

Projekt zlepšení motivačních prvků zaměřených na obsluhy prodejen ve společnosti XY

Bc. Michal Ďurďa

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michal Ďurďa**
Osobní číslo: **M13395**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zlepšení motivačních prvků zaměřených na
obsluhu prodejen ve společnosti XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zaměřenou na problematiku motivace zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte současnou úroveň motivace zaměstnanců ve společnosti XY.
- Navrhněte projekt zlepšení motivačních prvků společnosti XY.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of human resource management practice. 11th ed. London: Kogan Page, 2009, 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1.
BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
DRENTH, Pieter J. D., Henk THIERRY a Charles Johannes de WOLFF. Handbook of work and organizational psychology. 2nd ed. Hove, East Sussex: Psychology Press, 1998, 422 s. ISBN 0-86377-525-X.
MARCIANO, Paul L. Cukr a bič nefungují. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 2013, 232 s. ISBN 978-80-904133-9-9.
PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ. Celostní Management. 4. přeprac a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 2010, 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Janka Vydrová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **16. února 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE


Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 20.4.2015


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá motivací obsluh prodejen ve společnosti XY. Cílem teoretické části bylo zpracovat odborné poznatky z oblasti motivace zaměstnanců a poskytnout dostatek odborných poznatků na vypracování praktické části. Cílem praktické části diplomové práce bylo provést analýzu způsobu motivace obsluh prodejen ve společnosti XY a následně na základě vyhodnocení analytické části navrhnout projekt zvýšení motivace obsluh prodejen společnosti XY. Projekt obsahuje ekonomickou náročnost, rozdělení odpovědnosti a analýzu rizik spojených s jeho realizací.

Klíčová slova: motivace, stimulace, motivační teorie, metody motivace, angažovanost

ABSTRACT

Master thesis deals with the motivation of the store attendants in the company XY. The goal of the theoretical part of the thesis was to compile the theoretical knowledge in the field of employees' motivation and provide theoretical base for the practical part. The goal of the practical part of the thesis was to create the analysis focused on the current means of the motivation of the store attendants in the company XY and to evaluate this analysis to create a project of improvement of the motivation of the store attendants in the company XY. The project includes the cost calculation, the distribution of the responsibilities and the analysis of the risks associated with the implementation of the project.

Keywords: motivation, stimulation, theories of motivation, methods of motivation, involvement

Rád bych poděkoval vedoucí mé diplomové práce Ing. Jance Vydrové, Ph.D. Poděkovat chci především za její rady a čas, který poskytla této diplomové práci.

Také bych chtěl poděkovat zaměstnancům společnosti XY, kteří mi poskytli informace potřebné pro vytvoření této práce.

Rovněž bych chtěl poděkovat mým blízkým za jejich podporu nejen během psaní práce, ale během celé doby mého studia.

*„Kdo si myslí, že se učí,
ten je vlasti chloubou;
kdo si myslí, že dost umí,
začíná být trouba.“*

Karel Havlíček Borovský

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 DEFINOVÁNÍ POJMŮ	14
1.1 SLOŽKY MOTIVACE.....	15
2 MOTIVAČNÍ TEORIE	17
2.1 MASLOWOVA TEORIE POTŘEB.....	17
2.2 ALDERFEROVA TEORIE ERG.....	17
2.3 MCCLELLANDOVA TEORIE MANAŽERSKÝCH POTŘEB	18
2.4 HERZBERGOVA DVOUFAKTOROVÁ TEORIE.....	19
2.5 TEORIE SPRAVEDLNOSTI.....	19
2.6 TEORIE OČEKÁVÁNÍ.....	19
2.7 TEORIE CÍLE	20
2.8 TEORIE INSTRUMENTALITY	20
2.9 MCGREGOROVA TEORIE XY	21
3 AKTIVIZACE	22
4 METODY MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	23
4.1 METODA CUKRU A BIČE.....	23
4.2 MOTIVACE FINANČNÍ.....	23
4.3 ZAMĚŘENÍ SE NA VERTIKÁLNÍ VZTAHY NA PRACOVIŠTI	23
4.4 OBCHŮZKA PRACOVIŠŤ	24
4.5 OSOBNÍ PŘÍKLAD	24
4.6 POVĚST FIRMY	25
4.7 MOTIVUJÍCÍ POCHVALY	25
4.8 VÝTKY	25
4.9 HODNOCENÍ.....	26
4.10 SEBEHODNOCENÍ.....	27
4.11 OBOHACOVÁNÍ PRÁCE.....	27
4.12 ROZŠÍŘOVÁNÍ PRACOVNÍ ZPŮSOBILOSTI	27
4.13 OBMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍCH POZIC	28
4.14 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	28
4.15 KAFETERIA MODEL.....	28
4.16 ÚSPĚCH A POKROK	29

5	BAŤŮV MOTIVAČNÍ SYSTÉM	30
6	PROBLÉMY NEDOSTATEČNÉ MOTIVACE	32
7	TRENDY V OBLASTI MOTIVACE	33
8	ANGAŽOVANOST PRACOVNÍKŮ	34
8.1	FAKTORY ZVYŠUJÍCÍ ANGAŽOVANOST PRACOVNÍKŮ	34
8.2	MODEL RESPECT	35
9	ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI.....	37
II	PRAKTICKÁ ČÁST	38
10	PROFIL SPOLEČNOSTI XY.....	39
10.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI	40
10.2	POSLÁNÍ A VIZE SPOLEČNOSTI	41
10.3	ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ SPOLEČNOSTI	41
11	ANALÝZA SOUČASNÝCH METOD MOTIVACE VE SPOLEČNOSTI.....	43
11.1	POPIS A CHARAKTERISTIKA OFICIÁLNĚ POUŽÍVANÝCH PROSTŘEDKŮ STIMULACE OBSLUH PRODEJEN	43
11.1.1	Pochvaly a poděkování.....	43
11.1.2	Návštěvy prodejen.....	43
11.1.3	Mystery shopping	44
11.1.4	Osobní hodnocení.....	44
11.1.5	Zlatý pátek.....	44
11.1.6	Soutěž v prodeji doplňkového sortimentu.....	45
11.1.7	Regionální soutěže	45
11.1.8	Možnost kariérního růstu	46
11.2	SROVNÁNÍ POUŽÍVANÝCH PROSTŘEDKŮ STIMULACE OBSLUH PRODEJEN	46
11.3	VYHODNOCENÍ ROZHOVORU S MALOOBCHODNÍM ŘEDITELEM SPOLEČNOSTI XY	48
12	ANALÝZA ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI OBSLUH PRODEJEN	51
13	SWOT ANALÝZA	53
13.1	INTERNÍ FAKTORY.....	53
13.1.1	Silné stránky.....	53
13.1.2	Slabé stránky	55
13.2	EXTERNÍ FAKTORY	56
13.2.1	Příležitosti	56
13.2.2	Hrozby.....	57
13.3	MATEMATICKÝ MODEL SWOT ANALÝZY.....	59
14	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	60
15	CÍLE PROJEKTU	62
16	SÍŇ SLÁVY SPOLEČNOSTI XY.....	63
16.1	KATEGORIE SLEDOVANÉ V SÍNI	63

16.2	ROZSAH SÍNĚ SLÁVY.....	64
16.3	TABULKOVÁ PŘEDLOHA	64
16.3.1	Prvotní data	65
16.4	ODMĚNY	66
16.5	AKTUALIZACE SÍNĚ	67
16.6	BUDOUCNOST SÍNĚ SLÁVY.....	68
17	KLÍČOVÉ AKTIVITY	70
18	SÍŤOVÁ ANALÝZA	72
19	KALKULACE NÁKLADŮ	73
20	MATICE ODPOVĚDNOSTI	75
21	ANALÝZA RIZIK.....	76
	ZÁVĚR	79
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ	83
	SEZNAM TABULEK.....	84
	SEZNAM PŘÍLOH.....	86

ÚVOD

Motivace je velmi často skloňovaný pojem, s nímž se bezpochyby setkal téměř každý jedinec. Proč někteří pracovníci podávají lepší výkony než jiní? Mají lepší schopnosti než kolegové, lepší předpoklady pro danou práci? Z jakého důvodu se snaží být mnozí lidé nejlepší v určité věci v rámci jejich kolektivu, státu, nejlepší na světě? Tyto stěžejní otázky, které si klade každý řídicí pracovník, či by si je klást měl, nutně vedou k otázce následující: Jak dosáhnout, aby i ostatní pracovníci odváděli lepší výkony a aby se výkony dobrých pracovníků i nadále zlepšovaly? Právě na tyto věci dává, či se snaží dát, odpověď motivace a také autor této práce, jenž se bude věnovat motivaci pracovníků ve společnosti XY, s touto společností již dlouhodobě spolupracuje a je s ní tedy obeznámen.

Diplomová práce je rozčleněna na tři hlavní části, jedná se o část teoretickou, kde se pojednává o poznatcích z oblasti motivace zaměstnanců a motivaci lidí obecně. K tomuto jsou využity prameny od mnohých odborníků na tuto oblast doplněné autorem práce, jež slouží k poskytnutí dostatečně široké základny poznatků pro definování a pochopení podstaty motivace, pohledu odborníků na danou problematiku a především položení dostatečně pevných základů pro následující práci.

Další, druhá část práce se věnuje analýze. Cílem je, kromě přiblížení firmy XY čtenáři, co nejpřesněji definovat současný stav motivace pracovníků ve společnosti XY. Co společnost dělá pro lepší výkony svých lidí? Jaký přístup k motivaci zaměstnanců volí řídicí pracovníci společnosti? Jak jejich snahy vnímají sami zaměstnanci? S čím jsou spokojeni či naopak nespokojeni a další důležité otázky pro pochopení současného stavu jsou zjišťovány a podrobeny rozboru právě v této části. Analýza slouží k položení základů pro třetí část práce – projekt.

V projektu dochází k využití poznatků z předchozích částí diplomové práce ve formě vypracování projektu pro zlepšení motivace pracovníků společnosti XY, který zahrnuje i finanční vyčíslení nákladů na navržená opatření. Cílem je vypracovat projekt, jenž zlepší výkony pracovníků, avšak zároveň podstatně nezvýší vynaložené náklady firmy na takovou míru, aby překročily zisk dosažený případným zavedením projektu do praxe.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Lidé dokážou být velmi tvořiví a pracovití. To platí především, pokud před sebou vidí cíl, kterého chtějí dosáhnout. Problémem je, aby před sebou tento cíl viděli a také aby ho přijali za svůj. Pomoci by jim k tomu měla motivace – vnitřní náboj, jenž je žene kupředu a stimulace – vnější pobídky.

Společnost XY má snahu dosáhnout takového stavu, kdy její zaměstnanci budou podávat výborné pracovní výkony. Nejpočetnější a zároveň velmi důležitou skupinou zaměstnanců jsou v této organizaci obsluhy prodejen, prodavačky. Velmi důležitými zaměstnanci jsou kvůli kontaktu se zákazníky, možnosti zákazníkům pomoci při výběru zboží, možnosti výraznou měrou ovlivnit postoj zákazníků ke společnosti XY a tím pádem i možnosti zlepšit či zhoršit tržby společnosti. Z těchto důvodů musí panovat mezi obsluhami prodejen vysoká míra motivace pomoci zákazníkům a generovat co nejvyšší tržby. Cílovou skupinou, na níž se analýza i projekt práce zaměřuje, jsou tedy obsluhy prodejen. Právě zlepšení motivačních prvků (ať se jedná o vnitřní či vnější motivaci) obsluh prodejen je pro společnost XY velice důležitou oblastí. Zlepšením se v první řadě myslí zvýšení tržeb a nadšení prodávát, s čímž má pomoci tato diplomová práce.

Hlavním cílem práce je vypracovat projekt, jenž prostřednictvím motivace obsluh prodejen povede ke zvýšení tržeb společnosti XY, aniž by se zároveň výrazně zvýšily náklady.

Za další cíl práce se dá označit zvýšení pracovního nadšení obsluh prodejen prostřednictvím motivace zaměstnanců, což by mělo vést ke zvýšení spokojenosti obsluh prodejen.

Tato diplomová práce začne vznikat již v roce 2014, kdy budou vytyčeny cíle práce a vytvořena teoretická část práce, jež bude sloužit jako základ pro část praktickou. Většina praktické části a samotný projekt však budou vytvořeny až v roce 2015, kdy je také naplánována případná realizace projektu. Projekt by se realizoval v letních měsících, které jsou pro společnost XY z hlediska tržeb tradičně slabší, tudíž slouží jako měsíce, kdy se uskutečňují změny.

Prvním krokem po stanovení cílů práce je studie literárních i elektronických pramenů zabývajících se motivací, zejména motivací zaměstnanců, a následné vytvoření teoretické části práce.

Navazovat bude analytická část práce. Ta začne stručným popisem samotné organizace, její vize a organizační struktury. Tyto věci mají vliv i na motivaci zaměstnanců, kteří v této organizaci působí a jsou tedy přímo ovlivněni těmito skutečnostmi.

V další části se již přistoupí k analýze metod motivace obsluh prodejen využívaných ve společnosti XY. Vyhodnocení těchto metod proběhne pomocí vícekritériální tabulky. Dalším krokem bude strukturovaný rozhovor s maloobchodním ředitelem společnosti. Ten má na starosti celou síť prodejen a o část z nich se rovněž stará přímo, bez mezičlánků. Z těchto důvodů může poskytnout osvěcený pohled na problematiku motivace obsluh prodejen, tak jak je vnímána z hlediska vedoucích pracovníků. Poté se přistoupí k analýze dotazníkového šetření spokojenosti obsluh prodejen, kde figurují jako respondentky obsluhy prodejen a jež poskytuje mnohé informace právě o jejich motivaci. Na tomto šetření se podílel i autor této diplomové práce, nicméně nevzniklo primárně pro účely diplomové práce a bude tedy sloužit jako sekundární zdroj.

Analytická část práce bude shrnuta a rozšířena pomocí SWOT analýzy. Bude vypracován rovněž matematický model SWOT analýzy, jenž přispěje k volbě vhodného zaměření projektu. Zdrojem informací pro analytickou část práce bude pozorování, rozhovory s vedením sítě prodejen organizace XY a obsluhami prodejen a studium písemných dokumentů společnosti.

Na základě výsledků analytické části práce bude navrhnout projekt. V první řadě se stanoví cíle projektu vycházející z cíle diplomové práce. Následovat bude popis projektu. Bude vypracován seznam klíčových aktivit a následně proběhne síťová analýza pomocí metody CPM (Critical Path Method). Částí projektu bude i kalkulace nákladů, zhodnocení plánované výnosnosti projektu a vytvoření matice odpovědnosti pomocí metody RACI, která přiděluje pracovníkům jejich roli na jednotlivých aktivitách. Součástí projektu bude i identifikace a analýza možných rizik, jež s sebou projekt přinese.

Logickými metodami použitými v diplomové práci bude například analýza, syntéza, indukce a dedukce. Hlavními metodami a technikami sběru dat bude analýza literárních zdrojů z oblasti motivace pracovníků, strukturovaný rozhovor s ředitelem maloobchodu, analýza vnitropodnikových materiálů a také zkušenosti, jež autor během působení u společnosti XY nashromáždil.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINOVÁNÍ POJMŮ

Pro správné pochopení této práce je potřeba si nejdříve ujasnit základní definice pojmů. Pojem motivace lze definovat následovně:

„Pojem motivace je odvozen od latinského slova „movare“, což znamená hýbat se, pohybovat se. Označuje všechno, co způsobuje určitou aktivitu, chování člověka. Odpovídá též na otázku, čím byla aktivita vyvolána nebo proč se změnila. Motivace je proces působení mezi subjekty managementu, ve kterém subjekty s vlastnickými nebo vyššími manažerskými pravomocemi mají vliv na spolupracovníky, s cílem dosahovat co nejvyšší výkonnost nebo s úmyslem dosáhnout stanovené cíle.“ (Porvazník, Ladová, 2010, s. 197, 198)

Je tedy patrné, že motivace je proces, jenž má za úkol zlepšit výkony lidí, dosáhnout a překročit stanovené cíle. Po úvaze je možné doplnit výše uvedené tím, že nemusí nutně platit, že by motivovali (případně stimulovali) pouze nadřízení pracovníci podřízené. Může tomu být i naopak, ale první z těchto dvou případů je pochopitelně mnohem častější.

V terminologii motivace se vyskytuje také další důležité slovo – motiv.

„Motiv je obecně pohnutka nebo důvod lidské aktivity. Pohlíží se na ně jako na potřeby, hnací síly, instinkty, pudy, zájmy nebo touhy. Zdrojem motivů jsou buď podněty vnitřní (vědomé nebo nevědomé), nebo podněty vnější (stimuly).“ (Dvořáková, 2004, s. 51)

Je důležité pochopit rozdíl mezi stimuly a motivy. Podle Dvořákové (2004, s. 123) je rozdíl následující:

„Stimul je podnět působící z vnějšího okolí, na rozdíl od motivu, který se jako intrapsychický faktor zúčastňuje vlastního motivačního procesu. Stimul na rozdíl od motivu působí jen krátkodobě a v pracovním procesu musí být neustále opakován.“

Rozdíl mezi motivací a stimulací se dá chápat zejména v hmotné či nehmotné podstatě aktivace. Stimulace se dá popsat jako hmotná motivace, která má za cíl zlepšení výkonu pracovníků. Hmotná motivace pak působí nejvíce na lidi s nižší životní úrovní. Důležité je zmínit rovněž tzv. kulminační bod, od něž přestává působit zvyšování hmotných požitků jako stimulující faktor, neboť lidé jsou již „nasyceni“. (Porvazník, Ladová, 2010, s. 205)

S podobnou teorií se lze střetnout i v rámci ekonomie, konkrétně u zkoumání faktoru práce (v krátkém období). Ve své podstatě říká, že byť výše mzdy roste, tak od určitého bodu přestávají lidé pracovat více, neboť pro ně již má větší hodnotu než mzda volný čas.

Dalšími důležitými pojmy, s nimiž se bude v této práci pracovat, jsou aspirace a potřeba.

Nejjednodušší definice potřeb říká, že potřeba je pocíťovaný nedostatek. Jak souvisí motivace s potřebami? Pohled na tuto vazbu může být dvojitý. První z nich považuje už samotnou touhu zlepšit se za potřebu. Jedná se o potřebu zlepšovat se, dosahovat lepších výsledků. Druhý pohled bere motivaci jako prostředek k dosažení uspokojení potřeby. Člověk chce uspokojit určitou potřebu (například vydělávat mnoho peněz), a proto se více snaží, je motivován.

Kocianová (2010, s. 22, 23) uvádí o motivaci následující:

„Motivaci lze charakterizovat jako soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání. Jako základní motivační síly (motivy) bývají vymezovány především potřeby, dále zájmy, postoje a hodnoty.“ Z tohoto pohledu vyplývá také souvztažnost mezi motivací a potřebami, neboť potřeby jsou také motivační silou.

Druhým ze zmíněných pojmů byla aspirace. Velmi zjednodušeně se dá aspirace označit jako určité úsilí, touha něčeho dosáhnout, třeba vyšší pracovní pozice. I tento pojem má tedy velice blízko k motivaci, když člověk má svou aspiraci, jež souvisí s jeho prací, tak se totiž většinou jedná o člověka motivovaného.

1.1 Složky motivace

Arnold definoval tři základní komponenty motivace. Jedná se o (Armstrong, 2009a, s. 317):

- směr – co se člověk snaží dosáhnout,
- snaha – jak moc se člověk snaží dosáhnout cíle,
- vytrvalost – jak dlouho se člověk snaží dosáhnout cíle.

Motivování lidí je podle Armstronga (2009a, s. 317, 318) o dosažení stavu, kdy se lidé pohybují ve směru, kterým chcete, aby šli, za účelem dosažení cíle. Motivace se dá popsat jako chování orientované na dosažení cíle. Na většině pracovních míst si mohou zaměstnanci zvolit, jakou budou vynakládat snahu. Sami se tak rozhodují o míře úsilí, jež vyvinou za účelem dosažení cíle. Pokud se lidé motivují sami, pak je to pro firmu výborné, nemusí totiž vynakládat tolik úsilí a prostředků na jejich vnější motivaci neboli stimulování, samozřejmě za podmínky, že zaměstnanci dávají své úsilí do potřebného směru. Takových lidí,

kteří se motivují sami, není však bohužel mnoho a většina pracovníků musí být, ať již více či méně, motivována zvenčí.

Jak tedy funguje motivace? Na jakém principu se dá stavět? To jsou otázky nutné zodpovědět, než se přikročí k metodám motivování lidí samotným. Pro pochopení, jak motivace funguje, je nutné seznámit se s motivačními teoriemi a jejich odlišnostmi. Z toho důvodu se následující kapitola věnuje právě těmto teoriím.

2 MOTIVAČNÍ TEORIE

2.1 Maslowova teorie potřeb

Pravděpodobně nejznámější teorií zabývající se motivací je teorie Američana A. Maslowa. Ten přikládá velký důraz na potřeby, které chápe jako hnací sílu motivace. Potřeby Maslow dělí do několika stupňů v rámci své pyramidy. Pokud se uspokojí potřeby bazální, tak se začnou uspokojovat potřeby z dalšího stupně, a takto se dostane člověk až na vrchol pyramidy. Potřeby sociální se uspokojují a poznávají tedy až po uspokojení potřeb fyziologických. Jednotlivé úrovně v pyramidě se sestávají odshora z následujících potřeb (Mikuláščík, 2007, s. 139):

- potřeby seberealizace a osobního rozvoje,
- potřeby uznání a úcty,
- potřeby sounáležitosti a lásky,
- potřeby bezpečí,
- potřeby fyziologické.

Z toho tedy vyplývá, že pro dosažení spokojeného zaměstnance, který sám chce dosahovat lepších výsledků a tím pádem i uspokojit své potřeby uznání a úcty z pyramidy, musí být tento člověk napřed schopen zabezpečit naplnění potřeb nižších. Je velmi obtížné motivovat pracovníka k lepším výkonům, když má například hlad, špatně spí či má strach o své bezpečí (třeba z důvodu války, nebo z nenaplnění podmínek bezpečnosti při práci).

2.2 Alderferova teorie ERG

Tato teorie se od Maslowa liší v připuštění možnosti, že člověk, jenž chce uspokojit potřeby na některé úrovni, může postupovat od potřeb nižších k vyšším, ale i naopak.

Autor této teorie rozlišuje tři základní typy potřeb (Porvazník, Ladová, 2010, s. 201):

- existenční potřeby (E),
- potřeby harmonických sociálních vztahů (R),
- potřeby růstu (G).

Jak je patrné, tak písmena v závorkách označují první písmeno z anglických slov pro dané typy potřeb. Potřeby existenční v sobě zahrnují dva poslední stupně z Maslowovy pyramidy – potřeby bezpečí a fyziologické. Alderferova potřeba vztahů (relations) v sobě ve své podstatě má další dva stupně z pyramidy a potřeba růstu může být nejvíce zachycena potřebou seberealizace, byť samozřejmě srovnání není stoprocentní. (Porvazník, Ladová, 2010, s. 201)

Podmínky pro uspokojování potřeb jsou následující (Porvazník, Ladová, 2010, s. 201):

- E jsou tím silnější, čím menší je úroveň jejich uspokojení.
- R jsou tím silnější, čím menší je úroveň jejich uspokojení.
- E jsou tím silnější, čím menší je úroveň uspokojení potřeb R.
- G jsou tím silnější, čím větší je úroveň uspokojení potřeb R.
- Potřeby jsou tím silnější, čím více se uspokojují.

Uvede-li se příklad, tak podle této teorie platí, když člověk nemá jídlo (E), tak roste jeho hlad (potřeba). Po vztazích, interakci s lidmi touží tím silněji, čím méně se mu jich dostává a zároveň platí, že čím méně se mu dostává vztahů s lidmi, tím více dochází k snaze to kompenzovat uspokojováním potřeb existenčních (konzumování například čokolády). Potřeba růstu zase sílí při vyšší míře uspokojení vztahových potřeb, neboť lidé chtějí vypadat důležitě, vzdělaně, být zajímaví, nechtějí zevšednět, potřebují mít důvod, proč by je ostatní měli vyhledávat, obdivovat. Mají rovněž rádi pocit, že se zlepšují, posouvají dál a samozřejmě mají cíl „trumfnout“ ostatní“, lidé jsou totiž kompetitivní tvorové.

2.3 McClellandova teorie manažerských potřeb

Teorie manažerských potřeb se, jak již napovídá samotný název, zaměřuje na identifikaci potřeb vedoucích pracovníků. V rámci této teorie vymezuje McClelland tři úrovně motivace, jež jsou založené na potřebách. Jedná se o (Kocianová, 2010, s. 29):

- sounáležitost,
- prosazení se a poziční vliv,
- úspěšné uplatnění.

Potřeba sounáležitosti, někdy rovněž nazývána potřeba afilience obsahuje týmovou práci, udržování dobrých mezilidských vztahů na pracovišti. Potřeba prosazení se a pozičního vlivu, neboli potřeba moci, vyjadřuje touhu manažerů vést, řídit lidi, mít určitou míru autority, kterou mohou uplatňovat. Třetí potřebou je potřeba úspěšného uplatnění, v některé literatuře se jí říká i potřeba výkonu. Ta označuje potřebu manažerů zabezpečit úspěšné splnění úkolů, ale i soutěživost, překonání překážek. (Mikuláščík, 2007, s. 142)

2.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie

F. Herzberg přišel s motivační teorií, jež rozděluje sílu vnějších stimulů na dvě složky – satisfaktory a disatisfaktory. Disatisfaktory jsou věci související s pracovním výkonem, často v odborné literatuře nesou označení jako hygienické faktory. Jejich základním znakem je, že jejich uspokojení pracovníci považují za samozřejmost, nepřináší tedy motivující efekt, ale pouze v případě jejich nenaplnění motivaci snižují. Jedná se třeba o možnost jít na záchod, mít osvětlení na práci a další základní pracovní podmínky, či třeba dodržování firemních směrnic, zákonů. Faktory motivační, tedy satisfaktory, na druhou stranu přináší zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců. Například složky mzdy vázané na výkon, uznání, míra odpovědnosti a projevené důvěry či služební postup. (Mikuláščík, 2007, s. 141)

2.5 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti (někdy také nazývána podle jejího tvůrce Adamsova teorie) vyzdvihuje význam spravedlivého zacházení se zaměstnanci. Ve své podstatě tvrdí, že lidé jsou více motivovaní, pokud je s nimi zacházeno „spravedlivě“, nebo se tak alespoň cítí. Je třeba nezaměňovat spravedlnost za rovnost či stejnost. Spravedlnost znamená odměňovat pracovníky přiměřeně s odvedenými výsledky. Takže výkonnější pracovníci jsou ohodnoceni lépe než méně výkonní. (Armstrong, 2009b, s. 114)

2.6 Teorie očekávání

Teorie expektační – jak se rovněž často tato teorie nazývá – byla definována Vroomem následovně: Člověk vynakládá snahu dosáhnout určitého cíle a očekává, že výsledek jeho snahy bude odměněn. Kromě toho je rovněž velmi důležité, aby odměna, kterou pracovník získá, měla pro něj osobně význam. Čím větší důležitost přikládá dané odměně, tím se zvětšuje jeho snaha odměny dosáhnout. (Mikuláščík, 2007, s. 142)

Victor Vroom definuje tři faktory, na nichž záleží motivace člověka. Jedná se o (Dědina, Odcházel, 2007, s. 68, 69):

- významnost dosažených výsledků,
- očekávání, že se dosáhne úspěchu,
- prostředky – věci, které má pracovník k dispozici.

2.7 Teorie cíle

Základy této teorie definovali pánové Latham a Locke. Říkají, že když lidé znají konkrétní cíle, jichž musí dosáhnout a jsou zároveň reálné, ale také náročné, tak motivace těchto lidí je vyšší. Podstatné je, aby se neopomněla zpětná vazba na dosažené výsledky. Tvůrci teorie rovněž radí, aby se na stanovení cílů podíleli přímo pracovníci, kteří se jich poté budou snažit dosáhnout. Tímto krokem, totiž získají zaměstnanci pocit, že se podílí na rozhodování, a zároveň se dosáhne jednodušší akceptace vyšších cílů. Pokud by byly cíle stanoveny pouze vedením, tak pracovník může získat pocit o nemožnosti jejich splnění. V případě, kdy se s ním komunikovalo, již během procesu určování cílů, tak existuje větší šance, že se s nimi ztotožní. Samozřejmostí musí být postupné navyšování cílů. Nevýhodu tohoto systému představuje reálná hrozba navýšení byrokracie a přílišného zaměření se na kvantitativní cíle. Není to tedy pochopitelně ideální volba pro všechny případy, zejména ne pro práce, kde lidé nemají výraznou možnost ovlivnit konečné výsledky. (Armstrong, 2009b, s. 114)

2.8 Teorie instrumentality

„Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné věci. Tzv. teorie instrumentality reprezentuje Taylorovu koncepci vědeckého řízení, která zdůrazňuje zvláště vliv finanční stimulace. Tato teorie předpokládá, že člověk bude motivován k práci pouze tehdy, jestliže odměny a tresty budou přímo závislé na výkonu, staví na kontrole, tzn. na vnějších vlivech. V extrému reprezentuje teorie instrumentality názor, že lidé pracují pouze pro peníze. Existenci vnitřních vlivů, tedy vnitřní motivaci, teorie instrumentality nezvažuje.“ (Kocianova, 2010, s. 28)

Zde je potřeba podotknout, že se jedná pouze o teorii, která samozřejmě v praxi neplatí vždy, ale pouze za určitých podmínek. Ačkoliv tedy je známo, že lidé nepracují pouze pro peníze, tak se bezesporu nedá popřít jejich výrazný motivační účinek.

2.9 McGregorova teorie XY

Přestože se tato teorie často zařazuje mezi teorie řízení, tak patří i k teoriím motivace. Autorem této teorie je D. McGregor. Ten pracovníky člení na dva základní typy – typ X a typ Y. Lidé typu X vnímá McGregor jako líné, neschopné, nesamostatné, zkrátka se těmto lidem musí jasně definovat jejich úkol, dát jim vědět, jakým způsobem tento úkol vykonat, jakou odměnu či trest dostanou a kontrolovat postup jejich práce. Naopak lidé typu Y mají tendenci pracovat samostatně, aktivně práci vyhledávají, jsou zodpovědní. (Mikuláščík, 2007, s. 143, 144)

Přístup vedoucího pracovníka k pracovníkům pak závisí na tom, do jaké skupiny se podřazený řadí. Pokud se jedná o člověka typu X, pak by měl manažer zaujmout pozici spíše autoritativní, kontrolorskou. U lidí typu Y naopak má uplatňovat přístup demokratický, ponechat jim určitou míru samostatnosti, aby neomezoval jejich kreativitu, takový lidé mají totiž vyšší potřebu seberealizace a jsou motivovanější, když se jim uspokojení jejich potřeby umožní. (Mikuláščík, 2007, s. 143, 144)

3 AKTIVIZACE

S motivací úzce souvisí pojem aktivizace. Aktivizace je určitá síla, jež nutí lidi být aktivní, pracovat. Lze rozlišit několik tzv. aktivizačních faktorů neboli sil nutících lidi k vykonávání činnosti. Jedná se o faktory (Lešingrová, 2010, s. 106):

- Silové:
 - hmotná zainteresovanost,
 - strach,
 - existenční faktory.
- Inspirativní:
 - morální ocenění,
 - radost z práce,
 - seberealizace.

Jednotlivé názvy celkem přesně vystihují, o jaké faktory se jedná. Nemusí a v praxi zpravidla ani neplatí, že by se používal pouze jeden faktor či pouze faktory silové či inspirativní, ale ani to neplatí stoprocentně, třeba Baťa využíval zejména faktory silové – strach, hmotnou zainteresovanost a existenční faktory (např. Baťova škola práce produkovala více lidí, než závody potřebovaly). (Lešingrová, 2010, s. 107)

Zajímavé u inspirativního faktoru radosti z práce je, že podle studií není možno označit pravdivým následující tvrzení: „Až budu povýšen, budu se cítit výtečně.“ či „Z práce budu mít radost, pokud budu mít větší mzdu.“ Ne, radost z práce úzce souvisí s pozitivním přístupem. Zaměstnanci s pozitivním postojem k práci jsou produktivnější, kreativnější a také angažovanější. Kromě toho se mnohem lépe srovnávají s nečekanými událostmi. Tento jev byl nazván „*výhodou z pocitu štěstí*“. (Náhlovský, 2013, s. 60)

4 METODY MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

Způsobů, jimiž lze dosáhnout, aby zaměstnanci podávali lepší pracovní výkon, je velké množství. Nelze jednoznačně určit jeden z nich a prohlásit ho za nejlepší. Vždy se musí přihlížet ke konkrétní situaci, cílům a možnostem konkrétní firmy, konkrétní osobnosti, schopnostem a přáním zaměstnance. V této kapitole je uveden přehled a popsání jednotlivých metod, jež se pro motivaci pracovníků dají použít.

4.1 Metoda cukru a biče

Toto je jedna z nejčastěji v praxi používaných metod, jak se motivují pracovníci. V originálním anglickém znění se tato metoda nejmenuje cukr a bič, nýbrž carrot and stick – mrkev a hůl. Originální pojmenování vychází ze situace, kdy se oslu dává před nos mrkev, aby se pohyboval. Díky tomu, že vidí, co dostane, se osel snaží zvýšit své tempo a dosáhnout na odměnu. Naopak v případě opačném se osel popožene kupředu holí. Jedná se tedy o metodu používající odměnu a trest k motivaci lidí. (Marciano, 2013, s. 31)

4.2 Motivace finanční

Pravděpodobně nejčastější odměnu a formu motivace představuje finanční ohodnocení. Peníze jsou tak silným nástrojem motivace, protože jsou spojeny, přímo či nepřímo, s uspokojováním mnoha lidských potřeb. Peníze sami o sobě nabízejí totiž způsob dosažení mnoha cílů. (Armstrong, 2009a, s. 332)

Peníze nenabízejí v tomto směru výhody pouze zaměstnancům, ale i firmě, ta se totiž nemusí starat o jednotlivé touhy pracovníků. Funguje to na stejném principu, jako dávání dáreků. Pro mnoho lidí představuje darování peněz ušetření času a rovněž vyhnutí se riziku vybrání dárku špatného.

4.3 Zaměření se na vertikální vztahy na pracovišti

Američan Victor Lipman uvádí, že podle výzkumů je pouze jedna čtvrtina zaměstnanců v USA, kteří nejsou členy managementu, plně angažovaná, považuje se za motivované a podávající výkon na hranici svých možností. Tento problém navrhuje řešit zejména pomocí zaměření se na vztah nadřízeného s podřízeným, jenž pro motivaci považuje za klíčo-

vý. Lipman (2013) nabízí pět následujících způsobů, jak zlepšení tohoto vztahu a potažmo motivace pracovníků mohou manažeři dosáhnout:

- Propojit individuální ekonomické zájmy pracovníka s úspěchem firmy.
- Aktivně se zajímat a starat o směřování kariéry pracovníka.
- Pomoci zaměstnanci skloubit osobní život s životem pracovním.
- Naslouchat, lidé si budují pozitivní vztah k člověku, jenž jim naslouchá, s nímž mohou mluvit o svých problémech, ale i radostech.
- Chovat se k zaměstnancům tak, jak by manažer chtěl, aby se oni chovali k němu. Stačí dodržovat základní pravidla slušnosti, neskákat do řeči, zdravit, děkovat, poprosit a má to značný vliv na ochotu pracovníků pomáhat řešit problémy, být aktivními členy pracovního kolektivu.

4.4 Obchůzka pracovišť

Jedním z typů motivačního působení je i jednoduchá obchůzka pracovišť. Stačí, aby se nadřízený či kolega prošli po pracovišti a zaměstnanci získají pocit větší sounáležitosti s firmou, nebo je to alespoň přiměje k častějšímu úklidu na pracovišti. Zaměstnanec totiž vidí svého nadřízeného, jenž je najednou součástí pracoviště, nesedí pouze ve své kanceláři ve třetím patře. Díky tomu se pracovník snaží podávat lepší výkon, neboť podle něj má větší šanci, že si jeho vysokého pracovního nasazení nadřízený všimne. Zaměstnanec má rovněž díky větší blízkosti k nadřízenému lepší podmínky pro komunikaci. Nadřízený se tedy mnohdy dozví i věci, jež by mu jinak unikly a kromě toho sám vidí podmínky na pracovišti a může se jimi tedy případně zabývat. (Mikuláščík, 2003, s. 232)

4.5 Osobní příklad

Značný motivující a povzbudivý účinek může mít osobní příklad manažera. Například při vzdělávání zaměstnanců ve firmě je vhodné, když se vzdělávacího semináře přímo zúčastní i vedoucí pracovníci, a to zároveň se svými podřízenými, ne samostatně. Díky tomu se jednak snaží podřízení více zapojit do semináře, jelikož ví, že si jejich aktivity všimne manažer, ale rovněž nemají pocit „zneužití“, zkrátka vidí, co dělá jejich nadřízený, mají

větší důvěru v něj a ve věc, jež se dělá samotnou, neboť by to přece nedělal jejich vedoucí, kdyby to nebylo důležité. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 88, 89)

4.6 Pověst firmy

Na přístup lidí se dá působit i v případě, kdy se ještě nestali zaměstnanci firmy. Už pověst firmy pro ně může být motivačním faktorem. Pokud má organizace dobrou pověst, je známá po celé ČR či dokonce v nadnárodním měřítku, tak se zaměstnanci více snaží přesvědčit firmu o svém přínosu pro ni. Není žádoucí si takovou pověst pokazit, či vybudovat negativní pověst. Proto musí firma působit seriózně už při výběrovém řízení. K účastníkovi se za všech okolností chovat slušně, odpovídat mu na přímé otázky vždy pravdivě a nemlžit, což už od prvních chvil velmi podryvá důvěru ve firmu. (Šlapalová-Čempelová, 2013, s. 55)

4.7 Motivující pochvaly

Správně pracovníky chválit je umění. Mnohdy se může stát, že i dobře míněná pochvala vyzní pro chváleného nepříjemně. Není proto určitě od věci uvést zásady motivující pochvaly, jak je definoval Bělohlávek (2008, s. 49):

- Pochvala musí být konkrétní – chválí se konkrétní chování, konkrétní věc.
- Pochvala musí být adresná – lepší než chválit pracovníky jako celek, je adresovat pochvalu jednotlivcům, byť by se postupně pochválili všichni členové týmu.
- Pochvala se říká včas, nejlépe ihned.
- Pochvala by měla být veřejná – takováto pochvala motivuje i ostatní pracovníky.
- Pochvala nemá být příliš formální, chválení nemá působit jako povinnost.
- Pracovníci by měli vždy být připraveni pochválit – vedoucí pracovníci by měli být pozorní a všimnout si, co se daří, co mohou pochválit.

4.8 Výtky

Stejně jako pochvala i výtka může být motivující, záleží, jak se podá, jak ji pracovník přijme. Výtka má za cíl, aby pracovník určitou věc již neopakoval, či zlepšil, dělal jinak.

Vlastnosti kritiky jsou z části shodné s vlastnostmi pochval, výtka má být podle Bělohlávka (2010, s. 21):

- adresná,
- konkrétní,
- zaměřena na chování nebo pracovní výsledek, ne na pracovníka jako osobnost
- a důstojná.

4.9 Hodnocení

Hodnocení je jednou z nejdůležitějších částí práce manažera, a to i pro jeho silný motivující či demotivující účinek. Tento nástroj využívaný v řízení lidských zdrojů má za úkol hlavně (Cimler, Zadražilová, 2007, s. 74):

- motivovat zaměstnance,
- řídit kariéru zaměstnance,
- poznávat rozvojové a vzdělávací potřeby zaměstnance,
- sloužit jako podklad pro odměňování.

Hodnotí se zejména (Cimler, Zadražilová, 2007, s. 74):

- pracovní výkon (výsledky práce),
- chování zaměstnance během práce (např. aktivita, ochota pomoci kolegům)
- a osobnostní vlastnosti zaměstnance (např. pečlivost, zodpovědnost).

Mnoho organizací k hodnocení přistupuje či přistupovalo pouze jako k možnosti kontrolovat pracovníky a jako nástroj, díky němuž získává management na vyšším stupni organizační struktury informace o činnosti a schopnostech „vzdálenějších“ podřízených. Psychologie v tomto přístupu slouží pouze k dosažení pokud možno nejspolehlivějšího úsudku, jenž může být o hodnocených dosažen. Stále více organizací si však uvědomuje velkou motivační schopnost samotného procesu hodnocení. Při hodnocení spolu zpravidla komunikuje nadřízený s podřízeným a právě zde vzniká prostor pro motivaci zaměstnance. Bavi se spolu o minulých úspěších, neúspěších, možnostech zlepšení, cílech pro další období, důležitosti osoby a práce pracovníka pro organizaci. Je-li tohoto prostoru správně využito,

tak se hodnocený bude více snažit v dalším období, což vede k lepším výsledkům organizace jako celku. (Drenth, 1998, s. 81)

4.10 Sebehodnocení

Sebehodnocení či sebereflexe je jedním z trendů v hodnocení pracovníků. Jeho cílem není, aby byl pracovník deptán, ale nalezení silných a slabých stránek, jež má, a které si rovněž díky sebehodnocení sám uvědomí. Zde přichází na řadu i motivující účinek, kdy pracovník, který má zájem se zlepšovat, sám pochopí, v čem se musí zlepšit, aby do příštího sebehodnocení, již mohl toto zlepšení uvést. Důležité je, aby pracovníci nepřistupovali k této práci jako k hrozbě a nebáli se přiznat i své chyby, aby se nebáli postihu. (Synek, Kislingerová, 2010, s. 231, 232)

4.11 Obohacování práce

Metoda obohacování práce, jež se mnohdy v literatuře nazývá anglickým ekvivalentem job enrichment, staví na důvěře v zaměstnance, vedoucí pracovníci „popouštějí uzdu“ a delegují na své podřízené více rozhodovacích pravomocí, více různorodé práce. Samozřejmě se může stát, že pracovník není na dodatečnou zodpovědnost připraven a nezvládá ji, v takovém případě si danou věc vezme na starosti opět nadřízený, ale pracovník alespoň dostal šanci, zkusil si něco dalšího a v případech, kde se tato metoda povede a pracovník zvládá další přidělený díl práce, to může vést nejen k růstu motivace a angažovanosti zaměstnance, jenž cítí důvěru, ale i k vychování manažersky zdatnějších pracovníků. (Porvazník, Ladová, 2010, s. 204)

4.12 Rozšiřování pracovní způsobilosti

Job enlargement – zvětšování pracovní způsobilosti má za cíl odstranit, či alespoň omezit jednotvárnost práce, protože vychází z předpokladu, že pouze fyzicky i psychicky svěží pracovník dokáže podávat skvělé výsledky. Zaměřuje se zejména na práce, které jsou velmi únavné a jednotvárné, např. pásová výroba nebo i účetnictví. Jednotvárnost se v rámci této metody odstraňuje zvýšením kvalifikace zaměstnance, tak aby mohl kvalitně zastávat více druhů práce, minimálně dvě, což má pozitivní vliv i na jednodušší vyřizování záskoků v situacích, kdy některý zaměstnanec onemocní. (Porvazník, Ladová, 2010, s. 204)

4.13 Obměňování pracovních pozic

Obměňování pracovníků spočívá v rotaci pracovníka na více pracovních pozicích, odtud také pochází anglický název job rotation. Tato metoda se používá v praxi u nových pracovníků a u zaměstnanců, u nichž se plánuje brzký kariérní růst. Díky tomu získávají zaměstnanci přehled o práci a situaci ve firmě ve více útvarech, a také kontakty a vazby na lidi, s nimiž poté spolupracují. Vzhledem k jejich vyšší informovanosti a předchozím osobním vztahům na lidi z jednotlivých oddělení, tato metoda může vést i k větší motivovanosti zvládat svou práci dobře a nepřidělavat ostatním nepříjemnosti. Rotace pochopitelně nemusí probíhat pouze mezi jednotlivými odděleními, ale i v rámci útvaru jednoho, kdy pracovník putuje po více funkcích ve stejném oddělení. (Mikuláščík, 2007, s. 148)

4.14 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou dalším způsobem, jak motivovat pracovníky. Jednotlivé benefity však nesmí zevšednět, stát se automatickými, poté totiž rychle ztrácí svůj motivační účinek a v případě, že se tento benefit odepře, se stává pracovník dokonce demotivován. Nemenší důležitost by se měla přikládat zvolení vhodných benefitů. Ne každý zaměstnanec má například rád cestování, a proto na něj takový benefit bude mít malý vliv. Může se i stát, že bude mít v případě, kdy on o takový benefit nestojí a nevyužije ho, zatímco kolega stejný benefit využije, pocit poškození. Neboť dostane pocit, že spolupracovník dostává lepší podmínky než on.

4.15 Kafeteria model

Tento model se sice zaměřuje na vzdělávání pracovníků, avšak připisuje se mu rovněž motivační účinek.

Jedná se o model, kdy zaměstnanec dostává od firmy „za odměnu“ finanční prostředky určené k zlepšování vzdělání, schopností. Zaměstnanec se zpravidla podílí na výběru kurzu, jenž poté absolvuje, čímž si zvyšuje kvalifikaci a kromě zlepšení podávaných výkonů ve firmě pak zvyšuje i své uplatnění na trhu práce.

Folwarczná (2010, s. 209) uvádí, že tento systém má ještě větší motivující účinek, v případě je-li pracovníkovi dán finanční rozpočet. Ten si poté více uvědomuje cenu vzdělávání a svou hodnotu pro firmu.

Souček (2005, s. 148) motivující účinek tohoto model zpochybňuje a uvádí, že se v českých firmách tento systém většinou neosvědčil, neboť pracovníci více chtějí samotné peníze a to ideálně, co nejdříve.

Ona sama otázka firemního vzdělávání a jeho vlivu na podávaný výkon je – možná překvapivě – sporná. Není sice možné příliš pochybovat o vlivu inovací, nových pracovních postupů a nutnosti tyto postupy pracovníky naučit. Otázka však zní, zda lidé s vyšší kvalifikací s sebou automaticky přinesou lepší pracovní výsledky. Zlepší se výsledky firmy, když svým zaměstnancům poskytne možnost například podpory navštěvování vysoké školy?

Profesor ekonomie na Harvardské univerzitě Mankiw (2000, s. 413) sám píše, že podle názoru části ekonomů pracovníci s vyšším stupněm vzdělání nedostávají lepší mzdy kvůli tomu, že by samotné vzdělání zvyšovalo produktivitu, ale díky tomu, že takoví lidé používají vzdělání jako vyslání signálu vůči zaměstnavatelům. Signálu, že jsou schopnými lidmi, že dokážou dotáhnout věci do konce. V případě připuštění správnosti této signální teorie, potom zároveň platí, že zvýšení vzdělanostní úrovně u všech zaměstnanců nepovede automaticky ke zvýšení celkové výkonnosti a nemělo by vést ani ke zvýšení celkové úrovně mezd.

4.16 Úspěch a pokrok

Není mnoho věcí, jež mají tak pozitivní vliv na motivaci pracovníků jako je pocit úspěchu, vnitřní uspokojení, že člověk vykonává svou práci dobře. Stačí se podívat například na sportovce. Mnoho z nich těží právě z toho, že v případě úspěchu se dále „vezou“ na pocitu euforie, věří ve své schopnosti vyhrát. Ve vykonávání mnoha činnosti se člověk může dostat do tzv. stavu „flow“, tento stav se vyznačuje velkým nadšením, entuziasmem pro vykonávanou práci, lidé se do něj mohou dostat, ať již se jedná o prezentování, školení či pečení cukroví, stačí, aby je daná činnost pohltila. (Moravec, 2013, s. 14)

S úspěchem souvisí i pokrok. Většina lidí ráda vidí výsledky své práce. Ne u každé práce může být nalezení měřítka pokroku jednoduché. Pro lidi by mělo být důležité vědět, jak si vedou, jak se jim daří v porovnání s minulým týdnem, měsícem, rokem. Aby jejich pracovní výkon a nadšení pro práci nepolevovalo, musí před sebou vidět přibližující se cíl, přibližovat se a překonávat stanovené milníky. (Moravec, 2013, s. 14)

5 BAŤŮV MOTIVAČNÍ SYSTÉM

Firma Baťa byla ukázkovým příkladem, jak může vypadat úspěšný motivační program organizace. Co je to motivační program?

Motivační program se sestává z nástrojů vnější motivace (stimulace) zaměstnanců v souladu s personální a sociální politikou firmy. Jeho úkolem je řídit výkonnost zaměstnanců, jejich ochotu pracovat a spokojenost. (Kocianová, 2010, s. 39)

Motivační systém v Baťových závodech se sestával ze dvou hlavních částí – mzdového systému a sociálního motivačního systému. Mzdový systém se sestával mimo jiné i z účasti na zisku a ztrátě. K udržování výkonnosti pracovníků rovněž pomáhalo týdenní vyúčtování. Systém sociální byl neméně důležitý. Skládal se z (Lešingrová, 2010, s. 108-112):

- vybudování a poskytnutí bydlení – nejen pro jednotlivce, ale i jejich rodiny (slavné baťovské domky),
- zdravotnictví a bezpečnost při práci,
- vytvoření sportovních a kulturních zařízení – koupaliště, SK Baťa, muzeum, kino...,
- stravování – cenové zvýhodnění zaměstnanců,
- vzdělávání – budování škol, podpora cizích jazyků...

Baťa se snažil dosáhnout lepších pracovních výsledků, jak již bylo zmíněno i tzv. samosprávou dílen zavedenou roku 1924 a systémem účasti na zisku a ztrátě. To vedlo i ke značné úspoře nákladů, zaměstnanci byli efektivnější a hospodárnější. Rovněž měla velký vliv na dobré výsledky firmy vzájemná soutěživost nejen mezi jednotlivci, ale i mezi pracovními útvary. Baťa poskytoval za skvělé výsledky a vysoké pracovní nároky rovněž vysokou mzdu. *V roce 1927 se průměrná denní hrubá mzda v Československu pohybovala kolem 26 – 27 korun, ale u Bati se vydělávalo kolem 39 korun.* (Pokluda, 2009, s. 26)

Baťa a zejména pracovníci ve firmě Baťa se stalo pro zaměstnance způsobem života, byli totiž na firmu nesmírně navázáni, firma jim zajišťovala ubytování, stravování, možnost kvalitně trávit volný čas. Baťa působil na existenční aktivizační faktory. Lidé byli svým výtěžkem svázáni s úspěchem jejich oddělení a firmy Baťa jako celku, což vedlo také

k vysoké míře angažovanosti pracovníků. Kromě toho se velmi podporovala soutěživost mezi pracovníky.

Tomášovi Baťovi se podařilo vytvořit systém, kde pracovníci byli nejen svým pracovním, ale i osobním životem úzce spjati na jeho podnik. Baťa založil vzdělávací a výchovné instituce, z nichž čerpal „novou krev“. Je pravdou, že nároky na pracovní výkon byli u Bati vysoké, přesto, jak bylo již výše zmíněno, díky motivačnímu systému a vysoké mzdě se našlo dostatek lidí ochotných takovou práci odvádět, k čemuž samozřejmě pomáhala technologická vyspělost firmy Baťa.

6 PROBLÉMY NEDOSTATEČNÉ MOTIVACE

Motivace se nezaměřuje pouze na zlepšování pracovního výkonu, ale má návaznost na mnoho dalších faktorů ve firmě. Jejím cílem má být i zlepšení mezilidských vztahů v organizaci, posílení týmové práce, lidé by se měli snažit si více pomoci, táhnout za jeden provaz, což souvisí i s fluktuací pracovníků a snahou o zvyšování kvalifikace. Tato vzájemná provázanost s sebou nese nejen výhody, ale i rizika, neboť při špatné motivaci pracovníků to nemá vliv pouze na jejich pracovní výkon.

Bělohávek (2003, s. 23) poukazuje na následující problémy zaznamenané při špatné motivaci zaměstnanců:

- Snižování výkonnosti – pracovníci vynakládají pouze minimální úsilí pro udržení práce, zpožďují se termíny, vyhledávají způsoby, jak si ušetřit práci.
- Chybí iniciativa, inovace – nikdo nepřichází se zlepšeními, novými nápady, pracovníci nemají zájem o práci, dochází k potížím obsazovat směny za nemocné zaměstnance. Pokud se přeci jen někdo iniciativní objeví, tak bývá terčem posměchu, hází se mu „klacky pod nohy“.
- Krádeže – pracovníci se snaží na firmě zbohatnout nelegálními způsoby, přichází ztráty materiálu, zboží, peněz. Podvádí se ve výkazech odvedené práce či vynaložených nákladů.
- Poškození mezilidských vztahů – zaměstnanci s vyššími morálními hodnotami či pracovitější se dostávají do konfliktů s pracovníky ostatními. Vznikají nepřátelské postoje k nadřízeným a firmě jako takové.
- Zvyšování nemocnosti, fluktuace, absence – zaměstnanci neradi tráví čas v podniku, snaží se mu vyhýbat, svůj čas tráví na nemocenské, hledáním jiné práce či řešením soukromých věcí.

7 TRENDY V OBLASTI MOTIVACE

Jeden z odborníků na oblast managementu, pan profesor Zdeněk Souček se mimo jiné zabývá i trendy, jež se vyskytují v současných firmách. V oblasti motivace pracovníků si všiml dále uvedených věcí.

V ČR jsou podle studií nejsilnějším motivačním nástrojem finance, což je dáno snahou obyvatelstva dosáhnout vyšší životní úrovně. Přesto je důležité také upozornit, že mnoho, zejména mladších lidí s vyšším vzděláním uvedlo jako nejdůležitější preferenci zajímavou práci, více volného času a možnost se samostatně rozhodovat. (Souček, 2005, s. 145)

Další stále trvající tendencí je využívání výkonnostního odměňování, neboli odměňování na základě výkonu daného pracovníka či skupiny pracovníků. Zajímavostí může být poznatek, že výše základního platu nemusí znamenat rostoucí výkonnost zaměstnanců, ti si totiž na nový plat rychle zvyknou a považují ho za samozřejmost, zvýšení základního platu motivuje pracovníky k lepším výsledkům jen po dobu cca tří měsíců. Následně mají zaměstnanci pocit, že si zaslouží další mzdové navýšení. Z toho důvodu se v praxi stále více prosazuje trend zvyšování pohyblivé složky mzdy na úkor pevné části mzdy. (Souček, 2005, s. 145)

Jedním z dalších trendů je ústup kolektivního mzdového vyjednávání, čili „dekolektivizace“ mzdových vyjednávání. Roste tendence individuálního dojednávání výše mezd. Tento trend není nikterak překvapivý, neboť o postupném ústupu počtu zaměstnanců, kteří mají členství v některém z odborových svazů, se ví již déle. (Souček, 2005, s. 145)

Je zajímavé, že v České republice nemají odbory takovou moc jako v některých zahraničních zemích (včetně západních). V zahraničí mají odborové organizace často větší práva prosadit zájmy svých členů a podílet se na řízení společnosti což samozřejmě může být dobře nebo špatně, záleží na konkrétních lidech a situacích. (Koubek, 2008, s. 331)

Rovněž zaměření se na motivování lidí, kteří přichází s novinkami, novými postupy, výrobky, zkrátka novými nápady je pro společnosti stále významnější. Inovace pochopitelně přináší i zvýšená rizika, Souček (2005, s. 146) v této souvislosti uvádí; „*Chyby se promíjejí, pasivita nikoliv.*“ Nebo také heslo: „*Neumíš – naučíme tě, nemůžeš – pomůžeme ti, nechceš – máš smůlu, odcházíš.*“

8 ANGAŽOVANOST PRACOVNÍKŮ

Angažovanost znamená určitý závazek, oddanost, slovo samotné je původem ze staré francouzštiny (en + gage) a znamená zavázat se. V moderním pojetí angažovanost pracovníků poukazuje na jejich závazek k firmě z pozice zaměstnance – loajalitu, zapojení se, zlepšování procesů v organizaci atd. Marciano (2013, s. 66) o angažovanosti uvádí: „*Jste-li skutečně oddaný, stává se motivace podstatně méně relevantní – jste tam nadlouho.*“

Z výše uvedeného logicky vyplývá, že mezi angažovaností a motivací pracovníků existuje značný rozdíl. Angažovanost souvisí s osobními hodnotami jedince jako například hrdost, věrnost, zodpovědnost, spoluúčast. Pokud člověk má tyto hodnoty na dostatečně vysoké míře, pak motivace ustupuje částečně do pozadí, není tolik důležitá, neboť pracovník se snaží podávat dobré výkony automaticky, nepotřebuje příslib odměny. Kromě toho jsou takoví pracovníci mnohdy ochotni podpořit a stát za firmou i v časech, kdy se jí nedaří. Cítí se být svázaní s firmou a lidmi, kteří v ní pracují, pocítují k ní určitou míru zodpovědnosti, proto tito zaměstnanci pravděpodobně přistoupí či akceptují v těžkých časech i kroky jako snížení mzdy či častější práci přesčas. Právě o vysokou míru zangažovanosti by se měli společnosti snažit.

8.1 Faktory zvyšující angažovanost pracovníků

Výčet faktorů, jež mají pozitivní vliv na angažovanost zaměstnanců, není malý a věc komplikuje navíc rozdílnost lidí – co zaangažuje jednoho, nemusí mít stejný vliv na druhého. Přesto alespoň určitý obraz o jaké faktory se jedná, není od věci představit.

Angažovanost podporuje (Marciano, 2013, s. 72):

- Respekt k zaměstnavateli, nadřízenému, kolegům, firmě a jejím zásadám.
- Znalost a souhlas s cíli organizace.
- Vzájemná důvěra ve spolupracovníky a nadřízené a pocit podpory od nich.
- Víra v smysl a užitečnost práce, kterou pracovník vykonává.
- Možnost práci vykonávat samostatně, uplatňovat své nápady.
- Nadřízený, jenž si přeje úspěch a rozvoj pracovníků.
- Pravidelná zpětná vazba a možnost vyjádřit beze strachu své názory.

- Možnost kariérního postupu.
- Učení se novým věcem, rozšiřování kvalifikace.
- Jasně stanovené cíle a plány.

I sám pan továrník Tomáš Baťa se vždy staral o to, aby pracovníci byli vysoce angažováni ve firmě. Baťa (2002, s. 179) sám píše: *„Jako je člověk více nežli stroj, tak podnik jako pracující společnost lidí, je více nežli jednotlivý člověk.“* Pracovníci by měli pracovat nejen pro sebe, pro výplatu, ale také pro dobro celé firmy, pokud možno pro dobro lidské společnosti jako celku, což dokládá i následující text ze závěti Tomáše Bati (2002, s. 180): *„Závod náš nebyl k tomu účelu zbudován, aby zajistil existenci jen jeho zakladatelům. Vyšší pohnutky to byly, které na nás působily, abychom potlačovali své vášně a choutky, pokud jsme je viděli závodu škodlivé. Nebylo to jednou, co jsme byli odhodláni životy své obětovat ve prospěch závodu a ne jeden z naší rodiny jemu za oběť již padl. To se nedělá jen proto, aby se zajistil majetek. Byla to touha tvořit, poskytnout stále a stále většímu množství lidu účast na výhodách, které náš závod jak zaměstnancům, tak zákazníkům poskytoval. Pokud budete této velké ideji sloužit, potud budete ve shodě se zákony přírodními i lidskými. Jakmile ale budete každý pamatovat sám na sebe, jakmile přestanete sloužit svým závodem všeobecně, stanete se zbytečnými a padnete neodvratně.“*

8.2 Model RESPECT

Výše bylo uvedeno, jak velký význam má pro firmu angažovanost zaměstnanců a na jaké faktory je třeba se zaměřit pro její vylepšení. Marciano nabízí ve své knize další zajímavý pohled na angažovanost, či lépe řečeno vymezuje – dle něj – nejdůležitější způsob, jak dosáhnout vysoké míry angažovanosti pracovníků – model RESPECT.

„Model RESPEKTU je akční filozofií založenou na prostém principu, že když se s lidmi jedná s respektem, angažují se a pracují usilovněji pro cíle své organizace. Za několik minulých let tuto premisu empiricky podpořila skupina výzkumníků z celého světa, nejvýznamněji Ed Sleebos, Naomi Ellemersová a Dick de Gilder z Holandska. Tito výzkumníci v pokusných i terénních studiích prokázali, že cítí-li se lidé respektováni, vykazují vyšší nasazení, aby podpořili skupinu a organizaci. Navíc jejich výzkum ukázal, že když nerespektovaní jednotlivci vykazují nasazení, dělají to za účelem osobního zisku – nikoliv aby podpořili cíle své skupiny. Tato zjištění potvrzují základní premisu modelu RESPEKTU

a osvětlují rozdíl mezi angažovanými zaměstnanci, kteří pracují pro zlepšení své organizace, a zaměstnanci, kteří pracují pro sebe.“ (Marciano, 2013, s. 90)

Marciano (2013, s. 102-104) vymezuje sedm sil, jež „pohánějí“ jeho model RESPECT, každé z písmen v názvu modelu představuje první písmeno anglického názvu těchto sil. Jedná se o:

- Recognition (uznání) – pracovníci jsou chváleni a obdivováni za své úspěchy, jejich práce není přehlížena či zásluhy přivlastněny někým jiným.
- Empowerment (zplnomocnění) – vysoká míra samostatnosti v řešení úkolů, rozhodování. Je nutné dát pracovníkům prostředky, aby se mohli realizovat.
- Supportive feedback (podpůrná zpětná vazba) – feedback se dává kvůli zlepšení, posunutí na lepší úroveň, ne za účelem pokárání.
- Partnering (partnerství) – na pracovníky se pohlíží jako na obchodní partnery, a tak se s nimi i jedná, mají k dispozici určité rozhodovací pravomoci, podílí se na rozhodovacích procesech a je jim umožněno mít přehled o fungování organizace.
- Expectations (očekávání) – cíle organizace a plány na jejich dosáhnutí jsou srozumitelné a známé zaměstnancům, ví, co mohou v budoucnu čekat, i co se týče např. odměňování.
- Consideration (zájem) – dobré mezilidské vztahy mezi pracovníky, nadřízení se zajímají i o osobní život zaměstnanců a jejich problémy.
- Trust (důvěra) – vysoká míra důvěry mezi kolegy, nadřízení věří ve schopnosti zaměstnanců a ti zase mají důvěru v jejich schopnost řídit a dodržovat dané slovo.

9 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI

V první části se teoretická část diplomové práce zabývá definováním základních pojmů z oblasti motivace. Motivace představuje určité vynakládání snahy o dosažení žádoucího cíle. Hlavní členění motivace ji rozděluje na motivaci vnitřní a vnější, jež bývá nazývána stimulací.

O vysvětlení procesu motivace, o jejím fungování, pojednávají motivační teorie. Mezi hlavní motivační teorie patří Maslowova teorie potřeb, z ní vycházející Alderferova teorie ERG, Herzbergova dvoufaktorová teorie či McGregorova teorie XY.

Existuje mnoho způsobů, jak přistupovat k motivaci lidí potažmo pracovníků. Jednou z nejpoužívanějších metod je metoda cukru a biče, jež klade důraz na kombinaci odměňování a trestání zaměstnanců. Další možností motivace může být pochvala, která, je-li vhodně provedena, má výhodu v tom, že působí téměř na každého. Ať se jedná o zaměstnance s finančním ohodnocením nižším či vyšším, tak působit bude obdobně. K dalším metodám patří obchůzky pracovišť, osobní příklad, provádění sebereflexe, zaměstnanecké výhody, finanční motivace či samotný úspěch, neboť s přicházejícím úspěchem roste dravost a chuť dosáhnout úspěchu dalšího, platí rčení „s jídlem roste chuť.“

Příkladem úspěšného motivačního systému byl podnik vybudovaný zlínským rodákem Tomášem Baťou. Baťa ve svých závodech vždy kladl důraz na práci s lidmi. Jeho podnik byl proslulý vysokou pracovní zátěží, byly nastaveny vysoké standardy, jež zaměstnanci museli plnit. Vysoké požadavky však byly kompenzovány v podobě vysokých odměn, finančních i nefinančních. Baťa úzce spojil život jeho spolupracovníků s prací pro jeho závody. Zaměstnancům a jejich rodinám poskytoval bydlení, kulturní či sportovní vyžití či například dotované potraviny v době krize. Tím dosáhl, že zaměstnanci byli vysoce motivováni podávat skvělé pracovní výsledky, neboť nechtěli o tyto výhody přijít a měli na úspěchu společnosti rovněž osobní zájem v podobě účasti na zisku a ztrátě.

V případě Bati lze dokonce mluvit nejen o motivaci, ale i o angažovanosti. Pojem angažovanost znamená určitý závazek. Angažovanost pracovníků značí jejich svázanost se svou prací, podnikem. Jedním z hlavních rozdílů mezi angažovaným a motivovaným pracovníkem je délka trvání tohoto stavu. Motivovaný pracovník potřebuje nové impulsy, jeho motivace postupem času klesá. Zaměstnanec angažovaný je svázan s podnikem, má zájem na jeho dlouhodobé prosperitě.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

10 PROFIL SPOLEČNOSTI XY

Společnost XY se soustředí na nákup a prodej zboží. Zaměřuje se na nákup zboží převážně z Německa, USA a Číny, jež poté prodává v ČR a SR skrze svou maloobchodní síť kamenných prodejen či e-shop. Její síť prodejen lze s klidným svědomím označit za širokou, vždyť pouze na území ČR se nachází 71 prodejen této společnosti. Na Slovensku, kam podnik v minulosti vstoupil lze najít dalších 26 prodejen. Do jejich umístění se odráží snaha o to být na dostatečně zákaznický frekventovaných místech, proto se dnes většina prodejen společnosti XY nachází v některém z obchodních center jako např. Palladium, či alespoň v blízkosti takového obchodního centra popřípadě poblíž městského centra.

Sortiment nabízeného zboží je velmi široký, v prodejnách organizace XY lze zakoupit spodní prádlo, parfémy, filmy na různých nosičích, drobnou elektroniku, doplňky stravy, žertovné předměty a mnoho dalšího zajímavého zboží, jež může sloužit jak pro osobní potřebu, tak v mnohých případech i jako originální dárek blízké osobě.

Zatímco na počátku svého působení byla společnost XY společností s ručením omezeným, tak po transformaci před několika lety (konkrétně v roce 2009) se zařadila mezi akciové společnosti. Vlastníci ani nejvyšší vedení se však nezměnili, takže ve společnosti stále působí lidé, kteří organizaci dovedli od jejích počátků, přes devadesátá léta či ekonomickou krizi až do současnosti.

Nejvíce kamenných prodejen společnosti se nachází v Praze. Hlavní důvod, proč se největší počet provozoven nachází právě zde, není nikterak složitý. V Praze existuje na českém trhu nejvyšší koncentrace kupní síly. Mezi další města, v nichž se nachází více prodejen organizace XY se řadí Brno, Plzeň, Ostrava, Olomouc, České Budějovice, Hradec Králové či Bratislava.

Na každé z prodejen pracuje několik prodavaček (vzhledem k velmi výrazné převaze počtu prodavaček nad počtem prodavačů působících u společnosti bude v textu práce používáno převážně slovo prodavačka, nikoliv prodavač), které mají za úkol přispět zákazníkovi radou a pomoci mu vybrat zboží, tak aby byl spokojen se svým nákupem. Kromě toho se starají o vystavení zboží, komunikaci s centrálou, jež se uskutečňuje především prostřednictvím e-mailu či telefonu, a o úklid prodejny.

Společnost v současnosti připravuje zavedení vlastní privátní značky, k čemuž je nucena především vlivem konkurence ve formě internetových obchodů. Zatímco internetoví ob-

chodníci mnohdy mohou nabídnout nízké ceny za nabízené zboží, tak vzhledem k tomu, že organizace XY má nejvíce příjmů díky kamenným prodejnám, kde musí platit nájemné, energie, obsluhu prodejen a další položky, tak nemůže bohužel konkurovat pouze cenou. Rozhodla se tedy zaměřit na prodej kvalitnějšího zboží pod značkou, jež není jinde k dostání. Kromě toho výrobky pro privátní značku odebírá přímo od výrobce. Díky tomu jsou pro ni levnější. Dále se snaží čelit konkurenci pomocí příjemného personálu na prodejnách, jenž musí mít dobrou znalost prodávaného zboží, aby byl v případě potřeby schopen správně a kvalifikovaně zákazníkovi poradit.

10.1 Historie společnosti

Společnost XY vznikla, podobně jako mnoho jiných větších českých společností působících na tuzemském trhu, počátkem devadesátých let minulého století. Jedná se tedy o podnik, jenž má již dlouhodobou zkušenost s českým trhem.

Působení organizace XY lze rozdělit do dvou hlavních období. Jedná se o období let devadesátých a druhým obdobím je začátek nového tisíciletí až do současnosti. V devadesátých letech společnost XY podnikala především formou zásilkového obchodu a poté i e-shopu. Později se zaměřila rovněž na franchising. V podstatě fungovala jako velkoobchod, kdy nakupovala zboží ze zahraničí a na tuzemském trhu jej poté dále prodávala maloobchodníkům, kteří působili pod její záštitou a jimž poskytovala know-how. Kolem přelomu tisíciletí se objevuje síť maloobchodních prodejen patřících společnosti XY, jež postupně nahradila maloobchody ve vlastnictví menších soukromníků. Bylo to logické vyústění situace, k níž společnost postupem času dospěla. Díky rostoucím finančním možnostem začala zakládat prodejny v místech, kde se jí nepodařilo navázat spolupráci s potenciálními provozovateli prodejen, a díky získávaným zkušenostem z této oblasti došla do bodu, kdy jako logické řešení vyplynulo převzetí prodejen, jež nebyly do té doby v jejím vlastnictví.

Dalším milníkem a novou zkušeností se pro společnost XY stal vstup na zahraniční trh. Organizace po vytvoření široké maloobchodní sítě na tuzemském trhu hledala možnosti expanze a rozhodla se expandovat směrem na východ, konkrétně na Slovensko. Dnes je tam již zavedenou společností a působí prostřednictvím své tamní dceřiné společnosti, jak na západě Slovenské republiky, kde se nachází většina velkých měst (Bratislava, Žilina apod.), tak i na východě SR.

10.2 Poslání a vize společnosti

Posláním společnosti je nabídnout zákazníkům široký sortiment zboží z oblasti, v níž společnost podniká a zároveň toto zboží nabízet na prodejnách, které působí na zákazníka příjemně a seriózně, rovnají se značkovým prodejnám kosmetiky či oblečení.

Definice poslání v sobě tedy obsahuje důraz na zákazníka, zboží a prodejny. Také se snaží popsat pocity, jichž chce v zákazníkovi dosáhnout při jeho návštěvě prodejny. Poslání není nejkratší ani příliš dlouhé. Je otázkou, nakolik známé je toto poslání zaměstnancům, konkrétně prodavačkám. Možná by stálo za zvážení dávat novým zaměstnancům brožuru s informacemi o společnosti, v níž pracují. Slabina poslání se dá spatřit v nezmiňování zaměstnanců, kteří v definici poslání nefigurují.

Vize pro společnost jako celek není k dispozici (společnost ji nemá definovanou). K dispozici však je vize pro síť maloobchodních prodejen. Tato vize je jednoznačně zaměřena na pracovníky právě maloobchodní divize společnosti. V zhruba půlstránkovém textu se mluví o spolupráci, pozitivním přístupu, pomoci zákazníkům, vzájemném respektu, prosperitě maloobchodní divize a její důležitosti pro společnost jako takovou a také snaze o dosažení stavu, kdy budou všichni zaměstnanci hrdí na společnost a na to, že jsou její součástí. (Vnitropodnikové materiály společnosti XY)

Tato vize na rozdíl od poslání směřuje na zaměstnance. Věnuje se jejich důležitosti pro společnost, jejich budoucímu růstu se společností a snaží se v nich zvýšit jejich zápal pro jejich práci, zvýšit pocit sounáležitosti se společností. To jsou velmi pozitivní zjištění. Nevýhodou je jednak absence vize pro společnost jako celek, rozsáhlost textu o vizi maloobchodní divize a také poměrně malá známost vize.

10.3 Organizační členění společnosti

Ačkoliv se jedná o akciovou společnost, tak 100 % akcií této společnosti patří jedné osobě. Osobou, která má na starosti chod organizace je předseda představenstva. Ten také zařizuje jednání se zahraničními i tuzemskými obchodními partnery. Ve společnosti působí od jejího založení. Společnost se člení na několik částí. Jedná se o účtárnu, sklad, IT, marketing, rozvoj a v neposlední řadě také o již zmiňovanou síť maloobchodních prodejen, kterou má na starosti ředitel maloobchodu.

Maloobchodní síť generuje drtivou většinu příjmů společnosti. Vzhledem k rozsáhlosti sítě kamenných prodejen má i svou vlastní organizační strukturu. Na jejím vrcholu stojí ředitel maloobchodu. Další úrovně tvoří oblastní vedoucí, kterým se ve společnosti také říká manažerky, dále vedoucí prodejen a samotné prodavačky. Ve společnosti působí 11 oblastních vedoucích. Jedna oblastní vedoucí má na starost cca 7 až 9 prodejen, toto číslo se u jednotlivých manažerek různí, záleží na geografické velikosti regionu, který daná manažerka spravuje, ale i na jejích schopnostech či místě bydliště. Pět prodejen spravuje přímo maloobchodní ředitel, aby si udržel kontakt s prací svých podřízených. Dalším článkem řetězce jsou vedoucí prodejen. Každá prodejna má jednu vedoucí. Základní kameny pyramidy tvoří prodavačky, právě ony a vedoucí prodejen přichází do kontaktu se zákazníky a mají největší možnost ovlivnit jejich postoj ke společnosti a zajistit, že se budou rádi vracet.

Další částí organizační struktury spadající pod ředitele maloobchodu je tříčlenný inventurní tým, jenž má na starosti i pomoc se zařizováním prodejen či jejich rušením. Kromě toho zde působí i 2 školitelky, jedná se o prodavačky, jež díky svým dobrým prodejním výsledkům byly požádány, aby kolegyním pomohly získat lepší prodejní dovednosti či znalosti o zboží.

Z výše uvedeného plyne, že prodavačky mají určitou možnost kariérního růstu. Buď se mohou v případě dosahování skvělých prodejů a zájmu stát školitelkami nebo se mohou stát vedoucí prodejny a potom případně i oblastní vedoucí. I v současnosti jsou některé z oblastních vedoucích bývalé prodavačky (dvě z jedenácti), byť většina oblastních vedoucích přichází do společnosti zvenčí.

11 ANALÝZA SOUČASNÝCH METOD MOTIVACE VE SPOLEČNOSTI

11.1 Popis a charakteristika oficiálně používaných prostředků stimulace obsluh prodejen

Společnost se snaží v současnosti zvýšit pracovní nasazení obsluh prodejen několika způsoby. Jedná se o:

- pochvaly a poděkování,
- návštěvy prodejen,
- mystery shopping,
- osobní hodnocení,
- Zlatý pátek,
- soutěž v prodeji doplňkového sortimentu,
- regionální soutěže,
- možnost kariérního růstu.

11.1.1 Pochvaly a poděkování

Pochvaly a poděkování jsou ve společnosti XY velmi často používaným prostředkem stimulace zaměstnanců. Chválí se a děkuje prostřednictvím e-mailů, telefonátů či tváří v tvář při rozhovorech, ke kterým dochází díky častým návštěvám prodejen. Zaměstnankyně jsou chváleny především za dobré tržby a splněné pracovní úkoly, ale i za např. způsob vystavení zboží na prodejně.

11.1.2 Návštěvy prodejen

Vedoucí pracovníci mají jako jednu z pracovních povinností navštěvování jim svěřených prodejen. Oblastní vedoucí navštěvují každou svou prodejnu cca jednou týdně. Ředitel maloobchodu navštěvuje všechny prodejny minimálně čtyřikrát ročně, některé častěji. Návštěva prodejny slouží nejen jako kontrolní nástroj, ale i jako nástroj motivace zaměstnanců. Ti se více cítí součástí firmy, znají své nadřízené a mají větší zájem jim vyjít vstříc. Často

se stává, že zrovna v den, který pan ředitel tráví v daném regionu a následující dny, jsou dobré tržby. Návštěvy ředitele mají za cíl zejména motivovat, ne kontrolovat.

11.1.3 Mystery shopping

Dalším primárně kontrolním nástrojem, jenž zároveň působí na zlepšení výkonu zaměstnanců je metoda mystery shoppingu. Firma využívá mystery shopping dlouhodobě a zaměstnanci o tom vědí. Snaží se tedy, aby všichni zákazníci byli spokojeni, neboť nikdy si nemohou být jisti, který z nich je mystery shopper.

11.1.4 Osobní hodnocení

Měsíční mzda obsluh prodejen se dělí na dvě složky – pevnou složku a osobní hodnocení. Zatímco pevná složka je každý měsíc stejná, tak osobní hodnocení se mění. Právě jeho výši navrhuje a s ředitelem sítě projednává oblastní vedoucí v závislosti na výkonech jednotlivých prodavaček v daném měsíci. Obsluhy na prodejnách si sami vypočítat výši osobního hodnocení nemohou. Tato výše není přímo úměrná dosaženým tržbám. Vstupují zde totiž i faktory jako ochota vyjít vstříc kolegyním, např. když je nutný záskok za nemocnou prodavačku apod.

11.1.5 Zlatý pátek

Zlatý pátek je název hry, která běží v rámci sítě kamenných prodejen společnosti XY již dva a půl roku. Tato hra se koná každý měsíc a trvá jeden pracovní den. Pan ředitel vždy zjistí, jaký den v daném měsíci před rokem byl z hlediska celkových tržeb nejúspěšnější. Celkovou tržbu sítě z tohoto dne se poté celá síť prodejen snaží překonat během panem ředitelem zvoleného dne. Většinou se tato hra koná v jeden z pátků v měsíci. Odtud pochází název hry. Právě v pátky se totiž ve společnosti XY dosahují průměrně nejvyšší tržby. Vybraný pátek bývá zpravidla kolem patnáctého dne měsíce, tedy po výplatních termínech. Pokud je ten daný pátek např. státní svátek, tak se soutěž koná v jiný den (třeba čtvrtek). V předvánočním období pak neběží tato soutěž pouze jeden den v měsíci, ale tři dny.

Cílem této hry je, aby prodejny bojovaly za celou síť, aby obsluhy prodejen chápaly, že je důležitý celkový výsledek celé sítě, že jsou součástí sítě, ne osamocené jednotky. Touto hrou se kromě motivace zaměstnanců dosahuje i vyšší soudržnosti mezi prodejny.

Během dne, kdy se hra koná, pan ředitel každou hodinu posílá na prodejny průběžné výsledky (kolik % chybí do vyrovnání loňského obratu) v grafické i číselné podobě. Posílá se i informace o nejlepších účtenkách z hlediska počtu položek a nejvyšší účtenky. Vyhrávají buď všichni – celá síť, nebo nikdo. Pokud se cíle dosáhne, tak mnohdy působí tento pocit úspěchu i v dalších následujících dnech. Většinou (cca v 65 % případů) se „vyhrávat“ Zlatý pátek daří a cíle se dosahuje. Dny, kdy byl vyhlášen Zlatý pátek, jsou také zpravidla nejvyšší tržby v daném měsíci.

11.1.6 Soutěž v prodeji doplňkového sortimentu

Tato soutěž běží cca tři roky. Jedná se o tříměsíční soutěž, jejímž cílem je podpořit prodej doplňkového zboží. Průběžné pořadí prodejen se zveřejňuje každý týden, ke konci tří měsíců je pořadí zveřejňováno dokonce dvakrát týdně. Obsluhy prodejen tedy jednak chtějí být první, ale také nechtějí být poslední v rámci regionu a celé sítě. Předchozí vítěze této soutěže nemají obsluhy možnost jednoduše dohledat.

Vždy je vybráno 12 vítězných prodejen (ty nejlepší z každého regionu). Obsluhy prodejen, které dosáhnou nejlepšího výsledku, dostávají 1000 Kč slevu k odběru zboží, které prodávачky chtějí pro sebe (1000 Kč se odečítá až po zahrnutí normální 40 % zaměstnanecké slevy). Oblastní vedoucí, jejíž prodejny dosáhnou nejlepších výsledků mezi všemi oblastními vedoucími, tuto slevu může uplatnit také a to ve výši 3000 Kč. Celkově se prodej doplňkového zboží v rámci celé sítě zvyšuje.

11.1.7 Regionální soutěže

Tyto soutěže z vlastní iniciativy pořádají oblastní vedoucí. Společnost nemá stanoveno, kolik těchto soutěží by se mělo za rok či měsíc uskutečnit. Je na zvážení dané manažerky jaký má být cíl její soutěže. Většinou se jedná o soutěže v prodeji určitého výrobku či výrobkové řady. V některých soutěžích soutěží každý jedinec sám za sebe, v jiných pak soutěží prodejny mezi sebou.

Odměny jsou různé od menších finančních částek po hmotné odměny. Jedna z manažerek má například každý měsíc soutěž o vlastnoručně upečený koláč. Před Vánoci byla v jednom regionu soutěž o tablet. Jiná manažerka měla výhru v tom, že půjde za vítězku jeden den na směnu, takže se v podstatě jednalo o placený den volna pro vítězku soutěže.

11.1.8 Možnost kariérního růstu

Možnost kariérního růstu je ve společnosti XY pro personál prodejen omezená, ale přesto existuje. Nejčastější je postup na pozici vedoucí prodejny. Téměř každá prodejna má vedoucí, výjimku tvoří některé z menších prodejen, na nichž jsou služby pouze dvoučlenné. Zde funkci vedoucí prodejny plní zčásti obě členky služby prodejny a zčásti oblastní vedoucí. Na oblastní vedoucí se vypracuje pouze nízké procento personálu prodejen, ale i tato možnost existuje. Další možností je stát se školitelkou, jichž však také není mnoho.

11.2 Srovnání používaných prostředků stimulace služeb prodejen

Ke srovnání a vyhodnocení jednotlivých nástrojů stimulace služeb prodejen společnosti XY byla použita dále uvedená vícekriteriální tabulka.

Hodnocenými kritérii byly: síla stimulačního účinku, trvání stimulačního efektu, časová náročnost na vedoucího pracovníka a náklady.

Síla stimulačního účinku značí, nakolik použití daného nástroje ovlivní pracovní výkon zaměstnance. Trvání stimulačního efektu říká, na jak dlouho působí použití prostředku stimulace na zaměstnance, za jak dlouho efekt vyprchá, pokud nedojde k novému podnětu. Třetí kritérium indikuje velikost časové zátěže, jež daný nástroj přináší vedoucím pracovníkům. Kritérium nákladů je chápáno jako výše finančních prostředků nutná např. na obstarání či vyplacení odměny z pořádaných stimulačních soutěží.

K bodování byla použita deseti bodová škála (od minima 1 bodu do maxima 10 bodů). Čím vyšší počet bodů jednotlivý stimulační nástroj získal, tím je výhodnější pro organizaci XY. Přidělený počet bodů vychází z pozorování a rozhovorů s vedoucími pracovníky sítě maloobchodních prodejen společnosti XY. Udělené váhy jednotlivých kritérií a počty přidělených bodů byly konzultovány s maloobchodním ředitelem organizace.

Tabulka 1 Vícekriteriální tabulka (vlastní zpracování)

	váha	Pochvaly, poděkování	Návštěvy prodejen	Mystery shopping	Osobní hodnocení	Zlatý pátek	Soutěž v prodeji doplňk. sort.	Regionální soutěže	Možnost kariérního růstu
Síla stimulačního účinku	8	8	7	6	8	6	5	5	9
Trvání stimulačního efektu	7	5	6	5	7	6	8	4	9
Časová náročnost na vedoucího prac.	5	8	2	3	4	5	6	4	6
Náklady	9	10	3	3	4	9	6	6	5
Celkem		229	135	125	169	196	180	142	210

Z tabulky vyplývá, že nejvýhodnějšími prostředky stimulace zaměstnanců, jež společnost XY v současnosti používá, jsou pochvaly a poděkování. Na druhém místě se nachází možnost kariérního růstu a za ní následuje hra Zlatý pátek.

Pochvaly a poděkování získaly první místo především díky nízkým nákladům, nižší časové náročnosti na vedoucí pracovníky a také dobré síle stimulačního účinku. Jejich slabší stránkou je nutnost je častěji opakovat.

Možnost kariérního růstu není vyloženě levnou záležitostí. Musí se vzít v úvahu také nutný čas na zaškolení zaměstnance na novou pozici. Pokud však zaměstnanec vidí reálnou šanci na povýšení či je dokonce povýšen, tak to s sebou nese vysoký a dlouhotrvající stimulační efekt.

Zlatý pátek body získal zejména díky nízkým nákladům, jež s sebou přináší, což byla i jedna ze silných stránek pochval. Z nákladového hlediska naopak nejhůře dopadly návštěvy prodejen a mystery shopping. Vzhledem ke geografické vzdálenosti mezi jednotlivými městy, v nichž se prodejny nachází, se do hodnocení výrazně promítly cestovní náklady. Tyto dva nástroje stimulace rovněž ztratily body vzhledem k časové náročnosti na vedoucí pracovníky, které s sebou jednak cesty a i samotné návštěvy přináší.

11.3 Vyhodnocení rozhovoru s maloobchodním ředitelem společnosti XY

V rámci analytické části diplomové práce byl uskutečněn rozhovor s maloobchodním ředitelem společnosti XY. Níže následuje vyhodnocení a závěry plynoucí z tohoto rozhovoru. Samotný zápis z rozhovoru s jednotlivými otázkami a odpověďmi je součástí přílohy této práce.

Pan ředitel se společností spolupracuje již od roku 1999. Napřed s ní spolupracoval pouze v rámci své podnikatelské činnosti, od roku 2004 se stal zaměstnancem této společnosti, konkrétně pro ni začal pracovat právě v oblasti maloobchodu, řízení prodejen, s čímž má dlouhodobou zkušenost. Postupně se vypracoval až na samotný vrchol maloobchodní sítě a je členem top managementu organizace XY.

Složení top managementu se dá označit za stabilní. Jak uvedl pan ředitel, tak k výměnám na nejvyšších postech dochází velmi zřídka. Co se týče vedení maloobchodní sítě prodejen, tak tam dochází k výměnám častěji, vymění se zhruba jedna manažerka ročně (z celkového počtu jedenácti manažerek). To není v žádném případě vysoké číslo, zvláště když se vezme do úvahy, že některé z manažerek pouze odchází na mateřskou a rodičovskou.

Sice není špatné mít určitou stabilitu v managementu organizace, lidé ve vedení jsou díky tomu dostatečně zkušení a minimálně opakující se problémy tedy zvládají lépe než nováčci. Na druhou stranu není od věci vzít v úvahu možnost kariérního postupu prodavaček.

Prodavačka se může stát vedoucí prodejny či školitelkou, buď produktů, nebo prodejních dovedností. Ve společnosti však působí pouze dvě školitelky na plný úvazek. Vzhledem k vysokému počtu prodavaček tudíž není z hlediska kariérního růstu tato cesta častá. Co se vedoucích prodejen týče, tak tam již je situace o něco jednodušší pro kariérní postup. Možnost postupu dále touto cestou, tzn. stát se manažerkou, sice rovněž existuje a dvě ze současných manažerek dokonce byly v minulosti prodavačkami a později vedoucími prodejen organizace XY. Přesto platí, že většina manažerek se rekrutuje z externích zdrojů, zejména kvůli vyšším požadavkům na vzdělání a dovednosti. Když se k tomu připočte, že se mění pouze zhruba jedna manažerka ročně, jak je zmíněno výše, tak vyhlídka kariérního postupu pro prodavačky není příliš růžová a motivovat je pomocí vidiny kariérního růstu tedy není příliš reálné.

Pozitivním zjištěním je, že vedoucí pracovníci navštěvují často jim svěřené prodejny. Díky tomu mají větší přehled o stavu prodejny, ale především přehled o lidech, kteří na prodej-

nách pracují. Časté návštěvy provozoven umožňují komunikaci tváří v tvář, obsluhy prodejen si nepřipadají, že vedení je nepřístupné, příliš vzdálené. To umocňuje i pan ředitel, jenž prodejny objíždí a na všech se minimálně čtyřikrát za rok ukáže. Obsluhy tedy mají možnost komunikovat i s ním, pokud mají nějaké věci, jež si nepřejí řešit skrz manažerky. Pan ředitel navíc během rozhovoru uvedl, že na každé prodejně vždy pronese minimálně jednu pochvalu, což je dobré pro motivaci prodavaček.

Pochvaly všeobecně jsou v rámci sítě prodejen společnosti XY velmi používané. Chváli se za hezké tržby, vysoké účtenky, dobrý doplňkový prodej, uklizenost prodejen, vystavení zboží apod. Hlavní důvody, proč se v této síti tak chválí, jsou dva. První lze snadno odvodit – pochvala nestojí žádné peníze. Druhým důvodem je, že pochvala má značný motivační účinek. Chválit samozřejmě není úplně jednoduché. Jedná se o to, aby měl člověk dostatečnou všímavost, byl dostatečně empatický a naučil se jak správně chválit.

Maslowova pyramida upozorňuje na různé úrovně potřeb lidí a jejich naplňování. Pan ředitel spatřuje dva hlavní problémy s obsluhami prodejen v kolísání pracovního nasazení v důsledku událostí v soukromém životě prodavaček. Jako příklad uvádí snížení nasazení, když prodavačka řeší novou lásku či rozchod se svým partnerem. Druhý závažný problém vidí v rozdílnosti přístupu prodavaček k zákazníkům v závislosti na prvním dojmu, na jejich vzhledu, ošacení. Takové věci se samozřejmě těžko ovlivňují, přesto se zejména druhý případ odhalit dá a dá se napravit. Společnost svépomocí uskutečňuje mystery shopping. Právě v těchto případech lze zjistit, jak prodavačka přistupuje k různým zákazníkům. Pozitivním zjištěním je, že výsledky mystery shoppingu jsou s jednotlivými prodavačkami komunikovány. Na druhou stranu pan ředitel sám uvádí, že nemají vliv na odměny prodavaček, což může být demotivující pro ty z obsluh, které se snaží a prodávají dobře. Techniku mystery employee společnost nevyužívá.

Firma se snaží motivovat obsluhy prodejen k lepším tržbám i pomocí benefitů, konkrétně se jedná o zaměstnaneckou slevu ve výši 40 % prodejní ceny zboží. To znamená, že zboží částečně podnik dotuje. Kromě toho mají obsluhy prodejen možnost využívat výhodných mobilních tarifů na volání. To jsou v podstatě veškeré benefity, jež společnost obsluhám nabízí.

Již Baťa dával velký důraz na osobní příklad. Ačkoliv je organizace XY dostatečně stará na to, aby se v ní dali nalézt firemní hrdinové, příklady pracovníků, kteří šli nad rámec

svých pracovních povinností, tak společnost o takových zaměstnankyních a zaměstnancích pracovníky neinformuje, což je škoda, neboť by mohlo jít o zajímavý a zároveň levný způsob motivace. Co se týká informovanosti obsluh prodejen o jejich nadřízených, jejich pracovním postupu, kariérním životě, tak zde je situace taková, že pracovní postup pana ředitele je k dispozici k nahlédnutí na intranetu společnosti. Informace o ostatních členech vedení maloobchodní divize společnosti se obsluhy prodejen mají možnost dozvědět pouze z případných rozhovorů.

Další metodou motivace, jež se ve společnosti XY u obsluh prodejen příliš nepoužívá je sebehodnocení. Obsluhy nejsou nuceny sami hodnotit své pracovní výkony.

Určitou zkušenost má společnost s pořádáním soutěží pro obsluhy prodejen. Nepřetržitě běží v celé síti soutěž v prodeji doplňkového sortimentu. Tato soutěž se vyhodnocuje každé tři měsíce. Předchozí vítěze této soutěže nemohou obsluhy jednoduše dohledat. Manažerky navíc pořádají své vlastní motivační soutěže v rámci svého regionu. Někteří ze zaměstnanců mají též zkušenosti s pořádáním soutěže o nejhezčí vánoční výzdobu. Ta se však již několik let nekonala.

Společnost se snaží nabídnout obsluhám prodejen určité možnosti seberealizace, neboť si uvědomují důležitost této potřeby pro motivaci a spokojenost personálu. Jedná se o možnost vystavení zboží na prodejních, podílet se na interiérových úpravách, navrhopvat je. Kromě toho mají možnost se zapojit do každoročního dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců či podávat zajímavé nápady a připomínky do e-mailové schránky na to zřízené či prostřednictvím svých nadřízených.

12 ANALÝZA ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI OBSLUH PRODEJEN

Ve společnosti se již několik let uskutečňuje dotazníkové šetření na téma spokojenosti zaměstnanců. Toto šetření je zaměřeno právě na obsluhy prodejen a zahrnuje mnoho otázek, jež se týkají i vnitřní a vnější motivace zaměstnanců. Z tohoto důvodu budou některé body tohoto šetření uvedeny právě v této části diplomové práce.

Dotazník nedávno prošel značnými změnami, jež cílily jednak na vyšší anonymitu respondentů, dále na větší objektivnost vyhodnocení a také na snížení časové zátěže na vyhodnocení. Autor diplomové práce je jedním ze spoluautorů této revize.

Dotazníkové šetření bylo provedeno v roce 2014 a je součástí vnitropodnikových materiálů společnosti XY. Samotný dotazník s tabulkovým a grafickým vyhodnocením a také kvadrantovou analýzou je k dispozici k nahlédnutí v přílohách.

Kvadrantová analýza třídí jednotlivé položky, z nichž mnohé mohou působit jako motivační faktory, na čtyři části a to podle toho jakou důležitost jim přiřkládají respondenty a jak jsou s jejich úrovní spokojeny.

V grafickém znázornění lze tedy pozorovat, že mezi faktory ovlivňující motivaci obsluh prodejen, které tyto obsluhy zároveň považují za důležité a jsou s jejich současnou úrovní spokojené, patří dobré vztahy s kolegyněmi, možnost dělat práci, která je baví a také jistota zaměstnání. Je otázkou do jaké míry je pro společnost XY žádoucí, aby obsluhy prodejen cítily jistotu zaměstnání. Rovněž je toto zjištění dotazníkového šetření částečně v rozporu s celkem vysokou mírou fluktuace panující v organizaci XY. Bezpochyby pozitivním zjištěním jsou dobré mezilidské vztahy na prodejnách. Už Maslow upozorňuje na sociální potřeby a je dobré, že obsluhy prodejen cítí tyto potřeby jako naplněné. Dalším bodem, s nímž jsou respondenty spokojené a považují jej za podstatný, je možnost dělat práci, která je baví. Lidé, které jejich práce nebaví, najdou svou motivaci hůře, než lidé s pozitivním přístupem k svému zaměstnání.

Bodem, jenž získal od respondentek pozitivní hodnocení, ale nebyla mu přiřkládána význačná důležitost, je dobré jméno firmy. V teoretické části diplomové práce lze nalézt právě pověst organizace jako jednu z možných metod motivace. Možná by stálo za to pokusit se, aby obsluhy na prodejnách přiřkládaly jménu firmy větší význam, aby pro ně byla důležitější společnost, kde pracují.

Kvadrantem, kde se nalézají mnoho možných nástrojů, jak přimět pracovníky k lepším výkonům, je kvadrant nespokojenost plus důležitost. V tomto kvadrantu lze nalézt vyšší mzdy, vztahy s nadřizenými (byť ty nebyly příliš daleko od kvadrantu spokojenosti), možnost realizovat své nápady a také kariérní růst.

Výše mzdy patří mezi citlivé otázky, jak pro organizaci XY tak obsluhy prodejen. Zaměstnanci si pochopitelně přejí vyšší mzdy. Naproti tomu společnost nemůže mít na mysli pouze blahobyt svých zaměstnanců, ale také provoz, růst a další faktory, jež ovlivňují směřování jejich financí. Možná právě tyto věci by se měly obsluhám více zdůraznit. Na druhou stranu prodavačky přichází do kontaktu se zákazníky, mají velkou možnost ovlivnit jejich nákupní rozhodnutí a jejich pohled na společnost jako celek. Z tohoto hlediska by bylo pro společnost žádoucí, aby alespoň těm obsluhám, jimž se daří naplňovat tyto body, dala najevo svoji vděčnost, což by mělo vést k zabránění opadnutí jejich snahy prodávat.

Překvapením tohoto kvadrantu bylo umístění kariérního růstu. Překvapením nebylo ani tak to, že se tento bod nachází v tomto kvadrantu, ale jeho postavení na ose důležitosti. Kariérní růst se sice nakonec umístil mezi faktory, které považují obsluhy za důležité, ale neměl od kvadrantu „nedůležitých“ daleko. Jedná se určitě o mocný nástroj motivace a respondentky by povýšení měly považovat za důležitější. Měla by je hnát dopředu touha dosáhnout povýšení skrze výborné pracovní výsledky.

Mezi faktory, s nimiž mezi zaměstnanci nepanuje velká spokojenost, ani jim nepřikládají velkou důležitost, patří vzdělávání, provázanost pracovních výsledků a výše mzdy a také benefity. Benefity jsou zmíněny již jednak v rozhovoru a také výše v analytické části. Co se týče provázanosti pracovních výsledků a výše mzdy, tak zde je nutné přiznat, že tato provázanost nemusí být příliš zřejmá. Obsluhy prodejen nezískávají provizi, procento z tržeb. Nemohou si jednoduše vypočítat kolik peněz získají z prodeje zboží, což z hlediska motivace v žádném případě není pozitivem. Prodejní výsledky se berou samozřejmě v potaz v rámci osobního hodnocení, ale do něj vstupují i mnohé další faktory, takže lze chápat, proč jsou s touto oblastí respondentky nespokojené. Trochu zarážející je, že této oblasti nepřisuzují respondentky větší důležitost. V minulosti se již ve společnosti zkoušely způsoby, jak provázat mzdy obsluh s dosaženými tržbami. Poslední takový pokus proběhl před cca půl rokem, ale ani ten se v praxi neosvědčil.

Kompletní výsledky šetření lze nalézt v přílohách.

13 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza patří do skupiny shrnujících analýz. Její název vychází z prvních písmen čtyř anglických slov – strengths, weaknesses, opportunities, threats. Analýza se tedy zabývá silnými a slabými stránkami společnosti a příležitostmi a hrozbami, jež by mohli podnik ovlivnit. (Kotler, Keller, 2007, s. 90)

Analýza se dělí na dvě hlavní části (Kotler, Keller, 2007, s. 90-91):

- Analýza externího (vnějšího) prostředí – věci, jež podnik nemůže ovlivnit (příležitosti a hrozby).
- Analýza interního (vnitřního) prostředí – podnik může tyto faktory ovlivnit (silné a slabé stránky).

Následující SWOT analýza zaměřená na společnost XY byla sestavena s přihlédnutím k tématu diplomové práce, tudíž byla snaha zaznamenat především faktory ovlivňující motivaci. Přesto některé z dalších faktorů považuje autor za velmi důležité pro pochopení situace podniku, takže byly do analýzy rovněž zahrnuty.

SWOT analýza byla konzultována a předložena ke schválení řediteli maloobchodu společnosti XY, aby se předešlo případným neshodám u některých bodů kvůli případnému zkreslení provedených pozorování. Uvedené informace tedy jsou schváleny ředitelem společnosti XY.

Poznámka: Pro vytvoření tabulky matematického modelu byla upravena část názvů jednotlivých faktorů. Jedná se o faktory, za jejichž pojmenováním následuje závorka. V té je uvedeno, pod jakým názvem lze faktor najít v matematickém modelu SWOT analýzy, jenž se nachází v příloze.

13.1 Interní faktory

13.1.1 Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti XY patří následujících 13 faktorů:

- Zkušenost s působením na tuzemském i zahraničním trhu (Zkušenost s působením v ČR i SR) – analyzovaná společnost, jak bylo výše uvedeno, působí na tuzemském

trhu od roku 1991 a rovněž na Slovensku již stihla nasbírat za několik let mnoho zkušeností.

- Dobré jméno společnosti – jak je zmíněno v teoretické části, tak dobré jméno může být motivačním faktorem. Dotazníkovým šetřením mezi prodavačkami společnosti XY, jež analyzovaná společnost každoročně provádí, bylo zjištěno, že vnímají pověst společnosti jako dobrou či skvělou.
- Přítomnost prodejen v obchodních centrech či poblíž městských center (Přítomnost prodejen v centrech) – prodejny jsou téměř všechny umístěny ve velkých městech a to na místech, jež hojně navštěvují nakupující lidé.
- Široká nabídka zboží – nabídka společnosti XY obsahuje širokou paletu možností pro zákazníka. Sortiment je široký i hluboký.
- Rozsáhlá síť kamenných prodejen – jak je zmíněno výše v praktické části této práce, tak společnost provozuje cca 100 kamenných prodejen.
- Příjemně působící interiér prodejen – Herzberg v rámci své dvou faktorové teorie mluví o disatisfaktorech (hygienických faktorech), právě zde by se dal stav prodejen také zařadit. Prodejny jsou čisté, dobře osvětlené a většinou prostorné. Tak jsou vnímány nejen autorem, ale podle výsledků dotazníkového šetření i prodavačkami.
- Dobrá úroveň vnitropodnikové komunikace (Dobrá úroveň komunikace) – komunikace je v podniku na velmi dobré úrovni, což dokazuje i dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a pozorování autora práce.
- Stabilní složení top managementu – top management organizace XY má již několik let stabilní složení. Pracovníci jsou ve většině případů v podniku již řadu let a mají tedy značné zkušenosti.
- Zkušenost s pořádáním soutěží – z rozhovoru s obchodním ředitelem i pozorování vyplynulo, že společnost již má zkušenosti s různými motivačními soutěžemi pro prodavačky.
- Dobré mezilidské vztahy na prodejnách i s vedoucími (Dobré vertikální i horizontální vztahy) – sociální klima v rámci sítě maloobchodních prodejen společnosti je na celkem dobré úrovni, což potvrzují i výsledky šetření mezi prodavačkami. Právě

vztahy na pracovišti mohou působit jako jeden z motivačních faktorů, jak bylo zmíněno v teoretické části.

- Vedoucí pracovníci často navštěvují prodejny (Vedoucí navštěvují často prodejny) – obchůzka pracovišť patří mezi motivační faktory zaměstnanců, jak je také uvedeno v teorii. Pozorování i rozhovor s ředitelem potvrdili, že k návštěvám prodejen dochází v rámci kamenných prodejen společnosti XY velmi často.
- Dobré technické vybavení vedoucích pracovníků (Dobré technické vybavení vedoucích) – vedoucí pracovníci společnosti XY mají k dispozici počítačové vybavení (notebooky), mobilní telefony a na každé prodejně funguje připojení k internetové síti. Část vedoucích pracovníků má k dispozici rovněž automobily.
- Dobrá úroveň znalostí personálu o zboží (Dobrá úroveň znalostí o zboží) – ve společnosti XY dobře funguje systém zaškolení obsluh prodejen a dochází i k dalšímu rozvoji znalostí o zboží a prodejních dovedností pomocí školitelek.

13.1.2 Slabé stránky

V následujícím výčtu uvádí autor práce 12 slabých stránek společnosti XY:

- Nekonkrétnost dlouhodobého cíle – společnost má sice definovanou určitou vizi, avšak chybí konkrétní dlouhodobý cíl, k němuž zaměstnanci mohou vzhlízet.
- Vysoké náklady na provoz kamenných prodejen (Vysoké náklady na provoz prodejen) – jak bylo již výše zmíněno, tak organizaci XY zatěžují platby nájemného, energií, údržby či samotného personálu kamenných prodejen.
- Problémy s reklamou – vzhledem ke své činnosti má společnost XY ztíženou situaci s propagací své společnosti, což je dáno zákonnými omezeními.
- Nízká nabídka benefitů – v teorii se píše o vlivu benefitů na motivaci pracovníků. Společnost XY benefity příliš nepodporuje.
- Nevyužívání "podnikových hrdinů" – teoretická část práce uváděla jako jednu z možností motivace osobní příklad. Organizace XY této formy motivace nevyužívá.

- Alokace zaměstnanců – v rámci dotazníkového šetření prodavaček bylo zjištěno, že cca 20 % z nich by chtělo působit na jiné prodejně v rámci sítě kamenných prodej společností XY.
- Absence sebehodnocení vedoucích a prodavaček (Absence sebehodnocení) – metodou motivace, kterou uvádí teorie a společnost XY ji nevyužívá, je sebehodnocení.
- Nízká angažovanost prodavaček – prodavačky jsou málo svázané s podnikem XY, což je chyba. Stačí, aby jim bylo nabídnuto místo s vyšší mzdou a pouze necelých 10 % by této nabídce nevyužilo.
- Systém finančního ohodnocení nemotivuje prodavačky (Nemotivující finanční ohodnocení) – ačkoliv společnost má systém finanční motivace, tak prodavačky si zvykly, že dostávají díky němu vždy zhruba stejnou částku a považují ji v podstatě za automatickou odměnu, čehož se podle teoretické části musí podnik vyvarovat.
- Nižší možnost kariérního růstu pro prodavačky (Malá možnost kariérního růstu prod.) – možnost kariérního růstu prodavaček je omezená.
- Vysoká fluktuace prodavaček – společnost XY se potýká s vysokou mírou fluktuace prodavaček.
- Nízký kariérní věk prodavaček – déle než 2 roky je u společnosti podle výsledků dotazníkového průzkumu méně než 30 % prodavaček.

13.2 Externí faktory

13.2.1 Příležitosti

Autorovi práce se podařilo najít 12 příležitostí významných pro společnost XY. Jedná se o:

- Snížení DPH – snížení DPH by společností XY např. umožnilo snížit ceny zboží.
- Snížení daně z příjmů PO – pokud by se snížila DzPPO, tak by analyzované společnosti zbylo více finančních prostředků např. na investice.
- Růst kupní síly občanů ČR a SR – při rostoucí kupní síle občanů roste šance, že si zákazníci koupí zboží a také možnost, že si koupí dražší zboží.

- Uvolnění legislativy pro podnikatele – uvolnění legislativních podmínek by umožnilo společnosti XY např. využít lepší možnosti reklamy.
- Posílení české koruny – vzhledem k tomu, že organizace XY dováží zboží ze zahraničí, tak by posílení české koruny vedlo k její lepší finanční situaci.
- Růst turistiky do ČR a SR – mnoho kamenných prodejen společnosti XY je často navštěvováno i turisty, takže by vyšší turistická atraktivita ČR či Slovenska přispěla k zvýšení počtu potenciálních zákazníků.
- Posílení nákupní turistiky do obchodních center (Posílení nákupní turistiky do OC) – jak je uvedeno výše v analytické části, tak mnoho prodejen patřících do sítě společnosti XY se nachází v obchodních domech. Růst návštěvnosti těchto obchodních středisek by tedy vedl i ke zvýšení počtu zákazníků společnosti XY.
- Snížení cen energií – provoz kamenných prodejen je zpravidla náročný na spotřebu energií. U sledované společnosti představuje významnou nákladovou položku zejména spotřeba elektrické energie.
- Snížení cen pohonných hmot – cena pohonných hmot značně ovlivňuje společnost XY. Je totiž dovozcem zboží ze zahraničí, které poté distribuuje na vlastní prodejny. Navíc zaměstnanci mají k dispozici služební automobily.
- Výskyt nového velkoodběratele – počet velkoodběratelů není u společnosti XY značný. Kdyby se vyskytl nový velký zákazník, jenž by poptával nabízené zboží, tak by to společnost jen přivítala.
- Výskyt nového typu zboží – zboží neustále prochází inovacemi, objevují se i zcela nové výrobky. Každé takové nové zboží představuje příležitost pro prodejce.
- Výskyt nového výrobce – v případě vzniku nového výrobce produktů se zvyšuje konkurenční boj na dodavatelských trzích a pro společnost XY se jedná o šanci získat lepší odběratelské podmínky.

13.2.2 Hrozby

11 hlavních hrozeb pro společnost XY představuje:

- Zvýšení DPH – při zvýšení sazby daně z přidané hodnoty hrozí pokles počtu zákazníků v důsledku zdražování.

- Zvýšení daně z příjmů PO – pokud dojde ke zvýšení daně z příjmů právnických osob, tak společnost XY bude muset omezit své investice.
- Politická nestabilita v ČR či SR – politická nestabilita vyvolává mezi občany nejistotu, což má vliv na jejich ochotu nakupovat. V minulosti společnost XY například zaznamenala snížení tržeb v období, kdy se nedařilo sestavit vládu v ČR.
- Zpřísnění legislativy pro podnikatele – podnikatelé pro rozvoj jejich činnosti potřebují příznivé legislativní podmínky.
- Oslabení české koruny – při nepříznivém měnovém kurzu pro dovozce se ztíží situace společnosti XY.
- Posílení oblíbenosti nakupování přes internet (Růst oblíbenosti nakupování přes internet) – trend nakupování pomocí internetu roste. Jak bylo zmíněno výše v analytické části, tak i společnost XY musí čelit konkurenci ze strany internetových obchodů.
- Přírodní katastrofy – sledovaná společnost může být v případě nepříznivého počasí poznamenána třeba povodněmi, jež mohou postihnout některé z jejích kamenných prodejen, jak se již v minulosti stalo.
- Zvýšení cen energií – zvýšení cen energií vede ke zvýšení nákladů na provoz prodejen i centrály podniku.
- Zvýšení cen pohonných hmot – rostoucí ceny pohonných hmot mají vliv na distribuční náklady společnosti XY, jedná se o náklady na dovoz zboží do ČR a následně jeho distribuci na jednotlivé prodejny v rámci maloobchodní sítě v tuzemsku a sousedním Slovensku a náklady na přepravu zaměstnanců.
- Vstup nového konkurenta na trh v ČR či SR (Nový konkurent v ČR či SR) – konkurence společnosti XY vzhledem k jejímu přednímu postavení na českém i slovenském trhu není rozhodujícím faktorem, avšak existuje hrozba příchodu nového silného konkurenta ze zahraničí, např. Německa.
- Krach dodavatele – pokud by ukončil či změnil svoji činnost některý ze současných dodavatelů, tak by to vedlo ke komplikaci pro organizaci XY. Musela by kupříkladu navázat obchodní styk s jiným výrobcem zboží, s nímž dosud nemá předchozí zkušenosti.

13.3 Matematický model SWOT analýzy

Po kvantifikaci jednotlivých faktorů vytvořené SWOT analýzy pomocí matematického modelu, který je uveden v příloze diplomové práce, vyplynuly hlavní vnější faktory ovlivňující činnost společnosti XY a její hlavní silné i slabé stránky.

Mezi nejsilnější oblasti analyzované společnosti patří dlouhodobá zkušenost s tuzemským trhem i trhem slovenským. Společnost po dobu svého působení na těchto trzích získala mnoho zkušeností, což ji pomáhá čelit hrozbám a využívat některé příležitosti. K jejím dalším velmi silným stránkám patří dobré jméno společnosti a rozmístění prodejen do obchodních domů či městských center.

Matematický model odhalil také závažné slabiny analyzované společnosti. Jedná se v první řadě o nízkou angažovanost prodavaček, které v organizaci působí. Prodavačky nejsou s podnikem dostatečně svázané. Dále mezi hlavní slabé stránky patří nemotivující systém finančního ohodnocení, jenž prodavačky nenutí snažit se zlepšit jejich výsledky. V závěsu za těmito dvěma stránkami se ve významnosti umístilo nevyužívání „podnikových hrdinů“, jež může rovněž vést k zvýšení motivace zaměstnanců, jak napovídá i teoretická část diplomové práce.

Nejvýznamnějšími příležitostmi byly vyhodnoceny výskyt nového výrobce, růst turistiky do ČR a Slovenska a růst kupní síly občanů těchto zemí. Jelikož se jedná o příležitosti, tak je podnik nemůže přímo ovlivnit. Nový výrobce, jenž by se stal dodavatelem, by bezesporu společnosti XY pomohl k bohatší nabídce zboží zákazníkům či snížení přepravních nákladů, pokud by měl geograficky výhodnou polohu.

S pomocí matematického modelu byly označeny za nejvýznamnější hrozby politická nestabilita a zvýšení cen energií. Politická nestabilita může výrazně ovlivnit chování kupujících i prodejců, lidé jsou nejistí, neví, co se v budoucnu stane. Další neopomenutelnou hrozbou je vstup nového konkurenta na trh český či slovenský. Jedním z možných scénářů by mohl být příchod konkurenta podnikajícího v Německu či Rakousku, kde působí některé sítě prodejen ve stejném odvětví jako společnost XY.

14 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V rámci analytické části byla provedena analýza metod motivace obsluh prodejen, které se v současnosti ve společnosti XY používají. Z jejich následného srovnání pomocí vícekritériální tabulky vyplynula důležitost pochval a poděkování, jak plyne i z rozhovoru s panem ředitelem a pozorování ve společnosti, tak v této oblasti se v rámci maloobchodní sítě prodejen nevyskytuje příliš problémů.

Dalším důležitým nástrojem motivace je možnost kariérního růstu. Obsluhy prodejen mají určité možnosti kam profesně růst, avšak celkově jsou podle dotazníkového šetření s nynější situací spíše nespokojeny. To značí prostor pro zlepšení této oblasti. Jednou z mála možností, která neznamena významné navýšení nákladů, by mohlo být upřednostňování interních zaměstnanců při obsazování pozic oblastních vedoucích. To však bude mít pouze omezený dopad a určitě nezasáhne celou či alespoň většinu sítě. Motivace bude vyšší pouze u malé části zaměstnankyň.

Další možností, jak zvýšit motivaci prodavaček, by mohlo být vznícení hrdosti na společnost, v níž obsluhy působí. Tato cesta však není vůbec snadná. Nejjednodušším způsobem by bylo více zpopularizovat společnost směrem k široké veřejnosti. To by však bylo drahé a také se musí brát v úvahu existující legislativní omezení, jež se společnosti týkají. Otázkou také zůstává velikost zvýšení tržeb, jež by tato cesta mohla, ale také nemusela, přinést. Z tohoto důvodu není tato možnost doporučena.

Z dotazníkového šetření vyplynula nespokojenost s benefity, konkrétně spíše s velikostí nabídky benefitů. Vedení společnosti není příznivcem zaměstnaneckých výhod, neboť vždy se najdou zaměstnanci, které některé výhody nezajímají a ve své podstatě tedy „doplácí“ na spolupracovníky a spolupracovnice, kteří jich využívají. Kromě toho není jednoduché zařídit benefity, které by mohly čerpat všechny obsluhy prodejen. Provozoven existuje cca 100, některé se navíc nachází na Slovensku, takže z organizačního i finančního hlediska není příliš schůdná ani tato cesta.

Jiný způsob zvýšení motivovanosti obsluh prodejen skýtá vytvoření finančního systému stimulační. Takový systém ve společnosti chybí. Sami prodavačky nejsou spokojené s touto oblastí, ale zajímavé je, že jí nepřikládají výraznou důležitost, jak dokládá kvadrantová analýza, jež je uvedena v příloze. U tohoto způsobu zvýšení motivace se nesmí zapomenout na podmínku, že vynaložené náklady nesmí být vyšší než dodatečné navýšení tržeb.

Ze strukturovaného rozhovoru s ředitelem maloobchodu a pozorování vyplynula absence „firemních hrdinů“, či spíše ne absence, ale nízká známost těchto lidí. Zde může ležet jedna z cest zvýšení motivace obsluh prodejen. Ve společnosti například působí oblastní vedoucí, které byly dříve prodavačkami. Právě ty by mohly působit jako vzor a vést k vyšší motivaci personálu na prodejnách.

Pan ředitel během rozhovoru rovněž zmínil, že obsluhy prodejen neprovádí sebehodnocení. Sebehodnocení může být dvousečnou zbraní. Na jednu stranu může vést k vyšší míře motivace, ale na stranu druhou v některých případech může hrozit i demotivace. Hodně záleží na výsledcích, jichž se dosáhlo, a také na charakteru člověka, jenž se hodnotí. Z těchto důvodů nebylo zavedení sebehodnocení doporučeno.

Vytvoření „síně slávy“ na intranetu společnosti by pravděpodobně také nebylo příliš drahým řešením. Tato „sín“ by mohla cílit i na podpoření soutěživosti obsluh a dát jim příklad, což jsou jedny z cest zvýšení motivace, které používal i Tomáš Baťa. Mohlo by zde být uvedeno několik kategorií, v rámci nichž by byly sestaveny žebříčky nejlepších obsluh. Např. kdo dosáhl nejvyšší tržby na jednu účtenku, kdo měl nejvyšší denní či měsíční tržbu, která obsluha se stala skokanem měsíce (nejvyšší nárůst tržeb v daném měsíci oproti minulému roku) apod.

15 CÍLE PROJEKTU

Hlavním cílem je zvýšení tržeb společnosti XY prostřednictvím motivace obsluh prodejen, aniž by se zároveň výrazně zvýšily náklady.

Dalšími cíly projektu jsou:

- Zvýšení spokojenosti obsluh prodejen;
- Zvýšení průměrného prodeje na 1 účtenku;
- Zvýšení účinnosti soutěže v prodeji doplňkového sortimentu.

V následující tabulce bylo ke každému nadefinovanému cíli přiřazeno kritérium úspěchu, jež obsahuje i časový horizont splnění daného cíle.

Tabulka 2 Kritéria úspěchu (vlastní zpracování)

Cíl	Kritérium úspěchu
Zvýšení tržeb společnosti XY prostřednictvím motivace obsluh prodejen	Průměrné zvýšení tržeb v srpnu a podzimních měsících o 2 % v porovnání s předchozím rokem.
Zvýšení spokojenosti obsluh prodejen	95 % respondentek příštího dotazníkového šetření spokojenosti obsluh prodejen uvede, že jsou velmi spokojeny či spíše spokojeny.
Zvýšení průměrného prodeje na 1 účtenku	Zvýšení průměrného prodeje o 5 % v srpnu a podzimních měsících v porovnání s předchozím rokem.
Zvýšení účinnosti soutěže v prodeji doplňkového sortimentu	Zvýšení tržeb z prodeje doplňkového sortimentu o 5 % oproti stejnému období předcházejícího roku do konce roku 2015.

16 SÍŇ SLÁVY SPOLEČNOSTI XY

Projekt se zabývá „Síni slávy společnosti XY“. Zaměření projektu bylo vybráno na základě vyhodnocení analytické části diplomové práce a stanovených počátečních cílů. Tento nástroj motivace se bude opírat o několik metod motivace zaměstnanců, jež byly zmíněny v rámci teoretické části. Jedná se hlavně o příklad, soutěživost, ale také o úspěch či pochvalu.

Síň nabídne obsluhám prodejen možnost poměřovat se s ostatními obsluhami v rámci sítě kamenných prodejen XY. Síň by se měla nacházet na intranetu společnosti XY, takže k ní budou mít obsluhy jednoduchý přístup.

16.1 Kategorie sledované v síni

V síni obsluhy prodejen naleznou následující hlavní kategorie:

- Nejvyšší prodej na 1 účtenku;
- Zlepšení roku;
- Zlepšení měsíce;
- Vítězové soutěže v prodeji doplňkového sortimentu.

Některé prodejny jsou již díky své poloze zvýhodněny, co se týká počtu zákazníků a jejich ochotě utrácet peníze. Kvůli tomu existuje vysoká pravděpodobnost, že by se na předních příčkách kategorií typu „Nejlepší prodejna měsíce“ (jež by zachycovala dosaženou výši tržeb) umísťovaly na předních příčkách stále stejné prodejny. To by mohlo vést k demotivaci některých obsluh. Z tohoto důvodu byly zvoleny kategorie, jež dávají šanci na dobré umístění všem prodejnám, jako např. „Zlepšení roku“.

Kategorie „Nejvyšší prodej na 1 účtenku“ bude zachycovat, jak napovídá již samotný název, nejvyšší prodeje na 1 účtenku, kterých se obsluhám podařilo dosáhnout v historii společnosti od spuštění síně slávy. U účtenek, které dosáhnou velmi vysoké výše, by bylo dobré kontrolovat, jakou sestavu položek obsahují, aby se nestalo tzv. slučování účtenek, kdy obsluhy poté co odejde zákazník, jenž nechce účtenku, neuzavřou prodej, a pokud další zákazník také nechce účtenku, tak v systému tyto dva či více prodejů vedou jako jeden.

„Zlepšení roku“ a „Zlepšení měsíce“ jsou kategorie, v rámci nichž se sledují prodejny, které dosáhly největšího zlepšení tržeb oproti minulému roku a oproti stejnému měsíci minulého roku v historii společnosti od spuštění sítě slávy. V těchto kategoriích se mohou umístit pouze prodejny, které existují déle než 1 rok.

Kategorie „Vítězové soutěže v prodeji doplňkového sortimentu“ byla zahrnuta z důvodu podpoření této soutěže a obsahuje seznam vítězů soutěže v jednotlivých regionech (soutěž má vždy 12 vítězů, jednoho z každého regionu, jak je uvedeno již v analytické části práce).

Dalším krokem pro zvýšení popularity sítě mezi obsluhami je sledování pořadí nejlepších výsledků nejen za celou síť, ale i v rámci regionů, což zvýší šanci na umístění se v síti slávy. Z toho důvodu byly zařazeny kategorie „Nejvyšší prodej na 1 účtenku v regionu X“, „Zlepšení roku v regionu X“ a „Zlepšení měsíce v regionu X“. Tyto kategorie mají oproti jejich jmenovkyním jediný rozdíl v tom, že v nich jsou zachyceny pouze umístění prodejen z jednoho regionu. Označení X bude zaměněno za názvy jednotlivých regionů.

16.2 Rozsah sítě slávy

Síť bude zavedena v rámci ČR i Slovenska. Obsluhy prodejen jsou zvyklé komunikovat s centrálou společnosti, takže jazyková bariéra bude minimální. V potaz se musí vzít také rozdílná měna (euro). Vzhledem k současné skladbě kategorií má rozdílnost měny vliv pouze v kategoriích Nejvyšší prodej na 1 účtenku a Nejvyšší prodej na 1 účtenku v rámci regionu X. Finanční částky uváděné v těchto kategoriích budou muset být přepočítávány pomocí kurzu aktuálního v době vystavení účtenky na Kč. Až do doby kdy ČR případně přijme euro.

Slovensko je rozděleno na 3 regiony, v ČR je regionů 9. Celkem se tedy soutěž týká 12 regionů.

16.3 Tabulková předloha

V rámci projektu byla vypracována tabulková předloha pro jednotlivé kategorie sítě slávy. Tyto tabulky lze nalézt v příloze diplomové práce.

Hlavními údaji, které se budou uvádět, jsou:

- Pořadí – umístění v rámci sítě či v rámci regionu (v tabulkách pro regiony).

- Prodejna – název prodejny, jejíž personál umístění dosáhl. Název se skládá z čísla prodejny a jména města, v němž se daná prodejna nachází.
- Prodávající či Personální složení – prodávající bude uveden v případech, kde umístění dosáhl jednotlivce (např. nejvyšší účtenka). Personální složení zachycuje celou obsluhu prodejny, vyjmenovává jednotlivé členy obsluhy, kteří se na umístění podíleli.
- Datum, Rok, Měsíc a rok – tato pole dávají umístění časový rozměr. Datum se sleduje u nejvyšší účtenky (je uvedeno datum z účtenky). Měsíc a rok či rok se sledují u kategorií zlepšení. Rok se také uvádí u kategorie Vítězové soutěže v prodeji doplňkového sortimentu, tam se vyskytuje navíc sloupec Soutěž, jenž uvádí, kolikátá soutěž v daném roce to byla. Každý rok se totiž konají 4 soutěže v prodeji doplňkového sortimentu.
- Částka – tento sloupec se vyskytuje u první kategorie. Jedná se o peněžní částku, jež byla na účtence.
- Zlepšení – zde se bude uvádět jaké procentuální zlepšení tržeb oproti minulému roku či stejnému měsíci minulého roku bylo největší.

16.3.1 Prvotní data

Otázkou bylo, zda do síně dát již od začátku nějaké záznamy z minulosti (např. z první poloviny roku 2015), s nimiž by se mohly obsluhy poměřovat. S tím by se však vázaly možné nepříjemnosti. Některé obsluhy by se mohly ptát, proč se nevzaly v úvahu data ještě starší, kde třeba dosáhly lepších výsledků. Také existovala obava, že by se mohly obsluhy zaleknout některých údajů, mohly by jim připadat nepřekonatelné či podezírat vedení z uvádění nepravdivých údajů. Některé obsluhy, které by se umístily vysoko, by si mohly dělat nároky na odměnu apod.

Z těchto důvodů bylo rozhodnuto soutěž začít od nuly. Výsledky se budou brát v úvahu teprve od oficiálního začátku síně slávy (1. srpna 2015).

Výjimku tvoří kategorie Vítězové soutěže v prodeji doplňkového sortimentu. Odměny za tuto soutěž totiž nebyly měněny a byly vítězům již poskytnuty. V rámci této kategorie budou již od začátku síně slávy k dispozici data ohledně vítězů od začátku roku 2015. To by mohlo povzbudit obsluhy k větší snaze také se dobře umístit.

Kategorie Nejvyšší prodej na 1 účtenku a Nejvyšší prodej na 1 účtenku v regionu X získají první údaje o umístění obsluh cca týden po spuštění síně, další aktualizace těchto kategorií bude vždy prováděna 1 měsíčně.

Kategorie Zlepšení měsíce a Zlepšení měsíce v regionu X získají první informace o umístění prodejen na začátku září 2015.

Kategorie Zlepšení roku a Zlepšení roku v regionu X získají první informace o umístění v lednu 2016 a budou se hodnotit celkové tržby prodejen za celý rok 2015 v porovnání s rokem 2014.

16.4 Odměny

Tabulka 3 Tabulka odměn (vlastní zpracování)

Název kategorie	Umístění		
	4. až 10.	3. a 2.	1.
Nejvyšší prodej na 1 účtenku	Pochvala od ředitele maloobchodu	Pochvala od ředitele maloobchodu, bonboniéra	Pochvala od předsedy představenstva, pochvala od ředitele maloobchodu, bonboniéra
Nejvyšší prodej na 1 účtenku v regionu X	Pochvala od oblastní vedoucí	Pochvala od ředitele maloobchodu, pochvala od oblastní vedoucí	Pochvala od ředitele maloobchodu, pochvala od oblastní vedoucí, bonboniéra
Zlepšení roku	Pochvala od ředitele maloobchodu	Pochvala od ředitele maloobchodu, bonboniéra	Pochvala od předsedy představenstva, pochvala od ředitele maloobchodu, 500 Kč každému vítězi
Zlepšení roku v regionu X	-	Pochvala od oblastní vedoucí	Pochvala od ředitele maloobchodu, pochvala od oblastní vedoucí, bonboniéra
Zlepšení měsíce	Pochvala od ředitele maloobchodu	Pochvala od ředitele maloobchodu	Pochvala od ředitele maloobchodu, bonboniéra
Zlepšení měsíce v regionu X	-	Pochvala od oblastní vedoucí	Pochvala od ředitele maloobchodu, pochvala od oblastní vedoucí, bonboniéra
Vítězové soutěže v prodeji doplňkového sortimentu v regionu X	-	Pochvala od oblastní vedoucí	Pochvala od ředitele maloobchodu, pochvala od oblastní vedoucí, 1000 Kč sleva k osobnímu odběru zboží

Stanovení odměn mělo dva cíle:

- Posílit motivaci a radost z umístění se v síni slávy
- a udržet náklady projektu na nízké úrovni.

Z těchto důvodů byly navrženy odměny především nehmotného charakteru. To dokazuje výše uvedená tabulka odměn.

Očekává se, že odměňování bude nejčastější v prvních měsících po zavedení sítě a také během prvních Vánoc. To znamená, že v té době by se měly vytvářet rekordy, jež se v žebříčcích udrží déle. To může vést k poklesu motivace během následujících měsíců. Proto není od věci zamyslet se začátkem dalšího roku (po prožití prvních Vánoc s žebříčky) nad zvýšením hmotných odměn, aby se na prodejnách udržela touha být nejlepší a generovat pěkné tržby. Možností je i zvážení vytvoření nových kategorií.

16.5 Aktualizace sítě

Pro fungování tohoto motivačního nástroje je nutné zajistit pravidelné aktualizace. Z tohoto důvodu byla vytvořena tabulka řešící tuto problematiku.

Tabulka 4 Tabulka organizace aktualizací (vlastní zpracování)

Název kategorie	Frekvence aktualizací	Osoba provádějící aktualizaci
Nejvyšší prodej na 1 účtenku	1 měsíčně	Ředitel maloobchodu
Nejvyšší prodej na 1 účtenku v regionu X	1 měsíčně	Oblastní vedoucí
Zlepšení roku	1 ročně	Ředitel maloobchodu
Zlepšení roku v regionu X	1 ročně	Oblastní vedoucí
Zlepšení měsíce	1 měsíčně	Ředitel maloobchodu
Zlepšení měsíce v regionu X	1 měsíčně	Oblastní vedoucí
Vítězové soutěže v prodeji doplňkového sortimentu v regionu X	4krát ročně	Oblastní vedoucí

V tabulce jsou tři sloupce – název kategorie, frekvence aktualizací a osoba provádějící aktualizaci.

Frekvence aktualizací uvedená ve sloupci představuje frekvenci aktualizování údajů, kterou musí daná osoba zajistit. Může se samozřejmě stát, že zodpovědná osoba nebude muset žádný z údajů upravovat, jelikož nedošlo k překonání minulých „rekordů“. Přesto se o tom však musí daný člověk ujistit.

Nejvyšší prodej na 1 účtenku – tuto informaci dokáže pan ředitel jednoduše zjistit, oblastní vedoucí tuto informaci k dispozici zatím nemají. Pan ředitel by jim musel tabulky pro jejich region zpřístupnit.

Aktualizace kategorií Zlepšení roku a Zlepšení měsíce bude mít na starosti ředitel maloobchodu, jenž má tyto údaje k dispozici i v současnosti. Na starosti bude mít rovněž aktualizaci tabulky soutěže v prodeji doplňkového sortimentu.

Aktualizaci tabulek pro jednotlivé regiony budou zařizovat oblastní vedoucí. Každá oblastní vedoucí bude mít na starosti tabulky pro svůj region. Údaje, z nichž budou moci čerpat, jim poskytne ředitel maloobchodu.

16.6 Budoucnost síně slávy

V případě úspěchu projektu (naplnění cílů projektu) existuje možnost realizování následujících bodů:

- Informování zaměstnanců o změnách pořadí v jednotlivých kategoriích – obsluhy prodejen by mohly být informovány několikrát za rok v případech, kdy se měnilo pořadí na čelních místech žebříčku v některé z důležitějších kategorií. Tím by se existence síně zároveň připomínala.
- Rozšíření žebříčků o více míst – nyní se ve většině žebříčků sleduje 10 nejlepších výsledků (s výjimkou žebříčků regionálních, které samozřejmě vzhledem k nižšímu počtu „soutěžících“ jsou v mnohých případech kratší). Rozšíření žebříčků o více míst (na 15 či 20) by mohlo vést ke zvýšení motivace umístit se v žebříčku, protože to budou obsluhy brát jako reálnější. Nesmí se však stát, že míst bude velký počet. To totiž může vést k snížení prestiže umístění v některém z žebříčků.
- Rozšíření síně o více kategorií – při výběru nových kategorií je třeba brát v úvahu jejich význam pro společnost, případně pro motivaci k dosahování vyšších tržeb. Velký počet méně významných kategorií totiž může vést k tomu, že se některé obsluhy spokojí s umístěním v takové kategorii (např. v případném žebříčku lidí, kteří ve společnosti působí nejdéle) a nebudou se snažit dostat se do kategorie jiné.
- Firemní hrdinové – síň slávy by mohla obsahovat seznam lidí, kteří mohou být inspirací pro obsluhy prodejen či dokonce pro všechny zaměstnance společnosti. U těchto „hrdinů“ by měl být k dispozici i popis jejich kariéry a jejich obdivuhodných skutků. Těmito skutky by mohly být například:
 - Nejdéle sloužící prodavačka či vedoucí prodejny ve společnosti;

- Lidé, kteří se dostali z pozice prodavačky až do vedení společnosti;
- Prodavačky či vedoucí prodejen, které pracují ve společnosti několik let a ještě nechyběli v práci z důvodu nemoci;
- Prodavačky či vedoucí prodejen, které přišli s převratným nápadem, jenž se dosud ve společnosti používá;
- Obsluhy prodejen, které např. pracují již na třetí prodejně v rámci sítě kamenných prodejen společnosti XY, což mohlo být způsobeno stěhováním prodejny, či stěhováním dané zaměstnankyně do jiného města apod.

17 KLÍČOVÉ AKTIVITY

Pro realizaci a úspěch projektu jsou klíčové následující aktivity:

- Schválení realizace projektu top managementem společnosti XY.
- Informování managementu maloobchodní sítě prodejen o projektu – oblastní vedoucí by měly být prostřednictvím e-mailu či v rámci pravidelné porady informovány o zamýšleném projektu.
- Umožnění připomínkovat projekt středním managementem maloobchodní sítě prodejen – oblastní vedoucí jsou denně v kontaktu s obsluhami prodejen, mají zkušenosti s jejich motivací.
- Zahrnutí schválených připomínek do projektu – připomínky by měly být projednány a případně zahrnuty do projektu v rámci pravidelné porady managementu sítě prodejen společnosti XY a následné porady top managementu.
- Vytvoření síně slávy na intranetu společnosti – vytvoření nové stránky na intranetu společnosti XY, jež bude obsahovat tabulky se schválenými kategoriemi.
- Představení síně slávy managementu sítě prodejen společnosti – je nutné naučit ředitele maloobchodu a oblastní vedoucí, jak pracovat se síní. Především jak správně provádět aktualizace.
- Vložení údajů pro kategorii Vítězové soutěže v prodeji doplňkového sortimentu v regionu X – tímto krokem dojde k ověření, že oblastní vedoucí zvládají aktualizaci dat. Získají se rovněž první zaplnění míst v žebříčcích. Díky tomu bude síň zajímavější pro obsluhy prodejen.
- Umožnění prohlížení síně slávy obsluhám prodejen – obsluhy prodejen získají možnost přístupu do síně slávy.
- Informování obsluh prodejen o síni slávy – otevření síně bude doprovázet motivační e-mail od ředitele maloobchodu, jenž vyzdvihne pozitiva projektu pro obsluhy, informuje, kde lze síň nalézt a vyzve obsluhy k zapsání se do historie společnosti.
- Zpopularizování síně slávy mezi obsluhami prodejen – oblastní vedoucí v rámci pravidelných návštěv na prodejnách budou věnovat čas síni. Vyzdvihnou její přínos a požádají pracovnice, aby bojovaly o co nejlepší umístění nejen za sebe samotné,

ale i za prestiž prodejny, případně regionu. Oblastní vedoucí také ukážou přímo na obchodech, kde síň na intranetu nalézt.

- Získání prvních informací a zaplnění kategorie – vzhledem k tomu, aby se rychle spustila soutěživost, snaha překonat jiné služby, tak k vyplnění tabulky kategorie Nejvyšší prodej na 1 účtenku dojde poprvé již týden po spuštění síně. To poskytne obsluhám jasný cíl, o jehož překonání se budou snažit.
- Zaslání e-mailu upozorňujícího na aktualizaci síně slávy – předchozí aktivitu bude doprovázet i zaslání e-mailu upozorňujícího na aktualizaci síně slávy
- První nákup a rozdání odměn – zástupce společnosti nakoupí a oblastní vedoucí následně rozdají první hmotné odměny. Uděleny budou rovněž odměny nehmotné.
- Projednání ohlasu síně slávy mezi službami prodejen managementem – na příští pravidelné poradě managementu sítě prodejen se projedná vliv síně slávy na služby, jaké jsou nejčastější výtky, co se obsluhám nejvíce líbí apod.
- Kontrola splnění hlavního cíle projektu – na začátku prosince 2015 dojde ke zjištění, zda byl splněn hlavní cíl projektu.
- Kontrola splnění vedlejšího cíle (Zvýšení průměrné tržby na 1 účtenku) – na začátku prosince dojde ke zjištění, zda byl splněn vedlejší cíl projektu.
- Kontrola splnění vedlejšího cíle (Zvýšení účinnosti soutěže v prodeji doplňkového sortimentu) – na začátku prosince dojde ke zjištění, zda byl splněn vedlejší cíl projektu.
- Rozhodnutí o pokračování projektu – rozhodnutí managementu společnosti o případném rozšíření, pokračování nebo ukončení projektu.
- Kontrola splnění vedlejšího cíle (Zvýšení spokojenosti obsluh prodejen) – po příštím dotazníkovém šetření spokojenosti obsluh prodejen dojde ke zjištění, zda byl splněn vedlejší cíl projektu.

18 SÍŤOVÁ ANALÝZA

Pro navržený projekt byla vypracována síťová analýza. Konkrétně byla použita metoda kritické cesty (CPM – Critical Path Method) prostřednictvím programu WinQSB. Vstupem byla tabulka aktivit s odhadem jejich trvání ve dnech. Tabulku je možno nalézt v příloze. Tamtéž se také nachází tabulkový i grafický výstup z programu WinQSB.

Kritická cesta vede přes aktivity a, b, c, d, e, f, g, h, i, k, l, m, n, o, r. Kritická cesta je na grafu vyznačena červeně.

Bylo zjištěno, že projekt by měl trvat 157 dnů. To znamená, že pokud by se mělo dodržet otevření síně slávy obsluhám prodejen 1. srpna 2015, tak aktivita a (Schválení realizace projektu top managementem společnosti XY) musí proběhnout nejpozději dne 2. července 2015. Jinak hrozí pozdržení termínu otevření síně, což by narušilo i plánované vyhodnocení projektu.

Celkovou dobu projektu prodlužuje zejména nutnost síň udržet 4 měsíce v provozu, aby bylo možno provést vyhodnocení stanovených cílů.

Na kritické cestě se nenachází aktivity j, p, q. Tyto činnosti mají časové rezervy. Výše těchto rezerv byla vypočítána a nachází se v příloze.

Velikost časového intervalu, o nějž lze zpozdít ukončení aktivity, aniž by to narušilo start příští aktivity, se nazývá celková časová rezerva. Tato rezerva byla zjištěna u třech aktivit (j, p, q).

Volná časová rezerva říká, o jaký časový interval lze zpozdít ukončení realizace aktivity, aniž by se zabránilo započetí dalších činností v nejbližším možném termínu. Tato rezerva nebyla u žádné z aktivit zjištěna.

Nezávislá časová rezerva říká, o jaký časový interval lze zpozdít ukončení realizace aktivity, která začala v nejpozdějším přípustném termínu, aniž by se zabraňovalo následným aktivitám začít v jejich nejdříve možném termínu. Tato rezerva se v analyzovaných aktivitách nevyskytla.

19 KALKULACE NÁKLADŮ

V této části práce byl proveden rozbor finanční stránky projektu.

Projekt lze z hlediska nákladů rozdělit na 2 hlavní části – náklady spojené s realizací a tvorbou projektu, které vznikají před spuštěním sítě slávy a druhou částí jsou náklady vznikající v průběhu fungování sítě slávy, to jsou zejména náklady na odměny.

Mzdové náklady nejsou v kalkulaci počítány. Zaměstnanci společnosti XY budou provádět aktivity spojené s projektem v rámci své současné pracovní doby. Nové náklady na cestovné také nevznikají. Nutné informace spojené s projektem budou předávány zčásti formou e-mailové komunikace, zčásti v rámci pravidelných porad managementu sítě prodejen a zčásti v rámci pravidelných návštěv oblastních vedoucích na prodejnách. Výdaje spojené s realizací a tvorbou projektu, které vznikají před spuštěním sítě slávy, jsou tedy 0 Kč.

Vzhledem k tomu, že síň má být spuštěna 1. srpna 2015 a vyhodnocení projektu je naplánováno na začátek prosince 2015, tak i kalkulace nákladů na rozdané odměny byla vytvořena na toto období. Jedinou nákladovou položkou, která v tomto období vzniká, jsou náklady na nákup odměn. Hmotnou odměnou je bonboniéra Merci 250 gramů. Výhodou bonboniéry Merci je, že obsahuje několik různých typů čokolád. Uváděná trvanlivost bonboniéry Merci je 12 měsíců. Velkoobchod Makro prodává bonboniéru Merci 250 g za 412 Kč za balení (v 1 balení je 5 ks bonboniér). 1 bonboniéra tedy stojí cca 82 Kč s DPH.

Týden po spuštění soutěže je nutné mít nachystáno celkem 15 bonboniér pro vítěze kategorie Nejvyšší prodej na 1 účtenku a kategorie Nejvyšší prodej na 1 účtenku v regionu X.

Na začátku 2. měsíce konání soutěže (září 2015) je nutno mít nachystáno celkem 13 bonboniér pro vítěze kategorie Zlepšení měsíce a Zlepšení měsíce v regionu X.

Kategorie Vítězové soutěže v prodeji doplňkového sortimentu v regionu X nevytváří žádné nové náklady pro společnost XY. Tato soutěž již ve společnosti několik let probíhá a odměny nebyly změněny.

Kategorie Zlepšení roku a Zlepšení roku v regionu X budou poprvé odměňovány v lednu 2016. V kalkulaci tedy tyto odměny nejsou zahrnuty.

Následuje tabulka s kalkulací nákladů na odměny ve sledovaném období.

Tabulka 5 Kalkulace nákladů na odměny za období srpen – listopad 2015 (vlastní zpracování)

	Nutný počet bonboniér (ks)	Počet balení (ks)	Cena za 1 ks	Cena celkem
Odměny rozdané týden po otevření sítě za kategorie Nejvyšší prodej na 1 účtenku a Nejvyšší prodej na 1 účtenku v regionu X	15	3	412,00 Kč	1 236,00 Kč
Odměny rozdané měsíc po otevření sítě za kategorie Zlepšení měsíce a Zlepšení měsíce v regionu X	13	3	412,00 Kč	1 236,00 Kč
Odhad potřeby dalších odměn pro kategorie Nejvyšší prodej na 1 účtenku a Nejvyšší prodej na 1 účtenku v regionu X	30	6	412,00 Kč	2 472,00 Kč
Odhad potřeby dalších odměn pro kategorie Zlepšení měsíce a Zlepšení měsíce v regionu X	35	7	412,00 Kč	2 884,00 Kč
Rezerva 20 %				1 565,60 Kč
Celkem				9 393,60 Kč

Vzhledem k tomu, že se v kalkulaci u dvou položek pracuje s odhady, tak byla vytvořena rezerva 20 % k celkové výši nákladů. Náklady na projekt by tedy neměly do začátku prosince 2015, kdy proběhne vyhodnocení projektu přesáhnout 10 000 Kč. Pokud se odhady ukážou jako správné, tak bude celková výše nákladů na odměny 7 828 Kč.

Tato výše je v souladu s cílem projektu využít motivace obsluh prodejen ke zvýšení tržeb, aniž by došlo k velkému nárůstu nákladů.

Pokud by se naplnil hlavní cíl projektu a došlo ve sledovaném období k meziročnímu zvýšení tržeb o 2 %, tak by tento přírůstek tržeb činil zhruba 900 000 Kč za sledované období. Je nutné brát v úvahu, že s nově dosaženými výnosy z prodeje zboží by se vázaly i nové náklady, např. náklady vynaložené na prodané zboží. Kromě toho je dobré počítat i se skutečností, že ne celá 2 % navýšení by byla způsobena realizací projektu. I tak je však finanční výhodnost projektu díky jeho nízkým nákladům téměř jistá.

20 MATICE ODPOVĚDNOSTI

Matice odpovědnosti byla sestavena pomocí metody RACI.

Jednotlivá písmena ve slově RACI popisují 4 možné role pracovníků v rámci daného úkolu (Matice odpovědnosti RACI, 2013):

- R – Responsible – kdo je odpovědný za vypracování úkolu;
- A – Accountable – kdo je odpovědný za celý úkol, kdo úkol přidělil, schválil;
- C – Consulted – s kým je úkol konzultován;
- I – Informed – kdo je o úkolu informován.

Jednotlivé role byly rozděleny mezi následující skupiny pracovníků:

- Předseda představenstva;
- Ředitel maloobchodu;
- Oblastní vedoucí;
- Obsluhy prodejen;
- IT pracovník;
- Tvůrce projektu.

Matice odpovědnosti je uvedena v příloze práce.

21 ANALÝZA RIZIK

Rizika spojená s projektem byla identifikována a hodnocena skupinovou diskuzí. Seznam všech rizik se nachází v přílohách. Tato část práce bude věnována zejména deseti nejvýznamnějším rizikům.

Významnost rizik se určila stejnou metodou, jakou používá i společnost Ernst & Young. Tato metoda vychází z přidělení pravděpodobnosti výskytu a závažnosti dopadu ke každému identifikovanému riziku. Tyto dvě čísla po vynásobení určí významnost daného rizika.

Tabulky se stupnicemi použitými při hodnocení rizik lze nalézt v příloze.

Deset nejvýznamnějších rizik spojených s projektem je uvedeno níže v tabulce.

Tabulka 6 Deset nejvýznamnějších identifikovaných rizik (vlastní zpracování)

	Dopad rizika	Pravděpodobnost	Významnost rizika
Obsluhy přestanou být motivovány, protože se pořadí nebude měnit	4,1	2,6	10,66
Obsluhy nebudou navštěvovat síň slávy	4,7	2,1	9,87
Vedoucí pracovníci brzy přestanou propagovat síň slávy	3,9	2,2	8,58
Vznik neočekávaných výdajů	4,2	2	8,4
Síň slávy nepovede ke zvýšení tržeb	4,5	1,8	8,1
Zhoršení průkaznosti vlivu síně slávy na dosažené tržby	3,2	2,5	8
Vedoucí pracovníci nebudou správně provádět aktualizaci dat	3,6	2	7,2
Obsluhy budou požadovat vyšší odměny za dosažené úspěchy	2,6	2,7	7,02
Vedoucí pracovníci nebudou věřit v efekt síně slávy	3,8	1,7	6,46
Obsluhy nebudou věřit autenticitě uváděných údajů	3,6	1,6	5,76

Možnosti snížení jednotlivých rizik jsou následující:

- Obsluhy přestanou být motivovány, protože se pořadí nebude měnit – toto riziko se zvyšuje, čím déle síň slávy existuje. Zejména po Vánocích, kdy jsou zpravidla nejlepší prodejní výsledky, tato situace může nastat. Na druhou stranu existují vlivy, jež by měly zajistit, že se časem údaje měnit budou. Jedním z takových vlivů je inflace. Pokud by se toto riziko potvrdilo a došlo k popsání situaci, tak existuje mož-

nost vytvořit časově ohraničené kategorie. Tzn. uzavřít dané výsledky, byť je nechat samozřejmě v síni, ale začít tabulku v téže kategorii novou.

- Obsluhy nebudou navštěvovat síň slávy – tato situace by představovala velký problém. Jednou z cest snížení možnosti výskytu tohoto rizika je pravidelné informování obsluh prodejen o posledních změnách v síni slávy pomocí e-mailové komunikace a také prostřednictvím oblastních vedoucích, které na prodejnách tráví hodně času a určitě rády uvítají nové téma pro hovor.
- Vedoucí pracovníci brzy přestanou propagovat síň slávy – oblastních vedoucích je 11 a každá z nich má svůj region. Pokud se výsledky některého regionu zvednou díky síni slávy, tak je možnost dát tento příklad všem vedoucím. To by mělo vést k opětovnému zájmu o projekt. Dalším způsobem, jak snížit toto riziko, může být využití návštěv prodejen ředitelem maloobchodu k propagaci projektu.
- Vznik neočekávaných výdajů – výskyt neočekávaných výdajů má malou pravděpodobnost, ale velký dopad na úspěch projektu. V tomto případě je nutná prevence. Výdajová stránka projektu musí být dostatečně naplánována, tak aby se tomuto riziku zamezilo. Nutná je i kontrola výdajů.
- Síň slávy nepovede ke zvýšení tržeb – i tato možnost bohužel může nastat. V tom případě by se musela zvážit další budoucnost projektu. Bylo by dobré provést šetření mezi obsluhami prodejen, jak jsou se síní spokojeny, co jim v ní chybí. Pomoci zabránit této situaci by měla dobrá propagace síně prodejnímu personálu.
- Zhoršení průkaznosti vlivu síně slávy na dosažené tržby – toto riziko částečně může souviset i s rizikem předcházejícím. Není jednoduché odhadnout vliv jednoho faktoru na výši tržeb, jelikož důležitých faktorů, jež se zde promítají, existuje celá řada. Může jimi být počasí, finanční krize, politická nestabilita apod. V rámci možností by tedy mělo být na toto riziko pamatováno a vzít v úvahu rozličné faktory, jež se v období, za něž se projekt bude hodnotit, vyskytnou.
- Vedoucí pracovníci nebudou správně provádět aktualizaci dat – vedoucí mohou aktualizaci provádět pozdě, chybně či dokonce vůbec. Na toto riziko bylo pamatováno již ve fázi realizace projektu, kde mají vedoucí pracovníci za úkol zadat data do jedné kategorie ještě před umožněním přístupu do síně obsluhám prodejen. Další možností redukce rizika jsou pravidelné či náhodné kontroly uváděných údajů.

- Obsluhy budou požadovat vyšší odměny za dosažené úspěchy – odměny byly nastaveny tak, aby spíše podporovaly radost z úspěchu a přirozenou soutěživost obsluh prodejen. Přesto samozřejmě mohou někteří lidé cítit, že by odměny měly být vyšší. Řešením by mohlo být zahrnutí dosažení úspěchu v projektu do osobního hodnocení obsluh prodejen. To však znamená vyšší finanční výdaje.
- Vedoucí pracovníci nebudou věřit v efekt síně slávy – pokud se tato situace vyskytne po zavedení projektu do praxe, tak ideálním způsobem, jak vyřešit tuto situaci, je dát takovým vedoucím příklad pozitivního efektu projektu na tržby a motivovanost obsluh na některé z prodejen, jež dosáhla dobrých výsledků. Pokud se bude jednat o nedůvěru ještě před zavedením síně, tak by bylo dobré dát oblastním vedoucím najevo, že top management má v projekt důvěru a očekává jeho úspěch.
- Obsluhy nebudou věřit autenticitě uváděných údajů – pravdivost údajů musí být dodržena. Způsobem, jak si zajistit důvěru obsluh, je uvádění pravdivých informací v síni. Obsluhy různých prodejen se mnohdy osobně znají a komunikují spolu, proto by se případné falšování dat mělo odhalit. Další cestou jsou pravidelné či namátkové kontroly uváděných údajů ředitelem maloobchodu.

Jak je uvedeno výše, tak seznam dalších identifikovaných rizik a vyhodnocení jejich významnosti se nachází v příloze práce.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá motivací obsluh prodejen společnosti XY. V teoretické části práce byla stanovena základna z poznatků českých i zahraničních odborníků na oblast motivace, na nich poté staví praktická část diplomové práce. Ta má dvě hlavní části - analytickou část a projektovou část. V rámci analytické části byla analyzována současná úroveň motivace zaměstnanců ve společnosti XY a faktory, jež mohou mít na jejich motivaci vliv.

Z provedených závěrů analytické části poté vznikl projekt síně slávy, jenž využívá soutěživosti, touhy být první a radosti z dobře vykonané práce obsluh prodejen, k jejich motivování za účelem zvýšení tržeb společnosti XY. Napřed byly stanoveny cíle projektu, jež vycházejí z cílů práce. Zároveň byly určeny kritéria úspěšnosti projektu. Projekt byl dále popsán a stanoveny jeho hlavní parametry. Poté byly naplánovány klíčové aktivity související s projektem. Z nich následně vychází síťová analýza pomocí metody CPM a také matice odpovědnosti. Projekt obsahuje i kalkulaci nákladů a analýzu rizik.

Z práce vyplývá, že realizace projektu by byla pro společnost velmi přínosná. Nese s sebou pouze velmi nízké náklady a má potenciál dosáhnout nezanedbatelného zvýšení tržeb. Rovněž by mohla vést ke zvýšení nadšení a spokojenosti mezi obsluhami prodejen a také ke zvýšení hrdosti na jejich práci a společnost XY, což je i v souladu s vizí sítě prodejen společnosti XY.

Jedním z předpokládaných rizik spojených s projektem zmíněným v práci je možnost, že po určité době se přestanou žebříčky v kategoriích měnit. Záznamy totiž budou extrémní hodnoty. Na takovou situaci nabízí projekt více řešení. Jedním z nich je změna v oblasti odměňování. Hmotné odměny by se mohly týkat i nižších pozic v žebříčcích. To by mělo vést k udržení vysoké úrovně motivace obsluh prodejen. Dalším způsobem, jak řešit tento problém v případě jeho výskytu, je otevření většího počtu kategorií, v nichž by se obsluhy mohly umístit, popřípadě rozšíření stávajících žebříčků o více pozic. Zde se však musí zároveň pamatovat na dodržení určité exkluzivity síně. Z těchto důvodů by bylo dobré provést po jednom roce od spuštění projektu analýzu, zda není vhodná optimalizace projektu.

K vytvoření této práce bylo čerpáno z odborných monografických publikací, elektronických zdrojů a interních materiálů společnosti XY. Zároveň bylo postupováno podle Zásad pro vypracování, které jsou uvedeny na začátku práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

ARMSTRONG, Michael, 2009a. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-5242-1.

ARMSTRONG, Michael, 2009b. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2890-2.

BAŤA, Tomáš, 2002. *Úvahy a projevy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-7318-103-7.

BĚLOHLÁVEK, František, 2003. *Desatero manažera*. Vyd. 2. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-873-2.

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.

BĚLOHLÁVEK, František, 2010. *15 typů lidí: Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3001-1.

CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ a kol., 2007. *Retail management*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-167-6.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2149-1.

DRENTH, Pieter J. D., Henk THIERRY a Charles Johannes de WOLFF, 1998. *Handbook of work and organizational psychology*. 2nd ed. Hove, East Sussex: Psychology Press, s. 59-87. Chapter 4, Personnel Appraisal. ISBN 0-86377-525-X.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-468-6.

FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3067-7.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOTLER Philip a Kevin Lane Keller, 2007. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOUBEK, Josef, 2008. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

LEŠINGROVÁ, Romana, 2010. *Baťova soustava řízení*. 3. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová. ISBN 978-80-903808-9-9.

MANKIW, N. Gregory, 2000. *Zásady ekonomie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-7169-891-3.

MARCIANO, Paul L., 2013. *Cukr a bič nefungují*. 1. vyd. Brno: Motiv Press. ISBN 978-80-904133-9-9.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2003. *Komunikační dovednosti v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0650-4.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1349-6.

POKLUDA, Zdeněk, 2009. *Ze Zlína do světa - příběh Tomáše Bati: [From Zlín into the world - the story of Thomas Bata]*. 2., rozš. a dopl. vyd. Zlín: Nadace Tomáše Bati. ISBN 978-80-254-4591-4.

PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ, 2010. *Celostní Management*. 4. přeprac a dopl. vyd. Bratislava: IRIS. ISBN 978-80-89256-48-8.

SOUČEK, Zdeněk, 2005. *Firma 21. století: předstihněme nejlepší!!!*. 1. vyd. Praha: Professional publishing. ISBN 80-86419-88-6.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1904-7.

Seriálové zdroje

MORAVEC, Petr. Motivace 3.0. *Moderní řízení*. 2013, č. 5, s. 12-14. ISSN 0026-8720.

NÁHLOVSKÝ, Pavel. Spokojenost jako zdroj motivace. *Moderní řízení*. 2013, č. 4, s. 60-61. ISSN 0026-8720.

ŠLAPALOVÁ-ČEMPELOVÁ, Zuzana. Jak nastavit systém efektivní motivace. *Moderní řízení*. 2013, č. 2, s. 54-57. ISSN 0026-8720.

Elektronické zdroje

LIPMAN, Victor. 5 Easy Ways To Motivate – And Demotivate - Employees. In: *Forbes* [online]. 3/18/2013 [cit. 2014-08-23]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/victorlipman/2013/03/18/5-easy-ways-to-motivate-and-demotivate-employees/>

Matice odpovědnosti RACI. In: *ManagementMania.com* [online]. 5/1/2013 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/matice-odpovednosti-raci>

Ostatní zdroje

Vnitropodnikové materiály společnosti XY.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Grafické vyhodnocení otázky č. 1 (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY).....	96
Obrázek 2 Grafické vyhodnocení otázky č. 4 (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY).....	96
Obrázek 3 Grafické vyhodnocení otázky č. 5 (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY).....	97
Obrázek 4 Grafické vyhodnocení otázky č. 6 (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY).....	97
Obrázek 5 Grafické vyhodnocení otázky č. 7 (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY).....	98
Obrázek 6 Kvadrantová analýza (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY).....	99
Obrázek 7 Grafické zobrazení kritické cesty	106

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vícekriteriální tabulka (vlastní zpracování)	47
Tabulka 2 Kritéria úspěchu (vlastní zpracování)	62
Tabulka 3 Tabulka odměn (vlastní zpracování).....	66
Tabulka 4 Tabulka organizace aktualizací (vlastní zpracování).....	67
Tabulka 5 Kalkulace nákladů na odměny za období srpen – listopad 2015 (vlastní zpracování)	74
Tabulka 6 Deset nejvýznamnějších identifikovaných rizik (vlastní zpracování)	76
Tabulka 7 Tabulkové výsledky otázky č. 1 (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY).....	93
Tabulka 8 Tabulkové výsledky otázky č. 2 (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY).....	93
Tabulka 9 Tabulkové výsledky otázky č. 3 (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY).....	94
Tabulka 10 Tabulkové výsledky otázky č. 4 (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY).....	94
Tabulka 11 Tabulkové výsledky otázky č. 5 (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY).....	95
Tabulka 12 Tabulkové výsledky otázky č. 6 (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY).....	95
Tabulka 13 Tabulkové výsledky otázky č. 7 (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY).....	95
Tabulka 14 Matematický model SWOT analýzy (vlastní zpracování).....	100
Tabulka 15 Tabulková předloha kategorie Nejvyšší prodej na 1 účtenku (vlastní zpracování)	101
Tabulka 16 Tabulková předloha kategorie Nejvyšší prodej na 1 účtenku v regionu X (vlastní zpracování)	101
Tabulka 17 Tabulková předloha kategorie Zlepšení roku (vlastní zpracování).....	102
Tabulka 18 Tabulková předloha kategorie Zlepšení roku v regionu X (vlastní zpracování)	102
Tabulka 19 Tabulková předloha kategorie Zlepšení měsíce (vlastní zpracování).....	103

Tabulka 20 Tabulková předloha kategorie Zlepšení roku v regionu X (vlastní zpracování)	103
Tabulka 21 Tabulková předloha kategorie Vítězové soutěže v prodeji doplňkového sortimentu v regionu X (vlastní zpracování)	103
Tabulka 22 Seznam aktivit a doba jejich trvání (vlastní zpracování)	104
Tabulka 23 Výstupní tabulka síťové analýzy v programu WinQSB (vlastní zpracování)	105
Tabulka 24 Časové rezervy (vlastní zpracování)	107
Tabulka 25 Matice odpovědnosti (vlastní zpracování)	108
Tabulka 26 Stupnice pro vyhodnocení dopadu rizika (vlastní zpracování)	109
Tabulka 27 Stupnice pro vyhodnocení velikosti pravděpodobnosti rizika (vlastní zpracování)	109
Tabulka 28 Seznam rizik a jejich významnost (vlastní zpracování)	110

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Zápis rozhovoru s maloobchodním ředitelem
- P II Dotazník spokojenosti personálu prodejen (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY)
- P III Výsledky dotazníkového šetření – tabulky (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY)
- P IV Výsledky dotazníkového šetření – grafické vyhodnocení (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY)
- P V Výsledky dotazníkového šetření – kvadrantová analýza (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY)
- P VI Matematický model SWOT analýzy
- P VII Předloha tabulek pro síň slávy
- P VIII Síťová analýza
- P IX Matice odpovědnosti
- P X Tabulky pro vyhodnocení rizik
- P XI Výpočet významnosti rizik

PŘÍLOHA P I: ZÁPIS ROZHOVORU S MALOOBCHODNÍM ŘEDITELEM

Jak dlouho již ve společnosti působíte?

Se společností jsem spolupracoval jako podnikatel od roku 1999 a jako zaměstnanec tam pracuji od roku 2004.

Je složení top managementu ve společnosti a maloobchodní síti stabilní?

V podstatě je stabilní. K výměnám nejvyššího vedení dochází velmi zřídka a v maloobchodní síti sice trochu více, ale stále nikterak často. Zhruba se změní 1 manažerka za rok z celkového počtu 11 manažerek. Celkem častým důvodem je například těhotenství, kdy manažerka je dočasně nahrazena.

Mají prodavačky osobní příklad? Znají životopisy, úspěchy jejich vedení? Má společnost své hrdiny?

Některé pracovnice a pracovníky firmy bych i označil za firemní hrdiny. Ne všichni sice u společnosti stále působí, ale mnoho z nich stále ano. Co se týká informovanosti prodavaček o úspěších, životopisech, tak na vnitropodnikovém intranetu je zaznamenán můj pracovní postup. Jinak je to možné v rámci rozhovorů s manažerkami, ale není na tuto oblast kladen velký důraz.

Jak často jsou prodejny navštěvovány vedoucími pracovníky?

Manažerkami minimálně jednou za 10 dnů, ale ve většině případů častěji a mnou v průměru 1 za 3 měsíce (samozřejmě s výjimkou pěti obchodů, které mám přímo na starost a kam jezdím častěji). Vzhledem k rozsáhlosti naší sítě je to myslím celkem dobré. Společnost klade důraz na osobní kontakt se zaměstnanci, chceme, aby manažerky byly na prodejnách a měly přehled jednak o tom, co se na prodejně děje, a hlavně o tom jaké jsou samotné prodavačky.

Jak často a za co jsou prodavačky chváleny?

Jsou chváleny za nadstandardní účtenky, za měsíční výsledky a vždy když se jim cokoliv povede. Na pochvalu velmi dbáme, považujeme ji za jeden z nejsilnějších typů motivace. Já sám vždy když navštěvuji prodejny, tak na každé z prodejen vyslovím minimálně jednu po-

chvalu. Pokud není možné pochválit za prodejní výsledky, tak alespoň za uklizenou prodejnu, hezky rozestavené zboží apod.

Jaké jsou nejčastější výhrady k prodavačkám?

Kolísání pracovního nasazení v důsledku událostí v soukromém životě (rozchody, nové lásky). Možná se to na první pohled nezdá, ale právě tyto věci velmi ovlivňují snahu prodavačky na prodejně, jestli se snaží zákazníkům pomoci vybrat zboží či pouze čeká u pultu a není duchem přítomna. Dalším problémem je odhadování zákazníků a v důsledku toho kolísavá úroveň kvality obsluhy či nabízeného zboží. Některé prodavačky například vidí, že zákazník přijde v monterkách a už se mu ani nesnaží nabídnout nejlepší zboží na prodejně, protože neočekávají, že by na to měl finance, což mnohdy není pravda. Toto nás trápí, snažíme se prosazovat stejný přístup ke všem zákazníkům.

Jaké mají prodavačky pracovní benefity?

40 % zaměstnanecká sleva na veškeré zboží. Vnitrofiremní školení prodejních dovedností. Možnost využití výhodných firemních tarifů na mobilní volání. Co se týká zaměstnanecké slevy, tak tam dochází i k částečné dotaci firmou, neboť považujeme za důležité, aby prodavačky věděly, že zboží je kvalitní a uměly ho tedy lépe prodat zákazníkům, aby mohly čerpat z vlastní zkušenosti. Vzhledem k tomu, že byla tato možnost v minulosti několikrát zneužita prodavačkou, která si zboží vzala na osobní odběr a poté ho dále prodala, tak to v současnosti funguje tak, že prodavačka každý osobní odběr zboží musí nahlásit své nadřízené.

Pořádá společnost pro prodavačky soutěže, které mají za cíl zvýšit jejich snahu o lepší tržby?

Trvale běží celofiremní kvartální soutěž v prodeji doplňkového sortimentu. Každá z manažerek si navíc pořádá své motivační soutěže pro svůj region, např. soutěž v prodeji konkrétní řady produktů.

Existuje místo, kde by obsluhy mohly jednoduše zpětně dohledat, kdo byly předchozí vítězové soutěže v prodeji doplňkového sortimentu?

Ne.

Pořádá společnost jiné soutěže (např. o nejhezčí prodejnu)?

Ne. Byla soutěž o nejhezčí vánoční výzdobu, ale to už je 5 let zpátky.

Jaké mají prodavačky možnosti kariérního růstu?

Mohou se profilovat jako firemní školitelky produktů nebo prodejních dovedností. Mohou se stát také vedoucími prodejny a 2 ze současných manažerek původně nastoupily jako obsluhy prodejen.

Používá společnost mystery shopping či mystery employee?

Používáme mystery shopping, který děláme vlastními silami, s tím, že nemá přímý dopad na mzdy a výstupy z těchto kontrol jsou používány pouze k zlepšení prodejních a komunikačních dovedností obsluh prodejen.

Provádí prodavačky či vedoucí prodejen sebehodnocení?

Prodavačky hovoří často s manažerkami a mluví o tom, co se nepovedlo, co se povedlo, ale jinak v podstatě ne.

Jaké mají prodavačky možnosti se seberealizovat v rámci prodejny?

Výrazným způsobem se podílí na vystavení zboží a na interiérových úpravách, které jsou s nimi konzultovány a jsou zohledňovány i jejich zkušenosti z provozu prodejny.

Mohou se prodavačky angažovat nejen v rámci prodejny, ale i v rámci regionu, celé maloobchodní sítě či společnosti jako takové?

Posílají své postřehy a náměty na změny do speciálně vytvořené e-mailové schránky, kterou řídím já. Účastní se dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců, které probíhá každý rok a další možností, kde mohou uplatňovat své nápady je prostřednictvím svých manažerek.

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI PERSONÁLU PRODEJEN

Dobrý den,

rádi bychom Vás požádali o vyplnění tohoto dotazníku. Jeho cílem je zjistit úroveň spokojenosti personálu prodejen v rámci celé sítě. Vyplněním tohoto dotazníku můžete nejen vyjádřit Váš názor, ale i ovlivnit současná a budoucí rozhodnutí týkající se personálu prodejen – týkající se Vás a Vašich spolupracovníků. Dotazník je zcela anonymní.

Děkujeme Vám za Váš čas a pravdivost Vašich odpovědí.

1. Jak jste celkově spokojena se svým zaměstnáním?

- a) Velmi spokojena
- b) Spíše spokojena
- c) Spíše nespokojena
- d) Velmi nespokojena

2. Jak jsou pro Vás následující oblasti **důležité**? Označujte jako ve škole (tzn. 1 – velmi důležité, 5 – nedůležité).

- a) Možnost dělat práci, která mě baví
- b) Možnost realizovat mé nápady a představy
- c) Výše mzdy
- d) Provázanost mzdy s mými výkony
- e) Jistota zaměstnání
- f) Kariéerní růst
- g) Benefity a zaměstnanecké výhody
- h) Vzdělávání
- i) Dobré pracovní prostředí (např. osvětlení, teplota)
- j) Vybavení prodejny
- k) Vztahy s kolegyněmi
- l) Vztahy s nadřízenými
- m) Úroveň komunikace s nadřízenými
- n) Dobré jméno firmy

3. Jak jste s následujícími oblastmi ve firmě **spokojená**? Označte jako ve škole (tzn. 1 – velmi spokojená, 5 – velmi nespokojená).

- a) Možnost dělat práci, která mě baví
- b) Možnost realizovat mé nápady a představy
- c) Výše mzdy
- d) Provázanost mzdy s mými výkony
- e) Jistota zaměstnání
- f) Kariérní růst
- g) Benefity a zaměstnanecké výhody
- h) Vzdělávání
- i) Dobré pracovní prostředí (např. osvětlení, teplota)
- j) Vybavení prodejny
- k) Vztahy s kolegyněmi
- l) Vztahy s nadřízenými
- m) Úroveň komunikace s nadřízenými
- n) Dobré jméno firmy

4. Myslíte si, že máte dostatek informací důležitých k Vaší práci?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

5. Kolik času Vám zabere doprava do zaměstnání?

- a) Do 15 minut
- b) 16 – 30 minut
- c) 31 – 60 minut
- d) Více než 60 minut

6. Chtěla byste pracovat na jiné firemní prodejně?

- a) Ano
- b) Ne

7. Svým přátelům byste doporučila práci ve firmě?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

8. Máte nějaké další připomínky ke společnosti? Jaké?

Ještě jednou Vám děkujeme za Vaše odpovědi.

(Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY)

PŘÍLOHA P III: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ – TABULKY

Tabulka 7 Tabulkové výsledky otázky č. 1 (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY)

1. Jak jste celkově spokojena se svým zaměstnáním?

	Absolutní počet	Relativní počet [%]
a) Velmi spokojena	80	39,6%
b) Spíše spokojena	105	52,0%
c) Spíše nespokojena	17	8,4%
d) Velmi nespokojena	0	0,0%
Počet odpovědí	202	

Tabulka 8 Tabulkové výsledky otázky č. 2 (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY)

2. Jak jsou pro Vás následující oblasti důležité? Označte jako ve škole (tzn. 1 - velmi důležité, 5 - nedůležité).

	1	2	3	4	5	Počet odpovědí	Průměrná hodnota
a) Možnost dělat práci, která mě baví	79	82	39	2	0	202	1,82
b) Možnost realizovat mé nápady a představy	66	79	51	4	2	202	2,00
c) Výše mzdy	93	98	8	3	0	202	1,61
d) Provázanost mzdy s mými výkony	39	72	56	30	5	202	2,46
e) Jistota zaměstnání	74	87	39	2	0	202	1,85
f) Kariéerní růst	59	92	37	12	2	202	2,04
g) Benefity a zaměstnanecké výhody	56	69	61	12	4	202	2,20
h) Vzdělávání	31	54	80	28	9	202	2,65
i) Dobré pracovní prostředí (např. osvětlení, teplota)	35	71	78	18	0	202	2,39
j) Vybavení prodejny	39	69	75	17	2	202	2,38
k) Vztahy s kolegyněmi	82	90	25	3	2	202	1,78
l) Vztahy s nadřízenými	73	95	30	4	0	202	1,83
m) Úroveň komunikace s nadřízenými	53	77	51	17	4	202	2,22
n) Dobré jméno firmy	33	43	73	40	13	202	2,79

Tabulka 9 Tabulkové výsledky otázky č. 3 (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY)

3. Jak jste s následujícími oblastmi ve firmě spokojená? Označte jako ve škole (tzn. 1 - velmi spokojená, 5 - velmi nespokojená).

		1	2	3	4	5	Počet odpovědí	Průměrná hodnota
a)	Možnost dělat práci, která mě baví	68	73	41	14	6	202	2,09
b)	Možnost realizovat mé nápady a představy	18	52	81	35	16	202	2,90
c)	Výše mzdy	19	38	92	28	25	202	3,01
d)	Provázanost mzdy s mými výkony	32	65	31	52	21	201	2,83
e)	Jistota zaměstnání	47	76	53	21	5	202	2,31
f)	Kariérní růst	29	37	56	55	25	202	3,05
g)	Benefity a zaměstnanecké výhody	28	58	59	37	20	202	2,82
h)	Vzdělávání	33	63	71	29	4	200	2,54
i)	Dobré pracovní prostředí (např. osvětlení, teplota)	77	70	32	22	1	202	2,01
j)	Vybavení prodejny	81	84	27	10	0	202	1,83
k)	Vztahy s kolegyněmi	87	77	32	5	1	202	1,79
l)	Vztahy s nadřízenými	49	60	63	13	17	202	2,45
m)	Úroveň komunikace s nadřízenými	98	51	45	6	2	202	1,83
n)	Dobré jméno firmy	69	70	49	10	4	202	2,06

Tabulka 10 Tabulkové výsledky otázky č. 4 (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY)

4. Myslíte si, že máte dostatek informací důležitých k Vaší práci?

	Absolutní počet	Relativní počet [%]
a) Určitě ano	139	68,8%
b) Spíše ano	60	29,7%
c) Spíše ne	2	1,0%
d) Určitě ne	1	0,5%
Počet odpovědí	202	

Tabulka 11 Tabulkové výsledky otázky č. 5 (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY)

5. Kolik času Vám zabere doprava do zaměstnání?

		Absolutní počet	Relativní počet [%]
a)	Do 15 minut	50	24,8%
b)	16 - 30 minut	104	51,5%
c)	31 - 60 minut	42	20,8%
d)	Více než 60 minut	6	3,0%
	Počet odpovědí	202	

Tabulka 12 Tabulkové výsledky otázky č. 6 (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY)

6. Chtěla byste pracovat na jiné firemní prodejně?

		Absolutní počet	Relativní počet [%]
a)	Ano	38	19,5%
b)	Ne	157	80,5%
	Počet odpovědí	195	

Tabulka 13 Tabulkové výsledky otázky č. 7 (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY)

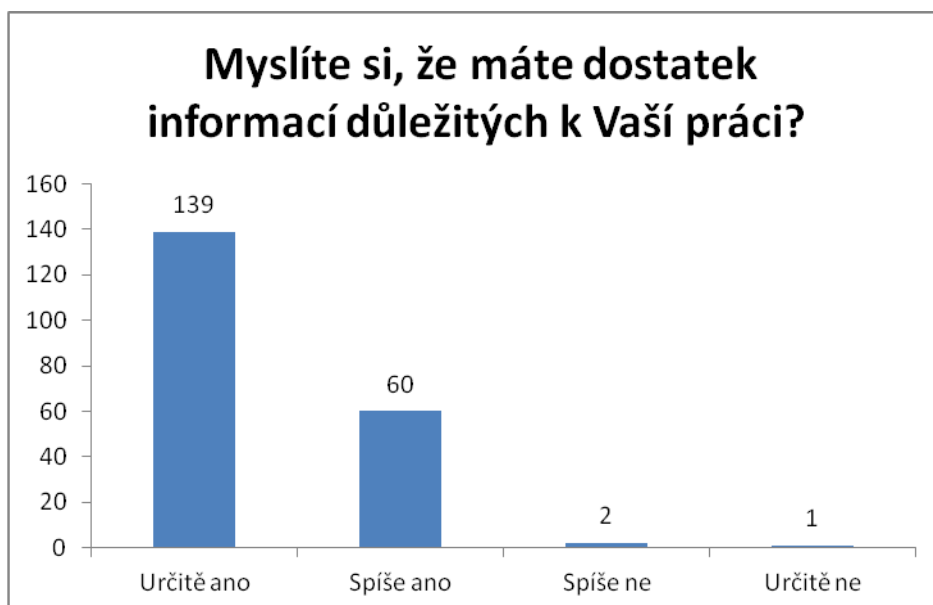
7. Svým přátelům byste doporučila práci ve firmě?

		Absolutní počet	Relativní počet [%]
a)	Určitě ano	80	39,6%
b)	Spíše ano	99	49,0%
c)	Spíše ne	21	10,4%
d)	Určitě ne	2	1,0%
	Počet odpovědí	202	

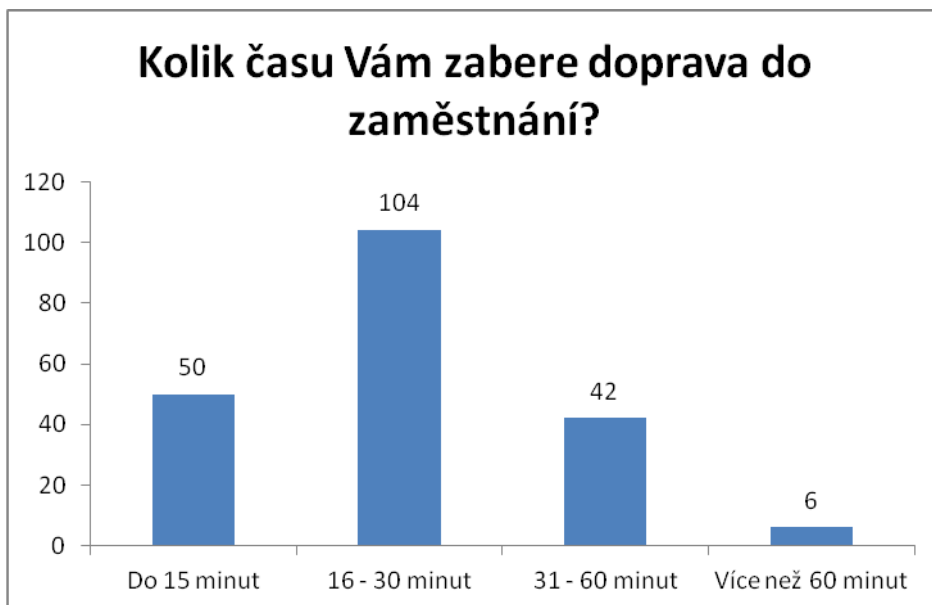
PŘÍLOHA P IV: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ – GRAFICKÉ VYHODNOCENÍ



Obrázek 1 Grafické vyhodnocení otázky č. 1 (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY)



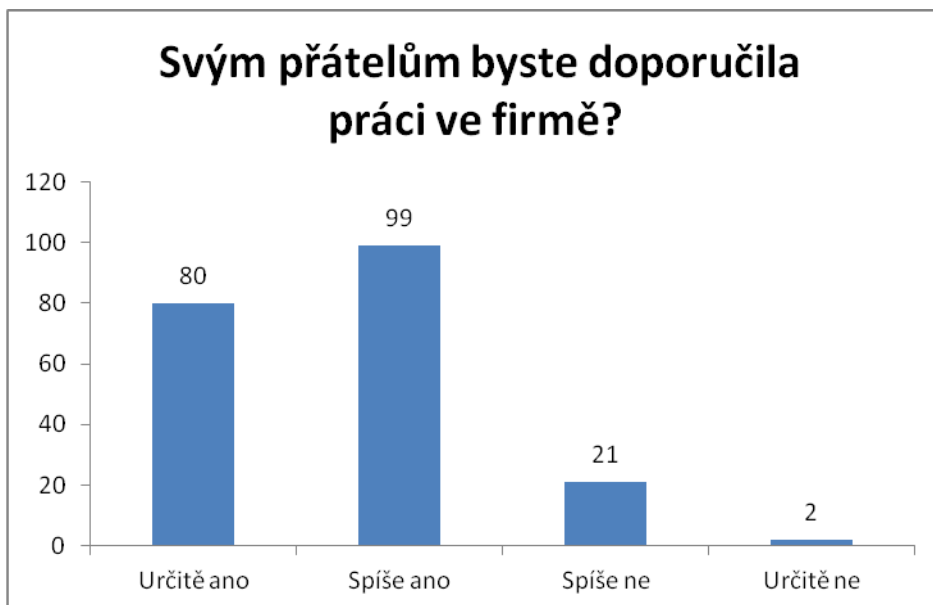
Obrázek 2 Grafické vyhodnocení otázky č. 4 (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY)



Obrázek 3 Grafické vyhodnocení otázky č. 5 (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY)

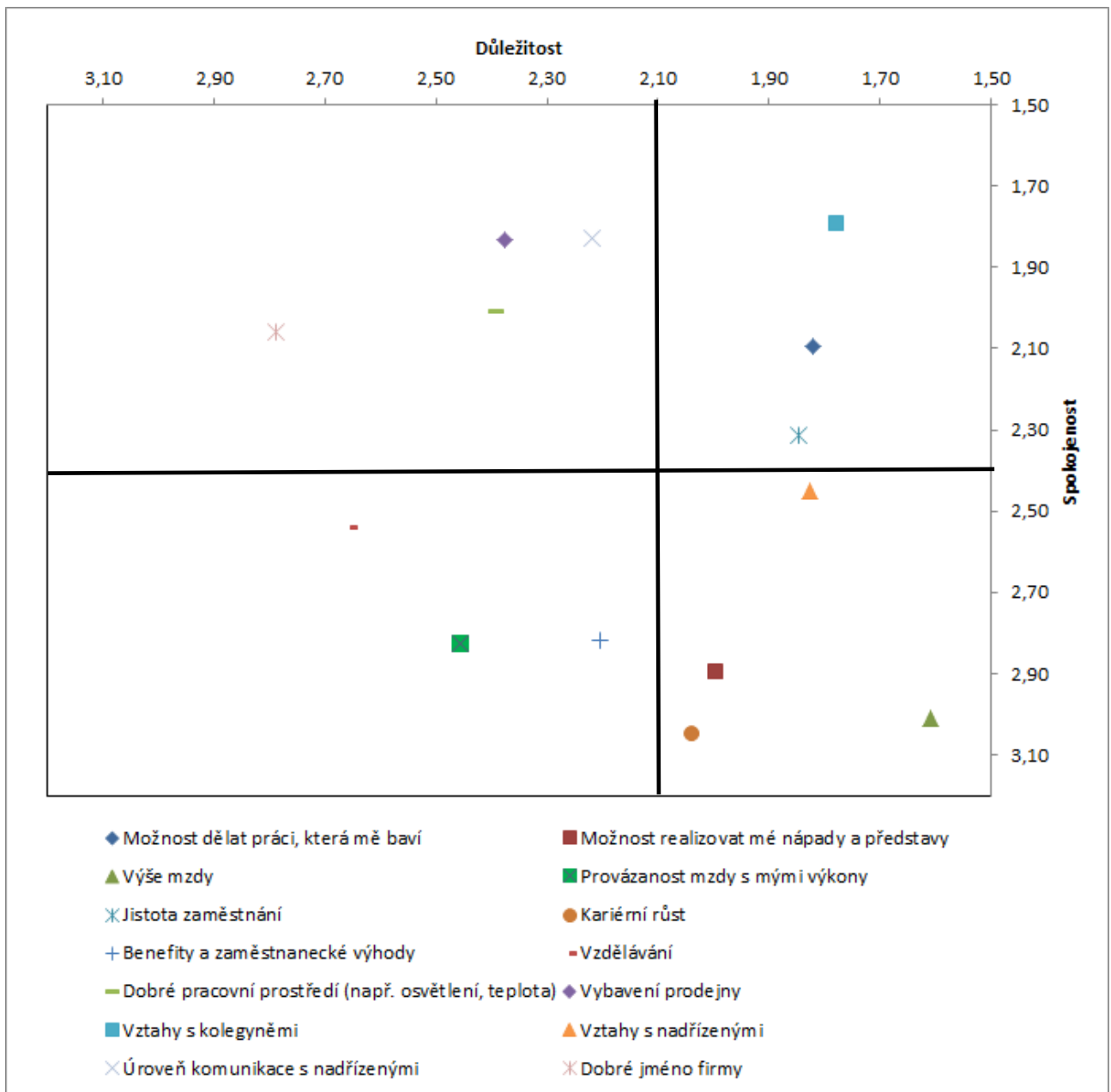


Obrázek 4 Grafické vyhodnocení otázky č. 6 (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY)



Obrázek 5 Grafické vyhodnocení otázky č. 7 (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY)

PŘÍLOHA P V: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ – KVADRANTOVÁ ANALÝZA



Obrázek 6 Kvadrantová analýza (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY)

PŘÍLOHA P VI: MATEMATICKÝ MODEL SWOT ANALÝZY

Tabulka 14 Matematický model SWOT analýzy (vlastní zpracování)

	Příležitosti											Hrozby															
	Snížení DPH	Snížení daně z příjmů PO	Růst kupní síly občanů ČR a SR	Uvolnění legislativy pro podnikatele	Posílení české koruny	Růst turistiky do ČR a SR	Posílení nákupní turistiky do OC	Snížení cen energií	Snížení cen pohonných hmot	Výskyt nového velkooběratele	Výskyt nového typu zboží	Výskyt nového výrobce	Zvýšení DPH	Zvýšení daně z příjmů PO	Politická nestabilita v ČR či SR	Zpřísnění legislativy pro podnikatele	Oslabení české koruny	Růst obliby nakupování přes internet	Přírodní katastrofy	Zvýšení cen energií	Zvýšení cen pohonných hmot	Nový konkurent v ČR či SR	Krach dodavatele	+	-		
Silné stránky																											
Zkušenost s působením v ČR i SR	0	0	0	0	0	+	0	0	0	+	+	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
Dobré jméno společnosti	0	0	0	0	0	+	+	0	0	+	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
Přítomnost prodejen v centrech	0	0	+	+	0	+	+	0	+	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	0	-	0	0	0	5	3	
Široká nabídka zboží	+	0	+	+	+	+	0	0	0	0	+	+	-	0	-	-	0	-	0	0	0	-	0	0	7	6	
Rozsáhlá síť kamenných prodejen	0	+	+	+	0	+	+	+	+	0	0	0	0	-	-	-	0	-	0	-	-	0	0	0	7	6	
Příjemně působící interiér prodejen	0	0	+	0	0	+	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	0	0	0	3	2		
Dobrá úroveň komunikace	0	0	0	0	0	0	0	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	1	1		
Stabilní složení top managementu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0		
Zkušenost s pořádáním soutěží	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0		
Dobré vertikální i horizontální vztahy	0	0	0	0	0	0	0	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	1	1		
Vedoucí navštěvují často prodejny	0	0	0	0	0	0	0	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	1	1		
Dobré technické vybavení vedoucích	+	+	+	0	0	0	0	0	+	0	0	0	-	-	-	0	0	0	0	-	0	0	0	4	4		
Dobrá úroveň znalostí o zboží	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0		
Slabé stránky																											
Nekonkrétnost dlouhodobého cíle	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	2	
Vysoké náklady na provoz prodejen	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	-	-	0	0	0	-	-	-	0	0	0	0	0	6	
Problémy s reklamou	0	0	0	-	0	-	-	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	
Nízká nabídka benefitů	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	3	
Nevyužívání "podnikových hrdinů"	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	0	0	0	0	0	0	-	0	-	-	-	-	0	7		
Alokace zaměstnanců	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	-	0	0	0	0	-	0	-	-	0	0	0	5		
Absence sebehodnocení	0	0	-	0	0	0	0	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	0	0	0	6		
Nízká angažovanost prodavaček	0	0	0	0	0	-	-	-	0	0	-	-	0	0	-	-	0	-	-	0	-	0	0	0	11		
Nemotivující finanční ohodnocení	-	0	-	0	0	-	-	0	0	-	-	0	0	0	0	-	0	0	0	0	-	0	0	0	8		
Malá možnost kariérního růstu prod.	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	0	0	0	0	-	0	0	0	5		
Vysoká fluktuace prodavaček	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	0	0	0	0	-	0	0	0	4		
Nízký kariérní věk prodavaček	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3		
+	2	2	5	3	1	6	3	2	6	3	3	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	41			
-	1	1	2	1	0	3	3	3	4	2	3	1	4	6	10	8	3	3	6	5	10	8	2		89		

PŘÍLOHA P VII: PŘEDLOHA TABULEK PRO SÍŇ SLÁVY

Tabulka 15 Tabulková předloha kategorie Nejvyšší prodej na 1 účtenku (vlastní zpracování)

Nejvyšší prodej na 1 účtenku				
Pořadí	Prodejna	Prodávající	Datum	Částka (Kč)
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

Tabulka 16 Tabulková předloha kategorie Nejvyšší prodej na 1 účtenku v regionu X (vlastní zpracování)

Nejvyšší prodej na 1 účtenku v regionu X				
Pořadí	Prodejna	Prodávající	Datum	Částka (Kč)
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

Tabulka 17 Tabulková předloha kategorie Zlepšení roku (vlastní zpracování)

Zlepšení roku				
Pořadí	Prodejna	Personální složení	Rok	Zlepšení (%)
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

Tabulka 18 Tabulková předloha kategorie Zlepšení roku v regionu X (vlastní zpracování)

Zlepšení roku v regionu X				
Pořadí	Prodejna	Personální složení	Rok	Zlepšení (%)
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

Tabulka 19 Tabulková předloha kategorie Zlepšení měsíce (vlastní zpracování)

Zlepšení měsíce				
Pořadí	Prodejna	Personální složení	Měsíc a rok	Zlepšení (%)
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

Tabulka 20 Tabulková předloha kategorie Zlepšení roku v regionu X (vlastní zpracování)

Zlepšení měsíce v regionu X				
Pořadí	Prodejna	Personální složení	Měsíc a rok	Zlepšení (%)
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

Tabulka 21 Tabulková předloha kategorie Vítězové soutěže v prodeji doplňkového sortimentu v regionu X (vlastní zpracování)

Vítězové soutěže v prodeji doplňkového sortimentu v regionu X			
Rok	Soutěž	Prodejna	Personální složení
2015	1.		
2015	2.		
2015	3.		
2015	4.		
2016	1.		

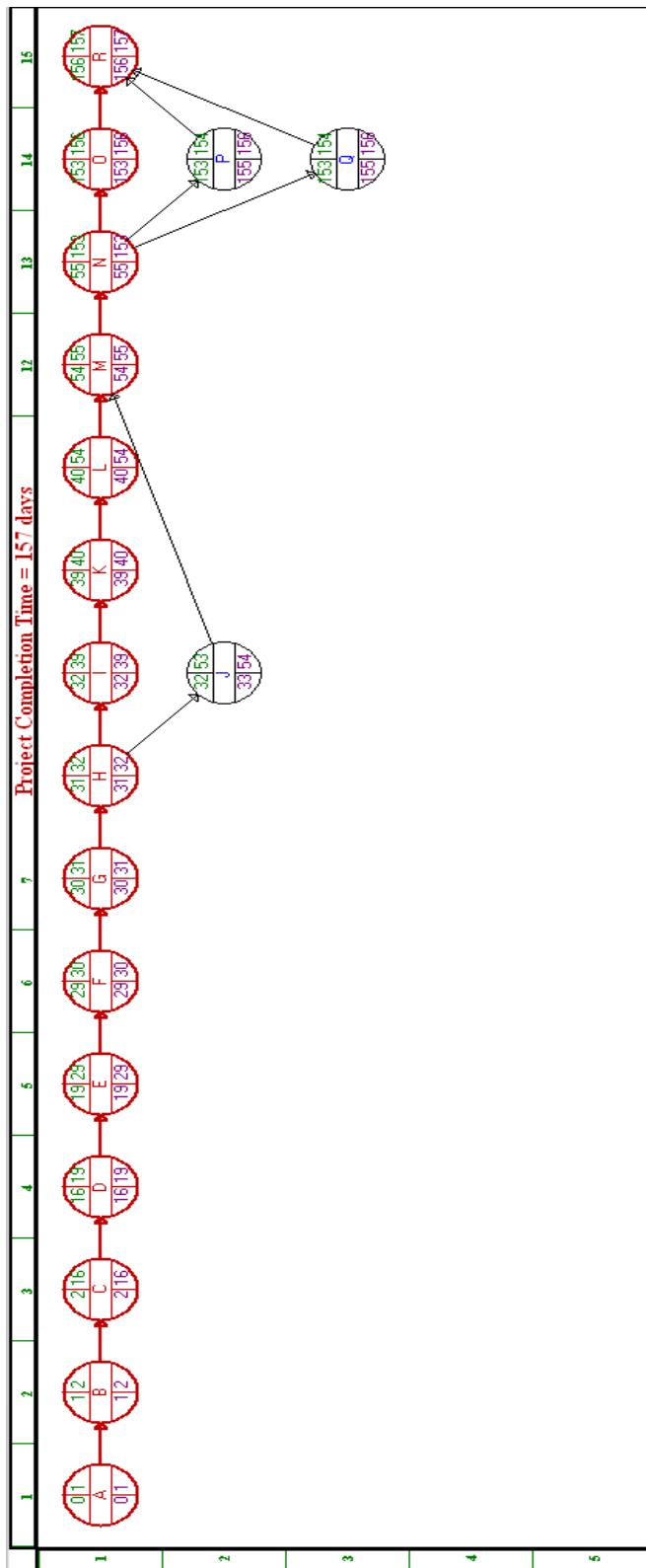
PŘÍLOHA P VIII: SÍŤOVÁ ANALÝZA

Tabulka 22 Seznam aktivit a doba jejich trvání (vlastní zpracování)

Aktivita	Název aktivity	Doba trvání (dny)	Předcházející aktivity
a	Schválení realizace projektu top managementem společnosti XY	1	-
b	Informování managementu maloobchodní sítě prodejen o projektu	1	a
c	Umožnění připomínkovat projekt středním managementem maloobchodní sítě prodejen	14	b
d	Zahrnutí schválených připomínek do projektu	3	c
e	Vytvoření síně slávy na intranetu společnosti	10	d
f	Představení síně slávy managementu sítě prodejen společnosti	1	e
g	Vložení údajů pro kategorii Vítězové soutěže v prodeji doplňkového sortimentu v regionu X	1	f
h	Zpřístupnění síně slávy obsluhám prodejen	1	g
i	Získání prvních informací a zaplnění kategorie	7	h
j	Zpopularizování síně slávy mezi obsluhami prodejen	21	h
k	Zaslání e-mailu upozorňujícího na aktualizaci síně slávy	1	i
l	První nákup a rozdání odměn	14	k
m	Projednání ohlasu síně slávy mezi obsluhami prodejen managementem	1	j,l
n	Pokračování provozu síně slávy	98	m
o	Kontrola splnění hlavního cíle projektu	3	n
p	Kontrola splnění vedlejšího cíle (Zvýšení průměrné tržby na 1 účtenku)	1	n
q	Kontrola splnění vedlejšího cíle (Zvýšení účinnosti soutěže v prodeji doplňkového sortimentu)	1	n
r	Rozhodnutí o pokračování projektu	1	o,p,q

Tabulka 23 Výstupní tabulka síťové analýzy v programu WinQSB (vlastní zpracování)

04-05-2015 13:08:44	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	1	1	2	1	2	0
3	C	Yes	14	2	16	2	16	0
4	D	Yes	3	16	19	16	19	0
5	E	Yes	10	19	29	19	29	0
6	F	Yes	1	29	30	29	30	0
7	G	Yes	1	30	31	30	31	0
8	H	Yes	1	31	32	31	32	0
9	I	Yes	7	32	39	32	39	0
10	J	no	21	32	53	33	54	1
11	K	Yes	1	39	40	39	40	0
12	L	Yes	14	40	54	40	54	0
13	M	Yes	1	54	55	54	55	0
14	N	Yes	98	55	153	55	153	0
15	O	Yes	3	153	156	153	156	0
16	P	no	1	153	154	155	156	2
17	Q	no	1	153	154	155	156	2
18	R	Yes	1	156	157	156	157	0
	Project	Completion	Time	=	157	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			



Obrázek 7 Grafické zobrazení kritické cesty

Tabulka 24 Časové rezervy (vlastní zpracování)

Aktivita	Čas akt.	Nejdříve možný začátek NMZ	Nejdříve možný konec NMK	Nejpozději přípustný začátek NPZ	Nejpozději přípustný konec NPK	Celková časová rezerva (CČR=NPZ-NMZ)	Volná časová rezerva (VČR=NMK-NMZ-Ča)	Nezávislá časová rezerva (NČR=max(0;NMK-NPK-Ča))
a	1	0	1	0	1	0	0	0
b	1	1	2	1	2	0	0	0
c	14	2	16	2	16	0	0	0
d	3	16	19	16	19	0	0	0
e	10	19	29	19	29	0	0	0
f	1	29	30	29	30	0	0	0
g	1	30	31	30	31	0	0	0
h	1	31	32	31	32	0	0	0
i	7	32	39	32	39	0	0	0
j	21	32	53	33	54	1	0	0
k	1	39	40	39	40	0	0	0
l	14	40	54	40	54	0	0	0
m	1	54	55	54	55	0	0	0
n	98	55	153	55	153	0	0	0
o	3	153	156	153	156	0	0	0
p	1	153	154	155	156	2	0	0
q	1	153	154	155	156	2	0	0
r	1	156	157	156	157	0	0	0

PŘÍLOHA P IX: MATICE ODPOVĚDNOSTI

Tabulka 25 Matice odpovědnosti (vlastní zpracování)

Úkol	Předseda představenstva	Ředitel maloobchodu	Oblastní vedoucí	Obsluhy prodejen	IT pracovník	Tvůrce projektu
Podnět na vypracování projektu	C	A				R
Příprava projektu		C				A/R
Schválení realizace projektu top managementem společnosti XY	A	C			I	R
Informování managementu maloobchodní sítě prodejen o projektu		A/R	I			I
Připomínkování projektu středním managementem maloobchodní sítě prodejen		A	R		C	C
Zahrnutí schválených připomínek do projektu	C	A	C		C	R
Vytvoření síně slávy na intranetu společnosti	I	A			R	C
Představení síně slávy managementu sítě prodejen společnosti	I	A	C		R	C
Vložení údajů pro kategorii Vítězové soutěže v prodeji doplňkového sortimentu v regionu X		C	R		A	I
Umožnění prohlížení síně slávy obsluhám prodejen	I	C	I	I	A/R	I
Informování obsluh prodejen o síni slávy		A/R	I	I		C
Zpopularizování síně slávy mezi obsluhami prodejen		A	R	I		
Získání prvních informací a zaplnění kategorie		A	R	I	C	
Zaslání e-mailu upozorňujícího na aktualizaci síně slávy		A/R	I	I		
První nákup a rozdání odměn		A	R	I		
Projednání ohlasu síně slávy mezi obsluhami prodejen managementem	I	A	R	C		C
Kontrola splnění hlavního cíle projektu	C	A	C			R
Kontrola splnění vedlejšího cíle (Zvýšení průměrné tržby na 1 účtenku)	C	A	C			R
Kontrola splnění vedlejšího cíle (Zvýšení účinnosti soutěže v prodeji doplňkového sortimentu)	C	A	C			R
Rozhodnutí o pokračování projektu	A/R	C	C	I	I	C
Kontrola splnění vedlejšího cíle (Zvýšení spokojenosti obsluh prodejen)	C	A	C			R

PŘÍLOHA P X: TABULKY PRO VYHODNOCENÍ RIZIK

Tabulka 26 Stupnice pro vyhodnocení dopadu rizika (vlastní zpracování)

Dopad	Hodnoty	
	Od	Do
Velmi malý	0,1	1
Malý	1,1	2
Střední	2,1	3
Vysoký	3,1	4
Velmi vysoký	4,1	5

Tabulka 27 Stupnice pro vyhodnocení velikosti pravděpodobnosti rizika (vlastní zpracování)

Pravděpodobnost výskytu	Hodnoty	
	Od	Do
Velmi malá	0,1	1
Malá	1,1	2
Střední	2,1	3
Vysoká	3,1	4
Velmi vysoká	4,1	5

PŘÍLOHA P XI: VÝPOČET VÝZNAMNOSTI RIZIK

Tabulka 28 Seznam rizik a jejich významnost (vlastní zpracování)

	Dopad rizika	Pravděpodobnost	Významnost rizika
Obsluhy přestanou být motivovány, protože se pořadí nebude měnit	4,1	2,6	10,66
Obsluhy nebudou navštěvovat síň slávy	4,7	2,1	9,87
Vedoucí pracovníci brzy přestanou propagovat síň slávy	3,9	2,2	8,58
Vznik neočekávaných výdajů	4,2	2	8,4
Síň slávy nepovede ke zvýšení tržeb	4,5	1,8	8,1
Zhoršení průkaznosti vlivu síně slávy na dosažené tržby	3,2	2,5	8
Vedoucí pracovníci nebudou správně provádět aktualizaci dat	3,6	2	7,2
Obsluhy budou požadovat vyšší odměny za dosažené úspěchy	2,6	2,7	7,02
Vedoucí pracovníci nebudou věřit v efekt síně slávy	3,8	1,7	6,46
Obsluhy nebudou věřit autenticitě uváděných údajů	3,6	1,6	5,76
Nově přijímaný personál nebude dostatečně seznámen s intranetem a síní	3	1,9	5,7
Obsluhy prodejen nebudou dostatečně seznámeny se síní	3,2	1,7	5,44
Vysoce úspěšné pracovnice získají pocit nenahraditelnosti	3,4	1,5	5,1
Obsluhy budou demotivovány, protože se jim dlouhodobě nebude dařit dosahovat dobrého umístění v žebříčcích	2,2	1,8	3,96
Obsluhy nebudou spokojeny se skladbou sledovaných kategorií	1,8	2,1	3,78
Růst konfliktů mezi obsluhami prodejen – kvůli snaze být první, obviňování se za neúspěch	2,3	1,6	3,68
Zpoždění oficiálního spuštění síně slávy	2,3	1,5	3,45
Prodejny, které navštěvuje nejvíce zákazníků, zaplní všechna místa v žebříčcích	2,9	0,9	2,61
Malá podpora ze strany vedení společnosti	2,6	1	2,6
Vedoucí vyvinou nepřiměřený tlak na dosažení dobrých umístění, což vyvolá velký stres mezi obsluhami	2,1	1,2	2,52
Některé obsluhy nebudou chtít být uváděny v žebříčcích	2,8	0,8	2,24
Konflikty mezi oblastními vedoucími (obviňování z falšování údajů...)	1,8	1,1	1,98