářských výsledků společnosti, prodejny a dobře odváděných povinností zaměstnance za příslušné období. Tato odměna závisí na splněných procentech ze stanoveného plánu prodejny. Při 100 % plnění plánu prodejny náleží zaměstnanci odměna ve výši 2 000 Kč měsíčně. Plán obratu prodejny stanoví na počátku každého měsíce zaměstnavatel. Vybraná společnost si pro rok 2017 stanovila cíl, že nárůst tržeb oproti minulému roku musí být 5 %. Tato odměna je pohyblivou složkou, která bude snížena o 100 Kč za každé procento, o které bude dosažený obrat nižší než daný měsíční plán a zvýšena o 100 Kč za každé procento, o které bude dosažený obrat vyšší než daný měsíční plán. Princip výpočtu této odměny je zobrazen v následující tabulce.

Tab. 3: Odměna závislá na plnění plánu obratu (vlastní zpracování, 2017)

Plnění plánu prodejny	Úvazek 40 hodin týdně	Úvazek 20 hodin týdně
75 %	0 Kč	0 Kč
80 %	0 Kč	0 Kč
85 %	500 Kč	250 Kč
90 %	1000 Kč	500 Kč
95 %	1500 Kč	750 Kč
100 %	2000 Kč	1000 Kč
105 %	2500 Kč	1250 Kč

Průměrné plnění plánu v období od července do prosince 2016 bylo následující:

- 110 – 120 % - 3 prodejny,
 - 100 – 109 % - 8 prodejen,
 - 90 – 99 % - 10 prodejen,
 - 80 – 89 % - 3 prodejny.
- **procenta z obratu individuálních prodejů** – i tato částka je vyplácena v plné výši v případě příznivých hospodářských výsledků společnosti, prodejny a dobře odvá-

děných povinností zaměstnance za příslušné období. Hodnota procent z obratu je stanovena ve výši 1,5 % v období prodeje kolekce podzim/zima a 2 % v období prodeje kolekce jaro/léto. V období prodeje kolekce podzim/zima je tato procentuální částka nižší, jelikož se prodávají dražší věci (kabáty, bundy) než v létě. Hodnota procent z obratu je ve stejné výši pro 40 hodinové úvazky i 20 hodinové úvazky.

Pohyblivé složky mzdy – osobní ohodnocení, odměna závislá na plnění plánu obratu a procenta z obratu individuálních prodejů jsou prodejčům mimo jiné vypláceny v případě dobře odváděných povinností zaměstnance. Mezi tyto povinnosti patří:

- 1) chodit do práce včas a respektovat otevírací hodiny prodejny a svoji pracovní dobu stanovenou nadřízeným
- 2) účastnit se všech školení a meetingů stanovených nadřízeným
- 3) každý den evidovat svoji docházku ve výkazu práce
- 4) chodit do práce vhodně oblečený a upravený (vlasy, make-up, ruce, nehty, parfém)
- 5) vždy nosit pracovní uniformu
- 6) nosit obuv, která doplňuje barevně i stylově celkový outfit (v žádném případě otevřená obuv, pantofle nebo výrazně sportovní obuv)
- 7) být vždy usměvavý a vstřícný k zákazníkovi
- 8) obsloužit každého zákazníka (výjimečné jsou pouze situace v přeplněné prodejně)
- 9) vždy profesionální přístup k zákazníkovi
- 10) vždy maximalizovat hodnotu nákupu každého zákazníka s cílem dosáhnout minimální výše průměrného počtu prodaných kusů při jednom nákupu stanovenou vedením společnosti pro dané období (ukazatel „UPT – unit per ticket, tzn. počet kusů na prodejku“, minimální hodnota 1,9)
- 11) dosáhnout výše osobních prodejů stanovených vedením společnosti pro dané období (plnění osobního plánu)
- 12) při prodeji vždy zadávat do pokladny jméno prodejce
- 13) perfektně se orientovat v kolekci a sledovat módní trendy, průběžně zvyšovat úroveň svých odborných znalostí
- 14) znát pravidla zákaznického věrnostního klubu a seznamovat s nimi všechny zákazníky
- 15) zaměstnanecké nákupy realizovat pouze za přítomnosti manažera prodejny
- 16) svou denní činnost každý den kontrolovat podle check listu, na základě kterého je manažerem nebo jím pověřenou osobou přerozdělena práce a ostatní povinnosti

- 17) udržovat pořádek v prodejně i v zázemí během celé své pracovní doby
- 18) dbát na zásady prezentace zboží dle pravidel visual merchandisingu
- 19) dodržovat písemné i ústní pokyny nadřízených
- 20) plná zodpovědnost za svěřené zboží (krádeže a ztráty)

Nerespektování těchto povinností je považováno za porušení pracovní kázně.

Zaměstnanci dále náleží příplatky za práci přesčas, ve svátek a v sobotu a neděli. Tyto příplatky společnost vyplácí v souladu se zákoníkem práce. Za dobu práce přesčas náleží zaměstnanci vedle dosažené mzdy příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku. V současné době ale přesčasy u prodejců nevznikají. Práce ve svátek je na pozici prodejců běžná, protože převážná část prodejen je umístěna v nákupních centrech, kde je otevřeno většinu státních svátků. Za práci ve svátek náleží zaměstnancům příplatek ve výši 100 % průměrného výdělku. Za práci v sobotu a neděli náleží zaměstnanci kromě dosažené mzdy i příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku.

Mzda je zaměstnancům vyplácena převodem na účet, a to k 15. dni v měsíci. Při měsíčním vyúčtování mzdy je zaměstnanci v elektronické formě zaslána výplatní páska, která obsahuje údaje o jednotlivých složkách mzdy a o provedených srážkách.

6.5 Zaměstnanecké benefity a nehmotné formy odměny

Mezi zaměstnanecké benefity, které vybraná společnost poskytuje svým zaměstnancům patří:

- **stravenky** – zaměstnavatel svým zaměstnancům přispívá na stravenky. Zaměstnanci, který odpracoval za den alespoň 3 hodiny náleží stravenka v hodnotě 100 Kč od společnosti Edenred. Příspěvek zaměstnavatele činí 55 % hodnoty stravného, zbytek si zaměstnanec hradí sám.
- **dovolená navíc** – zákonem stanovená dovolená činí čtyři týdny. Vybraná společnost poskytuje svým zaměstnancům týden dovolené navíc.
- **zaměstnanecké slevové nákupy** – vybraná společnost poskytuje svým zaměstnancům 40 % slevu na své produkty. Pro každou prodejnu je dán limit, v jaké celkové hodnotě mohou být učiněny tyto zaměstnanecké slevové nákupy za půl roku. V případě vyčerpání limitu, je možnost slevových zaměstnaneckých nákupů až s obnovením limitu s další sezónou. Zaměstnanecké nákupy se těší u zaměstnanců velké oblibě a před koncem sezóny je na většině prodejen limit pro zaměstnanecké

nákupy vyčerpan. Slevu mohou uplatnit i rodinní příslušníci. Sleva se nevztahuje na zboží, které je už zlevněné.

- **výhodný tarif na volání** – společnost poskytuje svým zaměstnancům možnost sjednání velmi výhodného mobilního tarifu u společnosti Vodafone. Výše slevy na tento tarif je 60 %. Tuto možnost mohou využít i rodinní příslušníci zaměstnanců.
- **uniforma** – prodejci každý půl rok dostávají zdarma pracovní uniformu, která jim zůstává i při případném ukončení pracovního poměru. Ženy mají nárok na šaty, halenku a sukni a muži mají nárok na dva kusy košil a kalhoty. Většina prodejců má z uniformy radost, protože se jedná o vkusné oblečení z aktuální kolekce vybrané společnosti.

Kromě výše uvedených forem zaměstnaneckých benefitů existují i další formy nehmotných odměn, ke kterým můžeme zařadit například příjemné pracovní prostředí a podmínky práce, pravidelný kariérní postup, zasloužené projevy uznání a chvály, efektivní komunikace a firemní akce a události.

Pracovní prostředí

Každá prodejna má vybudované své zázemí, kde mohou zaměstnanci odpočívat a trávit svou přestávku. Toto zázemí je vybaveno toaletou, umyvadlem, posezením, kuchyňkou s mikrovlnnou troubou, rychlovarnou konvicí a nádobím. Zaměstnancům je také bezplatně poskytována káva a čaj.

Pracovní doba je dána rozpisem směn, který stanovuje na každý měsíc store manažer. Délka směny je dána otevírací dobou prodejny, která je u prodejen rozdílná. Nejčastější směna je celodenní (8:30 – 21:00 hod) nebo tzv. mezisměna (11:00 – 19:00 hod). Jsou dány pravidelné přestávky, které se musí dodržovat. V případě celodenní směny jsou to dvě přestávky po třiceti minutách a v rámci mezisměny náleží zaměstnanci jedna půlhodinová přestávka. Docházku je zaměstnanec povinen evidovat každý den do výkazu práce. V rámci plánování směn nastává problém s rozdělením víkendů a svátků. Ne vždy se store manažerovi podaří rozdělit směny spravedlivě a prodejci se nestřídají pravidelně. Tento fakt může vést k zhoršení atmosféry na pracovišti.

Kariérní postup

Kariérní postup patří k důležitým motivačním faktorům, které může zaměstnavatel svým zaměstnancům nabídnout. Pro prodejce ve vybrané společnosti je proces kariérního postupu spjat s dlouhým čekáním, rozhodováním a schvalováním. Pro kariérní postup v rámci

vybrané společnosti z pozice prodejce není podstatné dosažené vzdělání, ale prodejní výsledky a plnění osobních cílů prodejce. Ve vybrané společnosti je kariérní postup spjat vždy s odchodem nadřízeného, který pracoval na požadované pozici. Takže i skvěle motivovaný prodejce, který má výborné výsledky, plní své cíle a má zájem o pozici store manažera, musí čekat, než současný store manažer své místo opustí. Stejně ale není jisté, že bude na vytouženou pozici vybrán, protože velkou roli zde hrají i osobní sympatie u nadřízených.

Projevy uznání a chvály

Projev uznání a chvály je mnohdy jediný způsob, jak může store manažer pozitivně motivovat prodejce k vyššímu pracovnímu výkonu. K projevům uznání a chvály dochází velmi neformálně, často přímo na prodejní ploše a je pouze na store manažerovi, jak a za co bude prodejce chválit. Nejčastějším důvodem k projevům uznání a chvály je skvělý prodej a výborné plnění osobních cílů. Někteří vedoucí své podřízené příliš nechválí, jiní zase chválí vždy, když je pochvala oprávněná.

Store manažer, který nešetří projevy uznání a chvály, přispívá k dobré atmosféře uvnitř týmu a snižuje vnitřní napětí mezi prodejci. Pochvalou dává store manažer najevo, že si cení dobře odvedených pracovních povinností prodejce.

Komunikace

Komunikace přispívá k efektivnímu fungování organizace a je důležitou součástí pracovní motivace. Jejím cílem je, aby přenos informací mezi vedením a zaměstnanci byl jasný a efektivní. K předávání informací společnost využívá pravidelné meetingy. Meetingy se konají jednou týdně na každé prodejně a účastní se jich všichni prodejci z daného týmu, zástupce store manažera, store manažer a výjimečně i area manažer. Meeting je jediná situace, kdy se sejdou všichni členové týmu a řeší se aktuální situace prodejny a týmu. Na meetingu také store manažer předává týmu nové poznatky ze školení a seznamuje prodejce s novým zbožím, které dorazilo na prodejnu. Právě díky pravidelným meetingům má store manažer příležitost pohovořit si se všemi členy týmu najednou a přispět tím k budování kvalitního týmu prodejců.

Další formou interní komunikace je e-mail, který má vytvořen každá prodejna a nástěnka na každé prodejně. Nástěnka je umístěna v zázemí prodejny a může ji využít zaměstnanec, jestliže potřebuje svým kolegům sdělit nějaké záležitosti. Nástěnka většinou nemá zodpo-

vědnou osobu a informace, které poskytuje, působí často velmi nepřehledně. Pro lepší komunikaci mezi zaměstnanci poskytuje společnost každé prodejně firemní mobil s tarifem.

Firemní akce a události

Největší firemní akcí je bezesporu vánoční večírek, který se koná každý rok v Praze. Vánočního večírku se mohou zúčastnit všichni zaměstnanci vybrané společnosti a je plně hrazen vybranou společností. Zaměstnanci si hradí pouze cestu a případné přenocování v Praze. Vánoční večírek je vítaným zpestřením v období plném nákupního stresu, který zvláště cítí právě prodejci z jednotlivých prodejen.

Pořádání dalších akcí je plně v kompetenci jednotlivých týmů prodejců. Zda a jak často se kolektiv schází je velmi individuální a záleží na tom, jak dobrý kolektiv je. Kvůli otevírací době prodejen, která je průměrně 12 hodin denně, je plánování společných akcí velmi komplikované a nedochází k nim příliš často. Většinou se tým sejde ku příležitosti odchodu některého z prodejců nebo naopak seznámení se s novým členem.

6.6 Hodnocení

Hodnocení je jednou z nejvíce častých forem motivace prodejců. K hodnotícímu rozhovoru dochází v případě neplnění požadovaných individuálních cílů, zhoršení pracovního výkonu, změnách v chování prodejců či například nepořádku na prodejně. Hodnotící rozhovor probíhá tak, že si store manažer zavolá vybraného prodejce k sobě a zahájí rozhovor. Prodejce se může k dané situaci vyjádřit. Store manažer musí prodejce upozornit na důsledky, které by v případě pokračování problémů nastaly. Bohužel, přístup mnoha store manažerů v řešení těchto problémů je takový, že dají prodejci jasně najevo, že je nahraditelný a zdůrazňují tím jeho nedůležitost v celé organizaci. Je důležité, aby obě strany našly společné řešení problémů a rozhovor by měl být zakončen pozitivně, čímž by měl store manažer povzbudit prodejce k lepšímu pracovnímu výkonu.

Prodejci jsou také hodnoceni na základě pravidelných mystery shoppingů, kdy každý měsíc na prodejnu dorazí fiktivní zákazník, který hodnotí vzhled prodejny a kvalitu obsluhy. V rámci hodnocení kvality obsluhy se hodnotí, jestli prodejce dodržel všechny body prodejního procesu (pozdrav, úsměv, zjištění potřeb zákazníka, prezentace produktu, asistence u kabinky, styling zákazníka, doporučení celého outfitu, nabídka doplňků, způsob předání nákupu, rozloučení). Poté vypracuje zprávu, která je předána vedení společnosti a store manažerovi. V případě dobrých výsledků je prodejce pochválen store manažerem.

V případě horšího výsledku se jednotlivé body ze zprávy mystery shoppingu probírají na pravidelném meetingu, kde se řeší, co a jak zlepšit. Mystery shopper by neměl být zaujatý, ale jeho hodnocení není pokaždé spravedlivé. Hodnocení je velmi individuální, protože na některého zákazníka by prodej mohl působit pozitivně, zatímco mystery shopper z něj může mít jiný dojem. Prodejce může být velmi demotivovaný, když ho mystery shopper nespravedlivě ohodnotí. Mystery shoppera si vybírá agentura, která zprostředkovává mystery shoppingy pro všechny prodejny vybrané společnosti. Mystery shopper je proškolen na úvodním semináři, kde mu je vysvětlen postup hodnocení prodejců a jsou s ním rozebrány jednotlivé body hodnotícího formuláře.

6.7 Rozvoj a vzdělávání

Co se týče naboru nových prodejců, každý nově přijatý zaměstnanec je proškolen. Je vypracován tréninkový plán pro pozici prodejce na jednotlivé týdny a trénink má na starosti store manažer. Nově přijatý prodejce je tak proškolen:

- 1. týden – základní orientace po prodejně, podpis základních dokumentů, mzdový systém, předání školicích materiálů, základní orientace ve zboží a skladě, pozice značky na trhu, konkurence, cílový zákazník, filozofie produktu, cíle značky, reprezentace značky, teorie servisu zákazníkům, prodejní proces, zákaznický klub, základní úkony na pokladně,
- 2. týden – orientace v produktech a v jednotlivých kolekcích, aktuální trendy sezóny, používané odborné výrazy (oděvní, prodejní), pokročilé práce na pokladně,
- 3. týden – outfitování a styling dámské a pánské kolekce, merchandising (výlohy a styling na figurínách),
- 4. týden – prověření znalostí všech probraných interních materiálů, seznámení se s ostatními používanými manuály,
- 5. – 11. týden – sledování osobních výsledků prodejce, za účasti area manažera projde store manažer se zaměstnancem jeho výsledky, vytkne případné chyby, seznámení zaměstnance s jeho osobním plánem rozvoje v rámci struktury prodejny.

Nový zaměstnanec je také proškolen store manažerem v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Ze školení je vypracován záznam v protokole o školení BOZP spolu s podpisem zaměstnance. Každý zaměstnanec je povinen jednat takovým způsobem, aby v důsledku jeho činnosti nedošlo ke škodě na zdraví či majetku společnosti.

Dále probíhá neustálé školení a vzdělávání prodejců na pravidelném meetingu. Školení jsou zaměřena různými směry, jedná se např. o školení na typologii postav a barev, stylingu, školení komunikačních dovedností, obchodních dovedností či technik vyjednávání, které učí prodejce, jak se zbavit obav z jednání s určitými typy zákazníků.

6.8 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření probíhalo v březnu 2017 a v tomto měsíci vybraná společnost evidovala 174 zaměstnanců na pozici prodejce. Dotazníkového šetření se zúčastnili zaměstnanci na plný i poloviční úvazek. Celkově bylo získáno 156 vyplněných dotazníků, návratnost byla tedy téměř 90 %. Výběrový soubor, tedy 156 prodejců, je charakterizován těmito znaky: pohlavím, věkovou kategorií a počtem odpracovaných let ve společnosti. Grafická interpretace dotazníkového šetření je součástí přílohy (P II).

Dotazník vyplnilo o 72 % více žen než mužů, tzn. 134 žen (86 %) a 22 mužů (14 %). Tato čísla nejsou překvapující, jelikož v oblasti prodeje oděvů je očekáváno větší zastoupení žen.

Další důležitou součástí každého dotazníkového šetření je zjišťování složení respondentů z věkového hlediska. Průzkumu se zúčastnili ženy i muži v rozdělení do čtyř věkových kategorií. První kategorii tvoří prodejci mladší 25 let. Další věkové kategorie byly: od 25 do 35 let, od 36 let do 45 let a 46 a více let. Nejpočetnější věkovou skupinou, která tvoří 54 % respondentů, jsou zaměstnanci do 25 let. Druhou nejvýznamnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku 25–35 let, kteří tvoří 32 % respondentů. Věková skupina od 36 do 45 let představuje 12 % respondentů a věkovou skupinu 46 let a více tvoří 2 % respondentů. Kolektiv je tedy poměrně mladý a jeho nevýhodou může být nedostatečná praxe a vysoká fluktuace. Ostatní věkové kategorie mají menší procentní zastoupení. Z pohledu motivace můžeme tvrdit, že každá věková skupina dává přednost odlišným motivačním faktorům.

Další informace se týkají počtu odpracovaných let u vybrané společnosti. Nejvyšší počet respondentů (51 %) u společnosti pracuje méně než jeden rok. Druhou nejvýznamnější kategorií jsou zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují 1 až 2 roky a zaujímají podíl 32 %. Zaměstnanci, kteří u společnosti pracují 2 až 5 let tvoří 12 % z celkového počtu respondentů. Nejmenší podíl, tj. 5 % tvoří zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni déle než 5 let.

6.8.1 Vyhodnocení vybraných faktorů pracovní motivace

Byly vyhodnoceny vybrané faktory pracovní motivace. Pro dotazníkové šetření byly použity uzavřené i otevřené otázky. Otázky se týkaly pracovní motivace zaměstnanců, tj. zaměstnaneckých benefitů a odměňování, podmínek práce, podnikového vzdělávání, komunikace, hodnocení, pracovního prostředí, vztahů na pracovišti či zainteresovanosti na cílech vybrané společnosti.

➤ Pracovní prostředí

Pracovního prostředí se v dotazníku týkala otázka číslo 1: **Jste spokojen/a s Vaším pracovním prostředím (místo výkonu práce, vybavení, sociální zařízení...)?**

Výsledek odpovědí na tuto otázku poukázal na to, že pouze 4 % respondentů, není spokojeno s pracovním prostředím. Tito zaměstnanci uvedli jako důvod nespokojenosti příliš velkou vzdálenost do místa výkonu práce. Zbytek je spíše spokojen a spokojen, což je pravděpodobně způsobeno tím, že většina prodejen je nově zrekonstruovaných a poskytují tak příjemné místo k výkonu práce.

➤ Vztahy v pracovním kolektivu

Otázce vztahů v pracovním kolektivu se v dotazníku věnovala otázka číslo 2: **Cítíte se dobře ve svém pracovním kolektivu?**

V pracovním kolektivu se cítí dobře 49 % prodejců. Dalších 45 % uvedlo, že se spíše necítí dobře ve svém pracovním kolektivu a 6 % rozhodně ne. Jako důvod nespokojenosti tito zaměstnanci uvádí konflikty mezi kolegy, neférové jednání, závist a přebírání zákazníků.

➤ Vztahy a komunikace s nadřízenými

Vztah s nadřízeným

Otázce vztahu mezi prodejci a nadřízenými se věnovala otázka v dotazníku č. 3: **Vnímáte pracovní vztah mezi Vámi a Vaším nadřízeným jako dobrý?**

Odpovědi na tuto otázku jsou přehledně znázorněny na Obr.7. Vztah s nadřízeným hodnotí 77 % respondentů jako dobrý. Zbýlých 21 % odpovědělo na otázku spíše ne a 2 % rozhodně ne. V otázce proč tomu tak je, ale zaměstnanci nebyli příliš sdílní. Na tuto otázku mělo odpovědět 36 zaměstnanců a odpověděli pouze dva. Jeden jako důvod uvedl nespokojenost s plánováním směn a druhý rozdílné povahy.

Ochota nadřízeného vyslechnout zaměstnance

Ochoty nadřízeného vyslechnout zaměstnance se v dotazníku týkala otázka č. 4: **Je Váš nadřízený ochotný Vás vyslechnout?**

81 % respondentů uvedlo, že je nadřízený ochotný je vyslechnout. 19 % respondentů odpovědělo na otázku spíše ne a žádný z respondentů si rozhodně nemyslí, že by ho nadřízený nebyl ochotný vyslechnout, což hodnotím velmi kladně. Tento výsledek je známkou důvěry, která je pro tým velmi důležitá.

Pravidelnost zpětné vazby

Pravidelnost zpětné vazby v dotazníku řešila otázka číslo 5: **Dostáváte od svého nadřízeného pravidelnou zpětnou vazbu?**

Zaměstnanci od svých nadřízených dostávají zpětnou vazbu v pouhých 43 %. Zbylých 45 % respondentů uvádí, že zpětnou vazbu spíše nedostává a 12 % uvedlo, že ji rozhodně nedostává. Zpětná vazba je pro zaměstnance velmi důležitá, protože jim říká, co dělají dobře a naopak, kde je prostor pro zlepšení.

Srozumitelnost zpětné vazby

Srozumitelnosti zpětné vazby se v dotazníku týkala otázka č. 6: **Je pro Vás zpětná vazba srozumitelná?**

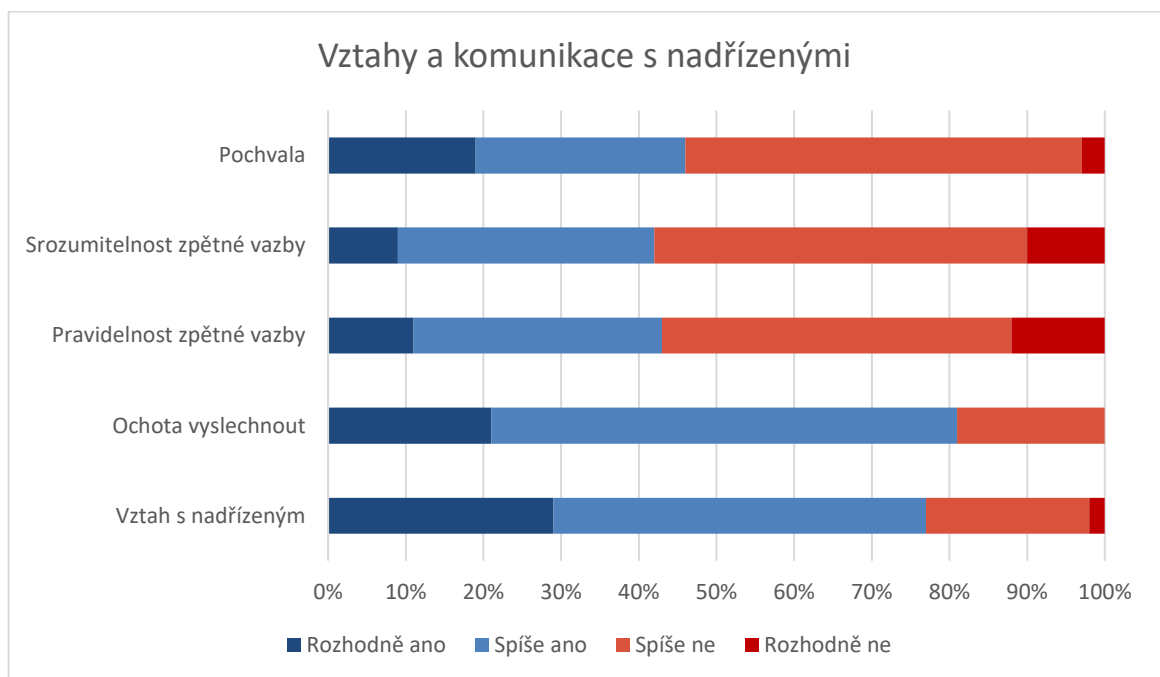
Při podávání zpětné vazby je nejdůležitější její pochopení. Jestliže zaměstnanci zpětné vazbě nerozumí, tak není přínosná. Zpětné vazbě rozumí 9 % respondentů a 33 % spíše rozumí. Zbylých 58 % respondentů uvedlo, že zpětné vazbě spíše nerozumí.

Pochvala za dobře odvedenou práci

Otázka pochvaly za dobře odvedenou práci je v dotazníku položena otázkou číslo 7: **Jste pochválen/a v případě dobře odvedené práce?**

Z obrázku (Obr. 7) je zřejmé, že více než polovina zaměstnanců nebývá pochváleno za dobře odvedenou práci. Každý zaměstnanec by měl být občas pochválen za dobře odvedenou práci, jinak se může stát, že ztratí snahu a motivaci pro další práci.

Odpovědi na jednotlivé otázky, které se týkají oblasti vztahů a komunikace s nadřízenými, jsou přehledně zobrazeny v následujícím obrázku (Obr.7).



Obr. 7: Vztahy a komunikace s nadřízenými (vlastní zpracování, 2017)

➤ **Hodnocení pracovního výkonu**

Hodnocení pracovního výkonu se v dotazníku týkala otázka číslo 8: **Je Váš pracovní výkon pravidelně hodnocen?**

Pro každého zaměstnance je důležité vědět, jestli je jeho pracovní úsilí vynaloženo efektivně a správně. Je nutné formovat zájmy zaměstnance se zájmy společnosti a s tím je spojena potřeba hodnocení pracovního výkonu. Významná část respondentů (64 %) uvedla, že jejich pracovní výkon není pravidelně hodnocen.

➤ **Předávání informací**

Oblasti předávání informací se v dotazníku věnovala otázka č. 9: **Jste dobře informován/a o cílech a poslání společnosti?**

Jestliže chce společnost dosáhnout svých cílů, musí o nich poskytovat informace svým zaměstnancům. Když budou zaměstnanci znát tyto cíle, mohou svou pracovní činností a svými zkušenostmi přispět ke splnění těchto cílů. Z dotazníků vyplývá, že 80 % respondentů je dobře informováno o cílech a poslání společnosti a 20 % respondentů uvedlo, že spíše není.

Této oblasti se dále týkala otázka číslo 12: **Máte potřebné informace k výkonu práce?**

Potřebné informace k výkonu práce má 91 % respondentů. Pouhých 9 % respondentů tvrdí, že potřebné informace k výkonu práce spíše nemá.

➤ **Kariérní růst**

Na otázku kariérního růstu se soustředila otázka č. 10: **Máte ve firmě možnost kariérního růstu?**

43 % respondentů uvedlo, že mají ve firmě možnost kariérního růstu. 30 % respondentů uvedlo, že spíše ne a 27 % respondentů uvedlo že rozhodně nemají možnost kariérního růstu.

➤ **Vzdělávání**

Vzdělávání se v dotazníku věnuje otázka číslo 11: **Je pro Vás současné firemní vzdělávání dostačující?**

Firemní vzdělávání a školení jednoznačně přispívá ke zvyšování pracovního výkonu, loajality a kvalifikaci zaměstnanců. Jak již bylo řečeno, školení probíhají na pravidelném meetingu. 91 % respondentů odpovědělo, že je pro ně současné firemní vzdělávání dostačující a pouhých 9 % respondentů uvedlo, že pro ně dostačující spíše není.

➤ **Systém odměňování prodejců**

Oblasti odměňování prodejců se týkala otázka č. 13: **Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?** a otázka č. 14: **Vnímáte principy a pravidla odměňování jako spravedlivá?**

Žádný z respondentů si nemyslí, že by jeho platové ohodnocení rozhodně odpovídalo práci, kterou vykonává. 23 % respondentů si myslí, že jejich platové ohodnocení spíše odpovídá práci, kterou vykonávají, 42 % spíše neodpovídá a 35 % rozhodně neodpovídá. Co se týče principů a pravidel v odměňování, jsou vnímána 21 % respondentů jako spravedlivá. Zbylých 54 % respondentů je vnímá jako spíše nespravedlivá a 25 % respondentů jako rozhodně nespravedlivá.

➤ **Zaměstnanecké benefity**

Zaměstnaneckým benefitům se v dotazníku věnovala otázka číslo 16: **Jste spokojen/a s množstvím poskytovaných zaměstnaneckých benefitů?**

Z dotazníku je zřejmé, že 74 % respondentů je spokojeno s množstvím poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. 26 % tázaných je spíše nespokojeno a žádný z tázaných s nimi není rozhodně nespokojen.

Na otázku zaměstnaneckých benefitů, které prodejcům schází, odpovědělo nejvíce z dotázaných 13. plat (62 % respondentů), dále příspěvek na dovolenou (57 % respondentů), příspěvek na dopravu (56 % respondentů), poukázky flexi pass (51 % respondentů), rehabilitace a masáže (38 % respondentů), příspěvek na fitness a jiné sportovní vyžití (27 % respondentů), odměny za nulovou absenci (19 % respondentů), vyhlášení a odměna pro nejlepšího prodejce za měsíc (4 % respondentů), příspěvek na studium cizích jazyků (4 % respondentů).

Prodejci měli v dotazníku dále ohodnotit, jak moc jsou pro ně určité faktory motivační. Hodnocení motivačních faktorů je na stupnici 1-5, kdy 1 znamená velmi a 5 vůbec. Výsledek je zobrazen v následující tabulce (Tab. 4)

Tab. 4: Motivační faktory (vlastní zpracování, 2017)

Hodnocení Motivační faktor	1	2	3	4	5	Průměrná hodnota
Mzda	120	14	20	2	0	1,38
Charakter práce	91	37	15	10	3	1,70
Dobré vztahy na pracovišti	84	42	18	9	3	1,75
Zaměstnanecké benefity	83	29	30	10	4	1,87
Pochvala za dobře vykonanou práci	73	29	37	10	7	2,03
Pravidelná zpětná vazba	48	44	35	21	8	2,34
Chování nadřízených	39	40	54	18	5	2,42
Pravidelné hodnocení	38	42	39	30	7	2,53
Možnost dalšího vzdělávání	38	35	52	15	16	2,59
Možnost kariérního růstu	49	28	25	37	17	2,65

Příjemné pracovní prostředí	28	32	51	33	12	2,80
Dobrá informovanost	10	12	44	73	17	3,48

Nejvíce motivační faktory pro respondenty jsou tedy mzda, charakter práce a dobré vztahy na pracovišti a nejméně motivační faktory jsou možnost kariérního růstu, příjemné pracovní prostředí a dobrá informovanost.

Co se týče celkové spokojenosti, tak celkově spokojeno se v zaměstnání cítí být 65 % respondentů. 31 % respondentů se cítí být spíše nespokojeno a 4 % respondentů jsou rozhodně nespokojeni.

Na otázku číslo 19: **Kdybyste mohl/a změnit jednu věc, která by to byla?** Odpovědělo 63 % respondentů, že by nejraději změnilo způsob odměňování ve vybrané společnosti, 24 % respondentů by změnilo vztahy na pracovišti, 10 % respondentů by změnilo zaměstnanecké benefity, 3 % respondentů by změnila pracovní podmínky a možnost jiné nevybral žádný z respondentů.

6.8.2 Výsledky dotazníkového šetření

Díky výsledkům dotazníkového šetření, které byly doplněny o rozhovory se zaměstnanci, byly určeny hlavní oblasti, na které by se vybraná společnost měla soustředit z hlediska motivace svých zaměstnanců.

Mezi silné stránky vybrané společnosti v oblasti motivace patří:

- dobré pracovní prostředí,
- dobré vztahy s nadřízenými,
- ochota nadřízených k vyslechnutí svých zaměstnanců,
- dobrý tok informací o cílech a poslání společnosti,
- dobrá informovanost,
- spokojenost se zaměstnaneckými benefity.

Mezi slabé stránky vybrané společnosti v oblasti motivace patří:

- špatné vztahy s kolegy,
- neodpovídající a nespravedlivé platové ohodnocení,
- žádné nebo nedostatečné hodnocení výsledků zaměstnanců,

- nedostatečná a nesrozumitelná zpětná vazba,
- malá možnost kariérního růstu,
- nedostatečná pochvala za dobře odvedenou práci.

6.8.3 Vyhodnocení hypotéz

V rámci analýzy byly stanoveny následující hypotézy:

1. hypotéza: Čím je prodejce starší, tím je pro něj motivační faktor možnost dalšího vzdělávání méně motivační.
2. hypotéza: Čím je prodejce starší, tím je pro něj motivační faktor mzda více motivační.

Pro ověření těchto dvou hypotéz je využita analýza rozptylu (ANOVA). Bude pracováno s hladinou významnosti $\alpha = 0,05$, která určuje pravděpodobnost zamítnutí nulové hypotézy. Na hladině významnosti α tedy testujeme nulovou hypotézu, která tvrdí, že všechny střední hodnoty jsou stejné. Pro stručný přehled jsou níže uvedeny jen konečné výsledky stěžejní pro potvrzení či zamítnutí nulové hypotézy.

1. hypotéza: Čím je prodejce starší, tím je pro něj motivační faktor možnost dalšího vzdělávání méně motivační.

H_0 : Věková skupina nemá vliv na hodnocení motivačního faktoru vzdělávání.

Tab. 5: ANOVA pro 1. hypotézu (vlastní zpracování, 2017)

Zdroj variability	Součet čtverců	Stupně volnosti	Průměrný čtverec	$F_A = MS_A / MS_R$
Skupiny	$SS_A = 0,7865$	3	$MS_A = 0,2622$	0,2786
Reziduální	$SS_R = 143,0627$	152	$MS_R = 0,9412$	-
Celkový	$SS_T = 143,8492$	155	-	-

Na základě zvolené hladiny významnosti 0,05 a stupňů volnosti 3 a 152 byla díky funkci FINV v programu Microsoft Excel vypočítána hodnota kritického oboru. Kritický obor je $W = < F_{0,95}(3,152), \infty) = < 2,66, \infty)$.

Testová statistika není realizována v kritickém oboru, tzn. že hypotézu H_0 nemůžeme zamítnout. Neexistuje tedy statisticky významný rozdíl mezi jednotlivými věkovými skupinami a jejich motivací vzděláváním.

2. hypotéza: Čím je prodejce starší, tím je pro něj motivační faktor mzda více motivační.

H_0 : Věková skupina nemá vliv na hodnocení motivačního faktoru mzdy.

Tab. 6: ANOVA pro 2. hypotézu (vlastní zpracování, 2017)

Zdroj variability	Součet čtverců	Stupně volnosti	Průměrný čtverec	$F_A = MS_A / MS_R$
Skupiny	$SS_A = 1,9143$	3	$MS_A = 0,6381$	0,6162
Reziduální	$SS_R = 157,4184$	152	$MS_R = 1,0356$	-
Celkový	$SS_T = 159,3327$	155	-	-

Hladina významnosti i stupně volnosti zůstávají u obou hypotéz stejné, tzn. i kritický obor je v intervalu $W = < F_{0,95}(3,152), \infty) = < 2,66, \infty)$.

Testová statistika není realizována v kritickém oboru, tzn. že hypotézu H_0 nemůžeme zamítnout. Neexistuje tedy statisticky významný rozdíl mezi jednotlivými věkovými skupinami a jejich motivací mzdou.

6.9 Motivační prostředky konkurence

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že největší nespokojenost zaměstnanců je s platovým ohodnocením. Platové ohodnocení bylo zaměstnanci označeno za neodpovídající a nespravedlivé. Autorka se tedy rozhodla zjistit, jestli je platové ohodnocení prodejců vybrané společnosti ve srovnání s konkurencí opravdu neodpovídající a nespravedlivé nebo zda je to jen subjektivní pocit zaměstnanců vybrané společnosti.

Pro zjištění motivačních prostředků byli osloveni hlavní konkurenti vybrané společnosti (Blažek, Gant, Steilmann a T. M. Lewin) v brněnských obchodních centrech – OC Olympia, OC Galerie Vaňkovka a OC Královo Pole. Potřebné informace byly zjišťovány prostřednictvím rozhovoru s vedoucími z konkurenčních prodejen. Byly zjišťovány informace

z těchto oblastí – průměrná čistá mzda, pracovní náplň, výše zaměstnanecké slevy, další motivační prostředky vedení.

V následující tabulce je zobrazena výše průměrné čisté mzdy prodejců u jednotlivých konkurentů, která byla zjištěna díky rozhovorům se zaměstnanci jednotlivých konkurentů.

Tab. 7: Průměrná čistá měsíční mzda (vlastní zpracování, 2017)

	Průměrná čistá měsíční mzda
Gant	19 000 Kč
Steilmann	17 500 Kč
Blažek	17 000 Kč
T. M. Lewin	16 700 Kč
Vybraná společnost	13 100 Kč

Z Tab. 7 je zřejmé, že výše průměrné čisté mzdy je u vybrané společnosti ve srovnání s konkurencí nejnižší. Ukazatel průměrné čisté mzdy byl vybrán, jelikož znázorňuje reálný pohled na životní úroveň zaměstnanců, protože tato částka je již zkrácena o platbu daně, sociálního a zdravotního pojištění.

Dále následovala otázka ohledně pracovní náplně prodejců. Odpovědi na tuto otázku jsou znázorněny v následující tabulce.

Tab. 8: Pracovní náplň prodejců (vlastní zpracování, 2017)

Pracovní náplň	Vybraná společnost	Gant	Steilmann	Blažek	T.M.Lewin
Práce ve skladu	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne
Práce na pokladně	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Nadstandardní zákaznický servis	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne
Doplňkový prodej	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano
Doplňování zboží	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano

Merchandising	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne
----------------------	-----	----	-----	-----	----

Co se týče pracovní náplně, tak práci ve skladu (příjem zboží, vybalování zboží, zařazování zboží ve skladu) vykonávají prodejci u vybrané společnosti, Steilmanna a Blažka. V prodejnách Gant a T. M. Lewin mají pro tuto činnost skladnice. Práci na pokladně vykonávají prodejci u všech značek. Nadstandardním zákaznickým servisem je myšleno provádění úprav oděvů, poskytování občerstvení zákazníkům, asistování zákazníkům v kabinkách, tvoření outfitů a stylingu. Tento nadstandardní zákaznický servis je poskytován prodejci u vybrané společnosti, Steilmanna a Blažka. Doplnkový prodej je vyžadován od prodejců vybrané společnosti, Steilmanna a T. M. Lewina. Doplnování zboží na prodejnu je vyžadováno od prodejců všech značek. Merchandising mají na starosti prodejci u vybrané společnosti, Steilmanna a Blažka. V prodejnách Gant a T. M. Lewin mají pro merchandising vyčleněnou pozici merchandisera.

Další ze zkoumaných oblastí byla výše zaměstnanecké slevy, která je poskytována na prodávané zboží. Zaměstnaneckou slevu poskytuje každá z konkurenčních společností, ale tato sleva je poskytována pouze na nezlevněné zboží. Cílem zaměstnaneckých slev je, aby zaměstnanci sami na sobě prezentovali zboží, které prodávají. Výše poskytovaných zaměstnaneckých slev je zobrazena v Tab. 9.

Tab. 9: Výše zaměstnanecké slevy (vlastní zpracování, 2017)

	Výše zaměstnanecké slevy
Vybraná společnost	40 %
Gant	50 %
Steilmann	50 %
Blažek	40 %
T. M. Lewin	30 %

Poslední otázka se týkala dalších motivačních prostředků vedení a prémie, které společnosti používají. Bohužel k této otázce se žádná z konkurenčních společností již nechtěla vyjadřovat.

V následující tabulce (Tab. 10) je provedeno srovnání tržeb a zisku konkurenčních společností a vybrané společnosti za rok 2015. Z tabulky je zřejmé, že vybraná společnost dosáhla v roce 2015 nejvyšších tržeb z prodeje zboží. Co se týče zisku před zdaněním, vybraná společnost ve srovnání s konkurencí dosáhla v roce 2015 jednoho z nejnižších zisků.

Tab. 10: Tržby a zisk za rok 2015 (v tis. Kč) (vlastní zpracování, 2017)

Společnost	Gant	Steilmann	Blažek	T. M. Lewin	Vybraná společnost
Tržby z prodeje zboží	246 573	154 991	420 338	128 241	471 274
Zisk (před zdaněním)	11 074	10 567	15 056	4 835	6 151

Dále je provedeno srovnání průměrné hrubé měsíční mzdy prodejce vybrané společnosti za rok 2016 s hrubou měsíční mzdou zaměstnanců na pozici prodavače textilu, obuvi a kožené galanterie za rok 2016. Údaj o hrubé měsíční mzdě za rok 2016 pro vybranou kategorii zaměstnání (prodavači textilu, obuvi a kožené galanterie) je získán ze serveru ISPV (informační systém o průměrném výdělků).

Tab. 11: Srovnání mzdy (vlastní zpracování, 2017)

	Hrubá měsíční mzda za rok 2016 (v Kč)
Prodavači textilu, obuvi a kožené galanterie	17 663 Kč
Prodejci vybrané společnosti	16 018 Kč

Hrubá měsíční mzda za rok 2016 na pozici prodavače textilu, obuvi a kožené galanterie činila 17 663 Kč. Průměrná hrubá měsíční mzda prodejce ve vybrané společnosti za rok 2016 byla ve výši 16 018 Kč. Z tabulky (Tab. 11) je tedy zřejmé, že hrubá měsíční mzda prodejce ve vybrané společnosti za rok 2016 je nižší, než je celorepublikový průměr pro danou kategorii zaměstnání.

6.10 Shrnutí analytických poznatků

Analýza byla zpracována na základě rozboru vnitropodnikových dokumentů, poznatků z vlastního působení ve společnosti, rozhovorů s country manažerem vybrané společnosti a zaměstnanců konkurenčních prodejen a dotazníkového šetření.

Analýza odhalila přednosti a nedostatky vybrané společnosti v oblasti motivace prodejců. Mezi přednosti můžeme zařadit dobré pracovní prostředí, dobré vztahy s nadřízenými, ochota nadřízených k vyslechnutí svých zaměstnanců, dobrý tok informací o cílech a poslání společnosti, dobrou informovanost zaměstnanců a jejich spokojenost se zaměstnaneckými benefity. Mezi nedostatky, na které by společnost v rámci motivace měla zaměřit svou pozornost, patří: špatné vztahy s kolegy, neodpovídající a nespravedlivé platové ohodnocení, žádné nebo nedostatečné hodnocení výsledků zaměstnanců, nedostatečná a nesrozumitelná zpětná vazba, malá možnost kariérního růstu a nedostatečná pochvala za dobře odvedenou práci.

V rámci analýzy byly stanoveny následující hypotézy:

1. hypotéza: Čím je prodejce starší, tím je pro něj motivační faktor možnost dalšího vzdělávání méně motivační.
2. hypotéza: Čím je prodejce starší, tím je pro něj motivační faktor mzda více motivační.

Obě dvě stanovené hypotézy byly zamítnuty, z čehož vyplývá, že neexistuje statisticky významný rozdíl mezi jednotlivými věkovými skupinami a jejich motivací dalším vzděláváním a mzdou.

Na základě výsledků dotazníkového šetření, ze kterého vyplynulo, že největší nespokojenost prodejců vybrané společnosti je s výší platového ohodnocení, byla provedena analýza motivačních prostředků konkurence. Ukázalo se, že výše čisté průměrné mzdy je u vybrané společnosti nejnižší a zároveň je po prodejcích vybrané společnosti vyžadováno nejvíce pracovních činností ve srovnání s konkurencí. Analýza dále ukázala, že hrubá měsíční mzda prodejce ve vybrané společnosti za rok 2016 je nižší, než je celorepublikový průměr pro danou kategorii zaměstnání.

Na nedostatky v oblasti motivace, které vyplynuly z analýzy, bude zaměřen projekt s cílem zvýšit motivaci prodejců ve vybrané společnosti.

7 PROJEKT ZVÝŠENÍ MOTIVACE PRODEJců

Díky výsledkům z analýzy, kde se analyzoval současný stav motivace prodejců ve vybrané společnosti, je možné nastavit změny motivačního systému s hlavním cílem zvýšit motivaci prodejců.

Z výsledků provedeného průzkumu byly stanoveny oblasti, na které by se společnost měla zaměřit a ve kterých by měla podniknout určitá opatření. Následující oblasti poskytnou konkrétní návrhy na zvýšení motivace prodejců ve vybrané společnosti:

- systém odměňování,
- hodnocení prodejců,
- komunikace,
- týmová atmosféra.

Navrhovaný projekt tedy bude vycházet z provedené analýzy a bude navržen tak, aby vyhovoval požadavkům zaměstnavatele i zaměstnanců. Projekt bude v souladu se současnou ekonomickou situací vybrané společnosti a jeho důležitou součástí budou také předpokládané přínosy, náklady a rizika projektu.

Realizace projektu je spojena se splněním těchto podmínek:

- plná podpora vedení vybrané společnosti,
- uvolnění dostatečného množství finančních prostředků nutných k realizaci projektu,
- spolupráce všech zúčastněných stran,
- ochota zaměstnanců účastnit se pravidelných hodnocení a teambuildingů.

Splnění těchto podmínek by měla zajistit prezentace výhodnosti a přínosů projektu vedení společnosti i všem jejím zaměstnancům.

7.1 Navrhovaná opatření

7.1.1 Systém odměňování

Z analýzy jasně vyplynulo, že 79 % respondentů vnímá principy a pravidla odměňování jako nespravedlivá, 77 % respondentů si myslí, že jejich platové ohodnocení neodpovídá práci, kterou vykonávají. Zároveň respondenti ohodnotili mzdu jako pro ně nejvíce motivační faktor.

Byl proveden průzkum mezi čtyřmi konkurenčními prodejny, který ukázal, že průměrná výše čisté měsíční mzdy prodejce na hlavní pracovní úvazek je 17 550 Kč (Tab. 7). Průměrná čistá měsíční mzda prodejců, kteří pracují na hlavní pracovní úvazek u vybrané společnosti, činí 13 100 Kč, což je o více než 4 tisíce méně. Zároveň vybraná společnost po svých zaměstnancích vyžaduje nadstandardní zákaznický servis a doplňkový prodej, což není běžné u všech konkurentů. Analýza dále ukázala, že hrubá měsíční mzda prodejce ve vybrané společnosti za rok 2016 je nižší, než je celorepublikový průměr pro danou kategorii zaměstnání. Návrh pro vybranou společnost je tedy tento rozdíl srovnat. Pro nový systém finančního ohodnocení navrhuji zvýšení základní hrubé mzdy a úpravu systému prémie.

Zvýšení základní hrubé mzdy

V současnosti činí základní hrubá měsíční mzda zaměstnanců na hlavní pracovní úvazek 10 000 Kč (bez prémie a příplatků). Navrhuji zvýšení základní hrubé mzdy o 2 000 Kč pro hlavní pracovní úvazek. V následující tabulce je zobrazeno srovnání původní základní měsíční hrubé mzdy a zvýšené základní měsíční hrubé mzdy pro jednotlivé hodinové pracovní úvazky. Pro poloviční úvazky byla základní hrubá mzda navýšena o 1 000 Kč. Hlavní pracovní úvazky nejsou zvýhodněny oproti polovičním pracovním úvazkům a základní hrubá mzda je tedy mezi úvazky rozpočítána poměrově. K poměrovému rozpočítání dochází z toho důvodu, že oba dva úvazky mají stejnou pracovní činnost a nesou stejnou zodpovědnost.

Tab. 12: Základní hrubá měsíční mzda (vlastní zpracování, 2017)

Týdenní úvazek	Základní hrubá mzda	Nová základní hrubá mzda
40 hodin	10 000 Kč	12 000 Kč
20 hodin	5 000 Kč	6 000 Kč

Osobní ohodnocení

O výši osobního ohodnocení rozhoduje přímý nadřízený prodejce, resp. vedení zaměstnavatele, a jeho výši stanoví dle plnění povinností zaměstnance. Ty jsou specifikovány v náplni práce zaměstnance a v pracovních pravidlech a interních směrnících zaměstnavatele. Osobní ohodnocení je vypláceno v plné výši – 2000 Kč pro plné úvazky a 1000 Kč pro poloviční úvazky v případě, že zaměstnanec plní své pracovní povinnosti a nedochází u

něj pravidelně k drobným přestupkům (pozdní příchody, časté absence atd.). V případě neplnění pracovních povinností může vedoucí zkrátit osobní ohodnocení zaměstnance na částku dle svého uvážení. Analýza ukázala, že osobní ohodnocení je převážně vypláceno v plné výši a store manažeři s jeho výší příliš nepracují, což může na prodejce působit demotivačně. Proto navrhuji, aby byl kladen na store manažery větší důraz, co se týče práce s výší osobního ohodnocení. Navrhuji, aby se s výší osobního ohodnocení pracovalo na základě těchto kritérií:

- pozdní příchod do zaměstnání – zkrácení výše osobního ohodnocení o 20 %,
- pravidelné pozdní příchody do zaměstnání – zkrácení výše osobního ohodnocení o 50 %,
- neomluvená absence – zkrácení výše osobního ohodnocení o 50 %.

Čtvrtletní prémie

Vybrané společnosti navrhuji zavést systém vyplácení čtvrtletních prémie. Cílem společnosti je navýšit tržby z prodeje výrobků oproti minulému období o 5 %. Čtvrtletní prémie navrhuji ve výšce 2 000 Kč pro prodejce na 40 hodinový pracovní úvazek při splnění cíle navýšení tržeb o 5 % oproti čtvrtletí minulému. U prodejců na poloviční úvazek bude tato prémie činit 1 000 Kč. Čtvrtletní prémie bude vyplácena v měsíci, který následuje po ukončení čtvrtletí.

Tab. 13: Čtvrtletní prémie (vlastní zpracování, 2017)

	Skutečná tržba v minulém roce	Skutečná tržba v letošním roce
1. měsíc	2 500 000 Kč	2 450 000 Kč
2. měsíc	2 800 000 Kč	2 978 000 Kč
3. měsíc	2 650 000 Kč	2 980 000 Kč
Celkem tržba za čtvrtletí	7 950 000 Kč	8 408 000 Kč
Navýšení oproti minulému roku	5 %	
Prémie 40 h úvazku	2 000 Kč	
Prémie 20 h úvazku	1 000 Kč	

Odměna za odpracované roky u společnosti

Vybraná společnost poskytuje všem prodejcům stejný plat bez ohledu na to, jak dlouho u společnosti pracují. Společnost tedy nezohledňuje, jestli u ní prodejce pracuje dva měsíce nebo dva roky. Myslím si, že by společnost měla finančně zvýhodnit zaměstnance, kteří u společnosti pracují dlouhodobě, tímto je motivovat a zabránit k jejich odchodu. Vybrané společnosti tedy navrhuji zavést odměnu, která zohlední počet odpracovaných let u společnosti. Za každý odpracovaný rok by se prodejcům navýšila hrubá mzda o částku ve výšce 500 Kč. U polovičních úvazků by toto navýšení bylo poloviční, tzn. ve výšce 250 Kč. V následující tabulce (Tab. 14) je zobrazen vývoj hrubé mzdy při započítání odměny za odpracované roky u vybrané společnosti u prodejce na plný úvazek.

Tab. 14: Výše hrubé mzdy podle počtu odpracovaných let (vlastní zpracování, 2017)

Počet odpracovaných let u společnosti	Hrubá mzda	Výše odměny
1 rok	12 000 Kč	500 Kč
2 roky	12 500 Kč	1 000 Kč
3 roky	13 000 Kč	1 500 Kč
4 roky	13 500 Kč	2 000 Kč
5 let	14 000 Kč	2 500 Kč

Soutěže na prodejnách

Navrhuji vybrané společnosti zavést soutěže na prodejnách, které by měly fungovat jako motivační prostředek a hlavním cílem by mělo být plnění daných prodejních cílů. Navrhuji soutěž o nejlepšího prodejce na každé prodejně, která by probíhala každý měsíc. Každý prodejce má nastavený svůj měsíční plán prodeje podle hodinových úvazků a odpracovaných hodin (viz. Tab. 15). Denní osobní obrat prodejců zapisuje osoba, která je pověřena zpracovat večer pokladní uzávěrku, do denního plánu, který je volně k nahlédnutí všem prodejcům v počítači každé prodejny. V denním plánu může prodejce vidět, jak si daný měsíc stojí v procentuálním plnění svého osobního plánu. Ten prodejce, který by měl na konci měsíce nejvyšší procentuální plnění svého osobního měsíčního plánu, by byl prohlášen za nejlepšího prodejce měsíce a byla by mu předána odměna.

Tab. 15: Plnění osobního měsíčního plánu (vlastní zpracování, 2017)

Jméno	Úvazek	Měsíční plán prodeje	Skutečný prodej	Plnění osob- ního plánu prodeje
Tomáš	40 h./týden	378 825 Kč	354 137 Kč	93 %
Dalibor	40 h./týden	378 825 Kč	312 252 Kč	82 %
Monika	40 h./týden	343 523 Kč	351 426 Kč	102 %
Tereza	40 h./týden	314 128 Kč	281 317 Kč	90 %
Barbora	40 h./týden	378 825 Kč	296 527 Kč	78 %
Alexandra	20 h./týden	189 413 Kč	201 499 Kč	106 %
Petr	20 h./týden	189 413 Kč	195 529 Kč	103 %

Vyhlášení vítěze soutěže by probíhalo vždy po skončení měsíce na pravidelném meetingu prodejny. Jako odměnu za výhru v soutěži navrhuji pro nejlepšího prodejce měsíce dárkovou poukázku vybrané společnosti na nákup zboží v hodnotě 500 Kč. Dárkové poukázky vybrané společnosti platí rok ode dne vydání a je možné je uplatnit na jakékoliv prodejně vybrané společnosti.

Předpokládané náklady

Vyjádřit přesné náklady změny finančního ohodnocení prodejců je téměř nereálné, jelikož není známa přesná struktura zaměstnanců v následujících letech a přesná struktura osobních nákladů vybrané společnosti. Zároveň není možné dopředu přesně určit výsledky prodejců, ze kterých je vypočítána výše prémie.

Tab. 16 zobrazuje srovnání ročních mezd zaměstnance na plný pracovní úvazek (40 h./týden) před a po zavedení nového systému odměňování. Výše osobního ohodnocení, odměny závislé na plnění plánu obratu, provize z prodejů a čtvrtletní prémie je započítána v nejvyšší možné výši, kdy jsou splněny všechny požadované cíle. Mzdové roční náklady po zavedení nového systému odměňování prodejců vzrostou přibližně o 42 880 Kč na jednoho prodejce na plný pracovní úvazek. V celkových mzdových nákladech není zahrnuta odměna za odpracované roky u společnosti, protože nebyla zjištěna přesná délka pracov-

ních poměrů jednotlivých prodejců u vybrané společnosti, přičemž i její vývoj do budoucna se těžko odhaduje. Výše odměny za odpracované roky u společnosti neměla být vyšší než 900 000 Kč za rok.

Tab. 16: Roční mzda zaměstnance na plný pracovní úvazek (vlastní zpracování, 2017)

	Současný stav (v Kč)	Nový mzdový systém (v Kč)	Rozdíl (v Kč)
Základní hrubá mzda	120 000	144 000	24 000
Osobní ohodnocení	24 000	24 000	0
Odměna závislá na plnění plánu obratu	48 000	48 000	0
Provize z prodejů	48 000	48 000	0
Čtvrtletní prémie	-	8 000	8 000
Celková hrubá mzda	240 000	272 000	32 000
Čistá mzda	158 192	177 887	19 695
Mzdové náklady	321 600	364 480	42 880

V následující tabulce (Tab. 17) je zobrazeno srovnání ročních mezd zaměstnance na poloviční pracovní úvazek (20 h./týden) před a po zavedení nového systému odměňování. Výše osobního ohodnocení, odměny závislé na plnění plánu obratu, provize z prodejů a čtvrtletní prémie je opět započítána v nejvyšší možné výši, kdy jsou splněny všechny požadované cíle. Mzdové roční náklady po zavedení nového systému odměňování prodejců vzrostou přibližně o 21 480 Kč na jednoho prodejce na poloviční pracovní úvazek.

Tab. 17: Roční mzda zaměstnance na poloviční pracovní úvazek (vlastní zpracování, 2017)

	Současný stav (v Kč)	Nový mzdový systém (v Kč)	Rozdíl (v Kč)
Základní hrubá mzda	60 000	72 000	12 000
Osobní ohodnocení	12 000	12 000	0
Odměna závislá na	24 000	24 000	0

plnění plánu obrátu			
Provize z prodejů	30 000	30 000	0
Čtvrtletní prémie	-	4 000	4 000
Celková hrubá mzda	126 000	142 000	16 000
Čistá mzda	87 617	97 417	9 800
Mzdové náklady	168 800	190 280	21 480

Celkové mzdové roční náklady vybrané společnosti na změnu v systému odměňování jsou znázorněny v Tab. 18. Výše celkových mzdových nákladů na změnu v systému odměňování prodejců vybrané společnosti je odhadována, jelikož nebyla zjištěna přesná struktura zaměstnanců. Pro výpočet celkových mzdových ročních nákladů společnosti na změnu v systému odměňování prodejců je uvažován počet 105 prodejců pracujících na plný pracovní úvazek (40 h./týden) a 69 prodejců pracujících na poloviční pracovní úvazek (20 h./týden). Za celkové mzdové náklady na změnu v systému odměňování prodejců je brán rozdíl ve výši mzdových nákladů zaměstnavatele mezi starým a novým systémem odměňování, který je přepočten na počet prodejců pracujících na plný pracovní úvazek a poloviční pracovní úvazek. Celkové mzdové náklady na změnu v systému odměňování prodejců jsou tedy ve výši zhruba 5 984 520 Kč za rok. Tato částka nepředstavuje pouze jednorázovou investici, ale jde o náklad, který bude vybraná společnost vynakládat každoročně.

Tab. 18: Celkové mzdové náklady (vlastní zpracování, 2017)

	Úvazek 40 h./týden	Úvazek 20 h./týden	Celkem
Výše mzdových nákladů (v Kč)	4 502 400	1 482 120	5 984 520

Roční náklady na realizaci soutěží o nejlepšího prodejce jsou znázorněny v Tab. 19. Tyto náklady vychází na 144 000 Kč ročně. Tato částka by ale reálně mohla být ještě nižší, jelikož výhrou v soutěži je dárková poukázka na nákup zboží u vybrané společnosti v hodnotě 500 Kč. Za tuto poukázku si prodejci nakoupí zboží včetně marže, která je zhruba 70 %.

Na základě toho by tedy náklady na soutěže o nejlepší prodejce představovaly přibližně pouhých 43 tisíc.

Tab. 19: Roční náklady na soutěže (vlastní zpracování, 2017)

	1 prodejna	Celkem
Náklady (Kč/rok)	6 000	144 000

Předpokládané přínosy

Mezi přínosy, které můžeme předpokládat po zavedení navrhovaných změn ve finančním ohodnocení prodejců, patří:

- růst tržeb,
- pokles fluktuace prodejců,
- zvýšení motivace prodejců,
- vyšší pracovní výkon prodejců.

7.1.2 Hodnocení prodejců

V současnosti ve vybrané společnosti nedochází k hodnotícím pohovorům. Zaměstnanci jsou hodnoceni jen na základě mystery shopperů, kteří bývají mnohdy velmi neobjektivní a pro prodejce je to demotivující. Hodnocení zaměstnanců je základní proces spadající do činností řízení lidských zdrojů a současně je to motivační nástroj. Je tedy důležité, aby byl systém hodnocení zaměstnanců zaveden.

Cílem zavedení hodnotících pohovorů je zjištění silných a slabých stránek zaměstnanců, zvýšení výkonu, loajality, motivovanosti a spokojenosti prodejců, umožnění zdokonalení v pracovních činnostech a identifikace dalšího směru rozvoje zaměstnanců.

Formulář hodnocení zaměstnanců

Návrh formuláře pro hodnocení prodejců je součástí přílohy (Příloha P III). Formulář se skládá ze čtyř částí. V úvodní části je potřeba vyplnit tyto identifikační údaje:

- jméno a příjmení, titul,
- datum nástupu do společnosti,
- datum uskutečnění hodnocení,
- jméno hodnotitele.

První část hodnotícího formuláře se zaměřuje na hodnocení pracovních a rozvojových cílů. Jde o hlavní úkoly, které byly zaměstnanci na konci předchozího hodnotícího období určeny nebo za které má trvalou zodpovědnost. Efektivita této části hodnocení je úzce spjata s povahou cílů: jejich konkrétností (a měřitelností), náročností (současně však dosažitelností) a jejich vztahem k cílům vybrané společnosti, ve které zaměstnanec působí. Jestliže jsou cíle zaměstnance jasně dané a hodnotil-li manažer jejich dosahování průběžně, nemělo by hodnocení dávat prostor pro subjektivní interpretaci ani pro překvapení na straně hodnoceného. První část hodnotícího formuláře se vedle plnění hlavních pracovních cílů soustředí i na výrazné úspěchy či případné neúspěchy zaměstnance, na plnění rozvojových cílů a posouzení toho, nakolik jsou schopnosti zaměstnance plně využity, případně co by bylo možno učinit pro jejich optimálnější využití.

Druhá část hodnotícího formuláře slouží ke zhodnocení pracovního a sociálního chování zaměstnanců. Jako hodnotící kritéria byla zvolena odpovědnost, iniciativa a pracovní nasazení, pracovní morálka, pořádek na pracovišti a péče o svěřené hodnoty, kvalita odvedené práce, reklamace a stížnosti a schopnost a ochota ke spolupráci. Hodnotících kritérií nebylo zvoleno příliš mnoho, protože při velké množství kritérií mají hodnotitelé sklon hodnotit všechna kritéria podobně. Byla zvolena čtyřbodová posuzovací škála, aby bylo zamezeno častému sklonu manažerů hodnotit zaměstnance jako průměrné. Součástí hodnotících otázek je i prostor pro případné bližší okomentování provedeného hodnocení. Dále je zde prostor pro zhodnocení silných stránek zaměstnance a oblastí, ve kterých se zaměstnanec ještě musí zdokonalit.

Třetí část hodnotícího formuláře shrnuje výkon a pracovní chování zaměstnance a stanoví závěry, ke kterým hodnocení dospělo. Cílem shrnutí je sumarizovat výsledky hodnocení podle jednotlivých kritérií do jediné souhrnné charakteristiky, kterou je hodnocený zaměstnanec klasifikován. V zájmu srozumitelnosti je celkové hodnocení pracovních výsledků a pracovního chování zaměstnance klasifikováno do čtyř stupňů, které jsou slovně popsány v rámci vysvětlivek:

- Vynikající – zaměstnanec je ve všech činnostech perfektní, plní své osobní cíle, aktivně přebírá odpovědnost, je výrazným pozitivním přínosem pro svou prodejnu, pomáhá ostatním, věnuje úsilí týmové práci.
- Velmi dobrý – zaměstnanec dosahuje cílových výsledků bez pomoci nadřízeného, jeho pracovní výkon i efektivita a úroveň pracovního chování většinou převyšuje požadavky na jeho pracovní pozici.

- Uspokojivý – zaměstnanec neplní všechny své cíle, při jeho práci je nutná pomoc ze strany nadřízeného.
- Neuspokojivý – zaměstnanec neplní své osobní cíle, nedokáže pracovat samostatně, vyžaduje zvýšený dohled. Jeho pracovní výsledky jsou převážně nižší, než odpovídá očekáváním.

Závěry hodnocení souvisí s přijetím opatření nezbytných ke zvýšení pracovního výkonu (na straně zaměstnance i organizace), dalšího rozvoje pracovníka (vztahující se k rostoucím nebo změněným nárokům jeho pozice v budoucnosti) a jeho kariéernímu postupu. Zaměstnanec samozřejmě může k závěrům hodnocení vyjádřit svůj názor.

Závěrečná část hodnotícího formuláře se týká stanovení nových osobních cílů pro další období a měla by být řešena dohodou se zaměstnancem. Pro stanovení nových cílů zaměstnance na příští hodnotící období či doplnění stávajících trvalých cílů je prioritou, aby zaměstnanec od začátku hodnotícího období věděl, na základě jakých očekávaných pracovních výsledků a hodnotících kritérií bude na konci období hodnocen.

Periodicita hodnocení

Hodnocení zaměstnanců bude probíhat dvakrát ročně po ukončení pololetí. Navrhuji zavést hodnocení na začátku měsíce července a ledna.

Průběh hodnocení

Pravidelné hodnocení prodejců bude mít na starosti vedoucí prodejny. Před začátkem vlastního hodnocení je důležité seznámit vedoucí prodejen s průběhem hodnocení a s daným formulářem hodnocení. Časová náročnost hodnocení jednoho zaměstnance je odhadována zhruba na 20–30 minut. Vedoucí prodejny si naplánuje hodnotící pohovory dle rozpisu prodejny. Alespoň dva týdny před konáním hodnotícího pohovoru zašle vedoucí prodejny hodnocenému zaměstnanci e-mail s informacemi o datu a času konání hodnocení a informace o tom, ať si prodejce připraví jakékoliv dotazy a připomínky. Vedoucí prodejny vyplní hodnotící formulář bez účasti zaměstnance a provede srovnání s výsledky z předchozího hodnocení zaměstnance.

Hodnotící pohovor bude probíhat v zázemí prodejny. Vedoucí prodejny si v den konání pohovoru zajistí, aby nebyli zbytečně rušeni a aby se pohovor odehrával v klidném prostředí. V rámci hodnotícího pohovoru seznámí hodnotitel hodnoceného prodejce s výsledky hodnocení. Důležité je, aby se argumentace hodnotitele opírala o konkrétní zkušenosti s hodnoceným prodejcem, nikoli o obecná konstatování a aby se jeho případná kri-

tika vztahovala k pracovní činnosti a pracovním problémům, nikoli k osobním vlastnostem prodejce. V průběhu diskuze hodnotitel nechává prostor pro vyjádření názoru hodnoceného prodejce. Hodnotitel by se neměl obávat přiklonit se k názoru hodnoceného, pokud jeho názor uzná za správný. Výsledkem hodnotícího pohovoru bude zhodnocení plnění cílů hodnoceného z předchozího čtvrtletí a dohoda o jeho osobních cílech na další čtvrtletí.

Každý hodnotící formulář bude vyhotoven ve dvou kopiích, kdy jedna kopie bude náležet hodnocenému zaměstnanci a druhá kopie bude uložena do osobní složky zaměstnance pro pozdější využití v rámci následujícího hodnocení či jako podklad pro personální účely. Hodnotitel i hodnocený zaměstnanec na závěr oba vyplněné formuláře podepíší, čímž potvrdí seznámení se s obsahem hodnocení.

Předpokládané náklady

- mzdové náklady

Tyto náklady musí společnost vynaložit, protože zaměstnanci po dobu rozhovoru reálně nepracují. Hodnocení zaměstnanců bude probíhat na prodejně v rámci pracovní doby. Hodnotitele proškolí country manažer na každé prodejně v rámci jeho pravidelných návštěv prodejen. Mzdové náklady na prodejce jsou vypočítány následovně:

$$0,5 \text{ h} \times 174 \text{ osob} \times 98 \text{ Kč (průměrná mzda)} \times 2 = 17\,052 \text{ Kč/rok}$$

Dále jsou pak tvořeny i mzdovými náklady, které vybraná společnost musí platit vedoucím pracovníkům během hodnocení. Předpokládaný čas, který musí společnost zaplatit jednomu hodnotiteli je asi 7 hodin ročně.

$$7 \text{ h} \times 24 \text{ hodnotitelů} \times 200 \text{ Kč (průměrná mzda)} = 33\,600 \text{ Kč/rok}$$

- tisk formulářů

Náklady spojené s tiskem hodnotících formulářů byly vyčísleny na 13 500 Kč ročně.

Předpokládané přínosy

Jako předpokládané přínosy pravidelných hodnocení může vybraná společnost očekávat:

- zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými,
- růst pracovního výkonu,
- získání informací o názorech a hodnotách zaměstnanců.

7.1.3 Komunikace

Z provedené analýzy vyplynulo, že většina prodejců má se svými vedoucími dobré vztahy a mohou za nimi přijít se svými problémy a vedoucí jsou ochotni je vyslechnout. Ale věc, která zaměstnancům chybí v rámci komunikace s nadřízenými, je nedostatečná zpětná vazba, a to ve formě kritiky i pochvaly za dobře odvedenou práci. Jelikož zaměstnancům chybí tyto základní aspekty spokojenosti v zaměstnání, narůstá tlak, stres, nervozita a díky tomu se zhoršuje atmosféra na prodejnách a snižuje motivace.

Byl předložen návrh pravidelného pololetního hodnocení zaměstnanců. Toto hodnocení má ale formální charakter a bude probíhat pouze dvakrát do roka. Navrhuji, aby vedoucí prodejen poskytovali zpětnou vazbu ve formě kritiky či pochvaly průběžně při odvedení pracovního výkonu, který to bude vyžadovat.

Motivace ve formě pochvaly a kritiky je závislá převážně na osobě vedoucího prodejny. Vedoucí prodejen se pravidelně účastní různých kurzů manažerských dovedností. Ale analýza ukázala, že v oblastech poskytování zpětné vazby a její srozumitelnosti zaostávají. Proto navrhuji více se zaměřit a zintenzivnit kurzy, které by zlepšily manažerskou komunikaci se zaměstnanci a zaměřily se především na zpětnou vazbu ve formě kritiky a pochvaly.

Aby podání zpětné vazby mělo motivační smysl a aby díky ní byla naplněna snaha o zlepšení zaměstnance a o jeho posun, doporučuji vedoucím prodejen při podávání zpětné vazby řídit se těmito zásadami:

- Veřejná kritika může mít vliv na pracovní výkon kritizovaného zaměstnance a může zhoršit pracovní atmosféru v týmu, měla by proto probíhat osobně, mezi čtyřma očima.
- Nejdříve je nutné zjistit pohled hodnocené osoby na danou problematiku. Zpětná vazba by tedy měla začínat otázkami. Může se totiž stát, že hodnocený zaměstnanec si není vědom daného problému a nemá tedy důvod současnou situaci měnit.
- Zpětná vazba by měla být podána co nejvíce otevřeně a jednoznačně. Problém by měl být definován konkrétně a jednoznačně, aby nedošlo k vzájemnému nepochopení se.
- Zpětná vazba by neměla probíhat formou monologu, ale pomocí dialogu. Díky tomu je možné si ověřit, jestli je pro zaměstnance zpětná vazba srozumitelná.

- Dodržovat zlaté pravidlo zpětné vazby – poměr 4 až 5 pozitivních zpráv na 1 negativní, aby kritika nebyla brána negativně. Je dobré začít pozitivní informací, poté podat kritiku a ukončit opět pozitivními informacemi.
- Vyhýbat se kritizování ve vztahu k osobě příjemce. Měla by být zachována věcnost a kritické pojmenování konkrétních projevů chování a jeho důsledků.
- Zpětná vazba by měla být zakončena společným nalezením řešení. Pouze společně nalezené řešení povede k tomu, aby byla zpětná vazba přijata a působila motivačně.

Předpokládané náklady

Tento návrh by vybrané společnosti nepřinesl žádné finanční náklady.

Předpokládané přínosy

Výnosy jsou z ekonomického hlediska těžko vyčíslitelné. Všechny výše uvedené kroky by měly vést k uplatňování a naplnění motivace. Pro velkou část zaměstnanců je nejsilnějším a nejviditelnějším stimulem systém odměňování, ale dobrý nadřízený by si s ním neměl vystačit. Výše uvedené stimuly v podobě pochvaly, uznání a ocenění mají neuvěřitelnou sílu a mohou mít často větší váhu než finanční ohodnocení. Předpokládaným přínosem bude spokojený a motivovaný zaměstnanec, který bude mít pocit spravedlivého hodnocení a dobrý pocit z vykonané práce.

7.1.4 Týmová atmosféra

Jak ukázaly výsledky dotazníkového šetření, na pracovišti nepanují příliš dobré vztahy mezi kolegy a je zde velký prostor pro zlepšení. Tyto neshody mohou mít velký vliv na pracovní morálku a mohou být zdrojem nepříznivých situací a rozpadu kolektivu. Významnou roli zde sehrává tolerance a otevřené řešení problémů. Ke zlepšení vztahů na pracovišti mezi kolegy může vést pořádání teambuildingových akcí. Je obecně známo, že při teambuildingu se prohlubuje loajalita a sounáležitost se společností, a to vybraná společnost při její vysoké fluktuaci zaměstnanců nutně potřebuje.

Vybraná společnost pro své stávající zaměstnance pořádá jednou za rok vánoční večírek v Praze. Z osobních interview vzešlo, že pořádání dalších akcí je plně v kompetenci jednotlivých týmů prodejců. Kvůli otevírací době prodejen, která je průměrně 12 hodin denně, je plánování společných akcí velmi komplikované a nedochází k nim příliš často. Většinou se členové týmu sejdou při příležitosti odchodu některého z kolegů nebo naopak seznámení se s novým členem týmu.

Myslím si, že by zaměstnancům prospělo v rámci posílení vztahů více společenských setkání. Aby se poznali i z jiné než pracovní stránky, doporučeným návrhem je pořádání pravidelných teambuildingových akcí. Ve vybrané společnosti pracuje většina zaměstnanců ve věku 25–35 let. Vzhledem k věku zaměstnanců navrhuji pořádat kromě každoročního vánočního večírku i další neformální setkání, a to v podobě pravidelných sportovních aktivit ve formě volejbalu, malé kopané, basketbalu či jiné sportovní aktivity v tělocvičně, plavání, bowlingu či laser game.

Teambuildingové sportovní aktivity by se konaly jednou za čtvrt roku. Vzhledem k otevíracím dobám prodejen ve většině případů od 9 do 21 hodin je problematické naplánovat teambuildingové akce pro celý pracovní tým. Zaměstnanci by se tedy setkávali za tímto účelem během jejich volna, státních svátků či ráno před otevřením prodejny. Organizaci sportovních aktivit pro členy svých týmů by měli na starosti store manažeři jednotlivých prodejen. Store manažer by na nástěnce v zázemí prodejny před konáním akce vyvěsil seznam, kam by zaměstnanci mohli potvrdit svou účast. Poté by rezervoval sportovní prostory. Rozdělení týmů bude probíhat pomocí losování, aby se předešlo tomu, že by se sestavovali stále stejné týmy a prohrávali ti samí prodejci.

Předpokládané náklady

Volejbal, malá kopaná, basketbal či jiné sportovní aktivity v tělocvičně:

Pronájem tělocvičny:	400 Kč/h
Náklady na jednu prodejnu:	400 Kč
Celkové náklady:	24 x 400 = 9 600 Kč/rok

Plavání:

Vstup do bazénu:	70 Kč/h
Náklady na prodejnu:	490 Kč
Celkové náklady:	24 x 490 = 11 760 Kč/rok

Bowling:

Pronájem bowlingové dráhy:	250 Kč/h
Náklady na prodejnu:	250 Kč/h
Celkové náklady:	24 x 250 = 6 000 Kč/rok

Laser game:

Náklady na osobu:	95 Kč/1 hra
Náklady na prodejnu:	665 Kč
Celkové náklady:	24 x 665 = 15 960 Kč/rok

Předpokládané přínosy

Z ekonomického hlediska jsou výnosy z teambuildingových aktivit těžce vyčíslitelné. Obecně můžeme předpokládat tyto přínosy teambuildingových aktivit:

- zlepšení pracovní soudržnosti a pracovních vztahů zaměstnanců,
- zlepšení vnitropodnikové komunikace,
- prohloubení loajality a sounáležitosti se společností,
- celkové zlepšení firemní atmosféry,
- minimalizace konfliktů a emocionálního vyčerpání na pracovišti,
- lepší spolupráce v týmu,
- rozvoj týmového potenciálu.

7.2 Nositelé oprávněných zájmů projektu

Je důležité určit zainteresované strany v projektu, kterých se projekt týká. Mezi zainteresované strany patří:

- vedení společnosti – majitel společnosti, finanční ředitel,
- personální oddělení,
- store manažeri,
- country manažer,
- prodejci.

7.2.1 Matice spolupráce a odpovědnosti

V matici spolupráce a odpovědnosti jsou zobrazeny veškeré hlavní činnosti, které jsou potřebné k realizaci projektu a odpovědné osoby za realizaci těchto činností.

Tab. 20: Matice spolupráce a odpovědnosti (vlastní zpracování, 2017)

Činnost	Nositelé odpovědnosti					
	Majitel společnosti	Finanční ředitel	Personalista	Country manager	Store manageri	Autorka práce
R = realizuje S = schvaluje K = kontroluje						
Předložení projektu ke schválení						R
Schválení projektu	S					
Vyčlenění finančních prostředků na projekt	S	R				
Informování zaměstnanců o projektu				R	R	
Příprava písemných podkladů	K	K	R			
Implementace a zkušební fáze projektu	K		R	R, K	R	
Vyhodnocení zkušební fáze projektu	K			R		
Prezentace výsledků zkušební fáze managementu společnosti	K	K		R		
Implementace návrhů a opatření pro zvýšení motivace prodejců vybrané společnosti	S	S		R	R	

7.3 Časová analýza projektu

Pro časovou analýzu projektu byl využit program QM, díky kterému byl vytvořen uzlově ohodnocený síťový graf, který graficky znázorňuje kritickou cestu a průběh navrhovaného projektu. Jednotlivé kroky implementace projektu a jejich doba trvání jsou uvedeny v následující tabulce. Časový plán projektu se skládá z devíti činností, které na sebe navazují a vyjadřují celkovou dobu trvání projektu.

Tab. 21: Časový plán projektu (vlastní zpracování, 2017)

Symbol činnosti	Činnost	Doba trvání (dny)	Předcházející činnosti
A	Předložení projektu ke schválení	1	-

B	Schválení projektu	14	A
C	Vyčlenění finančních prostředků	14	B
D	Informování zaměstnanců o projektu	14	B
E	Příprava písemných podkladů	20	B, C
F	Implementace a zkušební fáze projektu	90	E
G	Vyhodnocení zkušební fáze projektu	14	F
H	Prezentace výsledků zkušební fáze managementu společnosti	1	G
I	Implementace návrhů a opatření pro zvýšení motivace prodejců vybrané společnosti	30	H

Doby trvání jednotlivých činností projektů jsou odhadovány a je možné, že skutečná doba trvání projektu se bude lišit. Doba trvání projektu je ovlivněna přístupem vedení vybrané společnosti a jejich rychlostí a schopností přizpůsobit projekt podmínkám společnosti.

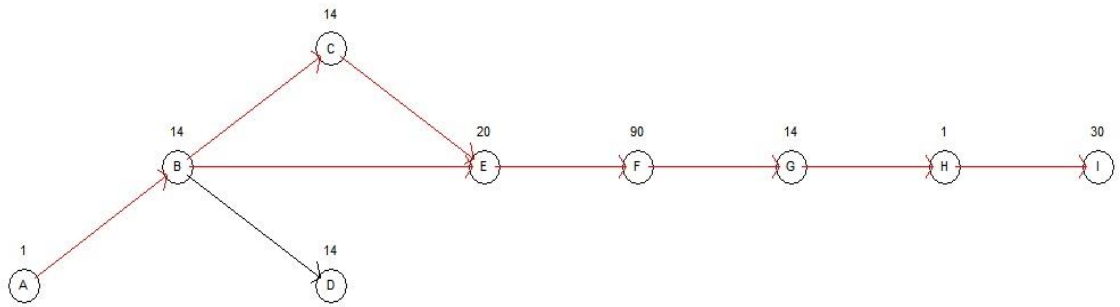
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	184					
A	1	0	1	0	1	0
B	14	1	15	1	15	0
C	14	15	29	15	29	0
D	14	15	29	170	184	155
E	20	29	49	29	49	0
F	90	49	139	49	139	0
G	14	139	153	139	153	0
H	1	153	154	153	154	0
I	30	154	184	154	184	0

Obr. 8: Výpočet kritické cesty a časových rezerv (vlastní zpracování, 2017)

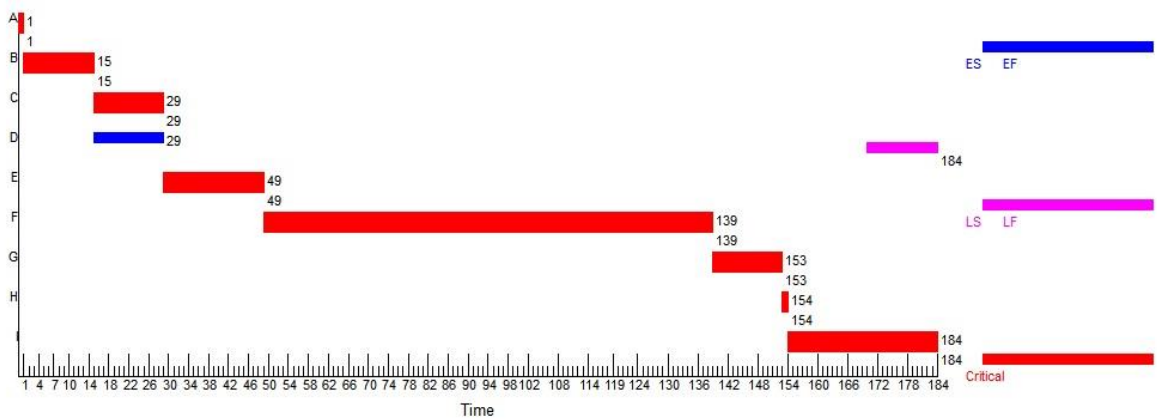
Pomocí programu QM byla provedena CPM analýza, ze které lze vyčíst, že nejkratší možná doba realizace projektu je 184 dní (Obr. 8). Dále jsou zde znázorněny nejdříve možné a nejpозději přípustné začátky a konce jednotlivých činností.

Na obrázku (Obr. 9) je zobrazen uzlově ohodnocený síťový graf, kde jsou červeně znázorněny dvě kritické cesty, které ukazují, v jakém nejkratším čase lze projekt uskutečnit. Čin-

nosti, které leží na kritické cestě, mají nulovou časovou rezervu. Žádná z těchto činností se nesmí zpozdít, aby nebyla narušena celková doba trvání projektu. První kritická cesta je určena činnostmi A, B, C, E, F, G, H, I a druhá kritická cesta je určena činnostmi A, B, E, F, G, H, I. Časovou rezervu poskytuje činnost D.



Obr. 9: Síťový graf (vlastní zpracování, 2017)



Obr. 10: Ganttův diagram (vlastní zpracování, 2017)

7.4 Náklady projektu

V následující tabulce (Tab. 22) jsou vyjádřeny náklady potřebné na realizaci plánovaných návrhů, které byly stanoveny v rámci projektu zvýšení motivace prodejců ve vybrané společnosti. Rozpočet je uveden v ročních nákladech.

Tab. 22: Roční náklady projektu (vlastní zpracování, 2017)

Navrhované opatření	Roční náklady (v Kč)
Nový systém odměňování	5 984 520
Soutěže na prodejnách	144 000
Hodnocení	64 152
Komunikace	0
Teambuilding	43 320
Celkem	6 235 992

Popis a vyčíslení jednotlivých navrhovaných opatření byl uveden v předchozí kapitole (subkapitola 7.1). Z tabulky je patrné, že celkové roční náklady na projekt zvýšení motivace prodejců ve vybrané společnosti jsou ve výši 6 235 992 Kč. Tyto náklady nejsou jednorázové a v případě realizace projektu se budou opakovat každý rok. Nejnákladnějším navrhovaným opatřením je změna systému odměňování prodejců, náklady na toto opatření jsou ve výši 5 984 520 Kč ročně.

Druhým nákladově nejnáročnějším navrhovaným opatřením je zavedení soutěží na prodejnách. Náklady na soutěže o nejlepšího prodejce byly vyčísleny na 144 000 Kč. Zde je opět potřeba zdůraznit, že tato částka by ve skutečnosti mohla být ještě nižší, jelikož výhrou v soutěži je dárková poukázka na nákup zboží u vybrané společnosti v hodnotě 500 Kč. Za tuto poukázku si prodejci nakoupí zboží včetně marže, která je zhruba 70 %. Na základě toho by tedy náklady na soutěže o nejlepší prodejce byly zhruba pouhých 43 tisíc.

Dalšími náklady na projekt jsou náklady spojené s pravidelným hodnocením prodejců ve výši 64 152 Kč za rok a náklady na pravidelné teambuildingy celkové výši 43 320 Kč ročně.

7.5 Přínosy projektu

Vedle finančních prostředků, které vybraná společnost vloží do projektu, lze očekávat i přínosy plynoucí z úspěšné implementace projektu. Na základě navrženého projektu motivace může vybraná společnost počítat s budoucími přínosy v oblasti řízení lidských zdrojů a také s přímými ekonomickými přínosy. Ekonomické přínosy lze jen obtížně kvantifiko-

vat, jelikož systém motivace je aktivitou neproduktivního charakteru s těžce měřitelnými výstupy. Konečné a přesné vyjádření finančního přínosu projektu bude možné minimálně po jednom roce fungování projektu díky jednotlivým finančním ukazatelům. Mezi tyto ukazatele přínosu tohoto projektu můžeme zařadit např. ukazatel zisku či fluktuace zaměstnanců. V případě poklesu fluktuace lze očekávat ušetřené náklady na školení a zapracování prodejců, které jsou poměrně vysoké. Dále je nutné zhodnotit spokojenost zákazníků s obsluhou prodejců, počet prodaných kusů zboží atd. Přesné vyčíslení ekonomických přínosů projektu do budoucna je tedy téměř nemožné, z toho důvodu budou přínosy ohodnoceny převážně slovně.

Přínosy projektu z ekonomického hlediska

Následující tabulka (Tab. 23) zobrazuje předpokládaný růst tržeb vybrané společnosti v následujících letech, v případě, že bude splněn cíl pěti procentního navýšení tržeb oproti předchozímu roku. Za přínos projektu z ekonomického hlediska je bráno splnění cíle vybrané společnosti, tedy pěti procentní navýšení tržeb oproti předchozímu roku. Splnění tohoto cíle by měli zajistit dobře motivovaní prodejci, kteří budou na 100 % plnit své individuální cíle prodeje.

Tab. 23: Růst tržeb při splnění individuálních cílů prodejců (vlastní zpracování, 2017)

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby (v Kč)	471 274	494 838	519 580	545 559	572 837	601 479
Rozdíl oproti předchozímu roku (v Kč)	-	23 564	24 742	25 979	27 278	28 642

Další přínosy projektu

Navrhovaný projekt pro zvýšení motivace prodejců ve vybrané společnosti by měl dále vést k následujícím přínosům:

- vyšší aktivita ze strany prodejců,
- stabilizace prodejců,
- posílení vztahů v kolektivu,
- zlepšení systému odměňování,

- zvýšení loajality prodejců vůči vybrané společnosti,
- efektivnější řízení lidských zdrojů díky vypracovaným podkladům k hodnocení zaměstnanců.

Cílem všech výše uvedených přínosů je zvýšit motivaci a spokojenost prodejců ve vybrané společnosti. Správně motivovaní zaměstnanci jsou jednou z největších konkurenčních výhod podniku. Za účelem maximalizace přínosů a minimalizace případných rizik je doporučeno provádět pravidelná dotazníková šetření, která mohou poukázat na nutnost případných úprav motivačních nástrojů.

7.6 Rizika projektu

Realizace každého projektu s sebou nese určitá rizika. Některá rizika je snadné předvídat, jiná jsou těžko odhalitelná před realizací projekt. V průběhu implementace motivačních opatření je důležité myslet na všechny rizikové faktory.

Navržený projekt zvýšení motivace prodejců ve vybrané společnosti s sebou nese následující rizika:

1. nespokojenost zaměstnanců s navrhovanými změnami,
2. neochota vedení společnosti realizovat projekt,
3. nedostatek finančních zdrojů,
4. nevhodně zvolené typy opatření,
5. nedůsledná realizace projektu,
6. překročení plánovaných nákladů.

Pro sestavení matice pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho závažnosti jsou stanoveny následující intervaly hodnot.

Hodnota pravděpodobnosti výskytu rizika

- nízká – hodnota 0,25
- střední – hodnota 0,5
- vysoká – hodnota 0,75

Hodnocení závažnosti rizika

- nízká – hodnota 0,25
- střední – hodnota 0,5
- vysoká – hodnota 0,75

Tab. 24: Pravděpodobnost výskytu rizika a jeho závažnosti (vlastní zpracování, 2017)

Popis rizika	Pravděpodobnost výskytu			Závažnost rizika			Výsledná hodnota
	Nízká (0,25)	Střední (0,5)	Vysoká (0,75)	Nízká (0,25)	Střední (0,5)	Vysoká (0,75)	
Nespokojenost zaměstnanců s navrhovanými změnami	X				X		0,125
Neochota vedení společnosti realizovat projekt	X					X	0,188
Nedostatek finančních zdrojů		X				X	0,375
Nevhodně zvolené typy opatření	X				X		0,125
Nedůsledná realizace projektu		X			X		0,25
Překročení plánovaných nákladů		X			X		0,25

Matice rizikovosti je znázorněna v tabulce (Tab. 24). V levé části tabulky jsou stručně popsána rizika, která mohou nastat při zavádění navrhovaného projektu. Dále jsou zde vyčísleny hodnoty pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho závažnosti. Tyto hodnoty jsou mezi sebou vynásobeny a dávají hodnotu výsledné rizikovosti, která je uvedena v pravé části tabulky. Vybraná společnost by se měla zaměřit a vynaložit veškerá opatření pro minimalizaci výskytu rizik, která mají vysokou výslednou hodnotu rizikovosti.

Po zpracování matice rizikovosti bylo jako nejzávažnější riziko, které může mít značný vliv na neúspěch navrhovaného projektu, vyhodnoceno riziko nedostatku finančních zdrojů po realizaci projektu. Vybraná společnost v současnosti dosahuje velmi dobrých finančních výsledků. Situace se však může velmi rychle změnit a vybraná společnost nemusí mít dostatek volných finančních zdrojů pro realizaci daného projektu.

Eliminace rizik

1. Nespokojenost zaměstnanců s navrhovanými změnami

Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je nízká, jelikož projekt změn v motivačním systému vybrané společnosti byl vypracován mimo jiné i na základě výsledků dotazníkového šetření, kde navrhované změny vyvstaly právě na základě potřeb zaměstnanců. Ze strany zaměstnanců tedy není očekáván odmítavý postoj k zaváděným změnám, protože se jich změny budou týkat pozitivně a povedou ke zvýšení jejich spokojenosti a sounáležitosti s vybranou společností. Zaměstnanci mohou mít odmítavý postoj pouze k hodnotícím pohovorům, je tedy nutné zaměstnancům důkladně vysvětlit podstatu a výhody hodnotících pohovorů, věnovat jim dostatek času k pochopení a zodpovědět všechny jejich dotazy.

2. Neochota vedení společnosti realizovat projekt

Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je také nízká z toho důvodu, že vedení vybrané společnosti se rozhodlo investovat do zaměstnanců z hlediska zvýšení jejich motivace. Negativnímu přístupu ze strany vedení společnosti lze předejít tak, že si společnost uvědomí, jaké mzdové ohodnocení je nabízeno konkurenčními společnostmi v jejich okolí. Riziko negativního přijetí projektu ze strany vedení lze eliminovat výbornou prezentací nejen projektu, ale i situace na konkurenčním trhu. To povede k uvědomění si vedení vybrané společnosti, že společnost v rámci motivace prodejců musí projít řadou změn. Eliminace tohoto rizika je tedy možná pomocí pravidelných konzultací a prezentací jednotlivých bodů projektu. V případě, že i tak nebude společnost s projektem spokojena, je nutné ho přepracovat dle připomínek vedení vybrané společnosti.

3. Nedostatek finančních zdrojů

Toto riziko bylo na základě matice pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho závažnosti ohodnoceno jako nejzávažnější. Jak již bylo řečeno, vybraná společnost v současnosti dosahuje velmi dobrých finančních výsledků. Situace se však může velmi rychle změnit a vybraná společnost nemusí mít dostatek volných finančních zdrojů pro realizaci daného

projektu. V případě nedostatku finančních zdrojů pro jednorázovou realizaci celého projektu je možné realizovat jednotlivé návrhy po etapách s časovým odstupem dle preferencí a finančních možností vybrané společnosti.

4. Nevhodně zvolené typy opatření

Toto riziko bylo klasifikováno jako riziko s nízkou pravděpodobností a střední závažností. Riziko nevhodně zvolených typů opatření je možné eliminovat pravidelnou oboustrannou komunikací mezi zadavatelem a tvůrcem projektu.

5. Nedůsledná realizace projektu

Riziko nedůsledné realizace projektu bylo klasifikováno jako riziko se střední pravděpodobností výskytu a střední závažností jeho dopadu. Toto riziko je vhodné eliminovat průběžnými kontrolami realizace projektu a pravidelnou komunikací realizátora projektu s jeho tvůrcem.

6. Překročení plánovaných nákladů

Riziko překročení plánovaných nákladů bylo ohodnoceno jako riziko se střední pravděpodobností výskytu a závažností dopadu. Toto riziko je možné eliminovat přesnou a detailní analýzou potřebných nákladů a pravidelnou kontrolou vynakládaných nákladů.

Důležité je také mapovat rizika, která by mohla vzniknout, kdyby projekt nebyl realizován. Tato rizika lze spatřovat v nízké motivaci, výkonnosti a stabilizaci prodejců. Negativním dopadem může být vyšší fluktuace prodejců. Před realizací projektu je tedy důležité zohlednit nejen rizika související se zavedením projektu, ale i rizika spojená s nezavedením projektu.

7.7 Shrnutí projektu

Cílem projektové části bylo analyzovat současný stav motivace prodejců ve vybrané společnosti, odhalit jeho přednosti a nedostatky a na základě výsledků analýzy zpracovat projekt, který povede ke zvýšení motivace prodejců.

Na základě kvalitativního a kvantitativního šetření byly odhaleny problémové oblasti, ke kterým se prodejci staví nejvíce negativně. Byla navržena možná řešení, která odstraňují tyto demotivační faktory. Projekt obsahuje několik návrhů na zlepšení současného stavu. Tyto návrhy mají podobu finančního i nefinančního charakteru. Mezi navrhovaná opatření patří úprava systému odměňování, zavedení hodnotících pohovorů, zlepšení vztahů mezi

prodejci a vedení efektivní komunikace ve vztahu nadřízeného a podřízeného. V rámci projektu je také vybrané společnosti doporučeno kontrolovat motivaci a spokojenost prodejců prostřednictvím pravidelných dotazníkových šetření.

Časová náročnost projektu byla s pomocí programu QM vyčíslena na 184 dní. Nejdelší částí projektu je jeho zkušební fáze, jejíž délka byla odhadnuta na 90 dní. Finanční náročnost projektu byla vyčíslena na 6 235 992 Kč ročně.

Úspěšné zavedení projektu má pro vybranou společnost spoustu přínosů. Mezi největší výhody můžeme zařadit zvýšení celkové motivace a spokojenosti prodejců, jejich loajality vůči společnosti a snížení fluktuace. Za přínos projektu z ekonomického hlediska je bráno splnění cíle vybrané společnosti, tedy pěti procentní navýšení tržeb oproti předchozímu roku. Splnění tohoto cíle by měli zajistit dobře motivovaní prodejci, kteří budou na 100 % plnit své individuální cíle prodejců. Mohou se ale objevit i rizika, která mohou mít vliv na realizaci projektu. Díky matici pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho závažnosti byla identifikována ta nejzávažnější rizika, která by mohla ovlivnit projekt a byla navržena opatření vedoucí k jejich eliminaci.

Na základě nastavených kritérií a názorů vedení vybrané společnosti a jejích zaměstnanců by měl předložený projekt vést ke zvýšení motivace a spokojenosti prodejců a díky tomu i k vyšší efektivitě a produktivitě práce a snížení fluktuace prodejců vybrané společnosti. Tyto přínosy tedy povedou ke splnění cíle, který byl stanoven na začátku navržení projektu.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo analyzovat současný stav motivace prodejců ve vybrané společnosti, odhalit jeho přednosti a nedostatky a poté na základě výsledků analýzy zpracovat projekt vedoucí ke zvýšení motivace prodejců.

Teoretická část představila zásadní informace z oblasti řízení lidských zdrojů – jeho význam, hlavní úkoly a osobnost člověka v organizaci. Byly vysvětleny základní pojmy jako motivace, motiv, stimulace, stimul, pracovní motivace, hlavní motivační teorie a motivační systém podniku.

Analýza byla zpracována na základě rozboru vnitropodnikových dokumentů, rozhovorů s country manažerem vybrané společnosti, dotazníkového šetření mezi prodejci a některé informace byly získány díky autorčinu vlastnímu působení ve společnosti. Výsledkem bylo vymezení silných a slabých stránek vybrané společnosti v oblasti motivace. Mezi slabé stránky společnosti patří: špatné vztahy s kolegy, neodpovídající a nespravedlivé platové ohodnocení, žádné nebo nedostatečné hodnocení výsledků zaměstnanců, nedostatečná a nesrozumitelná zpětná vazba, malá možnost kariérního růstu a nedostatečná pochvala za dobře odvedenou práci. Cílem navrženého projektu bylo vyřešit definované slabé stránky společnosti a zefektivnit tak motivační systém podniku. Při vypracování motivačního systému bylo provedeno srovnání současného stavu motivačního systému vybrané společnosti s jejími největšími konkurenty. Bylo zjištěno, že mzdy prodejců vybrané společnosti jsou ve srovnání s konkurencí nejnižší. Díky tomuto zjištění byl předložen podrobný návrh na změnu systému odměňování. Další změny, které byly navrženy projektem, byly následující: zavedení hodnotících pohovorů, zlepšení vztahů mezi prodejci a vedení efektivní komunikace ve vztahu nadřízeného a podřízeného.

Všechna tato navrhovaná opatření byla navržena tak, aby respektovala časové a finanční možnosti vybrané společnosti a jejích zaměstnanců. Navržené motivační nástroje eliminovaly slabé stránky společnosti a prodejci budou díky těmto změnám motivovanější, spokojenější a výkonnější. Závěrem projektové části byla definována rizika, která mohou negativně ovlivnit realizaci projektu a opatření vedoucí k jejich eliminaci.

Při tvorbě diplomové práce bylo postupováno podle zásad pro vypracování, které jsou součástí zadání diplomové práce. Domnívám se, že všechny uvedené body byly zpracovány a tím splněny formulované cíle diplomové práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Adair, J.E., 2004. *Efektivní motivace*, Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-00-1.
- Armstrong, M., 2007. *A handbook of employee reward management and practice* 2nd ed., Philadelphia: Kogan Page. ISBN 9780749449629.
- Armstrong, M., 2009. *Odměňování pracovníků*, Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.
- Armstrong, M., 1999. *Personální management*, Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5.
- Bedrnová, E. a Nový, I., 2002. *Psychologie a sociologie řízení* 2. rozš. vyd., Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3.
- Bělohávek, F., 2008. *Jak vést a motivovat lidi* Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.], Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.
- Bělohávek, F., 1996. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*, Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-09-1.
- Bláha, J., Mateiciuc, A. a Kaňáková, Z., 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*, Brno: CP Books. ISBN 8025103749.
- Borkowski, S. & Tučková, Z. eds., 2011. *Human potential management in a company: motivation, workers' motivating : [monography]*, Zlín: Tomas Bata University in Zlín. ISBN 978-80-7454-086-8.
- Brooks, I., 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*, Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-763-9.
- Buchtová, B., 2004. *Psychologie pro ekonomy: distanční studijní opora*, Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. ISBN 80-210-3396-7.
- Dytrt, Z. a Štrítecká, M., 2009. *Efektivní inovace: odpovědnost v managementu*, Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2771-1.
- Gregar, A., 2010. *Personální management: vybrané kapitoly*, Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-915-0.
- Hartl, P. a Hartlová, H., 2015. *Psychologický slovník Třetí, aktualizované vydání.*, Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0873-0.
- Horváthová, P. a Čopíková, A., 2007. *Systémy odměňování v organizacích*, Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava. ISBN 978-80-248-1629-6.
- Hroník, F., 2006. *Hodnocení pracovníků*, Praha: Grada. ISBN 80-247-1458-2.
- Kanfer, R., Chen, G. & Pritchard, R.D., c2008. *Work motivation: past, present, and future*, New York: Routledge. ISBN 0805857451.

- Kocianová, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*, Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- Koubek, J., 2000. *ABC praktické personalistiky*, Praha: Linde. ISBN 80-8613125-4.
- Koubek, J., 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* 3. vyd., (přepřac.), Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
- Kvasničková, I. a Berka, M., 2010. *Pracovní motivace v kostce*, Praha [i.e. České Budějovice]: Nová Forma. ISBN 978-80-87313-73-2.
- Latham, G. P., 2007. *Work motivation: History, theory, research, and practice*. London: Sage Publications. ISBN 0-7619-2017-X.
- Macháček, I., 2013. *Zaměstnanecké benefity a daně* 3., aktualiz. a rozš. vyd., Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7478-000-4.
- Mayerová, M. a Růžička, J., 2000. *Moderní personální management*, Praha: H & H. ISBN 808602265x.
- Mentzel, W., c2004. *Rozhovory se spolupracovníky: jak v rozhovorech hodnotit, povzbuzovat a usměrňovat své podřízené*, Praha: Grada. ISBN 80-247-0408-0.
- Nakonečný, M., 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*, Praha: Management Press. ISBN 80-85603-01-2.
- Nakonečný, M., 1996. *Motivace lidského chování*, Praha: Academia. ISBN 80-200-0592-7.
- Nakonečný, M., 2005. *Sociální psychologie organizace*, Praha: Grada. ISBN 80-247-0577-X.
- Petříková, R., 2002. *Lidé - zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů: (znalostní dimenze jakosti)*, Ostrava: Dům techniky. ISBN 80-02-01419-1.
- Plamínek, J., 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali* 2., dopl. vyd., Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3447-7.
- Plamínek, J., 2005. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu* 2., přepřac. a rozš. vyd., Praha: Grada. ISBN 80-247-1092-7.
- Porvazník, J., Ladová, J. & Rajošová, V., 2008. *Management I*, Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-692-0.
- Provazník, V. a Komárková, R., 1996. *Motivace pracovního jednání*, Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-283-3.
- Růžička, J., 1996. *Motivace pracovního jednání* 4. dotisk 2. přepr. vyd., Praha: VŠE. ISBN 80-7079-626-X.

Řičan, P., 2008. *Psychologie: příručka pro studenty* Vyd. 2., dopl., Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-406-9.

Šamánková, M., 2011. *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci: aplikované v ošetrovatelském procesu*, Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3223-7.

Štikar, J., 2003. *Psychologie ve světě práce*, Praha: Karolinum. ISBN 8024604485.

Tomšík, P., 2005. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů: Theory of motivation and remuneration for human resource management*, Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně. ISBN 80-7157-845-2.

Tureckiová, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.

Urban, J., 2013. *Management lidských zdrojů*, Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-905247-4-3.

Urban, J., 2004. *Projekty řízení lidských zdrojů*, Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0773-0.

Odborné články

Hrůzová, K., 2013. *Benefity z pohledu daňové výhodnosti, HRM: human resources management : časopis vydavatelství ECONOMIA*, Praha: Economia., roč. IX, č.6, s. 43. ISSN 18014690.

Interní zdroje

Internetový portál vybrané společnosti.

Interní zdroje a dokumenty vybrané společnosti.

Interview se zaměstnanci vybrané společnosti.

Internetové zdroje

O nás, ©2013. *Blazek* [online]. [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <http://www.blazek.cz/www/o-nas/>

Gant, ©2017. *Palladium* [online]. [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <https://www.palladiumpraha.cz/gant/>

Portrét, ©2016. *Steilmann* [online]. [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <http://www.steilmann.cz/cs/portret>

O nás, ©2015. *T.M.Lewin* [online]. [cit. 2017-02-21]. Dostupné z:
<http://www.tmlewin.cz/o-nas/>

ISPV, ©2010-2017. *TREXIMA, spol. s.r.o.* [online]. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z:
<http://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx#10594>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Maslowova teorie hierarchie potřeb (vlastní zpracování dle Tureckiové, 2004) ..	18
Obr. 2: Organizační struktura vybrané společnosti (vlastní zpracování, 2017)	46
Obr. 3: Organizační struktura oddělení prodeje (vlastní zpracování, 2017)	47
Obr. 4: Organizační struktura oddělení prodeje v ČR (vlastní zpracování, 2017)	49
Obr. 5: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2012–2016 (vlastní zpracování, 2017)	49
Obr. 6: Vývoj fluktuace prodejců v letech 2012–2016 (vlastní zpracování, 2017)	50
Obr. 7: Vztahy a komunikace s nadřízenými (vlastní zpracování, 2017)	61
Obr. 8: Výpočet kritické cesty a časových rezerv (vlastní zpracování, 2017)	87
Obr. 9: Síťový graf (vlastní zpracování, 2017)	88
Obr. 10: Ganttův diagram (vlastní zpracování, 2017)	88

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Základní finanční data v tis. Kč (zdroj: výroční zprávy společnosti za období 2011-2015, vlastní zpracování)	38
Tab. 2: Vývoj tržeb a výsledků hospodaření v tis. Kč (zdroj: výroční zprávy společnosti za období 2011-2015, vlastní zpracování)	38
Tab. 3: Odměna závislá na plnění plánu obratu (vlastní zpracování, 2017)	51
Tab. 4: Motivační faktory (vlastní zpracování, 2017)	63
Tab. 5: ANOVA pro 1. hypotézu (vlastní zpracování, 2017)	65
Tab. 6: ANOVA pro 2. hypotézu (vlastní zpracování, 2017)	66
Tab. 7: Průměrná čistá měsíční mzda (vlastní zpracování, 2017)	67
Tab. 8: Pracovní náplň prodejců (vlastní zpracování, 2017)	67
Tab. 9: Výše zaměstnanecké slevy (vlastní zpracování, 2017)	68
Tab. 10: Tržby a zisk za rok 2015 (v tis. Kč) (vlastní zpracování, 2017)	69
Tab. 11: Srovnání mzdy (vlastní zpracování, 2017)	69
Tab. 12: Základní hrubá měsíční mzda (vlastní zpracování, 2017)	72
Tab. 13: Čtvrtletní prémie (vlastní zpracování, 2017)	73
Tab. 14: Výše hrubé mzdy podle počtu odpracovaných let (vlastní zpracování, 2017) ...	74
Tab. 15: Plnění osobního měsíčního plánu (vlastní zpracování, 2017)	75
Tab. 16: Roční mzda zaměstnance na plný pracovní úvazek (vlastní zpracování, 2017) ..	76
Tab. 17: Roční mzda zaměstnance na poloviční pracovní úvazek (vlastní zpracování, 2017)	76
Tab. 18: Celkové mzdové náklady (vlastní zpracování, 2017)	77
Tab. 19: Roční náklady na soutěže (vlastní zpracování, 2017)	78
Tab. 20: Matice spolupráce a odpovědnosti (vlastní zpracování, 2017)	86
Tab. 21: Časový plán projektu (vlastní zpracování, 2017)	86
Tab. 22: Roční náklady projektu (vlastní zpracování, 2017)	89
Tab. 23: Růst tržeb při splnění individuálních cílů prodejců (vlastní zpracování, 2017) ..	90

Tab. 24: Pravděpodobnost výskytu rizika a jeho závažnosti (vlastní zpracování, 2017) .. 92

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Dotazník
- P II Grafická interpretace dotazníkového šetření
- P III Návrh formuláře hodnocení

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážení kolegové,

dovoluji si Vás tímto požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí podkladů pro zpracování mé diplomové práce.

Vyplnění dotazníku Vám nezabere více než 10 minut. Dotazník je anonymní. Získané údaje poslouží výhradně k vypracování mé diplomové práce a nebudou žádným způsobem zneužity.

Vyplněním dotazníku mi pomůžete ke zpracování diplomové práce, která by mohla sloužit i jako podklad pro zlepšení systému motivace naší firmy.

Děkuji Vám za spolupráci.

Vaše dotazy či zájem o výsledky dotazníkového šetření směřujte na můj email Marie.Podolinska@seznam.cz.

Bc. Marie Podolinská

Zakroužkujte prosím Vaši odpověď:

1. Jste spokojen/a s Vaším pracovním prostředím (místo výkonu práce, vybavení, sociální zařízení...)?

a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

V případě odpovědi spíše ne nebo rozhodně ne, napište prosím

proč?.....

2. Cítíte se dobře ve svém pracovním kolektivu?

a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

V případě odpovědi spíše ne nebo rozhodně ne, napište prosím

proč?.....

3. Vnímáte pracovní vztah mezi Vámi a Vaším nadřízeným jako dobrý?

- a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

V případě odpovědi spíše ne nebo rozhodně ne, napište prosím

proč?.....

4. Je Váš nadřízený ochotný Vás vyslechnout?

- a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

5. Dostáváte od svého nadřízeného pravidelnou zpětnou vazbu?

- a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

6. Je pro Vás zpětná vazba srozumitelná?

- a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

7. Jste pochválen/a v případě dobře odvedené práce?

- a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

8. Je Váš pracovní výkon pravidelně hodnocen?

- a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

9. Jste dobře informován/a o cílech a poslání společnosti?

- a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

10. Máte ve firmě možnost kariérního růstu?

- a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

11. Je pro Vás současné firemní vzdělávání dostačující?

- a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

V případě odpovědi spíše ne nebo rozhodně ne, napište prosím, jakou oblast firemního vzdělávání byste uvítal/a

12. Máte potřebné informace k výkonu práce?

- a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

13. Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

- a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

14. Vnímáte principy a pravidla odměňování jako spravedlivá?

- a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

15. Ohodnot'te, jak moc jsou pro Vás následující faktory motivační (1 - velmi, 5 – vůbec):

	1	2	3	4	5
Mzda					
Charakter práce					
Dobré vztahy na pracovišti					
Pochvala za dobře vykonanou práci					
Možnost kariérního růstu					
Možnost dalšího vzdělávání					
Dobrá informovanost					
Příjemné pracovní prostředí					

Zaměstnanecké benefity					
Pravidelné hodnocení					
Pravidelná zpětná vazba					
Chování nadřízených					

16. Jste spokojen/a s poskytovanými zaměstnaneckými benefity?

- a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

17. Jaké zaměstnanecké benefity Vám schází? Prosím doplňte:

.....

18. Jste v zaměstnání celkově spokojen/a?

- a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne rozhodně ne

19. Kdybyste mohl/a změnit jednu věc, která by to byla?

- a) způsob odměňování b) vztahy na pracovišti c) pracovní podmínky
d) zaměstnanecké benefity
e) jiné (vypište).....

20. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) žena b) muž

21. Jaká je Vaše věková kategorie?

- a) do 25 let b) 25 – 35 let c) 36 – 45 let d) 46 a více

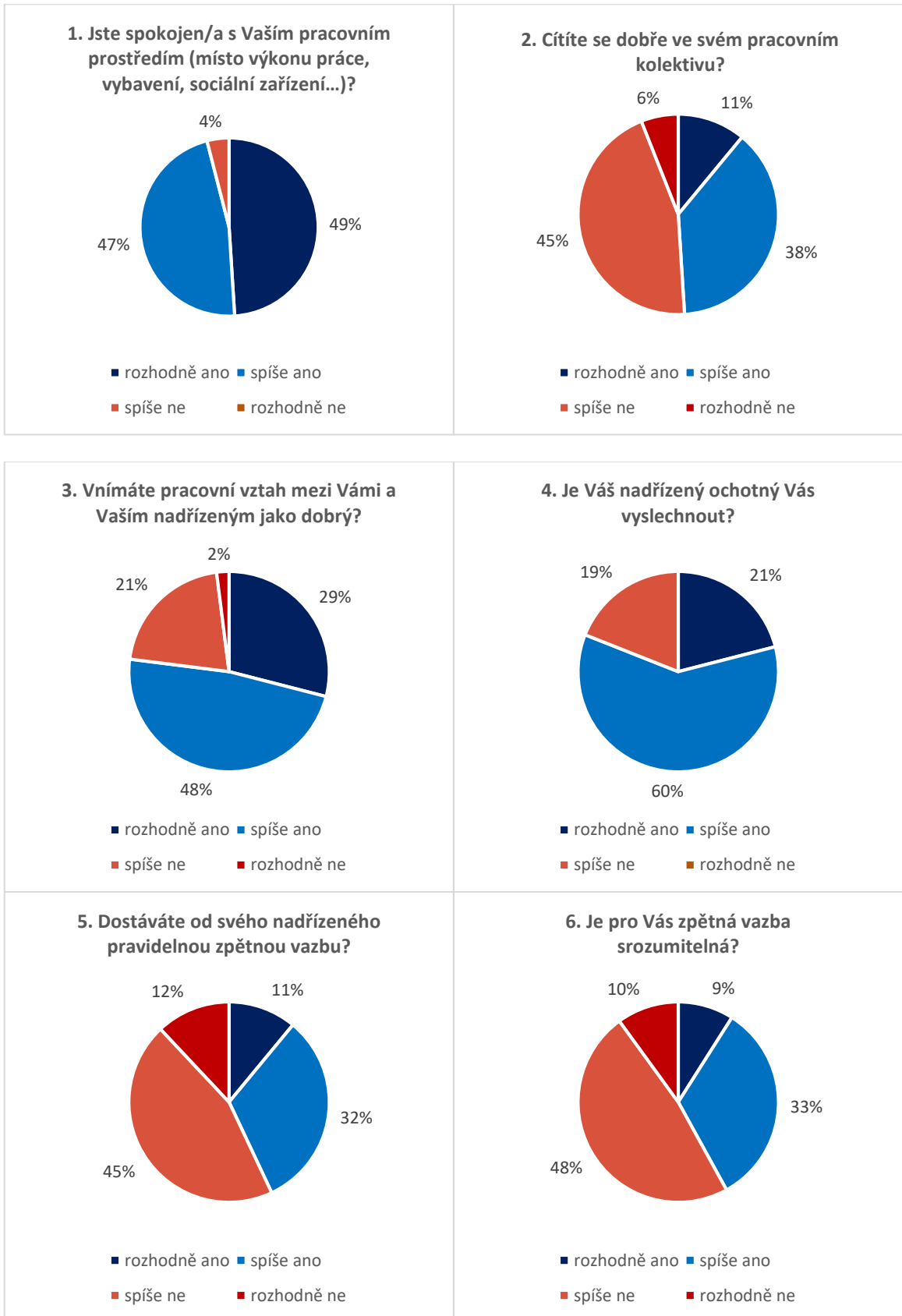
22. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- a) méně než rok b) 1 – 2 roky c) 2 – 5 let d) více než 5 let

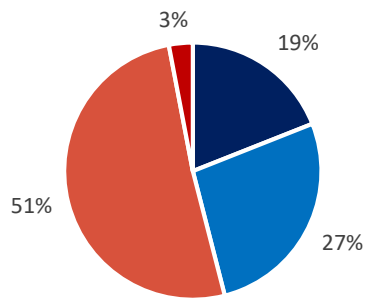
Děkuji Vám za Váš čas, který jste věnovali vyplňování dotazníku.

Bc. Marie Podolinská

PŘÍLOHA P II: GRAFICKÁ INTERPRETACE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

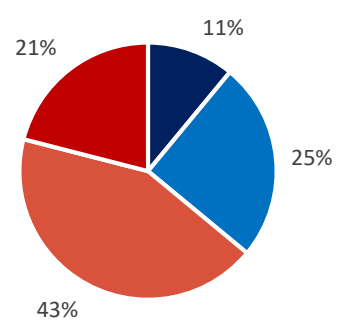


7. Jste pochválen/a v případě dobře odvedené práce?



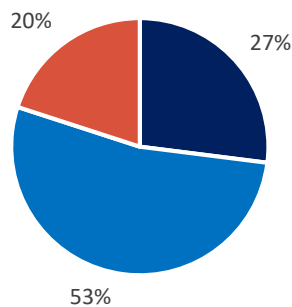
■ rozhodně ano ■ spíše ano
■ spíše ne ■ rozhodně ne

8. Je Váš pracovní výkon pravidelně hodnocen?



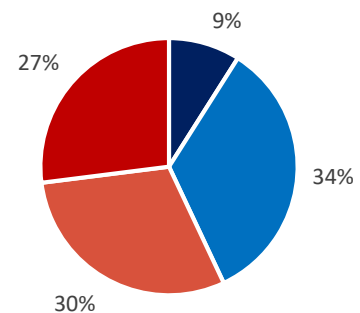
■ rozhodně ano ■ spíše ano
■ spíše ne ■ rozhodně ne

9. Jste dobře informován/a o cílech a poslání společnosti?



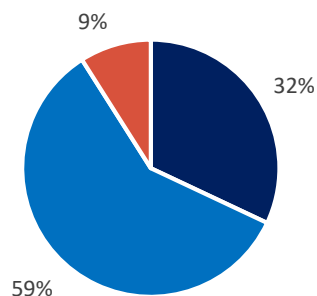
■ rozhodně ano ■ spíše ano
■ spíše ne ■ rozhodně ne

10. Máte ve firmě možnost kariérního růstu?



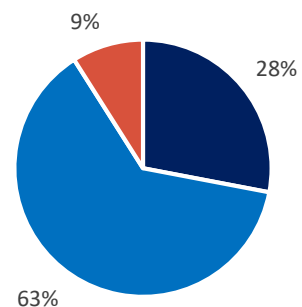
■ rozhodně ano ■ spíše ano
■ spíše ne ■ rozhodně ne

11. Je pro Vás současné firemní vzdělávání dostačující?



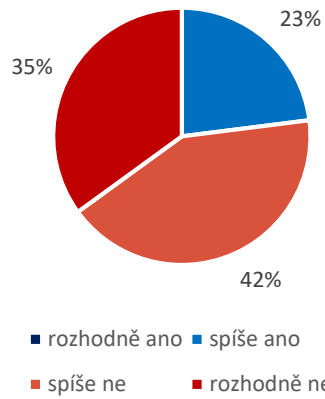
■ rozhodně ano ■ spíše ano
■ spíše ne ■ rozhodně ne

12. Máte potřebné informace k výkonu práce?

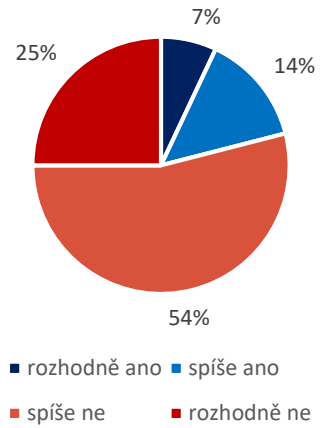


■ rozhodně ano ■ spíše ano
■ spíše ne ■ rozhodně ne

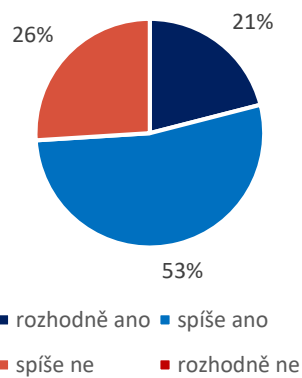
13. Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?



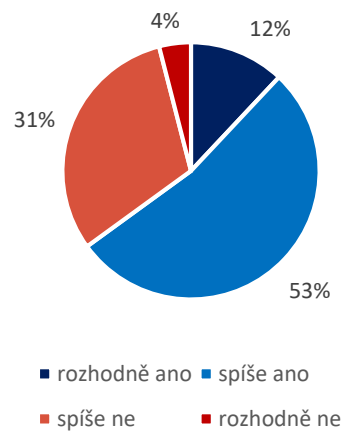
14. Vnímáte principy a pravidla odměňování jako spravedlivá?



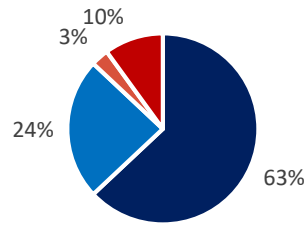
16. Jste spokojen/a s množstvím poskytovaných zaměstnaneckých benefitů?



18. Jste v zaměstnání celkově spokojen/a?

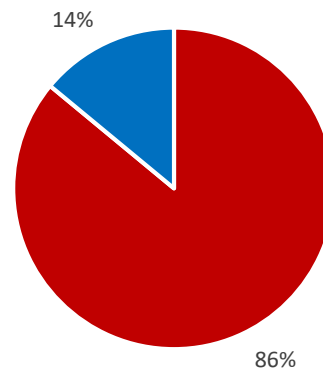


19. Kdybyste mohl/a změnit jednu věc, která by to byla?



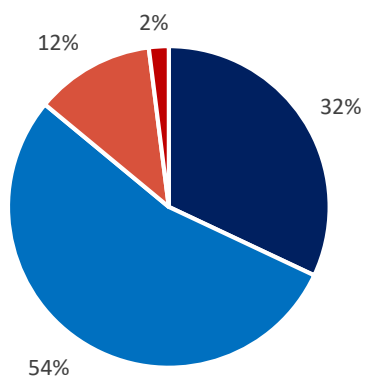
- způsob odměňování
- vztahy na pracovišti
- pracovní podmínky
- zaměstnanecké benefity
- jiné

20. Jaké je Vaše pohlaví?



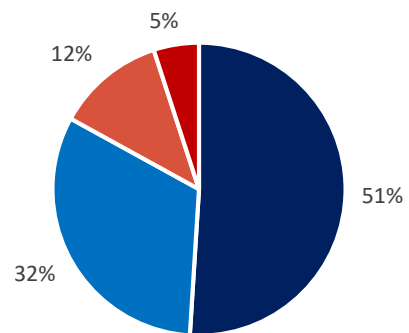
- žena
- muž

21. Jaká je Vaše věková kategorie?



- do 25 let
- 25-35 let
- 36-45 let
- 46 a více

22. Jak dlouho ve společnosti pracujete?



- méně než rok
- 1-2 roky
- 2-5 let
- více než 5 let

PŘÍLOHA P III: NÁVRH FORMULÁŘE HODNOCENÍ

- PRACOVNÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

Hodnocení zaměstnance: za rok 2017 – 1. pololetí

Jméno a příjmení, titul:	
Datum nástupu do společnosti:	
Datum uskutečnění hodnocení:	
Jméno hodnotitele:	

1. část: Hodnocení pracovních a rozvojových cílů

1.1 Uvedte, zda pracovní cíle uložené zaměstnanci při posledním hodnocení byly splněny, částečně splněny nebo nesplněny. V případě nesplnění cílů uveďte případně vnější faktory, které podle Vašeho názoru pracovní výkon nepříznivě ovlivnily.

Osobní cíl	Splnění cíle	Ovlivňující faktory

1.2 Uvedte oblasti, ve kterých zaměstnanec od posledního hodnocení dosáhl výrazného úspěchu, případně oblasti, kde byl jeho pracovní výkon neuspokojivý. Jak si vysvětlujete tyto výsledky?

**1.3 Myslíte si, že schopnosti a dovednosti zaměstnance jsou optimálně využity?
V případě, že ne, co je nutné pro to udělat?**

2. část: Hodnocení pracovního a sociálního chování

**2.1 Zaškrtněte, která úroveň podle Vašeho názoru nejlépe popisuje chování zaměstnan-
ce.**

Odpovědnost

Vynikající

Nadprůměrná

Podprůměrná

Nízká

Vysvětlete prosím své hodnocení:

Iniciativa a pracovní nasazení

Vynikající

Nadprůměrná

Podprůměrná

Nízká

Vysvětlete prosím své hodnocení:

Pracovní morálkaVynikající Nadprůměrná Podprůměrná Nízká **Vysvětlete prosím své hodnocení:**

Pořádek na pracovišti a péče o svěřené věciVynikající Nadprůměrná Podprůměrná Nízká **Vysvětlete prosím své hodnocení:**

Kvalita odvedené práce, reklamace, stížnosti

Vynikající

Nadprůměrná

Podprůměrná

Nízká

Vysvětlete prosím své hodnocení:

Schopnost a ochota ke spolupráci

Vynikající

Nadprůměrná

Podprůměrná

Nízká

Vysvětlete prosím své hodnocení:

2.2 Jaká je hlavní silná stránka pracovního chování zaměstnance?

2.3 Jakou oblast pracovního chování musí zaměstnanec zdokonalit?

3. část: Shrnutí výsledků hodnocení

Označte křížkem celkový přínos zaměstnance pro organizaci

Vynikající

Velmi dobrý

Uspokojivý

Neuspokojivý

Vysvětlivky:

- *Vynikající – zaměstnanec je ve všech činnostech perfektní, plní své osobní cíle, aktivně přebírá odpovědnost, je výrazným pozitivním přínosem pro svou prodejnu, pomáhá ostatním, věnuje úsilí týmové práci.*
- *Velmi dobrý – zaměstnanec dosahuje cílových výsledků bez pomoci nadřízeného, jeho pracovní výkon i efektivita a úroveň pracovního chování většinou převyšuje požadavky na jeho pracovní pozici.*
- *Uspokojivý – zaměstnanec neplní všechny své cíle, při jeho práci je nutná pomoc ze strany nadřízeného.*
- *Neuspokojivý – zaměstnanec neplní své osobní cíle, nedokáže pracovat samostatně, vyžaduje zvýšený dohled. Jeho pracovní výsledky jsou převážně nižší, než odpovídá očekáváním.*

Vysvětlete prosím své hodnocení:

4. část: Stanovené osobní cíle pro další období

4.1 Stanovené osobní výkonové cíle a jejich plnění pro další období

4.2 Stanovené cíle rozvoje a vzdělávání pro další období

4.3 Jakým způsobem budou rozvojové cíle plněny?

Podpis hodnoceného zaměstnance:	Podpis přímého nadřízeného:
Datum hodnocení:	