

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Motivace zaměstnanců ve společnosti

L`OCCITANE Central Europe s.r.o.

Bakalářská práce

Michaela BUŠKOVÁ

Vedoucí práce: Mgr. Ludmila Šmejkalová



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Michaela Bušková**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Motivace zaměstnanců ve společnosti L'OCCITANE Central Europe, s.r.o.**

Cíl: Cílem mé bakalářské práce je provést analýzu motivačního systému ve společnosti L'OCCITANE Central Europe s.r.o. Na základě výsledků analýzy motivačního systému pro zaměstnance bude vyhodnocen vliv motivace na hodnocení společnosti jako zaměstnavatele ze strany zaměstnanců.

Rámcový obsah:

1. Současné přístupy k motivaci zaměstnanců
2. Zdroje, motivační teorie a proces motivace
3. Představení konkrétní společnosti – L'Occitane Central Europe, s.r.o. / ČR
4. Empirický výzkum – výzkumné otázky, vzorek zkoumání, metodologie výzkumu
5. Sběr dat, vyhodnocení a interpretace, návrh případných opatření
6. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GRADA, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469.
2. VEBER, J. *Management.: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
3. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. – JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
4. ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6. vyd. Praha: Grada, 2010. 208 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3133-9.
5. PECHOVÁ, J. *Personální management pro kombinovanou formu studia*. 1. vyd. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO VŠ o.p.s., 2013. ISBN 978-80-87042-55-7.
6. MATOUŠKOVÁ, I. *Psychologie práce, organizace a řízení pro prezenční a kombinovanou formu studia*. 1. vyd. ŠAVŠ o.p.s., 2020. 105 s. ISBN 978-80-7654-005-7.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

L. S.


Mgr. Ludmila Šmejkalová
Vedoucí práce


doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijního oboru


Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ


Michaela Bušková
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Praze dne 9.12.2020



Poděkování

Ráda bych srdečně poděkovala Mgr. Ludmile Šmejkalové za cenné rady, věcné připomínky a odborné vedení této bakalářské práce. Dále mé poděkování patří Ing. Michalovi Svitákovi ze společnosti Mercuri International za poskytnutí dotazníku pracovní motivace a trpělivost i ochotu při zpracování dat z praktické části. Poděkování patří také Francku Thomasovi, generálnímu řediteli a jednateři L'OCCITANE Central Europe s.r.o. za pomoc při realizaci výzkumu, poskytnutí interních informací ze společnosti a zhodnocení výsledků dotazníkového šetření.

Obsah

Úvod	8
1 Teoretická část práce.....	9
1.1 Motivace.....	9
1.2 Motivační teorie.....	14
2 Praktická část práce.....	21
2.1 Představení společnosti	21
2.2 Základní informace.....	22
2.3 Jak vedení společnosti motivuje své zaměstnance?	23
2.4 Motivační faktory v L'OCCITANE Central Europe s.r.o.	24
2.5 Vlastní analýza – dotazníkové šetření	25
2.6 Vlastní návrh řešení, doporučení	36
Závěr	39
Seznam literatury.....	40
Seznam obrázků a tabulek	42
Seznam příloh	43

Seznam použitých zkratek a symbolů

L'OCCITANE CE

L'OCCITANE Central Europe s.r.o.

Úvod

Téma bakalářské práce „Motivace zaměstnanců ve společnosti L'OCCITANE Central Europe s.r.o.“ jsem si zvolila ze dvou důvodů. Na základě dosavadních pracovních zkušeností jsem si uvědomila, jak je motivace v pracovním prostředí důležitá a jak ovlivňuje výkon pracovníků. Toto uvědomění mě navedlo k prohloubení mých znalostí v tomto směru a nasměrovalo mě na finální téma práce. Mnou vybraná společnost byla jasnou volbou zkoumání, a to z hlediska vysoké míry motivace, kterou jsem v ní po dobu mého působení zažila.

Téma motivace zaměstnanců je z mého pohledu stále aktuálnější. Na samotné motivaci se nyní podepisuje i situace s pandemií koronaviru, kdy si mnoho zaměstnavatelů klade otázku, jak motivovat zaměstnance, když s nimi nejsou v osobním kontaktu?

Cílem mé práce bylo zjistit, zda je motivace ve společnosti stále na vysoké úrovni a také na základě dotazníkového šetření analyzovat hodnoty, které dané pracovníky ve třech úrovních managementu charakterizují.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, a to na teoretickou a praktickou. V první uvedené části byla provedena rešerše motivačních teorií, o které se samotná motivace opírá. V praktické části práce byl proveden výzkum, pomocí jednoduchého dotazníku pracovní motivace, ve společnosti L'OCCITANE Central Europe s.r.o.

V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnance nejvíce motivuje vztah s jejich nadřízeným. Na základě výsledků došlo k osobnímu setkání s náhodně vybranými zaměstnanci společnosti, kteří byli dotazováni na dané hodnoty, zda jim rozumí a zda se s nimi ztotožňují. Během osobních setkání se zaměstnanci byla kladena i otázka dopadu pandemie na jejich pracovní motivaci, výkon.

1 Teoretická část práce

Teoretická část bakalářské práce se zaměřuje na motivaci, její zdroje a proces. Pozornost je věnována i pandemické situaci způsobené nemocí Covid-19, která ovlivňuje současné přístupy k motivaci jak zaměstnavatelů, tak zaměstnanců. Dále jsou představeny jednotlivé motivační teorie.

1.1 Motivace

Motivace a schopnost motivovat hraje klíčovou roli jak v osobním, tak v pracovním životě. Většina lidí stráví velkou část svého života v práci, je proto důležité poznat, zda je pro ně práce prostředkem k získání peněz nebo i něčím více. Schopnost motivovat zaměstnance je jedním z klíčových aspektů efektivního řízení. Obecně neexistuje správná odpověď na otázku, co je to motivace a jak správně motivovat, jelikož je každý člověk jiný, každý má jiné potřeby, zájmy, postoje či názory. Lidské chování a jednání v pracovněprávních vztazích je velmi komplikované, proto je pro motivaci nutné využití správných nástrojů pro uspokojení potřeb zaměstnanců, ale i zaměstnavatele.

„Za základní lze v problematice motivace považovat motiv a stimul. Motiv představuje určitou jednotlivou psychickou sílu – popud, pohnutku.“ (Bedrnová, 2012, str. 227). Je zřejmé, že motivy ovlivňují lidské chování a lidskou činnost. Cílem motivů je dosažení tzv. nasycení, které je chápáno jako psychický stav, kdy dojde k uspokojení očekávaného cíle. V psychice člověka nikdy nepůsobí pouze jeden motiv, ale hned několik motivů současně. Některé mohou mít podobný cíl, některé se zaměřují na opačný směr, stejně tak jako úsilí i vytrvalost mohou být rozdílné. V obecné rovině platí, že motivy, které mají podobný směr se vzájemně propojují, sčítají a tím podporují dosažení předem stanoveného cíle. Naopak motivy protikladné se mohou srážet a v některých případech znemožňovat.

Stimul je s problematikou motivace úzce spojen právě ve spojení s motivem. Je nutné tyto dva pojmy odlišovat, stejně tak jako motivaci a stimulaci. *„Stimulace představuje působení na psychiku jedince zevnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání člověka. Jde o ovlivňování činnosti druhého člověka aktivními vnějšími zásahy vedoucí ke změně jeho psychických procesů, především pak ke změně jeho motivace.“* (Bedrnová, 2012, str. 228) Z citace vyplývá, že stejně jako

u motivů, kterých je mnoho, stimulů může být také větší množství, jenž směřuje daného jedince ke změně v jeho motivaci. (Plamínek, 2010, str. 14)

K úspěšné pracovní motivaci lze dojít dvěma způsoby, a to na základě vnitřní a vnější motivace. V prvním případě se zaměstnanci motivují sami na základě úspěšně zvládnutých náročných úkolů, posouvají je vpřed zkušenosti, příležitosti a jejich odpovědnost. Vnitřní motivátory mají z časového hlediska dlouhodobější účinek právě proto, že jsou součástí jedince, jsou také mnohem hlubší a důraznější. V druhém případě jsou zaměstnanci motivováni vedením společnosti, nadřazeným dle motivačních teorií využívajících odměňování, pochvalu, povýšení a další. Zkrátka je to to, co je konáno pro lidi. Tyto vnější motivátory mohou mít nejprve výraznější účinek, postupem času se ale vytrácí, jsou krátkodobější, mnohdy jsou cílené pouze na zadaný úkol.

Jak zvýšit motivaci? Z hlediska vnější motivace je nutné mít stanovené reálné cíle, které jsou reálné, kterých lze dosáhnout. Pokud dopředu víme, že v případě cílů, které nám jsou zadané, nebo které jsme si zadali sami, a není možné jich dosáhnout, nás práce nikdy nebude bavit, nebudeme se chtít posouvat dále. Uznání, ocenění v případě dosažených cílů je poté odměnou za dobře odvedenou práci, kterou může doplnit mimořádná odměna, kariérní postup, možnost rozvoje či tréninku. Na druhou stranu má každý právo na chyby, proto i když se nedaří splnit vytyčené cíle, je nutné si připomínat pozitivní zkušenosti, respektovat názory druhých, ať už kolegů či nadřízeného. Z hlediska vnitřní motivace, té dlouhodobější, která vychází přímo z nás je nutné držet se stanovených reálných cílů, uvědomovat si svou hodnotu a neustále se učit, posouvat dále s vědomím, že to, co děláme, děláme pro sebe.

Zvýšení motivace je složitějším procesem, proto je nutné přemýšlet i o rizicích, především o těch, které nám pomohou snížit riziko demotivace. Jak tedy efektivně snížit riziko demotivace v pracovním prostředí? Jasně definovaná a zaměstnancům zprostředkovaná firemní politika podložená právy a povinnostmi každého zaměstnance je samozřejmostí. Samotné pracovní prostředí je pro zaměstnance také motivující v závislosti na stanovené délce pracovní doby. Zaměstnanci tráví v pracovním prostředí i více než 8 hodin denně, proto je nezbytné, aby se cítili při své práci bezpečně a spokojeně. Dalšími důležitými atributy, které vedou ke snížení demotivace, jsou týmová práce a podpora od kolegů a nadřízených.

Ve spojení s efektivním vedením lidí a jejich motivací se nabízí otázka, jak zjistit, že je pracovník motivovaný? Mezi typické rysy silně motivovaného pracovníka patří stanovení reálných cílů, které pokud nejsou splněny, neviní za ně druhé, ale pouze sám sebe. Hledá podporu mezi lidmi, kteří mu mohou pomoci cílů dosáhnout, chce být hodnocen, chce dostat zpětnou vazbu od nadřízeného. Pokud udělá chybu, přijde za svým nadřízeným rovnou s návrhem řešení. Nesnaží se nic zatajit.

1.1.1 Současné přístupy k motivaci zaměstnanců v době pandemie

Během psaní této bakalářské práce se celý svět ocitl v krizové situaci zapříčiněné pandemií Covid-19. Celosvětová pandemická situace má rozsáhlý dopad na psychiku lidí, kteří jsou neustále v obavách, co bude dále, spojitost s lidskými zdroji je v tomto směru obrovská. Žádná krize nedokázala ochromit světové ekonomiky ve stejném rozsahu, jako pandemie koronaviru. Současné přístupy k motivaci zaměstnanců jsou částečně omezené, zejména v oblasti osobních kontaktů jednak mezi zaměstnanci tak vedením společnosti. Tento minimální kontakt nyní zcela neumožňuje efektivní využívání motivačních teorií. Žádné online konferenční rozhovory nemohou efektivně nahradit osobní jednání, pochvalu, motivaci. Finanční odměny jsou ve většině profesích potlačeny, naopak dochází spíše ke snižování platů, pokud se nejedná o zdravotníky a lékaře. Lidé v tzv. první linii naopak na platové osobní ohodnocení mají nyní největší nárok. Situace se dotkla všech odvětví, proto je nastavení finančních odměn v každé profesi jiné.

I když jsou motivační prvky potlačovány krizí Covid, zaměstnavatelé se snaží zaměstnancům, tam, kde je to možné, vyjít maximálně vstříc. Typickým příkladem je home office, třeba jen částečný. Zaměstnavatelé vybavují své zaměstnance notebooky, připojením či jinými pracovními prostředky, aby nemuseli snižovat zaměstnancům mzdy nebo zaměstnance propouštět. Pokud zaměstnanci nemají na své pracovní pozici dostatek práce zaměstnavatelé je využívají i k jiným pracovním povinnostem v rámci firmy, aby odpracovali stanovený počet hodin a pandemická situace neovlivnila jejich měsíční plat.

1.1.2 Zdroje motivace

Mezi zdroje motivace řadíme skutečnosti, které ji vytváří. To, co nás motivuje, je zdrojem motivace, ať už v pracovním prostředí nebo v osobním životě. Maslowova

hierarchie uspokojování potřeb je významným příkladem, přesto mezi zdroje motivace řadíme více okruhů.

První místo obsazují potřeby, ať už biologické, fyziologické, sociální, společenské či psychogenní. V obecné rovině jsou potřeby chápány jako stav jedince, který je ne vždy uvědomovaný. Nedostatek něčeho pro daného jedince významného, co v něm vyvolává pocit napětí a stresu, který se snaží uspokojit. Naznačené vztahy potřeb, motivace a činnosti názorně ukazuje následující schéma.



Zdroj: Manažerská psychologie a sociologie, Bedrnová a spol. 2012 (str. 229)

Obr. 1 Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (chování, resp. jednání člověka)

Na druhé místo zdrojů motivace řadíme návyky. V průběhu života si každý jedinec osvojí nejrůznější činnosti do takové míry až si je zafixuje a stanou se z nich stereotypy. „*Jako návyk tedy označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci.*“ (Bedrnová, 2012, str. 230). Návyk lze zjednodušeně řečeno charakterizovat jako naučený způsob života jehož kořeny sahají do dětství. Právě v nejútlejším věku vznikají první návyky a utváří se z nich vzorec chování člověka.

Zájem jako zdroj motivace je velmi obsáhlým tématem. Každý psycholog ho charakterizuje jinak, jeho výklad není jednoznačný. Zajímavý pohled na tuto problematiku nabízí profesor Pavel Říčan: „*Zájem lze také chápat jako odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním určité zájmové činnosti.*“ (Říčan, 2010, str. 108)

Člověk se v průběhu života setkává s novými skutečnostmi, situacemi, ke kterým musí zaujmout nějaký postoj. Každá tato zkušenost ho formuje a utváří v něm hodnoty, které jsou mu nejbližší, s kterými se ztotožňuje. Proto stejně jako pro každého je motivací něco jiného, i hodnoty jsou pro každého člověka individuálním zdrojem motivace. Společně s hodnotovým systémem ovlivňují jednání a prožívání

člověka. Mezi nejobecnější hodnoty se řadí rodina, zdraví, děti, přátelství, vzdělání nebo také upřímnost, láska, důvěra.

„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.“ (Bedrnová, 2012, str. 232) Z uvedené citace lze říci, že ideály se týkají nejrůznějších skutečností, situací, do kterých se člověk v průběhu svého života dostane. Díky dlouhodobějšímu procesu dochází k formování ideálů na životní styl člověka a také ideální uspořádání společnosti. Stejně jako hodnoty, tak i ideály se formují v průběhu dětství a dospívání na základě sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka ze strany rodiny a dalších autorit obecně.

1.1.3 Proces motivace

Samotný proces motivace zaměstnanců začíná u zaměstnavatele, popřípadě vedoucího pracovníka, jehož úkolem je správně motivovat svůj pracovní tým. Náš postoj se projevuje naším jednáním, proto když se nepokusíme porozumět sami sobě, změnit se, přizpůsobit se a chtít se vcítit do druhých a porozumět jim, budeme to mít při motivaci velmi složité a nikdy nedosáhneme dobrých výsledků. Je nezbytné porozumět sami sobě včetně vlivu jaký máme na ostatní lidi. Musíme porozumět jejich požadavkům, skutečným potřebám a až poté je vést a motivovat v souladu s jejich potřebami.

„Tři složky motivace podle Arnolda a kol. (1991) jsou:

Směr – co se nějaká osoba pokouší udělat

Úsilí – s jakou pílí se o to pokouší

Vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší“ (Armstrong, 2008, str. 219)

Motivace působí vždy současně v těchto třech dimenzích, jak uvedl Arnold a kol. Motivování lidí ve směru znamená uvedení daných osob do pohybu směrem, kterým chceme, aby se pohybovali za účelem nějakého předem stanoveného výsledku. Je nutné předem zvážit všechny kroky, které je nezbytné provést ke správnému nasměrování, abychom dostali zaměstnance tam, kam chceme. Lidé, jsou

motivovaní ve chvíli, kdy vědí, co se po nich chce, kam jejich kroky povedou a k jakému výsledku je dovedou. Tento stav lze vyjádřit obraty „chci to a to“, „rád bych to a to“, „toužím po tom a tom.“

Další dimenzí je úsilí neboli intenzita, s jakou se člověk snaží dosáhnout cíle. Čím více energie vynaloží, tím více se mu poté vrátí. Jedná se o dlouhodobý proces, kdy je činnost jedince závislá na síle. Tato dimenze je vyjadřována jako „docela bych chtěl“, „chci“ nebo „velmi toužím“.

Vytrvalost neboli stálost je poslední složkou charakteristik motivace. Je to schopnost jedince překonávat překážky vnitřní i vnější, které se mohou vyskytnou během motivačního procesu, kdy se setkává i s neúspěchem. (Bedrnová, 2012, str. 226).

1.2 Motivační teorie

Správně zvolená motivační teorie je základem úspěšného motivování lidí. Existuje řada motivačních teorií pro různé situace a pro různé osobnosti lidí, vybrat tu správnou je klíčové. Rozhodnutí, jakou motivační teorii využít musí vedoucí pracovník na základě znalosti kultury firmy, a především identifikaci potřeb daného pracovníka.

1.2.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality je známá především politikou cukru a biče, která je přirovnávána k odměnám a trestům, díky kterým jsou lidé nasměrováni, jak se mají chovat a konat. Učí lidi, aby se chovali žádoucím způsobem. Instrumentalita je zároveň přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci druhé. Teorie je provázena myšlenkou, že pokud bude člověk motivován k práci, odměny a tresty budou přímo spojeny s jeho výkonem, z čeho vyplývá, že odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Kořeny této teorie tkví v taylorismu, kdy Taylor ve svých metodách vědeckého řízení napsal: *„Je nemožné přimět, během, jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní hodnoty.“* (Armstrong, 2008, str. 223).

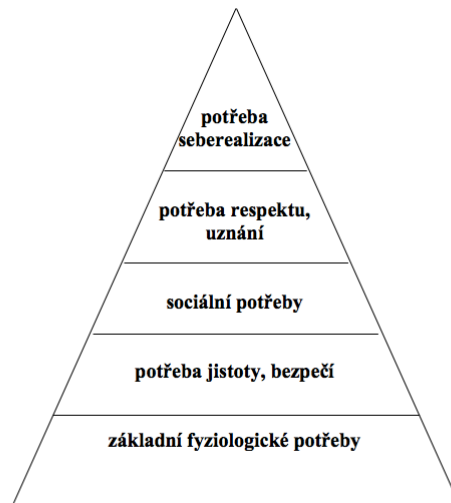
1.2.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Teorie zaměřené na obsah, jak již z názvu vyplývá jsou zaměřené na obsah motivace. Jejich hlavním cílem je motivovat lidi postupně, po jednotlivých krocích.

Nejprve dochází k uspokojení základních potřeb, jejich identifikaci a postupně se přechází na potřeby, které ovlivňují chování. Neuspokojené potřeby vytváří stav nerovnováhy a vytváří napětí. K opětovnému nastavení optimálního stavu a rovnováhy je třeba analyzovat své potřeby, díky kterým je možné dosáhnout předem stanoveného cíle. Mezi nejznámější autory těchto teorií patří Maslow, Herzberg, McGregor a McClelland.

Maslowova hierarchie potřeb

Maslow jako jeden z prvních představil v roce 1954 teorii motivace založenou na uspokojování potřeb, která se stala tou nejslavnější. Jeho idea různých hierarchií potřeb je popisována jako pyramida, jejíž základem je uspokojení základních potřeb, jako je kyslík, jídlo, pití, spánek a sex. Dalším stupněm jsou jistoty, touha po bezpečí neboli ochrana proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb. „Člověk se nejdříve snaží uspokojit své potřeby a potřeby své rodiny.“ (Veber, 2009, str.114) Po dosažení této fáze přichází na řadu sociální potřeby, které lze uspokojit pouze ve skupině. Hnací silou je samotná společnost a harmonie. Prvotními potřebami v tomto třetím stupni je přátelství, láska, rodina, popřípadě sportovní kluby, spolky. Čtvrtý stupeň pyramidy se soustředí na daného jedince, na to, jak vnímá sám sebe, jedná se o osobní ego. Jde o definování, zviditelňování jedince ve společnosti, kdy hlavním cílem je jeho uznání, obdivování, prestiž a postavení. Když jedinec projde všemi stupni, na vrcholu ho čeká potřeba seberealizace. „Potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.“ (Armstrong, 2008, str.224). Takový člověk žije plně a se všemi důsledky pro dosažení své ideje. Dostat se do tohoto stupně je velmi náročný a dlouhodobý proces, který se podaří pouze zlomku lidí. Maslow ve své teorii dokazuje a zdůrazňuje ideu, že vyšší potřeba je uspokojována teprve poté, co byla uspokojena nejbližší nižší potřeba. Nelze tedy žádný stupeň pyramidy zcela vynechat.



Zdroj: Mercuri International, 2020

Obr. 2 Maslowova hierarchie potřeb

Herzbergův dvoufaktorový model

Teorie Fredericka Herzberga z roku 1957 ukazuje, že finanční pobídka není jediným motivačním nástrojem, který by měl být používán, přestože pozitivně ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců. Teorie klade důraz na další faktory, které jsou pro mnoho lidí mnohem větší motivací, vytváří jim pozitivní přístup k práci a mají dlouhodobější efekt v rámci jejich pracovního rozvoje, kariéry. Zjistil, že různé faktory mají různý efekt na pracovní spokojenost. Herzberg rozlišuje motivátory, které jsou stimulanty výkonu a hygienické faktory, jejichž nedostatek ústí v odmítání práce. Osobní odpovědnost, pravomoce, možnost rozhodovat motivují lidi k většímu úsilí. Na druhou stranu finanční ohodnocení pracovníků je spojováno s pracovní nespokojeností. Poznat a věnovat pozornost motivačním faktorům je základním principem při řízení lidí. Vedoucí pracovníci se proto musí na tyto faktory zaměřit, aby byli schopni motivovat své podřízené k co nejlepším výkonům a dostat z nich maximum. S ohledem na teorii zaměřenou na obsah od Maslowa lze zjednodušeně přiřadit 4. a 5. stupeň mezi motivátory. První tři stupně pyramidy jsou v tomto případě propojeny s hygienickými faktory.

Tab. 1 Hygienické a motivační faktory

Hygienické faktory	Motivační faktory
Strategie společnosti a její administrativa	Úspěch
Technický dohled (postoj nadřízeného)	Uznání
Interpersonální vztahy (kvalita společenského života v práci)	Možnost růstu
Postavení ve firmě	Povýšení
Jistota v práci	Odpovědnost
Osobní život (dopad práce na jednotlivce)	Samotná práce
Pracovní podmínky	

Zdroj: Personální management I.

Jak zjistit motivy podřízených? Herzberg srovnával tuto situaci s ledovcem. Zaměstnanci často nemají důvěru ke svému nadřízenému, spoustu věcí zatajují, proto je poté pro vedoucího pracovníka náročné zjistit motivy jednotlivých lidí. Stejně tak tomu je u ledovce, jehož 6/7 je ukryto pod vodou. Podobně jako s motivy, důvody našich rozhodnutí jsou racionalizovány.

Aby vedoucí pracovník své podřízené mohl motivovat dle této teorie, musí zajistit tyto dva úkoly:

- a) Hygienické faktory musí být co nejlepší. Tím se nezvýší motivace, ale sníží se riziko demotivace.
- b) Vytvářet a prakticky aplikovat v každodenní práci při vedení svého týmu odpovídající motivační faktory.

Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie je často napadána z hlediska metody výzkumu, na němž byla založena. Nikdy se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem, rovněž výzkum nebyl proveden na dostatečném vzorku respondentů. Navzdory této kritice, teorie zaměřená na skutečný život, má úspěch právě proto, že je pro laika srozumitelná a je založená na „reálném životě“ než pouze na teoretických předpokladech.

McClellandova teorie tří potřeb

McClellandova teorie je zaměřená na uspokojení potřeb ve třech oblastech – moc, sounáležitost a dosažení úspěchu, dobrých výsledků. Byla představena v roce 1958 americkým psychologem Davidem McClellandem, navazuje ale na práci, kterou publikoval Henry Murray. Základem celé teorie jsou tři již zmíněné potřeby, které je nutno uspokojit. „*Lidé s vysokou potřebou úspěchu se snaží uplatňovat svou moc, dovednosti, systém kontroly a často vyhledávají obtížné úkoly.*“ (Bedrnová, 2012, str.249) Potřeba moci je charakteristická potřebou něčeho dosáhnout, být lepší, uznávaný. Lidé, kteří mají potřebu vládnout, ovlivňovat ostatní a mít nad nimi moc se najdou v druhé části této teorie, v potřebě moci. Lidé mají potřebu někam patřit, být součástí něčeho a chtějí se rozvíjet, utužovat vztahy, a právě pro ně je typická potřeba dosažení úspěchu, potřeba někam patřit. Každý člověk má v sobě uchované všechny tři potřeby, ale závisí přímo na jednotlivci a jeho vnitřních prioritách, která potřeba převládá, která je pro něj ta prioritní.

McGregorova teorie X a Y

Představitel humanistické psychologie, Douglas McGregor patří k dalším osobnostem propagující motivační teorie zaměřující se na uspokojení potřeb. Jeho teorii X a Y publikoval v roce 1960 na základě jeho pracovních zkušeností v průmyslových firmách. Pozorováním rozdělil zaměstnance na dvě skupiny – X a Y dle jejich přístupu k pracovním povinnostem. Pro zaměstnance ze skupiny X je typický odpor k práci. Neradi pracují, povinnostem se, pokud mohou vyhýbají, fungují na základě odměny, která je jako jediná motivuje. Pokud práci neodvedou, pohrozí se jim trestem. Zásadním rozdílem mezi X a Y je také odpovědnost. Pracovníci ze skupiny X nechtějí nést žádnou odpovědnost, mají nízké ambice a dávají přednost řízení a kontrolování jejich práce.

Naopak pracovníci ze skupiny Y jsou za odpovědnost vděční. Je jejich „motorem“, rádi pracují, z práce mají radost. Pracují rádi ve skupině, rádi se kontrolují a řídí sami, čas si organizují sami na základě priorit, které si také stanoví samostatně. Jsou tvořiví, důvtipní, inteligentní a zároveň velmi spolehliví.

Cílem této teorie je upozornit na spojení fyzické a psychické zátěže v pracovním prostředí. Práce může být potěšením a zdrojem uspokojení, na druhou stranu ale

může být zdrojem stresu kdy důsledkem je, že se člověk práci vyhýbá. (Veber, 2009, str. 115).

1.2.3 Teorie zaměřené na proces

Psychické procesy a psychické síly jsou základem teorii zaměřených na motivaci související s očekáváním. Zabývají se tím, jak lidé chápou a interpretují své pracovní způsoby, pracovní prostředí a přístup k motivaci. *„Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie) mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí.“* (Armstrong, 2008, str. 224) Mezi teorie zaměřené na proces řadíme Vroomovu expektační teorii, teorii cíle zformulovanou Lathanem a Lockem a teorii spravedlnosti.

Vroomova expektační teorie

Vroomova expektační teorie byla představena v roce 1964. Původně byla součástí teorie valence (hodnota), instrumentalista (přesvědčení), expektace (očekávání). Teorie si zakládá na úsudku, že jakýkoliv čin či úsilí povedou k výsledku. Podrobné definování této teorie je: *„Kdykoliv jedinec volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, zdá se jasné, že jeho chování je ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné. Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. Očekávání lze charakterizovat z hlediska síly. Maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální (nebo nulovou) sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek nepřinese.“* (Armstrong, 2008, str. 225).

Síla očekávání se utváří během profesní kariéry, je založena na zkušenostech. Pracovníci se ale často nachází v tzv. slepé uličce, kdy dosavadní zkušenosti nejsou dostačující, neví si rady a tím se jejich motivace snižuje. Tato motivace tedy funguje pouze ze předpokladu, že mezi výkonem a výsledkem je jasný vztah, který vede k uspokojení potřeb.

„Expektační teorie motivace pracovního jednání má i své formální vyjádření:

$$M = f(V \times E)$$

M = úroveň motivace

V = valence, subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede

E = expektace, očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku“ (Bedrnová, 2012, str. 248).

Teorie cíle

Jak již bylo zmíněno, cíl je v motivaci obecně velmi důležitý, nezbytný. Teorie cíle, kterou zformuloval Latham s Lockem v roce 1979 představuje spojení motivace a výkonu, v případě, že je předem stanovený jasný cíl, který je náročný, ale přijatelný a je možné ho dosáhnout a zároveň k němu existuje zpětná vazba zaměřená na výkon. Teorie zároveň poukazuje na nutnost participace vedení společnosti nejen z hlediska zpětné vazby ale především podpory vedení. *„Cíle informují jedince o tom, že mají dosáhnout konkrétní úrovně výkonu, aby se tím řídili a podle toho hodnotili své kroky; na druhé straně zpětná vazba dovoluje jedinci sledovat, jak dobře z hlediska daného cíle pracoval, takže – je-li to potřebné – je možné, aby zkorigoval své úsilí, směr a možná i strategii plnění úkolů.“ (Armstrong, 2008, str. 226).*

Teorie spravedlnosti (rovnováhy)

Jak již z názvu vypovídá teorie se zaměřuje na zacházení s lidmi, které by mělo být za všech situací i předpokladů stejné, fenomén sociálního srovnávání. Spravedlivé zacházení v praxi znamená, že je s lidmi zacházeno stejně jako s odpovídající jinou osobou, příkladem mohou být dvě osoby na stejné pracovní pozici. Vedoucí pracovník by k nim neměl mít rozdílné chování. *„Teorie spravedlnosti ve skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže nastane opak.“ (Armstrong, 2008, str. 226).*

2 Praktická část práce

V rámci praktické části bakalářské práce bylo provedeno dotazníkové šetření ve vybrané společnosti L'OCCITANE CE. Test pracovní motivace vyplnili zaměstnanci z managementu, vedoucí prodejen a asistentky prodeje. Závěrem se analýzy pracovní motivace účastnil i generální ředitel a jednatel společnosti. Výsledkem jsou hodnoty, které zaměstnance motivují ve všech kategoriích a návrh řešení pro kategorie umístěné na posledním místě.

2.1 Představení společnosti

Společnost L'OCCITANE Central Europe, vlastněná skupinou L'OCCITANE International SA zahájila svoji činnost v České republice 5. ledna 2004. Historie celosvětové společnosti je však o něco delší, L'OCCITANE en Provence byla založená v roce 1976 v Manosque ve Francii. Zakladatelem je Olivier Baussan, který se stále podílí na rozvoji značky, francouzské přírodní kosmetiky z Provence. Tato kosmetická značka nabízí svým zákazníkům kompletní škálu kosmetických produktů pro péči o pleť a tělo pro ženy, muže, děti ale i vůně pro domov.

Nadace L'OCCITANE poskytuje podporu a pomoc ženám v třetí nejchudší zemi světa, v Burkině Faso. Cílem projektů v této oblasti je především výstavba vzdělávacích center a tím zvýšení gramotnosti obyvatel a ekonomické nezávislosti.

Velká pozornost je také věnována zrakově postiženým, a to prostřednictvím každoroční akce Race for Vision, kdy každý uběhnutý či ušlý krok pomáhá lidem se zrakovým postižením. Cílem projektu je pomoci těmto lidem se začlenit zpět do normálního života.

Společnost L'OCCITANE CE se nejprve však zabývala pouze prodejem kosmetických produktů. Od roku 2009 začala poskytovat svým zákazníkům v České republice i kosmetické ošetření. Otevřela první kosmetický salón v Brně, později v Chateau Herálec, v hotelu Savoy ve Špindlerově Mlýně. Rozvoj značky probíhal i na Slovensku, kde došlo také k otevření SPA by L'OCCITANE v hotelu Lesná ve Vysokých Tatrách.

Portfolio této společnosti se rozšířilo i do hotelového businessu, jak v podobě prémiových SPA by L'OCCITANE tak v prodeji B2B kosmetiky pro hotelové hosty. Dnes má společnost v portfoliu kolem 50 hotelů odebírající kosmetické produkty.

Společnost svým klientům nabízí mimo internetový obchod i telefonické poradenství v péči o pleť, telefonické objednání produktů, či vyzvednutí na prodejnách. Každý rok se prezentuje na VIP akcích po celé České i Slovenské republice. Od roku 2017 je český trh podpořen spoluprací s nejlepší českou tenistkou Petrou Kvitovou.

L'OCCITANE CE nyní disponuje 12 vlastními obchody v České republice, třemi na Slovensku. Dále spolupracuje s partnery v Košicích a Žilině. Společnost má celkem pro Českou republiku a Slovensko 42 zaměstnanců z toho je 9 pozic kancelářských (logistika, marketing, online, finance), zbytek zaměstnanců jsou vedoucí prodejen a asistentky prodeje.

2.2 Základní informace

Obchodní značka	L'OCCITANE Central Europe, s.r.o.
Sídlo	Pobřežní 370/4, Karlín, 186 00 Praha
Datum vzniku a zápisu	5.leden 2004
IČ	27113175
Právní forma	společnost s ručeným omezeným
Základní kapitál	9.4 milionů Kč
Statutární orgán	
Jednatelé	Franck Thomas Marcin Jerzy Jasiak Francois Géry Marie Bastien Cambours
Společník	L'Occitane International S.A.

L'OCCITANE
EN PROVENCE

Zdroj: L'OCCITANE Central Europe, 2020

Obr. 3 Logo společnosti

2.3 Jak vedení společnosti motivuje své zaměstnance?

Společnost L'OCCITANE CE využívá k motivaci svých zaměstnanců především teorie zaměřené na obsah, na uspokojování potřeb. Zaměstnanci jsou motivováni finančním ohodnocením, kdy k základu platu je dle splněných úkolů a předem stanovených výsledků přičtena pohyblivá složka mzdy, odměna. Zaměstnanci v managementu jsou motivováni možností využití home office, a to nejen v případě momentální pandemické situace s koronavirovým onemocněním. Mezi další benefity patří služební telefon, notebook či v některých případech služební vozidlo i pro soukromé účely. Vánoce jsou v L'occitanu spojené s předáváním vánočních certifikátů pro všechny zaměstnance společnosti v různých cenových kategoriích na základě odpracovaných let ve společnosti či pracovní pozice. Tvz. stravenky jsou zaměstnancům poskytovány každý měsíc, bez ohledu na to, zda se jedná o management, vedoucí prodejen či asistentky prodeje. Pro ty jsou dále pravidelně připravovány speciální promo akce, které pokud splní, dostávají kosmetické produkty zdarma. Cílem těchto akcí je jednak motivace, ale i osobní zkušenost s produkty, které každý den nabízí svým klientům na svých prodejnách. Celá společnost se každý měsíc schází na školeních, či večerích, které probíhají jednou za tři měsíce. Během zmíněných školení na nové produkty či prodejní techniky dojde ke společným aktivitám, modelovým situacím, které utužují vztahy nejen v jednotlivých týmech v prodejnách, ale i v rámci celé společnosti. Prodejní týmy z Prahy se spojí s prodejními týmy z Brna, Plzně, Ostravy či kolegyněmi ze Slovenska. Pro výjimečné zaměstnance, kteří jsou vybráni na základě hodnocení prodeje, proaktivity, přínosu společnosti, se každý rok uskutečňuje návštěva továrny v Provence, spolu s prohlídkou levandulových polí, výrobou vlastních krémů či parfému a vyhlídkovým letem balónem.

Společnost se pro své zaměstnance snaží dělat maximum, proto v ní najdeme mnoho zaměstnanců, kteří zde pracují v rozsahu 6 až 10 let. L'occitane se během těchto let pro ně stal srdeční záležitostí a ve firmě zůstávají ne kvůli zajímavým platovým podmínkám, ale kvůli práci v motivovaném prostředí, přátelskému kolektivu a řadě zaměstnaneckých benefitů.

2.4 Motivační faktory v L'OCCITANE Central Europe s.r.o.

Motivační faktory, které vyplývají z dotazníkového šetření je nutné specifikovat s využitím ve vybrané společnosti a v jednotlivých kategoriích dle managementu.

Finanční motivace v případě L'occitane je závislá na odvedené práci. Většina zaměstnanců společnosti má stanoven základní plat, který je stálý a neměnný. K základnímu platu se přičítá pohyblivá složka mzdy v případě dosažení předem vytyčených cílů.

Je zřejmé, že pochvala a uznání uspokojuje asi každého zaměstnance. Chválit je třeba jak v osobním, tak pracovním životě a jedná se o nejzákladnější projev úcty, který můžeme druhým poskytnout, za dobře odvedenou práci. V rámci společnosti probíhá každý rok na vánočním setkání vyhodnocení zaměstnanců v nejrůznějších kategoriích – nejlepší prodavačka, nejlepší vedoucí, prodejkyně krému na ruce, prodejkyně dárkových kompozic a další. Všichni zaměstnanci jsou odměněni na základě doporučení od svých nadřízených a výsledků, reportů prodeje. Odchází tedy domu s uznáním, nadšením a vědomím, že si jich nadřízený váží.

Zodpovědnost je v každém měřítku velmi důležitá. Asistentky prodeje a vedoucí mají podepsané hmotné odpovědnosti za zboží. Produkty této francouzské přírodní kosmetiky spadají do vyšší cenové kategorie, proto si všichni dávají velký pozor při manipulaci se zbožím, případným zlodějem na prodejně nebo i kontrolou při přijímání nového zboží z Francie. Opatrnost je v tomto případě spojena právě se zodpovědností. Zodpovědnost v managementu je chápána také jako zodpovědnost za prodejní tým a především výsledky.

Vztahy zaměstnanců a jejich přímých nadřízených, vedoucích jsou nastaveny v celé společnosti na vzájemném respektu. Zaměstnanců v managementu je poměrně málo, ke svému nadřízenému, generálnímu řediteli společnosti vzhlížejí, respektují ho, ale zároveň komunikují v přátelském duchu. Vztah obchodní ředitelky s vedoucími jednotlivých prodejen je nastaven také velmi vstřícně. Vedoucí prodejen a jejich vztah s podřízenými je na každé prodejně jiný v závislosti na délce pracovního poměru jednotlivých asistentek prodeje. Tyto pozice jsou asi nejčastěji v celé firmě obměňovány, proto vztahy s vedoucími jsou zde asi nejformálnější.

Kariérní postup je v rámci společnosti L'OCCITANE CE nejpravděpodobnější především na pozicích asistentek prodeje, kdy dalším postupem je pozice vedoucí

prodejny. Z vedoucí prodejny se mohou zaměstnankyně posunout do managementu, pokud se nejedná o vedoucí ze Slovenska. Z managementu už dalšího postupu v rámci ČR dosáhnout nelze.

Úspěch v práci znamená pro zaměstnance této vybrané společnosti především plnění předem vytyčených cílů od generálního ředitele společnosti. Tyto cíle jsou plánovány a stanoveny na rok a na jejich plnění se podílí jak management v rámci nastavení marketingových strategií, oslovení potencionálních zákazníků, zajištění dostatečných zásob zboží, tak i vedoucí prodejen a prodejní asistentky, které jsou přímo odpovědné za kontakt s klientem a za jeho nákup.

Náplň práce neboli pracovní snímek dne je na každé pozici jiný. To, v čem se všichni zaměstnanci shodují je komunikace, spolupráce, a především hlavní cíl společnosti – prodej kosmetických produktů.

Motivátor spolupráce s kolegy je v rámci společnosti na vysoké úrovni vzhledem k malému týmu. Všichni jsou ochotni spolu spolupracovat, zastupovat se a pomáhat si. Tento motivátor vyšel velmi kladně v rámci vyhodnocení empirického výzkumu, byl obsažen ve všech pozorovaných kategoriích, mimo vedoucí SK, což lze jednoduše odůvodnit. Tým na Slovenku je velmi proměnlivý, asistentky prodeje se často střídají, naopak vedoucí jsou u společnosti dlouho, ale jsou pouze dvě.

2.5 Vlastní analýza – dotazníkové šetření

Zaměstnanci společnosti L'OCCITANE CE pomocí jednoduché analýzy pracovní motivace zjistili, jaké motivátory je v jejich pracovní kariéře motivují. Výsledkem testu, tzv. motivátory jsou tyto kategorie.:

- A) Finanční motivace
- B) Uznání a pochvala
- C) Zodpovědnost k práci
- D) Vztahy se svým nadřízeným
- E) Kariérní postup
- F) Úspěch v práci
- G) Náplň práce
- H) Spolupráce s kolegy

Zaměstnanci byli svými nadřízenými požádáni o vyplnění testu, který je přiložený v příloze této práce. Zaměstnanci byli rozděleni do tří kategorií:

- A) Management
- B) Vedoucí prodejen
- C) Asistentky prodeje

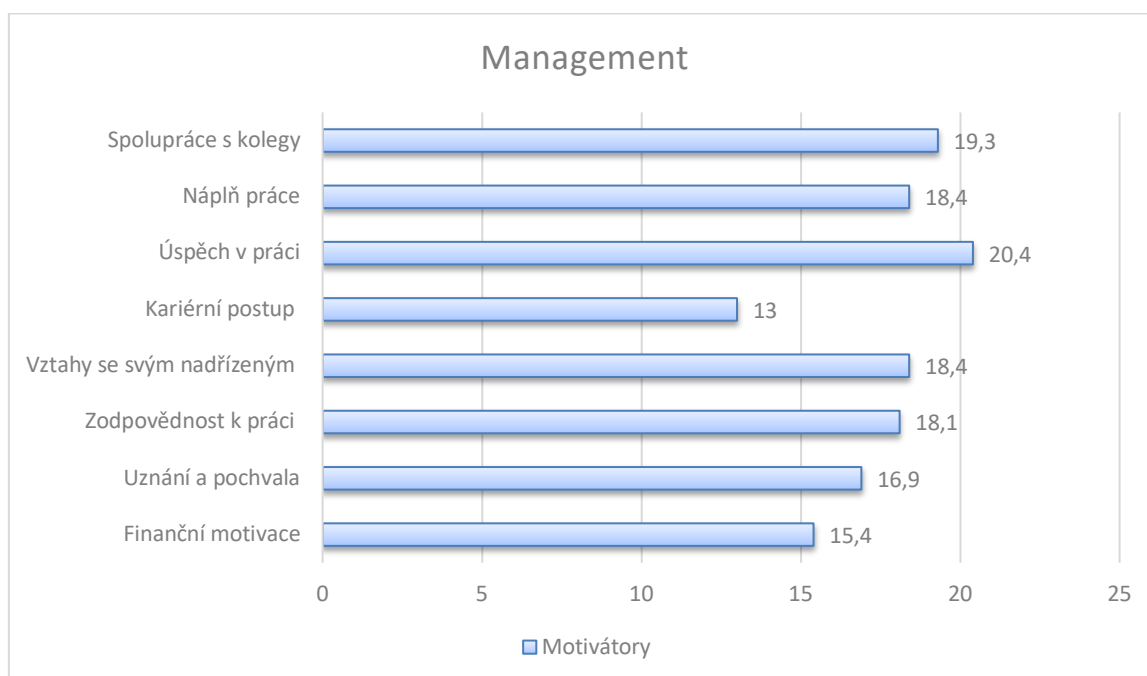
Analýza pracovní motivace je velmi náročným procesem, proto bylo provedeno včetně dotazníkového šetření i zúčastněné pozorování. Jako pozorovatel jsem byla členem pracovního týmu a měla možnost dlouhodobě sledovat projevy chování jednotlivých zaměstnanců na různých pozicích ve společnosti, aniž by chování zaměstnanců bylo ovlivněno tím, že vědí, že jsou pozorováni.

Závěrem dotazníkového šetření ve vybrané společnosti bylo zpracování dotazníku od generálního ředitele a jednatele spolu s identifikací jeho motivačního profilu.

2.5.1 Vyhodnocení – Management L`OCCITANE CE s.r.o.

Ve vedení společnosti v rámci České a Slovenské republiky nyní pracuje 9 zaměstnanců. Dotazník, přiložený v příloze této práce vyplnilo sedm z nich. Na prvním místě se jednoznačně umístil úspěch v práci, dále spolupráce s kolegy. Na třetím místě současně pracovní náplň a vztahy se svým nadřízeným. Po krátkém interview se dvěma náhodně vybranými zaměstnankyněmi došlo k rozklíčování hodnot, které se umístily na prvních třech příčkách. Úspěch v práci je charakteristický tím, že většina zaměstnanců v managementu jsou u firmy delší dobu, cca 5 až 6 let, z čehož vyplývá, že se firma stala jejich součástí. Zaměstnancům záleží na tom, aby byli ve své práci dobří, úspěšní a jejich snaha a tvrdá práce se projevila jak na finančních výsledcích firmy, tak vnímání společnosti od okolí. Současně jim záleží na tom, aby byla společnost úspěšná ve svém oboru a mohli ji společně posouvat dále. Tato hodnota vyšla mezi prvními třemi u 6 ze 7 dotazovaných. Spolupráce s kolegy se umístila na druhém místě opět z důvodu malého týmu. Na množství obchodů je zaměstnanců ve vedení opravdu málo, z toho důvodu je nezbytné, aby zaměstnanci spolu dobře vycházeli, pomáhali si, uměli se podpořit a současně i zastoupit, pokud někdo z nich onemocní či má dovolenou. Na třetím místě se se stejným počtem bodů umístila náplň práce a vztahy se svým nadřízeným – v tomto případě jednatelem společnosti,

p. Franckem Thomasem. Ke vztahům se svým nadřízeným asi není třeba cokoli doplňovat, pro každého zaměstnance je nutné, aby se svým vedoucím vycházel dobře, respektoval ho, a naopak aby si ho zaměstnavatel vážil a dobře ho motivoval, což v tomto případě dle výsledků dotazníkového šetření probíhá. Pracovní náplň je součástí každého pracovního snímku všech zaměstnanců, stručně řečeno je to to, co zaměstnanci dělají každý den během své pracovní doby. Na posledním místě motivátorů je v rámci managementu kariérní postup, z čehož vyplývá, že všichni zaměstnanci pracují na odpovídajících pozicích. V rámci České republiky pro ně už další kariérní postup není možný, pouze do zahraničí což by bylo pro zaměstnance s rodinami, přáteli velmi složité rozhodnutí ovlivňující jejich soukromý život.

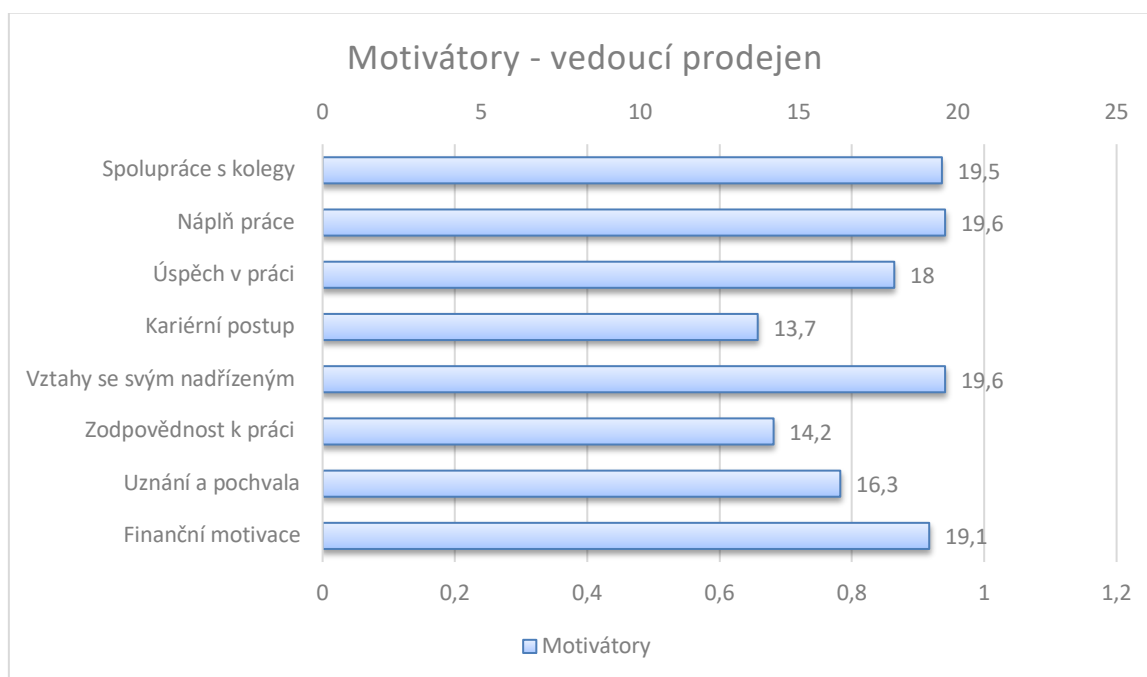


Obr. 4 Motivátory v managementu

2.5.2 Vyhodnocení – Vedoucí všech prodejen L'OCCITANE CE s.r.o.

Z celkového počtu 11 dotazovaných vedoucích prodejen dotazník pracovní motivace vyplnilo 10 z nich. Dvě vedoucí jsou ze Slovenska, jedna z Plzně, jedna z Ostravy, dvě z Brna a 4 z Prahy. Pokud zhodnotíme výsledky České republiky i Slovenska, celkově se na prvním místě se stejným počtem bodů mezi motivačními faktory umístily vztahy se svým nadřízeným a náplň práce. Na druhém místě poté spolupráce s kolegy, dále finanční motivace, a nakonec až s nejmenším počtem bodů kariérní postup. Ze zjištěných výsledků vyplývá, že vedoucí prodejen jsou svou

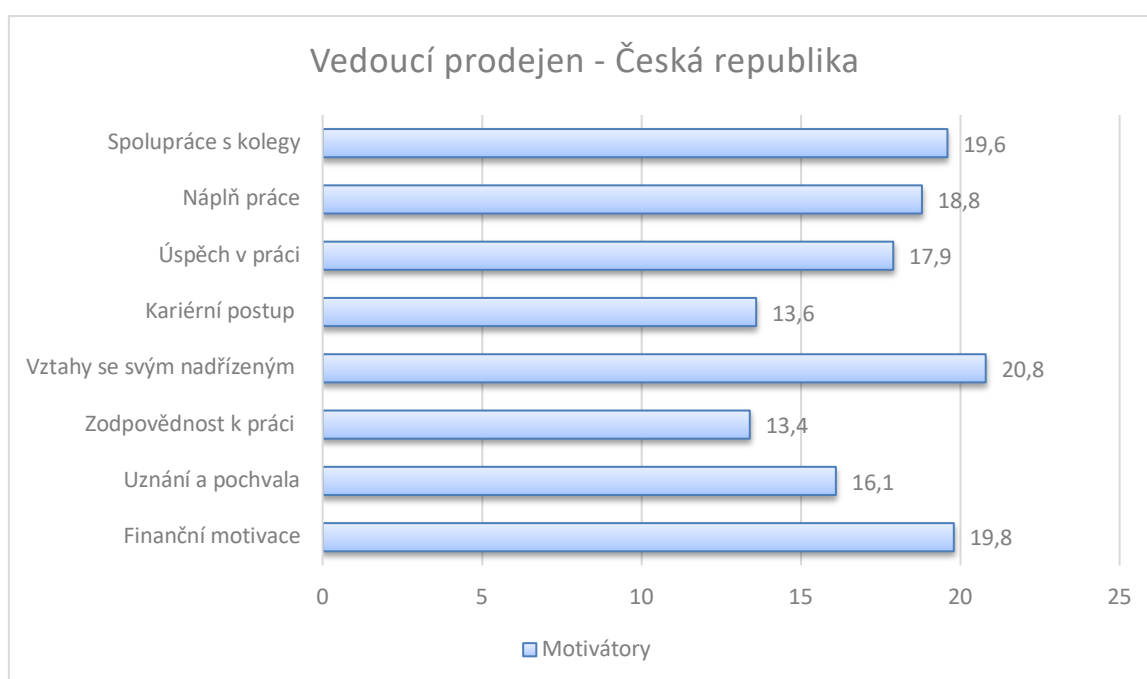
nadřízenou, obchodní ředitelkou společnosti, maximálně motivováni, mají s ní kladný vztah což vyplynulo i z následných osobních pohovorů s náhodně vybranými vedoucími z Prahy. Spolupráce s kolegy je charakteristická především v Praze, kde se vedoucí setkávají častěji, zastupují se v rámci dovolených a komunikují spolu každý den i v případech zástupů asistentek prodeje v jiných prodejnách. Mezi vedoucími z Prahy najdeme i dlouholeté kamarádky, což je dalším faktorem, proč je pro ně spolupráce tak důležitá. Finanční motivace na třetím místě se odvíjí od výsledků daných prodejen, kdy také vedoucí jsou hodnoceni na základě % z prodeje dané prodejny, jak již bylo zmíněné v charakteristice motivačních faktorů. Na posledním místě se umístil kariérní postup, stejně jako v managementu, takže i v této pracovní skupině jsou zaměstnanci na svých pozicích spokojeni, jsou pro ně dostačující a po dalším profesním růstu nijak netouží, ani o něj neusilují. V rámci vedoucích prodejen je možnost profesního růstu do managementu společnosti. Někteří vedoucí už byl tento postup nabídnut v rámci uvolnění pracovní pozice v managementu. V minulosti tohoto pracovního postupu pár vedoucích využilo, nikdo ze stávajících dotazovaných ale nyní o tento krok kupředu zájem neprojevil.



Obr. 5 Motivátory vedoucích prodejen

Vyhodnocení – vedoucí prodejen Česká republika

V České republice pracuje na pozici vedoucí prodejny 9 žen, z toho dotazník pracovní motivace vyplnilo 8 z nich. Vedoucí prodejen v České republice jsou specifické především tím, že jsou se svou přímou nadřízenou vedoucí ve velmi úzkém kontaktu. Z toho důvodu na prvním místě je vztah se svým nadřízeným, dále finanční motivace, která se opět odvíjí od výsledků dané prodejny. Na třetím místě je spolupráce s kolegy. Zodpovědnost se v této kategorii umístila na posledním místě, z osobních rozhovorů vyplynulo, že vedoucí se na pozice, které zastávají, vypracovali z asistentek prodeje, proto je pro ně zodpovědnost něco, s čím se plně neztotožňují.

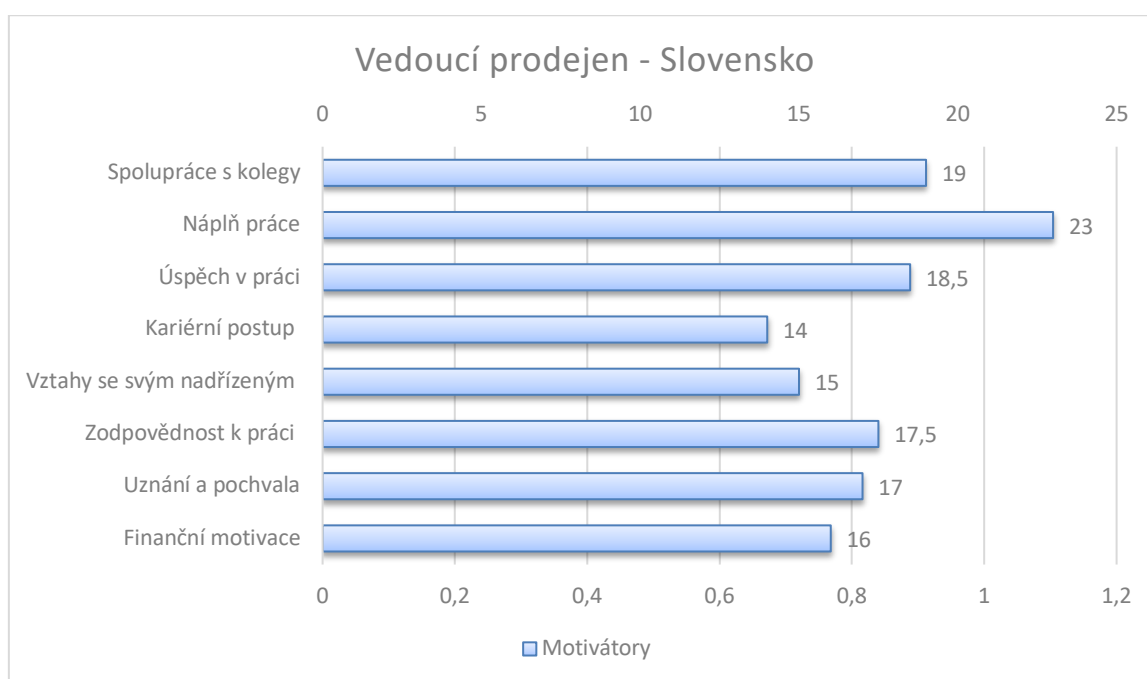


Obr. 6 Motivátory vedoucích prodejen Česká republika

Vyhodnocení – vedoucí prodejen Slovensko

Situace na Slovensku je oproti České republice složitější. V Bratislavě jsou 3 obchody, které mají na starosti dvě vedoucí. Obě dotazník vyplnily, byla tu tedy 100% úspěšnost získání informací. Jde o pracovní pozice, na kterých vedoucí prodejen na Slovensku pracují 4 roky, jsou ve své práci zaběhnuté a velmi samostatné. Možná je to dané i jinou náturou osobnosti a tím, že jsou zvyklé si spoustu věcí řešit samostatně, bez zásadního vlivu jejich nadřízené. Ta je navštěvuje pravidelně jednou za 14 dní, kontroluje obchody a řeší s nimi vše. Tyto

dvě vedoucí prokázaly svou oddanost značně především v rámci situace s onemocněním koronavirem v první vlně, kdy jejich nadřízená nemohla na Slovensko po dobu 2,5 měsíců. Během této doby probíhala komunikace online a obě vedoucí tuto skutečnost hravě zvládly i bez osobního kontaktu, který v České republice nadále probíhal. Zprůměrováním dotazníků těchto dvou vedoucích vyšla na prvním místě náplň práce, dále spolupráce s kolegy a úspěch v práci. Naopak na posledním místě se umístil kariérní postup, který stejně v rámci Slovenska už není možný. Společnost nyní neplánuje rozvoj dalších obchodů v rámci Slovenska, takže se nová pozice neotevřít. Postup by byl možný do Prahy do managementu, ale s tím by souviselo opět narušení osobních vztahů a soukromého života.

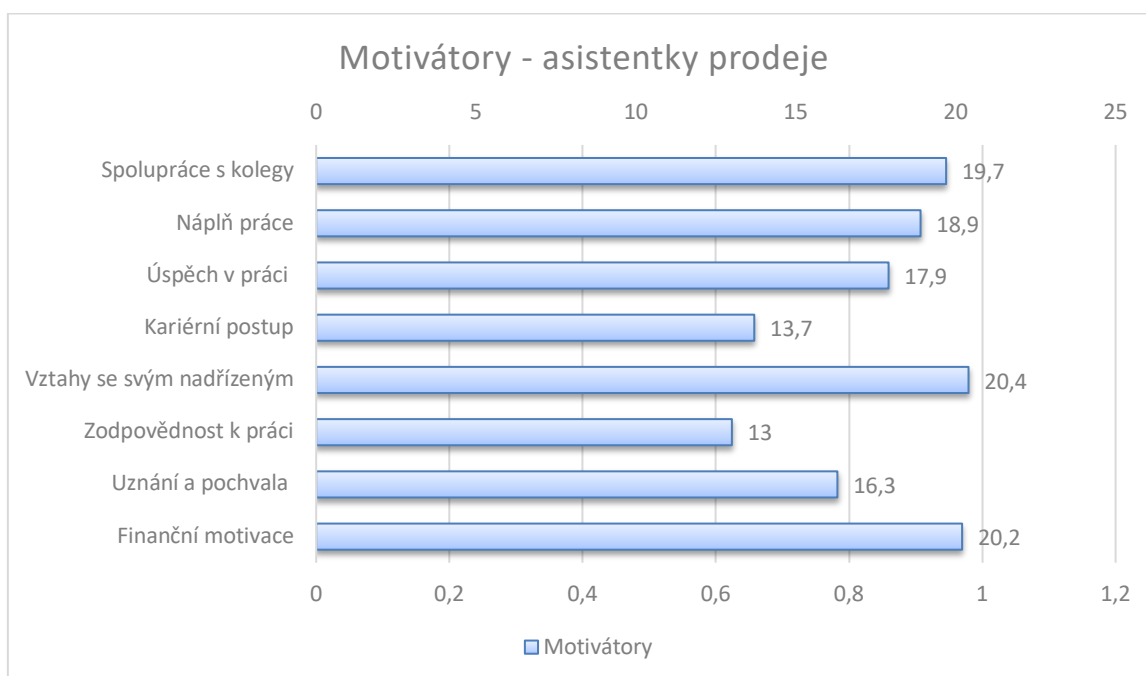


Obr. 7 Motivátory vedoucích prodejen Slovensko

2.5.3 Vyhodnocení – Asistentky prodeje L`OCCITANE CE s.r.o.

Asistentek prodeje pracuje nyní v L`OCCITANU v rámci České republiky i Slovenska 25. Dotazník pracovní motivace vyplnilo 21 z nich. V rámci dotazování se vyskytlo několik technických problémů a také upřesňování všech pojmů u otázek v dotazníku, ne všemu asistentky prodeje rozuměly. Na prvním místě se umístil motivátor vztahu se svým nadřízeným, což je určitě pozitivním ukazatelem jak pro vedoucí prodejen, tak pro nadřízenou vedoucích prodejen. Na druhém místě se umístila finanční motivace, která jak bylo již zmíněno je závislá na prodeji. Na třetím místě je spolupráce s kolegy, což bylo asistentkami odůvodněno především

kvůli dlouhé pracovní době v nákupních centrech. Asistentky prodeje jsou zvyklé pracovat 12 hodin, proto je pro ně příjemným zpestřením, když jsou na prodejně alespoň ve dvou, práci si rozdělí a pracovní doba jim uteče. Na posledním místě se v rámci všech umístila zodpovědnost k práci. Z mého pohledu je za tímto ukazatelem především to, že asistentky prodeje nejsou moc ambiciózní. Po rozhovoru s několika z nich mi bylo řečeno, že nechtějí mít zodpovědnost, pracovat mimo pracovní dobu a dělat práci, která nespadá do jejich náplně práce. Z mého rozhovoru s nimi vyplynulo, že jdou do práce především pro finanční ohodnocení, ale jejich další rozvoj, či zodpovědnost za zadané úkoly a dále např. rozvoj a vzhled prodejny nechtějí řešit. Jsou na svých pozicích spokojeny a dalšího kariérního růstu neplánují dosáhnout.

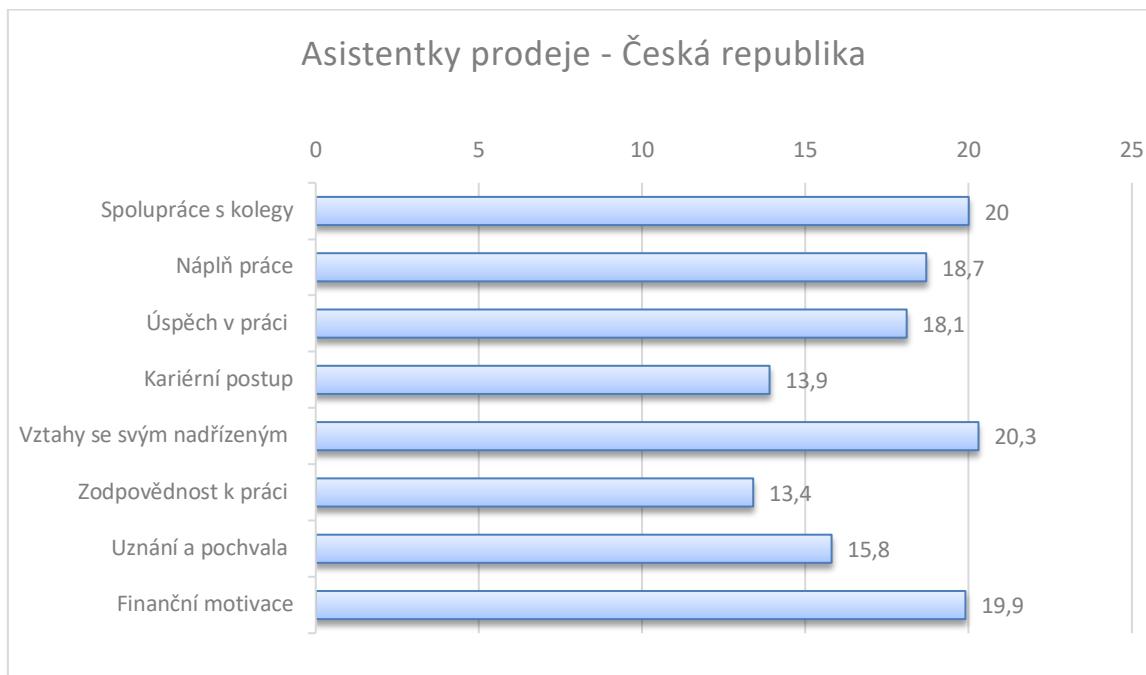


Obr. 8 Motivátory asistentek prodeje

Vyhodnocení – asistentky prodeje Česká republika

V rámci dotazníkového šetření v České republice porovnáváme výsledky 15 dotazníků od prodejních asistentek z Prahy, Brna, Ostravy a Plzně. První tři motivátory se přesně shodují s jejich nadřízenými, vedoucími. Jsou to vztahy se svým nadřízeným, spolupráce s kolegy a finanční motivace. Zajímavým poznatkem je určitě kariérní postup, který se umístil na posledním místě. V rámci společnosti, jak bylo již zmíněno je právě zde kariérní postup tím nejsnadnějším. Několik

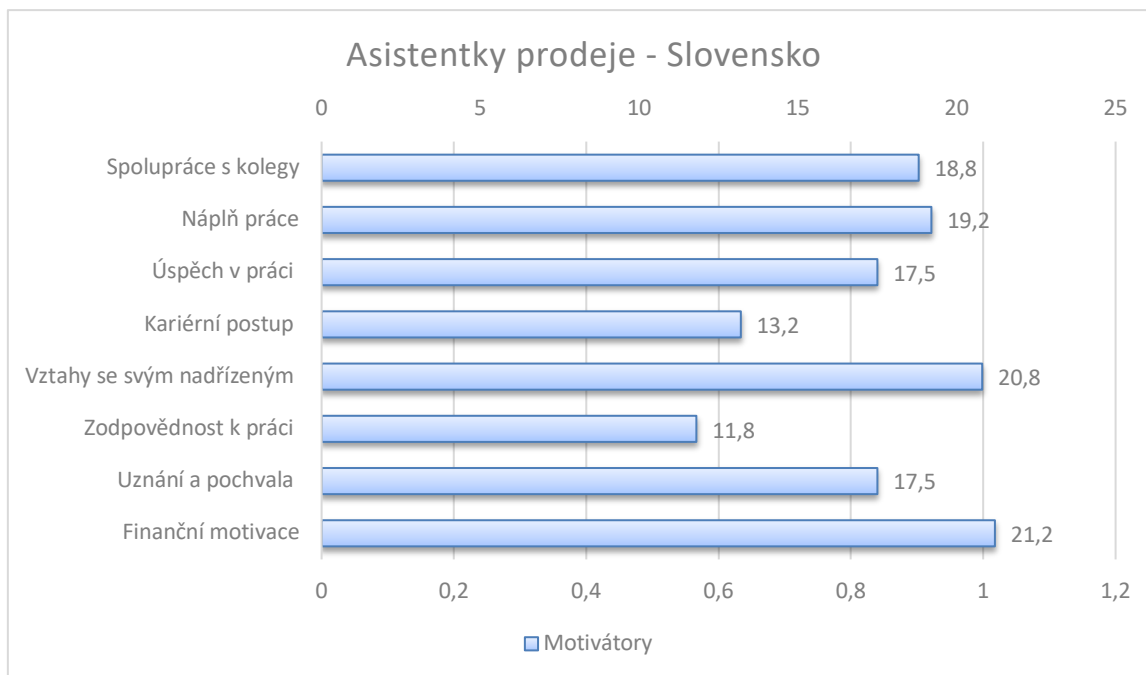
vedoucích prodejen je na svých pozicích právě díky několikaleté předchozí zkušenosti na pozici asistentky prodeje.



Obr. 9 Motivátory asistentek prodeje Česká republika

Vyhodnocení – asistentky prodeje Slovensko

V rámci dotazníkového šetření na Slovensku byl vzorek dotazovaných o dost užší, stejně jako u vedoucích. Na pozicích asistentek prodeje pracuje nyní na třech bratislavských obchodech této společnosti šest prodejních asistentek. Výzkumného šetření se účastnily všechny. Na prvním místě je pro ně charakteristická finanční motivace, dále vztahy se svým nadřízeným a náplň práce. Opět je zde zajímavým ukazatelem zodpovědnost k práci, která jim vyšla na posledním místě.



Obr. 10 Motivátory asistentek prodeje Slovensko

2.5.4 Vyhodnocení – Celý tým L`OCCITANE CE s.r.o. CZ + SK

V rámci celé společnosti bylo nasbíráno 38 dotazníků ve třech kategoriích managementu v rámci dvou vybraných zemí. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 38 žen. Níže je možné sledovat hodnoty seřazené přesně dle výsledků dotazníků:

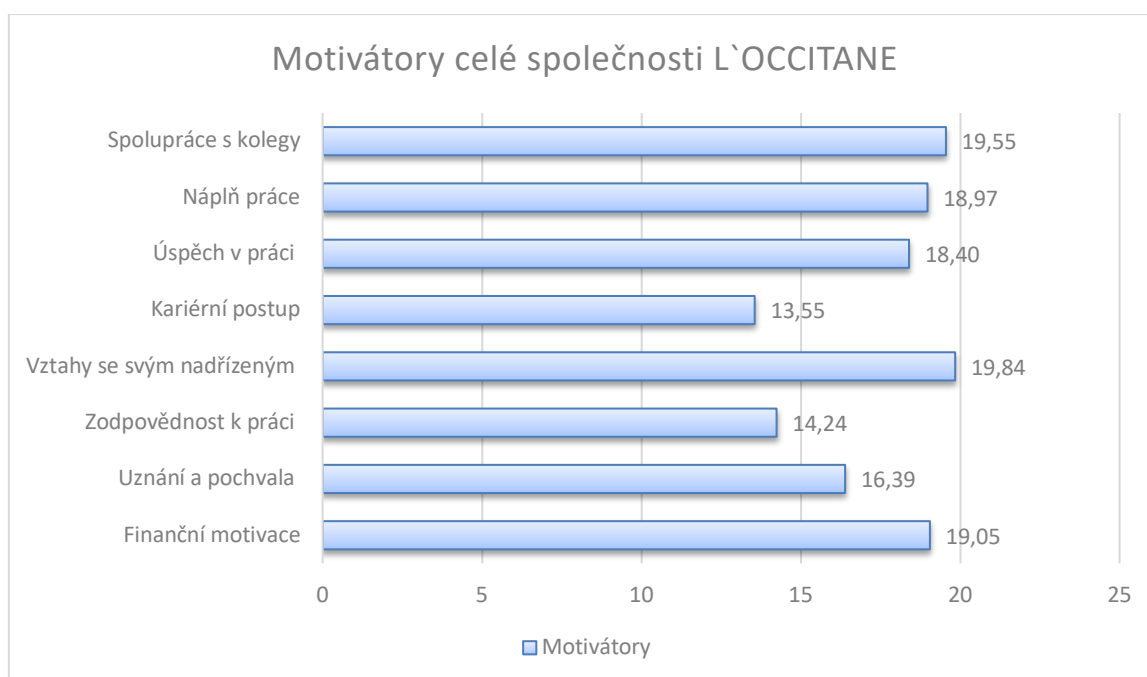
1. Vztahy se svým nadřízeným
2. Spolupráce s kolegy
3. Finanční motivace
4. Náplň práce
5. Úspěch v práci
6. Pochvala a uznání
7. Zodpovědnost k práci
8. Kariérní postup

Motivační faktory zaměstnanců na prodejně jsou stejné, což lze považovat za výhodu z pohledu vedení společnosti, jelikož pracovníky prodejen je snazší motivovat. Lze pracovat se stejnými motivačními nástroji pro obě skupiny – asistentky prodeje, vedoucí prodejen. Motivační profily odpovídající oboru

maloobchodního prodeje, který je charakteristický vysokou fluktuací, zejména na pozicích prodejních asistentů, a proto velmi důležitou roli pro stabilizaci prodejního personálu hraje finanční motivace.

Uspokojením těchto motivátorů vhodnými nástroji lze stabilizovat obsazení prodejen. Také je velmi důležité, aby finanční motivace obsahovala nejen pevnou složku ale i výkonovou složku, která podpoří vyšší výkon zaměstnanců, a tím i zajištění plnění finančních cílů společnosti, což je ve společnosti L`OCCITANE CE již nastaveno.

Motivační profily zaměstnanců v managementu jsou odlišné od profilu pracovníků prodejen, což je dáno především charakterem práce. Je po nich vyžadována samostatnost, organizační schopnosti, zodpovědnost, proaktivní přístup k zadaným úkolům apod. Na tyto pracovní pozice jsou přijímáni pracovníci s vyšším dosaženým vzděláním, pro které je důležité, co dělají, jaká je jejich náplň práce a možnost kariérního růstu.



Obr. 11 Motivátory celé společnosti L`OCCITANE

2.5.5 Vyhodnocení – Franck Thomas

Společnost L'OCCITANE Central Europe s.r.o. vede již od roku 2014 Franck Thomas, který působil od roku 2009 na pozici finančního ředitele. Jeho předchozí pracovní kariéra byla vždy na pozicích ve finančním sektoru, který i vystudoval na prestižní pařížské univerzitě - Ecole Supérieure Internationale d'Administration des Entreprises. Jeho rodným jazykem je francouzština, ale dále hovoří plynně česky, anglicky a španělsky. Letos v září ve společnosti oslavil již jedenácté výročí, a i proto byl závěrem psaní této bakalářské práce osloven s prosbou o vyplnění dotazníku pracovní motivace. Sám se řadí k zaměstnancům, kteří jsou ve společnosti nejdéle a stále je jejich práce baví a naplňuje. On sám je řízen vedením v Ženevě, v sídle společnosti, a naopak stojí za zaměstnanci, kteří jsou jeho podřízení. Z hlediska motivačního profilu se na prvním místě umístila pracovní náplň, dále zodpovědnost a úspěch v práci. Naopak na posledním místě je finanční motivace. Vzhledem k pracovním povinnostem a obrovské zodpovědnosti, kterou musí plnit během každého pracovního dne byl výsledek jeho testu očekáváný a odpovídá motivačnímu profilu vrcholového manažera. Zajímavý je způsob, jakým jsou tyto motivy naplňovány. Nejde jen o jeho motivování ze strany nadřízených, ale i o vnitřní motivaci, která je dána výkonem své funkce. Odpovědnost a úspěch v práci je převeden na úkoly pro jeho podřízené, jejichž splněním dojde k naplnění jeho motivačních faktorů. Z analýzy pracovní motivace vyplývá, že je pro něj důležité vybírat správné úkoly a správně je zadávat, delegovat, aby jeho podřízení jejich splněním podpořili úspěch společnosti. Zároveň to na něj klade nároky na správné využívání finanční motivace.

2.6 Vlastní návrh řešení, doporučení

2.6.1 Rizikové faktory

Na základě dotazníkového šetření byly zjištěny rizikové faktory, na kterých je nutno zapracovat. V rámci návrhu řešení byla největší pozornost věnována zodpovědnosti, pracovnímu postupu neboli kariéře a pochvale, uznání.

Zodpovědnost vyšla u prodejních asistentek na posledním místě. Znamená to tedy, že se zodpovědnosti bojí a vyhýbají se jí? Pokud ano, je nutné klást větší nárok na vedoucí jednotlivých prodejen, které je musí kontrolovat. S nastavením kontrolních nástrojů by mělo vedoucím pomoci vedení společnosti. Rizikem v tomto nastavení může být hrozba direktivního vedení a tím zhoršení atmosféry na prodejnách. Jako doporučení bylo navrženo, aby vedoucí provedly osobní rozhovory s prodejními asistentkami, které jim pomohou lépe porozumět proč je převzetí zodpovědnosti nemotivuje. Ze strany společnosti je nutné připravit manuál, pomůcku pro vedoucí k tomuto rozhovoru, a to v podobě dotazníků. Popřípadě je na tento typ rozhovoru proškolit.

Velmi plochá struktura společnosti nabízí omezené kariérní možnosti. Ale i přesto je důležité znát ambice svých zaměstnanců abychom mohli včas reagovat na případný odchod z důvodu uspokojení kariérových představ. Současně bylo doporučeno, že na motivátor kariéry se musí nahlížet z více úhlů. Není to pouze posun nahoru, ale i změna náplně, obsahu práce. Tato změna může být z pozice marketingové do logistiky, z asistentky prodeje na specialistku, kosmetičku. V rámci prodejních sítí společnost měla jeden kosmetický salón v Brně a nyní se zaměřuje na hledání dalších příležitostí pro které by ráda využila stávající tým lidí. Proto bylo doporučeno v rámci kariérního postupu využití zaměstnanců, které pro společnost pracují již několik let a snažit se je motivovat k posunu v rámci nové pracovní pozice, která vznikne. Tento posun je zajímavý, a především neočekávaný ze strany zaměstnankyň, proto by případné založení těchto pozic mohlo mít pozitivní dopady.

Třetím rizikovým faktorem, který z pohledu umístění skončil ve středu, ale z pohledu motivace je důležitý, ale často v českém prostředí opomíjený je pochvala a uznání. S pochvalou se pracuje velmi málo ve všech úrovních managementu. Zaměstnanci si rychle zvyknou že je jí málo, anebo není žádná. Pokud se s pochvalou pracuje v procesu vedení lidí správně, má pozitivní vliv na pracovní výkon lidí. Proto bylo

doporučeno, aby se vedení společnosti zaměřilo na tento motivační faktor, začalo s ním pracovat a naučilo své vedoucí pracovníky, jak efektivně tento nástroj využít.

2.6.2 Motivační faktory

Na základě rizikových faktorů a návrhu řešení je nezbytné také shrnout motivační faktory, které jsou aplikovány úspěšně, prostřednictvím motivačních nástrojů. Mezi tyto faktory řadíme finanční motivaci, vztahy se svým nadřízeným, úspěch v práci, náplň práce a spolupráce s kolegy. Těchto motivačních faktorů by se společnost měla dále držet a nedoporučuje se je měnit v rámci dalšího rozvoje a nastavení. Jejich změna by mohla ovlivnit motivační profil celé společnosti.

Finanční motivace složená z pevné složky a složky výkonové stanovené na základě prodeje odpovídá danému oboru maloobchodního prodeje. Tento faktor pozitivně motivuje všechny zaměstnance společnosti, kteří na všech pracovních pozicích přispívají k dosažení lepšího obratu.

Vztahy se svým nadřízeným jsou založeny na přátelství, důvěře ale i respektu a uznání. Společnost by měla nadále tyto vztahy rozvíjet a podporovat formou různých teambuildingových akcí, školení, večerí. Zaměstnavatel může svůj tým motivovat v případě, že své podřízené zná a má s nimi vytvořený vztah, z kterého snadno usoudí, co daný pracovník potřebuje.

Úspěch je spjat s uznáním a pochvalou. Úspěchu se ale daří zaměstnancům dosahovat snadno díky nastaveným prodejním cílům, které jsou nastaveny reálně, ale zároveň není lehké je splnit, což je pro ně současně motivační. Dále je zde využíváno marketingových strategií na prodej vybraných produktů, které mohou asistentky prodeje a vedoucí od společnosti dostat jako dárek při jejich splnění.

Pracovní snímek zaměstnanců L'OCCITANE je na každé pozici jiný. Z analýzy pracovní motivace ale jasně vyplynulo, že samotná pracovní náplň je motivující. Z mého pohledu se jedná především o různorodost na pracovních pozicích, jelikož společnost stále expanduje. Nikdo tedy nevykonává pouze svou práci, ale přispívá i jinak. Příkladem je i nynější situace v rámci pandemie na kterou se společnost aklimatizovala velmi rychle. Pro své zákazníky pořádá živá vysílání na sociálních sítích se speciálními slevovými promo kódy. Živých vysílání se účastní prodejní asistentky a vedoucí ze všech prodejen. Pro management se náplň práce vzhledem k situaci s koronavirovým onemocněním také mění. Zaměřují se na další

alternativní prodejní sítě, do kterých by mohli dodávat kosmetické produkty. Vymýšlí nové strategie, které podpoří značku před konkurencí.

Spolupráce s kolegy se umístila ve všech kategoriích managementu na předních příčkách. Zaměstnanci mají mezi sebou přátelské vztahy, jsou k sobě vstřícní, pomáhají si. Na pracovišti panuje vždy uvolněná atmosféra. Tento motivátor je umocněn vztahy se svými nadřízenými, které jsou ve společnosti na vysoké úrovni, velmi pozitivně hodnoceny.

Závěr

Cílem bakalářské práce na téma „Motivace zaměstnanců ve společnosti L'OCCITANE Central Europe s.r.o.“ bylo zhodnocení stavu motivace a identifikace motivačních faktorů v jednotlivých kategoriích managementu. Jinými slovy zjistit, co zaměstnance motivuje a na základě těchto informací doporučit, jak zaměstnance motivovat k dosažení lepšího pracovního výkonu, dovést je k lepším prodejním výsledkům, a tím zvýšit obrát celé společnosti.

Pro zaměstnance na prodejnách je důležité pracovní prostředí, ve kterém pracují, včetně jejich vedoucích a kolegyň (v jakém pracovním týmu pracují), a to, jak jsou za svou práci odměněny. Nástroje, které společnost k dosažení těchto motivátorů používá je pohyblivá složka mzdy na základě splnění předem stanoveného rozpočtu, organizace společných akcí, večeří, teambuildingů, komunikace a podpory ze strany vedení. Lze říci, že s tímto motivátorem pracuje společnost správně. Pro management je nejdůležitější úspěch v práci a zodpovědnost. Motivátory, kde je příležitost ke zlepšení jsou uznání a pochvala, zodpovědnost a kariérní postup. Nástroje, prostřednictvím kterých jsou tyto motivátory aplikovány jsou zmíněny v návrhu řešení. Na základě zjištěných výsledků, osobních rozhovorů se zaměstnanci společnosti a vlastní pracovní zkušenosti v předchozích letech doporučuji neustrnout a dále pracovat s těmito motivátory. Neustále vymýšlet pro zaměstnance něco nového, ale také je stále poznávat a pracovat s nimi. Jak vyplývá ze všech motivačních teorií a výzkumů, zaměstnance lze motivovat pouze v případě, že nadřízený, vedoucí své podřízené dobře zná. Zajímá se o jejich potřeby, zájmy, návyky, hodnoty, ideály a ví, jaké nástroje použít proto, aby zaměstnanci byli schopni dosáhnout ještě vyšších pracovních výkonů, tím i pocitu uspokojení a směřovali k vlastní seberealizaci.

Seznam literatury

Knihy a monografické publikace:

ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

ŘÍČAN, Pavel. Psychologie osobnosti: obor v pohybu. 6., rev. a dopl. vyd., V Grada Publishing 2. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3133-9.

MISKELL, Jane R. a Vincent MISKELL. Pracovní motivace. Praha: Grada, 1996. Poradce podnikatele. ISBN 80-7169-317-0.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, 1992. ISBN 8085603012.

PECHOVÁ, Jana. Personální management: pro kombinovanou formu studia. Mladá Boleslav: Škoda Auto Vysoká škola, 2013. ISBN 978-80-87042-55-7.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.

VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

WHITMORE, John. Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování. 3., dopl. a přeprac. vyd. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3.

Webové stránky:

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2004 [cit. 2020-12-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=296072&typ=UPLNY>

L'OCCITANE en Provence. L'OCCITANE en Provence [online]. Praha: online, 2020 [cit. 2020-10-10]. Dostupné z: <https://cz.loccitane.com>

McClellandova teorie získaných potřeb [online]. Praha: Copyright, 2016 [cit. 2020-10-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mcclellandova-teorie-ziskanych-potreb>

Mercuri International [online]. Praha: Mercuri, 2020 [cit. 2020-11-01]. Dostupné z: <https://mercuri.cz>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (chování, resp. jednání člověka).....	12
Obr. 2 Maslowova hierarchie potřeb.....	16
Obr. 4 Motivátory v managementu	27
Obr. 5 Motivátory vedoucích prodejen.....	28
Obr. 6 Motivátory vedoucích prodejen Česká republika.....	29
Obr. 7 Motivátory vedoucích prodejen Slovensko	30
Obr. 8 Motivátory asistentek prodeje	31
Obr. 9 Motivátory asistentek prodeje Česká republika	32
Obr. 10 Motivátory asistentek prodeje Slovensko	33
Obr. 11 Motivátory celé společnosti L`OCCITANE.....	34

Seznam tabulek

Tab. 1 Hygienické a motivační faktory.....	17
Tab. 2 Motivátory v managementu, vyhodnocení.....	50
Tab. 3 Motivátory vedoucích prodejen, vyhodnocení.....	50
Tab. 4 Motivátory asistentek prodeje, vyhodnocení	51
Tab. 5 Motivátory celé společnosti L`OCCITANE – všechny pozice.....	51

Seznam příloh

Příloha 1 Test pracovní motivace	44
Příloha 2 Vyhodnocení dotazníkového šetření	50
Příloha 3 Souhlas s použitím analýzy pracovní motivace	54

Příloha 1 Test pracovní motivace

Pracovní motivace ve společnosti L'OCCITANE Central Europe s.r.o.

Vyplněním testu pracovní motivace provedete analýzu Vaší osobnosti, Vašich motivátorů ve společnosti. Prosím, pokud jste dotazováni ohledně svého nadřízeného, berte v úvahu svého přímého nadřízeného dle organizační struktury firmy.

Test obsahuje 28 dvojic vět. Pro každé dvě věty máte k dispozici 5 bodů, které je nutné rozdělit dle zadání níže. Použití polovičních bodů není možné. Body rozdělte dle důležitosti, kterou do nich vkládáte s tím, že 5 bodů je nejdůležitější, 0 je nedůležitá.

Způsoby rozdělení jsou:

5 - 0, 4 - 1, 3 - 2, 2 - 3, 1 - 4, 0 - 5.

Test je nutné vyplnit rychle a spontánně, aby odrážel Váš vlastní názor.

1. Je pro vás důležité mít dobře placené zaměstnání, i když se vám v něm nedostává uznání a pochvaly. _____ A

Je pro vás důležité uznání a pochvala, i když si vyděláte méně. _____ B

2. Je pro vás lepší mít dobré vztahy se svým vedoucím i za cenu omezené zodpovědnosti. _____ D

Je pro vás lepší mít více zodpovědnosti, i když to znamená komplikovanější vztahy s vedoucím. _____ C

3. Je pro vás podstatné mít dobré vztahy s vedoucím, i když to současně znamená nezajímavou práci. _____ D

Je pro vás podstatné mít zajímavou práci, i když to znamená ne
tak dobré vztahy s vedoucím. _____ H

4. Je pro vás podstatný služební postup, i když to současně znamená
snížení možnosti zvýšení mzdy. _____ E

Je pro vás podstatné mít dobře placené místo, i když to znamená
omezené možnosti služebního postupu (povýšení). _____ A

5. Je pro vás lepší být uznáván(a) a kladně hodnocen(a) za poměrně
bezvýznamný úkol než vykonávat důležité úkoly bez uznání. _____ B

Je pro vás lepší mít významné úkoly než nedůležité úkoly, za
které budete uznáváni a chváleni. _____ H

6. Preferovali byste nezajímavou práci, pokud byste dobře vycházeli
se spolupracovníky. _____ I

Preferovali byste zajímavou a stimulující práci i v případě, že
byste byli nepopulární u svých spolupracovníků. _____ H

7. Nejdůležitější pro váš výkon je mít zodpovědnost a rozhodovací
pravomoci. _____ C

Nejdůležitější pro váš výkon je jistota dobrého výdělku. _____ A

8. Je pro vás podstatné mít práci, ve které máte dobré vztahy
s vedoucím, i když to znamená poněkud nižší výdělek. _____ D

Je pro vás podstatné mít práci s dobrým výdělkem i v případě
problémů ve vztazích s vedoucím. _____ A

9. Preferujete práci se zodpovědností i za cenu menšího uznání
a pochvaly. _____ C

- Preferujete práci s menší zodpovědností, pokud jste za to, co děláte, uznáváni a chváleni. _____ B
10. Velmi vás motivuje, když v práci dostáváte zasloužené uznání a pochvalu. _____ B
- Motivuje vás při práci dobrý vztah a spolupráce s vaším vedoucím. _____ D
11. Lépe byste se cítili, když byste byli úspěšní v náročné práci, než když byste měli jednodušší, ale dobře placenou práci. _____ F
- Raději byste měli dobře placenou práci než práci s problémy, které musíte vyřešit. _____ A
12. Máte větší pocit uspokojení ze své práce, když víte, že vás podporují spolupracovníci, než když jste uznáváni za dobrou práci. _____ I
- Máte větší pocit uspokojení ze své práce v případě obdržení uznání a pochvaly za dobrou práci než v případě podpory spolupracovníků. _____ B
13. Vědomí, že vaši kolegové s vámi rádi spolupracují, vás motivuje více, než když máte zodpovědnost. _____ I
- Zodpovědná práce vás motivuje více než oblíbenost mezi spolupracovníky. _____ C
14. Je pro vás zajímavější přejít na práci s větší zodpovědností, i když tam nemáte šanci na služební postup. _____ C
- Služební postup je pro vás zajímavější i v případě, že máte v práci menší zodpovědnost. _____ E
15. Myslíte si, že je důležitější dostat přesnou zpětnou vazbu, pokud jde o vaše výsledky, než uznání a pochvalu. _____ F

Myslíte si, že je důležitější uznání a pochvala než přesná informace, jak jste nebo nejste úspěšní. _____ B

16. Považujete za důležitější být podporováni spolupracovníky než mít dobré vztahy s vedoucím. _____ I

Považujete za důležitější mít dobré vztahy s vedoucím než být podporován spolupracovníky. _____ D

17. Preferovali byste zaměstnání s větší zodpovědností, i když by bylo méně zajímavé. _____ C

Preferovali byste zajímavou práci, i když byste při jejím výkonu neměli žádnou zodpovědnost. _____ H

18. Pro vaši větší spokojenost je důležité mít pocit, že váš výdělek odpovídá vašemu úsilí, i když se jedná o nudnou práci. _____ A

Pro vaši spokojenost je důležité mít smysluplnou práci i při nižším výdělků. _____ H

19. Pokud byste měnili místo, bylo by to kvůli malé možnosti služebního postupu ve vašem stávajícím zaměstnání. _____ E

Pokud byste měnili místo, bylo by to proto, že ve stávajícím zaměstnání nemáte pocit úspěchu. _____ F

20. Je pro vás důležitější mít informační systém, který vás informuje o tom, jak jste úspěšný(á), než vycházet dobře se svým vedoucím. _____ F

Je pro vás důležitější mít dobré vztahy se svým vedoucím než informační systém, který vás informuje o tom, jak jste úspěšný(á). _____ D

21. Raději budete vycházet se svým vedoucím než riskovat

zhoršení vztahu přijetím služebního postupu. _____ D

Raději přijmete povýšení, i když to znamená zhoršení vztahu se svým stávajícím vedoucím. _____ E

22. Obsah vaší práce je takový, že zůstanete v současném zaměstnání, přestože nemáte žádnou šanci na služební postup. _____ H

I když bude nová práce více rutinní, přesto ji budete z důvodu služebního postupu preferovat. _____ E

23. Je pro vás důležitější pracovat ve skupině, kde je běžná vzájemná podpora a spolupráce než individuální práce, i když s vyšším výdělkem. _____ I

Je pro vás důležitější být lépe placen(a), i když to znamená práci v "izolaci". _____ A

24. Když máte zodpovědnost, cítíte se dobře i v případě, že nejste vždy úspěšní a nedosahujete očekávaných výsledků. _____ C

Být schopni dosáhnout očekávaných výsledků je pro vás důležitější, než mít větší zodpovědnost. _____ F

25. Pocit uznání a pochvaly je pro vás v práci důležitější než služební postup. _____ B

Služební postup je pro vás důležitější, i když znamená ztrátu možnosti uznání. _____ E

26. Je pro vás důležitější, když vás spolupracovníci podporují a spolupracují s vámi, než služební postup a izolace od spolupracovníků. _____ I

Je lepší služebně postoupit i za cenu izolace od svých

spolupracovníků. _____ E

27. Je pro vás lepší být ve vaší samostatné práci úspěšný(á), než mít
zajímavější práci, při které poměrně často neuspějete. _____ F

Je pro vás lepší mít zajímavé pracovní úkoly, i když poměrně
často neuspějete, než mít jednoduchou a nudnou práci. _____ H

28. Dali byste přednost občasnému pracovnímu neúspěchu před
skutečností, že vás spolupracovníci nepodporují. _____ I

Preferujete naprostou úspěšnost ve vaší práci, i když to současně
znamená, že vás nepodporují spolupracovníci. _____ F

Příloha 2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Tab. 2 Motivátory v managementu, vyhodnocení

Jméno	Motivační faktory							
	Finanční motivace	Uznání a pochvala	Zodpovědnost k práci	Vztahy se svým nadřízeným	Kariérní postup	Úspěch v práci	Náplň práce	Spolupráce s kolegy
Management	21	18	16	17	14	18	16	20
Management	7	19	21	17	13	20	23	20
Management	11	19	22	14	12	22	21	19
Management	24	17	9	20	13	20	18	19
Management	20	16	19	21	7	21	19	17
Management	15	13	17	21	19	18	17	20
Management	10	16	23	19	13	24	15	20
Průměrný motivační profil týmu – management	15,4	16,9	18,1	18,4	13,0	20,4	18,4	19,3

Tab. 3 Motivátory vedoucí prodejen, vyhodnocení

Jméno	Motivační faktory							
	Finanční motivace	Uznání a pochvala	Zodpovědnost k práci	Vztahy se svým nadřízeným	Kariérní postup	Úspěch v práci	Náplň práce	Spolupráce s kolegy
Vedoucí prodejny – Praha	14	17	13	21	12	17	22	24
Vedoucí prodejny – Praha	26	14	8	24	12	19	17	20
Vedoucí prodejny – Praha	19	21	9	23	10	18	17	23
Vedoucí prodejny – Praha	15	16	21	13	16	20	22	17
Vedoucí prodejny – Brno	21	13	17	22	18	16	16	17
Vedoucí prodejny – Brno	19	19	14	18	14	18	20	18
Vedoucí prodejny – Plzeň	19	17	13	23	14	17	14	23
Vedoucí prodejny – Ostrava	26	12	12	22	13	18	22	15
Vedoucí prodejny – SK	17	15	18	18	10	17	24	21
Vedoucí prodejny – SK	15	19	17	12	18	20	22	17

Průměrný motivační profil týmu – Česká republika	19,8	16,1	13,4	20,8	13,6	17,9	18,8	19,6
Průměrný motivační profil týmu – Slovensko	16,0	17,0	17,5	15,0	14,0	18,5	23,0	19,0
Průměrný motivační profil – vedoucí prodejen CZ + SK	19,1	16,3	14,2	19,6	13,7	18	19,6	19,5

Tab. 4 Motivátory asistentek prodeje, vyhodnocení

	Motivační faktory							
	Finanční motivace	Uznání a pochvala	Zodpovědnost k práci	Vztahy se svým nadřízeným	Kariérní postup	Úspěch v práci	Náplň práce	Spolupráce s kolegy
Asistentka prodeje – Ostrava	19	13	15	20	16	17	25	15
Asistentka prodeje – Plzeň	24	18	14	21	12	17	18	16
Asistentka prodeje – Brno	19	15	18	21	14	15	19	19
Asistentka prodeje – Brno	22	13	16	18	22	16	19	14
Asistentka prodeje – Brno	18	18	16	16	17	18	20	17
Asistentka prodeje – Brno	25	12	14	16	17	20	19	17
Asistentka prodeje – Praha	11	19	11	26	8	18	19	28
Asistentka prodeje – Praha	23	21	10	18	13	17	15	23
Asistentka prodeje – Praha	26	18	11	20	7	19	19	20
Asistentka prodeje – Praha	19	9	13	18	20	21	22	18
Asistentka prodeje – Praha	21	16	16	19	14	17	18	19
Asistentka prodeje – Praha	12	20	9	32	2	21	11	33
Asistentka prodeje – Praha	22	13	21	14	17	20	16	17
Asistentka prodeje – Praha	17	16	17	21	18	17	18	16
Asistentka prodeje – Praha	20	16	0	24	11	18	23	28
Asistentka prodeje – Bratislava	25	16	3	25	6	18	18	29
Asistentka prodeje – Bratislava	17	16	16	20	16	16	18	21
Asistentka prodeje – Bratislava	21	19	17	13	18	16	22	14
Asistentka prodeje – Bratislava	21	24	12	22	12	15	16	18
Asistentka prodeje – Bratislava	24	20	9	26	4	19	22	16
Asistentka prodeje – Bratislava	19	10	14	19	23	21	19	15
Průměrný motivační profil týmu – Česká republika	19,9	15,8	13,4	20,3	13,9	18,1	18,7	20,0
Průměrný motivační profil týmu – Slovensko	21,2	17,5	11,8	20,8	13,2	17,5	19,2	18,8
Průměrný motivační profil všech asistentek prodeje	20,2	16,3	13,0	20,4	13,7	17,9	18,9	19,7

Tab. 5 Motivátory celé společnosti L'OCCITANE – všechny pozice

L'OCCITANE celý tým	Motivační faktory							
	Finanční motivace	Uznání a pochvala	Zodpovědnost k práci	Vztahy se svým nadřízeným	Kariérní postup	Úspěch v práci	Náplň práce	Spolupráce s kolegy
Management	21	18	16	17	14	18	16	20
Management	7	19	21	17	13	20	23	20
Management	11	19	22	14	12	22	21	19
Management	24	17	9	20	13	20	18	19
Management	20	16	19	21	7	21	19	17
Management	15	13	17	21	19	18	17	20
Management	10	16	23	19	13	24	15	20
Vedoucí prodejny – Praha	14	17	13	21	12	17	22	24
Vedoucí prodejny – Praha	26	14	8	24	12	19	17	20
Vedoucí prodejny – Praha	19	21	9	23	10	18	17	23
Vedoucí prodejny – Praha	15	16	21	13	16	20	22	17
Vedoucí prodejny – Brno	21	13	17	22	18	16	16	17
Vedoucí prodejny – Brno	19	19	14	18	14	18	20	18
Vedoucí prodejny – Plzeň	19	17	13	23	14	17	14	23
Vedoucí prodejny – Ostrava	26	12	12	22	13	18	22	15
Vedoucí prodejny – Bratislava	17	15	18	18	10	17	24	21
Vedoucí prodejny – Bratislava	15	19	17	12	18	20	22	17
Asistentka prodeje – Ostrava	19	13	15	20	16	17	25	15
Asistentka prodeje – Plzeň	24	18	14	21	12	17	18	16
Asistentka prodeje – Brno	19	15	18	21	14	15	19	19
Asistentka prodeje – Brno	22	13	16	18	22	16	19	14
Asistentka prodeje – Brno	18	18	16	16	17	18	20	17
Asistentka prodeje – Brno	25	12	14	16	17	20	19	17
Asistentka prodeje – Praha	11	19	11	26	8	18	19	28
Asistentka prodeje – Praha	23	21	10	18	13	17	15	23
Asistentka prodeje – Praha	26	18	11	20	7	19	19	20
Asistentka prodeje – Praha	19	9	13	18	20	21	22	18
Asistentka prodeje – Praha	21	16	16	19	14	17	18	19
Asistentka prodeje – Praha	12	20	9	32	2	21	11	33
Asistentka prodeje – Praha	22	13	21	14	17	20	16	17
Asistentka prodeje – Praha	17	16	17	21	18	17	18	16
Asistentka prodeje – Praha	20	16	0	24	11	18	23	28
Asistentka prodeje – Bratislava	25	16	3	25	6	18	18	29
Asistentka prodeje – Bratislava	17	16	16	20	16	16	18	21
Asistentka prodeje – Bratislava	21	19	17	13	18	16	22	14
Asistentka prodeje – Bratislava	21	24	12	22	12	15	16	18
Asistentka prodeje – Bratislava	24	20	9	26	4	19	22	16

Asistentka prodeje – Bratislava	19	10	14	19	23	21	19	15
Průměrný motivační profil týmu – Slovensko	19,8 8	17,3 8	13,2 5	19,375	13,37 5	17,75	20,12 5	18,87 5
Průměrný motivační profil – Česká republika	18,8 3	16,1 3	14,5	19,9666 7	13,6	18,56 7	18,66 7	19,73 3
Průměrný motivační profil celé společnosti L'OCCITANE	19,0 5	16,3 9	14,2 4	19,8421 1	13,55 3	18,39 5	18,97 4	19,55 3

Příloha 3 Souhlas s použitím analýzy pracovní motivace

MERCURI
international

INFORMOVANÝ SOUHLAS S VYUŽITÍM VÝZKUMNÉHO MATERIÁLU

Test pracovní motivace

zaznamenaného pro účely výzkumného projektu bakalářské práce:

Motivace zaměstnanců ve společnosti L'OCCITANE Central Europe s.r.o.

ŠAVŠ o.p.s. v oboru Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů.

Cílem bakalářské práce je zjistit, na jaké úrovni je ve společnosti motivace a také na základě dotazníkového šetření analyzovat hodnoty, které dané pracovníky charakterizují. Dotazník pracovní motivace je nástrojem pro realizaci dotazníkového šetření.

Souhlasím s poskytnutím dotazníku pracovní motivace pro účely výše popsaného výzkumného šetření v rámci bakalářské práce.

V Praze dne: 5. října 2020

Michal Antoš, Mercuri Int.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Michaela Bušková		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Motivace zaměstnanců ve společnosti L'OCCITANE Central Europe s.r.o.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Ludmila Šmejkalová		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	56		
POČET OBRÁZKŮ	11		
POČET TABULEK	5		
POČET PŘÍLOH	3		
STRUČNÝ POPIS	Tato bakalářská práce je zaměřena na téma motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti L'OCCITANE Central Europe s.r.o. Teoretickým cílem práce bylo představit motivaci, její zdroje, proces, a především motivační teorie. V praktické části je provedena analýza pracovní motivace pomocí dotazníkového šetření ve třech kategoriích managementu. Cílem empirického výzkumu bylo určit hodnoty, které zaměstnance motivují, a naopak na kterých musí společnost zapracovat. Závěrem práce je celkové shrnutí výsledků a kompletní analýza pracovní motivace ve vybrané společnosti.		
KLÍČOVÁ SLOVA	motivace, proces a zdroje motivace, motivační teorie, analýza pracovní motivace, management, rizikové faktory		

ANNOTATION

AUTHOR	Michaela Bušková		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Motivation of employees in the company L'OCCITANE Central Europe s.r.o.		
SUPERVISOR	Mgr. Ludmila Šmejkalová		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES	56		
NUMBER OF PICTURES	11		
NUMBER OF TABLES	5		
NUMBER OF APPENDICES	3		
SUMMARY	This bachelor thesis is focused on the topic of employee motivation in a company L'OCCITANE Central Europe s.r.o. The goal of the theoretical section of the work is to present motivation, its sources, process, and especially motivational theories. In the practical part, an analysis of work motivation is offered using a questionnaire survey in three categories of management. The aim of the empirical research is to determine the values that motivate employees and, at the same time values, on which the company should work. The conclusion of the work is a general summary of the results and a final analysis of work motivation in the selected company.		
KEY WORDS	motivation, process and sources of motivation, motivational theories, analysis of work motivation, management, risk factors		