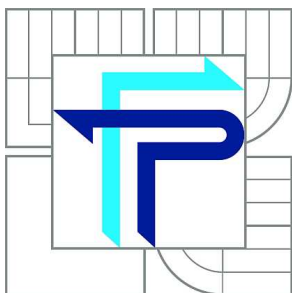


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ZHODNOCENÍ MOTIVAČNÍHO PROGRAMU FIRMY SPORTOBCHOD.CZ S.R.O. A NÁVRHY NA JEHO ZLEPŠENÍ

EVALUATION OF THE MOTIVATION PROGRAM THE SPORTOBCHOD.CZ S.R.O. AND A
PROPOSAL FOR ITS IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. KRYSTYNA MUCKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. ŠTĚPÁN KONEČNÝ, Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mucková Krystyna, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Zhodnocení motivačního programu firmy SportObchod.cz s.r.o. a návrhy na jeho zlepšení

v anglickém jazyce:

Evaluation of the Motivation Program the SportObchod.cz s.r.o. and a Proposal for its Improvement

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10.vyd. Praha : Grada, 2007. 789s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. Praha : Grada, 2008. 268s. ISBN 978-80-247-2177-4.

HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London : Perason Education, 2002. 655s. ISBN 0-273-65189-7.

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha : Grada, 2006. 240s. ISBN 978-80-247-1457-8.

NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha : Academia, 2004. 270s. ISBN 978-80-200-0592-2.

RAŠTICOVÁ, M. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Brno: Cerm, 2012.ISBN 978-80-7204-809-0.

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 19.05.2013

Abstrakt

Tato diplomová práce pojednává o problematice pracovní motivace. Orientuje se na zlepšení motivačního systému společnosti SportObchod.cz s.r.o.. Současný stav motivačního programu je analyzován pomocí dotazníkového šetření a vnitropodnikových dat. Výstupem práce je návrh nového motivačního systému vedoucího ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců a jejich spokojenosti v dané firmě.

Klíčová slova

Motivace, pracovní motivace, motivační systém, zaměstnanci, hodnocení, odměňování, vedení lidí.

Abstrakt

This thesis deals with the problem of work motivation. It focuses on improving the motivation system of SportObchod.cz s.r.o. The current motivation system is analyzed using a questionnaire research and internal resources. The output of work is to design new motivation program leading to improved employee performance and satisfaction in the company.

Keywords

Motivation, work motivation, motivation system, employee, evaluation, compensation, leadership.

Bibliografická citace

MUCKOVÁ, K. *Zhodnocení motivačního programu firmy SportObchod.cz s.r.o. a návrhy na jeho zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 96 s., 4 s. příloh. Vedoucí diplomové práce: Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a že jsem ji zpracovala samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorských práv (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským, ve znění pozdějších předpisů).

V Brně, dne 24. května 2013

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za odborné vedení a jeho cenné rady a připomínky, které mi v průběhu zpracování diplomové práce poskytoval. Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Josefu Mechovi za umožnění zpracování diplomové práce na půdě jeho podniku a jeho ochotu poskytnout informace o firmě. V neposlední řadě také děkuji všem zaměstnancům firmy SportObchod.cz za to, že se zúčastnili mého dotazníkového šetření.

Obsah

1	Úvod	7
2	Cíle a metody práce	8
3	Teoretická část	9
3.1	Motivace	9
3.1.1	Druhy motivů	9
3.1.2	Motivační proces	11
3.1.3	Zdroje motivace	11
3.2	Demotivace	12
3.3	Manipulace	13
3.4	Vedení lidí	14
3.5	Teorie motivací	15
3.5.1	Maslowova hierarchie potřeb	15
3.5.2	Alderferova hierarchie potřeb	16
3.5.3	Herzbergova dvoufaktorová teorie	16
3.5.4	Vroomova teorie očekávání	17
3.5.5	Teorie cukru a biče	17
3.5.6	Teorie X a Y	18
3.6	Motivační typy osobností	18
3.6.1	Usměrňovatelé	19
3.6.2	Objevovatelé	20
3.6.3	Sladřovatelé	20
3.6.4	Zpřesňovatelé	20
3.7	Motivační program podniku	21
3.8	Hodnocení a odměňování	23
3.8.1	Hodnocení	23
3.8.2	Odměňování	25
4	Analytická část	29
4.1	O firmě	29
4.1.1	Základní informace	30
4.1.2	Organizační struktura	31
4.1.3	Sponzoring	33
4.2	Analýza vnitřního prostředí	34
4.2.1	Rozbor 7S	34
4.3	SWOT analýza	36
4.4	Zaměstnanci	39
4.4.1	Počet zaměstnanců	39
4.4.2	Obecné charakteristiky zaměstnanců	40
4.5	Pracovní smlouvy	42

4.6	Mzdy	42
4.6.1	Zaměstnanecké benefity	43
4.7	Školení	44
4.8	Podnikové akce	45
4.9	Dotazníkové šetření	47
4.9.1	Cíle společnosti.....	48
4.9.2	Vztahy a pracovní prostředí.....	53
4.9.3	Vedení společnosti	61
4.9.4	Hodnocení a odměňování	66
4.9.5	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	75
5	Návrhová část.....	77
5.1	Zařazení nových benefitů.....	77
5.1.1	Týden dovolené navíc	77
5.1.2	Volno na léčení, osobní záležitosti (2 dny).....	78
5.1.3	Možnost vzdělávání	79
5.1.4	Větší příspěvek na stravenky	80
5.1.5	Flexibilní pracovní doba	81
5.1.6	Příspěvek na penzijní připojištění.....	81
5.1.7	Příspěvek na dopravu do zaměstnání, na dovolenou a na kulturu	83
5.1.8	Program FIT 4 JOB.....	84
6	Závěr	86
	Seznam použitých zdrojů	87
	Seznam grafů.....	89
	Seznam tabulek	91
	Seznam obrázků	91
	Seznam příloh.....	91

1 Úvod

Umění motivovat a být motivován je dle mého názoru podstatné pro úspěšné fungování jakékoliv společnosti. Právě kvalitní lidské zdroje jsou tím nejdůležitějším, co může firma vlastnit. Proto by se měl klást důraz na to, aby firma svým zaměstnancům naslouchala a poznávala je. Na základě takto získaných informací pak dokáže vytvořit funkční motivační systém.

Otázka motivace a spokojenosti zaměstnanců je stále velice aktuální téma, a to je také důvod proč jsem si jej zvolila pro svou diplomovou práci. Jelikož jsem sama zaměstnancem již třetím rokem, o tuto problematiku se zajímám. Ráda bych se jí věnovala i do budoucna.

Aby zaměstnanec plnil své úkoly včas a kvalitně, nestačí, aby byl pouze spokojený a finančně ohodnocený, ale také by měl být ztotožněn s cíly podniku.

Jak již bylo naznačeno, jedním z nejdůležitějších prvků motivace je vhodný systém hodnocení a odměňování zaměstnanců. Aby byl tento systém účinný, musí být nastaven spravedlivě pro pracovníky a pro zaměstnavatele by měl být přijatelný z pohledu poměrů vyplacených mezd a výkonu zaměstnanců. Pokud by se pracovníci cítili nedostatečně docenění, mohli by si hledat uplatnění jinde. A to, jak již bylo řečeno, by pro firmu mohlo být špatné, jelikož kvalitní pracovníci se hledají těžko.

Cílem této práce tedy bude zjistit, na základě teoretických znalostí, zda-li je nastavený motivační systém ve vybrané firmě vhodný či nikoliv. Na základě získaných dat a zjištěných nedostatků, budou navrženy změny, které povedou ke větší spokojenosti zaměstnanců a tím k jejich lepšímu pracovnímu výkonu.

2 Cíle a metody práce

Hlavním cílem této diplomové práce bude návrh na změny v již zavedeném motivačním systému vybrané firmy. Navržená řešení by měla vést k efektivnějším pracovním výkonům zaměstnanců a samozřejmě také k jejich spokojenosti.

Firma, kterou jsem si zvolila, se zabývá internetovým prodejem sportovního vybavení a v současnosti patří mezi největší prodejce v České republice právě na internetu. Působí ale také na slovenském trhu.

Pro zpracování budu čerpat z informací poskytnutých vedením firmy, z mých vlastních poznatků (ve firmě již více než rok pracuji) a také z odpovědí na otázky z dotazníku, který budu předkládat zaměstnancům v této firmě.

Práce bude rozdělena do několika částí. Ta první se bude týkat teoretických poznatků z oblasti motivace zaměstnanců a vývoje motivačních teorií. Dále bude popisovat různé systémy odměňování a hodnocení zaměstnanců.

Další část bude část analytická. Zde budou uvedeny informace o dané firmě, o její historii i o jejích plánech do budoucna, bude zhodnocen současný stav motivace a spokojenosti zaměstnanců. Na základě dotazníku, který bude předložen pracovníkům firmy, bude zhodnocena situace.

Poslední část bude obsahovat návrhy na změny v motivačním systému.

3 Teoretická část

3.1 Motivace

Jedním z hlavních pojmů současného managementu je bezpochyby motivace. Základ nalezneme v latinském slově „movére“, což zjednodušeně znamená pohyb. Dá se tedy říci, že motivace je hybná síla, která „tlačí“ člověka k tomu, aby něco udělal nebo dokázal. Každý z nás ji vnímá jinak, a úkolem vedoucího pracovníka je zjistit vnitřní pohnutky u každého zaměstnance a na základě toho je rozvíjet ke spokojenosti jak firmy, tak i právě zaměstnanců.

Potřeba je předpokladem k motivaci. Platí, že pokud existuje potřeba, znamená to nějaký nedostatek a ten je třeba uspokojit.

Stimul je vnější podnět, který vyvolává u člověka potřebu nějakého konání nebo chování. Klíčovou roli hraje vnější situace.

Motiv je tzv. vnitřní pohnutka, která člověka uvádí do pohybu. Určuje také intenzitu a průběh vyvolané aktivity. Může být vrozený nebo získaný, prvotní nebo odvozený, materiální nebo duchovní, případně vědomý či nevědomý. [4]

3.1.1 Druhy motivů

Peníze

Bezesporu se jedná o účinný druh motivu, ale ne jediným. Jak se říká, „peníze hýbou světem“, a to samozřejmě platí i v tom pracovním. Je třeba ale vzít v úvahu, že ne všichni zaměstnanci prahnou v první řadě po penězích.

Pracovní postavení

Tento motiv se nejvíce projevuje zejména u vedoucích pracovníků, jejichž motivací je dosažení určitého pracovního statutu a neklesnutí na nižší pozici.

Pracovní výkon

Pro pracovníky se soutěživou povahou patří tento druh motivu jednoznačně k těm hlavním. Pro podnik jsou takoví lidé přínosem, protože se stávají hnací silou.

Odbornost

Objevuje se u lidí, kteří chtějí získat co nejvíce informací, a ty pak uplatnit ve svém profesním růstu. Pokud jim firma zajistí stálé vzdělávání, jsou spokojeni a nemají potřebu své místo opouštět.

Jistota

Tento motiv je důležitým pro pracovníky, kteří nemají příliš ambicí. Jedná se o lidi, kteří se spokojí s průměrným platem, pokud jej ovšem mají jistý. Neradi riskují.

Motivace spočívá ve vytvoření harmonie mezi tím, co konkrétní člověk vnímá jako své potřeby a tím, co by měl pro svého zaměstnavatele vykonávat. Pro toto existuje jednoduchý princip, nazývaný „zlatým pravidlem“. Je totiž samozřejmé, že ne každý úkol je vhodný pro každého zaměstnance. Tuto nekompatibilitu můžeme řešit dvěma způsoby, a to buď tím, že se daného člověka budeme snažit změnit do podoby vhodné pro daný úkol nebo naopak se budeme snažit přizpůsobit úkol konkrétnímu člověku. První z možností je krátkodobě velmi nevhodnou metodou, jelikož již hraničí s manipulací. A manipulovaný člověk není spokojený a své úkoly neplní na sto procent. Naopak druhá z možností je již pro zaměstnance i zaměstnavatele příjemnější.

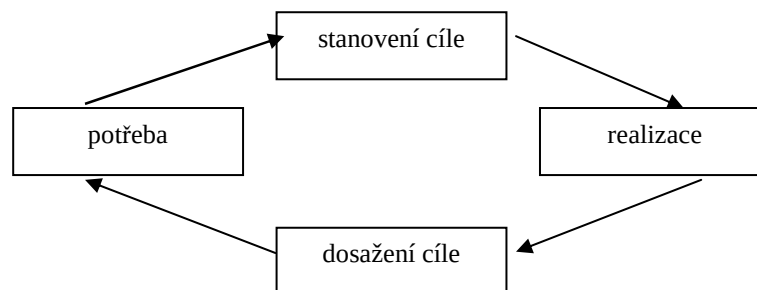
Manažer, který chce správně motivovat, by měl toto umění ovládat, aby dosáhl svého cíle, a to je především požadovaný výsledek zadaného úkolu a spokojený zaměstnanec. Lidská spokojenost se skládá ze tří základních vrstev, a to, věcná spokojenost, která se týká právě výsledků, procesní spokojenost týkající se, jak již

název napovídá, procesu a nakonec osobní spokojenost, která souvisí s rolí, kterou daný člověk hrál. [4]

3.1.2 Motivační proces

Proces motivace úzce souvisí s potřebami člověka a obvykle probíhá takto:

1. Uvědomění si potřeby
2. Stanovení si cíle a způsob jeho dosažení
3. Realizace
4. Dosažení cíle



Obrázek 1: Proces motivace

Zdroj: Vlastní zpracování

3.1.3 Zdroje motivace

Abychom pochopili problematiku motivace, je důležité si uvědomit, co ji vytváří a jak vzniká. U každého člověka je to odlišné. Ke zdrojům motivace patří zejména tyto:

Potřeby

Jedná se o pociťovaný nedostatek něčeho, pro jedince důležitého. Vždy je spojena s vykonáním takové činnosti, která daný pocit odstraní. Podrobněji se těmito potřebami zabýval Abraham Maslow, který vytvořil tzv. hierarchii potřeb.

Zájmy

Zájmy představují trvalejší zaměření člověka na určitou oblast, předměty či jevy, které mu přinášejí uspokojení. Zájmové zaměření mohou být estetické, technické, výtvarné, sportovní, jazykové, hudební, vědecké,...

Hodnoty a ideály

Pro každého člověka existuje něco důležitého, čeho si váží, a to samozřejmě ovlivňuje i jeho chování. Mezi obecně platné hodnoty patří rodina, zdraví, přátelé, práce, láska, věrnost, svoboda, atd. Ideálem se rozumí něco, k čemu daný člověk směřuje, čeho by chtěl dosáhnout.

Návyky

Jsou to v podstatě naučené vzorce chování, které si každý člověk v průběhu svého života vybuduje. Projevují se podmíněně a jsou výsledkem výchovy a sebeutváření. [4]

3.2 Demotivace

Každý zaměstnanec nastupuje do nového pracovního procesu s motivací vykonávat jej dobře, za což by měl být později odměněn. Bohužel průzkumy ukazují, že u většiny z nich, přibližně po půl roce, klesá morálka. Vliv na tento pokles má zejména jednání jejich vedoucích pracovníků. Demotivující jednání manažerů je důsledkem zbytečných chyb a nedostatečné pozornosti společnosti v oblasti vzdělávání vedoucích. To má za následek, že jsou zaměstnanci málo motivováni a jejich pracovní elán a s tím spojená výkonnost je velmi malý.

K situacím, které motivaci snižují nebo oslabují, patří zejména tyto skutečnosti:

- nespravedlivé ohodnocení a na základě toho i nespravedlivé odměňování
- špatný styl vedení, který se může projevovat lhostejností nadřízených
- nedostatečné využívání potenciálu zaměstnance projevující se monotónností práce

- dlouhodobě se zaměstnanci nedostane žádného povýšení (v rámci let)
- špatná organizace práce, při níž vzniká chaos – nejsou přesně stanoveny postupy
- nevyhovující pracovní prostředí, což znamená, že pracovní místo není dostatečně vybavené potřebnými pomůckami, není zajištěno zázemí pro základní lidské potřeby
- špatné sociální vztahy na pracovišti, neshody s kolegy či nadřízenými [2]

3.3 Manipulace

Manipulací se v sociologii a sociální psychologii označuje chování, které se snaží působit na myšlení druhých. V řízení lidí by se ale vyskytovat neměla. Osoba, která s jinými manipuluje, se je snaží přesvědčit o správnosti jeho tvrzení či jednání. Stává se, že manipulovaná osoba si toto působení ani neuvědomuje.

Existují dva druhy manipulace. Prvním z nich je manipulace nátlaková, kdy si člověk, na něž manipulátor působí, uvědomuje, že musí dělat něco, co nechce. Nejčastěji se vyskytuje z pozice autority ve vztahu rodič – dítě nebo učitel – žák. Druhým je manipulace taktizující, jež působí na mysl člověka tak, že si jej manipulovaný ani nevšimne.

V některých případech můžeme hovořit o tzv. pozitivní manipulaci, která se projevuje působením zkušeného a vzdělaného člověka na jiné. Příkladem mohou být:

- psychologové a psychiatři
- záchranné sbory
- mezilidská diplomacie

Proti manipulaci se lze bránit. Pokud takovou taktiku svého partnera v komunikaci odhalíme, máme částečně vyhráno. Záleží na tom, jak silná jsme osobnost a jestli umíme prosadit naše zájmy a potřeby. Při obraně určitě pomáhá, pokud si postupně budujeme vlastní sebevědomí a naučíme se, jaká máme práva. Podstatné je i umět odmítat a říkat ne. [11]

3.4 Vedení lidí

Definice vedení lidí podle Martina Hájka [6] zní: „*Vedení lidí je činnost, jejímž smyslem je ve vzájemném vztahu sounáležitosti s vedenými dosáhnout nějakého nového cíle, jehož dosažení je v přímém a vlastním zájmu jak vedoucího, tak vedených.*“

Vedení je podstatnou částí každého podniku. Je nezbytné k tomu, aby firmy mohly plnit své cíle. Je třeba ale zdůraznit, že bez zaměstnanců by bylo vedení k ničemu. Proto se vedoucí pracovníci musí naučit sladit tyto dva faktory, a to lidi a jejich potřeby a cíle společnosti. V současné době je důležité, aby vedoucí zvládal komplexnost týmu, a to tak, že do vedení zapojí i ostatní pracovníky. Je jisté, že lidský kapitál je v dnešní době nejvíce ceněným výrobním faktorem.

Pro manažera není vhodné, aby se zaměřil na zdokonalování pouze jedné složky, například myšlení a opomíjel druhou, emocionální inteligenci, nebo třetí, fyzickou, či dokonce čtvrtou, a to duchovní. Efektivní manažer musí zvládat všechny mentální struktury.

Na téma vedení lidí bylo vytvořeno nespočet teorií. Krátce zde uvedu jen pár těch nejvýznamnějších:

- **Teorie velkých osobností** – je postavena na tom, že právě velké osobnosti jsou hybateli dějin a určují další společenský vývoj (Johanka z Arku, Gándhí,...)
- **Teorie osobnostních rysů** – podstata této teorie je viděna v tom, že vůdčí osobnost oplývá specifickými vlastnostmi, jako jsou například schopnost přizpůsobit se situaci, vnímat sociální okolí, asertivita, energie či vytrvalost
- **Kontingenční teorie** – jádrem je tvrzení, že styl vedení závisí na situaci, a té musí být přizpůsobeno
- **Situační teorie** – základem jsou situační faktory, mezi které patří například motivace a schopnosti vedených lidí, vztahy mezi nimi a vedoucím či míra stresu lídra
- **Behaviorální teorie** – je založena na myšlence, že člověk se s vůdčí osobností nenarodí, ale musí si tuto vlastnost vybudovat učním se
- **Transakční teorie** – je postavena na systému odměn a trestů

- **Transformační (vztahová) teorie** – její podstatou jsou vztahy mezi vedoucím a vedeným [7]

3.5 Teorie motivací

Zde bude uvedeno několik nejdůležitějších motivačních teorií, které byly vytvořeny.

3.5.1 Maslowova hierarchie potřeb

Tuto základní stupnici lidských potřeb zformuloval Abraham Maslow v USA v roce 1943 a stala se jednou z nejznámějších motivačních teorií. Potřeby člověka seřadil podle důležitosti od těch nejvíce naléhavých po ty méně naléhavé. Snažil se objasnit také to proč každý jedinec věnuje uspokojení jedné potřeby více času než jiný.



Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova_pyramida/

Biologické potřeby – jsou to primární lidské potřeby, jako je jídlo, pití, kyslík, pohyb, teplo, světlo, prostor, oblečení, odpočinek...), pokud nejsou tyto potřeby uspokojeny, pak jsou hlavními a další potřeby jsou potlačeny

Potřeba bezpečí a jistoty – stabilita a jistota zaměstnání, ochrana před nemocemi, potřeba pořádku a zákona,...

Potřeba sounáležitosti – tyto potřeby se vztahují ke společenské povaze lidí a jejich potřebě se sdružovat (přátelství, láska, společenské uplatnění, dobré pracovní vztahy, kontakt,...)

Potřeba uznání – uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry (dosáhnutí úspěchu, potřeba samostatnosti, pozornosti, pochvaly,...)

Potřeba seberealizace – znamená, že člověk chce plně realizovat své touhy, talent a schopnosti (potřeba vědění, porozumění, růstu,...) [5]

3.5.2 Alderferova hierarchie potřeb

Clayton Alderfer rozšířil dále Maslowovu teorii potřeb. Potřeby rozdělil do třech kategorií.

- **Potřeby existenční** – týkají se fyziologických potřeb
- **Potřeby vztahové** – jsou založeny na interpersonálních vztazích (s rodinou, přáteli, spolupracovníky,...)
- **Potřeby růstové** – touha po kreativní činnosti člověka, rozvoji osobnostních dovedností a schopností

3.5.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Tuto dvoufaktorovou motivační teorii zformuloval v roce 1959 významný americký psycholog Frederick Irving Herzberg. Pojmenoval v ní dva hlavní faktory, které jsou pro pracovníky zdrojem motivace a spokojenosti.

Hygienické faktory, které mají předcházet nespokojenosti. Patří k nim například pracovní podmínky, pracovní doba, bezpečnost při práci, mzda, jistota práce, mezilidské vztahy atd.

Motivační faktory jsou naopak ty, které spokojenost zajišťují. Váže se k nim také vyšší pracovní výkonnost. Je to např. uznání, kariérní růst, úspěch, odpovědnost, atd.

Této teorie se využívá při sestavování motivačních faktorů zaměstnanců ve firmě. [9]

3.5.4 Vroomova teorie očekávání

Teorii očekávání zveřejnil americký profesor Victor Vroom v roce 1968. Je založena na předpokladu, že motivaci člověka ovlivňuje jeho vnitřní očekávání. To dělí do třech částí:

- **Valence** – přesvědčení o tom, že cíl je atraktivní
- **Instrumentality** – přesvědčení o tom, že odměna je dosažitelná
- **Expektace** – přesvědčení o tom, že dosažení cíle je reálné

Vroomova teorie pracuje s předpokladem, že člověk přizpůsobuje své pracovní nasazení podle svého přesvědčení o dosažitelnosti cíle, který pro něj musí být atraktivní. [15]

3.5.5 Teorie cukru a biče

Jedná se o nejjednodušší model motivování lidí. V podstatě říká, že pokud zaměstnanec odvádí svou práci dobře, bude za ni odměněn. Naopak, pokud bude pracovat špatně, může ho vedoucí tzv. trestat. Tento postih se může projevit například tím, že pracovníkovi odejme možnost využívání pracovního automobilu, případně snížit mu bonusy k platu.

3.5.6 Teorie X a Y

Autorem teorie X a Y z roku 1960 je americký profesor managementu Douglas Murray McGregor. Rozděluje pracovníky a manažery v podniku do dvou skupin, a to podle toho jak se pracovníci chovají a jak manažeri své podřízené vedou.

Teorie X charakterizuje pracovníky, kteří se své práci vyhýbají, neradi za ni nesou odpovědnost a jsou raději vedeni a řízeni, nemají rádi změny. Manažeri prosazují takové metody, podle kterých musí být motivace jejich podřízených založena na donucovacích prostředcích pomocí vnějších stimulů (trest, odměna) a také musí být jejich práce kontrolována.

Teorie Y naopak zahrnuje zaměstnance, pro které je práce přirozenou aktivitou, přejímají zodpovědnost za svou práci, chtějí být samostatní a také se ztotožňují s cíli podniku. Vedoucí pracovníci se ztotožňují s tím, že řízení a donucování není ten nejlepší způsob pro motivaci. [12]

3.6 Motivační typy osobností

Jak již bylo zmíněno, každý člověk tíhne k jiným podnětům. Někdo má rád dynamiku, někdo stabilitu, další vyhledává efektivitu a jiný zase užitečnost. Existují ale také typy lidí, kteří jsou přiměřeně oslovováni všemi podněty, a z nichž se mohou vyklubat velice charismatičtí vůdci. V této kapitole se ale budeme zabývat zejména čtyřem vyhraněným typům osobností, jež tíhnou více k uvedeným podnětům. Konkrétně se podle J. Plamínka jedná o usměrňovatele, objevovatele, sladčovatele a zpřesňovatele. Vlastnosti každého si podrobněji popíšeme.

DYNAMIKA

E F E K T I V I T A	- sebepoznání	- samostatnost jednání	U Ž I T E Č N O S T
	- vůle vést lidi	- aktivita při řešení problémů	
	- vůle koordinovat činnosti	- netrpělivost	
	- testování schopností druhých lidí	- hlad po informacích	
	- snaha být středem zájmu	- nezávislost a špatná zvladatelnost	
I N T E L I G E N C I	- poměřování a třídění lidí	- racionální inteligence	U Ž I T E Č N O S T
	- vůle naslouchat a chápat	- vyžadování pořádku	
	- empatie a sociální inteligence	- skrývání emocí	
	- ochota uznat odlišný názor	- přesné vyjadřování	
	- potřeba sociálního kontaktu	- sklony analyzovat	
	- preference společné práce	- tendence nepodceňovat detaily	
A	- tolerance odlišností	- sklony dotahovat činnosti	

STABILITA

Tabulka 1: Hlavní rysy čtyř základních motivačních typů lidí

Zdroj: J. Plamínek – Tajemství motivace [3]

3.6.1 Usměrnovatelé

Tento typ lidí je kombinací dynamiky a efektivity. Velice rádi ovlivňují své okolí, a to se jim daří kvůli tomu, že dokáží ostatní přesvědčit, jelikož umí dobře prodat své názory a myšlenky. Často bývají přirozenými vůdci velkých pracovních týmů. Bývají vnímaví k tomu, co je vhodné a co naopak není. Rádi jsou středem pozornosti. Citlivě vnímají hierarchická uspořádání společnosti a mají tendence lidi ze svého okolí do takového uspořádání zařazovat. Tento typ lidí se nejčastěji vyskytuje ve velice viditelných povoláních, a to v politice a v zábavním průmyslu.

Pokud jsou pochváleni, mají tendence to nafukovat a zdůrazňovat. Naopak kritiku zlehčují a někdy i zcela odmítají. Považují ji za útok na svou osobu.

3.6.2 Objevovatelé

Smyslem života objevovatelů je, jak již jejich název napovídá, přijímání výzev, objevování nových věcí a překonávání překážek. Vyhledávají náročné úkoly a cíle. Jsou samostatní a nezávislí, ale také netrpěliví, stále potřebují přísun nových informací a jsou neradi, když je někdo řídí a kontroluje. Nejčastěji se objevují na poli kreativní a vědecké práce, ovšem té samostatné. Vyžadují totiž svobodu a volnost. Pro komunikaci se svým okolím používají nejčastěji řeč těla, je jim totiž přirozenější než používat slova. Jejich sdělení jsou ale vždy zaměřena na konkrétní věc a na konkrétního člověka.

Pochvalu vnímají pouze jako informaci. Stejně tak reagují na kritiku. O svých zásluhách a neúspěších vědí a proto se nad nimi nijak nepozastavují.

3.6.3 Sladřovatelé

Pro člověka – sladřovatele jsou nejdůležitějším aspektem mezilidské vztahy. Jsou velice empatictí a vstřícní vůči jiným lidem. Nejraději mají pohodu, a proto se také snaží vytvářet příjemné klima nejen na místě, kde žijí, ale také na svém pracovišti. Neradi se stresují a demotivuje je, když je po nich vyžadována samostatnost a odpovědnost.

Pochvaly přijímají opatrně, jelikož je považují za určitý závazek. Kritiku si přeloží tak, že její autor má problém a je třeba mu s ním pomoci a utěšit ho.

3.6.4 Zpřesňovatelé

Tento typ lidí se vyznačuje především spolehlivostí a pečlivostí. Jsou také přísní na sebe i na ostatní. Všechno potřebují mít zorganizované a mít ve věcech pořádek. Podstatné jsou pro ně normy a pravidla, vyžadují jasná zadání úkolů. Z toho také vyplývá, že se chovají předvídatelně. Velice se zajímají o čísla. V komunikaci jsou racionální a věcní, často působí až chladně. Pokud ovšem mají projevit emoce, tak

jedině před tím, komu důvěřují a je mu blízký. Ke svým šéfům bývají loajální bez ohledu na to, jestli jsou jim sympatičtí či nikoliv, a to z toho důvodu, že je vidí jako autoritu.

Na pochvalu reagují důstojně a někdy až suše, neznamená to však, že by je nepotěšila. Kritiku přijímají jen v případě, kdy ji považují za oprávněnou. [3]

3.7 Motivační program podniku

Motivační program je ucelený systém přístupu k zaměstnancům a maximálnímu čerpání jejich potenciálu. Jedná se o soubor postupů a opatření, jejichž posláním je vytvoření motivace pracovníků. Základem, který si vedoucí pracovníci musí uvědomit, je, že úspěch v podnikání je podmíněn lidským faktorem a jejich prací a úsilím. Pokud je zaměstnanec správně motivován, dosahuje vytyčených cílů rychleji a kvalitněji, než ten, který je motivován málo.

Motivační programy mohou být založeny na různých faktorech. Některé se týkají zejména odměňování, jiné zase pracovního postavení. Další se zaměřují na společenské uznání nebo na pracovní režim. Celkově je ale motivační program důležitou součástí společnosti. Bez něj by její pracovníci nebyli tolik produktivní.

Aby byl zaměstnanec spokojený a ochotný pracovat, je třeba poskytnout mu tyto jistoty:

- **Zajímavou a smysluplnou práci** – je třeba, aby měl pracovník pocit, že je pro podnik významný a že vykonává důležitou práci, přiměřeně náročnou, která i jemu samotnému přináší rozvoj osobnosti a jeho schopností a znalostí
- **Spravedlivé ohodnocení** – každý člověk chce být za odvedenou práci odměněn, a to v závislosti na náročnosti, významu a kvantitě práce
- **Příznivé pracovní a sociální prostředí** – pro výkonnost pracovníka je důležité, aby se na svém pracovišti cítil příjemně a aby vycházel se svými kolegy
- **Perspektivu a možnost profesního růstu** – většina zaměstnanců ve své práci usiluje o to, aby byla jejich snaha a jejich schopnosti oceněny a aby měl možnost postupovat k vyšším pracovním pozicím

- **Informace** – každý zaměstnanec by měl vědět jaký je cíl podniku, ve kterém pracuje, jaké jsou novinky a aktuální dění

Před samotnou tvorbou motivačního systému je třeba nashromáždit důležité skutečnosti, které ovlivňují chod podniku, výkonnost, spokojenost a motivaci jeho pracovníků, a tyto informace poté analyzovat. Taková analýza získaných dat by nám měla pomoci odhalit kritická místa, na které je třeba se zaměřit a odstranit je, ale také příležitosti, které bychom měli využít a rozvíjet ku prospěchu celé firmy.

Pro správné motivování zaměstnanců existuje několik pravidel, kterými by se vedoucí pracovníci měli řídit. Je důležité, aby byl spravedlivý a všechny měřil stejným metrem. Určitě nepomůže, pokud si oblíbí pár vybraných pracovníků a ty ostatní bude přehlížet. Určitě by měl svým podřízeným pomáhat v jejich osobním i profesním růstu, měl by je umět pochválit, ale na druhou stranu i pokárat, pokud je třeba. Měl by také vůči zaměstnancům projevit důvěru a povzbuzovat je v jejich nápadech. Správný vedoucí pracovník musí umět rozhodnout a delegovat práci vhodným způsobem vhodným pracovníkům.

Aby byla motivace účinná, je vhodné se řídit těmito „devíti zákony motivace“:

1. Pokud chci motivovat, musím být sám motivován
2. Úspěch motivuje
3. Motivace má dvě stádia, a to vytyčit si cíl a ukázat, jak cíle dosáhnout
4. Uznání motivuje
5. Motivace je nekonečný proces
6. Vlastní účast motivuje
7. Každý pokrok musí být viditelný
8. Výzva k akci motivuje pouze tehdy, když je možné zvítězit
9. Ztotožnění se skupinou motivuje

Na to, aby mohl vedoucí pracovník své podřízené úspěšně motivovat, musí si také uvědomit, co je může demotivovat. Mohou to být tyto faktory:

- Špatné mezilidské vztahy na pracovišti
- Nespokojenost s platovým ohodnocením
- Nevhodné pracovní podmínky

- Nedosažitelné cíle
- Častá kritika
- Nejistota
- Nesplnění slibů ze strany vedení
- Přílišná a neefektivní rivalita na pracovišti
- Nedostatečná komunikace [8]

3.8 Hodnocení a odměňování

V této kapitole bude popsáno hodnocení a odměňování zaměstnanců.

3.8.1 Hodnocení

Hodnocení a následné odměňování zaměstnanců bezesporu patří mezi nejdůležitější rozhodnutí vrcholových manažerů. Každý zaměstnanec by za svou práci měl být spravedlivě odměněn, a to nejčastěji ve finanční formě. Peníze totiž poskytují to, co většina lidí potřebuje. Bohužel ale platí, že výplata sama o sobě, ať už je jakkoliv vysoká, nemá dlouhodobý motivační účinek. Naopak ale příliš nízký plat působí spíše demotivačně. Musíme ale podotknout, že se jedná o velmi subjektivní pocity a u každého člověka musíme vzít v potaz, že má jiné potřeby a přání než jiný.

Hodnocení může vykonávat více lidí, a to bezprostřední nadřízený nebo jeho nadřízený, externí pracovník, případně se může využít i hodnocení z pohledu zákazníků či spolupracovníků. V některých organizacích využívají také možnost sebehodnocení a tzv. týmového hodnocení.

Smyslem hodnocení zaměstnanců je zjištění jak daný pracovník vykonává svou práci a jak plní zadané úkoly. Po takovém zjištění se v tom horším případě, tedy, kdy zaměstnanec svou práci nevykonává na 100 procent, snažíme nalézt cesty ke zvýšení jejich spokojenosti a s tím souvisejícího pracovního výkonu.

Pro firmu má hodnocení význam v těchto ohledech:

- Dokáže odhalit potřebu dalšího vzdělávání pracovníků

- Pomůže zvýšit výkonnost a tím dosažení podnikových cílů
- Na jeho základě se mohou sladit zájmy společnosti, manažerů a zaměstnanců
- Pomůže ve výchování budoucích vedoucích pracovníků z vlastních zdrojů

Oproti tomu pro zaměstnance hodnocení znamená projev zpětnou vazbu, projev uznání a důvod ke zlepšení svého pracovního výkonu. [5]

Pro hodnocení výkonu existuje pět úrovní, a to:

- **Každodenní styk**
- **Hodnocení po dokončení zadaného úkolu** (zpracování měsíčního výkazu zisku, dokončení úprav na webových stránkách, atd.)
- **Finanční hodnocení** ve formě spravedlivě stanovené mzdy
- **Systematické hodnocení**, které se provádí v ročních, pololetních, čtvrtletních intervalech a je spojeno s pohovorem
- **Hodnocení v 360°**, které se vztahuje k práci zaměstnance, a to z pohledu nadřízeného, kolegů a podřízených [2]

3.8.2.1 Proces hodnocení

Samotné hodnocení se dá rozdělit do tří etap – přípravná etapa, období získávání podkladů pro hodnocení a období vyhodnocování.

V první etapě je důležité, aby si hodnotitel stanovil přesné pravidla, podle kterých bude postupovat a určil si, co bude předmětem jeho hodnocení. Měl by si také sepsat kritéria daných pracovních pozic a zejména o připravované akci informovat zaměstnance.

V další fázi zjišťuje informace jak od pracovníků, tak i jejich pouhým pozorováním při práci. O tomto musí pořídit dokumentaci, která bude pro následné vyhodnocení klíčová.

V posledním kroku musí získané podklady vyhodnotit a porovnat je s požadovanými výsledky, které si určil na začátku procesu, a to v písemné podobě.

Poté je vhodné s danými zaměstnanci vést pohovor o získaných výsledcích. Neméně důležitou součástí této fáze je i následné pozorování pracovníka a případné poskytování pomoci při zlepšení jeho pracovního výkonu a tím i zkoumání přínosu hodnocení. [10]

3.8.2 Odměňování

Odměňování neznamena jen mzdu či jiné formy peněžních hodnot, ale zahrnuje i uznání, povýšení a další zaměstnanecké benefity. Celková odměna zahrnuje dvě hlavní kritéria odměn, a to transakční (hmatatelné odměny ve formě finančních prostředků a benefitů) a relační (nehmotné odměny ve formě rozvoje zkušeností a znalostí). [1]

Nyní se budeme věnovat odměně finanční. Jak již bylo zmíněno, právě peněžní odměna patří zcela jistě k důležitým součástem motivace zaměstnanců. Většina lidí, pracuje právě proto, aby si vydělala peníze. Právě ony jsou potřebné pro živobytí každého z nás. Každý musíme platit účty, kupovat si jídlo a oblečení a také si chceme někdy udělat radost něčím novým.

3.8.2.1 Mzdové formy

Mzdovou formou rozumíme způsob výpočtu odměny za práci zaměstnanců. Jejich hlavním úkolem je zejména ocenit výsledky práce, hospodaření a pracovní chování. Mzdu můžeme rozdělit do dvou složek, a to mzda základní a mzda dodatková.

K formám základní mzdy patří:

- úkolová
- časová
- podílová neboli provizní
- smluvní
- znalostní a dovednostní

Dodatková mzda zahrnuje:

- osobní ohodnocení
- prémie a bonusy
- zaměstnanecké akcie
- příplatky (za přesčasy, noční práci, atd.)
- podíly na hospodářském výsledku

Nyní si některé uvedené formy podrobněji popíšeme.

Časová mzda

Časová mzda nebo plat je částka, kterou pracovník dostává za svou práci a také je nejpoužívanější mzdovou formou. Má podobu hodinové, týdenní nebo měsíční odměny. Její výhodou je, že managementu usnadňuje výpočet mzdových nákladů na zaměstnance, pro zaměstnance je srozumitelná a představuje pro ně jistotu výdělku. Bohužel nevytváří dostatečný tlak na zvýšení výkonnosti a produktivity.

Úkolová mzda

Používá se zejména u dělnických profesí (těch manuálních), pro kterou je charakteristická její opakovanost. Pracovníci jsou tedy odměňováni za každý splněný úkol. Její výše tedy záleží na výkonnosti daného pracovníka, což je pro něj velice motivující.

Podílová mzda

Tato forma mzdy se uplatňuje především u zaměstnanců na obchodních pozicích, případně ve službách. Může mít tři podoby. Buď je pracovník odměněn za prodané množství (přímá) nebo mu k základní mzdě náleží provize za prodané zboží, případně dostává měsíční zálohu, která je poté odečtena od jeho provize (zálohová). Výhodou je, že je odměna přímo vázána na objem prodaného zboží, a to je pro pracovníky důvodem pro vysokou výkonnost.

Smluvní mzda

Jedná se o mzdu za předem dohodnutou práci či výkon v určeném množství a kvalitě

Znalostní a dovednostní mzda

Tato mzdová forma se odvíjí od toho, je-li pracovník schopen kvalifikovaně vykonávat úkoly. Existuje zde seznam dovedností, které daný pracovník musí zvládat. Jedná se zejména o specializované profese, jako je elektrikář, plynář, instalatér, atd.

Osobní ohodnocení

Tato odměna se používá k ohodnocení náročnosti prováděné práce a na základě dlouhodobého dosahování výborných výsledků při této práci.

Prémie a bonusy

Bývají poskytovány ke mzdě jako ohodnocení za mimořádný výkon. Mohou se vyplácet periodicky nebo jednorázově.

Příplatky

Příplatky se vyplácejí buď povinně nebo dobrovolně. K těm povinným patří zejména příplatek za práci přesčas, práci během státního svátku nebo o víkendu, práci ve ztížených podmínkách, atd.. Mezi těmi dobrovolnými najdeme příplatky na pracovní oděv, na ubytování či dopravu.

Ještě se můžeme setkat s třináctým platem, vánočním příspěvkem, příspěvkem na dovolenou nebo příplatkem k výročí (pracovnímu nebo životnímu). [13]

3.8.2.2 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány zaměstnavatelem pracovníkovi nad rámec mzdy a nejsou vymahatelné. Tyto benefity mohou být jak ve formě finanční či hmotné, tak ve formě nadstandardní služby.

Patří mezi ně například:

- stravenky
- dovolená navíc
- firemní automobil i k soukromým účelům
- firemní mobilní telefon, notebook
- vzdělávání
- příspěvky na penzijní připojištění, na životní pojištění, na bydlení
- homeoffice
- pružná pracovní doba
- prodej výrobků a služeb za výhodnější ceny
- zřizování firemních školek

Firma Robert Half International každý rok provádí průzkum na téma nejoblíbenější firemní benefity. Průzkumu se zúčastňují jak firmy, tak i uchazeči o pracovní místo. Pro průzkum provedený koncem roku 2011 byly hlavními zdroji online průzkum zaměstnaneckých výhod a mezd mezi kandidáty, pohovory s kandidáty a informace od klientů Robert Half International. Vyplývá z něho, že v současné době zaměstnance ohromí delší dovolená a možnost flexibilní pracovní doby. Ovšem ze strany zaměstnavatele platí, že nejčastěji poskytuje firemní mobilní telefon a notebook a tolik oblíbené stravenky. [14] V analytické části této práce se objeví také průzkum, který jsem provedla ve zkoumané firmě.

4 Analytická část

V analytické části práce se zaměřuji na informace o firmě, její stručnou historii a na její zaměstnance. Dále hodnotím současný motivační program podniku a v neposlední řadě jsou zde rozebrány výsledky dotazníkového šetření.

4.1 O firmě

Firma SportObchod.cz byla založena roku 2002. Pro založení se rozhodli kamarádi z vysoké školy, sportovní nadšenci. Zpočátku se věnovali pouze prodeji vybavení pro hokejisty (hokejky, chrániče, brusle,...). To vše pouze přes internetový obchod. Kamenné prodejny měly přijít až později. K hokejovému vybavení postupně přibývaly další sporty, a to florbal, fotbal, inline brusle, později také raketové sporty jako tenis, squash a v poslední době také velmi oblíbený badminton. Vše zůstávalo pouze na úrovni internetového prodeje. První prodejna, v Brně, byla otevřena v roce 2008. Prodejna se nachází přímo v centru města Brna. Další prodejna, tentokrát v Praze, byla otevřena až o dva roky později, v roce 2010. Při zahájení jejího provozu byla také uspořádána autogramiáda známého českého hokejisty – Tomáše Plekance. V současné době se o další kamenné prodejny zatím neuvažuje.

SportObchod.cz v říjnu 2012 oslavil 10 narozeniny, a i po takové době se stále těší veliké oblibě u zákazníků. Působí také na slovenském trhu. V letošním roce byla jedním z finalistů v anketě „Shop roku 2012“. Tuto cenu získal například v roce 2009.

SportObchod.cz je jedním z největších e-shopů se sportovním vybavením v České republice i na Slovensku. A to také kvůli jeho častým akcím a přístupu ke svým zákazníkům, kde se rozhodně řídí heslem: „Náš zákazník, náš pán.“.

4.1.1 Základní informace

Obchodní firma: SportObchod.cz s.r.o.

Sídlo firmy: Čechyňská 16

602 00 Brno

IČO: 26904241

DIČ: CZ26904241

Právní forma podnikání: společnost s ručením omezeným

Datum zápisu: 16.9.2003

Prodejny:

Křenová 26

602 00 Brno

Kodaňská 48

101 00 Praha – Vršovice

Předmět podnikání

- specializovaný maloobchod
- maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny
- maloobchod použitým zbožím
- organizování sportovních soutěží
- velkoobchod
- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software
- grafické práce a kresličské práce
- pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti

Základní kapitál: 1 000 000 Kč

Statutární orgán

Jednatel: Ing. Martin Došek, narozen: 1.8.1979

Jednatel: Ing. Josef Mech, narozen: 28.8.1979

Jednatel: Ing. Jiří Langr, narozen: 26.5.1975

4.1.2 Organizační struktura

Společnost SportObchod.cz má 24 stálých zaměstnanců a podle potřeby několik brigádníků ve skladu. Její organizační struktura je daná a je poměrně jednoduchá. V čele stojí 2 ředitelé (provozní a obchodní). Firma je rozdělena do několika úseků, a to obchodní, marketingové, prodejny, ekonomické a expediční. Důležitou součástí obchodního týmu jsou produktoví manažeři, kteří jsou celkem čtyři. V marketingovém oddělení pracují 2 marketingoví specialisté a jeden asistent. Ve finančním oddělení je hlavní účetní a má svou asistentku. Provozní úsek je tvořen pracovníky skladu (zejména brigádníci), jež vede vedoucí skladu. Samostatně stojí pracovnice infolinky.

Nyní si popíšeme jednotlivé pracovní oddělení a jejich náplň práce.

Produktové (obchodní) oddělení

Toto oddělení je bezesporu nejdůležitější. Zde se starají o veškeré produkty, které jsou v e-shopu a v kamenných prodejnách nabízeny. Vyjednávají s dodavateli o cenách, nových produktech, limitovaných edicích pouze pro SportObchod.cz, určují konečné ceny produktů a hlavně připravují všechny prodejní akce. Každý z produktových manažerů v tomto oddělení má na starosti jinou kategorii produktů (raketové sporty, střešní nosiče a boxy na automobil, fotbalové, florbalové a hokejové vybavení a inline brusle)

Prodejny

Prodejny nabízejí stejné zboží a za stejné ceny jako v e-shopu, ale v menším množství (záleží na momentální kapacitě skladu na prodejně). Je to závislé na ročním období, tzn. na tom, jaké produkty se v danou dobu prodávají nejvíce (např. v zimě jsou to zimní brusle a v létě inline brusle). Zákazníci si na prodejnu mohou objednat zboží s osobním odběrem. Také zde probíhají prodejní akce určené přímo pro prodejny.

Marketingové oddělení

Pracovníci tohoto oddělení mají na starosti veškerou propagaci e-shopu. Starají se také o webové stránky, což zahrnuje nejen tvorbu veškerých popisků produktů

a jejich fotografování, ale také aktualizaci, která probíhá skoro denně. Jedná se o propagaci různých prodejních akcí, sportovních akcí, ale také psaní článků ze zákulisí firmy – tzv. Šatna, kde mohou zákazníci nahlédnout pod pokličku společnosti.

Marketingová asistentka se mimo jiné věnuje potisku dresů. Jedná se o novou službu, kterou začala firma SportObchod poskytovat na konci roku 2012.

Expediční oddělení

Toto oddělení spravuje velký centrální sklad, který se nachází v Brně. Z něj jsou odesílány všechny objednávky vytvořené přes internet, včetně těch s osobním odběrem na prodejně. Přes sklad prochází veškeré zboží, které SportObchod nabízí. Vedoucí skladu má mimo jiné na starosti vyřizování reklamací či vrácení zboží.

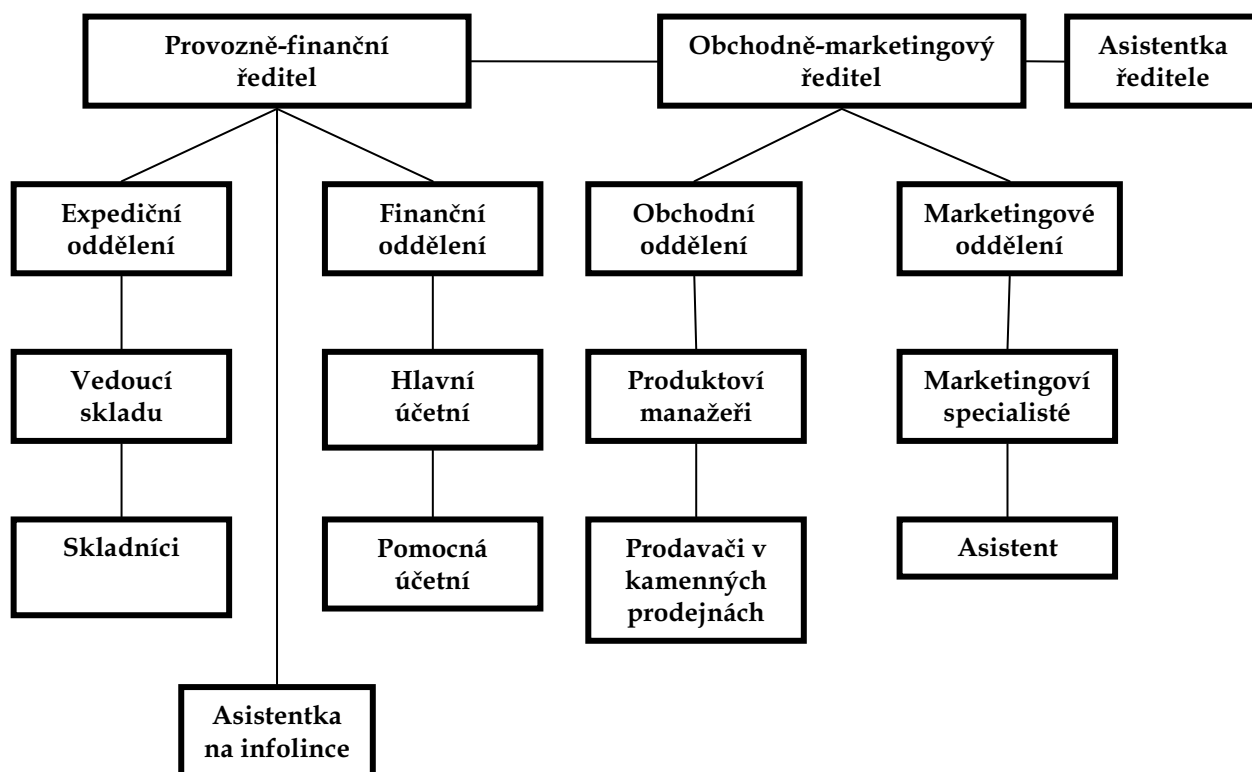
Ekonomické oddělení

Ekonomické oddělení se stará o finanční stránku chodu firmy. Vede se zde účetnictví, o které se stará hlavní účetní a pomocná účetní. Vystavují faktury, interní doklady, zpracovávají mzdy i roční uzávěrky. Veškeré platby za objednávky a na provoz firmy jsou kontrolovány a zajišťovány právě z tohoto úseku.

Infolinka

Infolinku obsluhuje jediná pracovnice. Vyřizuje veškeré telefonáty, pomáhá zákazníkům při vytváření objednávky, poskytuje informace o dostupnosti zboží, o postupu při reklamaci či vrácení zboží a podobné problémy.

V následujícím schématu organizační struktury uvidíme, jak na sebe jednotlivá oddělení navazují.



Obrázek 3: Organizační struktura ve firmě SportObchod.cz s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.3 Sponzoring

Firma SportObchod.cz nabízí podporu sportovcům a sportovním klubům ve vybraných odvětvích. Tato podpora směřuje jak ke špičkovým klubům a sportovcům, tak i hráčům, klubům případně sportovním zařízením, která se soustřeďují na masový sport. Jejich nabídka je cílena především na sporty, kterou jsou pokryty nabídkou. V současné době spolupracuje s:

- HC Kometa Brno
- HC Moeller Pardubice
- HC Sršni Brno
- český svaz ledního hokeje – oblast Jižní Morava
- česká squashová asociace
- squashové centrum Blansko
- squash centrum Špitálka Brno
- seiál Kolo pro život
- cyklistický tým SURVIVAL
- vozíčkářský rugby tým Prague Robots
- florbalový klub Sparta Praha

4.2 Analýza vnitřního prostředí

Pro komplexní zhodnocení firmy je třeba ji analyzovat zevnitř, a proto jsem se rozhodla provést tzv. rozbor 7S.

4.2.1 Rozbor 7S

Strategie firmy

Cílem firmy je spokojený zákazník, který se stále vrací a nakupuje a také sdílí svou spokojenost mezi svými známými. Strategií společnosti je v současnosti získávání nových zákazníků a samozřejmě jejich udržení. Jelikož firma provozuje především e-shop, většina komunikace se zákazníky, a to jak stávajícími, tak těmi potenciálními, probíhá právě přes internet. Firma se prezentuje jak svými webovými stránkami, tak i svým působením na, v současné době tolik oblíbených, sociálních sítích.

Dalším bodem firemní strategie je výběr kvalifikovaných zaměstnanců. Takových, kteří se o daný obor zajímají, nejlépe nějaký sport aktivně provozují. Právě

takoví zaměstnanci, kteří komunikují se zákazníky, budují firemní jméno a prestiž „společnosti, kde rozumí tomu, co dělají“.

Organizační struktura

Organizační struktura již byla detailněji popsána výše, proto se k ní již vracet nebudu.

Informační systém

Jak již bylo několikrát zmíněno, společnost působí zejména jako internetový prodejce, a proto musí mít kvalitní informační systém. Samozřejmostí je, že každý pracovník má svůj počítač s připojením k internetu.

Většina procesů a agendy se zpracovává ve speciálním programu, který byl společností vytvořen podle jejich požadavků. Pracuje se v něm s objednávkami, evidují a upravují se v něm všechny produkty, které firma nabízí, je v něm seznam všech registrovaných zákazníků včetně jejich kontaktních údajů, spravuje se zde i bonusový systém.

Dalším důležitým prvkem je program pro zpracování firemního účetnictví. Tím je v tomto případě software POHODA.

Styl řízení

Styl řízení v této firmě je jasné daný a postupuje odshora dolů jak je uvedeno v organizační struktuře. Jedná se o demokratický styl řízení.

Spolupracovníci

Pracovní vztahy jsou v této firmě velmi dobré. A to jak na úrovni kolegů, tak i na úrovni vedoucích – podřízených. Ve vedení firmy jsou přátelští lidé, kteří se sami snaží, aby atmosféra byla příjemná a přátelská. Pro své zaměstnance organizují řadu akcí, jako jsou sportovní utkání, vánoční večírky a každoročně se slaví „narozeniny společnosti“. Dá se říci, že zaměstnanci nejsou jen pracovní kolegové, ale také přátelé.

Každý týden se pořádá porada produktových manažerů a marketingových specialistů, kde se každý může vyjádřit k probíranému tématu, případně navrhnout nová řešení.

Sdílené hodnoty

Všichni zaměstnanci jsou naladěni na stejnou vlnu. Jsou to většinou kamarádi a společná práce pro ně není problém. Jak již bylo řečeno, vedení organizuje mnoho akcí. Všichni se podílejí na rozvoji společnosti.

Schopnosti

Při najímání nových zaměstnanců je brán zřetel zejména na znalosti v daném oboru. Vedení zajímá to, jestli se uchazeči pohybují ve sportovním prostředí, jestli nějaký sport aktivně provozují. Tyto kritéria jsou důležitá pro rozvoj firmy a budování dobrého jména mezi zákazníky. Všichni zaměstnanci jsou buď aktivní sportovci nebo se o daný obor podrobně zajímají.

Co se týká marketingových specialistů, je u nich vyžadován alespoň bakalářský titul z marketingově zaměřené vysoké školy. Je třeba, aby znali základní marketingové zákonitosti a byli schopni samostatně rozhodovat.

4.3 SWOT analýza

V této kapitole bude zpracována SWOT analýza, tzn. analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Taková analýza poslouží pro komplexní zhodnocení fungování společnosti se zaměřením zejména na zaměstnance a motivační systém.

V následující tabulce jsou uvedeny silné a slabé stránky společnosti SportObchod.cz se zaměřením na péči o zaměstnance a motivační systém.

Silné stránky	Slabé stránky
Dlouhé působení na trhu (10 let)	Neflexibilní pracovní doba
Vstřícnost vedení vůči zaměstnancům	Nezajištěné podnikové stravování
Kanceláře v blízkosti centra města	Příspěvek na stravování (stravenky) ve výši 30%
Pravidelná školení v oblasti marketingu a jiných školení	Nedostatečné zázemí pro pracovníky na prodejnách
Dobrá pověst mezi zákazníky	Pracovní doba zaměstnanců na prodejnách
Působení v rámci celé České republiky a na Slovensku	Nízká informovanost zaměstnanců na administrativních pozicích (neúčastní se pravidelných porad)
Množství podnikových akcí – vánoční večírky, sportovní turnaje, narozeniny,...	
Pořádání akcí pro zákazníky – testování inline bruslí, testování squashových raket	
Služební mobily a notebooky	
Možnost nakupovat zboží z nabídky za zvýhodněné ceny	
Motivační systém odměňování (prémie za prodané zboží, žádná chybovost při balení zboží,...)	
Pravidelné porady produktových manažerů a marketingových specialistů – dobrá informovanost těchto zaměstnanců	

Tabulka 2: SWOT - Silné a slabé stránky

Zdroj: Vlastní zpracování

V další tabulce jsou uvedeny příležitosti a hrozby.

Příležitosti	Hrozby
Větší příspěvek na stravenky (55%)	Konkurence v odvětví
Rozšíření zázemí pro pracovníky na prodejnách a v centrálním skladu	Zanedbání péče o zaměstnance
Prezentace na veletrzích zaměřených na sport a zdravý životní styl	Zneužití dat zaměstnanci
Zajištění podnikového stravování, případně vybudování jídelny, kde by si zaměstnanci mohli ohřát své jídlo a sníst si jej	Odchod kvalifikovaných zaměstnanců
Zajištění školení a dalšího vzdělávání pro produktové manažery	Žádná komunikace ze strany vedení směrem k zaměstnancům
Modernizace kanceláří a skladů	Špatně zvolený systém odměňování
Otevření dalších kamenných poboček	Žádné slovní hodnocení či pochvaly (ze strany vedení) za odvedenou práci
Možnost zaměstnanců vyjádřit se k cílům firmy	Odebrání některých benefitů (např. nákup zboží za zvýhodněné ceny, firemní mobil,...)

Tabulka 3: SWOT - Příležitosti a hrozby

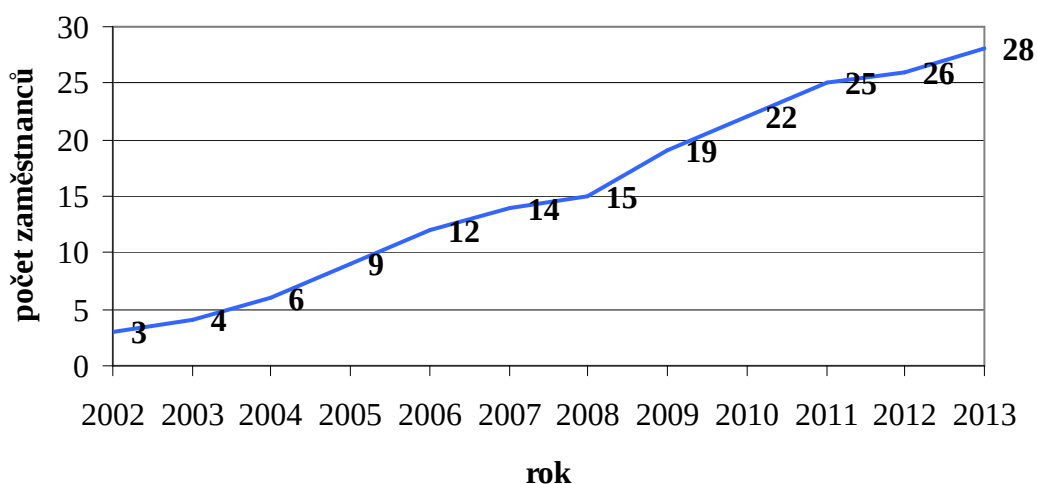
Zdroj: Vlastní zpracování

4.4 Zaměstnanci

V následujících řádcích budou shrnuty základní charakteristiky zaměstnaneckého kolektivu společnosti SportObchod.cz, a to jejich počet a růst od roku založení, dále jejich složení, co se týká mužů a žen, jejich věku a vzdělání.

4.4.1 Počet zaměstnanců

Když firma začínala, měla pouze tři zaměstnance, a to jejich zakladatele. S postupem času, a také s přibývajícím sortimentem k prodeji, byli nuceni přijmout další zaměstnance. Jak vidíte v následujícím grafu, růst zaměstnanců je konstantní. Je to způsobeno, neustálým rozšiřováním nabídky a také potřeby obsloužit čím dál tím více zákazníků. Když byly otevřeny kamenné prodejny, bylo třeba najmout prodavače, když se firma rozhodla rozšířit na slovenský trh, také musela počítat s dalšími zaměstnanci. A tak to pokračuje i nadále. V současné době se hledá další pracovník na velmi zajímavou pozici.



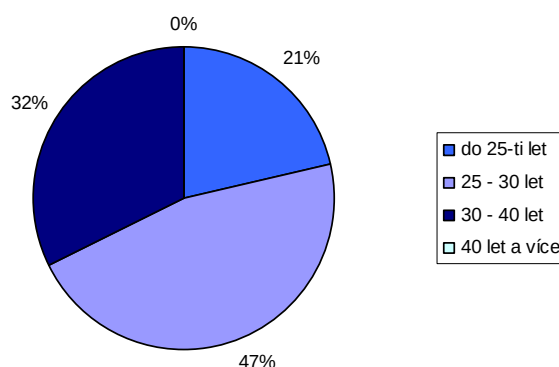
Graf 1: Růst počtu zaměstnanců (2002 - 2013)

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.2 Obecné charakteristiky zaměstnanců

Věk

Dá se říci, že ve firmě SportObchod.cz je mladý kolektiv. Všichni zaměstnanci jsou ve věku do 40 let. Dle mého názoru je to dáno především tím, že se jedná o společnost, která se zabývá prodejem sportovního vybavení, a to je předmětem zájmu především mladých aktivních lidí. V následujícím grafu vidíme v jakém poměru jsou jednotlivé věkové skupiny.

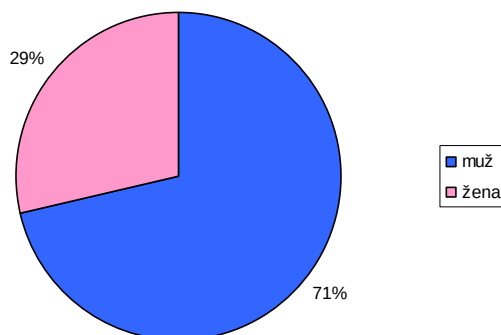


Graf 2: Věk zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Pohlaví

Ve firmě převládají zaměstnanci mužského pohlaví. Všichni také pracují na vyšších postech, než ženy, které jsou spíše na administrativních pozicích. Následující graf ukazuje poměr mezi zaměstnanci mužského a ženského pohlaví.

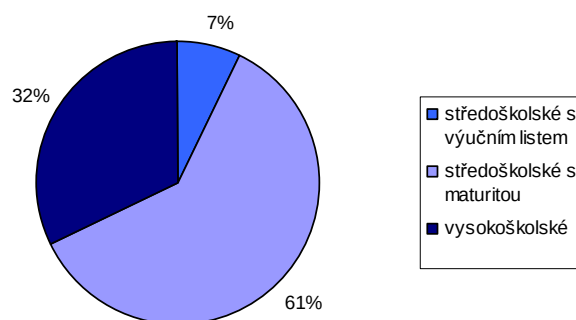


Graf 3: Pohlaví zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzdělání zaměstnanců

Co se týká vzdělání zaměstnanců společnosti SportObchod.cz, převládá zde středoškolské s maturitou. V menším zastoupení jsou vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci, kteří se nacházejí na vedoucích pozicích a těch důležitějších postech. Opravdu malou skupinou jsou ti, kteří absolvovali střední školu s výučním listem. Následující graf nám opět ukazuje poměr mezi těmito třemi stupni vzdělání u zaměstnanců firmy.



Graf 4: Vzdělání zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5 Pracovní smlouvy

Jak již bylo zmíněno, společnost SportObchod.cz zaměstnává 24 pracovníků na plný úvazek a několik brigádníků na expedičním nebo marketingovém oddělení. Ti na expedici jsou najímáni dle potřeby, zejména v době před Vánoci, kdy je nejvíce objednávek a je třeba je co nejrychleji vyřídit.

Každý z nově přijatých zaměstnanců získá smlouvu na dobu určitou (1 rok) s typickou tříměsíční zkušební dobou. Toto není nijak výjimečný postup. Po uplynutí prvního roku se zhodnotí přínos daného pracovníka a podle toho je mu smlouva buď neprodloužena nebo prodloužena, a to již na dobu neurčitou. V současné době mají všichni zaměstnanci smlouvy na dobu neurčitou.

Co se týká brigádníků, ti jsou zaměstnáni na dohody o pracovní činnosti. Někteří z nich zde pracují jen krátkou dobu, například měsíc, jiní z nich se ale vrací a pracují zde přerušovaně i rok nebo dva.

4.6 Mzdy

V této části se budeme věnovat, ale pouze okrajově, mzdám ve společnosti SportObchod.cz. Má práce není primárně zaměřena na hodnocení zaměstnanců a vedení firmy také nesouhlasilo s uvedením konkrétních výší mezd svých zaměstnanců. Budou zde tedy uvedeny pouze obecná pravidla, podle kterých jsou pracovníkům v jednotlivých úsecích vypočítávány platy.

Obchodní oddělení (produktoví manažeři)

Jejich plat je rozdělen na základní mzdu a kvartální prémie. Ty se vypočítávají na základě výkonu každého z produktových manažerů a závisí z poloviny na zadaných ukazatelích a z druhé poloviny na hodnocení vedoucího. Může být ve výši 25% - 35% platu.

Marketingové oddělení (marketingoví specialisté)

Také jejich mzda je rozdělena na základní a čtvrtletní variabilní složku, která opět závisí z 50% na ukazatelích, které mají zadané a z 50% na hodnocení jejich vedoucího. Také jejich variabilní část dosahuje 25% až 35% platu.

Prodejny

Platy prodavačů ve dvou kamenných prodejnách jsou opět rozděleny na dvě části, a to fixní složka, která dosahuje 40% platu a variabilní složky, která dosahuje zbylých 60%. Tato část je závislá na plnění obrátového plánu pro jednotlivé prodejny.

Expediční oddělení

Platy skladníků se skládají z 80% z fixní a z 20% z variabilní složky. Výše variabilní složky závisí na jejich výkonu, konkrétně na množství balíků či na chybovosti při balení a odesílání.

Brigádníci

Brigádníci jsou odměňováni podle odpracovaných hodin. Tato metoda je běžně používaná ve většině firem, které si takto najímají pracovníky.

4.6.1 Zaměstnanecké benefity

V následujících řádcích budou uvedeny zaměstnanecké benefity, které vedení společnosti poskytuje.

Stravenky

Firma svým zaměstnancům ke mzdě nabízí i stravenky v hodnotě 80 Kč na den. Přispívá na ně 30% z hodnoty stravenky. Zbývajících 70% je zaměstnanci strženo ze mzdy. Vyplácí se měsíčně, vždy na začátku. Zaměstnanci si sami rozhodnou, jestli chtějí tuto výhodu pobírat, případně se mohou domluvit na polovičním plnění, tzn. denně 40 Kč.

Firemní mobil, notebook

Ne všichni na některý z těchto benefitů dosáhnou. Je ovšem třeba říci, že ne všichni by jej při své práci využili. Firemní mobilní telefon mají především produktoví manažeři, kteří denně musí vyřizovat spoustu telefonátů, a to i v době, kdy jsou mimo kancelář.

Co se týká firemního notebooku, dostali jej zejména ti, kteří by případně potřebovali pracovat i z domu.. Mají je možnost využívat také pro osobní účely.

Nákup za zvýhodněné ceny

Jelikož jsou většina zaměstnanců aktivní sportovci, potřebují si kupovat sportovní vybavení. A jelikož je firma SportObchod prodejcem sportovního vybavení, je logické, že si zaměstnanci nakupují většinu zboží právě zde. Mají tedy možnost si zboží zakoupit za zvýhodněné ceny.

4.7 Školení

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců patří ve firmě SportObchod.cz ke klíčovým úkolům v oblasti řízení lidských zdrojů. Aby firma mohla efektivně fungovat je důležité, kromě toho, aby si zvolila vhodné pracovníky na různé pracovní pozice, také to, aby se věnovala rozvoji jejich znalostí a schopností.

Pro SportObchod.cz je důležité, aby měli její zaměstnanci neustálý přístup k nejnovějším trendům, a proto do jejich vzdělávání investuje. Různých školení a konferencí se zúčastňují zejména pracovníci z marketingového oddělení. Je to z toho důvodu, že právě v online marketingu se zavádějí nové postupy velmi často. A jelikož je SportObchod.cz především e-shop, jeho prezentace na internetu je pro něj velice důležitá. V následujících řádcích budou uvedena některá školení a konference, kterých se marketingoví specialisté zúčastnili.

- Školení optimalizace pro vyhledávače a budování zpětných odkazů (2010)
- Školení psaní pro web a on-line copywritingu (2010)
- Školení Google Analytics I (2010)

- Školení PPC reklamy I. (2010)
- Jak marketingově využít Facebook a sociálních sítí (2011)
- Školení Nástroje a metody UX (2011)
- Školení Responsive Webdesign (2012)
- Optimalizace pro zbožíové vyhledávače (2012)
- Google Analytics II (2012)

Konference, kterých se za přispění firmy zúčastnili marketingoví specialisté:

- 12.10.2011 - seminář APEK - Znáte všechna řešení od Googlu, která Vám umožní růst Vašeho byznysu?
- 05.06.2012 - (Ne)konference Vyhledávače zboží 2012
- 07.06.2012 - Firmy v sociálních sítích 2012
- 13.09.2012 - ShopRoku Meeting 2012
- 24.09.2012 - E-business FORUM 2012
- 09.02.2013 - Internet Marketing 2013

Zkušenosti a znalosti nabyté na těchto školeních se také jeden z marketingových specialistů snaží šířit dále. Nejen na svých webových stránkách formou článků, ale také již přednášel na VŠE a chystá se přednášet v Olomouci. Můžeme tedy říci, že investice firmy do těchto školení se vyplatila.

4.8 Podnikové akce

Firma pro své zaměstnance připravuje několik akcí během roku. Jsou organizovány zejména pro zaměstnance samotné. Mají za úkol utužovat vztahy mezi spolupracovníky a vedením firmy a vytvářet tak příjemné pracovní klima. V krátkosti si popíšeme ty nejvýznamnější

Vánoční večírek

Vánoční večírek je již tradičním zakončením roku. Koná se vždy před vánočními svátky v pronajatých prostorech vybrané restaurace či podobného zařízení, nejlépe s možností sportovního vyžití. Zúčastňují se jí zaměstnanci, vedení firmy s rodinami a další externí pracovníci. V minulých letech se odehrával v podniku s bowlingovou dráhou a tenisovými kurty. Byly proto uspořádány závody. Součástí večírku také bývá tombola s hodnotnými cenami.

Tenisový turnaj

Každý rok se v letním období pořádá firemní tenisový turnaj. Náhodně se vylosují dvojice z řad zaměstnanců a vedení firmy a hrají se vyřazovací zápasy. Vítězná dvojice získá pěknou cenu. Akce je spojena s příjemným posezením a občerstvením.

Narozeniny

V podzimním období slaví firma narozeniny. Tato událost se dotkne nejen zákazníků, pro které je každoročně připravená prodejní akce s výraznými slevami, ale také zaměstnanců. Objedná se dort nebo zákusky, všichni se sejdou v zasedací místnosti a stráví příjemné odpoledne. V loňském roce firma oslavila již 10. narozeniny. Byl objednan veliký tematický dort a na zahrádce se grilovalo.

4.9 Dotazníkové šetření

Pro získání informací o spokojenosti a motivaci zaměstnanců jsem se rozhodla pro dotazníkové šetření. Ve spolupráci s jednatelem firmy jsem vytvořila dotazník, který byl rozdělen do několika tématických okruhů, ve kterých bylo vždy několik otázek týkajících se daného tématu. Týkaly se těchto faktorů:

- Cíle společnosti
- Vztahy a pracovní prostředí
- Vedení společnosti
- Hodnocení a odměňování

Dotazník byl anonymní. Každý z dotazovaných měl možnost vybrat si z možností vždy jednu, která nejvíce odpovídala jeho pocitům. U většiny otázek bylo na výběr z těchto možností:

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

K některým otázkám jsem vytvořila prostor pro jejich vlastní vyjádření.

Dotazník vyplnilo celkem 17 zaměstnanců, z toho 13 mužů a 4 ženy. Někteří bohužel v době šetření byli na dovolené, případně odmítli dotazník vyplnit. Je třeba podotknout, že všichni zaměstnanci, kteří se starají o hlavní chod firmy, dotazník vyplnili. Proto si myslím, že takto získané informace jsou i přesto pro firmu přínosem.

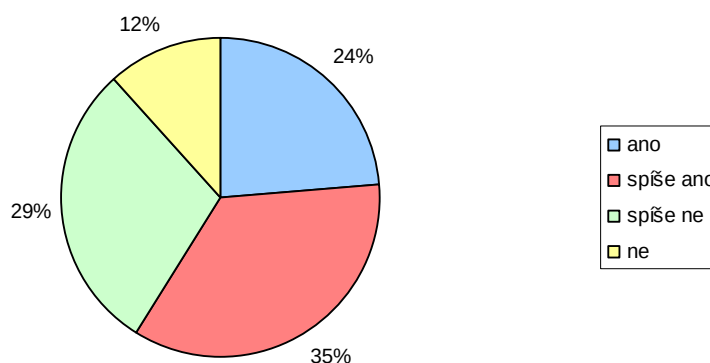
V následujících odstavcích se budu zabývat jednotlivými otázkami a odpověďmi na ně. Budou popsány možné důvody, proč zaměstnanci odpovídali právě takto. Jednotlivé odpovědi budou prezentovány v procentuálních hodnotách. Právě na základě výsledků z tohoto šetření budou navrženy případné změny v současném motivačním systému firmy. Podobu celého dotazníku naleznete v příloze této diplomové práce.

4.9.1 Cíle společnosti

První blok otázek se týkal cílů společnosti. Do jaké míry je zaměstnanci znají, zda-li se k nim mohou vyjádřit či jestli jsou hrdí na to, že ve společnosti pracují.

Znáte dlouhodobé cíle společnosti?

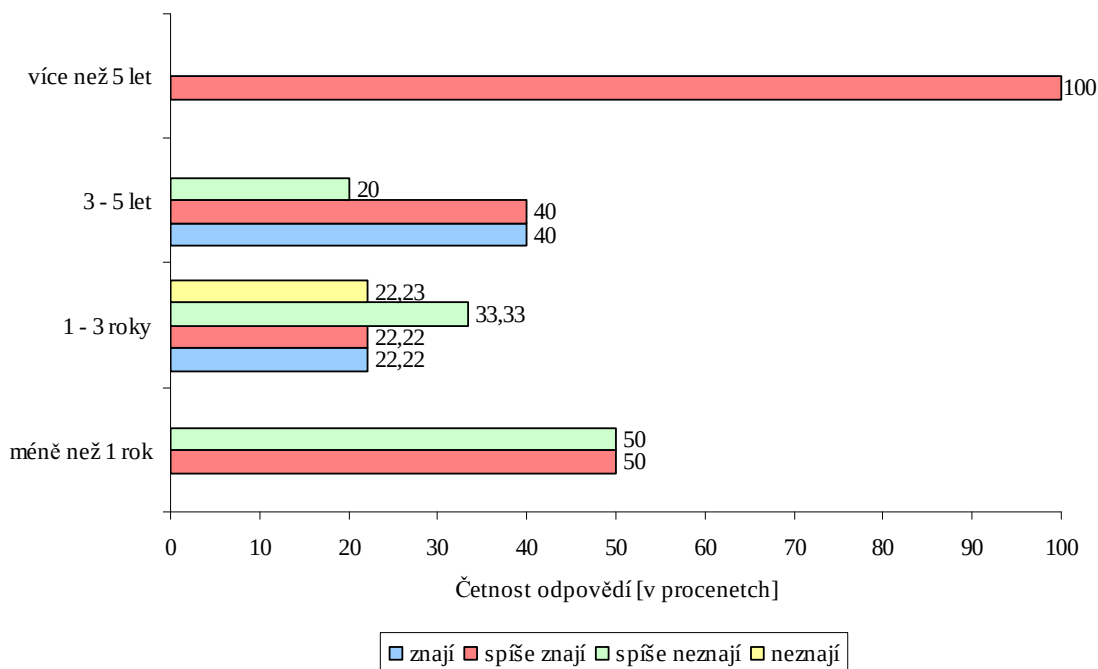
Jak je vidět z grafu, znalost dlouhodobých cílů společnosti zaměstnanci je relativně vyrovnaná, ale větší část vypovídá o tom, že je spíše znají. Dle mého názoru je tento stav způsoben tím, že firma své dlouhodobé cíle výrazně nezveřejňuje a se svými zaměstnanci je nekonzultuje. Na pravidelných poradách se probírají spíše cíle krátkodobého charakteru.



Graf 5: Znáte dlouhodobé cíle společnosti?

Zdroj: Vlastní zpracování

V následujícím grafu je vidět jaký vliv má na znalost dlouhodobých cílů to, jak dlouho zaměstnanci ve firmě pracují.

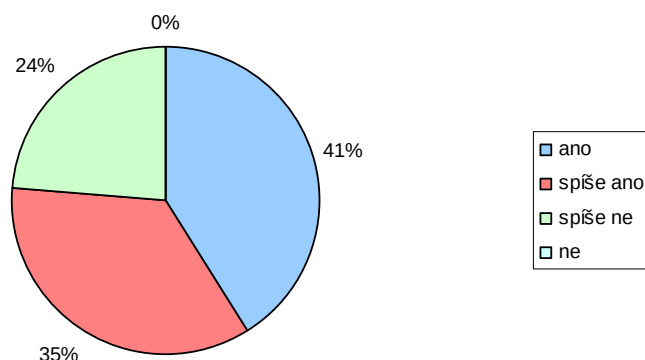


Graf 6: Vztah mezi délkou pracovního poměru a znalostmi dlouhodobých cílů společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Myslíte si, že se SportObchod.cz drží svých dlouhodobých cílů?

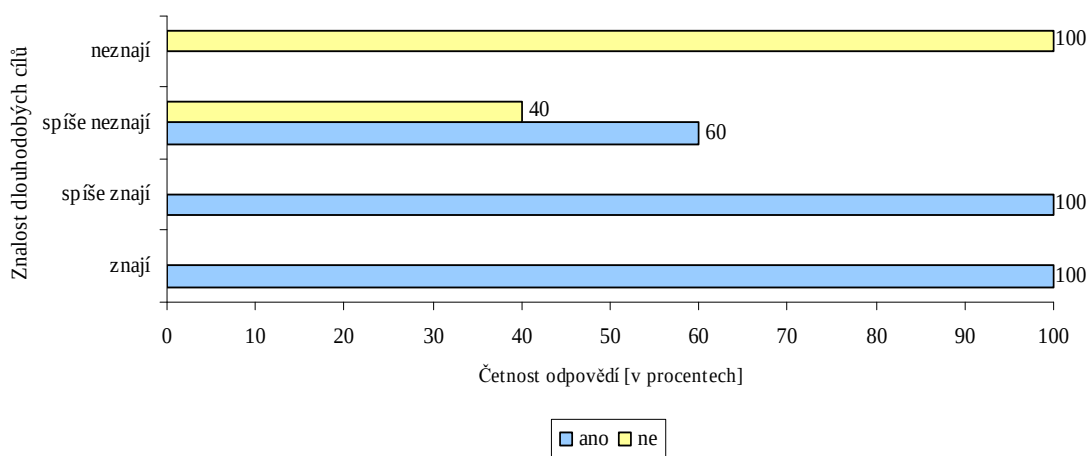
I přesto, že předchozí graf ukazoval, že znalosti o dlouhodobých cílech společnosti nejsou nejlepší, následující otázka nás přesvědčuje o tom, že i když zaměstnanci cíle neznají, věří, že firma nějaké má a že se jich drží. Toto může být vyvoláno přesvědčením zaměstnanců, že vedení firmy je důvěryhodné a důsledné.



Graf 7: Myslíte si, že se SportObchod.cz drží svých dlouhodobých cílů?

Zdroj: Vlastní zpracování

V následujícím grafu uvádím, jak vnímají zaměstnanci dodržování dlouhodobých cílů v závislosti na tom, jestli cíle znají nebo neznají. Vyplývá z něj, že ti, kteří cíle neznají, si v podstatě také myslí, že je SportObchod.cz nedodržuje. Platí to i opačně.

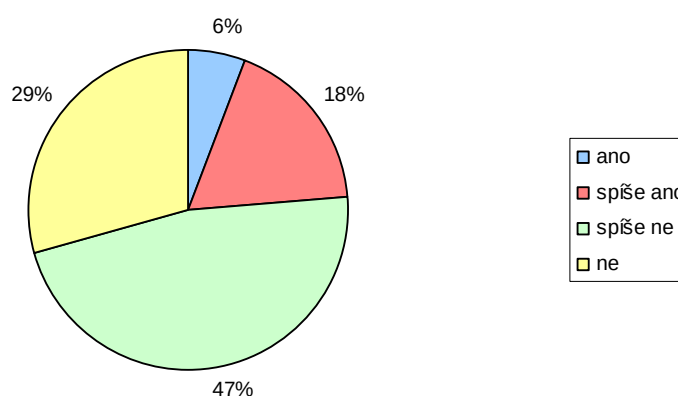


Graf 8: Vztah mezi znalostí dlouhodobých cílů a tím, jestli si zaměstnanci myslí, že je SportObchod.cz dodržuje

Zdroj: Vlastní zpracování

Máte možnost vyjádřit se k cílům společnosti?

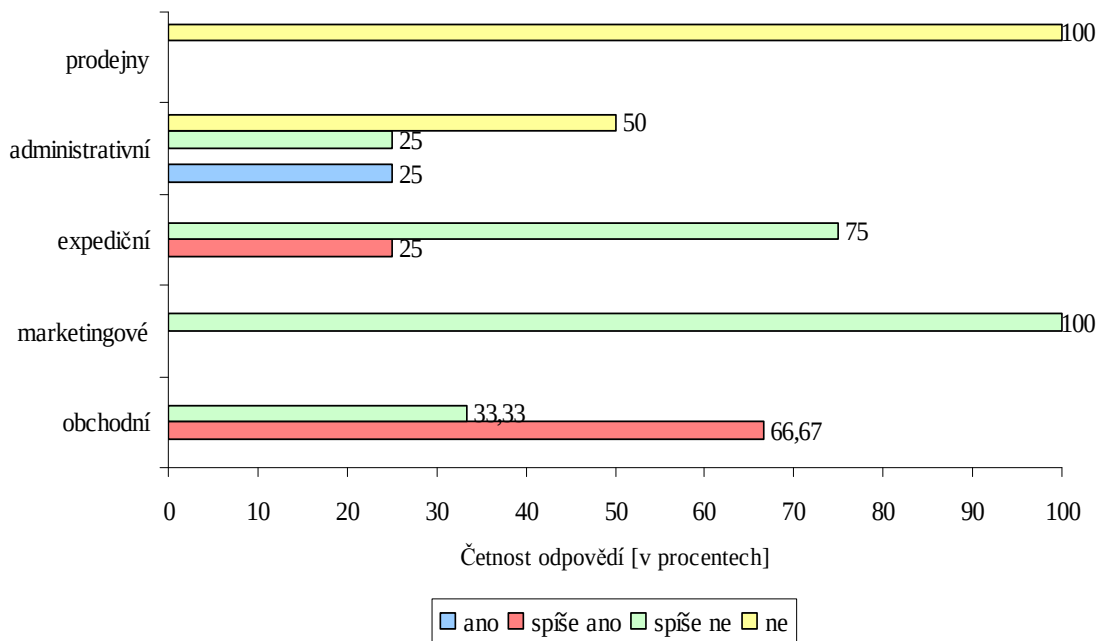
Převážná většina zaměstnanců odpověděla, že se k cílům firmy nemůže nebo spíše nemůže vyjádřit. To by mohlo být způsobeno i tím, že necelá polovina z nich cíle ani nezná. Vedení firmy tyto informace ani se svými zaměstnanci plošně nekomunikuje. Negativně na tuto otázku odpovídali především pracovníci, kteří se nacházejí mimo hlavní kanceláře. Jedná se tedy o pracovníky na prodejnách a na centrálním skladě. Důvodem těchto jejich odpovědí může být pocit, že jsou s chodu firmy „vyloučeni“.



Graf 9: Máte možnost vyjádřit se k cílům společnosti?

Zdroj: Vlastní zpracování

V následujícím grafu si potvrdíme mé tvrzení o tom, že pracovníci skladu a na prodejnách si myslí, že se k cílům nemohou vyjádřit. Přidali se k nim ale také zaměstnanci marketingového oddělení.

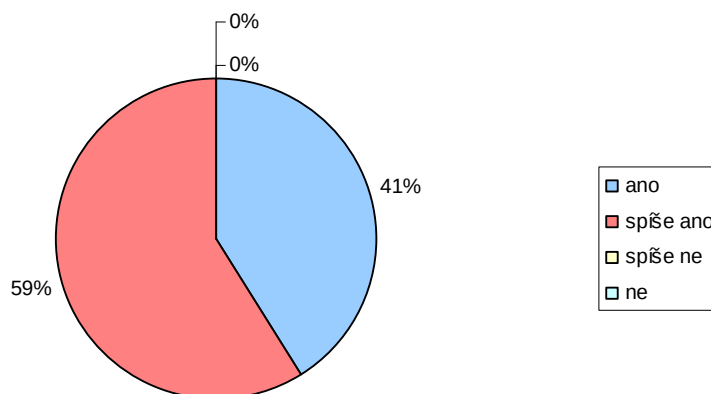


Graf 10: Vztah mezi možnostmi vyjádřit se k cílům společnosti a tom, v jakém oddělení zaměstnanec pracuje

Zdroj: Vlastní zpracování

Jste hrdí na to, že pracujete ve firmě SportObchod.cz?

Z tohoto grafu je jednoznačně vidět, že všichni dotazovaní jsou hrdí na to, že pracují ve firmě SportObchod.cz. Následující otázka a odpovědi na ni nám ukazuje proč to tak je.

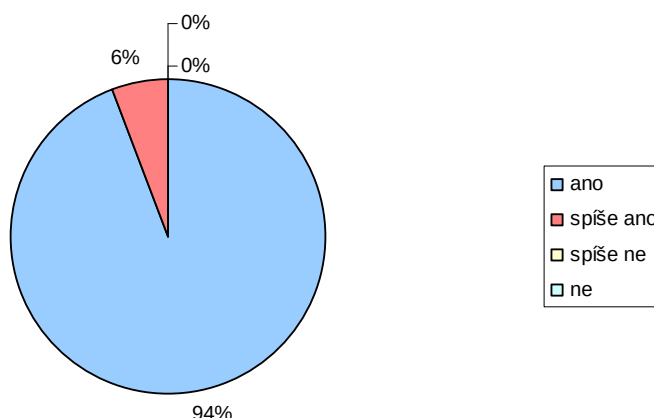


Graf 11: Jste hrdí na to, že pracujete ve firmě SportObchod.cz?

Zdroj: Vlastní zpracování

Myslíte si, že má SportObchod.cz dobrou pověst?

Všichni zaměstnanci, jež se podíleli na dotazníkovém šetření si myslí, že má firma SportObchod.cz dobrou pověst. V absolutních číslech se odpovědi rovnaly: ano – 16-krát, spíše ano – 1-krát. Tyto výsledky nám (jak již bylo řečeno u předchozí otázky) zodpovídají na to, proč jsou zaměstnanci hrdí na to, že pracují v této firmě.



Graf 12: Myslíte si, že má SportObchod.cz dobrou pověst?

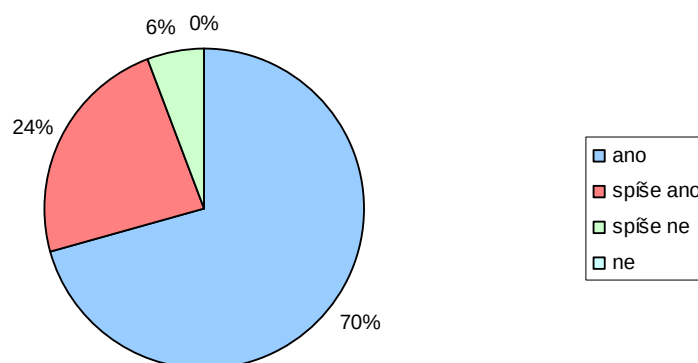
Zdroj: Vlastní zpracování

4.9.2 Vztahy a pracovní prostředí

V této části se jsem se ptala zejména na vztahy mezi spolupracovníky, vzájemnou důvěru nebo na pracovní místo.

Jsou vztahy mezi pracovníky přátelské?

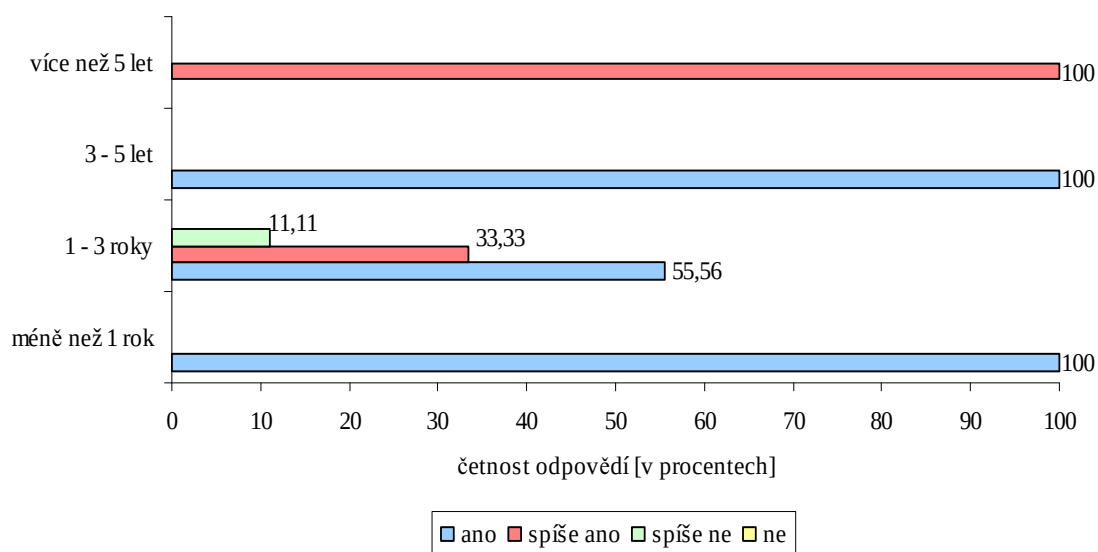
Opět i u této otázky se shledáváme s převážnou většinou kladných odpovědí. Je totiž pravdou, že skoro všichni zaměstnanci jsou i v osobním životě přáteli. Někteří jsou dokonce spolubydlíci. Zaměstnanci jsou ve stejné věkové kategorii, mají podobné zájmy (sport) a tráví spolu hodně času. I to jsou faktory, proč jsou vztahy přátelské. Tento stav je pro chod a rozvoj firmy velmi důležitý.



Graf 13: Jsou vztahy mezi pracovníky přátelské?

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující graf ukazuje jak na tuto otázku odpovídali zaměstnanci podle toho, jak dlouho ve firmě pracují.

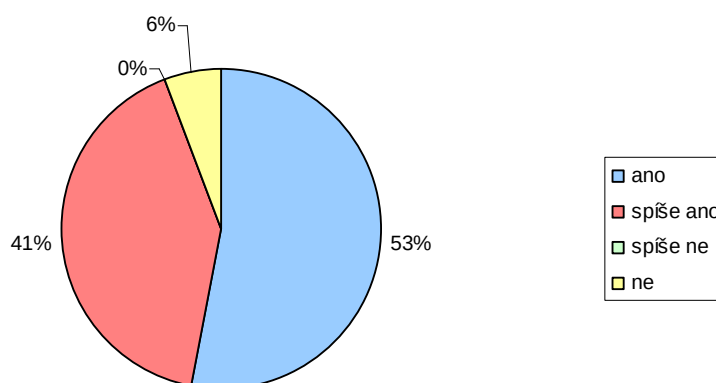


Graf 14: Vztah mezi délkou pracovního poměru a přátelských vztazích

Zdroj: Vlastní zpracování

Důvěřujete svým spolupracovníkům?

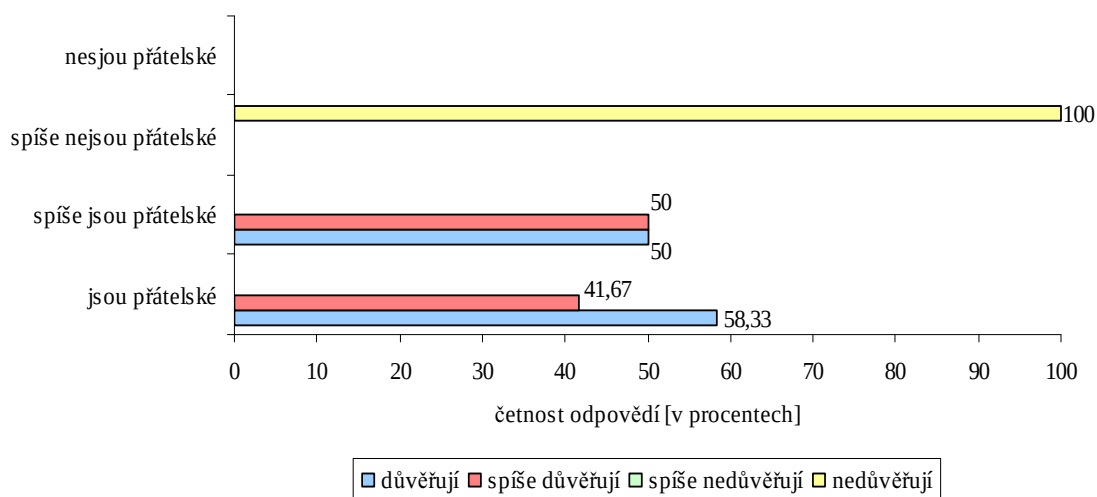
I zde se nám potvrzují výsledky předchozí otázky. Jelikož převážná většina odpověděla, že vztahy jsou přátelské, bylo možné předpokládat, že i u této otázky budou odpovědi kladné.



Graf 15: Důvěřujete svým spolupracovníkům?

Zdroj: Vlastní zpracování

Tento graf nám ukazuje jaký vztah je mezi tím, jestli jsou vztahy mezi pracovníky přátelské a mezi tím jestli si vzájemně důvěřují.

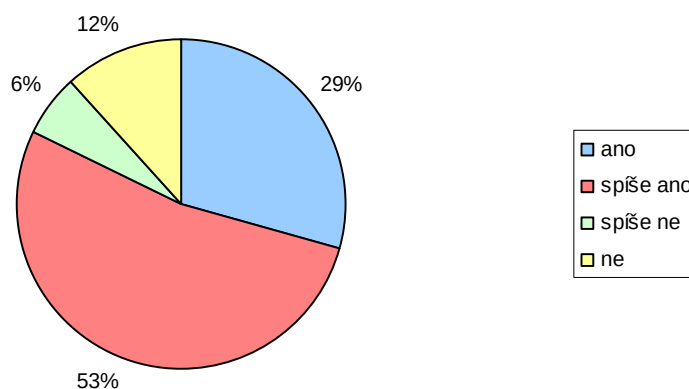


Graf 16: Vztah je mezi tím, jestli jsou vztahy mezi pracovníky přátelské a mezi tím jestli si vzájemně důvěřují

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhovuje Vám vaše pracovní doba?

Co se týká pracovní doby, většina dotazovaných odpověděla, že jsou spokojeni. Ne pro všechny zaměstnance je pracovní doba stejná. Liší se pro ty, kteří pracují v hlavní kanceláři, pro ty, kteří jsou na expediční oddělení a pro ty, kteří pracují na prodejně. Pro ně jsou závazné otevírací hodiny konkrétní prodejny.



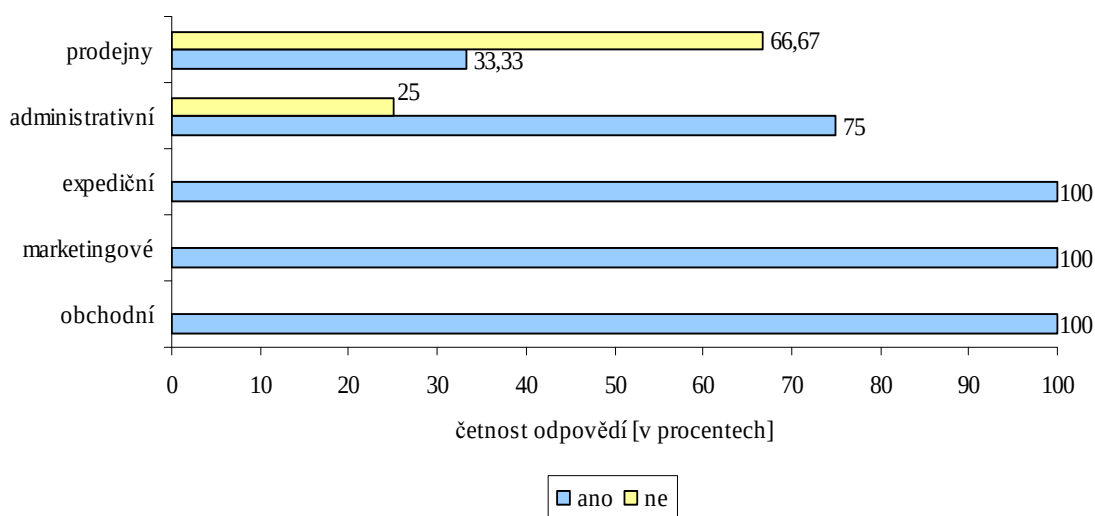
Graf 17: Vyhovuje Vám vaše pracovní doba?

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro, ty, kteří s pracovní dobou spokojeni nejsou, byl v dotazníku vytvořen prostor pro jejich přání. Objevily se pouze 4 návrhy, a to zejména od pracovníků na prodejnách:

- 12 hodin denně, krátký dlouhý týden
- 7:00 - 15:30
- 8:00 - 16:00 + volné víkendy
- jeden den v týdnu Home Office

Ukážeme si, jak odpovídali zaměstnanci jednotlivých oddělení:

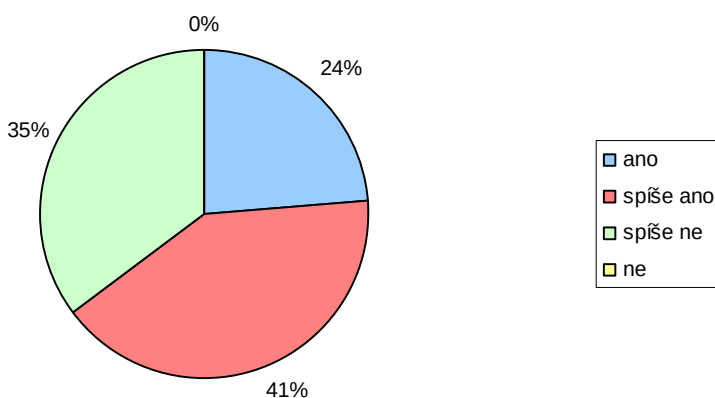


Graf 18: Vztah mezi oddělením a spokojeností s pracovní dobou

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhovuje Vám vaše pracovní místo (umístění v rámci firmy, vybavení, vzhled)?

Co se týká pracovního místa, převážně jsou zaměstnanci spokojeni. Ti nespokojení jsou většinou pracovníci expedičního oddělení a prodejen. Bohužel vytvořit kvalitní a vhodné zázemí pro zaměstnance na centrálním skladu se do současné doby příliš nepodařilo. Je to způsobeno tím, že v daném objektu není mnoho prostoru takové zázemí vybudovat.

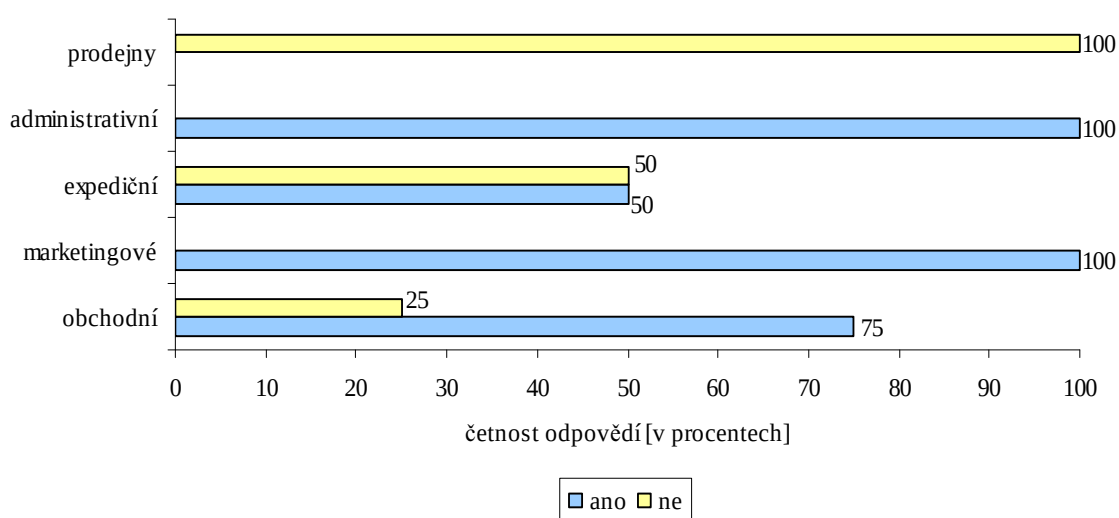


Graf 19: Vyhovuje Vám vaše pracovní místo (umístění v rámci firmy, vybavení, vzhled)?

Zdroj: Vlastní zpracování

I zde, byl, pro ty, kteří odpovídali záporně, byl vytvořen prostor pro jejich připomínky. Využili je pouze pracovníci prodejen a přáli si lepší zázemí, skříňky na ošacení a osobní věci, případně větší prodejnu.

Opět si ukážeme odpovědi pracovníků jednotlivých oddělení. I přesto, že prodejny jsou relativně nové a brněnská byla dokonce v létě 2012 rekonstruovaná, prodavači nejsou se svým pracovním místem spokojeni. Jak již bylo řečeno v předchozím odstavci, je to zejména, kvůli nedostačujícímu zázemí pro zaměstnance na prodejních.

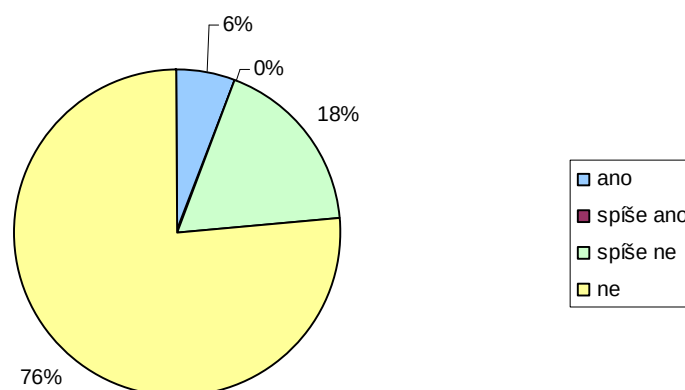


Graf 20: Vztah mezi oddělením a spokojeností s pracovním místem

Zdroj: Vlastní zpracování

Vadí Vám, že není na pracovišti zajištěno stravování (podniková jídelna)?

Z grafu je patrné, že zaměstnanci nevyžadují, aby jim firma zajišťovala stravování na pracovišti. Jedná se o malou firmu, takže by to pro ni ani nebylo příliš výhodné. V okolí kanceláří je řada restaurací, případně samoobsluha, kde si mohou zakoupit nějaké občerstvení, a v případě potřeby je i mikrovlnná trouba, kde si mohou oběd přinesený z domu ohřát.

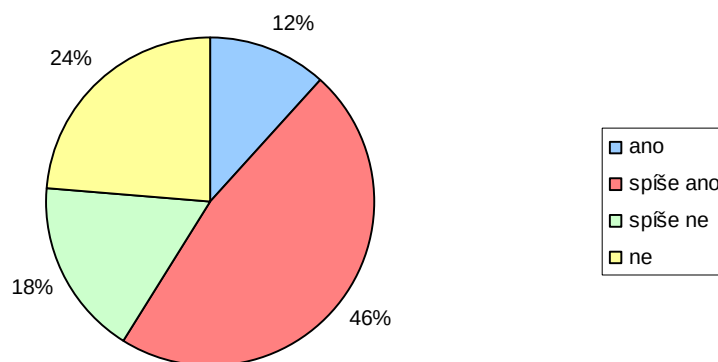


Graf 21: Vadí Vám, že není na pracovišti zajištěno stravování (podniková jídelna)?

Zdroj: Vlastní zpracování

Jste spokojeni s množstvím a druhy firemních akcí?

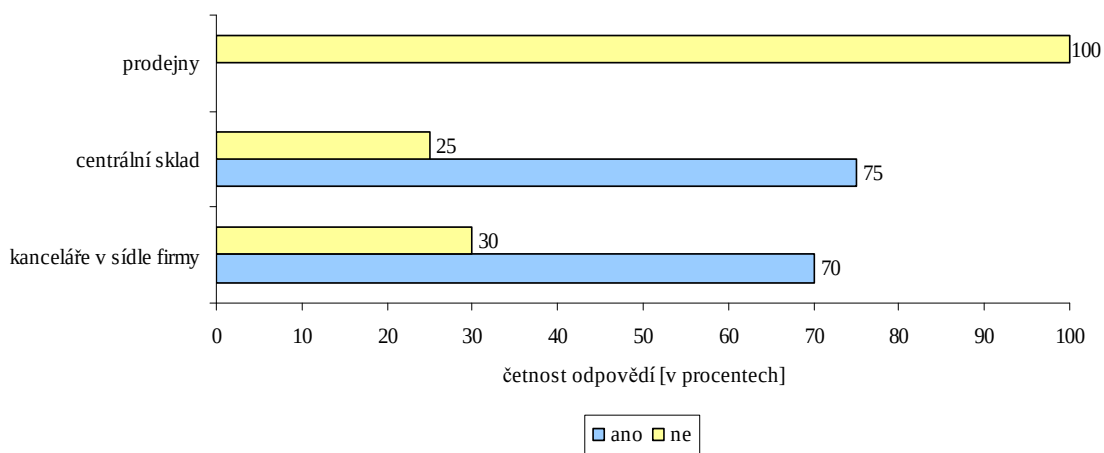
Akce, které firma pořádá, pro své zaměstnance, byly popsány v samostatné kapitole. Proto mě také zajímalo, jak jsou s nimi zaměstnanci spokojeni. Poměr mezi těmi, kterým počet a charakter akcí vyhovuje a mezi těmi, kterým ne, není příliš výrazný. Záporně odpovídali spíše zaměstnanci na prodejnách. Opět je to nejspíš způsobeno tím, že mají pocit, že jsou z kolektivu vyloučeni, jelikož nepracují přímo v hlavním sídle firmy. Většina akcí se pořádá v Brně nebo v jeho okolí, a tak je pro ty, kteří pracují na prodejně v Praze, nemožné se jich zúčastnit v takové míře jako pro ty, kteří jsou pracovníky v brněnské kanceláři.



Graf 22: Jste spokojeni s množstvím a druhy firemních akcí?

Zdroj: Vlastní zpracování

Vše potvrzuje následující graf. Zaměstnance jsem rozdělila na ty, kteří pracují v kancelářích přímo v sídle firmy, dále na ty, kteří pracují na centrálním skladě a na ty, kteří na prodejnách.



Graf 23: Vztah mezi umístěním pracovního místa a spokojeností s firemními akcemi

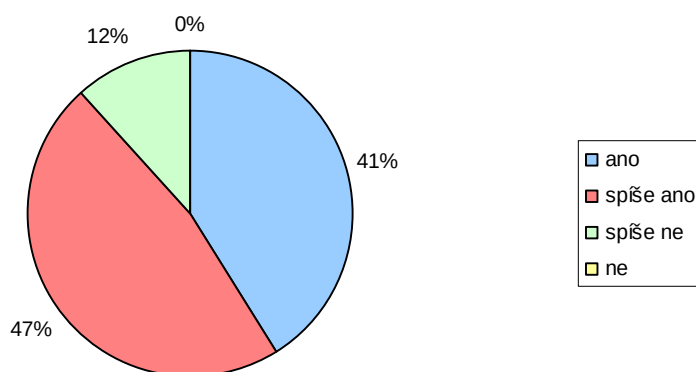
Zdroj: Vlastní zpracování

4.9.3 Vedení společnosti

Otázku v tomto bloku se týkaly komunikace s vedením a vedoucími pracovníky, toho, jestli si zaměstnanci myslí, že jsou spravedliví nebo jestli je motivují slovní pochvaly a poděkování.

Máte pocit, že můžete se svým nadřízeným otevřeně komunikovat?

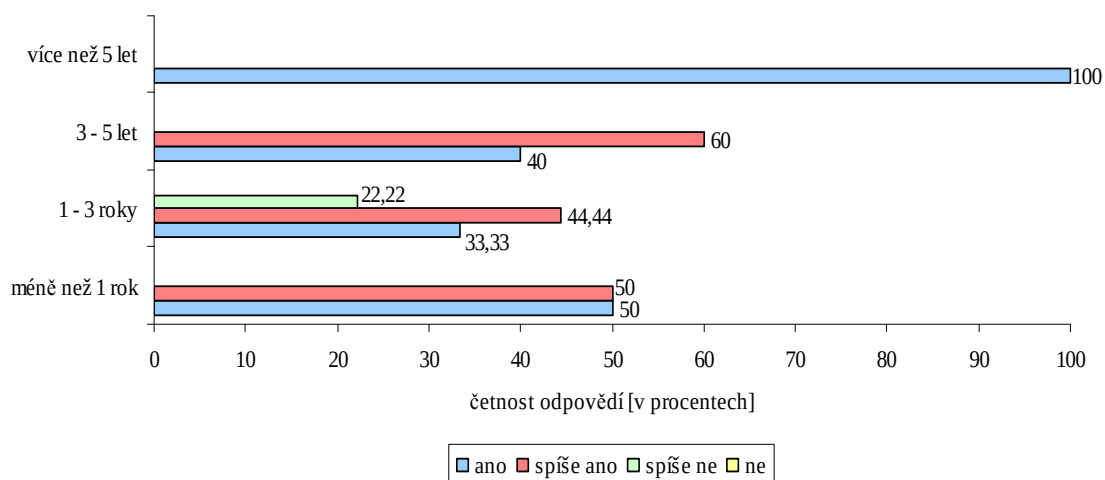
Z grafu je jasně vidět, že zaměstnanci cítí, že mohou se svým nadřízeným otevřeně komunikovat. Vztahy mezi vedením a pracovníky jsou do velké míry vlídné a dalo by se říci, že i přátelské (samozřejmě tak, jak to dovoluje vztah nadřízený – zaměstnanec). Tato situace připívá k tomu, že se pracovníci cítí na pracovišti příjemně a jsou spokojeni. Nemusí mít obavy řešit se svým nadřízeným problémy.



Graf 24: Máte pocit, že můžete se svým nadřízeným otevřeně komunikovat?

Zdroj: Vlastní zpracování

Nyní si ukážeme, jak se odpovědi lišily podle toho, jak dlouho ve firmě zaměstnanci pracují.

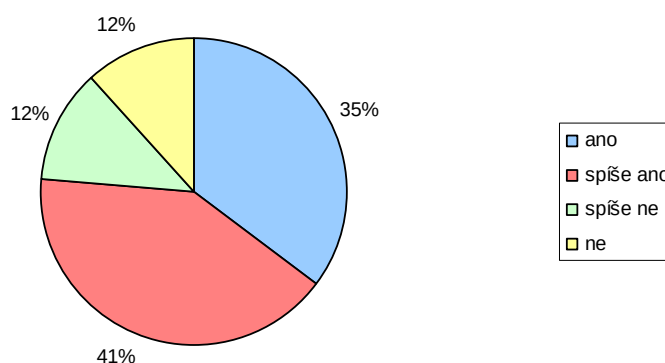


Graf 25: Vztah mezi délkou pracovního poměru a otevřeností komunikace s vedením

Zdroj: Vlastní zpracování

Poskytuje Vám nadřízený zpětnou vazbu za Váš pracovní výkon?

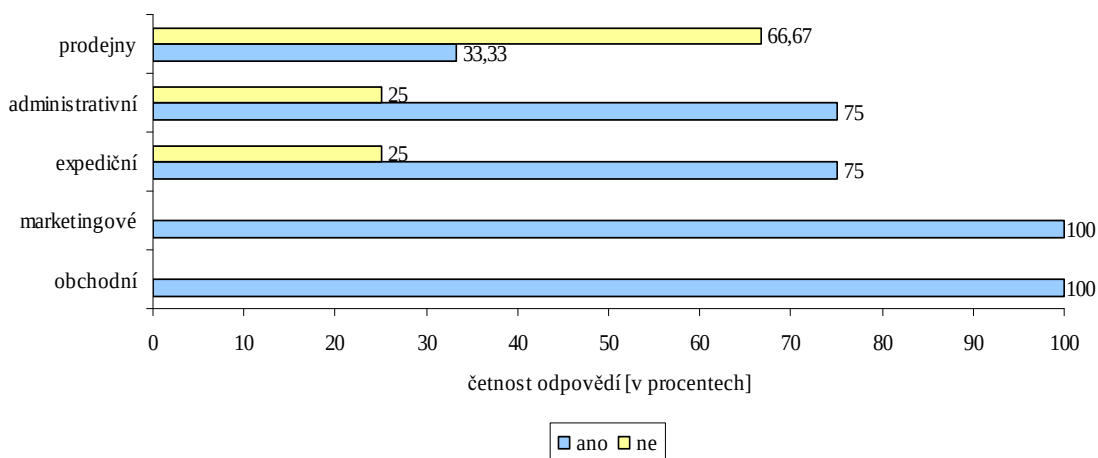
Pro zaměstnance je jistě motivující, když mají od svého nadřízeného zpětnou vazbu za jejich odvedenou práci. Jak ukazuje graf, převážná většina tuto situaci potvrzuje. Je pravdou, že pokud vedení zadá nějaký úkol, také zkontroluje výsledek práce a zhodnotí jej.



Graf 26: Poskytuje Vám nadřízený zpětnou vazbu za Váš pracovní výkon?

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující graf představuje závislost odpovědí na tuto otázku a toho, v jakém oddělení zaměstnanci pracují.

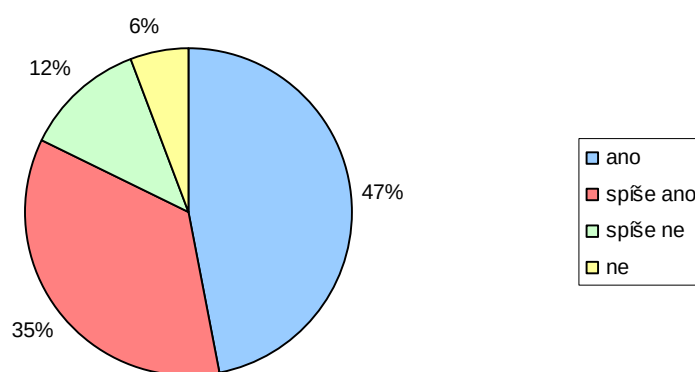


Graf 27: Závislost pracovního oddělení na dostávání zpětné vazby od vedoucího

Zdroj: Vlastní zpracování

Motivují Vás slovní pochvaly a poděkování za odvedenou práci?

Pro drtivou většinu zaměstnanců SportObchod.cz jsou slovní pochvaly a poděkování motivující. Toto dává velký prostor vedení firmy, aby své zaměstnance motivovali k lepšímu pracovnímu výkonu. Důležitějším faktorem budou odpovědi na následující otázku.

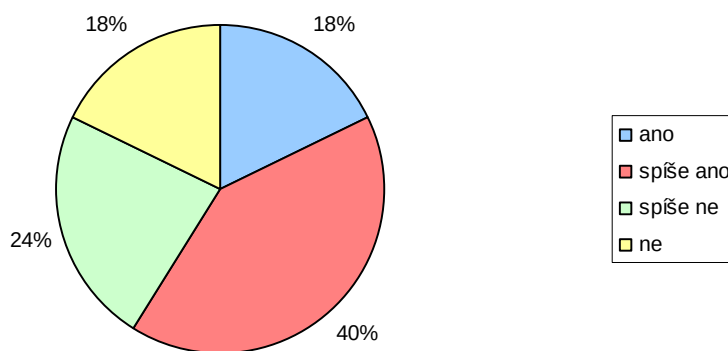


Graf 28: Motivují Vás slovní pochvaly a poděkování za odvedenou práci?

Zdroj: Vlastní zpracování

Uděluje Vám nadřízený slovní pochvaly či poděkování za odvedenou práci?

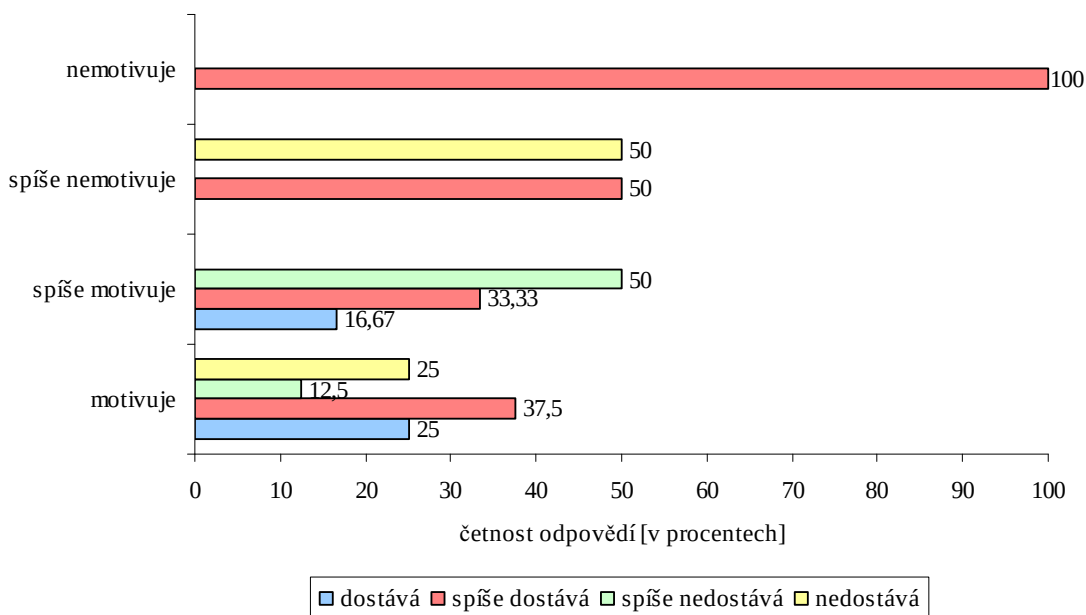
Na základě tohoto grafu jsme zjistili, že necelá polovina zaměstnanců nedostává od vedení slovní pochvaly a poděkování za jejich odvedenou práci. Opět se jedná zejména o pracovníky na expedičním oddělení a na prodejnách, kteří se nenachází v hlavním sídle firmy, a proto se nedostanou tak často do kontaktu s nadřízenými. Tato situace není pro společnost příliš dobrá. Může se totiž stát, že zaměstnanci nejsou příliš motivováni k lepším výkonům. A právě expediční oddělení je pro styk se zákazníky jedno z nejdůležitějších. Právě oni se starají o balení a odesílání balíků. Samozřejmě také prodavači na prodejnách jsou pro vytváření dobrého jména firmy podstatní.



Graf 29: Uděluje Vám nadřízený slovní pochvaly či poděkování za odvedenou práci?

Zdroj: Vlastní zpracování

Nyní nám graf ukáže závislost mezi tím jestli zaměstnanec od svého nadřízeného dostává slovní pochvaly a poděkování a mezi tím, jestli jej to motivuje.

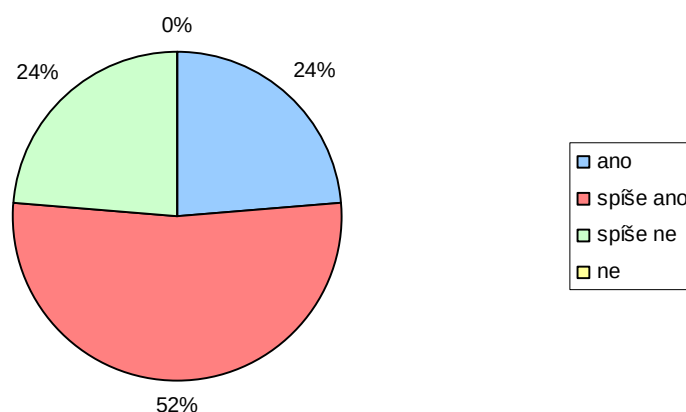


Graf 30: Vztah mezi tím jestli zaměstnanec od svého nadřízeného dostává slovní pochvaly a poděkování a mezi tím, jestli jej to motivuje.

Zdroj: Vlastní zpracování

Považujete svého nadřízeného za spravedlivého a objektivního při hodnocení pracovníků?

I případě otázky týkající se pocitu ze spravedlnosti nadřízeného se potvrzuje, že zaměstnanci si vedení firmy váží a myslí si, že jsou objektivní a mají k nim důvěru. Zcela jistě je to způsobeno také tím, že se vedení firmy snaží se svými zaměstnanci otevřeně komunikovat a jakékoli neshody s nimi řešit.



Graf 31: Považujete svého nadřízeného za spravedlivého a objektivního při hodnocení pracovníků?

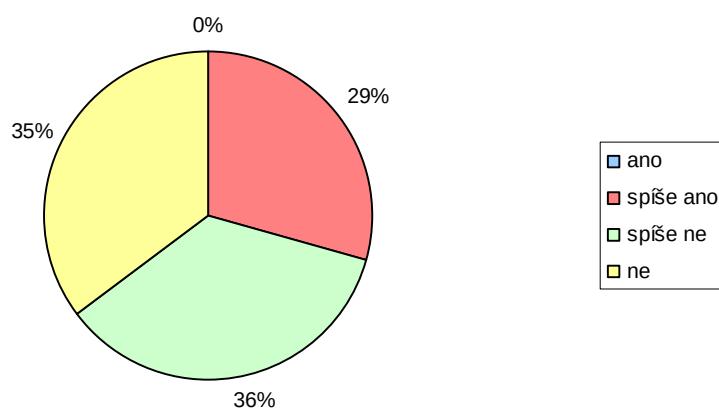
Zdroj: Vlastní zpracování

4.9.4 Hodnocení a odměňování

Jak již nadpis napovídá, najdeme zde otázky týkající se platu a s tím spojenou spokojeností, benefitů nebo toho, jestli si zaměstnanci myslí, že jsou spravedlivě odměňováni.

Jste spokojeni s výší Vašeho platu?

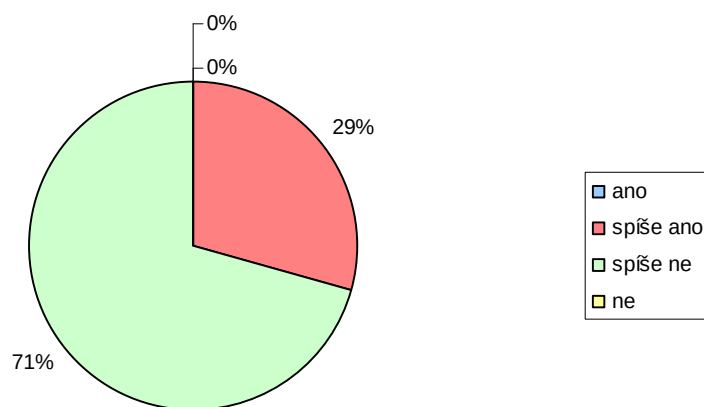
Výsledek, který je patrný z grafu, jsem u této otázky očekávala. Dle mého názoru je většina lidí se svým platem nespokojená. Nikdo ze 17 dotazovaných na tuto otázku neodpověděl „ano“. Pár je se svým platem „spíše“ spokojeno. Závěry z tohoto výsledku v mé práci vyvozeny nebudou. Nezabývám se totiž finanční motivací. Jedná se mi pouze o to, abych získala komplexní přehled o tom, jaké pocity a potřeby mají zaměstnanci firmy SportObchod.cz.



Graf 32: Jste spokojeni s výší Vašeho platu?

Zdroj: Vlastní zpracování

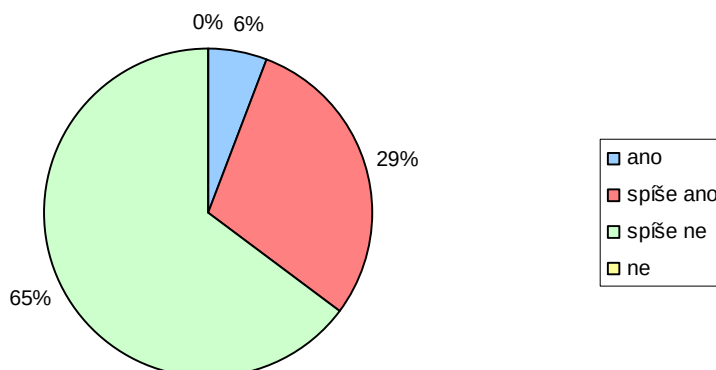
Myslíte si, že jste spravedlivě odměňován (v poměru k náročnosti Vaší práce)?



Graf 33: Myslíte si, že jste spravedlivě odměňován (v poměru k náročnosti Vaší práce)?

Zdroj: Vlastní zpracování

Myslíte si, že jste spravedlivě odměňován v závislosti na Vašem vzdělání a zkušenostech?



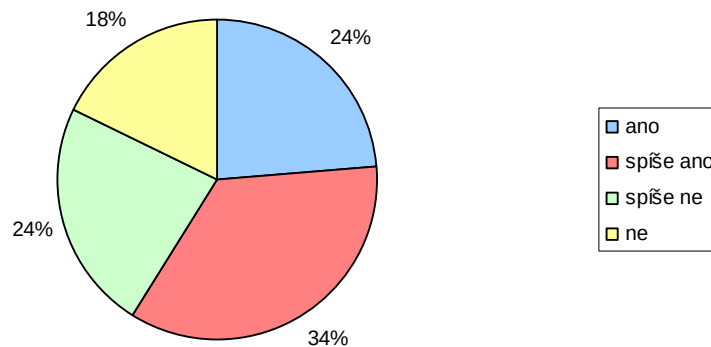
Graf 34: Myslíte si, že jste spravedlivě odměňován v závislosti na Vašem vzdělání a zkušenostech?

Zdroj: Vlastní zpracování

Tyto dva dotazy v podstatě navazují na předchozí otázku. Opět si většina myslí, že jejich odměna spíše není adekvátní. U té první (Myslíte si, že jste spravedlivě odměňován v poměru k náročnosti Vaší práce?) je zajímavé, že nikdo neodpověděl jednoznačně ano ani ne. Zřejmě není nikdo z nich přesvědčen o tom, že by měl dostávat jinou odměnu než tu, kterou má. I na druhém grafu vidíme, že převažuje záporná odpověď. Příčinou by mohlo být to, že ne všichni dostatečně rozumí systému odměňování. Tato otázka byla položena také a výsledky jsou zobrazeny zde:

Rozumíte systému odměňování?

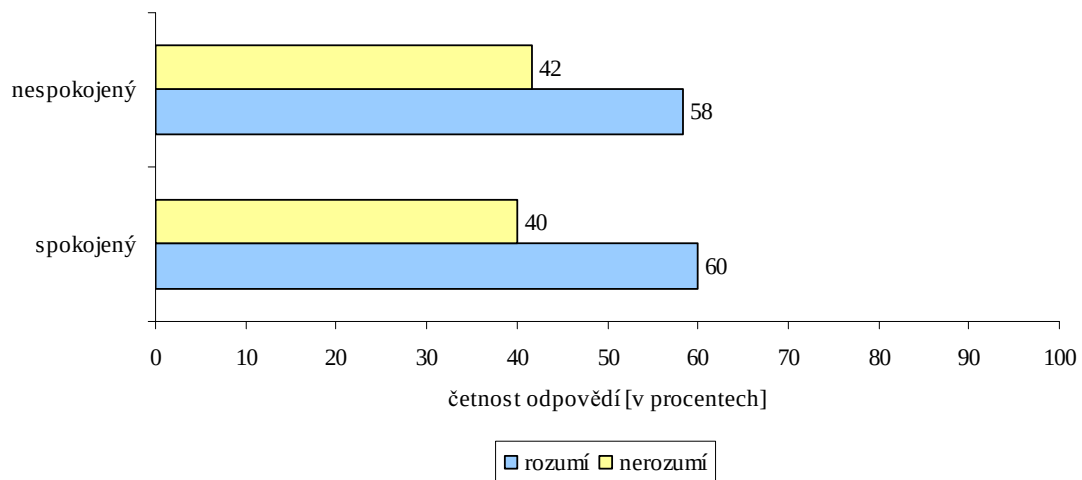
Něco málo přes polovinu dotazovaných rozumí systému odměňování. Proto si myslím, že by se firma měla zaměřit na to, dostatečně své zaměstnance informovat o tom, za co, jak a proč jsou placeni. Každý by měl vědět, na základě čeho je jeho mzda vypočítávána. Pokud by tyto informace měl, myslím, že by mohl pochopit proč je to právě tak a mohl by se svým platem být více spokojený.



Graf 35: Rozumíte systému odměňování?

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukážeme si jak závisí spokojenost s platem na tom, jestli zaměstnanec rozumí systému odměňování.



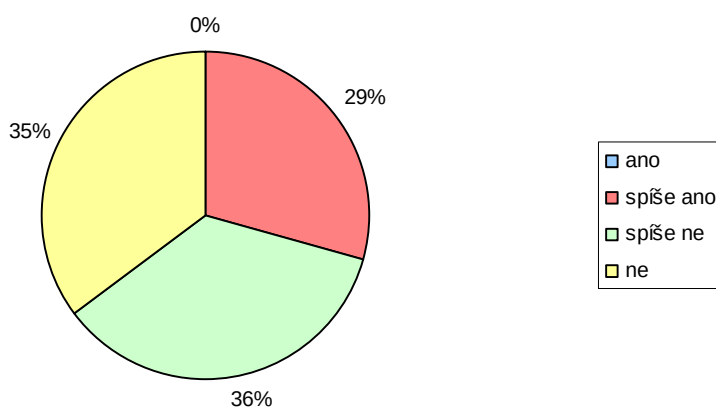
Graf 36: Závislost spokojenosti s platem na tom, jestli zaměstnanec rozumí systému odměňování

Zdroj: Vlastní zpracování

Máte možnost kariérního postupu?

Situace, kterou nám ukazuje tento graf, je v takové relativně malé firmě, jako je SportObchod.cz, očekávatelnou. Důvod je jasný, v podstatě není kam růst. Každý ve firmě má svou úlohu, ve které je dobrý a již má zkušenosti. Může se stát, že mu

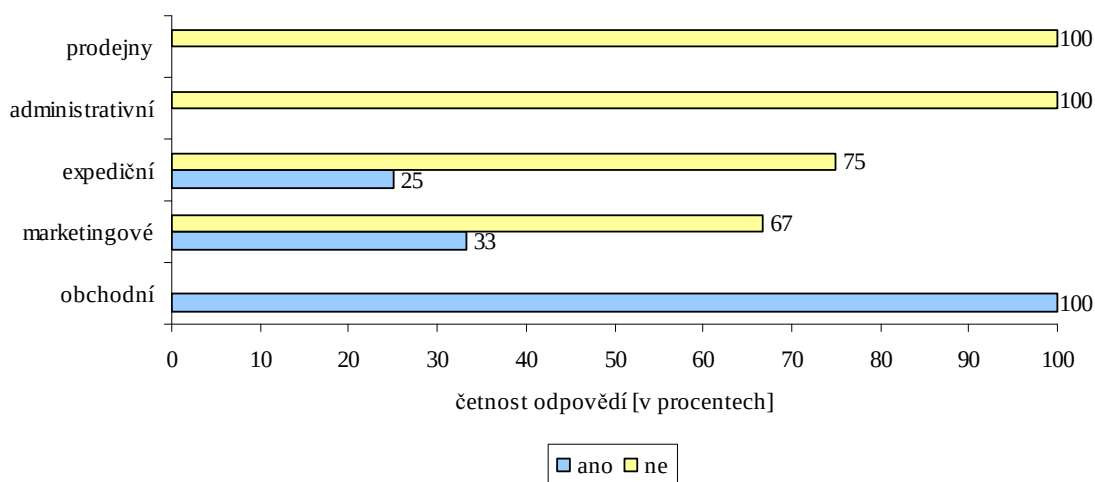
přibudou povinnosti a další věci na starosti, ale postup na vyšší pozici zde není příliš častý.



Graf 37: Máte možnost kariérního postupu?

Zdroj: Vlastní zpracování

Také zde záleží na tom, v jakém oddělení daný zaměstnanec pracuje.

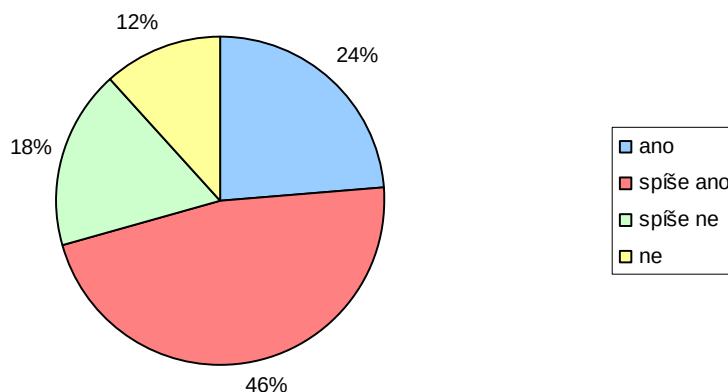


Graf 38: Vztah mezi tím, v jakém oddělení zaměstnanec pracuje a tím, jestli má možnost kariérního postupu

Zdroj: Vlastní zpracování

Jste spokojeni s benefity, které Vám firma poskytuje?

Firma SportObchod.cz svým zaměstnancům poskytuje různé benefity. Na základě grafu usuzuji, že jsou s těmito benefity pracovníci vesměs spokojeni. Ovšem ne všechny benefity jsou dostupné pro každého. Týká se to především firemních mobilů a notebooků.



Graf 39: Jste spokojeni s benefity, které Vám firma poskytuje?

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázka zaměřená na preference zaměstnaneckých výhod nám lépe ukáže, o co mají zaměstnanci zájem. Otázka zněla takto:

Zde je několik zaměstnaneckých benefitů. Vyberte 5, které byste uvítali a očísľujte je (1 - nejméně až 5 - nejvíce). Každému z 5 vybraných benefitů přiřaďte jedno číslo podle toho v jakém pořadí jsou pro Vás nejzajímavější.

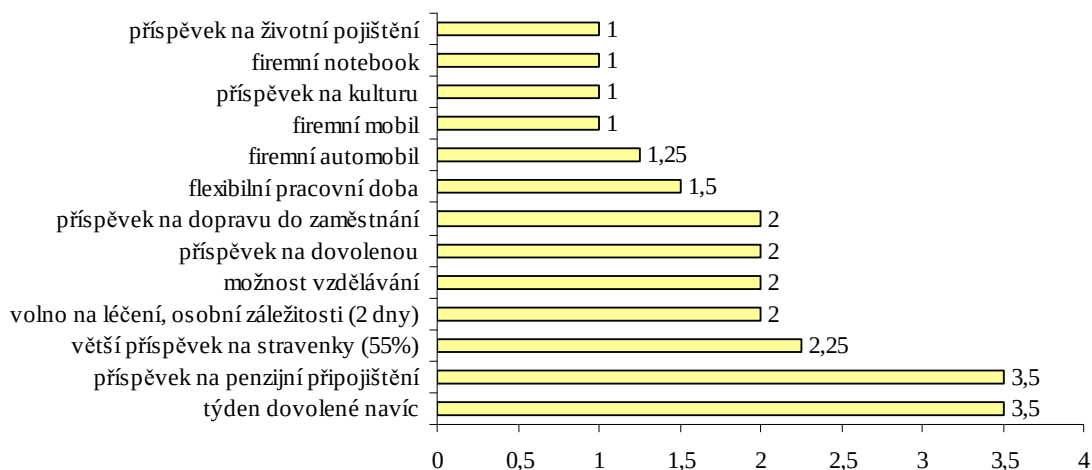
- | | |
|---|--|
| ☐ týden dovolené navíc | ☐ volno na léčení, osobní záležitosti (2 dny) |
| ☐ možnost vzdělávání | ☐ příspěvek na dopravu do zaměstnání |
| ☐ firemní automobil | ☐ příspěvek na penzijní připojištění |
| ☐ firemní mobil | ☐ příspěvek na životní pojištění |
| ☐ firemní notebook | ☐ příspěvek na kulturu |
| ☐ flexibilní pracovní doba | ☐ příspěvek na dovolenou |
| ☐ jiné, uveďte: | |

		1	2	3	4	5	celkem
1	týden dovolené navíc	3		1	2	8	14
2	volno na léčení, osobní záležitosti (2 dny)	1	2	2	4	1	10
3	firemní mobil	1				1	2
4	flexibilní pracovní doba		2	1	1	2	6
5	větší příspěvek na stravenky (55%)	1	2	4		2	9
6	možnost vzdělávání	3	1	1	3	2	10
7	příspěvek na penzijní připojištění		5	2			7
8	příspěvek na kulturu	1	1		1		3
9	příspěvek na dovolenou	3	1	3	1		8
10	firemní automobil	1	1	2		1	5
11	firemní notebook	1					1
12	příspěvek na dopravu do zaměstnání	1	1		4		6
13	příspěvek na životní pojištění				1		1

Tabulka 4: Hodnocení zaměstnaneckých benefitů

Zdroj: Vlastní zpracování

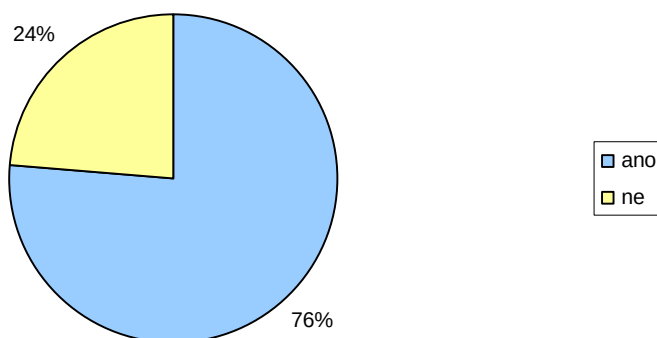
Následující tabulka ukazuje průměrné hodnoty, které získaly jednotlivé benefity.



Graf 40: Průměrné bodové hodnocení zaměstnaneckých benefitů

Zdroj: Vlastní zpracování

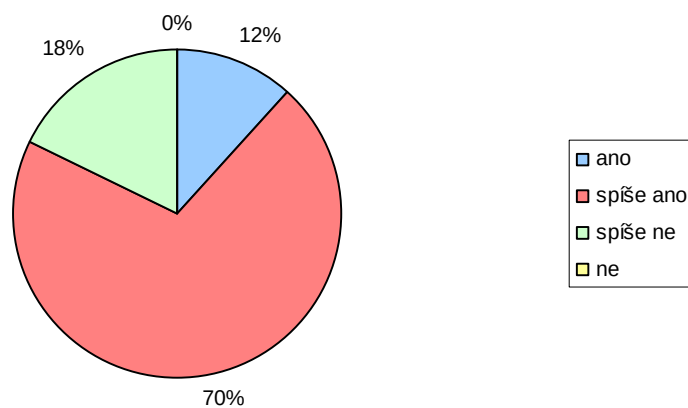
Uvažovali jste o změně zaměstnání?



Graf 41: Uvažovali jste o změně zaměstnání?

Zdroj: Vlastní zpracování

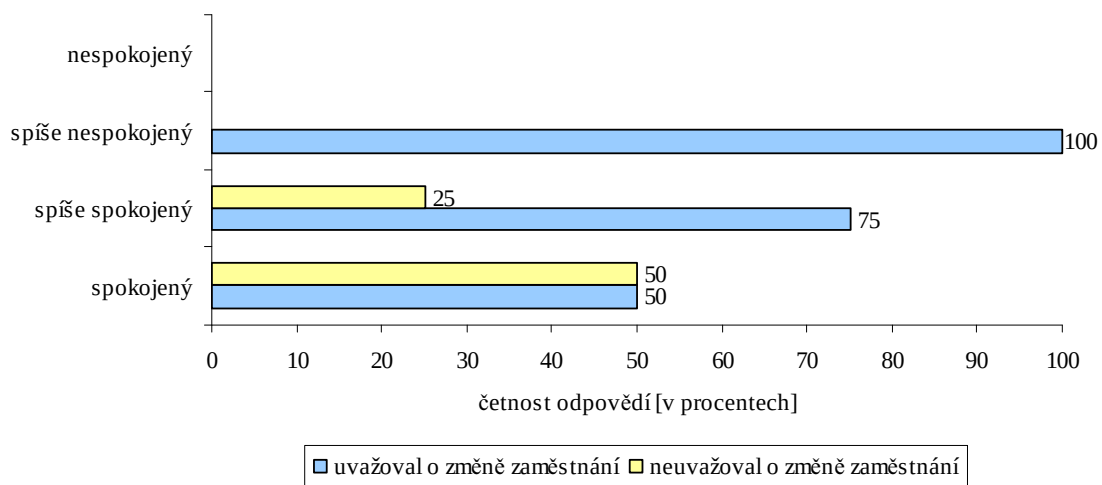
Jste v práci spokojeni?



Graf 42: Jste v práci spokojeni?

Zdroj: Vlastní zpracování

Tento graf zobrazuje závislost mezi těmito otázkami. Ukáže nám tedy jestli ti zaměstnanci, kteří uvedli, že jsou v práci spokojeni také uvažovali o změně zaměstnání a naopak.



Graf 43: Vztah mezi spokojeností v práci a tím, jestli již uvažovali o změně zaměstnání

Zdroj: Vlastní zpracování

4.9.5 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Otázky v dotazníku byly rozděleny do 5 okruhů, a to cíle společnosti, vztahy a pracovní prostředí, vedení společnosti, hodnocení a odměňování nakonec statistické údaje. Na dotazník odpovídalo celkem 17 zaměstnanců. Z toho 71% jsou muži a 29% ženy. Nejvíce z nich je ve věku mezi 25 a 40 lety. Déle mě zajímalo vzdělání zaměstnanců. Většina z nich, tj. 61% má středoškolské vzdělání s maturitou. Nemalou část ale také zaujímají ti, kteří mají vysokoškolské vzdělání, a to 32%. Důležité také byla doba, jakou ve firmě již pracují. Většina z nich je ve společnosti mezi 1 až 5 lety, celkem 82% z nich.

První část dotazníku tedy byla zaměřena na znalosti zaměstnanců týkajících se cílů firmy. Z odpovědí vyplývá, že 59% pracovníků zná nebo spíše zná dlouhodobé cíle společnosti. Zajímalo mě, jaký vliv má na znalost cílů doba, jakou ve firmě pracují. Ukázalo se, že tento faktor na to nemá příliš velký význam. Zajímavé ale je, že i přesto, že znalosti o dlouhodobých cílech společnosti nejsou nejlepší a necelá polovina zaměstnanců cíle nezná, věří, že firma nějaké má a že se jich drží. Zajímalo mě také jestli se zaměstnanci mohou k cílům firmy vyjádřit. Převážná většina odpověděla, že se k cílům nemůže nebo spíše nemůže vyjádřit (76%). Následující dvě otázky se vzájemně doplňují a mají na sebe vliv. Na první z nich (Jste hrdí na to, že pracujete ve SportObchod.cz?) odpověděli všichni kladně, 41% ano a 59% spíše ano. Odpovědi na druhou otázku (Myslíte si, že má SportObchod.cz dobrou pověst?) vysvětlují proč to tak může být. Opět všichni odpověděli kladně, 94% ano a 6% spíše ano.

V druhé části se jsem se ptala zejména na vztahy mezi spolupracovníky, vzájemnou důvěru nebo na pracovní místo. Ukazuje se, že vztahy mezi zaměstnanci jsou většinou přátelské, myslí si to 94% z nich. Otázka týkající se důvěry koresponduje s předchozí, opět celých 94% si navzájem důvěřují. Co se týká pracovní doby, většina dotazovaných odpověděla, že jsou spokojeni nebo spíše spokojeni (82%), ti, kteří nejsou jsou zejména pracovníci na prodejnách, pro které jsou závazné otevírací hodiny konkrétní prodejny. Co se týká pracovního místa, zaměstnanci jsou převážně spokojeni, a to 65%. Ti nespokojení jsou většinou pracovníci expedičního oddělení a prodejen. Zajímalo mě i jestli zaměstnancům nechybí podniková jídelna. Ukázalo se, že ne. 94% odpovědělo, že jim nevadí nebo spíše nevadí, že není zajištěné firemní stravování.

Firma pořádá několik akcí a firemních večírků během roku, a proto bylo zajímavé zjistit, jestli jsou s nimi zaměstnanci spokojeni. Poměr mezi těmi, kterým počet a charakter akcí vyhovuje a mezi těmi, kterým ne, není příliš výrazný. Záporně odpovídali opět spíše zaměstnanci na prodejnách.

Otázky v následujícím bloku (vedení společnosti) se týkaly komunikace s vedením a vedoucími pracovníky, toho, jestli si zaměstnanci myslí, že jsou spravedliví nebo jestli je motivují slovní pochvaly a poděkování. 88% pracovníků si myslí, že se svým nadřízeným může otevřeně komunikovat. Tato situace připívá k tomu, že se pracovníci cítí na pracovišti příjemně a jsou spokojeni. Pro zaměstnance je jistě motivující, když mají od svého nadřízeného zpětnou vazbu za jejich odvedenou práci. Jak ukazují výsledky, tři čtvrtiny (75%) zaměstnanců tuto situaci potvrzuje, jelikož odpověděli, že jim jejich nadřízený zpětnou vazbu poskytuje. Dalších 82% uvádí, že je slovní pochvaly a poděkování motivují, ale pouhých 58% ze všech zaměstnanců je dostává. 76% z dotazovaných také odpovědělo, že si myslí, že je jejich nadřízený spravedlivý.

Poslední oblast otázek se týkala hodnocení a odměňování. Otázka týkající se spokojenosti s platem mě nepřekvapila. 71% ze zaměstnanců není nebo spíše není se svým platem spokojena. Něco málo přes polovinu (58%) dotazovaných rozumí systému odměňování. Co se týká kariérního postupu, 71% z dotazovaných odpovědělo, že nemá kam v rámci firmy profesně růst. Odpověděli tak všichni pracovníci z prodejen a z administrativního oddělení, dále 75% z pracovníků na skladě a 67% z marketingového oddělení. S benefity, které firma poskytuje jsou zaměstnanci vesměs spokojeni (70%). V této části jsou i podrobněji rozepsány preference k zavedení mnou navržených benefitů. Největší zájem byl především o další týden dovolené navíc (navýšení na 5 týdnů), dále příspěvek na penzijní připojištění, na volno na léčení nebo osobní záležitosti a větší příspěvek na stravenky (55%).

5 Návrhová část

V této části práce navrhnu několik zaměstnaneckých benefitů, které by firma mohla do svého motivačního programu zařadit. Tyto benefity jsem vybrala na základě výsledků z dotazníkového šetření.

5.1 Zařazení nových benefitů

Dle mého názoru jsou zaměstnanecké benefity jedním z nejdůležitějších motivačních prvků. V dotazníku jsem se na ně také zaměřila a zjišťovala jsem jaké jsou preference zaměstnanců. Podle výsledků jsem vybrala jednotlivé benefity, které by se mohly ve firmě zavést a navrhla jsem způsob jejich zavedení a spočítala přibližné náklady pro firmu.

5.1.1 Týden dovolené navíc

Firma v současné době poskytuje svým zaměstnancům dovolenou, na kterou mají podle zákona nárok, tj. 4 týdny. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že právě týden dovolené navíc je benefitem, který by zaměstnanci uvítali nejvíce. Navrhuji tedy zavedení dvaceti pěti denní dovolené.

Za dobu čerpání dovolené přísluší zaměstnancům náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Jelikož ve své práci nepracuji s konkrétními platy zaměstnanců, nemohu určit přesné náklady na zavedení dalšího týdne dovolené. Pro své výpočty jsem si zvolila jako průměrný plat 25 000 K, 22 pracovních dnů měsíčně a 40 pracovních hodin týdně, 8 hodin denně.

průměrný plat - měsíčně	25 000,00 Kč
průměrný plat - denně	1 136,36 Kč
průměrný plat - na hodinu	142,05 Kč
5 dnů dovolené na 1 osobu	5 681,82 Kč

Tabulka 5: Náklady na týden dovolené navíc na jednoho zaměstnance

Zdroj: Vlastní zpracování

5.1.2 Volno na léčení, osobní záležitosti (2 dny)

Tento benefit byl opět častou volbou dotazovaných, proto navrhuji zavedení tzv. sick days. Jedná se o jakési zdravotní volno, kdy pracovník může v příslušném rozsahu zůstat z důvodu zdravotní indispozice doma, aniž by to bylo vázáno na vyjádření lékaře případně den, kdy si může vyřídit osobní záležitosti.

Je na rozhodnutí zaměstnavatele, jestli toto volno bude placené či nikoliv. Já navrhuji, aby se jednalo o placené. V opačném případě by pro zaměstnance nemělo toto volno příliš velký význam. Jelikož zde neexistuje žádná právní úprava, může se vedení firmy rozhodnout v jaké výši bude vyplácena náhrada mzdy. V našem případě navrhuji dvě možnosti, a to 50% a 100% z průměrného výdělku. Použijeme stejný průměrný plat jako v předchozí situaci, tzn. 25 000 Kč.

Průměrný plat - měsíčně	25 000,00 Kč
Náhrada mzdy ve výši 100% - za 1 den	1 136,36 Kč
Náhrada mzdy ve výši 100% - za 2 dny	2 272,73 Kč
Náhrada mzdy ve výši 50% - za 1 den	568,18 Kč
Náhrada mzdy ve výši 50% - za 2 dny	1 136,36 Kč

Tabulka 6: Náklady na volno na léčení, osobní záležitosti na jednoho zaměstnance

Zdroj: Vlastní zpracování

5.1.3 Možnost vzdělávání

Poměrně dost zaměstnanců uvedlo, že by uvítali možnost dalšího vzdělávání poskytované firmou. Jelikož existuje celá řada oblastí, ve kterých by se zaměstnanci mohli vzdělávat, je na individuální domluvě mezi zaměstnancem a vedením firmy, jaké kurzy zvolí.

Jazykové kurzy

Jazykových škol je v současné době nepřeberné množství. Nabízí jak výuku ve svých učebnách, tak i v prostorách firmy. Ve společnosti SportObchod.cz jsou na tuto variantu prostory, proto by kurzy mohly probíhat přímo v kancelářích firmy. Pro zaměstnance by to zcela jistě bylo pohodlnější. Následující tabulka ukazuje, kolik takový kurz v prostorách firmy průměrně stojí. Ceny jsem kalkulovala po 5 člennou skupinu. Podle cen, které jsem získala od několika jazykových škol, jsem si určila průměrnou cenu za vyučovací hodinu, a to 500 Kč. Je to cena za vyučovací hodinu pro maximálně 5 osob.

Cena za 1 lekci	Počet lekcí za rok	Cena celkem za rok
500 Kč	50	25 000 Kč

Tabulka 7: Náklady na jazykový kurz pro 5 zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Marketingové semináře

V marketingovém oboru se stále objevují nové trendy, které by firma, jež podniká zejména přes internet, měla sledovat. Jak již bylo uvedeno v samostatné kapitole, oddělení marketingu se pravidelně zúčastňuje různých školení a konferencí. V této oblasti jsem tedy neshledala žádné nedostatky a současný stav je dle mého názoru vyhovující.

5.1.4 Větší příspěvek na stravenky

Stravenky stále patří mezi nejoblíbenější benefity a firma SportObchod.cz je svým zaměstnancům poskytuje. V současnosti je příspěvek ve výši 30% z hodnoty stravenky, která činí 80 Kč na den, příspěvek je tedy ve výši 24 Kč denně. Zbytek hodnoty stravenky je zaměstnanci strháván z platu.

Zákon o dani z příjmů - § 24 odst. 2 písmeno j) bod 4, uvádí:

„provoz vlastního stravovacího zařízení, kromě hodnoty potravin, nebo příspěvky na stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů a poskytované až do výše 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu, maximálně však do výše 70 % stravného vymezeného pro zaměstnance v § 6 odst. 7 písm. a) při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin. Příspěvek na stravování lze uplatnit jako výdaj (náklad), pokud přítomnost zaměstnance v práci během této stanovené směny trvá aspoň 3 hodiny. Příspěvek na stravování lze uplatnit jako výdaj (náklad) na další jedno jídlo za zaměstnance, pokud délka jeho směny v úhrnu s povinnou přestávkou v práci, kterou je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci podle zvláštního právního předpisu, bude delší než 11 hodin. Příspěvek nelze uplatnit na stravování za zaměstnance, kterému v průběhu směny vznikl nárok na stravné podle zvláštního právního předpisu. Za stravování ve vlastním stravovacím zařízení se považuje i stravování zabezpečované ve vlastním stravovacím zařízení prostřednictvím jiných subjektů“

Pro rok 2013 je maximální výše daňově uznatelného příspěvku zaměstnavatele 55 Kč. Maximální daňové úspory lze tedy dosáhnout se stravenkou v hodnotě 100 Kč.

Následující tabulka ukazuje, jak by se firmě zvýšily náklady, kdyby na stravenky přispívali právě 55% a při zachování hodnoty stravenky 80 Kč na den.

Hodnota stravenky	Současný příspěvek (30%)	Zvýšený příspěvek (55%)	Navýšení
80 Kč	24 Kč	44 Kč	20 Kč
Průměrný počet dnů za měsíc	Počet zaměstnanců, kteří stravenky pobírají	Zvýšení měsíčních příspěvků na 1 zaměstnance	Zvýšení měsíčních příspěvků celkem
21	24	420 Kč	10 080 Kč

Tabulka 8: Zvýšení nákladů při poskytnutí příspěvku na stravenky ve výši 55% z její hodnoty

Zdroj: Vlastní zpracování

5.1.5 Flexibilní pracovní doba

Celkem 6 zaměstnanců uvedlo, že by se jim jako benefit líbila flexibilní pracovní doba. Zavést ji by nebylo pro firmu přínosné, právě naopak. Jelikož se jedná o maloobchod, je třeba, aby zaměstnanci byli přítomni v pevně daných hodinách právě kvůli komunikaci se zákazníky. Nejedná se jen o prodavače v kamenných pobočkách, kde je přesně stanovená otevírací doba, ale i o pracovníky v kancelářích, kteří mají na starost vyřizování online objednávek. Ty je třeba řešit okamžitě a jakékoli problémy vyřídit co nejrychleji. Zavedení tohoto benefitu tedy firmě nedoporučuji.

5.1.6 Příspěvek na penzijní připojištění

Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění je oblíbeným firemním benefitem. Z měsíčního příspěvku na penzijní připojištění neplatí zaměstnavatelé povinné pojistné. Rovněž zaměstnanci profitují z příspěvku nižším zdaněním. Od začátku roku je od daně z příjmu osvobozen příspěvek zaměstnavatele do částky 30 000 Kč za rok od téhož zaměstnavatele. To pro zaměstnance znamená, že pokud mu zaměstnavatel měsíčně přispívá 2 500 Kč, nebude z něj odvádět daň.

Z mého dotazníkového šetření vyplynulo, že i o tento benefit mají pracovníci firmy SportObchod.cz zájem. Proto navrhuji dvě varianty příspěvků. Ovšem platí to pouze pro ty, kteří si na penzi již spoří a ve společnosti působí více než jeden rok.

Příspěvek na penzijní připojištění spočívá v rovném ukládání finančních částek ze strany zaměstnance i zaměstnavatele. Předpokládejme tedy, že si polovina zaměstnanců (14) přispívá na penzijní připojištění (vycházíme s předpokladu, že zaměstnanci jsou mladí lidé a na penzi si ještě nespoří všichni). V následující tabulce budou uvedeny náklady pro zaměstnavatele při čtyřech různých variantách výše příspěvku, a to 500, 1000, 1500 a 2000 Kč. Jako hrubou mzdu opět použiji 25 000 Kč měsíčně.

V první tabulce je znázorněna úspora rostoucích nákladů zaměstnavatele při přispívání do zaměstnancova fondu penzijního připojištění.

Příspěvek	Hrubá mzda	Odvody na zdravotní a sociální pojištění za zaměstnavatele	Náklady na zaměstnance	Nárůst nákladů na zaměstnance
500 Kč	25 000 Kč	8 500 Kč	34 000 Kč	500 Kč
1 000 Kč	25 000 Kč	8 500 Kč	34 500 Kč	1 000 Kč
1 500 Kč	25 000 Kč	8 500 Kč	35 000 Kč	1 500 Kč
2 000 Kč	25 000 Kč	8 500 Kč	35 500 Kč	2 000 Kč

Tabulka 9: Náklady na zaměstnance - příspěvek na penzijní připojištění

Zdroj: Vlastní zpracování

V této tabulce vycházíme z předpokladu, že se zaměstnanci o příspěvek, který si sám ukládá navýší jeho hrubá mzda. Tato varianta nám ukáže, že pro samotnou firmu je výhodnější zasílat příspěvek přímo do fondu zaměstnance.

Navýšení hrubé mzdy	Hrubá mzda	Odvody na zdravotní a sociální pojištění za zaměstnavatele	Náklady na zaměstnance	Nárůst nákladů na zaměstnance
500 Kč	25 500 Kč	8 670 Kč	34 170 Kč	670 Kč
1 000 Kč	26 000 Kč	8 840 Kč	34 840 Kč	1 340 Kč
1 500 Kč	26 500 Kč	9 010 Kč	35 510 Kč	2 010 Kč
2 000 Kč	27 000 Kč	9 180 Kč	36 180 Kč	2 680 Kč

Tabulka 10: Náklady na zaměstnance - příspěvek na penzijní pojištění formou zvýšení hrubé mzdy

Zdroj: Vlastní zpracování

5.1.7 Příspěvek na dopravu do zaměstnání, na dovolenou a na kulturu

Podle dotazníku je zájem o tyto benefity menší, ale přece jenom je vhodné o nich uvažovat. Proto jsem navrhla několik variant, jak by tyto příspěvky mohly vypadat a kolik by firmu stály.

Příspěvky na dovolenou jsou pro zaměstnavatele daňově neuznatelným nákladem a pro zaměstnance osvobozeným příjmem. Celkem ale nesmí částka příspěvku na zdravotní péči a dovolenou přesáhnout 20 000,-, aby byla osvobozena od daně a pojistného.

Zde navrhuji, aby byl příspěvek zaveden ve formě dárkových poukazů. Na výběr by byly poukázky na nákup benzínu, předplatní jízdenky na MHD, lístky do kina či rekreační pobyty. Výhodou takových poukázek pro zaměstnance je jejich univerzálnost, časová nevázanost a daňové zvýhodnění oproti navýšení hrubé mzdy.

Příspěvek na dopravu do zaměstnání by činil 1 500 Kč ročně. Byl by ve formě poukázky na nákup benzínu nebo předplatní jízdenky a MHD. Každý zaměstnanec by si vybral podle toho jak se do práce dopravuje.

Příspěvek na dovolenou by byl zaveden jako poukaz na rekreační pobyt, a to v hodnotě 2 400 Kč za rok.

Příspěvek na kulturu navrhuji ve formě poukázek do kina, divadla nebo na koncert ve výši 1 500 Kč ročně.

V následující tabulce bude vypočítáno jak se změní náklady na zaměstnance při přispění ve formě poukázek.

	Hodnota poukazu na zaměstnance/na rok	Náklady celkem na 29 zaměstnanců/na rok
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	1 500 Kč	43 500 Kč
Příspěvek na dovolenou	2 400 Kč	69 600 Kč
Příspěvek na kulturu	1 500 Kč	43 500 Kč
Příspěvky celkem	5 400 Kč	156 600 Kč

Tabulka 11: Náklady na dárkové poukazy

Zdroj: Vlastní zpracování

5.1.8 Program FIT 4 JOB

FIT 4 JOB je program, do kterého se zapojují firmy, které podporují zdravý a aktivní životní styl svých zaměstnanců. Na základě členství získá firma pro své zaměstnance tzv. zaměstnaneckou kartu FIT4FUN, díky níž mohou využívat slevy u dodavatelů a center z oblasti zdraví, sportu a zdravého životního stylu.

Partner tohoto programu musí:

- zajistit atraktivní nabídku a profesionální služby pro členy programu
- akceptovat slevové karty Asociace firemních sportů – slevy se určí na základě domluvy
- umístit logo FIT4JOB a Asociace firemních sportů a zdraví o.s. na webu a na svých prodejnách

Zavedení tohoto typu benefitu je tedy pro firmu velice jednoduché. Musí pouze vyplnit kartu partnera, podepsat smlouvu o spolupráci a uvést na svých webových stránkách logo FIT4JOB. Poté už jen dostane karty pro své zaměstnance a bude umístěna do seznamu partnerů tohoto programu na webových stránkách www.asociacefiremnichsportu.cz a v katalogu. [16]

Pro zaměstnance firmy, kteří jsou sportovně založení by právě tato výhoda mohla být zajímavá. Poskytovala by jim slevy v obchodech nabízejících výrobky pro zdravý životní styl a ve sportovních centrech.

6 Závěr

Tato diplomová práce se zabývala motivačním programem ve firmě SportObchod.cz. Důležitým aspektem, pro zhodnocení současného stavu a následné zhotovení návrhu na jeho úpravu, byl především dotazník. Díky němu jsem mohla zjistit, jak jej vnímají a co od něj očekávají samotní zaměstnanci. Právě zaměstnanci jsou totiž hnacím motorem celé firmy. Bez něj by nemohla fungovat a rozvíjet se. Proto by se vedení firmy mělo zajímat o jejich potřeby a snažit se je do velké míry uspokojit. Platí totiž, že spokojený zaměstnanec pracuje rychleji a lépe.

Tato práce je rozdělena do tří hlavních částí . První z nich se zabývá teorií v oblasti motivace a motivačního systému podniku. Popisuje, co je to motivace a co demotivace, jaké existují motivační techniky a jaké jsou motivační typy osobností. Nakonec se zde zmiňují také o důležitosti hodnocení a odměňování pracovníků.

V analytické části práce se zaměřuji přímo na daný podnik. Jsou zde uvedeny konkrétní údaje o firmě, čím se zabývá, její stručná historie. Dále jsem rozebrala složení zaměstnanců, jejich věk a vzdělání. Poté hodnotím vlastní motivační program firmy. Nejdůležitější částí jsou ale výsledky dotazníkového šetření, které bylo ve firmě provedeno. Zúčastnilo se jej 17 zaměstnanců, kteří jsou přítomni každodennímu chodu firmy. Dotazník byl rozdělen do tématických okruhů, a to Cíle společnosti, Vztahy a pracovní prostředí, Vedení společnosti a Hodnocení a odměňování. V každé oblasti bylo několik otázek, u kterých zaměstnanci vybírali jednu odpověď z možností, které jsem nabídla.

Právě výsledky dotazníkového šetření byly hlavním stavebním kamenem pro třetí část práce. V ní jsem navrhla několik možných motivačních prvků, které by společnost mohla zavést. U každého návrhu jsou také vyčísleny přibližné náklady na zavedení, případně porovnání dvou variant. Konkrétně se jedná o návrhy na zavedení nových zaměstnaneckých benefitů. Těch je totiž dle mého názoru ve firmě málo.

Seznam použitých zdrojů

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
- [3] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- [4] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
- [5] CAULFIELD, Holden. *Maslowova pyramida lidských potřeb* [online]. Vydáno: 1.6.2008 [citováno 2013-01-28]. Dostupné z WWW: <<http://zrcadlo.blogspot.cz/2008/06/maslowova-pyramida.html>>.
- [6] HÁJEK, Martin. *Definice vedení lidí* [online]. Vydáno: 14.4.2012, [citováno 2013-01-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/55-management-vedeni-rizeni/21-definice-leadership.html>>.
- [7] HÁJEK, Martin. *Teorie vedení lidí* [online]. Vydáno: 14.4.2012, [citováno 2013-01-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/115-teorie-vedeni.html>>.
- [8] KALÁŠEK, Dušan. *Motivace a motivační programy v pracovním procesu* [online]. Vydáno: 19.7.2012, [citováno 2013-01-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/motivace-a-motivacni-programy-v-pracovnim-procesu-19729.html>>.
- [9] *Herzbergova teorie dvou faktorů* [online]. Vydáno: 18.6.2012, [citováno 2013-01-28]. Dostupné z WWW: < <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>>.
- [10] *Hodnocení a odměňování zaměstnanců* [online]. Vydáno: 10.5.2010, [citováno 2013-01-29]. Dostupné z WWW: < <http://www.novesluzby.cz/zamestnani.211/hodnoceni-a-odmenovani-zamestnancu.20421.html>>.
- [11] *Manipulace* [online]. Vydáno: 14.5.2012, [citováno 2013-01-29]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Manipulace>>.

- [12] *McGregorova teorie XY* [online]. Vydáno: 28.12.2011, [citováno 2013-01-28]. Dostupné z WWW: < <https://managementmania.com/cs/mcgregorova-teorie-xy>>.
- [13] *Odměňování pracovníků* [online]. [citováno 2013-1-29]. Dostupné z WWW: <<http://athena.zcu.cz/kurzy/rlzd/000/HTML/33/>>.
- [14] *Pružná pracovní doba a dovolená navíc – trend zaměstnaneckých benefitů* [online]. [citováno 2012-05-26]. Dostupné z WWW: < <http://www.roberthalf.cz/CZ/CZ/RHI/trend-zamestnaneckych-benefitu.asp>>.
- [15] *Vroomova teorie očekávání* [online]. Vydáno: 20.6.2012, [citováno 2013-01-28]. Dostupné z WWW: < <https://managementmania.com/cs/vroomova-teorie-ocekavani>>.
- [16] *Partneři a dodavatelé karty FIT4JOB* [online]. Vydáno 10.3.2013, [citováno 2013-05-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.csfh.cz/aktualne/partneri-a-dodavatele-karty-fit-4-job>>.

Seznam grafů

Graf 1: Růst počtu zaměstnanců (2002 - 2013)	39
Graf 2: Věk zaměstnanců.....	40
Graf 3: Pohlaví zaměstnanců	41
Graf 4: Vzdělání zaměstnanců	41
Graf 5: Znáte dlouhodobé cíle společnosti?	48
Graf 6: Vztah mezi délkou pracovního poměru a znalostmi dlouhodobých cílů společnosti	49
Graf 7: Myslíte si, že se SportObchod.cz drží svých dlouhodobých cílů?	50
Graf 8: Vztah mezi znalostí dlouhodobých cílů a tím, jestli si zaměstnanci myslí, že je SportObchod.cz dodržuje.....	50
Graf 9: Máte možnost vyjádřit se k cílům společnosti?.....	51
Graf 10: Vztah mezi možnostmi vyjádřit se k cílům společnosti a tom, v jakém oddělení zaměstnanec pracuje	52
Graf 11: Jste hrdí na to, že pracujete ve firmě SportObchod.cz?	52
Graf 12: Myslíte si, že má SportObchod.cz dobrou pověst?	53
Graf 13: Jsou vztahy mezi pracovníky přátelské?	54
Graf 14: Vztah mezi délkou pracovního poměru a přátelských vztazích	54
Graf 15: Důvěřujete svým spolupracovníkům?	55
Graf 16: Vztah je mezi tím, jestli jsou vztahy mezi pracovníky přátelské a mezi tím jestli si vzájemně důvěřují	55
Graf 17: Vyhovuje Vám vaše pracovní doba?	56
Graf 18: Vztah mezi oddělením a spokojeností s pracovní dobou	57
Graf 19: Vyhovuje Vám vaše pracovní místo (umístění v rámci firmy, vybavení, vzhled)?.....	57
Graf 20: Vztah mezi oddělením a spokojeností s pracovním místem	58
Graf 21: Vadí Vám, že není na pracovišti zajištěno stravování (podniková jídelna)? ...	59
Graf 22: Jste spokojeni s množstvím a druhy firemních akcí?	60
Graf 23: Vztah mezi umístěním pracovního místa a spokojeností s firemními akcemi .	60
Graf 24: Máte pocit, že můžete se svým nadřízeným otevřeně komunikovat?	61
Graf 25: Vztah mezi délkou pracovního poměru a otevřenosti komunikace s vedením	62

Graf 26: Poskytuje Vám nadřízený zpětnou vazbu za Váš pracovní výkon?	62
Graf 27: Závislost pracovního oddělení na dostávání zpětné vazby od vedoucího.....	63
Graf 28: Motivují Vás slovní pochvaly a poděkování za odvedenou práci?	63
Graf 29: Uděluje Vám nadřízený slovní pochvaly či poděkování za odvedenou práci?	64
Graf 30: Vztah mezi tím, jestli zaměstnanec od svého nadřízeného dostává slovní pochvaly a poděkování a mezi tím, jestli jej to motivuje.	65
Graf 31: Považujete svého nadřízeného za spravedlivého a objektivního při hodnocení pracovníků?.....	66
Graf 32: Jste spokojeni s výší Vašeho platu?	67
Graf 33: Myslíte si, že jste spravedlivě odměňován (v poměru k náročnosti Vaší práce)?	67
Graf 34: Myslíte si, že jste spravedlivě odměňován v závislosti na Vašem vzdělání a zkušenostech?	68
Graf 35: Rozumíte systému odměňování?	69
Graf 36: Závislost spokojenosti s platem na tom, jestli zaměstnanec rozumí systému odměňování.....	69
Graf 37: Máte možnost kariérního postupu?	70
Graf 38: Vztah mezi tím, v jakém oddělení zaměstnanec pracuje a tím, jestli má možnost kariérního postupu.....	70
Graf 39: Jste spokojeni s benefity, které Vám firma poskytuje?	71
Graf 40: Průměrné bodové hodnocení zaměstnaneckých benefitů.....	72
Graf 41: Uvažovali jste o změně zaměstnání?	73
Graf 42: Jste v práci spokojeni?.....	73
Graf 43: Vztah mezi spokojeností v práci a tím, jestli již uvažovali o změně zaměstnání	74

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hlavní rysy čtyř základních motivačních typů lidí.....	19
Tabulka 2: SWOT - Silné a slabé stránky.....	37
Tabulka 3: SWOT - Příležitosti a hrozby	38
Tabulka 4: Hodnocení zaměstnaneckých benefitů	72
Tabulka 5: Náklady na týden dovolené navíc na jednoho zaměstnance.....	78
Tabulka 6: Náklady na volno na léčení, osobní záležitosti na jednoho zaměstnance	78
Tabulka 7: Náklady na jazykový kurz pro 5 zaměstnanců	79
Tabulka 8: Zvýšení nákladů při poskytnutí příspěvku na stravenky ve výši 55% z její hodnoty	81
Tabulka 9: Náklady na zaměstnance - příspěvek na penzijní připojištění.....	82
Tabulka 10: Náklady na zaměstnance - příspěvek na penzijní pojištění formou zvýšení hrubé mzdy	83
Tabulka 11: Náklady na dárkové poukazy	84

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces motivace	11
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb.....	15
Obrázek 3: Organizační struktura ve firmě SportObchod.cz s.r.o.....	33

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník	
------------------------	--

Dotazník

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

Obracím se na Vás s prosbou o spolupráci na výzkumu, jehož výsledky bych ráda použila ve své diplomové práci na téma Motivace zaměstnanců.

S uskutečněním dotazníkového šetření ve firmě souhlasil jednatel společnosti Ing. Josef Mech. Získané informace budou použity v mé diplomové práci. Vedení firmy dostane statisticky zpracované informace, a to pro účely možného zlepšení motivačního systému firmy.

Dotazník je zcela anonymní, nepodepisujte se. U každé otázky, prosím, vyberte pouze jednu odpověď, případně svou odpověď rozveďte. S vyplněnými dotazníky budu pracovat pouze já.

Velice děkuji za Vaši ochotu.

Krystyna Mucková

Cíle společnosti

Znáte dlouhodobé cíle společnosti SportObchod.cz?

☐ Ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

Myslíte si, že se SportObchod.cz drží svých dlouhodobých cílů?

☐ Ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

Máte možnost vyjádřit se k cílům společnosti?

☐ Ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

Jste hrdí na to, že pracujete ve firmě SportObchod.cz?

☐ Ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

Myslíte si, že má SportObchod.cz dobrou pověst?

☐ Ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

Vztahy a pracovní prostředí

Jsou vztahy mezi pracovníky přátelské?

☐ Ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

Důvěřujete svým spolupracovníkům?

☐ Ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

Vyhovuje Vám vaše pracovní doba?

☐ Ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

Pokud jste uvedli, že ne, prosím uveďte, jakou pracovní dobu byste uvítali:

.....

Vyhovuje Vám vaše pracovní místo (umístění v rámci firmy, vybavení, vzhled)?

☐ Ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

Pokud jste uvedli, že ne, prosím uveďte, co byste změnili:

.....

Vadí Vám, že není na pracovišti zajištěno stravování (podniková jídelna)?

☐ Ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

Jste spokojeni s množstvím a druhy firemních akcí?

☐ Ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

Vedení společnosti

Máte pocit, že můžete se svým nadřízeným otevřeně komunikovat?

☐ Ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

Poskytuje Vám nadřízený zpětnou vazbu za Váš pracovní výkon?

☐ Ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

Motivují Vás slovní pochvaly a poděkování za odvedenou práci?

☐ Ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

Uděluje Vám váš nadřízený slovní pochvaly či poděkování za odvedenou práci?

☐ Ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

Považujete svého nadřízeného za spravedlivého a objektivního při hodnocení pracovníků?

☐ Ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

Hodnocení a odměňování

Jste spokojeni s výší Vašeho platu?

☐ Ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

Myslíte si, že jste spravedlivě odměňován (v poměru k náročnosti Vaší práce)?

☐ Ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

Myslíte si, že jste spravedlivě odměňován v závislosti na Vašem vzdělání a zkušenostech?

☐ Ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

Rozumíte systému odměňování?

☐ Ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

Máte možnost kariérního postupu?

☐ Ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

Jste spokojení s benefity, které Vám firma poskytuje?

☐ Ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

Očíslujte, prosím, zaměstnanecké benefity, které byste uvítali (1 – nejméně a 5 – nejvíce):

- | | |
|--|--|
| ☐ týden dovolené navíc | ☐ volno na léčení, osobní záležitosti (2 dny) |
| ☐ možnost vzdělávání | ☐ příspěvek na dopravu do zaměstnání |
| ☐ firemní automobil | ☐ příspěvek na penzijní připojištění |
| ☐ firemní mobil | ☐ příspěvek na životní pojištění |
| ☐ firemní notebook | ☐ příspěvek na kulturu |
| ☐ flexibilní pracovní doba | ☐ příspěvek na dovolenou |
| ☐ jiné, uveďte a očísľujte: | |

.....
.....

Uvažovali jste o změně zaměstnání?

- ☐ ano ☐ ne

Jste v práci spokojeni?

- ☐ Ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

Statistické údaje

Pohlaví

- ☐ muž ☐ žena

Věk

- ☐ do 25-ti let ☐ 25 – 30 let ☐ 30 – 40 let ☐ 40 let a více

Dosažené vzdělání

- ☐ středoškolské s výučním listem ☐ středoškolské s maturitou ☐
vysokoškolské

Jak dlouho ve firmě pracujete?

- ☐ méně než 1 rok ☐ 1 – 3 roky ☐ 3 – 5 let ☐ více než 5
let

V jakém oddělení pracujete?

- ☐ obchodní ☐ marketingové ☐ finanční ☐ expediční
☐ administrativní

Ještě jednou děkuji za Váš čas.

Krystyna Mucková