

# Projekt zvýšení spokojenosti pracovníků ve firmě XY

Bc. Marcela Dolanská

---

Diplomová práce  
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marcela DOLANSKÁ**  
Osobní číslo: **M10617**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve firmě XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav spokojenosti zaměstnanců ve firmě Makro Cash&Carry ČR s.r.o.
- Vypracujte projekt na zvýšení spokojenosti zaměstnanců.
- Zhodnoťte ekonomickou náročnost navrhovaného řešení a riziko jeho realizace.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, M.** Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007. 787 s. ISBN 978-80-247-1407-3.  
**GREGAR, A.** Personální management: Vybrané kapitoly. Zlín: UTB ve Zlíně, 2010. 95 s. ISBN 978-80-7318-925-0.  
**HRONÍK, F.** Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006. 127 s. ISBN 80-247-14581-2.  
**KOCIANOVÁ, R.** Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.  
**KOUBEK, J.** Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Vaněk**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**  
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

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

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

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

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

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

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

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


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

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 20.4.2012



<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Cílem diplomové práce je zpracování projektu zvýšení spokojenosti zaměstnanců společnosti Makro Cash & Carry ve Zlíně. Teoretická část shrnuje poznatky týkající se spokojenosti zaměstnanců a faktory, které ji ovlivňují. V analytické části je zpracována analýza současné spokojenosti zaměstnanců. Potřebné informace jsou získávány pomocí dotazníkového šetření a rozhovoru s regionálním personalistou společnosti. Na základě analýzy byl vypracován projekt zvýšení spokojenosti zaměstnanců, který byl podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: motivace, pracovní spokojenost, stimulace, dotazník, zaměstnanecké výhody

## **ABSTRACT**

The aim of the master thesis is to process the project of increasing employees' satisfaction in Makro Cash & Carry company in Zlín. The theoretical part summarizes the findings related to employees' satisfaction and factors affecting it. The analytical part is processed an analysis of the current employees' satisfaction. Required information is obtained by questionnaire and interview with the regional HR department. A project has been established, based on the analysis, to increase employees' satisfaction, which has been subjected to cost, time and risk analysis.

Keywords: motivation, work satisfaction, stimulation, questionnaire, employee benefits

Ráda bych tímto poděkovala panu Ing. Jiřímu Vaňkovi za jeho rady a odborné vedení.

Jeho pomoc mi byla velkým přínosem.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>12</b>
<b>2 PRÁCE A PRACOVNÍ ČINNOST</b> .....	<b>14</b>
2.1 BUDOUCNOST PRÁCE.....	14
<b>3 MOTIVACE ZAMĚŠTNANCŮ</b> .....	<b>16</b>
3.1 MOTIV, MOTIVACE .....	16
3.1.1 Potřeby .....	17
3.1.2 Návyky .....	17
3.1.3 Zájmy .....	18
3.1.4 Hodnoty.....	18
3.1.5 Ideály.....	18
3.2 MOTIVACE A VÝKON .....	18
3.3 TEORIE MOTIVACE.....	19
3.3.1 Teorie instrumentality .....	19
3.3.2 Teorie potřeb .....	20
3.3.3 Teorie zaměřené na proces.....	21
3.4 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	22
3.5 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ.....	23
3.5.1 Zaměstnanecké výhody.....	24
<b>4 PRACOVNÍ SPOKOJENOST</b> .....	<b>26</b>
4.1 STIMULACE PRACOVNÍHO VÝKONU .....	27
4.2 VYUŽITÍ STIMULAČNÍCH PROSTŘEDKŮ .....	29
4.3 OVLIVŇOVÁNÍ PRACOVNÍHO VÝKONU .....	30
4.4 VZTAH MOTIVACE, SPOKOJENOSTI A VÝKONNOSTI.....	30
4.4.1 Fluktuace .....	31
4.4.2 Absentismus .....	32
4.4.3 Produktivita.....	32
4.5 MOTIVAČNÍ PROGRAM ORGANIZACE .....	33
4.6 KULTURA ORGANIZACE.....	34
<b>5 SHRNUTÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK</b> .....	<b>37</b>
<b>6 CÍL VÝZKUMU A HYPOTÉZY</b> .....	<b>38</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>39</b>
<b>7 ANALYTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>40</b>
7.1 SEZNÁMENÍ SE SPOLEČNOSTÍ.....	40
7.2 SOUČASNÁ STRATEGIE SPOLEČNOSTI .....	42
7.3 ZKOUMÁNÍ MOTIVACE A SPOKOJENOSTI.....	43
7.4 POUŽITÉ METODY ZKOUMÁNÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI .....	44
7.5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ .....	45
7.5.1 Rešerše rozhovoru.....	45
7.5.2 Charakteristika zkoumaného souboru .....	47



7.5.3	Vyhodnocení dotazníků .....	51
7.5.4	Ostatní ukazatele .....	57
	Produktivita .....	57
<b>8</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>59</b>
8.1	OVĚŘENÍ HYPOTÉZ .....	59
8.2	NAVRŽENÁ DOPORUČENÍ.....	63
8.2.1	Kariérní postup .....	63
8.2.2	Vysoká fluktuace.....	65
8.2.3	Zpětná vazba .....	66
8.2.4	Systém odměňování .....	66
8.2.5	Lojalita zaměstnanců .....	67
8.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	68
8.4	ČASOVÁ ANALÝZA .....	69
8.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	70
8.6	SWOT ANALÝZA .....	71
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>82</b>

## ÚVOD

V dnešní době mnoho lidí tráví v zaměstnání většinu svého času. Je tedy pochopitelné, že tento čas chtějí strávit spokojeně. Spokojenost je však relativní pojem, jelikož se vztahuje ke konkrétní osobě, konkrétní situaci a konkrétním okolnostem.

Radost z práce a následná spokojenost se dostavují tehdy, když jsou při každodenním vykonávání pracovních činností uspokojeny také naše osobní potřeby a přání a pokud jsou naše osobní hodnoty totožné s hodnotami organizace, pro kterou pracujeme.

Pocit celkové spokojenosti a nespokojenosti je ovlivněn vlastními očekáváními, přáním a realitou. Avšak i když jsou všechny tyto základní předpoklady splněny, vždy se najdou nějaké další zdroje nespokojenosti. Proto je důležité zabývat se studiem pracovní spokojenosti, abychom lépe poznali všechny příčiny nespokojenosti a možnosti, jak se s nespokojeností vyrovnat. V souvislosti s pracovní spokojeností je také důležité zabývat se pracovním prostředím, ve kterém je pracovní činnost vykonávána.

Chování zaměstnanců v organizaci je důležité pro tvorbu její celkové hodnoty. Není možné toto chování ovlivňovat přímo, jelikož je výsledkem dobře fungujícího HR systému organizace, který je propojen s její dlouhodobou strategií. Mezi nejdůležitější oblasti strategického chování patří odpovídající kompetence zaměstnanců (odborné způsobilosti k výkonu konkrétní práce), motivace a spokojenost v zaměstnání, dále také absence a fluktuace.

Téma zkoumání pracovní spokojenosti jsem si zvolila především proto, že sama jsem již řadu let zaměstnancem a ne vždy jsem byla v zaměstnání spokojená. Společnost Makro Cash & Cárý se spokojeností svých zaměstnanců zabývá a snaží se vytvořit příznivé pracovní prostředí. Spokojenost a pracovní motivaci jsem zjišťovala pomocí dotazníku. Snažila jsem se přimět zaměstnance, aby se zamysleli nad svou prací a zhodnotily, zda jim práce v organizaci přináší uspokojení a pocit seberealizace. Zabývala jsem se také motivačními faktory, které zaměstnanci považují za důležité a nejsou s nimi v organizaci spokojeni.

Získané informace sloužily ke zpracování návrhů a doporučení, které mohou změnit a ovlivnit současnou úroveň motivace a spokojenosti zaměstnanců. Výzkum může také pomoci zlepšit komunikaci směrem od zaměstnanců k vrcholovému vedení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Lidské zdroje patří k nejdůležitější oblastí řízení podniku, jelikož významně ovlivňují ostatní zdroje a pro podnik jsou zpravidla zdrojem nejdražším. Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit zlepšování výkonnosti podniku a to prostřednictvím zlepšování využití všech dostupných zdrojů (Duda, 2008, s. 7)

Řízení lidských zdrojů je oblast řízení, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace a jejich vztahy v rámci celého podniku s cílem aktivního a participativního zapojení lidí, a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce. Mezi klíčové aktivity patří získávání, formování, využívání schopností, řízení vztahu k práci, ke spolupracovníkům, k nadřízeným, k podniku, hodnocení pracovních výsledků, rozvoj a motivace, formování týmů a efektivní řízení lidí. (Palán, 2002, s. 186)

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů podle Koubka (1995):

- Tvorba dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovníků tak, aby v každém okamžiku v maximální míře odpovídaly požadavky pracovního místa se schopnostmi pracovníka. Pracovník musí pružně reagovat na měnící se požadavky.
- Optimalizace využití pracovních sil, optimalizace využití pracovní doby, optimální využití kvalifikace pracovníků.
- Formování týmů, efektivní řízení lidí, podpora zdravých mezilidských vztahů.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků, rozvoj pracovních schopností, sociálních vlastností, podpora uspokojení z vykonané práce, tvorba kvalitních pracovních a životních podmínek.
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a dodržování lidských práv, tvorba dobré firemní kultury organizace.

Cílem řízení lidských zdrojů dle Armstronga (2007) je zajistit, aby organizace prostřednictvím lidí plnila úspěšně své cíle. Pokud organizace získá a udrží si kvalifikované, oddané a dobře motivované zaměstnance a postará se o využití jejich potenciálu, budou v budoucnu významně přispívat k úspěšnosti organizace a tvořit významný zdroj konkurenční výhody.

K tomu, aby firma dosáhla svých cílů je žádoucí, aby vznikl soulad mezi posláním a strategií firmy, její organizační strukturou a řízením lidských zdrojů. Pokud jsou lidské zdroje řízeny v souladu se strategií, stávají se pozitivním faktorem, který je schopen

kvalitně a pružně reagovat na nové přístupy a eliminovat negativní vlivy v podobě ohrožení ze strany ekonomického a sociálního okolí. Výkonný lidský kapitál je výsledkem dlouhodobého cílově orientovaného přístupu k řízení lidských zdrojů. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001, s. 5)

Sparrow, Hiltrop (1994) vidí řízení lidských zdrojů jako nejdynamičtější se rozvíjející oblast řízení. Moderní směr je založen na hledání nových cest jak zatraktivnit, motivovat, rozvíjet a udržet kvalitní zaměstnance.

## 2 PRÁCE A PRACOVNÍ ČINNOST

Práce (Palán, 2002, s. 163) je cílevědomá lidská činnost, při které člověk prostřednictvím výrobních prostředků mění přírodu za účelem upokojování vlastních potřeb. Práce spolu s pracovní činností jsou základní podmínkou lidské existence.

„Činnost je přirozeným projevem člověka. Promítá se v ní aktivní vztah ke skutečnosti, naplňuje celý jeho život. Nejvýznamnější ze všech aktivit, které člověk vykonává a uskutečňuje, je jeho pracovní činnost.“ (Provazník et al., 2002, s. 124)

Pracovní činnost posiluje lidskou sebedůvěru a je příležitostí k seberealizaci a rozvoji. Jedná se o konkrétní činnost, kterou člověk vykonává za použití schopností, znalostí, dovedností a návyků. Má značný sociální rozměr, jelikož se odehrává zpravidla ve spolupráci s jinými lidmi. Právě vztahy se spolupracovníky a nadřízenými na pracovišti jsou důležitým aspektem pracovní činnosti. (Kocianová, 2010, s. 23)

Dle Armstronga (2007) je pracovní chování člověka závislé na osobní charakteristice jedince, na jeho osobnosti a postojích, také na situaci, ve které jedinci pracují. Tyto faktory na sebe vzájemně působí. Mezi klíčové proměnné prostředí patří:

- charakteristiky role, například neurčitost nebo konfliktnost role
- charakteristiky práce a pracovního místa, jako je autonomie a podnětnost
- chování vedoucího, včetně důrazu na cíl a ulehčování práce
- charakteristiky pracovní skupiny, včetně atmosféry spolupráce a přátelství
- politika organizace, která přímo působí na jedince, například systém odměňování

### 2.1 Budoucnost práce

Práce je složitou komplexní činností, která je ovlivňována vnitřními faktory (osobnost člověka) a vnějšími faktory (technické, technologické, ekonomické a organizační podmínky). Turbulentní rozvoj všech vnějších faktorů způsobil zásadní změny v chápání práce a její potřeby pro efektivnost organizace. Povaha práce se mění v závislosti na měnících se podmínkách pracovního prostředí. (Koubek, 2000, s. 95-97)

Reengineering podnikových procesů, zeštíhlování organizací a snižování počtu úrovní řízení mají významný dopad na počet pracovních míst, na pocit jistoty zaměstnanců a na příležitosti ke kariéernímu růstu. (Walker et al., 2003, s. 137)

V současné době je existence celoživotního zaměstnání minulostí. Zaměstnanci se snaží budovat kariéru a zvyšovat svou hodnotu pomocí znalostí, zkušeností a kontaktů. Tím se značně snížila oddanost a loajalita vůči zaměstnavateli. Zaměstnavatelé z důvodu snižování nákladů a zvyšování efektivity zaměstnávají stále méně stálých zaměstnanců, roste využívání alternativních způsobů zaměstnávání, práce na zkrácený úvazek, distanční práce či outsourcing. (Ulrich, 2003, s. 49)

### 3 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Člověk je vybaven nejen schopnostmi pro výkon různých činností, ale také možností výběru. Termín motivace vysvětluje, čím je výběr ovlivněn, proč se změnil a jakého cíle bylo dosaženo.

#### 3.1 Motiv, motivace

Palán (2002) popisuje motiv jako pohnutku, příčinu a energii, která vyvolává, udržuje a usměrňuje účelovou lidskou aktivitu. Zdrojem motivu mohou být vnitřní vědomé nebo nevědomé podněty a podněty vnější. Motivy lze předpokládat, i když vycházejí přímo z prožitků a aktivit jednotlivce. Znalost motivů umožňuje předvídat chování v budoucích situacích. Doba působení motivu je ovlivněna dosažením vnitřního uspokojení a pocitu naplnění.

Prožitky a aktivity člověka mají mnoho složek např. pocity, jednání, myšlenky, nevědomělé impulzy, automatické reakce. Na základě těchto složek se člověk projevuje určitým smysluplným chováním, které nazýváme motivace. Jedná se vlastně o vnitřní hnací sílu člověka. Znalost motivačních faktorů umožňuje chápat jednání člověka a ovlivňovat jeho vnitřní motivy.

„Motivace je definována jako všeobecné a obsáhlé označení pro všechny proměnné, které nelze bezprostředně odvodit z vnějších podnětů, které ovlivňují, příp. kontrolují chování ohledně intenzity a směru.“ (Deiblová, 2005, s. 11)

Jak popisuje Bedrnová a Nový et al. (2002) motivace působí současně ve třech dimenzích:

- Dimenze směru se projevuje tím, že následnou činnost zaměřuje a orientuje, od jiných činností naopak odvádí.
- Dimenze intenzity je charakterizována mírou úsilí, s jakým je vynakládána energie na dosažení vytyčeného cíle.
- Dimenze stálosti je poslední z charakteristik motivace a vyjadřuje schopnost jedince překonávat veškeré překážky, které se mohou vyskytnout při uskutečňování motivované činnosti.

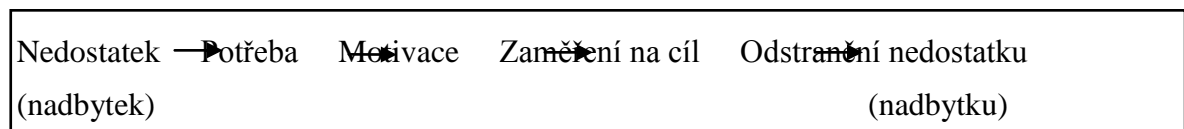
Abychom lépe porozuměli motivaci lidského chování a mohli ji efektivně a účinně ovlivňovat, musíme porozumět pramenům jejího vzniku.



Jako zdroje motivace bývají označovány skutečnosti, které jsou základem pro dynamické tendence a zaměření lidské činnosti a podílejí se na přetrvávání těchto tendencí. Základními zdroji motivace jsou: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty, ideály. (Bedrnová a Nový et al., 2002, s. 244)

### 3.1.1 Potřeby

Potřeby jsou reakcí organismu na stav nedostatku, ženou člověka vpřed. Na základě osobní potřeby vznikají přání, cíle a snahy, které vyvolávají specifické chování tj. motivace k aktivitě. Potřeby jsou považovány za základ motivace. Obrázek č. 1 nám znázorňuje vztah potřeb a motivace.



*Obr. 1. Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace, činností  
(zdroj: Bedrnová a Nový et al., 2002, s. 245)*

*Primární potřeby (biologické)* jsou spojené s činností lidského těla, jako biologického organismu. Jsou vrozené a slouží k přežití. Patří k nim hlad, žízeň, dýchání. Jsou prožívány nevědomě a pudově. (Bedrnová a Nový et al., 2002, s. 245)

*Sekundární potřeby (sociální)* slouží zprostředkovaně potřebám primárním a týkají se člověka jako tvora s cítěním sociálním, společenským a kulturním. Patří mezi ně seberealizace, spravedlnost a láska. (Bedrnová a Nový et al., 2002, s. 245)

Vzhledem k tomu, že potřeba představuje ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek, znamená to existenci vědomých i nevědomých potřeb. Člověk tedy někdy pociťuje nepohodu, aniž ví proč, a naopak ví co chce a zná potřebu, neví však co je důvodem jejího vzniku. (Bedrnová a Nový et al., 2002, s. 246)

### 3.1.2 Návyky

Návyk lze definovat jako naučený vzorec chování. Člověk v průběhu života provádí některé činnosti častěji, pravidelněji, stávají se z nich stereotypy – návyky. Jedná se o opakované, ustálené a zautomatizované činnosti člověka v dané situaci. Může se jednat o

výsledky výchovy či vlastního sebeutváření každého člověka. (Bedrnová a Nový et al., 2002, s. 246)

### **3.1.3 Zájmy**

Objevují se v průběhu osobnostního rozvoje a podněcují člověka v celkovém rozvoji osobnosti. Můžeme je definovat jako zaměření zájmu na určitý objekt, tendence angažovat se pro určitý druh činnosti, zvědavé chování. Zájem je chápán jako určitý druh motivu. Pro člověka je podstatná vůbec existence zájmu, jeho šíře, hloubka a stálost. (Bedrnová a Nový et al., 2002, s. 248)

### **3.1.4 Hodnoty**

Člověk během svého života neustále hodnotí, co je dobré a co je špatné. Vytváří si svou vlastní hierarchii hodnot a důležitosti. Věc, člověk nebo myšlenka, která je někomu drahá, potřebná, nebo které chce dosáhnout je jeho individuální hodnotou. Vznik i změny hierarchie hodnot závisejí na řadě činitelů (věk, inteligence, vzdělání, výchova, profese, rodina, společenské zařazení). (Bedrnová a Nový et al., 2002, s. 249)

### **3.1.5 Ideály**

Jako ideály jsou označovány morálně uznávané hodnoty. Jedná se o politické, filozofické a ideologické postoje, které jsou pro daného jedince cílem jeho snažení. Hodnoty a ideály jsou důležitými motivy našeho chování, protože určují do značné míry stanoviska, která jednotlivec zaujímá k tomu, co se kolem něho děje. (Bedrnová a Nový et al., 2002, s. 250)

## **3.2 Motivace a výkon**

Pojem pracovní výkon vyjadřuje stupeň plnění úkolů, které tvoří náplň práce jednotlivého pracovníka. Zahrnuje množství a kvalitu práce, ochotu a přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, vztahy se spolupracovníky a jiné charakteristiky člověka, které jsou významné v souvislosti s vykonávanou prací. (2001, s. 170)

Vztah motivace a výkonu lze obecně vyjádřit vzorcem (Bedrnová a Nový et al., 2002, s. 255):

$$V = f(M \cdot S)$$

Kde V je úroveň výkonu (jeho kvalita a kvantita),

M je úroveň motivace (hodnota „chtění“ člověka podat určitý výkon),

S je úroveň schopností (získané znalosti, dovednosti, vědomosti).

Toto vyjádření může vzbuzovat dojem, že vztah motivace a výkonu je jednoznačný, bohužel praxe ukazuje, že jak nízká, tak vysoká motivace nepřinášejí ve vztahu k výkonu optimální výsledek. Pro člověka je důležitá míra souladu mezi nároky vykonávané práce a individuální předpoklady pracovníka.

### 3.3 Teorie motivace

Existuje celá řada teoretických přístupů k motivaci, všechny se snaží vysvětlit příčiny lidského chování. Pro lepší pochopení motivace, v souvislosti s pracovním výkonem, je užitečné seznámit se s nejnámějšími psychologickými teoriemi motivace. Následující tabulka přináší jejich ucelený přehled.

*Tab. 1. Přehled teorií pracovní motivace (zdroj:Kocianová, 2010, s. 27)*

Zaměření teorie	Název teorie	Autor teorie
1. Instrumentalita	Teorie instrumentality	Taylor (1911)
2. Potřeby (obsah motivace)	Hierarchie lidských potřeb	Maslow (1954)
	Teorie ERG	Alderfer (1972)
	Teorie manažerských potřeb	McClelland (1961)
	Dvofaktorová teorie	Herberg (1957)
3. Proces - očekávání	Expektační teorie	Vroom (1964)
Proces - dosahování cílů	Teorie cíle	Latham, Locke (1979)
Proces - pocity spravedlnosti	Teorie spravedlnosti (ekvity)	Adams (1965)

#### 3.3.1 Teorie instrumentality

Tato teorie se objevila v druhé polovině 19. století, kdy se zvyšuje důraz na ekonomický přístup k práci a její racionalizaci. Je založena na přesvědčení, že jedna udělaná věc povede k druhé. Čerpá z Taylorovského vědeckého způsobu řízení, tedy z přesvědčení, že hlavním lidským motivem jsou peníze. Lidé budou motivováni k práci v případě, že odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem. Motivování je založeno na systému vnější kontroly a nebere v úvahu řadu lidských potřeb. (Gregar, 2010, s. 35)

### 3.3.2 Teorie potřeb

Teorie potřeb považuje potřeby za hlavní složku motivace. Neuspokojená potřeba vytváří nerovnováhu a vyvolává potřebu řešení. Každý jedinec má jiné potřeby a tudíž vytváří jiné úsilí k dosažení cíle. Jednou z nejznámějších teorií je Maslowova hierarchie lidských potřeb. Maslow rozdělil lidské potřeby do 5 kategorií (Armstrong, 2007, s. 224):

- 1) Fyziologické potřeby jsou potřebami základními. Jsou důležité pro přežití. Zahrnují potřebu vody, potravy, vzduchu a klimatických podmínek.
- 2) Potřeby jistoty a bezpečí jsou předpokladem pro zajištění a uchování existence i v budoucnu, jedná se o vyloučení nebezpečí.
- 3) Sociální potřeby jako láska, přátelství, sounáležitost, představují potřebu někam patřit. Být členem většího celku a pěstovat dobré vztahy s ostatními lidmi.
- 4) Potřeba uznání obsahuje sebeocenění, respekt a uznání od ostatních. Zahrnuje touhu po úspěchu a ocenění.
- 5) Seberealizace stojí na vrcholu pyramidy a zahrnuje potřebu rozvíjet svůj potenciál, realizovat své schopnosti a talent.

Čím více jsou uspokojeny „nižší potřeby“ tím více je pozornost soustředěna na uspokojení „vyšších potřeb“. (Armstrong, 2007, s. 224)

Maslowova teorie byla nejpopulárnější v padesátých až šedesátých letech minulého století, kdy vnesla řád do nepřehledného systému lidských potřeb. V průběhu času bylo prokázáno zbytečně složité dělení potřeb na 5 kategorií, také návaznost potřeb v rámci pyramidy není dostatečně průkazná. V dnešním světě potřeba uznání a úspěchu vyvolává stále silnější tendence zaměřovat se pouze na určité činnosti.

Teorie ERG vychází z Maslowovy teorie potřeb, rozděluje je však pouze do tří kategorií:

- 1) Potřeby existenční - zajištění materiálních a fyziologických potřeb.
- 2) Potřeby vztahové - sociální vztahy k lidem, se kterými se stýkáme.
- 3) Potřeby růstové - zajištění dalšího osobního rozvoje.

Adelrfer popíral existenci hierarchie potřeb. Tvrdil, že čím méně je potřeba uspokojována tím důležitější se stává. Teorie je spíše založená na subjektivních pocitech, vlastního upokojení a přání. (Deiblová, 2005, s. 28-29)

McClellandova teorie manažerských potřeb vychází také z Maslowovy hierarchie, ale je zaměřena na potřebu výkonu a moci. Tvrdí, že potřeby jsou získané během života, nikoli vrozené. Teorie se využívá pro stanovení 3 kategorií potřeb managerů: potřeba kooperativních vztahů se spolupracovníky, potřeba významnějšího postavení, potřeba rozhodování. (Kocianová, 2010)

Frederick H. Herzberg vypracoval teorii dvou faktorů: motivačních a hygienických. Tyto faktory souvisejí s pracovní spokojeností a pracovní motivací. Motivační faktory, kterými jsou např. úspěšný výkon, uznání, postup, práce sama, odpovědnost a možnost rozvoje ovlivňují pracovní spokojenost a to pozitivně i negativně. Hygienické faktory, mezi které řadíme plat, pracovní vztahy, pracovní pozice, nadřazení, pracovní podmínky, jistota zaměstnání jsou označovány jako frustrátory, nemohou pozitivně působit, avšak v negativním případě způsobují nespokojenost (Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 244).

Jak uvádí (Sparow a Hiltrop, 1994, s. 489) vztah motivačních teorií a jejich uplatnění v praxi nelze využít napříč pracovním trhem, jelikož motivační faktory odráží kulturní rozdíly jednotlivých zemí.

### **3.3.3 Teorie zaměřené na proces**

Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie) jsou dle Armstronga (2007) užitečnější pro manažerskou praxi, poněvadž poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí.

Na rozdíl od Kocianové (2010), která uvádí pouze 3 podstatné faktory Vroomovy expektační teorie: hodnotu (valenci), přesvědčení (instrumentalitu) a očekávání (expektaci). Kasper (2005) pracuje s pěti veličinami: valence 1, valence 2, očekávání, instrumentalita, úsilí. Valence je rozdělena na první - hodnota určitého prostředku a druhou – hodnota konečného cíle. Hodnocení všech pěti veličin je ryze subjektivní a dle výše ohodnocení a následném součtovému zkoumání je dosažena určitá intenzita lidského jednání. Vroom je dokonce přesvědčen, že sílu motivace lze pro danou situaci spočítat. Vroomova teorie byla následně dále rozvinuta Porterem a Lawlerem (1968).

Teorie cíle Lathama a Locka navazuje na teorii řízení z 60. let. Motivace je zvyšována pomocí stanovování náročných, ale akceptovatelných cílů. Cíle jsou stanovovány za přítomnosti pracovníka a ten je dále informován o jejich plnění. Teorie cíle zde hraje klíčovou roli.

Adamsova teorie spravedlnosti je založena na předpokladu, že člověk vnímá, jak je s ním zacházeno v kontextu se srovnatelnou skupinou lidí. Lidé budou motivováni v případě získání dojmu spravedlivého zacházení a demotivováni v případě opaku. Teorie určuje dvě formy spravedlnosti. Distributivní spravedlnost se týká spravedlivého odměňování na základě přínosu v porovnání s ostatními. Procedurální spravedlnost se týká hodnocení, odměňování a ostatních organizačních postupů v organizaci. V praxi tato teorie postihuje především reakci pracovníků na spravedlivé odměňování. (Bělohlávek, 1996, s. 192)

### **3.4 Pracovní motivace**

Pracovní motivace vyjadřuje vztah člověka k vykonávané práci, jeho vůli pracovat, která vychází z vnitřního přesvědčení na základě motivů. Předmětem zkoumání jsou především pracovní motivy, které vedou k zjištění, jak podnítit člověka, aby více a lépe pracoval. Jen náležitě motivovaný zaměstnanec může podat optimální pracovní výkon a přinést zaměstnavateli očekávaný přínos. Hlavním úkolem pracovní motivace je ovlivňování pracovního jednání zaměstnanců tak, aby byl v souladu s cíly a posláním firmy. Pro zajištění žádoucí aktivity zaměstnanců jsou vedením firmy využívány různé odměny, stimuly a pobídky. Konkrétní znaky nedostatečné pracovní motivace jsou častá nepřítomnost, prodlužování přestávek, neochota pracovat. Motivace zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších a nejsložitějších úkolů moderního způsobu řízení firem. Teorie motivování pracovní činnosti se neustále vyvíjí a reaguje na rozvoj ostatních vědních disciplín, zejména psychologie, sociologie a ekonomických věd. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001, s. 69)

Možnosti hmotné motivace pracovníků: dobrá základní mzda, osobní ohodnocení, poskytování půjček, cílové odměny, prémie, bonusy, mimořádné odměny, náborový příspěvek, podíly na zisku, příspěvek na stravu, zvyšování kvalifikace. (Gregar, 2010, s. 40)

Možnosti nehmotné motivace pracovníků: udělování pochval a uznání, dobré pracovní podmínky, projevování důvěry, dobré pracovní vztahy, volná pracovní doba, správné delegování úkolů, pravomocí, společenský význam práce, image firmy, bezplatná lékařská pomoc. (Gregar, 2010, s. 40)

### 3.5 Odměňování zaměstnanců

Cílem moderního řízení lidských zdrojů je zajistit, aby zaměstnanci pro svou organizaci pracovali co nejefektivněji a s maximálním využitím všech svých schopností. Kompenzací za vykonanou práci je odměna. Systém odměňování je vyvážený soubor peněžních a nepeněžních forem odměňování.

Nepeněžní formy odměňování můžeme dále rozdělit na dvě skupiny (Koubek, 2000, s. 351):

1. Odměny, vyjádřitelné v penězích – poskytované výhody, výrobky či služby, které přinášejí zaměstnanci další materiální užitek, investice do vzdělání a do osobního rozvoje.
2. Odměny, které nelze bezprostředně vyjádřit v penězích – mají výrazný vliv na spokojenost zaměstnance, zvyšují jeho pocit významu a prestiže. Jedná se o různé formy pochvaly, formálního uznání nebo ohodnocení za splnění náročného úkolu.

Každá organizace může využít celou řadu možností, jak odměňovat své zaměstnance. Odměna patří mezi nejvýznamnější nástroj motivace zaměstnanců. Promyšlený, vyvážený, citlivý a spravedlivý systém odměňování je hlavním předpokladem pro dobrou a stále se zlepšující kvalitu odvedené práce.

Dle Koubka (2000) by systém odměňování měl plnit tyto základní úkoly:

- Přilákat dostatečný počet a potřebnou kvalitu zájemců o zaměstnání v organizaci.
- Stabilizovat stávající zaměstnance.
- Zaměstnance odměňovat za jejich úsilí, výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti.
- Napomoci organizaci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu.
- Systém odměňování musí být racionální a odpovídat možnostem organizace.
- Musí být přiměřený, spravedlivý a akceptovatelný zaměstnanci.
- Musí dostatečně motivovat zaměstnance k využití všech svých schopností.
- Poskytovat zaměstnancům jistotu příjmu.
- Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.
- Poskytovat zaměstnancům příležitost k rozvoji a sebevzdělávání.

- Zajistit možnost kontroly personálních nákladů ve vztahu k ostatním nákladům a také příjmům.

Při tvorbě odměňovacího systému musí organizace především zohlednit vlastní zájmy a možnosti, zaměstnance a jeho zájmy, povahu vykonávané práce a vnější faktory.

Organizace si pomocí odměňovacího systému vytváří konkurenční výhodu na trhu práce. Snaží se získat, udržet a rozvíjet takové zaměstnance, kteří ji pomohou realizovat stanovené cíle.

Zaměstnanci si pomocí získané odměny za práci uspokojují vlastní potřeby a potřeby rodiny. Práce jim přináší sociální jistotu a životní stabilitu. Spravedlivá odměna, možnost seberealizace a dobré vztahy na pracovišti zvyšují jejich pracovní spokojenost. (Koubek, 2000, s. 353)

Koubek (2000) uvádí vnější faktory, které ovlivňují organizaci a zaměstnance. Jsou to především populační vývoj, ekonomický vývoj, situace na trhu práce, životní styl, sociální politika státu, region.

Kvalitní systém odměňování je nejefektivnějším nástrojem na získání, udržení a rozvoj kvalitní pracovní síly. Naopak nesprávně řízený odměňovací systém vede k nespokojenosti zaměstnanců, vysoké fluktuaci, nízké produktivitě práce a následně nesplnění strategických cílů organizace. Důležitým kritériem hodnocení odměňovacího systému je jeho pružnost a schopnost reagovat na měnící se vnitřní i vnější podmínky.

„Každá organizace je unikátní celek, vyznačuje se specifickou povahou práce, specifickými materiálními, finančními i lidskými zdroji, specifickými podmínkami, v nichž funguje. Proto by měl být systém odměňování šit na míru konkrétní organizaci, jejím potřebám a potřebám jejich pracovníků.“ (Koubek, 2000, s. 352)

### **3.5.1 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody jsou formou odměny, kterou organizace poskytuje každému zaměstnanci bez ohledu na vykonanou práci. Někdy je při jejich poskytování přihlíženo k funkci zaměstnance, době zaměstnání v organizaci, zásluhám. V současném systému odměňování hrají zaměstnanecké výhody stále důležitější roli, jelikož jsou silným motivačním faktorem a umožňují organizaci účelněji vynakládat prostředky.

Zaměstnanecké výhody jsou dle Koubka (2000) nejčastěji členěny do třech skupin:



1. Výhody sociální povahy- důchody, životní pojištění, půjčky, mateřské školky.
2. Výhody mající vztah k práci – stravování, slevy na produkty organizace, hrazené vzdělávání.
3. Výhody spojené s postavením v organizaci – poskytnutí automobilu, placení telefonu, nárok na oděv, bezplatné bydlení.

Poskytování zaměstnaneckých výhod musí být adresné, transparentní a srozumitelné. Zaměstnanci mají často mlhavou představu o celkovém množství poskytovaných výhod. Pokud chce organizace využít celý potenciál zaměstnaneckých výhod, jejich silný motivační faktor, podporu spokojenosti a stability zaměstnanců, musí se zajímat o to, které výhody zaměstnanci preferují a dostatečně je o nabízených výhodách informovat.

## 4 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Spokojenost člověka je obecně vyjádřena jako míra vyrovnání se s životními okolnostmi. Práce je součástí života, a proto značně ovlivňuje celkovou životní spokojenost každého z nás. Spokojenost lidé vnímají jako subjektivní pocit, který je ovlivněn naplněním či nenaplněním požadavků a očekávání. Vzhledem k tomu, že každý člověk má jiné pocity, očekávání, postoje a hodnoty je spokojenost značně individuální.

Pracovní spokojenosti či nespokojenost můžeme chápat jako komplexní jev, který je výsledkem subjektivního hodnocení podmínek a okolností práce. Je ovlivněna osobním charakterem člověka a individuálními preferencemi. Mezi hlavní hodnocené aspekty se řadí: kolegové, nadřízení, vlastní pracovní činnost, pracovní podmínky, organizace a vedení podniku, kariérní možnosti, odměňování, pracovní doba a stabilní pracovní místo (Kocianová, 2010, s. 35).

Faktory posilující pracovní spokojenost (Kocianová, 2010, s. 36):

- Průhledná organizační a personální politika
- Jasně a přiměřené pracovní cíle
- Možnost kontrolovat vlastní práci
- Možnost využití vlastních zkušeností a schopností při práci
- Hodnocení práce a sociální postavení v organizaci
- Spolupráce a mezilidské vztahy na pracovišti
- Dodržování bezpečnostních předpisů

Faktory zeslabující pracovní spokojenost (Kocianová, 2010, s. 36):

- Značný výskyt nepředvídatelných vlivů na práci
- Časový stres
- Pracovní zátěž
- Nereálné pracovní požadavky
- Špatné mezilidské vztahy na pracovišti
- Nedostatek času na osobní a rodinný život
- Psychosomatické důsledky práce

Pracovní spokojenost je závislá na osobnosti člověka a podléhá velkým výkyvům. Manažeři jsou o poznání spokojenější než nekvalifikovaný personál, což vyplývá ze zajímavějšího obsahu práce s vyšší prestiží. Ženy jsou více nespokojené než muži, jelikož častěji vykonávají méně kvalifikované práce. Požadavky na pracovní výkon se individuálně značně liší. (Deiblová, 2005, s. 78)

#### **4.1 Stimulace pracovního výkonu**

Slovo *stimulus* pochází z latiny a původně se jedná o název bodce, tedy hole s kovovou špičkou, používající se k pobízení zvířat. Jedná se tedy o jasný vnější stimul k akci. Pomocí vnějších odměn a trestů lze vyvolat (stimulovat) v ostatních celou řadu motivů. (Adair, 2004, s. 19)

Stimulem může být jakýkoliv podnět, který způsobí změny v motivaci člověka. Pokud se jedná o podněty signalizující změnu v těle nebo mysli člověka, jedná se o endogenní tj. vnitřní podněty, které nazýváme impulsy. Incentivy jsou vnější, exogenní podněty. Míra vlivu incentívů a impulsů je závislá na motivační struktuře konkrétního jedince. (Pauknerová, 2006, s. 224)

Stimulaci chápeme jako vnější působení na psychiku člověka, v důsledku čehož dochází ke změnám v psychických procesech, prostřednictvím změny motivace. Hlavní rozdíl mezi motivací a stimulací je směr působení. Motivace působí jako vnitřní síla, stimulace působí zvnějšku.

Stimulování pracovního výkonu patří v pracovním životě mezi jednu z nejdůležitějších oblastí práce s lidmi, jelikož vede ke zvyšování kvalifikace zaměstnanců a zlepšování pracovních podmínek. Stimulem může být pro člověka vše, co chápe jako významné, vše co může organizace svému zaměstnanci nabídnout.

Bedrnová a Nový et al.(2002, s. 290-296) uvádí následující stimulační prostředky jako významné a to především z psychologického hlediska:

##### **Hmotná odměna**

Stále je chápána jako hlavní stimulační prostředek převážně proto, že je zdrojem existenčních prostředků. Může mít peněžní i nepeněžní formu. Odměna by měla mít přímou vazbu na výkon, pracovník by měl být seznámen se vztahem mezi výkonem a odměnou. Spravedlnost v přidělování hmotných odměn a dodržování pravidel je základní podmínkou vlastní stimulace.

Jak uvádí Armstrong (2007) peníze přináší pozitivní motivaci pouze za předpokladu, že je vytvořen správný a dobře řízený odměňovací systém.

### **Obsah práce**

Je dalším významným faktorem, který ovlivňuje stimulaci. Existuje celá řada různých apelů, jimiž působí obsah práce: apel na samostatnost, koncepční myšlení, vlastní schopnosti, seberozvoj, společenský, péče o přírodu, jistoty. Tyto apely působí na každého pracovníka individuálně. Hlavním úkolem nadřízeného je vhodné apely najít a dále rozvíjet.

### **Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení**

Prostřednictvím tohoto nástroje (Hroník, 2006) podávají řídicí pracovníci podřízeným informace o jejich výkonu a plnění očekávání. Umožňuje monitorovat výkon, pomáhá činit rozhodnutí v oblasti odměňování a identifikovat potenciál pracovníka. Poskytuje pracovníkovi zpětnou vazbu o vykonané práci a umožňuje pracovníkovi projednat své ambice se svým nadřízeným.

### **Atmosféra pracovní skupiny**

Každá sociální skupina má svá pravidla, normy a projevy, které jsou vytvořeny na základě složení a činností skupin. Porovnávání jednotlivých skupin a podpora soutěživosti významně ovlivňuje sebevědomí členů. Sociální stimulace má velkou pozitivní i negativní sílu, proto je nutné vnímat sociální jevy a vztahy na pracovišti a následně je ovlivňovat.

### **Pracovní podmínky a režim práce**

Zájem organizace o zlepšování pracovních podmínek působí na zaměstnance ve dvou rovinách. Pracovní pohoda snižuje únavu a lepší pracovní podmínky zlepšují vztah mezi organizací a zaměstnancem.

„Pokud jde o pracovní podmínky, tak konflikty samozřejmě může vyvolávat stísněný prostor, nepořádek na pracovišti, fyzikální podmínky práce zvyšující zatížení pracovníka, stres, rizikovost pracoviště apod. Pracovní podmínky silně ovlivňují rozpoložení a náladu člověka a tedy i výskyt konfliktů.“ (Koubek, 2001, s. 297)

### **Identifikace s prací, profesí a organizací**

Identifikace s profesí je vyjádřením osobní charakteristiky člověka. Člověk přijal svou práci jako součást života, své pracovní úspěchy tak slouží k vlastnímu sebehodnocení.

V případě identifikace s organizací dochází k přijetí cílů organizace. Cíle organizace se stávají cíle zaměstnance a dochází tak ke zvýšení odpovědnosti, tvořivosti a aktivity.

### **Externí stimulační faktory**

Tyto faktory ovlivňují organizaci jako celek. Jedná se o image organizace, její prestiž a pověst, makroekonomická situace, politická situace.

## **4.2 Využití stimulačních prostředků**

Znalost stimulačních prostředků usnadňuje jejich využití v řídicí činnosti. Nyní se důkladněji zaměříme na oblasti, které je potřebné ovlivňovat (Bedrnová a Nový et al., 2002, s. 297-301):

### **Stimulace pracovního výkonu**

Zaměření na kvalitu práce obohacuje člověka a podílí se na jeho odborném růstu. Nekvalitní práce ubírá člověku na jeho hodnotě a snižuje nároky na sebe sama. Úkolem manažera je podporovat růst pracovníka. Mezi nejúčinnější stimulační prostředky se řadí pochvala a povzbuzení. Významným stimulačním faktorem je také sociální příslušnost k pracovní skupině, která zásadním způsobem ovlivňuje pracovní výkon.

### **Stimulace k tvořivosti**

Tvořivost pracovníků se stává nejhlavnější konkurenční výhodou a hybnou silou organizace. Podpora vlastních prací, realizace nápadů, odměna za vyřešení problémů a následné neformální pozitivní ohodnocení podporuje aktivitu zaměstnanců na všech organizačních úrovních.

### **Stimulace k seberozvoji**

Podmínkou rozvíjení osobnosti je neustálý proces získávání nových vědomostí. Učení již není záležitostí školní docházky, ale stále více se stává součástí celého pracovního života. Podpora sebevzdělávání a zvyšování kvalifikace pracovníků se řadí mezi základní prvky organizační kultury a sociálního rozvoje organizace.

### **Stimulace ke spolupráci**

Týmová spolupráce a kooperace ve skupině upevňuje a rozvíjí pracovní vztahy a dlouhodobě působí na zlepšování pracovních výsledků. Soutěživost mezi skupinami musí být koordinována v rámci vymezeného společného cíle.

### **Stimulace k odpovědnosti**

Odpovědnost v pracovní činnosti předpokládá převzetí závazku za celou řadu pracovních aktivit. Ty zásadní jsou odpovědnost za hospodárné využívání materiálů, energií, času a lidských zdrojů. Odpovědnost pracovníků vyplývá z přístupu k práci a k vlastním schopnostem. Při stimulaci odpovědnosti je nutné realisticky hodnotit, vyhodnocovat případné chyby a poskytovat dostatečnou zpětnou vazbu.

### **4.3 Ovlivňování pracovního výkonu**

Ovlivňování pracovního výkonu je změna postojů a chování docílená komunikací. Je součástí řídicí činnosti, která se skládá z rozhodování, ovlivňování a kontroly. Hlavním úkolem je uskutečnění rozhodnutí. Ovlivňování zaměstnanců sleduje především podněcování přiměřeného přístupu pracovníka k plnění pracovních úkolů a utváření vlastností dobrého pracovníka. Pokud je ovlivňování konkrétní a účelové, stabilizuje pozitivní složky výkonu a potlačuje nežádoucí přístup k pracovním úkolům. Ovlivňování je těžkým úkolem řídicích pracovníků, kteří se často mylně domnívají, že pracovní ochota je spojována pouze s vyšší ekonomické odměny. (Mayerová a Růžička, 2000, s. 111)

Chování lze ovlivnit verbálně nařízením, pokynem vydaným z mocenské pozice, doporučením a podnětem, chválou nebo pokáráním, plísňením, manipulací, sugescí, motivací. Člověka neovlivňuje pouze to, co slyší, ale také způsob jakým je dané vysloveno. Neverbálně lze ovlivňovat mimikou, gestikulací, používaným jazykem a gesty. Nejlepší formou ovlivňování pracovníků je, pokud se nadřízený chová jako „vzor“. (Deiblová, 2005, s. 87-91)

### **4.4 Vztah motivace, spokojenosti a výkonnosti**

Individuální výkon člověka je závislý na motivaci, schopnostech a podmínkách. Existuje celá řada výzkumů, které se zabývají motivací, jejím vlivem na pracovní spokojenost a produktivitu práce. Výkon pracovníka je ovlivňován řadou faktorů, mezi které bezpochyby motivace patří, ale i dobře motivovaný pracovník nemůže pracovat nad limit svých schopností.

Schopnosti, kompetence a prostředí jsou důležitými faktory, které ovlivňují motivaci a výkon. Každý jedinec je odpovědný za rozvoj svých schopností a kompetencí, prostředí pak pomůže nebo zabrání dosažení cíle. (Niermeyer a Seyffert, 2005, s. 30)

Armstrong (2003) uvádí, že pokud je firma úspěšná, s největší pravděpodobností jsou její zaměstnanci motivováni, cítí se v práci dobře, jsou organizaci zavázáni. Klíčové faktory vedoucí k uspokojení z práce jsou pracovní příležitost, týmová práce, pracovní postavení a možnost růstu.

Předpoklad, že vysoká pracovní spokojenost přináší vysoké pracovní nasazení, vysoký pracovní výkon a nízkou fluktuaci, bohužel nebyl výzkumníky potvrzen. Přímá vazba mezi pracovním výkonem a spokojeností neexistuje. Jednoznačně však můžeme říci, že spokojenost má výrazný vliv na zájem o práci, absentérství a fluktuaci.

Pracovní spokojenost ovlivňuje mnoho faktorů, jejichž významnost je proměnlivá v závislosti na specifických práce v odvětvích, osobních preferencích a vnějších okolnostech. Mzda je faktorem, který silně ovlivňuje nespokojenost v práci. Mnoho zaměstnanců chápe finanční ohodnocení z hlediska významu a prestiže. Nedostatek peněz způsobuje nespokojenost, jejich dostatek však nevede k dlouhodobé spokojenosti. Nelze předpokládat, že peníze motivují každého zaměstnance stejně. Ke spokojenosti pracovníka přispívá taková práce, která je pro něj zajímavá, přináší mu určité sociální postavení, je rozmanitá, nezávislá a pracovník má zpětnou vazbu. Znalost profesního růstu má velký motivační vliv. Cílevědomé usměrňování kariéry pracovníků zásadně ovlivňuje výkonnost, iniciativu a stabilitu. Styl řízení a vedení pracovních skupin je dalším podstatným faktorem, který úzce souvisí s osobností manažera a způsobem řízení uplatňovaným v organizaci. Podstatným faktorem jsou také fyzikální podmínky práce, kam řadíme hlučnost, osvětlení, teplotu, prašnost, uspořádání pracoviště.

„Pro určitý výkon nebo úkol existuje optimální úroveň motivace, která s rostoucí obtížností tohoto úkolu klesá.“ (Deiblová, 2005, s. 19)

Pro každou společnost jsou zjištěny týkající se oblastí, v nichž jsou zaměstnanci nespokojeni, ale i spokojeni významná, protože získané informace mohou využít k upravení procesů v řízení lidských

#### **4.4.1 Fluktuace**

Fluktuace je označována jako sociální mobilita mezi jednou organizací a jinými společenskými útvary. Určitá míra fluktuace v rámci technických, ekonomických a organizačních změn v organizace je žádoucí. Nežádoucí je však vysoká fluktuace způsobená nespokojeností a konflikty na pracovišti. Vysoká fluktuace ovlivňuje kontinuitu

a produktivitu práce, zvyšuje náklady organizace a demoralizuje ostatní zaměstnance. Optimální míra fluktuace je v průměru 6 – 8 %. (Mayerová a Růžička, 2000, s. 79)

Významným faktorem, který ovlivňuje fluktuaci je právě spokojenost zaměstnanců. Není možné nalézt spolehlivý návod jak má společnost udržet chtěné zaměstnance. Lze však předpokládat, že pokud organizace věnuje dostatečnou pozornost motivaci a spokojenosti zaměstnanců, nabízí možnost seberealizace a zabývá se prací a jejími podmínkami, kvalitní lidé nebudou mít důvod měnit zaměstnavatele.

Příčiny fluktuace můžeme rozdělit do tří skupin: organizační, mimoorganizační, osobní. Organizační příčiny fluktuace se nacházejí uvnitř organizace a mají spojitost s pracovní činností, pracovní adaptací, pracovním prostředím. Mimoorganizační příčiny jsou vyvolány např. společenským statutem organizace, umístění organizace v regionu, vzdáleností od bydliště pracovníků. Osobní příčiny souvisí s individualitou každého zaměstnance, osobními aspiracemi, cíly a očekáváními. (Štikar, 2000, s. 93)

#### **4.4.2 Absentismus**

Jedná se o neomluvené zmeškání práce. Vzniká v případě, že si zaměstnanec v pracovní době neplní svoje pracovní povinnosti z důvodu nepřítomnosti, která však není způsobena pracovní neschopností, čerpáním dovolené nebo jinou zákonnou překážkou v práci. Pokud nepřítomnost zaměstnavatel kvalifikoval jako neomluvenou, může za ni být zaměstnanec postížen sankcemi. Absentismus nelze zaměňovat s fluktuací. (Armstrong, 2007, s. 700)

#### **4.4.3 Produktivita**

Je ukazatelem efektivnosti použití vstupů nebo zdrojů ve vztahu k výstupům z pracovní činnosti. Jedná se o měření výkonnosti některého z výrobních faktorů, v našem případě práce.

„Produktivita je jen zřídka sama o sobě cílem, ale je prostředkem k dosažení cíle. Mohli bychom tudíž očekávat, že se společně objeví vysoká míra spokojenosti a vysoká produktivita tam, kde je produktivita vnímána jako cesta k určitým důležitým cílům a kde jsou tyto cíle dosahovány. Za takových podmínek by spokojenost a produktivita mohly vzájemně nesouviset nebo by mezi nimi dokonce mohl být negativní vztah“. (Armstrong, 2007, s. 229)



Vztah mezi produktivitou a spokojeností je již řadu let tím nejdiskutovanějším tématem v oblasti zkoumání spokojenosti zaměstnanců a nebyl mezi nimi nalezen přímý vztah. Spokojený pracovník tedy nemusí být nutně výkonný.

#### **4.5 Motivační program organizace**

„Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v organizaci s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců.“ (Bedrnová a Nový et al., 2002, s. 411)

Jedná se o soubor pravidel, opatření a postupů, které vedou k dosažení optimálního přístupu pracovníků podniku k práci, stimuluje pracovníky v souladu s personální strategií a sociální politikou celé organizace. Efektivní motivační program respektuje obecné poznatky o motivaci a stimulaci pracovníků a měl by se opírat o výsledky průzkumu motivační struktury dané organizace. Jedině tak bude odpovídat prioritám zaměstnanců. (Dvořáková et al., 2007, s. 181-182)

Obecné předpoklady výkonnosti pracovníků a jejich spokojenosti:

- pracovníci vykonávají práci, která je smysluplná a zajímavá
- pracovníci mají perspektivu
- pracovníci jsou hodnoceni podle pravidel, která respektuje jejich očekávání
- pracovníci jsou přiměřeně informováni o důležitých skutečnostech
- pracovníci pracují v příznivých sociálních podmínkách

Formy obohacování obsahu práce:

- zvyšování pestrosti, různorodosti práce
- důraz na celistvost úkolů
- zvyšování významu pracovního úkolu
- zvyšování autonomie pracovního jednání
- posilování zpětné vazby

Faktory demotivující pracovní jednání (Kocianová, 2010, s. 39):

- firemní politikaření (soutěžení o moc, politické hry)

- rozporná očekávání (nejsou jasné priority)
- neproduktivní porady
- pokrytectví (neplnění slibů)
- neustálé a neúčelné změny
- zadržování informací (špatná informovanost)
- nízká kvalita práce

Funkcí motivačního programu je vytvořit v rámci organizace takové pracovní podmínky, které povedou k optimální motivaci všech jejích pracovníků.

Organizace funguje jako celek, ne jako oddělené části či dokonce jedinci. Rovnováha mezi přínosem pracovníků pro firmu a přínosem firmy pro pracovníka vedou ke stabilitě.

#### **4.6 Kultura organizace**

Kultura organizace je souborem hodnot, norem, postojů a domněnek, která určuje způsob chování a jednání lidí v organizaci a způsoby vykonávání práce. Armstrong (2007) uvádí několik definic kultury organizace:

*„Kultura je systém neformálních pravidel, která vyjadřují, jak by se lidé po většinu času měli chovat.“ (Deal a Kennedy, 1982)*

*„Kultura jsou společně vyznávané přesvědčení, postoje a hodnoty, které existují v organizaci. Jednodušeji řečeno, kultura je „způsob, jakým něco děláme.“ (Fumham a Gunter, 1993)*

Z definic vyplývá, že nositeli firemní kultury jsou především lidé. Hodnoty, normy a zvyklosti, které přijali zaměstnanci za své, určují jejich způsob chování a jednání při styku s klienty nebo vnějším prostředím. Zdravá firemní kultura patří mezi významné nástroje motivace, řízení a usměrňování zaměstnanců, přispívá ke zvýšení jejich angažovanosti a loajality.

Hlavním zájmem organizace je podpora a posilování firemní kultury, a to především zdůrazňováním existujících hodnot, podporou týmové práce, zlepšováním produktivity, otevřenou komunikací a vytvářením učící se organizace. (Urban, 2003, s. 255)

Cílem organizační kultury je, aby se zaměstnanci osobně identifikovali s činností organizace, která směřuje k prosperitě a šíření dobrého jména organizace.

Organizační kultura ovlivňuje všechny činnosti společnosti. Nás však zajímá, jakým způsobem ovlivňuje činnost personálního managementu. Jak uvádí Urban (2003), firemní kulturu vytváří manažeři a je možné ji rozčlenit do šesti kategorií:

- Zaměření manažerské pozornosti a kontroly – zaměstnanci sledují a kontrolují chování svých nadřízených, a chovají se dle vzoru. Manažeři tak svým chováním vytváří určité firemní hodnoty a tyto následně předávají svým zaměstnancům. Formalizovaným způsobem vytváření firemních hodnot a očekávaných způsobů chování jsou pravidelná hodnocení zaměstnanců, která umožní posoudit, zda zaměstnanci odpovídají požadovanému standardu firemního očekávání.
- Reakce na krize – v krizových situacích dochází k emocionálnímu jednání. To jak přistupují manažeři k řešení takových situací, nejvíce vypoví o hodnotách, které zastávají. Firemní krize jsou pro formování a rozšiřování organizační kultury jedním z nejdůležitějších období.
- Rozdělování zdrojů – finanční priority organizace a způsob rozdělování zdrojů jsou významným nástrojem utváření organizační kultury. Způsob rozdělování zdrojů vypovídá o hodnotách a prioritách organizace a ovlivňuje hodnoty a priority svých zaměstnanců.
- Tvorba modelových rolí – manažeři slouží jako nositelé modelových rolí a tím vytvářejí a rozšiřují organizační kulturu. Příklady táhnou a činy hovoří jasněji než slova.
- Hodnocení, odměňování a povyšování – kriteria hodnocení a udělování odměn poskytují zaměstnancům informaci, o hodnotách a kultuře organizace. Povyšování jsou zejména lidé, kteří uznávají hodnoty pro organizaci důležité. Prostřednictvím zaměstnanců jsou schopni firemní kulturu šířit.
- Kritéria výběru – rozhodnutí týkající se vývěru, přijímání a povyšování zaměstnanců vytvářejí organizaci složenou z osob stejně uvažujících, jednajících a vyznávajících stejné hodnoty. Takovým způsobem je dlouhodobě vytvářena kultura organizace.

Vzhledem k tomu, že každá organizace je specifický subjekt nelze ani definovat ideální kulturu, můžeme pouze potvrdit, že pevně usazené kultury značně ovlivňují chování v organizaci, a tedy i její výkon. Pokud někde existuje vhodná, přiměřená a

efektivní kultura, je žádoucí takovou kulturu podporovat a posilovat. Pokud někde existuje nevhodná či nepřiměřená kultura, měly by být učiněny pokusy stanovit, co je třeba změnit, a následně vytvořit a realizovat plány směřující k její změně. (Armstrong, 2007, s. 266)

## 5 SHRUTÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK

Vysoká pracovní spokojenost významným způsobem ovlivňuje pro firmu zásadní ukazatele, kterými jsou produktivita, fluktuace a absentérství. Spokojení zaměstnanci mají obecně vyšší produktivitu, jsou motivováni k dobrému pracovnímu výkonu a jsou loajální ke své firmě.

Vzhledem k tomu, že pracovní spokojenost je pocitem individuálním, stejně individuální bude i soubor potřeb, které vyvolají pocit pracovní spokojenosti u konkrétního jedince. Výzkumy ukazují, že pracovní spokojenost je úzce provázána s celkovou životní spokojeností. Lidé nespokojení s prací jsou obvykle nespokojeni celkově i se svým životem. Z toho je usuzováno, že uspokojení mohou zajistit pouze složky „vnitřní“ motivace, jako radost z práce nebo tvůrčí přístup k práci.

Nelze však jednoznačně říci, že spokojenost s prací, vede k vysokému výkonu. Avšak vysoký výkon je to co vede ke spokojenosti s prací. Lidé jsou motivováni k tomu, aby dosahovali určitých cílů, a budou spokojeni, když těchto cílů dosáhnou. Zlepšení výkonu můžeme dosáhnout, pokud poskytneme pracovníkům příležitost k výkonu a zajistíme, že budou mít znalosti a dovednosti, k tomuto výkonu potřebné. Samozřejmostí je spravedlivá odměna ve formě peněžních i nepeněžních odměn. Vytváření podmínek pro dosahování pocitu pracovní spokojenosti musí být trvalou součástí řídicí práce na všech stupních řízení.

Vhodný motivační program, který reaguje na potřeby zaměstnanců, zajistí organizaci spokojené a loajální zaměstnance by měl být cílem každé organizace, která chce v současné tržní ekonomice uspět.

## 6 CÍL VÝZKUMU A HYPOTÉZY

Hlavním cíle diplomové práce je prozkoumat, jak zaměstnanci společnosti Makro Cash & Carry ve Zlíně hodnotí svou celkovou pracovní spokojenost. Současně je mým cílem odhalit faktory, které pracovní spokojenost ovlivňují a navrhnout možnosti zlepšení.

S ohledem na tyto cíle stanovuji hlavní výzkumnou hypotézu:

Předpokládám, že zaměstnanci jsou celkově spokojeni s prací ve společnosti.

Dílčí výzkumné hypotézy:

1. Předpokládám, že zaměstnanci jsou spokojeni s pracovním prostředím.
2. Předpokládám, že systém odměňování není chápán jako spravedlivý a má vliv na celkovou pracovní spokojenost.
3. Předpokládám, že existuje vztah mezi celkovou pracovní spokojeností a pracovním postavením.
4. Respondenti, kteří mají možnost profesně růst, budou ve větší míře spokojenější s prací, než respondenti nemající tuto možnost.

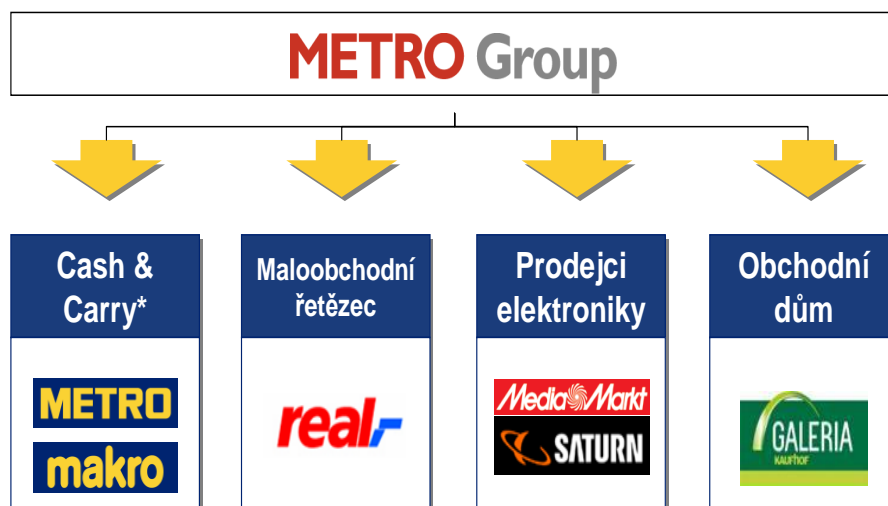
## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 ANALYTICKÁ ČÁST

### 7.1 Seznámení se společností

Makro Cash & Carry ČR bylo založeno jako dceřiná společnost firmy SHV Makro. K 1. lednu 1998 převzala veškeré velkoobchodní aktivity společnosti SHV Makro v Evropě firma METRO Group.

Na celém světě vlastní společnost více než 700 velkoobchodů ve 30 zemích, zaměstnává téměř 280 000 lidí. Mezinárodní rozmach je jedním ze základních pilířů společnosti, která dodává potraviny a jiné zboží více než 20 milionům komerčních zákazníků v prodejnách nesoucích jméno Metro nebo Makro Cash & Carry, Real, Saturn a Galeria.



Obr. 2. Obchodní divize společnosti (zdroj: vlastní)

V prodejnách Metro nebo Makro Cash & Carry je sortiment výrobků a služeb přesně přizpůsobený potřebám odborných zákazníků - majitelům hotelů, restaurací, dodavatelům a maloobchodníkům s potravinami. Prodávané obchodní značky mají vysokou kvalitu, velkou šíři sortimentu. Velkoobchodní centra stojí v takových zemích jako je Indie, Egypt, Vietnam nebo Kazachstán.

V České republice provozuje společnost Metro Group prodejny Makro Cash & Carry. Jedná se o čtrnáct velkoobchodních center. Většina má celkovou plochu přibližně 15.000

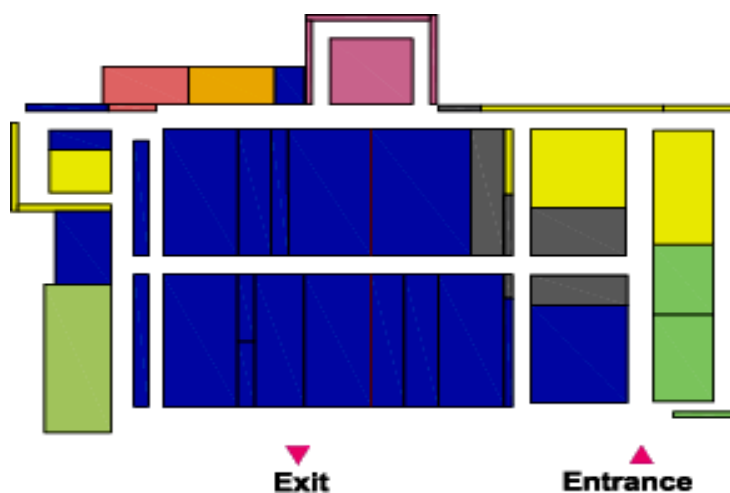


m<sup>2</sup>, z toho prodejní plocha činí 9.700 m<sup>2</sup>. Výjimkou je Černý Most (8.500 m<sup>2</sup>), Plzeň (6.500 m<sup>2</sup>), Zlín a Liberec (6000 m<sup>2</sup>). Pod jednou střechou je nabízena malým a středním obchodníkům, provozovatelům gastronomie a dalším podnikatelům možnost vybrat si ze širokého sortimentu potravinářského i nepotravinářského zboží, což jim dovoluje omezit zásoby a skladovací plochy a díky tomu snížit náklady. 16 000 druhů kvalitních, denně čerstvých potravin a 17 000 položek spotřebního zboží, které se průběžně obměňuje a přizpůsobuje struktuře zákazníků, umožňuje maloobchodníkům sestavit si pro svou prodejnu individuální sortiment a tím se odlišit do konkurentů.

Společnost provozuje 3 druhy velkoobchodních center: Classic, Junior, Eco.

Classic je prodejna o celkové rozloze minimálně 10 000 m<sup>2</sup>. Je určena pro všechny zákaznické segmenty, celkový počet zákazníků 30 - 100 tisíc, celkový počet prodáváných položek je 30-55 tisíc. Tento formát je zastoupen především v západní Evropě, v České republice je postaveno celkem 11 prodejen tohoto typu.

Junior je prodejna o celkové rozloze 6 000 – 10 000 m<sup>2</sup>. Je určena pro všechny zákaznické segmenty, počet zákazníků 20 – 60 tisíc, celkový počet prodáváných položek je 24 – 30 tisíc. Formát je zastoupen především ve východní Evropě, České republice je postaven ve Zlíně, Liberci a Karlových Varech. (Makro, © 2012)



Obr. 3. Model prodejny Junior (zdroj: vlastní)

Eco je prodejna o celkové rozloze 2 500 – 6 500 m<sup>2</sup>, je určena pro segmenty zákazníků HoReCa (hotely, restaurace, catering) a Trader (maloobchodník), počet zákazníků 2 – 8 tisíc, celkový počet prodávaných položek je 12 – 18 tisíc. Nejčastěji používaný formát ve Francii. V České republice je plánována výstavba tohoto typu prodejny v Praze a Ostravě.

Makro Cash & Carry ČR nekonkuruje drobnému obchodu, ale je naopak jeho partnerem a pomáhá mu soutěžit o přízeň konečného spotřebitele s velkoplošnými prodejny. Ceny, za které mohou malí a střední podnikatelé v Makru Cash & Carry ČR nakoupit, jim dávají šanci obstát na rychle se měnícím trhu. Podnikatelům (fyzickým i právnickým osobám) jsou na základě registrace vystavovány zákaznické karty, které jim umožňují vstup nejen do všech prodejen Makro Cash & Carry ČR, ale i do celé sítě Makro / Metro v dalších zemích.

Společnost Makro Cash & Carry v České republice zaměstnává cca tři tisíce zaměstnanců. V roce 2004 byla jako třináctá v pořadí otevřena pobočka ve Zlíně. V současné době je ve Zlíně zaměstnáno 174 zaměstnanců. Příloha č. P I znázorňuje organizační strukturu prodejny. Prodejnu řídí ředitel tzv. store manažer - SM, jemuž jsou podřízeni tři vedoucí úseků tzv. floor manažeři - FM. (Makro, © 2012)

## 7.2 Současná strategie společnosti

Makro Cash & Carry nabízí prodej potravin a spotřebního zboží. Koncepce cash & carry je svou povahou orientována na nízké náklady a na efektivitě procesu hospodaření. Charakteristickým znakem je nízká cena, vysoké objemy a platba v hotovosti. V roce 2009 zahájila společnost Metro Group program zvýšení efektivity fungování společnosti a orientace na zákazníka „MCC 2012“, jehož cílem je podpořit dlouhodobý ziskový růst společnosti. Tento restrukturalizační program se opírá o pět základních pilířů:

1. Stoprocentní orientace na zákazníka.
2. Úprava sortimentu.
3. Nový cenový systém.
4. Optimalizace pracovních postupů.
5. Úspory nákladů.

Potřeby zákazníka mají nejvyšší prioritu, společnost se snaží rozšířit portfolio poskytovaných služeb. Všichni zákazníci by měli mít pocit, že jsou profesionálně

obslouženi kompetentními pracovníky a nabídka odpovídá jejich potřebám. Společnost přizpůsobuje sortiment potřebám profesionálních zákazníků. Zavedením nové cenové politiky se docílí trvale nízké ceny u většiny klíčových výrobků. Hlavním cílem společnosti je učinit z Metro Group společnost transparentnější, méně složitou, zákaznický orientovanou a účinněji řízenou.

### **7.3 Zkoumání motivace a spokojenosti**

Pouze dobrá znalost podmínek, které determinují spokojenost pracovníků, umožní manažerům vhodně působit na jejich motivaci.

Vzhledem k tomu, že pracovní spokojenost je subjektivní pocit člověka nedá se měřit běžnými fyzikálními měřítky. Nejčastěji se používá osobní nebo písemné dotazování. Při zkoumání pracovní spokojenosti je důležité zajistit, aby respondenti odpovídali nezkresleně a pravdivě. To zajistíme nejlépe tak, že jasně a srozumitelně vysvětlíme, proč se spokojenost zkoumá.

Pracovní spokojenost má souvislost s obsahem vykonávané práce: úspěch v práci, uznání, charakter vykonávané práce, odpovědnost za práci, možnost postupu.

Pracovní nespokojenost je vyvolávána skutečnostmi, které tvoří pracovní prostředí: personální politika organizace, plat, řízení činností a jejich kontrola, mezilidské vztahy, pracovní podmínky.

Zkoumání spokojenosti lze provádět pomocí čtyř metod (Armstrong, 2007, s. 657):

- Strukturované dotazníky
- Rozhovory
- Kombinace dotazníků a rozhovoru
- Diskusní skupiny

Strukturované dotazníky mohou být standardizované (univerzální) nebo jsou vytvářeny přímo dle potřeb dané organizace. Písemné dotazování je levné, kontrolovatelné a snadno zpracovatelné. Má však nižší návratnost. Respondent se může nechat ovlivnit názorem jiných. Standardizované dotazníky bývají vyzkoušené a ve většině případů existují normy, s nimiž je možno porovnávat výsledky. (Reichel, 2009, s. 119)

Použití rozhovorů je drahé a časově náročné. Existují rozhovory formální, příležitostné, hloubkové, strukturované, nestrukturované, kombinované. Osobní dotazování vyžaduje kvalifikovaného tazatele, který může ovlivnit chování a odpovědi respondentů. Používají se otázky otevřené nebo otevřené se škálovým vyjádřením odpovědi. Výhodou je přímý kontakt s účastníkem rozhovoru, nevýhodou jsou možné potíže při vyjadřování názorů jednotlivých respondentů. (Štikar et al., 2000, s. 9)

Kombinace dotazníku a rozhovoru umožní získat kvantitativní i kvalitativní údaje. Jedná se o nejvhodnější metodu zkoumání.

Využití diskusních skupin umožní získat názory a postoje reprezentativního vzorku zaměstnanců. Může být zaměřena na analýzu práce, problém skupiny, cílů skupiny nebo na celou řadu skupinových úloh. Vytváří podporu pro určitá rozhodnutí. Podstatným rysem takové skupiny musí být strukturovanost, informovanost, konstruktivnost, důvěrnost. (Pavlica, 2000, s. 64)

#### **7.4 Použité metody zkoumání pracovní spokojenosti**

V počáteční fázi výzkumu jsem zvolila kvalitativní metodu výzkumu – strukturovaný rozhovor. Takový rozhovor se vyznačuje tím, že je připraven soubor otázek, který je třeba položit a také jejich pořadí. Rozhovor byl veden s regionálním personálním manažerem a sloužil především, k odhalení souvislostí a proniknutí do dané problematiky. Struktura dotazů byla orientována na zjištění týkající se celkové personální politiky společnosti.

V další fázi výzkumu jsem použila kvantitativní metodu - dotazníkové šetření. Tato metoda výzkumu je nenáročná, levná a lehce zpracovatelná. Výhodou dotazníků je jejich anonymita, což zajistí otevřenost a upřímnost odpovědí. Nevýhodou dotazníku je jejich nízká návratnost. Dotazník v plném znění je přílohou č. P V. Zaměstnanci byli seznámeni s důvodem probíhajícího šetření a se způsobem vyplňování dotazníku. V dotazníku byly použity škálové otázky, které tvoří soubory, zaměřené na různé problémové okruhy: pracovní činnost, osobnost vedoucího, pracovní prostředí, mezilidské vztahy a komunikace, odměňování, vztah ke společnosti a péče o zaměstnance. Otázky byly hodnoceny pomocí stupnice hodnocení tvořenou čtyřstupňovou škálou. Dotazník dále obsahoval dvě otázky, kdy respondent bodově ohodnocoval jednotlivé faktory motivace a důvody zaměstnání ve společnosti, dle důležitosti, kterou jim přikládá.

## 7.5 Analýza současného stavu a interpretace výsledků

### 7.5.1 Rešerže rozhovoru

Rozhovor se zástupcem společnosti Makro Cash & Carry proběhl den 23. 2. 2012. Jedná se o regionálního HR manažera, který pracuje u společnosti 14 let. Organizační strukturu řízení lidských zdrojů ve společnosti zobrazuje příloha č. P II. Personální administrativu zajišťuje na každé prodejně personální asistentka, regionální HR manažer má na starosti 3 obchody, celkem asi 700 zaměstnanců.

Hlavní činnosti, kterými se HR manažer zabývá:

- Implementace a řízení HR strategie ve svěřeném regionu
- Řízení HR procesů ve svěřeném regionu
- Recruitment
- Zodpovědnost za řízení personálních nákladů v regionu, příprava a realizace personálního rozpočtu
- Zodpovědnost za proces personální administrativy
- Reprezentování společnosti v rámci regionu, komunikace a rozvoj vztahů s místními orgány
- Zodpovědnost za vztahy s odborovou organizací.

Personální politika firmy je na vysoké úrovni. Personální ředitel je člen nejvyššího vedení a podílí se na tvorbě strategie společnosti. Společnost se snaží své zaměstnance vzdělávat a rozvíjet. V rámci talent managementu je pravidelně vyhodnocován potenciál zaměstnanců a vytvořeny programy pro jejich další rozvoj. Možnost postupu na vyšší pozice je prioritně nabízena interním uchazečům. Pravidelná školení zaměstnanců jsou zajišťovány pomocí e-tréninku, interních školitelů a externí firmy. V příloze č. P III je detailně znázorněna posloupnost postupů na vyšší pozice.

Společnost se snaží vytvořit moderní pracovní prostředí. Na pracovištích pravidelně probíhá důsledná kontrola dodržování BOZP, zaměstnanci prochází pravidelným školením dvakrát ročně.

System odměňování se řídí vnitřním mzdovým přepisem. Tento přepis je vytvořen, tak aby respektoval právní normy a výsledky vyjednávání s odborovým svazem. Účinnost

mzdového přepisu nebo jeho aktualizovaného znění je dána kolektivní smlouvou. Poskytovaná mzda je součtem nárokových a nenárokových složek mzdy, příplatků a odměn a je odvozena od charakteru zastávané pozice, podmínek výkonu práce a dosažených pracovních výsledků. Jedná se o měsíční časovou formu mzdy. Všechny pracovní pozice v rámci OBU jsou zařazeny do jednotlivých mzdových tříd na základě popisu pracovních pozic. Definovaná pracovní pozice je zařazována do mzdových tříd na základě metodiky a je označována jako „HAY Grade“. V rámci OBU je stanoveno celkem 19 HG. Pro každý HG jsou stanovena mzdová pásma, která se pravidelně aktualizují. Aktualizace se opírají o tržní vývoj mezd v sektoru retail zjišťovaný mzdovými průzkumy. Nenárokové (variabilní) složky mzdy jsou vypláceny na základě ekonomických úspěchů společnosti a mírou individuálního příspěvní zaměstnance. Struktura variabilních složek mzdy je tvořena pro každou skupinu zaměstnanců tak, aby byly dle obsahu jejich práce dostatečně motivujícím nástrojem. V roce 2009 byl zaveden nový systém vyplácení variabilních složek mzdy, kterými jsou různé formy odměn a příplatků. Vyplácení těchto odměn je vázáno na vývoj měsíčních prodejů jednotlivých obchodů. Společnost se snaží zajistit rovné zacházení se všemi zaměstnanci jak v oblasti pracovních podmínek, tak v oblasti odměňování za vykonanou práci a příležitosti dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.

Benefity poskytované společností jsou navrženy tak, aby byly dostatečným motivačním faktorem. Zahrnují poskytování rekondičního volna, nákupní poukázky, příspěvek na důchodové spoření, slevové poukázky na zboží, úhrada zdravotní péče, bankovní služby, výhodné telefonní tarify, možnost kreditního nákupu, věrnostní odměny.

Spokojenost zaměstnanců je zjišťována pomocí průzkumu externí firmou. Tento průzkum probíhá formou dotazníkového šetření a pomáhá určit oblasti pracovního prostředí, které by mohli být zlepšeny. Výsledky tohoto průzkumu jsou prezentovány vedoucím oddělení, kteří je následně komunikují se svými podřízenými a vypracují akční plány na řešení problémových oblastí. Makro Cash & Carry se snaží být společností, pro kterou lidé chtějí pracovat.

V současné ekonomické situaci je společnost nucena stále více optimalizovat své náklady ve všech oblastech, tedy i v oblasti personálního řízení. Snižování počtu zaměstnanců a zesílený tlak na výkon, může u některých zaměstnanců vyvolávat pocit frustrace a přetížení. Společnost si uvědomuje, že na jejích výsledcích se podílí všichni zaměstnanci. Proto se cílenou interní komunikací snaží o zvýšení loajality a zlepšení

vzájemné spolupráce. Společnost věří, že dostatečná informovanost o dění ve společnosti podpoří aktivitu a iniciativu všech zaměstnanců.

### 7.5.2 Charakteristika zkoumaného souboru

Základním výzkumným souborem byli pracovníci velkoobchodního střediska Makro Cash & Carry ve Zlíně bez ohledu na jejich pracovní zařazení. Celkový stav zaměstnanců k 31. 1. 2012 byl 174. Výběrovým vzorkem se stal celkový počet přítomných zaměstnanců v období od 6. 2. 2012 do 20. 2. 2012, kdy probíhalo dotazníkové šetření. Celkem 13 zaměstnanců se pro nemoc dotazníkového šetření nezúčastnilo. Rozdáno bylo 161 dotazníků. Všem vedoucím jednotlivých oddělení byl vysvětlen význam průzkumu a ti informovali své podřízené. Součástí dotazníku byly instrukce pro správné vyplnění. V průběhu čtrnácti dnů měli být dotazníky odevzdány do předem připravených sběrných boxů. Odevzdáno zpět bylo celkem 136 dotazníků, pro chybné vyplnění muselo být 9 dotazníků z dalšího zpracování vyřazeno. Návratnost dotazníků zobrazuje tabulka č. 2.

*Tab. 2. Návratnost dotazníků (zdroj: vlastní)*

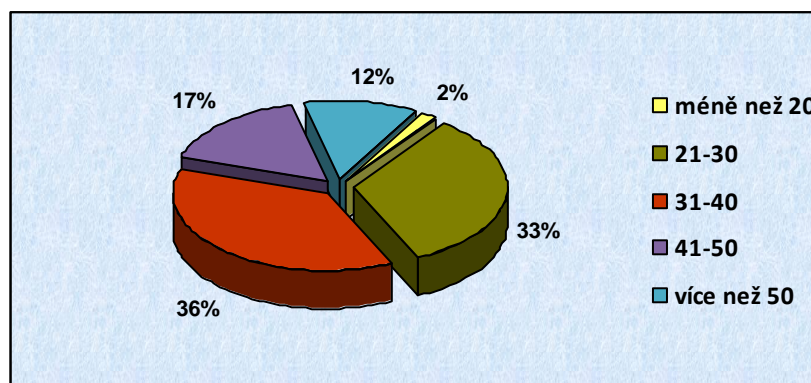
počet rozdaných dotazníků	počet vrácených dotazníků	počet dotazníků splňující kriteria	celková návratnost v %
161	136	127	79

Průzkumu se zúčastnilo celkem 38 mužů a 89 žen. Tento poměr odpovídá skutečnému poměru zaměstnaných žen a mužů v maloobchodě.

Respondenti byli rozděleni do pěti věkových kategorií. Tabulka č. 3 ukazuje, že nejpočetnější skupinu tvoří lidé v produktivním věku. Silně je také zastoupena skupina mladých lidí ve věku do 30 - ti let, což koresponduje se snahou firmy zaměstnat mladé lidi a umožnit jim kariérní růst. Obrázek č. 2 zobrazuje procentuální zastoupení jednotlivých věkových kategorií.

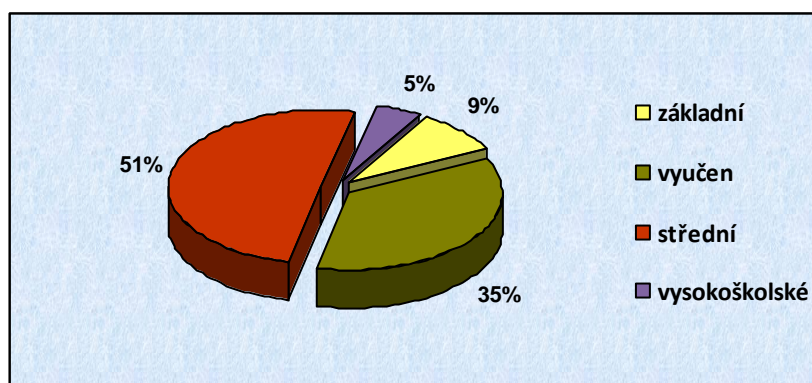
Tab. 3. Rozdělení respondentů dle věku (zdroj: vlastní)

Kategorie	počet
méně než 20	2
21-30	42
31-40	47
41-50	21
více než 50	15



Obr. 4. Rozdělení respondentů dle věku (zdroj: vlastní)

Oblast obchodu nepatří mezi atraktivní skupinu zaměstnavatelů. Jedná se často o fyzicky náročnou práci s poměrně nízkou mzdou. Jedná se v převážné míře o práci bez nutnosti specifického vzdělání. Ve Zlínské pobočce je pouze 13 manažerských pozic, proto je podíl vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců procentuálně nízký. Jak můžeme vidět na obrázku č. 5, nejvyšší podíl zaměstnanců má středoškolské vzdělání.



Obr. 5. Rozdělení respondentů dle vzdělání (zdroj: vlastní)



Pracovní pozice v Makro Cash & Carry jsou rozděleny na základě popisu pracovních pozic tzv. job description. Popis pracovní pozice obsahuje funkci, podřízenost, požadavek vzdělání, druh praxe, požadované nároky, znalosti a schopnosti pro vykonávanou pozici, účel pracovní pozice a detailní popis hlavních činností. Rozsah úkolů a požadovaných znalostí je průběžně dle měnících se podmínek upravován vedoucím oddělení. Základní pozice asistent prodeje - AP, je dle stupně důležitosti vykonávaných činností rozdělen na stupně 1, 2, 3.

Rozdělení hlavních pracovních činností pozic AP:

### **Asistent prodeje 1**

- znalost základních principů prezentace a doplňování zboží
- kontrola záručních lhůt
- péče o zákazníka

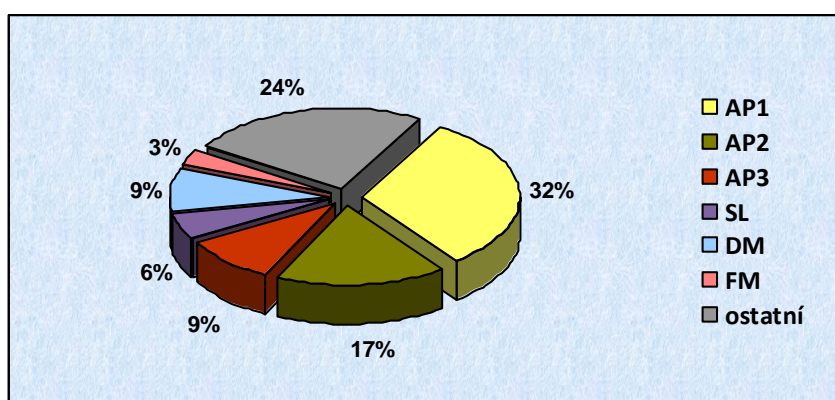
### **Asistent prodeje 2**

- kompletní péče o regály
- plánogramy, kontrola doplněnosti a dostupnosti zboží
- použití korekčních kódů a likvidace zboží na skladu
- inventura zboží
- používání manipulační techniky
- znalost a péče o zákazníky příslušného oddělení

### **Asistent prodeje 3**

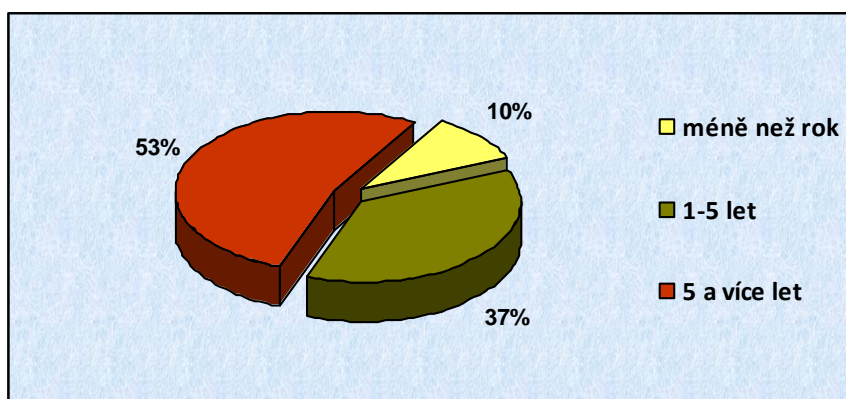
- objednávání zboží, řízení zásob
- příjem zboží, vrácení zboží
- znalost logistických procesů
- inventura zboží
- v případě nepřítomnosti DM zástup
- znalost a péče o zákazníky příslušného oddělení

Shift leader – SL a department manager – DM jsou pozice zařazeny do nižšího managementu a jejich povinností je vedení prodejního či jiného oddělení, řízení a motivace podřízených, péče o zákazníka a řešení krizových situací. FM – floor manažer je zodpovědný za vedení celého úseku, je nařízeným pro department manažery a jeho hlavním úkolem je řízení a motivace zaměstnanců a zajištění plnění cílů společnosti. Do skupiny ostatních jsou zařazeny především pozice zajišťující servis pro prodejní oddělení skladníci, logistika, služby zákazníkům, obchodní tým. Jak může vidět na obrázku č. 6, základní pozice zastává celkem 58 % zaměstnanců. 18 % zaměstnanců tvoří různé stupně manažerských pozic a 24 % zaměstnanců tvoří servis a obchodní tým.



Obr. 6. Rozdělení respondentů dle pracovní pozice (zdroj:vlastní)

Poslední z řady identifikačních otázek se týkala délky zaměstnání u společnosti. Ze 127 zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník, pracuje u společnosti 5 a více let 53 %. To je velmi pozitivní zjištění. Potvrzuje to snahu společnosti udržet si kvalitní zaměstnance a být dobrým zaměstnavatelem.



Obr. 7. Rozdělení respondentů dle doby zaměstnání (zdroj:vlastní)

### 7.5.3 Vyhodnocení dotazníků

Otázky v dotazníku byly rozděleny do šesti bloků. Každý z bloků obsahoval otázky z oblasti práce nebo pracovní činnosti. Jednotlivé bloky otázek byly vyhodnocovány procentuálním vyjádřením nebo průměrnými hodnotami. Průměrné hodnoty byly počítány dle stupnice hodnocení otázek v dotazníku. Dotazník dále obsahoval dvě otázky týkající se hodnocení motivačních faktorů.

Tab. 4. Stupnice hodnocení (zdroj: vlastní)

STUPNICE HODNOCENÍ			
1	2	3	4
zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím

Dle této stupnice byly vytvořeny 4 kategorie škál:

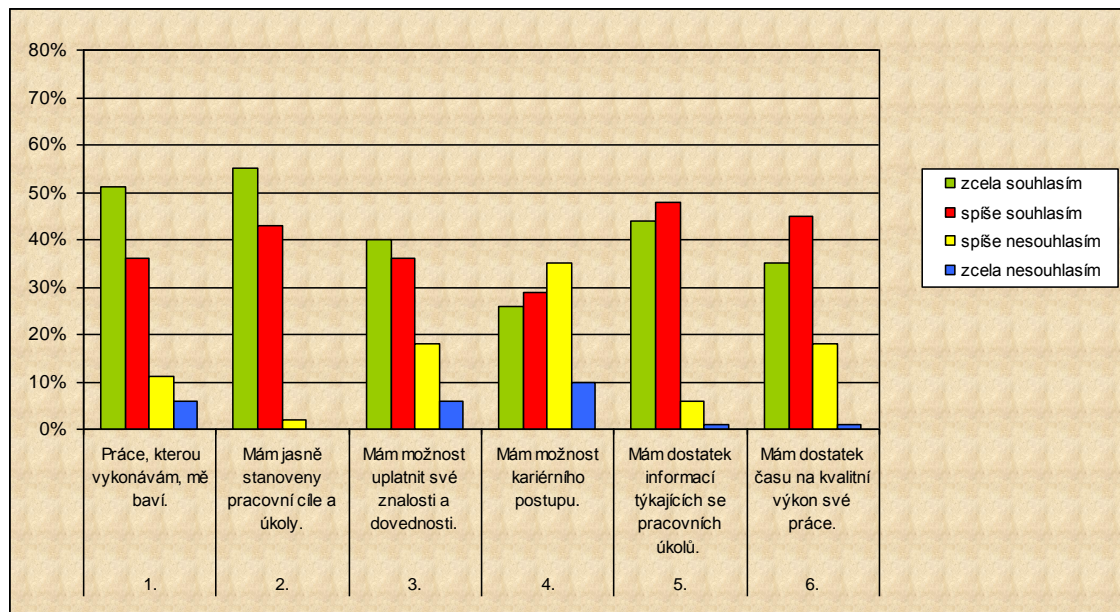
< 1,00;1,49> = zcela souhlasím

< 1,50;2,49> = spíše souhlasím

< 2,50;3,49> = spíše nesouhlasím

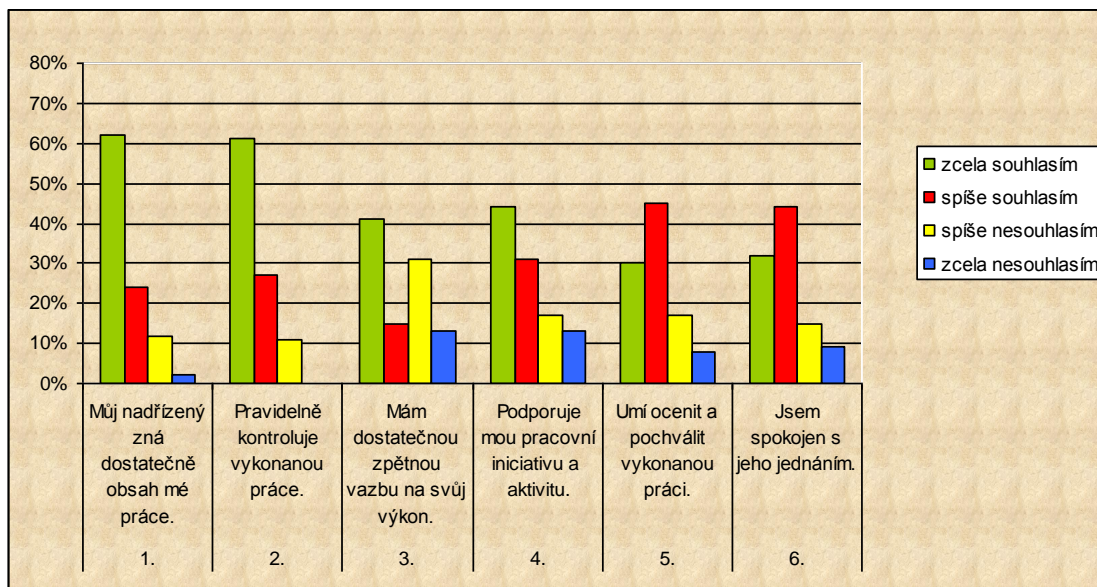
< 3,50;4,00> = zcela nesouhlasím

V prvním bloku otázek se zaměstnanci vyjadřovali ke své pracovní činnosti. Otázky týkající se pracovní činnosti byly poměrně kladně hodnoceny. Většina zaměstnanců ví, co má dělat, má dostatek informací i času pro výkon své práce a co je pozitivní, práce je baví. Nejlépe hodnocena byla otázka č. 2, týkající se jasně stanovených cílů a úkolů. Kladně odpovědělo celkem 98% dotázaných. Jedinou negativně hodnocenou otázkou byla možnost kariérního postupu, kdy celých 36 % dotazovaných odpovědělo negativně.



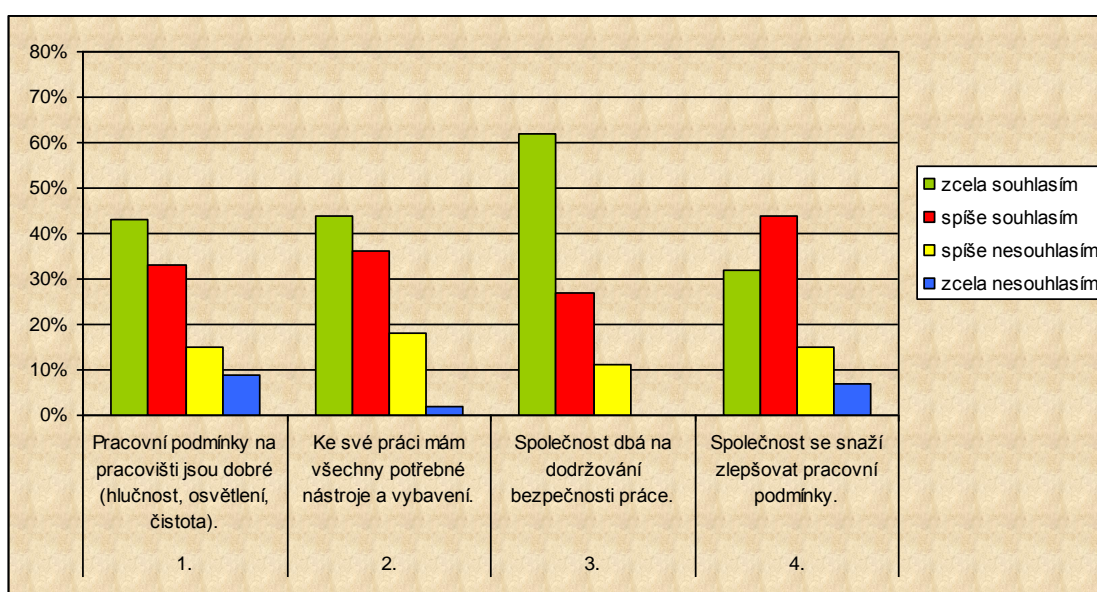
Obr. 8. Pracovní činnost (zdroj: vlastní)

Druhý blok otázek se zabýval osobností vedoucího. Většina zaměstnanců hodnotí svého nadřízeného kladně. Zcela jednoznačně se to projevilo v otázce týkající se znalostí obsahu práce, kdy kladně odpovědělo 86 % zaměstnanců. V případě otázky kontroly odvedené práce odpovědělo kladně 88 % zaměstnanců. V obou těchto otázkách bylo velmi nízké procento negativních odpovědí, pouze 12 %. V 74% odpovědí vedoucí podporují iniciativu a aktivitu zaměstnanců. Zda vedoucí umí pochválit a ocenit odvedenou práci kladně odpovědělo 75 % respondentů. 76 % zaměstnanců je spokojeno s jednáním svého vedoucího. Nejvíce negativně hodnocena otázka tohoto bloku je otázka týkající se zpětné vazby na odvedený výkon a to v 44% odpovědí. Z výsledků tohoto bloku otázek vyplývá, že celá třetina dotázaných zaměstnanců není zcela spokojena především se zpětnou vazbou ke svému výkonu, podporou vlastní iniciativy a aktivity. Čtvrtina dotázaných není spokojena s jednáním vedoucího a s oceněním vlastní práce pochvalou.



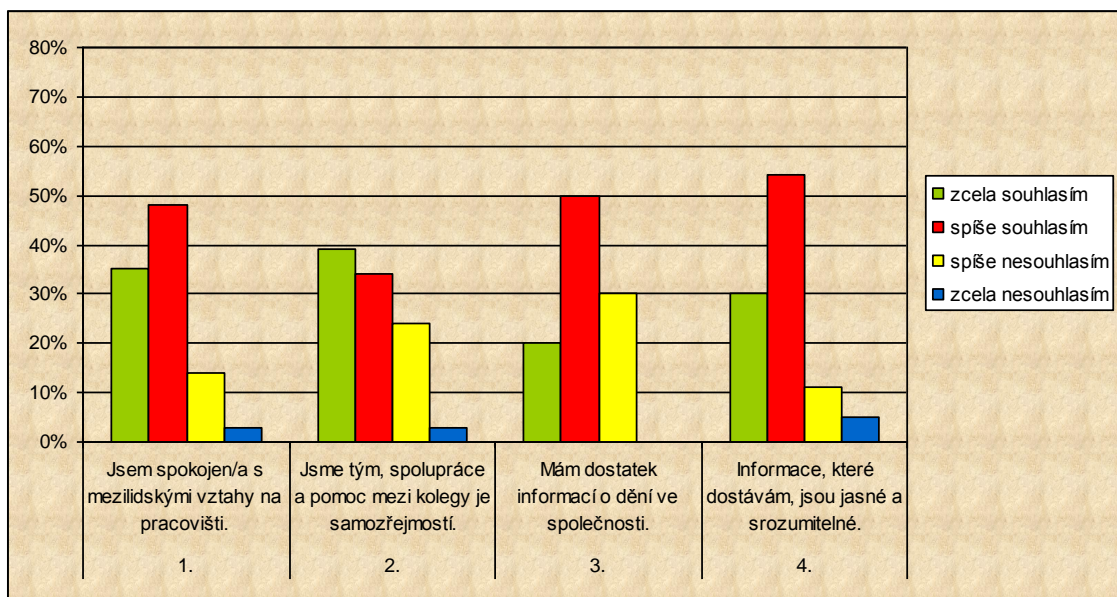
Obr. 9. Osobnost vedoucího (zdroj: vlastní)

Z grafu vyplývá, že většina respondentů hodnotila celý blok otázek, které se týkaly pracovního prostředí kladně. Pracovní podmínky hodnotilo kladně 76 % zaměstnanců a záporně 24 %. Výrazně kladně bylo hodnoceno dodržování BOZP, kdy pouze 11 % zaměstnanců odpovědělo záporně. Snahu společnosti o zlepšování pracovního prostředí ocenilo 76 % zaměstnanců, 22 % hodnotilo činnost společnosti v této oblasti negativně.



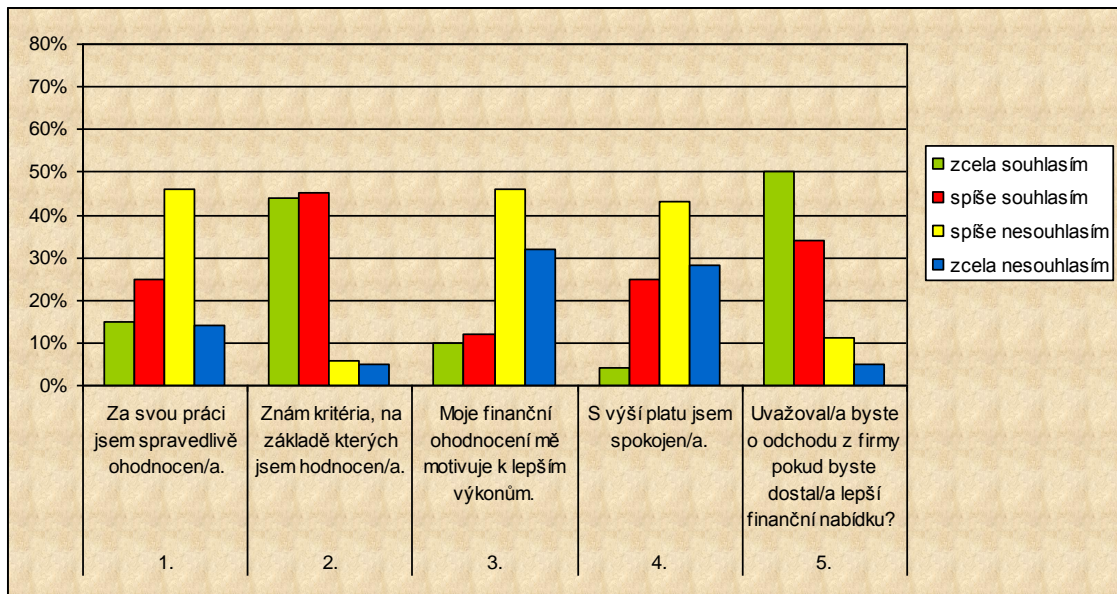
Obr. 10. Pracovní prostředí (zdroj: vlastní)

S mezilidskými vztahy na pracovišti je spokojeno 83 % respondentů. Spolupráci s ostatními kolegy hodnotilo kladně celkem 71 %, negativně hodnotilo spolupráci v týmu 27 % respondentů, což znamená, že téměř každý třetí zaměstnanec není spokojen se vzájemnou spoluprací a pomocí svých kolegů. Dostatek informací hodnotí kladně celkem 70 % zaměstnanců a tyto informace jsou jim srozumitelné, což potvrdilo 74 % respondentů. Třetina dotazovaných hodnotí poskytování dostateku informací záporně.



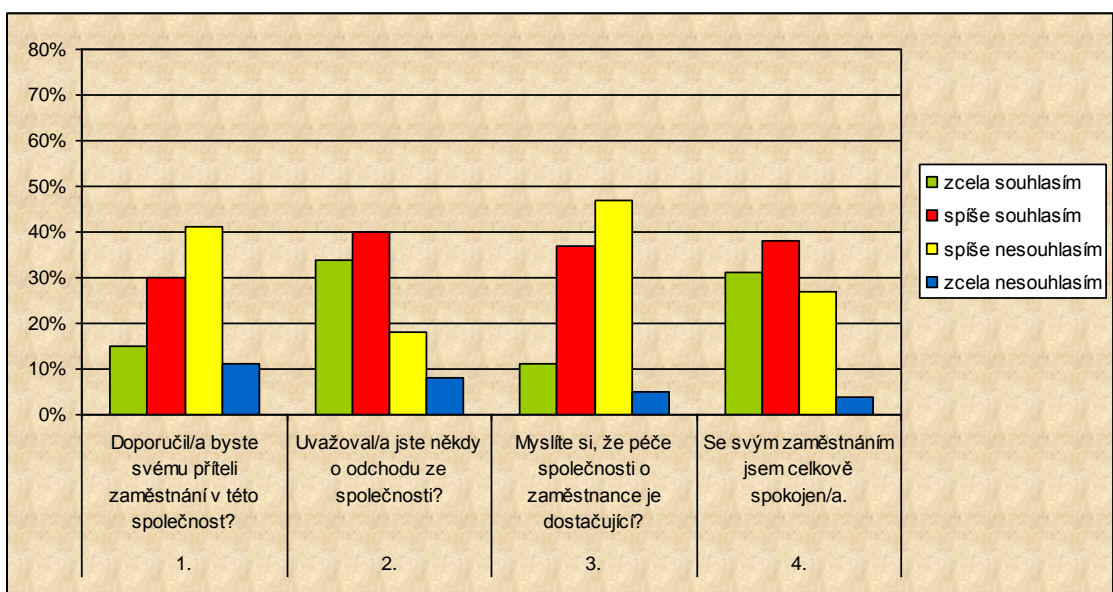
Obr. 11. Mezilidské vztahy a komunikace (zdroj: vlastní)

Otázky z oblasti odměňování bývají většinou hodnoceny negativně. Ne jinak tomu bylo i v případě mého zkoumání. Spravedlnost systému odměňování zpochybnilo celkem 60 % zaměstnanců. Dle odborné literatury nespokojenost většinou pramení z neznalosti systému a hodnotících kritérií, což se mým výzkumem nepotvrdilo. Celkem 89 % zaměstnanců zná kritéria, dle kterých jsou hodnoceni. Pouze 22 % zaměstnanců je platem motivováno k lepším výkonům a 78 % výše platu nemotivuje. S výší platu je spokojeno pouze 29 % zaměstnanců. Za lepší finanční nabídkou by z organizace odešlo 84 % zaměstnanců.



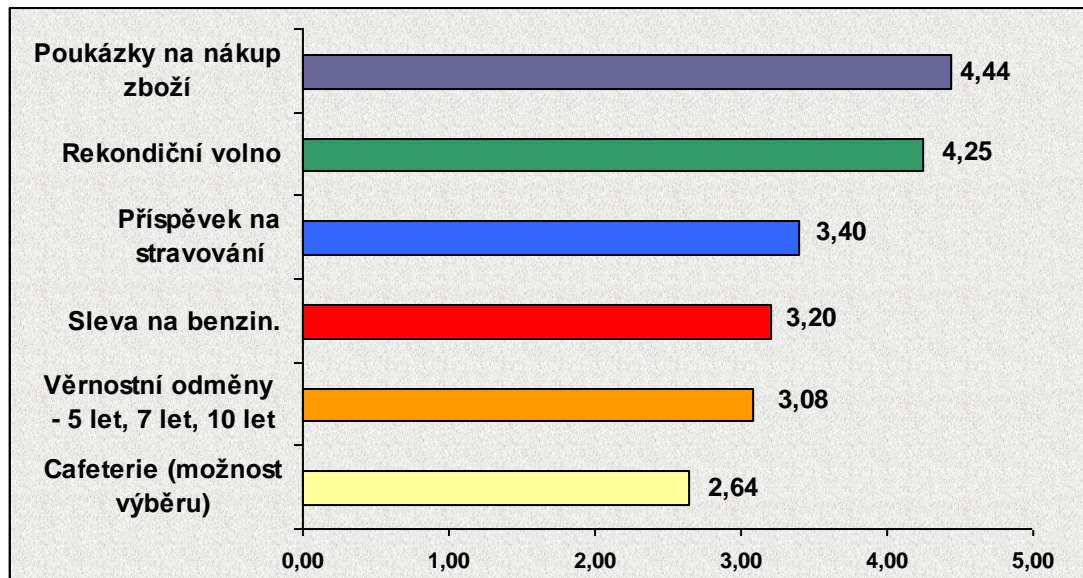
Obr. 12. Odměňování (zdroj: vlastní)

Poslední blok otázek hodnotil vztah ke společnosti a celkovou pracovní spokojenost. Zaměstnání ve společnosti by nedoporučilo celkem 52 % respondentů. Celkem 74 % zaměstnanců uvažovala někdy o odchodu ze společnosti. Péči o zaměstnance hodnotí kladně 48 % a záporně 52 %. Jak ukazují výsledky grafu, celkově je se svým zaměstnáním spokojeno 69 % zaměstnanců.



Obr. 13. Vztah ke společnosti, péče o zaměstnance (zdroj: vlastní)

V poslední části dotazníku zaměstnanci bodově hodnotily poskytované zaměstnanecké výhody. Tyto poskytované benefity měli bodově ohodnotit podle důležitosti a tak zhodnotit, který z nich je pro ně nejvíce motivující.

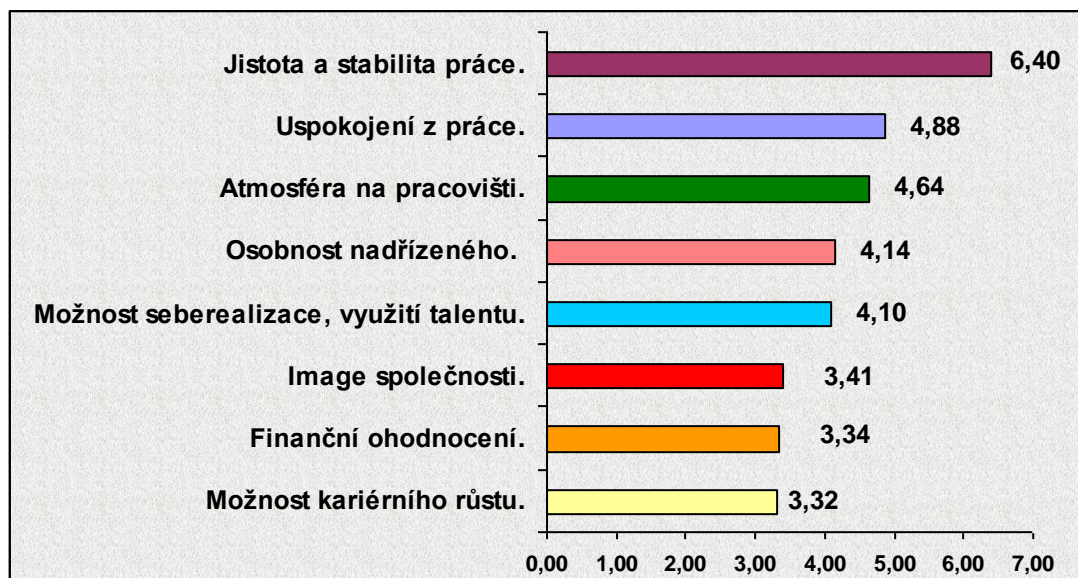


Obr. 14. Hodnocení zaměstnaneckých výhod (zdroj: vlastní)

Proč pracuji v této společnosti? Zaměstnanci chronologicky řadily důvody, které ovlivňují jejich ochotu pracovat pro danou společnost. Výsledky korespondují s dílčími výsledky jednotlivých bloků dotazníku, kdy odměňování a vztah ke společnosti byly hodnoceny negativně. Jistota a stabilita práce byly vyhodnoceny jako nejvýznamnější faktor ovlivňující ochotu pracovat pro danou společnost. Ekonomická krize nutí firmy stále více optimalizovat náklady a ne jinak je to i v případě Makro. Zaměstnanci jistě vnímají změny, kterými společnost prochází. Došlo k remodelingu prodejny a k reorganizaci řídicí procesů. Počet zaměstnanců neustále klesá. V roce 2005 byl počet zaměstnanců 264, nyní je to pouze 174. Obavy ze ztráty zaměstnání tedy mohou být reálné.

Dle mého názoru by hodnocení těchto faktorů mimo ekonomickou krizi vycházelo více z osobních ambicí zaměstnanců, možnost seberealizace a využití talentu spolu s imagí společnosti by byly hodnoceny více než jistota a stabilita práce. Tento předpoklad vychází z Maslowovy teorie uspokojování potřeb, kdy po uspokojení základních pocitů jistoty a bezpečí přichází touha po uspokojení potřeby seberealizace a uznání.





Obr. 15. Proč pracuji v této společnosti (zdroj: vlastní)

#### 7.5.4 Ostatní ukazatele

##### Produktivita

Jak jsem popsala v kapitole 4.4.3 je produktivita práce jedním z ukazatelů efektivity práce. V našem případě se jedná o ukazatel, kdy poměříme dosažené tržby na 1 pracovníka a srovnáváme je s předchozím obdobím.

Vzhledem k vnějším vlivům, které ovlivňují výši tržeb, bylo zjištěno, že tento ukazatel nemá pro společnost žádnou vypovídací hodnotu a tudíž ho přestala ho v roce 2009 sledovat.

Dle mého názoru je produktivita práce v obchodě těžko měřitelná, jelikož se jedná vesměs o obslužný provoz s předem danou otevírací dobou. Produktivita práce ve velkoformátových prodejnách, ke kterým Makro patří, je obecně vyšší než v maloobchodě.

##### Fluktuace

Mobilita zaměstnanců je ve společnosti sledována a vyhodnocována na měsíční bázi. Pohyb pracovních sil je částečně žádoucí, ale je třeba si uvědomit, kteří zaměstnanci jsou pro společnost cenní a jak vysoké jsou náklady na získání nových.

Základní pozice asistenta prodeje je pozice s požadavkem minimální kvalifikace, nízkým platem a malou atraktivitou práce. Na trhu práce jsou tito pracovníci lehce dostupní a tudíž fluktuace poměrně vysoká.

V současné konkurenci se stává orientace na zákazníka prioritou každé společnosti. Ideální řešení je nabízet zákazníkům takové zboží a služby, které si sami přejí. Důležitým článkem v tomto procesu jsou samozřejmě zaměstnanci. Proaktivní způsob prodeje a osobní přístup k zákazníkovi předpokládají vyšší znalosti pracovníků na všech pozicích a vyšší náklady ze strany zaměstnavatele na každého vyškoleného pracovníka. Tlak na snižování fluktuace v rámci optimalizace nákladů společnosti by měl být jedním z hlavních cílů.

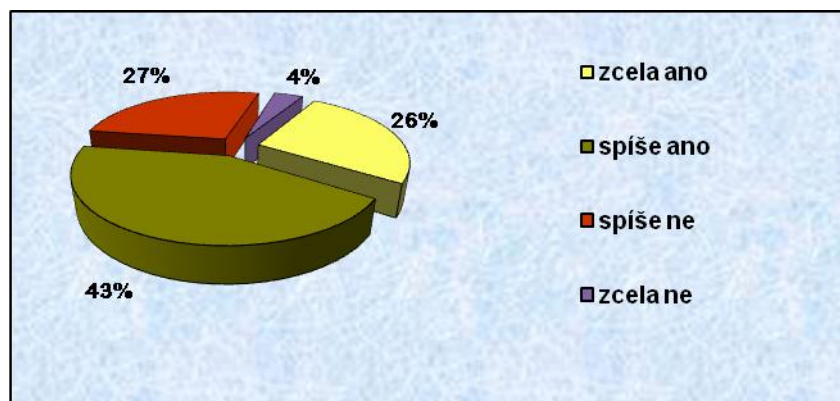
Ve Zlíně byla průměrná míra fluktuace v roce 2010 celkem 12,8 % a v roce 2011 celkem 16,5 %. Průměrná míra fluktuace za rok 2011 za OBU činí 20,7 %.

## 8 PROJEKTOVÁ ČÁST

Z provedené analýzy vyplývá, že nadpoloviční většina zaměstnanců je s prací v organizaci zcela nebo spíše spokojena. Celých 31 % zaměstnanců však spokojena není. To dává organizaci dostatečně velký prostor na zlepšení. Mezi oblasti s negativním hodnocením patří především oblast odměňování, vztah ke společnosti a péče o zaměstnance.

### 8.1 Ověření hypotéz

**Hlavní hypotéza:** Přepokládám, že zaměstnanci jsou celkově spokojeni s prací ve společnosti.



Obr. 16. Celková spokojenost se zaměstnáním (zdroj: vlastní)

Jak vidíme z obrázku č. 16 celkově spokojeno je 69 % zaměstnanců. Celkem 88 dotázaných zaměstnanců z celkového počtu 127 odpovědělo kladně. Zcela spokojeno je z celkového počtu 33 zaměstnanců, spíše spokojeno 55. Hlavní hypotéza je potvrzena. Většina zaměstnanců je celkově spokojena se svou prací, práce je baví a mohou v ní uplatnit své znalosti a dovednosti.

**Dílčí hypotéza č. 1:** Předpokládám, že zaměstnanci jsou spokojeni s pracovním prostředím.

Pracovní prostředí je hodnoceno celkově kladně. Zaměstnanci jsou spokojeni jak s pracovními podmínkami, tak s dostupností potřebných nástrojů a vybavení. Tabulka č. 5 shrnuje průměrné hodnoty jednotlivých otázek týkajících se pracovního prostředí.

Pro lepší orientaci uvádím stupnici rozdělení hodnot do jednotlivých kategorií škál:

< 1,00;1,49> = zcela souhlasím

< 1,50;2,49> = spíše souhlasím

< 2,50;3,49> = spíše nesouhlasím

< 3,50;4,00> = zcela nesouhlasím

Můžeme tedy potvrdit dílčí hypotézu č. 1.: Zaměstnanci jsou spokojeni s pracovním prostředím, muži jsou spokojenější než ženy. Rozdíl mezi spokojeností mužů a žen není vysoký. Dle mého názoru se dá vysvětlit obecně vyšší náročností žen na stav okolí, ve které se pohybují.

*Tab. 5. Hodnocení pracovního prostředí (zdroj: vlastní)*

Blok otázek	Muž	žena	Celkem
	Hodnota	Hodnota	Hodnota
1. Pracovní podmínky na pracovišti jsou dobré.	1,78	1,86	1,82
2. Ke své práci mám všechny potřebné nástroje a vybavení.	1,61	1,79	1,70
3. Společnost dbá na dodržování bezpečnosti práce.	1,39	1,50	1,44
4. Společnost se snaží zlepšovat pracovní podmínky.	1,70	1,93	1,82
<b>Celkový průměr</b>	<b>1,62</b>	<b>1,77</b>	<b>1,70</b>

**Dílčí hypotéza č. 2:** Předpokládám, že systém odměňování není chápán jako spravedlivý a má vliv na celkovou pracovní spokojenost.

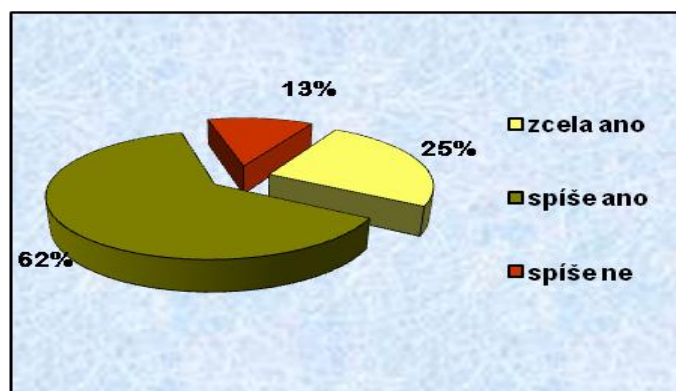
Tuto hypotézu nemůžeme považovat za zcela prokázanou. Celých 60 % zaměstnanců se necítí spravedlivě ohodnoceno za odvedenou práci. Průměrná hodnota této otázky je 2,49 a jedná se o nejhůře hodnocenou otázku celého dotazníku. Dle hodnotící škály se však stále jedná o kladné hodnocení, i když v poslední možné hodnotě. Se svým zaměstnáním je celkově spokojeno 69 % zaměstnanců, průměrná hodnota 2,10. Mzda je stále považována za jeden z hlavních motivačních faktorů a má určitý vliv na spokojenost zaměstnanců, pokud však zaměstnanec považuje svou práci za zajímavou, smysluplnou a podporovanou dobrými manažerskými metodami není plat tím rozhodujícím faktorem, který ovlivňuje spokojenost.

**Dílčí hypotéza č. 3:** Předpokládám, že existuje vztah mezi celkovou pracovní spokojeností a pracovním postavením.

Vycházím z předpokladu, že zaměstnanci v manažerských pozicích budou celkově více spokojeni než zaměstnanci na základních pozicích. Manažerské pozice zastávají zaměstnanci s vyšším vzděláním, jsou více angažovaní a pracují na neustálém zlepšování svých dovedností, věří v hodnoty společnosti a podílí se na inovacích. To jsou faktory, které kladně ovlivňují vztah k práci. Pro vyhodnocení této hypotézy jsem rozdělila zaměstnance do dvou kategorií. Do první kategorie jsem zařadila základní pozice AP 1, 2, 3. Do druhé kategorie jsem zařadila manažerské pozice SL, DM, FM a ostatní personál. Odpovědi v první kategorii dosáhli průměrné hodnoty 2,13. Odpovědi v kategorii manažerů dosáhla průměrné hodnoty 1,96. Dílčí hypotéza č. 3 je potvrzena.

**Dílčí hypotéza č. 4:** Respondenti, kteří mají možnost profesně růst, budou ve větší míře spokojenější s prací, než respondenti nemající tuto možnost.

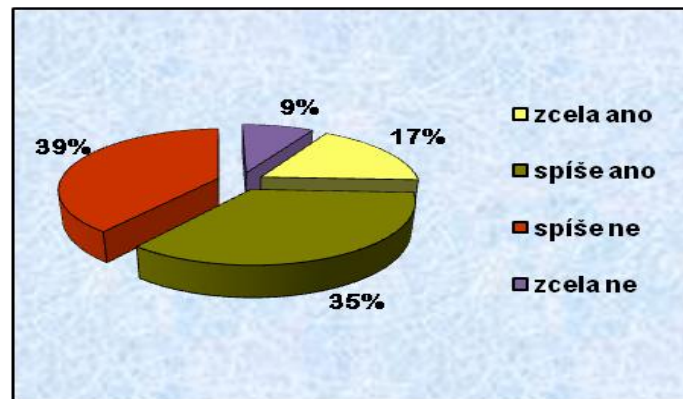
Celkem 88 zaměstnanců z celkového 127 odpovědělo, že má možnost kariérního růstu, což je 64,5 % zaměstnanců. Na obrázku č. 15 vidíme, jak jsou tito zaměstnanci celkově spokojeni se svým zaměstnáním.



*Obr. 17. Vyjádření spokojenosti s prací pokud mám možnost kariérního růstu (zdroj: vlastní)*

Zaměstnanci, kteří mají možnost kariérního růstu, jsou v 87 % případů spokojeni se svým zaměstnáním. Zaměstnanci, kteří odpověděli, že nemají možnost kariérního růstu, jsou se

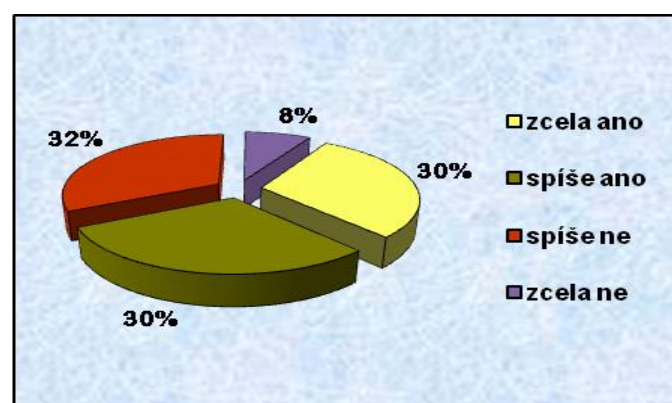
svým zaměstnáním spokojeni pouze v 52 % případů. Hypotéza je potvrzena, zaměstnanci, kteří mají možnost kariérního růstu, jsou ve větší míře spokojenější se svým zaměstnáním.



*Obr. 18. Vyjádření spokojenosti s prací pokud nemám možnost kariérního růstu (zdroj: vlastní)*

Dále nás také zajímalo, jak hodnotí možnost kariérního růstu zaměstnanci na pozicích AP 1,2,3. Celkem 60% respondentů hodnotí možnost kariérního růstu kladně.

Hypotéza potvrdila mé poznatky z teoretické části, že existuje vztah mezi spokojeností s prací a možnostmi kariérního růstu.



*Obr. 19. Hodnocení možnosti kariérního růstu pracovníků na pozicích AP 1,2,3 (zdroj: vlastní)*

## 8.2 Navržená doporučení

Výsledky průzkumu odhalili problémové oblasti, kterými jsou možnost kariérního postupu, nedostatečná zpětná vazba, systém odměňování a slabá loajalita zaměstnanců.

### 8.2.1 Kariérní postup

Zaměstnanci vyjádřili nespokojenost s možností kariérního postupu. Tento výsledek je v rozporu s celkovou strategií firmy, která právě možnost rozvoje pracovníků uvádí jako jeden z hlavních bodů své personální politiky. Rozvoj kariéry je jedním z důležitých faktorů jak si udržet klíčové zaměstnance. Ve společnosti pracuji a mohu potvrdit, že v případě obsazování volného místa je vypisováno nejprve interní výběrové řízení. Informace o konání interního výběrového řízení je vyvěšeno na nástěnce v objektu prodejny. Může se tedy přihlásit, každý zaměstnanec. Otázkou zůstává, zda může zaměstnanec se svými znalostmi uspět. Jsou zaměstnanci vzdělávání a podporování ve svém rozvoji? Mít zaměstnance s aktivním přístupem a ochotou se vzdělávat, by mělo být cílem každého zaměstnavatele. Zaměstnanci by měli vědět, že pokud budou mít dostatečné schopnosti a vůli, mají možnost kariérního postupu.

Společnost se specializuje především na trhy B2B. Tyto trhy mají svá specifika, kterými jsou delší rozhodovací proces zákazníka a navázání dlouhodobých vztahů na osobní úrovni. Segment B2B zákazníků je mnohem užší, představují ho konkrétní firmy a konkrétní lidé. Zaměstnanci, kteří každý den přichází do styku s těmito zákazníky, mohou značně ovlivnit jejich nákupní chování a následně objem tržeb. Toto zjištění by mělo být pro všechny pozice klíčové.

Navrhují vytvořit pro zaměstnance na pozicích AP 1,2,3 plán dlouhodobého komplexního školení zaměřeného na péči o zákazníka a proaktivní prodej zboží. To zajistí zaměstnancům na základních pozicích získání znalostí a možnost ovlivnit velikost celkových tržeb.

Dále bude vytvořen plán školení pro management, který se zaměří na zlepšení práce s lidmi, hodnocení výkonu práce, typologie osobnosti a taktéž proaktivní prodej.

Aby nebyl narušen chod celého obchodu, je nutné vytvořit plán školení. Navrhují školení realizovat nejprve pro nadřízené pracovníky pozic FM, DM a SL. Tito budou moci reagovat na případné dotazy od svých podřízených, kteří budou školením procházet následně.

Tab. 6. Plán školení (zdroj: vlastní)

Plán školení		
Název školení	Cílová skupina	Doba trvání
Produktové školení	AP 1,2,3	1 den
Péče o zákazníka	AP 1,2,3	2x 1 den
Proaktivní prodej	AP 1,2,3	2 dny
Denní operativa	AP 3	1 den
Manažerské dovednosti	FM, DM, SL	1 den
Hodnotící pohovor, Delegování	FM, DM, SL	1 den
Proaktivní prodej	FM, DM, SL	2 den
Typologie	FM, DM, SL	5 hod

V současnosti probíhá školení ve společnosti pomocí externích a interních školitelů. V rámci snížení nákladů doporučuji zajistit školení managementu externími školiteli a školení pozic AP interními školiteli.

Nabídka školení prodejních dovedností je poměrně vysoká. Z této nabídky jsem vybrala společnosti, které se zabývají touto činností mnoho let, dokážou se přizpůsobit potřebám objedávajícího.

Potřebná náplň školení:

- **Prodejní dovednosti** – znalosti potřeb zákazníků, kontaktu s konkrétním zákazníkem, představení produktu i společnosti, metody vyjednávání a asertivní techniky.
- **Jednání se zákazníkem** - techniky prezentace, sebeprezentace a vyjednávání se zákazníkem při přímém kontaktu, komunikační dovednosti.
- **Psychologie prodeje** – zaměření na psychologické profily zákazníků a jejich typologii.



Cenová nabídka dvoudenního školení:

MB Consulting s.r.o.	4 000,- Kč bez DPH (MBK Consulting, © 2008)
Top vision s.r.o.	5 999,- Kč bez DPH (Top vision, © 2009)
Nemesis	10 000,- Kč bez DPH (Nemesis, © 2006-2011)
I. C. Progress	11 990,- Kč bez DPH (Icprogress, © 2012)

Z nabídky jsem vybrala společnost Top vision z důvodu dostupné ceny, dojezdové vzdálenosti a kompletní nabídky.

Náklady na realizaci návrhu: 13 manažerských pozic x 11 998,- Kč = 155 974,- Kč.

### 8.2.2 Vysoká fluktuace

Společnost se dlouhodobě potýká s vysokou mírou fluktuace. Přispívá k ní nejen celková ekonomická situace, ale především obor podnikání – maloobchod. Vysoká míra fluktuace podstatně prodražuje cenu pracovní síly, jedná se především o náklady, které jsou vynaloženy na zapracování nového zaměstnance a jeho vzdělávání. Společnost v současné době používá e-learningové aplikace pro školení stávajících zaměstnanců např. používání IT techniky, dodržování HACCP a hygieny. Doporučuji vytvořit moduly pro nově nastupující zaměstnance. Jedná se zejména o moduly obecného charakteru:

Seznámení se společností Makro Cash & Carry

Zásady bezpečnosti práce

Dodržování pracovních zásad

Vzhledem k tomu, že systém e-learningových školení již společnost využívá, má zaměstnance, kteří se tvorbou takových modulů zabývají, nebude se jednat o finančně náročné opatření. Moduly budou vytvořeny v rámci pracovního vytížení stávajících zaměstnanců.

Dalším důležitým krokem je správný adaptační proces nových zaměstnanců. Pro každého nového zaměstnance bude vytvořen adaptační plán a bude mu přidělen tutor, který bude zodpovědný za správné vedení nového zaměstnance. Závěrem adaptace bude zorganizován rozhovor s personalistkou a novým zaměstnancem, která vyhodnotí úspěšnost adaptačního procesu.

### 8.2.3 Zpětná vazba

Chybějící zpětná vazba je především chybou managementu. Pravidelně poskytovaný a přijímaný feedback je základem pro správné fungování týmu. Slouží k vzájemnému pochopení přání, měnících se potřeb jednotlivců a pracovních cílů. Vzájemný dialog zároveň prohlubuje důvěru a pomáhá budovat otevřenou pracovní atmosféru. Všichni vedoucí pracovníci musí být opětovně proškoleni v zásadách poskytování zpětné vazby jako součásti měsíčního hodnocení podřízených.

Neformální způsob hodnocení by měl probíhat pravidelně v rámci běžných týdenních porad jednotlivých týmů. V rámci měsíčního hodnocení každého pracovníka by měl probíhat individuální pohovor.

### 8.2.4 Systém odměňování

Systém odměňování je zaměstnanci hodnocen velmi negativně. Co je varovné, zaměstnanci vnímají systém odměňování jako nespravedlivý. V teoretické části jsme se seznámili s Adamsovou teorií spravedlnosti. Základem této teorie je právě vliv pocitu nespravedlnosti a jeho vlivu na pracovní výkon. Jak vyplynulo z provedené analýzy, zaměstnanci nevidí spojitost mezi svým výkonem a odměnou. Odměnu za práci vnímají jako nespravedlivou a nemotivuje je k vyššímu výkonu. V případě lepší finanční nabídky by společnost opustilo celkem 84 % zaměstnanců.

Dle mého názoru je problematickým místem nenároková složka mzdy, především měsíční, čtvrtletní a roční odměny. Tyto odměny jsou od roku 2009 vázány na vývoj trhu a vývoj prodeje jednotlivých prodejen, počítáno dle výše tržeb. Zaměstnanci jsou měsíčně hodnoceni dle stanovených kritérií, kdy je hodnocen jejich pracovní výkon, plnění úkolů, flexibilita atd. a následně je toto hodnocení přepočteno koeficientem zohledňující vývoj prodeje. V praxi to pro prodejnu ve Zlíně znamenalo, že v roce 2011 nedosáhli zaměstnanci na odměny v žádném měsíci a tudíž i roční odměny byli nulové. To rozhodně nepřispívá ke kladnému hodnocení odměňovacího systému.

Mým návrhem je změnit systém vyplácení měsíčních odměn u pozic AP 1,2,3. V současné době je celá částka odměn vázána na výši tržeb. Mým návrhem je, aby 50 % odměn bylo vázáno na výši tržeb a 50 % na vlastní výkon zaměstnance – výsledek měsíčního hodnocení nadřazeným.

Příklad výpočtu měsíčních odměn:

Při současném nastavení tarifních tříd platů a bonusové banky činí maximální možná měsíční odměna 2 200,- Kč. V případě vyplácení 50 % dle měsíčního hodnocení, je k dispozici částka 1 100,- Kč, která je procentuálně krácena dle výsledku hodnocení.

Maximální náklady na realizaci návrhu:

Mzdové náklady na zaměstnance 1100,- (v případě 100% hodnocení výkonu)

35 % sociální pojištění      275,- Kč

9 % zdravotní pojištění      99,- Kč

Celkem mzdové náklady    1474,- Kč

Celkové měsíční mzdové náklady 161 zaměstnanců x 1474,- Kč = 237 314,- Kč.

### 8.2.5 Loajalita zaměstnanců

Snížení loajality zaměstnanců je především dílem nepochopení změn ve společnosti. Se zaváděním změn do praxe je nutno počítat s odpůrci. Je nutné vysvětlovat a informovat o přínosu a důvodech zavedení změn. Je dobré aktivně zapojit zaměstnance do zlepšování problémových oblastí. Pokud se sami zaměstnanci podílí na tvorbě akčních plánů, podílí se na jejich implementaci, lépe pak zhodnotí, zda došlo ke zlepšení či nikoli. Pro firmu jsou loajální zaměstnanci přínosem. Je důležité, aby management společnosti dal lidem najevo, že jim není jedno, kdo pro ně pracuje. Zajímat se o pracovní i osobní problémy podřízených, ptát se jich na názory, zjišťovat, zda je možné činnost oddělení zlepšit.

Pro zvýšení motivace a loajality zaměstnanců navrhuji každý měsíc vyhlašovat pracovníka měsíce, spojenou s hmotnou odměnou 1000,- Kč. Pochvala před ostatními kolegy navíc s hmotnou odměnou bude silným motivačním prvkem.

Náklady na realizaci návrhu při zavedení od 1. 5. 2012 je  $8 \times 1000 = 8000,-$  Kč

Loajalitu zaměstnanců doporučuji posílit uspořádáním mimopracovního sportovního setkání. Společenská či sportovní firemní akce patří mezi oblíbené motivační prostředky. Sportovní akce pomůže posílit kolektivního ducha, stmelit kolegy a přiblížit k sobě nadřízené s podřízenými. Realizaci tohoto projektu bych zadala agentuře zabývající se pořádáním sportovních a teambuildingových akcí. V rámci dopravní obslužnosti jsem provedla výběr těchto firem:

Sportovní komplex Zelené Zlín – možnost pronájmu sportovní haly, tělocvičny a venkovního hřiště. Součástí sportovního areálu je sauna, masáže a restaurace.

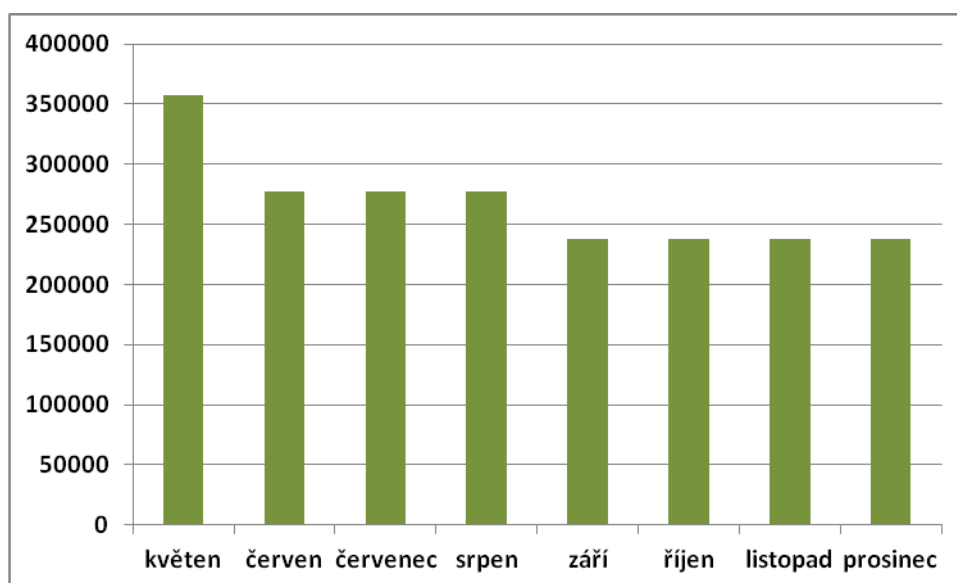
Sportovní centrum Radostová Luhačovice - fotbal, basketbal, volejbal, házená, míčové hry, tenis, spinning, power yoga, regenerace, restaurace, kuželky, posilovna, sauna, masáže. Bazén s celoročním provozem.

Multifunkční areál Sazovice – hřiště, multifunkční ovál, sauna, masáže, bazén.

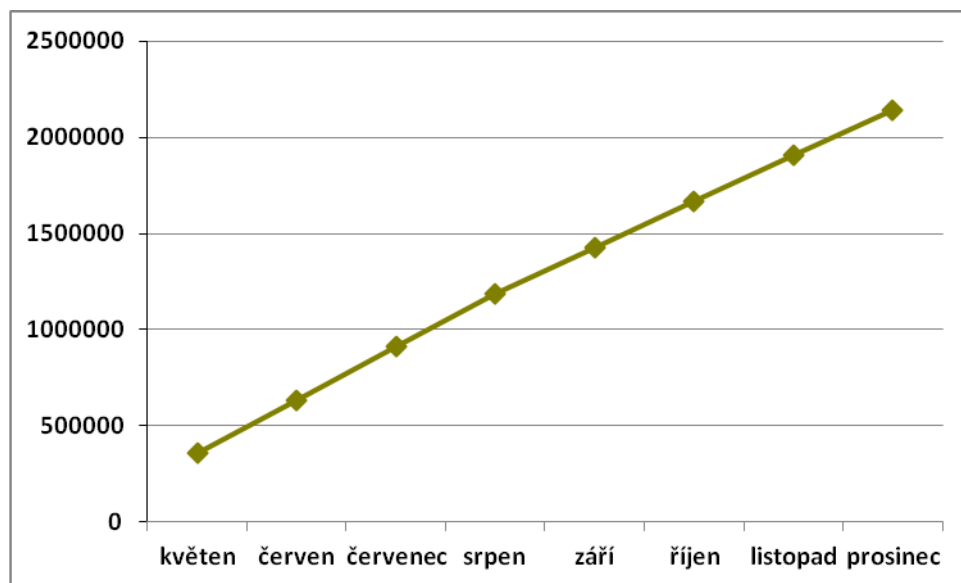
Sportovní akce bude připravena agenturou přímo na míru. Náklady na realizaci návrhu 80 000,- Kč.

### 8.3 Nákladová analýza

Celkové náklady projektu činí 2 142 486,- Kč. Vynaložené náklady jsou poměrně vysoké. Nejvyšší náklady v měsíci květnu jsou způsobeny startem veškerých navržených opatření. Tady musí firma zvážit, zda bude výška nákladů únosná, nebo bude nutné změnit časový plán projektu. Myslím si, že investice do vlastních zaměstnanců bude přínosem. Zaměstnancům poskytneme nové znalosti, zvýší se motivace a tím celková spokojenost. Zvýšením prodejních dovedností a lepší péčí o zákazníka bude docíleno zvýšení tržeb a celkové efektivity společnosti.



Obr. 20. Náklady v jednotlivých měsících (zdroj: vlastní)



Obr. 21. Náklady kumulativně (zdroj: vlastní)

## 8.4 Časová analýza

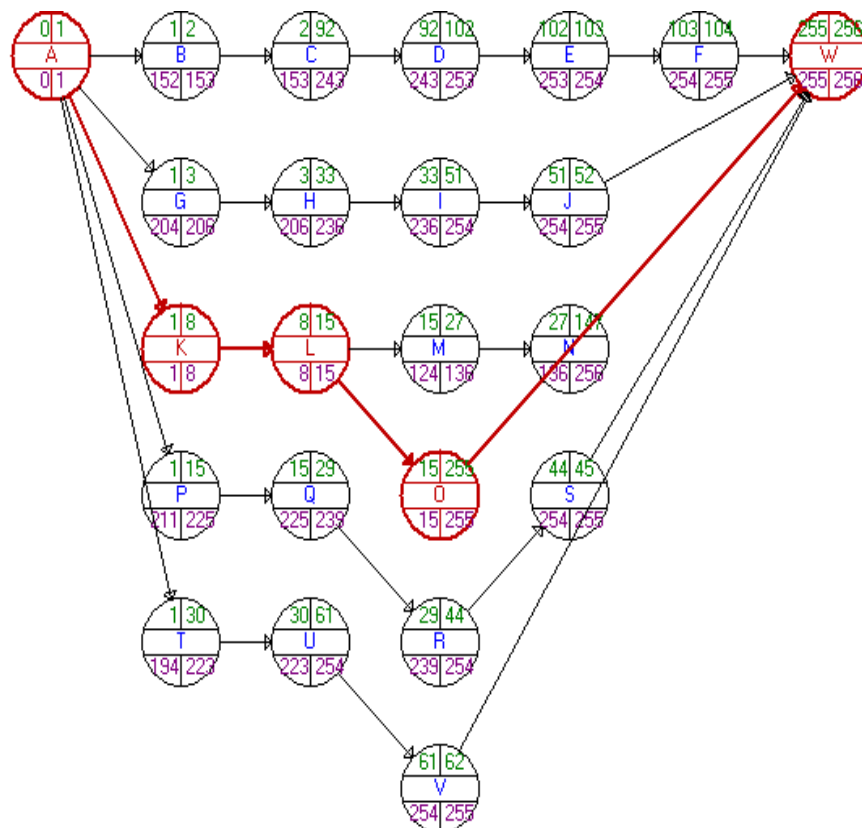
Z hlediska časové analýzy projektu nás kromě dat zahájení a ukončení jednotlivých úkolů zajímá, zda je daný úkol kritický či nikoliv. Pokud se jedná o kritický úkol pak je z hlediska doby trvání celého projektu důležité určit, kudy vede kritická cesta. Kritická cesta projektu je posloupnost kritických úkolů, které určují dobu trvání celého projektu. Datum dokončení posledního úkolu na kritické cestě je zároveň datem dokončení projektu.

Posloupnost realizace jednotlivých návrhů:

- Vytvoření e-learningových modulů pro nové zaměstnance
- Ocenění zaměstnance měsíce
- Školení zaměstnanců
- Sportovní setkání
- Změna vyplácení měsíčních odměn

V příloze č. P IV je zpracován časový harmonogram projektu.

Pomocí analýzy CPM, která slouží k zjištění případných časových rezerv a hodnocení významnosti operací byl v programu WinQSB vytvořen síťový graf a určena kritická cesta.



Obr. 22. Síťový graf sestavený pomocí programu WinQSB (zdroj: vlastní)

## 8.5 Riziková analýza

Riziko představuje možnost odchýlení skutečných výsledků od očekávaných a je způsobeno nejistým vývojem mnoha veličin (faktorů rizika). Jde tedy o významný faktor, který může ohrozit úspěšné dokončení projektu z hlediska nákladů, kvality nebo času. Rizika dělíme na vnitřní a vnější. Možná rizika je třeba určit, monitorovat a následně zhodnotit při rozhodování o projektu. V tabulce č. 7 jsou uvedena možná vnitřní rizika mého projektu a pravděpodobnost jejich výskytu. Možný dopad na projekt je bodově ohodnocen od 1 do 10, přičemž 10 je nejvíce pravděpodobný stupeň výskytu. Vnější rizika vyhodnocuje následující kapitola 8.6

Tab. 7. Možná rizika projektu (zdroj: vlastní)

Číslo	Možné riziko	Dopad	Pravděpodobnost
1.	Neochota vedení společnosti přijmout změny.	9	70%
2.	Nedostatek finančních prostředků.	7	40%
3.	Nedodržení časového plánu.	3	30%
4.	Nesplnění cílů projektu.	8	50%

^

### 1. Neochota vedení společnosti přijmout změny.

Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je poměrně velká. Jako problémovou vidím především oblast odměňování. Náklady na zavedení tohoto návrhu dosahují téměř 2 milionů korun. Každopádně by si společnost měla uvědomit, že motivace zaměstnanců od zavedení nového systému odměňování v roce 2009 šla prudce dolů a v současné době neexistuje žádná přímá vazba měsíční odměny na pracovní výkon zaměstnance. Systém hodnocení zaměstnanců by měl sloužit k dosahování vyššího výkonu a k rozvoji pracovníků. Měl by být podkladem pro odměňování pracovníků.

### 2. Nedostatek finančních prostředků.

Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je poměrně nízká. Makro Cash & Carry ČR je součástí mezinárodní společnosti, která má dlouhodobě dobré ekonomické výsledky.

### 3. Nedodržení časového plánu.

Časový plán byl sestaven tak, aby nedocházelo k problémům s jeho dodržáním. Případný vznik tohoto rizika je možné vyloučit důsledným dodržováním termínů.

### 4. Nesplnění cílů projektu.

Riziko nesplnění cílů projektu je poměrně vysoké. Toto riziko lze eliminovat stanovením cílů metodou SMART - **S**pecifické, **M**ěřitelné, **A**kceptovatelné, **R**eálné, **T**ermínované.

## 8.6 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy určíme silné stránky a identifikujeme příležitosti společnosti, abychom zajistili jejich maximální využití. Případné hrozby a slabé stránky by se firma

měla snažit co nejvíce eliminovat a vytvořit ochranná opatření např. dobrou firemní kulturou, kvalitním vzděláváním zaměstnanců a vytvořením realistických cílů.

**Silné stránky:**

S1 - Silná mateřská společnost

S2 - Vybudovaná základna zákazníků

S3 – Vlastní zdroje financování

S4 - Silné vlastní značky

S5 - Orientace na zákazníka

S6 - Rozvoz zboží

**Slabé stránky:**

W1 - Slabý obchodní tým

W2 - Nepružnost centrálního řízení

W3 - Snižování sortimentu zboží

W4 - Ztráta motivace zaměstnanců

W5 - Prodejní dovednosti zaměstnanců

W6 - Vysoká fluktuace

**Příležitosti:**

O1 - Outsourcing technických procesů

O2 - METSPA propojení s konkurencí, silnější vyjednávací pozice s dodavateli

O3 - Zřízení internetového obchodu

**Hrozby:**

T1 - Zvyšování cen potravin

T2 - Kolísající kurz EUR

T3 - Přetrvávající hospodářská recese

T4 - Snižování spotřeby obyvatel



Tab. 8. Plus minus matice SWOT analýzy (zdroj: vlastní)

		O - Příležitosti			T - Hrozby				Suma +
		O1	O2	O3	T1	T2	T3	T4	
<b>S- Silné stránky</b>	<b>S1</b>	+	+	0	0	0	0	0	2
	<b>S2</b>	0	0	++	0	+	+	+	5
	<b>S3</b>	+	0	+	0	0	0	0	2
	<b>S4</b>	0	0	++	0	0	+	+	4
	<b>S5</b>	0	0	+	0	+	+	+	4
	<b>S6</b>	0	0	+	+	0	+	+	4
	<b>Suma +</b>	2	1	7	1	2	4	4	<b>Suma -</b>
<b>W- Slabé stránky</b>	<b>W1</b>	0	0	0	-	0	-	--	-4
	<b>W2</b>	-	-	-	0	0	0	0	-3
	<b>W3</b>	0	-	-	--	-	-	-	-7
	<b>W4</b>	0	0	-	0	0	-	-	-3
	<b>W5</b>	0	0	0	0	0	-	-	-2
	<b>W6</b>	-	0	-	-	0	-	-	-5
	<b>Suma -</b>	-2	-2	-4	-4	-1	-5	-6	

Z uvedené plus minus matice SWOT analýzy vyplývá, že společnost by měla nadále těžit z vybudované základny zákazníků, pokračovat v budování silných vlastních značek a rozvíjet specializované služby pro zákazníky jako např. rozvoz zboží. Zřízení internetového obchodu je nejvýznamnější příležitostí, která může pomoci dosáhnout stanovené cíle společnosti. Nejvíce ji může ohrozit přetrvávající hospodářská recese spolu se stále snižující se spotřebou obyvatel.

## ZÁVĚR

Pracovní spokojenost je významným motivačním činitelem. Mít spokojené zaměstnance znamená mít spokojené zákazníky. Spokojený a loajální zaměstnanec se ztotožňuje s cíly společnosti a vytváří pozitivní prostředí pro zákazníka. Tak ovlivňuje celkový ekonomický úspěch společnosti.

Ve své diplomové práci jsem se zabývala spokojeností zaměstnanců Makro Cash & Carry ve Zlíně. Na základě provedených analýz jsem mohla identifikovat nedostatky a navrhnout řešení, které mohou pomoci zvýšit spokojenost zaměstnanců a ovlivnit jejich pracovní výkon.

Průzkum spokojenosti ukázal, že zaměstnanci jsou celkově spokojeni s prací ve společnosti, přesto by celá polovina dotázaných svému příteli nedoporučila práci v této společnosti. Mezi kladně hodnocené oblasti patří pracovní prostředí, osobnost vedoucího, mezilidské vztahy a komunikace. Zaměstnanci se nejvíce negativně vyjadřovali k možnosti kariérního růstu, systému odměňování a vztahu ke společnosti.

Společnost se snaží vytvořit pro své zaměstnance příjemné pracovní prostředí, což se jí dle výsledků výzkumu daří. Většina zaměstnanců oceňuje především jistotu a stabilitu práce, což povede spíše k průměrnému pracovnímu výkonu. Angažovanost a pracovní nadšení zde však chybí. Výsledky průzkumu ukázali, že zaměstnanci preferují především peněžní ohodnocení práce, což je dle mého názoru největším faktorem nespokojenosti.

Společnost by se měla zaměřit na zlepšení interní komunikace. Zaměstnanci nemají pozitivní vztah ke společnosti, neztotožňují se s jejími cíli a dostatečně nechápu její strategii. Zde vidím rezervy v činnosti managementu, který je dostatečně informován o dění ve společnosti, nedokáže však tyto informace kvalitně přenést ke svým podřízeným.

Na základě zjištěných nedostatků byly navrženy konkrétní doporučení, které by měli mít pozitivní vliv na zvýšení motivace a následně spokojenosti zaměstnanců. Navrhované změny jsem se snažila přizpůsobit možnostem a podmínkám dané společnosti. Věřím, že pokud je společnost realizuje, budou mít pozitivní vliv na růst motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

- ADAIR, John, 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa. ISBN 80-86851-00.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy 10. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael, 2003. *A handbook of human resource management practice*. 9th edition. London: Kogan Page. ISBN 0-7494-4105-4.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, et al., 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 2. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3.
- BĚLOHLÁVEK, František, 1996. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-09-1.
- DEIBLOVÁ, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde. ISBN 80-902105-8-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-87071-89-2.
- GREGAR, Aleš, 2010. *Personální management*. Zlín: Univerzita T. Bati. ISBN 978-80-7318-915-0.
- HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 800-247-1458-2.
- KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, 2005. *Personální management, Řízení, Organizace*. Praha: Linde. ISBN 80-86131-57-2.
- KLEIBL, Jiří a Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj Šubrt, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-389-2.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde. ISBN 80-86131-25-4.
- KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
- MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA, 2000. *Moderní personální management*. Praha: Nakladatelství H&H. ISBN 80-86022-65-X.

- NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT, 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1223-7.
- PALÁN, Zdeněk, 2002. *Výkladový slovník Lidské zdroje*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.
- PAUKNEROVÁ, Daniela et al., 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Vyd. 2. Praha: Grada. ISBN 80-247-1706-9.
- PAVLICA, Karel et al., 2000. *Sociální výzkum, podnik a management*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-25-7.
- PROVAZNÍK, Vladimír et al., 2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0470-6.
- REICHEL, Jiří et al., 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3006-6.
- SPARROW, Paul R. a Jean-M. HILTROP, 1994. *Human Resource Management in Transition*. Harlow: Prentice Hall. ISBN 0-13-202095-5.
- ŠTIKAR, Jiří et al., 2000. *Metody psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0048-X.
- ULRICH, Dave. 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3058-5.
- URBAN, Jan. 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Aspi. ISBN 80-86395-46-4.
- WALKER, J. Alfred et al., 2003. *Moderní personální management, Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0449-8.

### **Internetové zdroje**

- Makro - partner profesionálů [online] 2012. [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://www.makro.cz/public/Domu/Co-je-MAKRO/O-MAKRO-Cash-Carry>
- Management projektu [online] 2012. [cit. 2011-03-17]. Dostupné z [http://etext.czu.cz/php/skripta/kapitola.php?titul\\_key=77&idkapitola=61](http://etext.czu.cz/php/skripta/kapitola.php?titul_key=77&idkapitola=61)
- MBK Consulting s.r.o. [online] 2012. [cit. 2011-04-16]. Dostupné z <http://www.mbk.cz/skoleni-a-kurzy/>

I. C. Progres [online] 2012. [cit. 2011-04-16]. <http://www.icprogress.cz/obchodni-dovednosti-skoleni-kurz.php>

Top vision [online] 2012. [cit. 2011-04-16]. <http://www.topvision.cz/nabidka/>

Nemesis building personality [online] 2012. [cit. 2011-04-16]. <http://www.budovanosobnosti.cz/skoleni-olomouc/>

### **Interní zdroje**

Interní informační portál Makro Cash & Carry

Interní směrnice společnosti Makro Cash & Carry

Interní časopis společnosti Makro Cash & Carry

Mzdový předpis

Pracovní řád

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

AP 1	Asistent prodeje 1
AP 2	Asistent prodeje 2
AP 3	Asistent prodeje 3
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
DM	Department manager-vedoucí oddělení
FM	Floor manager-vedoucí úseku
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points - analýza nebezpečí a kritické kontrolní body ve výrobě, skladování a distribuci potravin
HG	HAY Grade – mzdová třída
HR	Human resource
IT	Informační technologie
METSPA	Metro + Interspar - obchodní spojení společností
OBU	One business unit – jednotně řízený celek
SL	Shift Leader – vedoucí neprodejního oddělení
SM	Store manager – ředitel prodejny

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace, činností (zdroj: Bedrnová, Nový, 2002).....	17
Obr. 2. Obchodní divize společnosti (zdroj: vlastní).....	40
Obr. 3. Model prodejny Junior (zdroj: vlastní).....	41
Obr. 4. Rozdělení respondentů dle věku (zdroj: vlastní).....	48
Obr. 5. Rozdělení respondentů dle vzdělání (zdroj: vlastní).....	48
Obr. 6. Rozdělení respondentů dle pracovní pozice (zdroj: vlastní).....	50
Obr. 7. Rozdělení respondentů dle doby zaměstnání (zdroj: vlastní).....	50
Obr. 8. Pracovní činnost (zdroj: vlastní).....	52
Obr. 9. Osobnost vedoucího (zdroj: vlastní).....	53
Obr. 10. Pracovní prostředí (zdroj: vlastní).....	53
Obr. 11. Mezilidské vztahy a komunikace (zdroj: vlastní).....	54
Obr. 12. Odměňování (zdroj: vlastní).....	55
Obr. 13. Vztah ke společnosti, péče o zaměstnance (zdroj: vlastní).....	55
Obr. 14. Hodnocení zaměstnaneckých výhod (zdroj: vlastní).....	56
Obr. 15. Proč pracuji v této společnosti (zdroj: vlastní).....	57
Obr. 16. Celková spokojenost se zaměstnáním (zdroj: vlastní).....	59
Obr. 17. Vyjádření spokojenosti s prací pokud mám možnost kariérního růstu (zdroj: vlastní).....	61
Obr. 18. Vyjádření spokojenosti s prací pokud nemám možnost kariérního růstu (zdroj: vlastní).....	62
Obr. 19. Hodnocení možnosti kariérního růstu pracovníků na pozicích AP 1,2,3 (zdroj: vlastní).....	62
Obr. 20. Náklady v jednotlivých měsících (zdroj: vlastní).....	68
Obr. 21. Náklady kumulativně (zdroj: vlastní).....	69

---

Obr. 22. Síťový graf sestrojený pomocí programu WinQSB(zdroj: vlastní).....70



**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Přehled teorií pracovní motivace (zdroj: Kocianová, 2010).....	19
Tab. 2. návratnost dotazníků ((zdroj: vlastní) .....	47
Tab. 3. Rozdělení respondentů dle věku ((zdroj: vlastní).....	48
Tab. 4. Stupnice hodnocení (zdroj: vlastní).....	51
Tab. 5. Hodnocení pracovního prostředí (zdroj: vlastní).....	60
Tab. 6. Plán školení (zdroj: vlastní).....	64
Tab. 7. Možná rizika projektu (zdroj: vlastní).....	71
Tab. 8. Plus minus matice SWOT analýzy (zdroj: vlastní).....	73

## **SEZNAM PŘÍLOH**

P I Organizační struktura pobočka Makro Zlín

P II Organizační struktura HR Česká republika

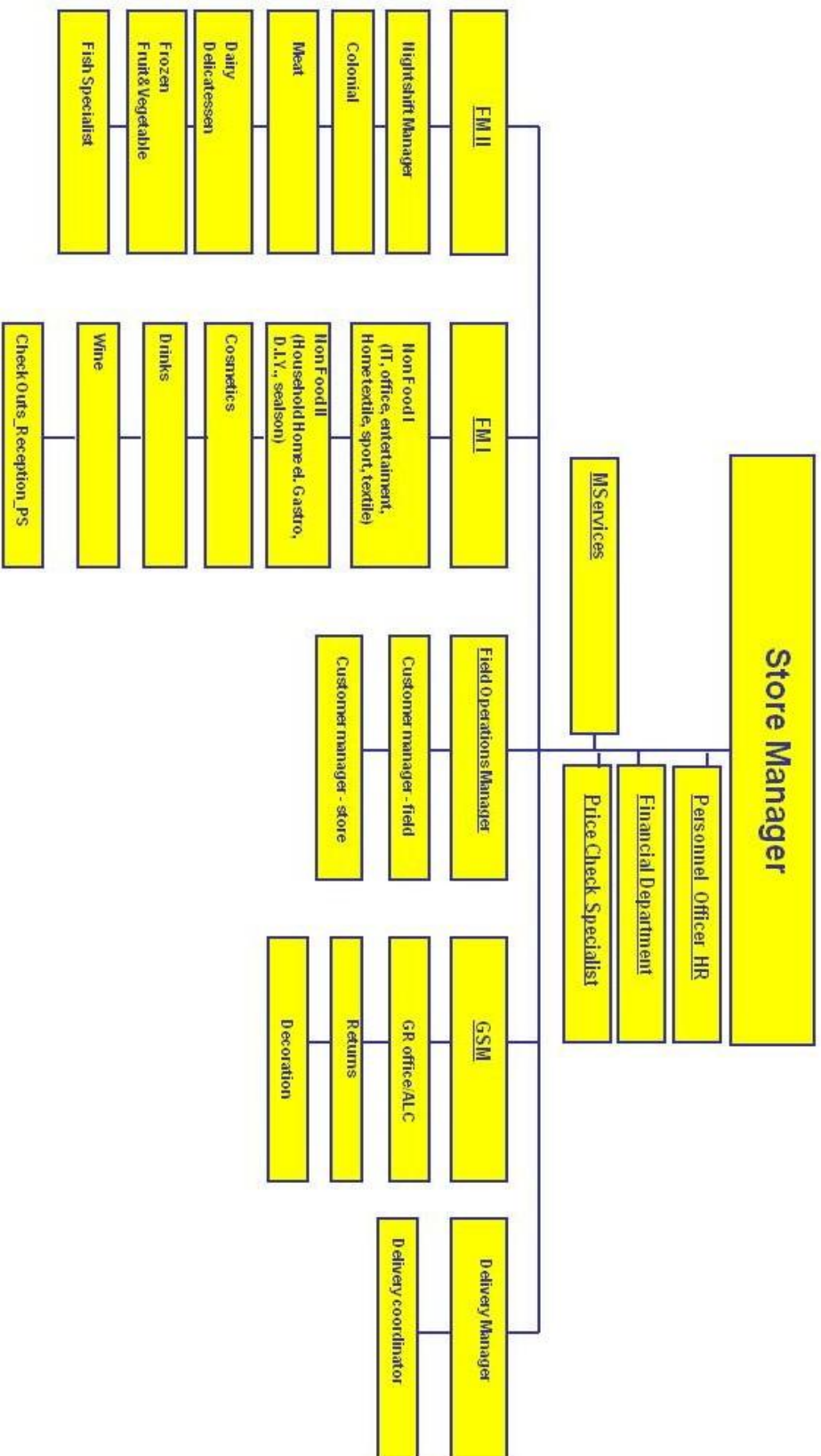
P III Kariérní mapa

P IV Časový harmonogram projektu

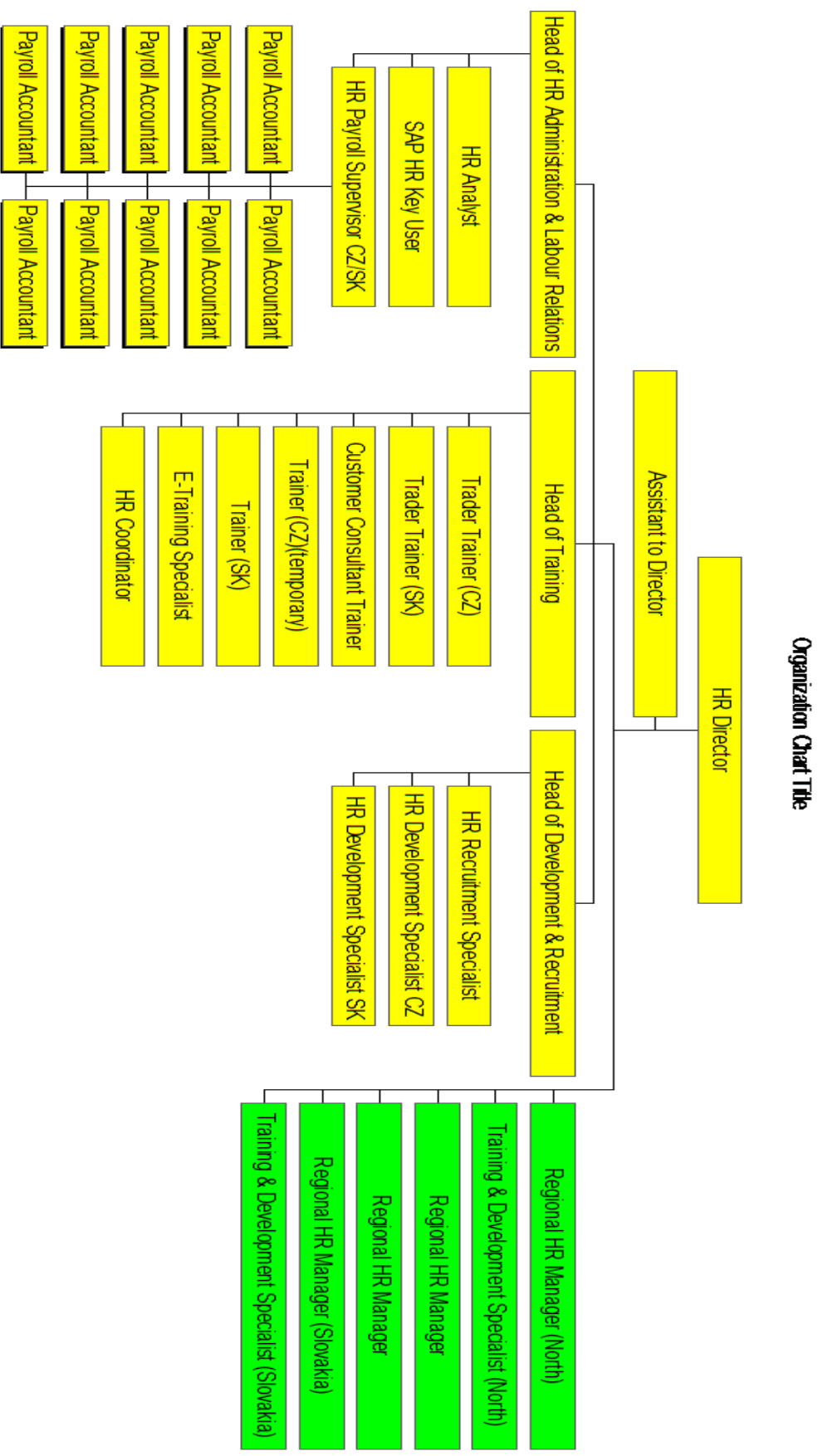
P V Dotazník

# STORE ZLÍN

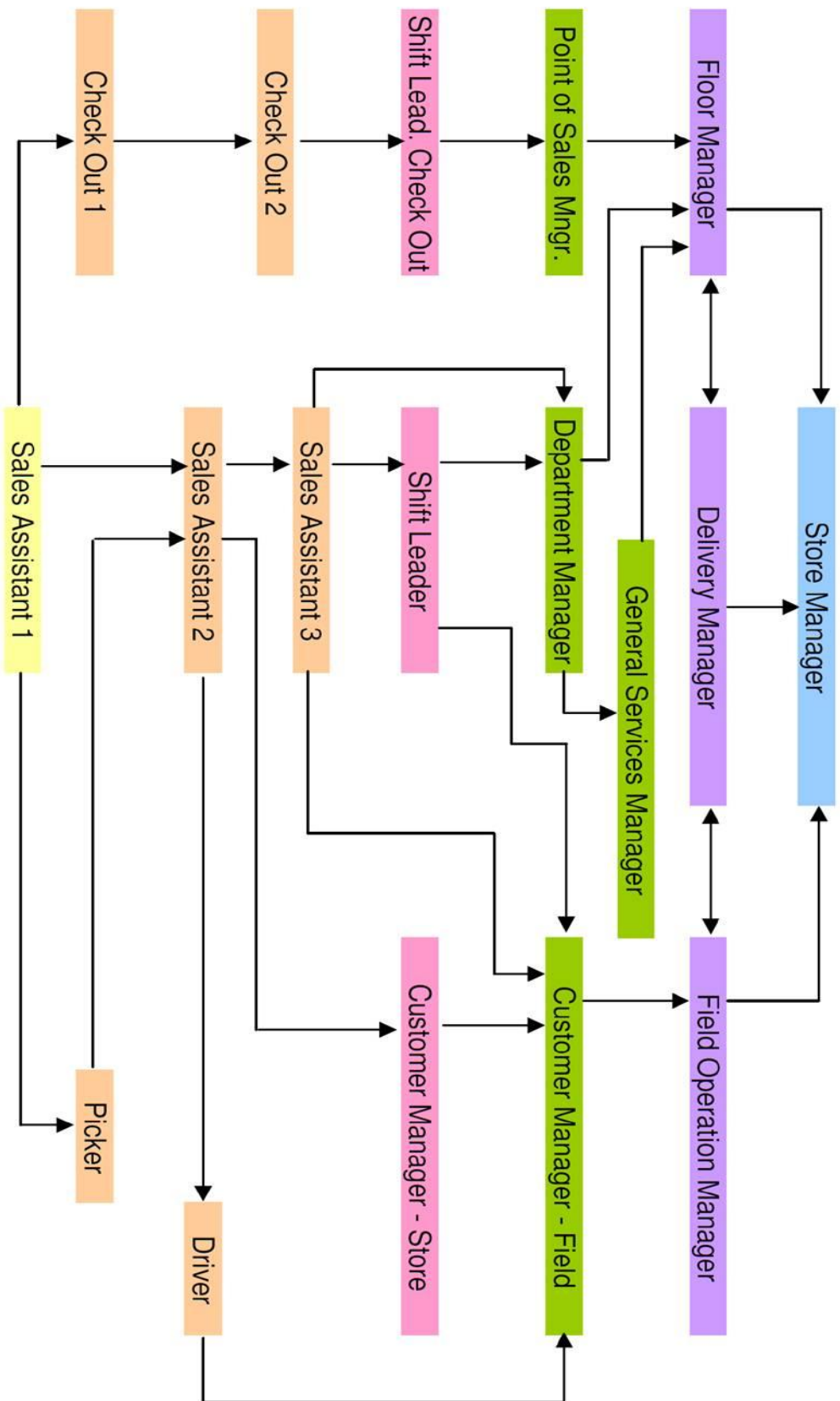
## Příloha P I: Organizační struktura Makro ZLín



# Příloha P II: Organizační stuktura HR Makro ČR



### Příloha P III: kariérní mapa



## Příloha P IV: ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU

		Činnost	Délka trvání	Termín zahájení	Termín ukončení	Předchozí činnost
1.	A	Zahájení projektu		1.4.2012		
		I. E-learning				
2.	B	Zadání požadavku k vytvoření modulů e-learningové aplikace	1 den	2.4.2012	4.4.2012	1
3.	C	Vytvoření modulů pro e-learningové aplikace	90 dnů	5.4.2012	4.7.2012	2
4.	D	Instalace e-learningových aplikací	10 dnů	5.7.2012	15.7.2012	3
5.	E	Zkouška funkčnosti	1 den	13.7.2012	16.7.2012	4
6.	F	Oficiální spuštění	1 dne	17.7.2012	17.7.2012	5
		II. Ocenění pracovníka měsíce				
7.	G	Seznámení vedoucích pracovníků s novým zaměstnaneckým benefitem	2 dny	10.4.2012	12.4.2012	1
8.	H	Seznámení zaměstnanců s novým zaměstnaneckým benefitem	30 dnů	13.4.2012	13.5.2012	7
9.	CH	Výběr vhodného kandidáta za měsíc květen	18 dnů	14.5.2012	30.5.2012	8
10.	I	Výplata ocenění zaměstnance měsíce května	1 den	1.6.2012	1.6.2012	9
		III. Plán školení zaměstnanců				
11.	J	Oslovení vhodných externích školitelů	7 dnů	2.4.2012	9.4.2012	1
12.	K	Výběr externího školitele	7 dnů	10.4.2012	16.4.2012	11
13.	L	Příprava materiálů a plánu školení	12 dnů	17.4.2012	30.4.2012	12
14.	M	Školení managementu	120 dnů	1.5.2012	31.8.2012	13
15.	N	školení základních pozic	240 dnů	1.5.2012	31.12.2012	12
		IV. Sportovní setkání				
16.	O	Oslovení vhodných agentur	14 dnů	2.4.2012	15.4.2012	1
17.	P	Výběr vhodné agentury	14 dnů	16.4.2012	30.4.2012	16
18.	Q	Příprava programu a výběr vhodného termínu konání	15 dnů	1.5.2012	15.5.2012	17
19.	R	Konání akce	1 den	30.6.2012	30.6.2012	18
	S	V. Odměňovací systém				
20.	T	Projednání změny a příprava implementace	29 dnů	2.4.2012	30.4.2012	1
21.	U	Seznámení zaměstnanců se změnami	31 dnů	1.5.2012	31.5.2012	20
22.	V	Výplata měsíčních odměn	1 den	1.6.2012	1.6.2012	21
23.		Ukončení projektu	1 den	31.12.2012	31.12.2012	6, 10, 15, 19, 22

## Příloha P V: Dotazník

### Dotazník – motivační systém a pracovní spokojenost.

Vážení zaměstnanci,

Prosím o vyplnění následujícího dotazníku, který bude sloužit k vypracování mé diplomové práce týkající se spokojenosti pracovníků společnosti Makro Cash&Carry ve Zlíně. Dotazník je anonymní, proto prosím o upřímnou a pravdivou odpověď.

Děkuji.

---

Pohlaví: muž žena

Věk: méně než 20 21-30 více než 50  
31-40 41-50

Vzdělání: základní  
vyučen  
střední  
vysokoškolské

Pracuji na pozici: AP1 AP2 AP3 SL DM FM ostatní

Ve firmě pracuji: méně než rok 1-5 let 5 a více let

U každé otázky, zakřížkujte podle stupnice: 1 zcela souhlasím  
2 spíše souhlasím  
3 spíše nesouhlasím  
4 zcela nesouhlasím

#### Pracovní činnost

1.	Práce, kterou vykonávám, mě baví.	1	2	3	4
2.	Mám jasně stanoveny pracovní cíle a úkoly.	1	2	3	4
3.	Mám možnost uplatnit své znalosti a dovednosti.	1	2	3	4
4.	Mám možnost kariérního postupu.	1	2	3	4
5.	Mám dostatek informací týkajících se pracovních úkolů.	1	2	3	4
6.	Mám dostatek času na kvalitní výkon své práce.	1	2	3	4

#### Osobnost vedoucího

1.	Můj nadřízený zná dostatečně obsah mé práce.	1	2	3	4
2.	Pravidelně kontroluje vykonanou práci.	1	2	3	4
3.	Mám dostatečnou zpětnou vazbu na svůj výkon.	1	2	3	4
4.	Podporuje pracovní iniciativu a aktivitu.	1	2	3	4
5.	Umí ocenit a pochválit vykonanou práci.	1	2	3	4
6.	Jsem spokojen/a s jeho jednáním.	1	2	3	4

### Pracovní prostředí

1.	Pracovní podmínky na pracovišti jsou dobré (hlučnost, osvětlení, čistota).	1	2	3	4
2.	Ke své práci mám všechny potřebné nástroje a vybavení.	1	2	3	4
3.	Společnost dbá na dodržování bezpečnosti práce.	1	2	3	4
4.	Společnost se snaží zlepšovat pracovní podmínky.	1	2	3	4

### Mezilidské vztahy a komunikace.

1.	Jsem spokojen/a s mezilidskými vztahy na pracovišti.	1	2	3	4
2.	Jsmo tým, spolupráce a pomoc mezi kolegy je samozřejmostí.	1	2	3	4
3.	Mám dostatek informací o dění ve společnosti.	1	2	3	4
4.	Informace, které dostávám, jsou jasné a srozumitelné.	1	2	3	4

### Odměňování

1.	Za svou práci jsem spravedlivě ohodnocen/a.	1	2	3	4
2.	Znám kritéria, na základě kterých jsem hodnocen/a.	1	2	3	4
3.	Moje finanční ohodnocení mě motivuje k lepším výkonům.	1	2	3	4
4.	S vyšší platou jsem spokojen/a.	1	2	3	4
5.	Uvažoval/a byste o odchodu z firmy pokud byste dostal/a lepší finanční nabídku?	1	2	3	4

### Vztah ke společnosti, péče o zaměstnance

1.	Doporučil/a byste svému příteli zaměstnání v této společnosti?	1	2	3	4
2.	Uvažoval/a jste někdy o odchodu ze společnosti?	1	2	3	4
3.	Myslíte si, že péče společnosti o zaměstnance je dostačující?	1	2	3	4
4.	Se svým zaměstnáním jsem celkově spokojen/a.	1	2	3	4

### Jak důležité jsou pro vás zaměstnanecké výhody (bodově ohodnoťte - 6 je nejvíce)

1.	Sleva na benzin.	
2.	Příspěvek na stravování	
3.	Rekondiční volno	
4.	Věrnostní odměny - 5 let, 7 let, 10 let	
5.	Poukázky na nákup zboží	
6.	Cafeterie (možnost výběru)	

### Proč pracuji v této společnosti (chronologicky seřadte - 8 je nejvíce)

1.	Atmosféra na pracovišti.	
2.	Uspokojení z práce.	
3.	Možnost kariérního růstu.	
4.	Možnost seberealizace, využití talentu.	
5.	Osobnost nadřízeného.	
6.	Jistota a stabilita práce.	
7.	Finanční ohodnocení.	
8.	Image společnosti.	



