

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Pracovní motivace orientovaná na výkon

Diana Hrnečková

© 2014 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hrnečková Diana

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Pracovní motivace orientovaná na výkon

Anglický název

Work motivation oriented on performance

Cíle práce

Cílem této bakalářské práce "Pracovní motivace orientovaná na výkon" je zjistit úroveň motivačního programu, který zahrnuje, motivaci zaměstnanců, stimuly, odměňování aj. ve sledované firmě. Na základě dotazníkového šetření posoudit, zda využívané stimuly mají vliv na výkonnost zaměstnanců, dále vylíčit problémové oblasti a navrhnout jejich zlepšení.

Metodika

Výsledná práce bude zpracována na základě prostudované odborné literatury, časopisů a podnikových materiálů.

Nestandardizované rozhovory budou následně sloužit k získání informací, orientaci v tématu a také k formulaci otázek v dotazníku. Praktická část bude řešena pomocí nepřímého pozorování - dotazníkovou technikou, která zahrnuje nestandardizované rozhovory. Stěžejní částí práce bude dotazníková technika a zpracování výsledků

Na základě vrácených a vyplněných dotazníků bude provedena analýza a následně syntéza výsledků. Výsledky otázek budou poté zpracovány do tabulek, či grafů.

Harmonogram zpracování

1) Studium literatury - do března 2013.

LR (10 stránek) - zpracování těch částí literatury, které bezprostředně souvisí se zadaným tématem a nastudování a osvojení základních pojmů je důležité pro vlatní zpracování práce.

2) Volba cíle a metod - do června 2013

Na základě zpracování LR formulace stručného a jasného cíle. Popis metod , které budou při zpracování práce použity, včetně způsobu zpracování výsledků.

3) Zpracování práce - do konce března 2014

Vlastní práce zahrnující - seznámení s organizací ve které je prováděn výzkum (název, právní forma podnikání, zaměření, stručné ekonomické hodnocení, současná situace v organizaci týkající se zkoumané oblasti). Výsledky zjištění, jejich interpretace, grafické zpracování, návrhy na zlepšení, souhrn zjištěných výsledků a závěr.

Rozsah textové části

30 - 40 stran

Klíčová slova

motivace, motiv, stimul, potřeba, výkon, pracovní motivace, hodnocení, odměňování, hodnotící rozhovory, zaměstnanecké benefity

Doporučené zdroje informací

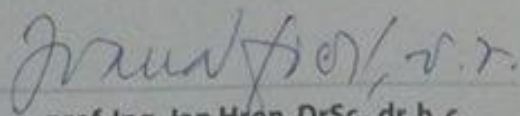
- AMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- HAGEMANNOVÁ, Gisela. Motivace. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing a.s. 2000. 212 s. ISBN 80-85856-13-0
- HORALÍKOVÁ, Marie. Personální řízení. 5. vydání. Praha: Česká zemědělská universita v Praze, 2006. 260 s. ISBN 80-213-1585-7.
- HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 133 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. 367 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004. 212 s. ISBN 80-7261-116-X
- NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a jeho řízení. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- NOVÝ, Ivan. Podniková kultura a identita. 1. vydání. Praha: VŠE, 1993. 97 s. ISBN 80-7079-159-4.
- PFEIFER, Luděk, UMLAUFOVÁ, Miloslava. Firemní kultura. 1. vydání. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
- RŮŽIČKA, Jiří a kol. Motivace pracovního jednání. 2. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X.

Vedoucí práce

Lhotská Bohumila, Ing.

Termín odevzdání

březen 2014



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Vedoucí katedry





prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Děkan fakulty

V Praze dne 23.10.2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "pracovní motivace orientovaná na výkon" jsem vypracoval (a) samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor (ka) uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil (a) autorská práva třetích osob.

V Praze dne 17. 3. 2014

.....

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Buhumile Lhotské za ochotu a cenné rady, které vedly k úspěšnému vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům firmy ARNB s.r.o. za poskytnutí materiálů k vlastní části této práce a za věnování času při vyplňování dotazníků. Samozřejmě také mé rodině a přátelům za psychickou podporu.

Pracovní motivace orientovaná na výkon

The performance oriented work motivation

Souhrn

Tato bakalářská práce je vypracována na autorkou vybrané téma „Pracovní motivace orientovaná na výkon“. Vypracování práce je rozděleno na dvě části. Část teoretickou a praktickou. První, teoretická část obsahuje zpracování tématu na základě studia odborné literatury. Zabývá se problematikou motivace, která je zaměřena na pracovní výkon. Tato část přibližuje pojmy, jako například motivace, stimul, stimulace, systém hodnocení pracovníků aj.

Druhá, praktická část práce je věnována aplikaci teoretické části do praxe. Na základě pozorování a dotazníkového šetření je hodnocena úroveň zainteresovanosti pracovníků ve firmě ARNB s. r. o. a to v již zmíněné problematice- motivace zaměstnanců. Na závěr jsou výsledky dotazníkového šetření shrnuty v grafech a komentářích. V těchto jsou následně stanoveny návrhy na zlepšení motivačního programu studované společnosti ARNB s. r. o.

Klíčová slova

Motivace, motiv, stimul, potřeba, výkon, pracovní motivace, hodnocení, odměňování, hodnotící rozhovory, zaměstnanecké benefity.

Summary

This bachelor thesis is focused on „The performance oriented work motivation“, a topic chosen by the author. The elaboration is dividend into two parts: a theoretical and an applied part. The first, the theoretical section contains of the topic processing based on the study of the scientific literature. It is concerned with the problem of motivation, that is focused on performance. This part approaches concept, for example of motivation, stimulation, encouragement, system of employee evaluation etc.

The second, the practical part of this thesis is devoted to the application of the theory in practice. Based on observations and a survey the ARNB company Ltd. Workers involvement level is evaluated in the already mentioned issue of the employee motivation. Finally, the results of the survey are summarized in graphs and comments. In these suggestions for improvement of the motivation program of the studied ARNB company Ltd. are subsequently determined.

Keywords

Motivation, motive, encouragement, need, performance, workmotivation, evaluation, rewarding, evaluationinterviews, employeebenefits.

OBSAH

1	ÚVOD	1
2	CÍL A METODIKA PRÁCE	2
2.1	CÍL PRÁCE.....	2
2.2	METODIKA PRÁCE	2
3	LITERÁRNÍ ROZBOR	3
3.1	KLÍČOVÉ POJMY.....	3
3.1.1	Motivy.....	3
3.1.2	Výkon.....	4
3.1.3	Pracovní motivace	4
3.1.4	Zaměstnanecké benefity.....	5
3.2	MOTIVACE.....	5
3.2.1	Pojem motivace	5
3.2.2	Zdroje motivace.....	6
3.2.3	Proces motivace.....	6
3.2.4	Typy motivace.....	7
3.3	TEORIE MOTIVACE.....	8
3.3.1	Teorie instrumentality	8
3.3.2	Teorie zaměřená na obsah.....	9
3.3.3	Teorie zaměřená na proces	11
3.4	HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	11
3.4.1	Význam hodnocení.....	11
3.4.2	kritéria hodnocení	13
3.4.3	Pomůcky systematického hodnocení.....	13
3.4.4	Hodnocení systému odměňování	14
3.4.5	Hodnotící rozhovory.....	14
3.4.6	Loajalita zaměstnanců	15
3.5	JSOU „MLADÍ“ JINÍ?	16
3.5.1	Nové trendy mladé generace	16
3.5.2	Jak se motivují mladí lidé.....	16
4	CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉHO SUBJEKTU	18
4.1	POPIS PODNIKU	18
4.1.1	Základní informace o společnosti ARNB zapsané v obchodním rejstříku.....	18
4.1.2	Fruitismo	19
4.1.3	„Story“ vzniku Fruitisima.....	20

4.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU	21
4.3	SOUČASNÁ ZAINTERESOVANOST PODNIKU	22
4.3.1	<i>Možnost kariérního růstu</i>	22
4.3.2	<i>Mzdový program</i>	23
4.3.3	<i>Motivační program</i>	23
4.3.4	<i>Zhodnocení stávajícího motivačního programu</i>	25
5	VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	- 26 -
5.1	ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	- 26 -
5.1.1	<i>Obecné informace</i>	- 28 -
5.1.2	<i>Náplň práce</i>	- 30 -
5.1.3	<i>Pracovní vztahy se zaměstnanci</i>	- 31 -
5.1.4	<i>Spokojenost na pracovišti</i>	- 34 -
5.1.5	<i>Motivační systém</i>	- 35 -
5.1.6	<i>Komunikace a zpětná vazba s vedením</i>	- 37 -
5.1.7	<i>Otevřené otázky</i>	- 40 -
5.1.8	<i>Problémové oblasti</i>	- 41 -
5.1.9	<i>Návrh řešení</i>	- 42 -
6	ZÁVĚR	- 44 -
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	- 45 -
8	SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ	- 46 -
9	PŘÍLOHY	- 47 -

1 ÚVOD

Problematika motivace je stále více diskutovaným tématem a za posledních dvacet let je téma motivace mnohokrát používáno odbornými publikacemi, časopisy a je častým tématem diskuzí na internetu. Důsledkem je větší informovanost veřejnosti a její následný zájem.

Motivace není pouze jednou z hlavních činností managementu, ale má také velký význam v oblasti psychologie, sociální psychologie a v oblasti mezilidských vztahů.

V současnosti všechny firmy usilují o zvyšování kvality a dosažení maximálního zisku. Pokud chce firma dosáhnout výše uvedených cílů, nesmí zapomínat na své zaměstnance, kteří jsou nedílnou součástí pracovního procesu. Jedním z mnoha nástrojů, jak mít spokojené zaměstnance, je motivace, která nám pomáhá zvyšovat výkonnost pracovníka.

Nelze jednoznačně určit návod směřující k dosažení maximálního výkonu. Je důležité rozpoznat potřeby svých pracovníků, stále více by měl být kladen důraz na motivaci zaměstnanců a poskytnout pracovníkům optimální klima pro vykonávání práce.

V dnešní době jsou požadavky na zaměstnance, při výkonu práce, stále větší a větší. Konkurence roste nezadržitelným tempem a od pracovníků se tak očekává, že se budou neustále rozvíjet a to nejlépe ve všech směrech najednou. Rozvoj a vzdělávání člověka, zde hraje velmi důležitou roli. Člověk by měl posouvat své hranice schopností stále vpřed, jak nejlépe může. V mnoha společnostech jsou zaměstnancům během jeho působení ve firmě poskytnuty zaměstnanecké benefity, které slouží k rozvoji pracovníka v oblasti svých schopností.

2 CÍL A METODIKA PRÁCE

2.1 CÍL PRÁCE

Cílem této bakalářské práce „Pracovní motivace orientovaná na výkon“ je zjistit úroveň motivačního programu ve firmě ARNB s.r.o. Na základě výsledků dotazníkového šetření posoudit, zda využívané stimuly mají vliv na výkonnost zaměstnanců, dále vytipovat problémové oblasti a navrhnout jejich řešení.

2.2 METODIKA PRÁCE

Bakalářská práce bude zpracována na výše uvedené téma, na rozboru odborné literatury a na základě poskytnutých dokumentů vybrané společnosti.

Teoretická východiska budou výsledkem studia odborné publikace, která je vybrána z oboru motivace, výzkumu a hodnocení pracovníků. Všechna odborná literatura, která bude použita je uvedena v seznamu použitých zdrojů na závěr této práce.

Praktická část této práce bude uskutečněna na případu firmy ARNB s.r.o. Úvod do praktické části bude zpracován na základě interních dokumentů jmenované firmy.

Součástí druhé, praktické části je vlastní výzkum a přímé pozorování, které bude uskutečněno v reálném pracovním dnu. Výzkum bude prováděn za pomoci dotazníkové metody neboli dotazníkového šetření. Otázky budou seřazeny celkem do šesti oblastí, dle toho, na co budou konkrétní otázky zaměřeny. Dotazník bude odeslán regionálnímu manažerovi firmy a dále přeposlán všem zaměstnancům. Po zpětné vazbě budou výsledky dotazníku zpracovány pomocí Excelu do tabulek a grafů, které budou poté okomentovány. Na závěr budou vypracovány návrhy na inovaci stávajícího motivačního programu.

3 LITERÁRNÍ ROZBOR

3.1 KLÍČOVÉ POJMY

3.1.1 MOTIVY

Toto slovo se velmi často vykazuje jako synonymum ke slovu motivace. Motivy jsou i zde chápány jako hnací síly nebo pohybový základ našeho každodenního jednání.

- Oceňování lidmi není zdaleka rovnocenné
- Motivy se mohou měnit, mohou být mezi sebou v rozporu
- Mohou být zastupitelné, neboli substituční

Motivy dle (F. Bělohávek, Organizační chování, s. 170) mají dvě složky:

„Energizující, protože dodávají sílu a energii jednání lidí, řídicí, protože dávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout.“

KATEGORIZACE MOTIVŮ

- Primární motivy- ty které jsou vrozené a nejsou naučené
- Sekundární motivy- jsou naučené, psychické
- Vnitřní motivy- související s určitým „chtíčem“
- Vnější motivy- musí být přítomný popud vnějšího prostředí (zvýšení platu)
- Motivy apetence- přitahující motivy (zvědavost)
- Motivy averze- protiklad motivu apetence- odpuzující (strach z nemoci)

Základní formou motivů je potřeba. Tu lze dělit do tří kategorií.

- Biologická potřeba (dýchání, jídlo, spánek, bezpečí)
- Sociální potřeba- získaná, psychogenní (vzdělanost, sport)
- Psychická potřeba (radost, štěstí, láska)

3.1.2 VÝKON

Pracovní výkon nám slouží jako měřítko úspěšnosti. Můžeme ho posuzovat dle různých kritérií. Mezi které patří výsledek práce, kvalita práce a objektivní podmínky, za kterých je výkon dosažen. (Armstrong, 2007)

Lidská práce neboli výkon je jeden z nedůležitějších výrobních faktorů. Podnik by měl s tímto faktorem správně zacházet, pečovat o něj a vážit si ho. Spokojení, správně motivovaní a výkonní pracovníci jsou pro podnik jeho největším kapitálem. Dnešní produkty na trhu konkurence se stávají více homogenní. Vzhledem k této skutečnosti jsou zaměstnanci faktorem, kterým se lze odlišit od konkurenční společnosti.

„Výkon je často definován pouze v podobě výstupů- splnění kvantitativních cílů. Ale výkon není jen to, čeho lidé dosahují, ale také to, jak toho dosahují. The Oxford English Dictionary to potvrzuje tím, že ve své definici výkonu používá obrat „vykonávání“: „Výsledek, realizace, vykonávání, vypracování něčeho nařízeného nebo něčeho, co jsme se zavázali udělat.“ (Armstrong, 2007, s. 415).

3.1.3 PRACOVNÍ MOTIVACE

Motivací k pracovní činnosti jako takové, rozumíme vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých motivů. Souvisí s tím i postoj člověka k práci, z hlediska vztahu k práci jako hodnota sama o sobě, nebo k práci v určité firmě nebo typu organizace, která vede k pracovní spokojenosti.

„Pracovní motivace (jako zásadně každá motivace) není nic individuálního, nýbrž je to produkt podmínek, v nichž se jedinec nachází.“ (Nakonečný, 1992, str. 107)

Při studiu tohoto tématu se zabýváme zejména motivy, které směřují k volbě určitého typu pracovní činnosti.

Rozlišujeme motivy:

- a) Přímé, vnitřní motivy: potřeba kontaktu s druhými lidmi, vlastní rozhodování, touha po moci.
- b) Nepřímé, vnější motivy: především mzda uspokojující jiné potřeby, potřeba vlastní důležitosti, potřeba jistoty.

3.1.4 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Oblíbeným způsobem motivace zaměstnanců je tzv. zaměstnanecký benefit. Zaměstnavatel si je dobře vědom, že vymezení určitých prostředků na „odměny“ zaměstnanců se mu vyplatí.

Zaměstnanecké benefity sestávají z mnoha možných druhů a jsou poskytovány mimo mzdu. Mohou být poskytovány například v peněžní, nebo hmotné formě. Některé firmy nabízejí například více týdnů dovolené, životní pojištění, do nedávné doby to bylo oblíbené důchodové připojištění, možnost vzdělání (jazykový kurz, práce na počítači...) Jiné firmy nabízejí firemní automobil, rekreaci, nebo mobilní telefon.

Snad nejpopulárnější formou benefitu stále zůstávají, dnes tolik pobírané „stravenky“. Ekonomové se snaží přijít s nějakou novou alternativou, která by tradiční formu stravenek nahradila. Jedno je však dané. Zaměstnanecké benefity mají sloužit k lepšímu výkonu zaměstnanců, jako jedna z forem motivace.

3.2 MOTIVACE

3.2.1 POJEM MOTIVACE

Toto, dnes tak často a všeobecně používané slovo pochází z latinského slova *movere*, které v překladu znamená hýbat, nebo pohybovat se. Motivace je soubor vnitřních a vnějších faktorů, které vedou k „rozhýbání“ energie organismu.

Motivace působí na lidi, lidské chování a jejich výkon, zcela cíleně určuje kladné chování a jednání jedince, u kterého takto dochází k projevu radosti a radostného očekávání. Oproti tomu existuje však nežádoucí motivace, jejímž projevem je strach, úzkost a bolest.

„Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. Zabývá se rovněž spokojeností s prací – faktory, které ji vytvářejí, a jejím vlivem na pracovní výkon“ (Armstrong, 2007, str. 219)

3.2.2 ZDROJE MOTIVACE

Abychom mohli porozumět této problematice, musíme pochopit, z čeho motivace vlastně pramení. Zdroje motivace vytvářejí skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Skutečnosti, které se podílí na vytváření motivace je spousta (Plamínek, 2005, str. 76).

Mezi základní zdroje motivace patří:

- 1) Potřeby- představují vnitřní stavy, které jsou člověku vlastní. Člověk tento stav nemusí prožívat vždy vědomě. Při vyskytnutí potřeby se vytváří v člověku nechtěné napětí. Na základě té skutečnosti vzniká potřeba podniknout určité kroky k odstranění.
- 2) Návyky- pokud člověk realizuje některé své činnosti pravidelně, činnosti se postupně automatizují a stávají se z nich návyky.
- 3) Zájmy- specifický druh motivů, při kterých se člověk zaměří na určitou oblast jevů.
- 4) Hodnoty- *„hodnoty pomáhají určit, co si myslíme, že je dobré nebo špatné, co je důležité a co žádoucí“* (Schiffman a Kanuk, 1994). Každý člověk se během svého života setkává stále s novými skutečnostmi, které jsou pro něj nové. Následně je poznává a hodnotí. Každé skutečnosti pak přiřazuje odlišnou důležitost. Mezi nejzákladnější hodnoty obecně platí rodina, štěstí, vzdělání a jiné.
- 5) Ideály- *„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl snažení, skutečnost, o kterou usiluje“* (Bedrnová Eva, 2007, str. 370)

3.2.3 PROCES MOTIVACE

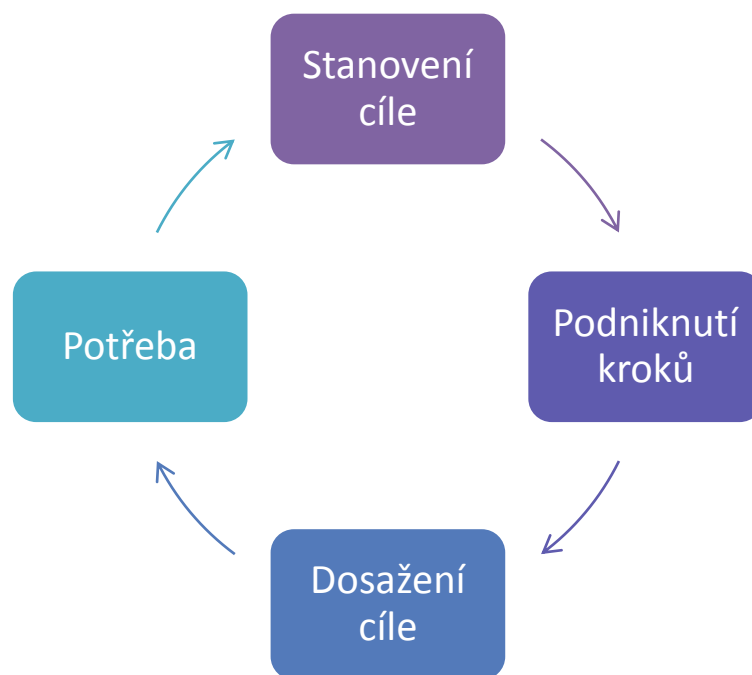
Motivace je soubor činitelů, které ovlivňují lidi, aby se chovali jistým způsobem.

Podle (Arnolda a kol., 1991) jsou následující 3 složky motivace:

- *„směr – co se nějaká osoba pokouší dělat;*
- *úsilí – s jakou pílí se o to pokouší;*
- *vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší“.*

Proces motivace probíhá na základě vědomého či iniciovaného zjištění neuspokojených potřeb. Tato neuspokojená potřeba vyvolává v člověku neklid a napětí, které může být fyzického či psychického charakteru. Neklid vede člověka ke krokům, které směřují k uspokojení potřeb. Tím se napětí snižuje. Tato činnost by měla být cílově orientovaná. Po dosažení cíle je potřeba uspokojena a proces motivace je úplný.

Obrázek č. 1- Proces motivace



Zdroj: (M. Armstrong, 2007, str. 220, vlastní zpracování)

3.2.4 TYPY MOTIVACE

K motivaci lze dojít dvěma způsoby. V případě prvním jsou lidé motivováni sami sebou tím, že si hledají, nebo vykonávají určitou práci. Ta jim může být samozřejmě i přidělena. Od práce očekávají splnění svých cílů, nebo přímo vede k uspokojení jejich potřeb.

V druhém případě lidé mohou být motivováni prostřednictvím managementu takovými metodami, kterými jsou například odměňování, povyšování nebo pochvala.

(Armstrong, 2007)

KATEGORIE MOTIVACE

- Vnitřní- Lidé si faktory sami vytváří. Tyto faktory je směřují určitým směrem a ovlivňují je, aby se chovali určitým způsobem.
- Vnější- působení vnějších podnětů někoho a něčeho. Tento typ motivace tvoří odměny, jako je například zvýšení platu. Může se však vyskytnout i hrozba trestu = snížení platu, nebo kritika. (Deiblová, 2005, str. 55)

3.3 TEORIE MOTIVACE

V odborných publikacích najdeme mnoho teorií motivace. Teorie motivace bývají často využívány manažery, aby mohli lépe pochopit to, proč se lidé chovají určitým způsobem.

Pokud manažer bude tyto teorie znát, může vytvořit tak vhodné prostředí a motivační procesy, že pracovník bude schopen podávat vyšší pracovní výkony. Je to směr ke splnění cílů organizace i k uspokojení potřeb manažera.

Dle (Armstrong, 2007, str. 221), jsou nevlivnějšími teoriemi:

- Teorie instrumentality
- Teorie zaměřená na obsah
- Teorie zaměřená na proces

3.3.1 TEORIE INSTRUMENTALITY

Slovo instrumentalita znamená, že pokud uděláme nějakou věc, směřuje to k věci jiné. Tato teorie tvrdí, že lidé vytvářejí pracovní výkon pouze pro peníze. Člověk v této teorii, bude motivován k práci, za podmínek, že odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem. Odměny jsou tak skutečně závislé na výkonu. (Armstrong, 2007, str. 223)

„Je možné 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 odměny“ (Taylor, 1911)

Tento přístup, kterým jsou pracovníci motivováni, je široce používán a v některých případech může být i úspěšný. Mezi negativa této teorie patří, že je založen pouze na systému kontroly a nerespektuje další lidské potřeby. (Armstrong, 2007, str. 223)

TEORIE X A Y

Americký sociolog, Douglas McGregor vydal v roce 1960 svou knihu s názvem „The Human Side of Enterprise“ Teorie představuje dva naprosto odlišné přístupy chování lidí v pracovním prostředí. Prvním přístupem je teorie X, přístupem druhým teorie Y.

Teorie X počítá s tím, že lidé jsou líní, bez zodpovědnosti a nemají o práci zájem. Výsledků musí být dosaženo přemlouváním a nátlakem. Částečně musí být tento proces podpořen odměnou. (Forsyth, 2000, str. 14)

Teorie Y naopak počítá s tím, že lidé pracovat chtějí. K uspokojení jim stačí „pouhý“ výsledek jejich práce. Nemusí být k práci nuceni.

„Určitá míra motivace může pomoci přenést lidi ze situace, jež odpovídá teorii X do situace, která odpovídá teorii Y a potom je jednodušší vybudovat pozitivní principy, které zase napomohou dosáhnout vyšší úrovně motivace a tedy i vyššího výkonu“ (Forsyth, 2000, str. 14)

3.3.2 TEORIE ZAMĚŘENÁ NA OBSAH

Tuto teorii můžeme také nazývat teorií potřeb. Pokud není potřeba uspokojena, vytváří to napětí jedince a jeho nerovnováhu. Pokud chceme rovnováhu opět vybudovat, je třeba rozpoznat cíl, který následně tuto potřebu uspokojí.

K tomu je potřeba zvolit určitý způsob chování, který povede k dosažení vytyčeného cíle. Lze říci, že každé chování je motivováno neuspokojenou potřebou jedince. (Armstrong, 2007, str. 223)

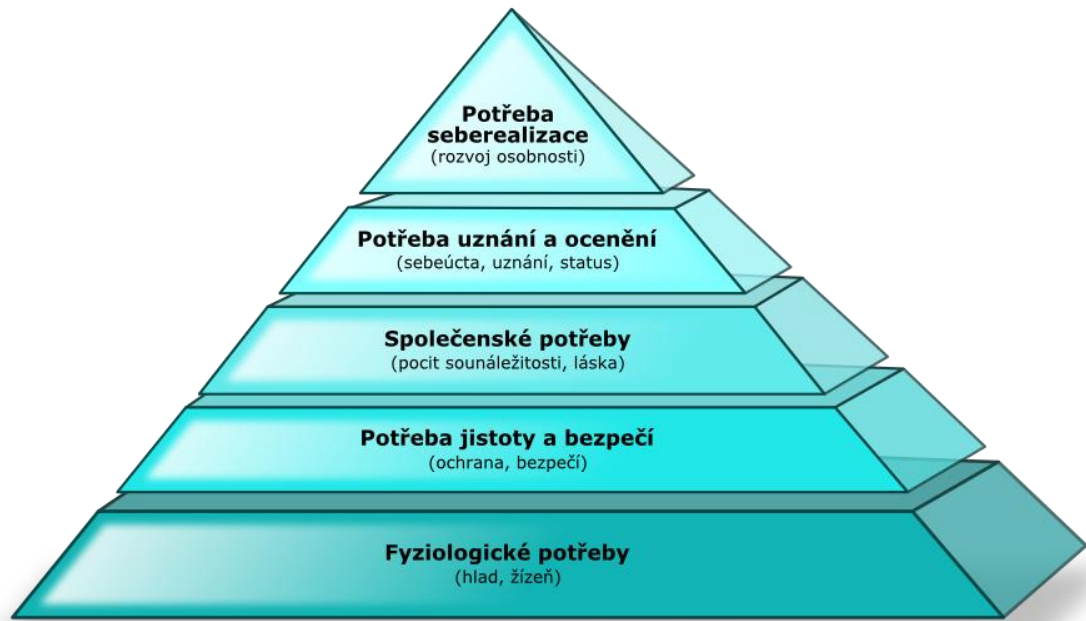
Složitost této záležitosti se zvyšuje tím, že mezi potřebou a cíly neexistuje žádný prostý vztah. Můžeme uspokojit jednu a tutéž potřebu řadou různých cílů a čím intenzivnější je určitá potřeba a čím déle trvá, tím se okruh cílů rozšiřuje. (Armstrong, 2007, str. 223)

MASLOWA HIERARCHIE POTŘEB

Autorem této teorie je americký psycholog, nejvýznamnější představitel tzv. humanistické psychologie A. H. Maslow. Ten svou motivační teorii opírá o názor, že člověk míří k vyšším cílům tehdy, když jsou uspokojeny jeho základní potřeby.

Tato teorie je stále velmi populární a Maslow sám má spoustu svých následovníků. Celá jeho teorie se dá celkem přehledně vyjádřit formou pyramidy. (Forsyth, 2000, str. 15)

Obrázek č. 2- Maslowa pyramida lidských potřeb



Zdroj: (<http://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/>)

Jednoduše můžeme říci, že první a základní potřebou je dostatek jídla a pití, teplo, bydlení a odpočinek. Čili nejdříve je třeba, aby lidé měli prostředky na popisované potřeby. Až pak následují věci jako, jistota zaměstnání, zdraví, pochvala a uznání okolí a nadřízených. Teprve potom může jedinec uvažovat o seberealizaci. Pokud nastane nevyváženost této pyramidy, je to vždy špatné pro dosažení cílů.

„Staň se tím, čím jsi!“ (Nietzsche)

Přes všechnu pomyslnou jednoduchost Maslowy teorie, lze říct, že v malých obměnách stále funguje a je uznávaná po celém světě.

„Když se zabýváme otázkou, jak je pracovní motivace spojena s tematikou spokojenosti, mohlo by se vyjít z toho, že člověk je spokojen v té míře, v jaké jeho očekávání, motivace nebo potřeby v pracovní oblasti nešly do prázdna, nýbrž se naplnily“ (Wiswede)

3.3.3 TEORIE ZAMĚŘENÁ NA PROCES

V této teorii je kladen důraz na psychologické procesy, nebo síly, které mají vliv na motivaci a na základní potřeby. Nazýváme je kognitivní teorií. Je to z toho důvodu, že se zabývají tím, jak lidé pojmají své pracovní prostředí. (Armstrong, 2007, str. 224)

Kognitivní teorie mohou být užitečnější pro manažery tím, že poskytují realističtější vodítka, než teorie potřeb v oblasti motivování lidí. (Armstrong, 2007, str. 224)

3.4 HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Hodnocení pracovního výkonu může být při vhodném použití velmi efektivní metodou, kterou lze dosáhnout maxima pracovního výkonu. Ovšem musí být systém dobře připraven.

3.4.1 VÝZNAM HODNOCENÍ

„Hodnocení pracovního výkonu je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů. Je-li systém hodnocení dobře připraven a podaří-li se získat vedoucí pracovníky, může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Nebyla-li však jeho přípravě a propagaci věnována náležitá pozornost, sklouzne do formalit a ztrácí veškerý smysl“. (Bělohlávek, 2000, str. 57)

Hodnocení má význam jak pro podnik, vedoucího, tak i hodnoceného pracovníka. Podnik hodnocení pracovníků využívá:

- Ke zvýšení osobní výkonnosti jednotlivce
- rozvoji potenciálu pracovníka
- plánování a navrhování personálních záloh
- zlepšení komunikace mezi vedoucím a zaměstnancem.

(Bělohlávek, 2000, str. 57)

Hodnocení pracovního výkonu vedoucím pracovníkům umožňuje:

- Motivovat pracovníka k lepšímu výkonu
- jasně vyjádřit svůj názor na pracovníka, ale zároveň dát pracovníkovi zpětnou vazbu a usměrnit tak jeho činnost
- snažit se pochopit zájmy a přání pracovníka ohledně jeho rozvoje do budoucna.
- rozvíjet klady pracovníka a zároveň eliminovat případné jeho slabé stránky
- rozvíjet aktivitu- vzdělávání a kurzy
- při pohyblivé mzdě se postarat, aby pracovník dostal spravedlivou mzdu.

(Bělohávek, 2000, str. 58)

Pracovník by si měl naopak z hodnocení odnést ocenění své práce a podnět dalšího vývoje. Toto ocenění mu pomůže rozvíjet se dál určitým směrem a bude motivován pokračovat dál ve svém profesním vývoji. Pracovník by měl znát pohled vedoucího na svou práci a měla by mu být poskytnuta možnost vyjadřovat své názory a potřeby. Také by měl mít možnost vyjádřit své nároky dalšího rozvoje. (Bělohávek, 2000, str. 58)

Hodnocení pracovního výkonu je rozděleno do čtyř kategorií:

- 1) Každodenní styk vedoucího a pracovníka- takové řešení umožňuje pružné uspokojování potřeb pracovníka i vedoucího.
- 2) Hodnocení při dosažení výsledků práce- ukončení stavby, zakázky, ale také opačně, nedodržení smluv a termínů.
- 3) Finanční hodnocení- spravedlivé ohodnocení výkonu pracovníků, právě u tohoto druhu hodnocení se lze dopustit chyb, jako třeba nevysvětlení nízké odměny pracovníka a nerozlišování dobrých a špatných pracovníků.
- 4) Systematické hodnocení- firmy toto hodnocení provádějí kvůli zvýšení účinnosti stimulačního systému. Hodnocení tohoto druhu se provádí v ročních, pololetních a čtvrtletních intervalech. Často bývá spojeno s hodnotícím pohovorem.

- 5) Hodnocení v 360°- neměli bychom brát na vědomí jen názory vedoucích pracovníků a nadřízených, ale i zaměstnanců na nižších pracovních pozicích.

(Bělohlávek, 2000, stránky 58,59)

3.4.2 KRITÉRIA HODNOCENÍ

Hodnocení musí být postaveno na kritériích, jež umožní porovnat výsledek pracovníka s očekávaným a požadovaným výkonem.

Kritéria lze rozdělit do tří základních typů:

1) Kritérium ukazatele- objektivní ukazatel

- Kvantita výrobků
- Množství chyb a nedodělků- kvalita odevzdané práce
- Počet havárií a nehod
- Rozsah a počet zakázek
- Výsledky hospodářské stránky pracovní jednotky

2) Plnění úkolů- určit si konečnou představu odvedeného výkonu práce

3) Osobní kvality- subjektivní kritéria spočívající v hodnocení složky výkonu nadřízeným

- Odbornost- hodnotící stupeň 1-5 nebo A, B, C
- Vedení a motivace pracovníků
- Komunikace a přesvědčování
- Pracovní nasazení

(Bělohlávek, 2000, stránky 59,60)

3.4.3 POMŮCKY SYSTEMATICKÉHO HODNOCENÍ

- a) Jméno hodnoceného a hodnotícího
- b) analýza práce- předmět hodnocení
- c) hodnocení výkonu pracovníka- kvalita, kvantita
- d) plán úkolů do budoucna.

(Bělohlávek, 2000, str. 62)

Jednou z nejdůležitějších metod motivace je finanční odměňování. Diskuse se vede kolem toho, zda mzdu zveřejňovat nebo utajovat. Polemizuje se, že pokud zveřejníte mzdu, dojde u ostatních k závisti a ustrnutí motivace výkonu., přestože původně „odtajnění“ mzdy mělo vést k povzbuzení ostatních pracovníků k lepšímu výkonu práce. Zveřejnění mzdy lze doporučit jen v případě konkrétních, obhájitelných výsledků. Například, počet výrobků, nebo uzavřených smluv.

3.4.4 HODNOCENÍ SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ

Systém, jež má za úkol odměňovat pracovníky, je zapotřebí udržovat živý, organický a nesmíme se dopustit jakéhokoli „zkostnatění“ systému odměňování.

Je třeba neustále prověřovat funkčnost systému a jeho aktualizace. Funkčnost systému by měla být zajištěna personálním odborem, za přispění auditů a různých porovnání odměn, růstu mezd a postavení ve firmě.

Toto hodnocení má napomoci optimálnímu nastavení odměňování, a až po všech potřebných analýzách, lze přistoupit k dalšímu plánování.

3.4.5 HODNOTÍCÍ ROZHOVORY

Aby hodnotící rozhovor splnil svůj účel, je nutné, aby manažer vybral vhodné místo, čas schůzky a seznámil zaměstnance s obsahem rozhovoru. Musí mít připravené výsledky z minulého období a upozornit zaměstnance na vyjádření sebehodnocení, například dotazníkem, který zaměstnanec vyplní. Součástí hodnotícího rozhovoru mají být cíle do budoucna, vyzvednutí „loajality zaměstnanců“ a naopak se nedoporučuje zabývat se tématem mzdy. Rozhovor zakončíme poděkováním za dosavadní spolupráci.

ZÁSADY HODNOTÍCÍHO ROZHOVORU

Pokud chceme, aby rozhovor neztratil svůj význam, který ohledně motivace zastává, měl by být veden podle hlavních zásad.

- Pro rozhovor by měla být zajištěná klidná místnost bez možnosti vyrušování.
- Oba zúčastnění, to znamená pracovník a vedoucí by měli přijít na hodnotící rozhovor připraveni. Vedoucí pracovník by si měl hlavně zrekapitulovat práci pracovníka za poslední období zpět, docházky a záznamy o plnění úkolů a také předem uvědomit pracovníka o termínu hodnocení.
- Vedoucí pracovník by měl dát na začátku vědět, že hodnocení bude pozitivní. Odsraní nervozitu pracovníka a vyvolá v něm dojem, že vedoucí není zaujatý.
- Vhodným začátkem by měl být dotaz na práci. Měly by být položeny dotazy ohledně práce a problémů s ní spojených.
- Dále by měl vedoucí pokračovat uznáním pozitivních výsledků práce. Pozitivní hodnocení by mělo převažovat nad negativním, protože opomenutí úspěchů snižuje pracovní úsilí.
- Následně by se měly probírat skutečnosti negativní. Každá výtka by však měla být podložena konkrétními fakty. Případná kritika však vyžaduje důkladnou kritiku rozhovoru.

(Bělohlávek, 2000, str. 61)

3.4.6 LOAJALITA ZAMĚSTNANCŮ

Jedním z největších kapitálů společnosti je loajalita zaměstnanců. Prakticky to znamená, že pokud je zaměstnanec firmy v zaměstnání spokojený, tak mu zákonitě na „jeho“ firmě záleží. Zaměstnanec svou loajalitou významně ovlivňuje růst a chod firmy. Loajální zaměstnanci přemýšlí například i o interních procesech ve firmě proto, že jim na firmě záleží a nemusí se bát neblahých následků, když své připomínky včas a vhodným způsobem oznámí vedení.

Zkrátka, pokud zaměstnanec dokáže pro firmu dýchat, je i zaměstnavatel spokojený.

3.5 JSOU „MLADÍ“ JINÍ?

3.5.1 NOVÉ TRENDY MLADÉ GENERACE

„ Mladí chtějí být raději podněcováni než poučováni“ (J. W. Goethe)

Známe to všichni, říkají nám to rodiče a dokonce je možné o tom číst odborné publikace. Dnešní, mladá generace vyhledává jiné hodnoty. Lidé ze starší generace jsou zvyklí pracovat více. Žena ve středním věku, pokud přijde o práci, půjde dělat „cokoli“. Nevadí jí jít dělat uklízečku. Naopak mladá slečna, než by si snižovala kvalifikaci obyčejnou prací, bude raději v evidenci úřadu práce. Lze říci, že upadá pracovní motivace a převažuje orientace na oblast volného času.

Nastává problém v mnoha okolnostech. Není to jen věčný boj o vyšší mzdy, ale i o 35 hodinový pracovní týden. Cílem má být spravedlivější rozdělení práce, jejíž objem s rostoucí racionalizací a automatizací klesá. Jde i o volný čas, mladá generace zastává názor, že nastává rovnováha mezi časem stráveným v práci a časem stráveným mimo pracovní prostředí- regenerace.

Další část lidí však zastává opačný názor a to ten, že ten kdo dokáže tzv. „vystoupit z kola ven“ a vzdát se dobře placeného postu v zaměstnání dosahuje vnitřního klidu a míru. Dobře placené místo s sebou nese také mnoho stresu. Zvítězí tak klid, před penězi.

(Deiblová, 2005, str. 98)

3.5.2 JAK SE MOTIVUJÍ MLADÍ LIDÉ

Každý podnik potřebuje ke své existenci mladé jedince. Mladí pracovníci usilují a doufají v povýšení. S tím je spojen jeden hlavní problém. Mladí lidé přijímaní zvenčí, vnesou do společnosti „osvěžení“ a nové myšlenky. Mladí zaměstnanci z podniku se ve společnosti vyznají a v minulosti se již osvědčili. Kým obsadit volné pracovní místo je tedy nutno pečlivě zvažovat. Mělo by být samozřejmostí, že těmto mladým lidem se zadávají úkoly, které jsou v jejich schopnostech a umožňují jim profesní růst.

Je prověřenou pravdou, že mladí lidé neopakují chyby starších, ale chtějí si tvořit vlastní závěry a sbírat vlastní zkušenosti.

Mladé lidi tak nelze motivovat pouze vyššími příjmy, ale také kvalitou života. Poskytováním náhradního volna místo proplácení přesčasových hodin, prodloužením dovolené a zainteresovaností firmy zkvalitnění života mladých rodin.

„Mladí lidé již nechtějí brát jako dané, že „pro jejich dobro“ jim vše plánují jiní. Chtějí mít sami slovo. Autoritativní moc šéfa na ně sotva zanechá větší dojem. Musí „být lepší“ odborně i v lidských vztazích. Pouze tehdy je přijmou jako vzor“.

(Deiblová, 2005, str. 101)

4 CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉHO SUBJEKTU

4.1 POPIS PODNIKU

Firma ARNB neboli také Advanced Retail New Benefit s.r.o. vystupuje pod 3 značkami, Fruitisimo- touto částí se budu dále zabývat v mé práci. Druhou značkou je Giftisimo- jako dárková balící služba, zabývající se profesionálním dárkovým balením a službami s tím spojenými. Poslední značkou je Profi-elektro.

Společnost zaměstnává cca 350 pracovníků. Z tohoto počtu je zhruba 335 lidí na pozicích vedoucí provozu a na pozici brigádník. V Praze, kde má tato společnost svou centrálu pracuje celkem 15 zaměstnanců z toho dva zakladatelé- Tomáš Lichtenberg, Jan Hummel.

4.1.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI ARNB ZAPSANÉ V OBCHODNÍM REJSTRÁŘÍKU

Obchodní firma: Fruitisimo s.r.o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Sídlo: Bratří Dohalských 149/1, 19000 Praha 9 – Vysočany

DIČ: CZ27061833

IČ: 27061833

Datum zápisu do OR: 21. 5. 2003

Základní kapitál: 200 000,-

Statutární orgán: ve funkci jednatel- Jan Hummel, Tomáš Lichtenberg

Předmět podnikání: hostinská činnost
specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím
velkoobchod
balící činnosti
pronájem a půjčování movitých věcí
výroba a oprava elektroinstalačních zařízení

4.1.2 FRUITISMO

Historie společnosti Fruitissimo zasahuje již do roku 2003, kdy byla otevřena první pobočka FruitismoIceCream v pražském OC Palác Flóra. Dalším zlomovým bodem bylo otevření prvního ovocného fresh baru v OC Polus v Bratislavě. Dále pak následovala první pobočka Fruitissimo Fresh v České Republice, na jaře roku 2007. Tato pobočka byla otevřena v obchodním centru Chodov a je v současné době největší pobočkou. Oba tyto koncepty, Fruitissimo Ice a Fruitissimo Fresh byly vyvinuty s ohledem a zaměřením na zákazníky a orientace na potřeby zákazníka se stala jednou z hlavních priorit této společnosti. V současnosti celkový počet poboček přesáhl číslo 20.

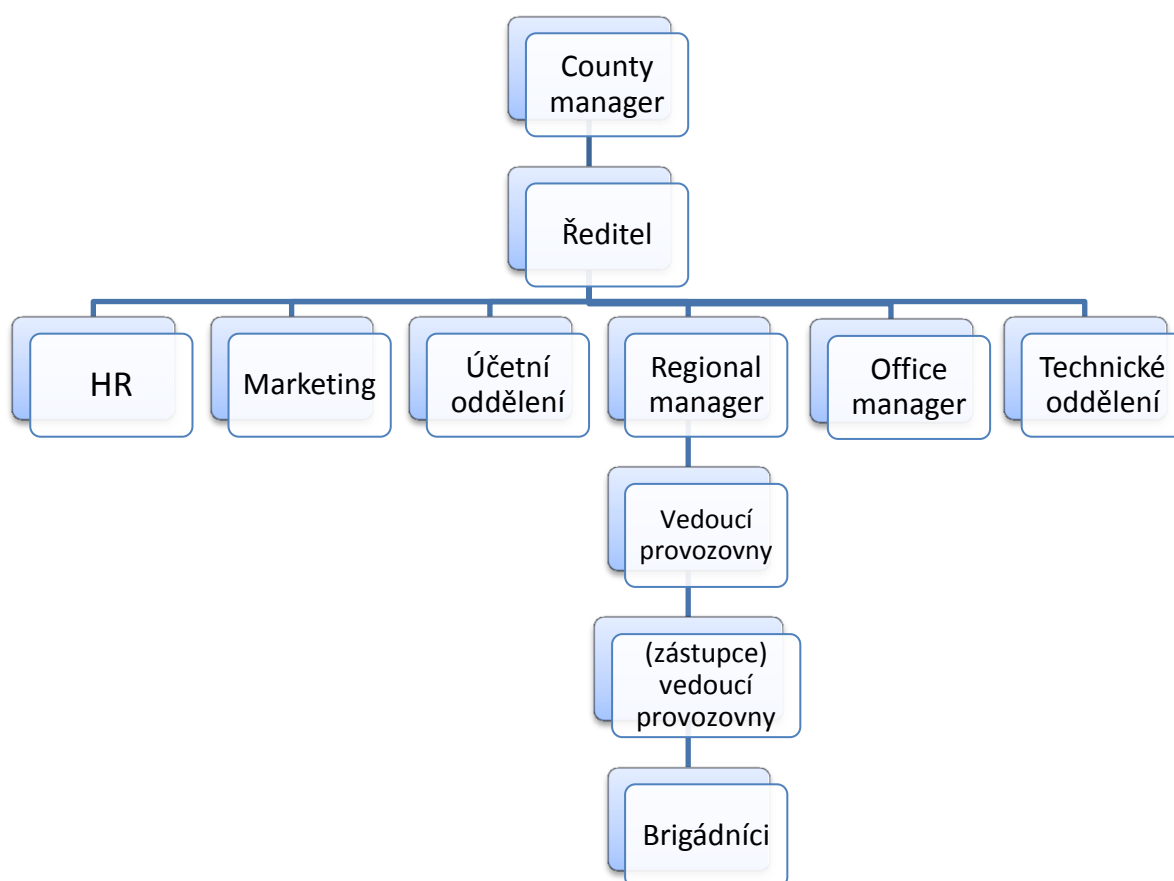
Fruitissimo se zaměřuje na moderní životní styl lidí, proto nabízí zdravé, vysoce kvalitní a v České Republice neobvyklé, či běžně nedostupné suroviny. Kvalita produktů je určena kvalitními surovinami a vlastními recepty společnosti. Všechny produkty, které firma vyrábí, jsou připravovány přímo před očima zákazníků. Zákazník má tak možnost, jak se říká, na vlastní oči sledovat, jak se dodržují hygienické předpisy, jaké suroviny se používají, jak nápoj vzniká, i jak si počíná samotný zaměstnanec.

Koncept Fruitissimo Fresh se zabývá lisováním čerstvých šťáv, výrobou koktejlů, přípravou ovocných a zeleninových salátů, ale také ovocnými mísamí, které jsou vhodné do kanceláří pro přípravu různé konference, meetingy, briefingy, prezentace, schůzky, oslavy a jiné. Na pobočkách Fruitissimo Ice se prodává zmrzlina, kterou si firma sama vyrábí na jedné ze svých pražských poboček. Tato zmrzlina je známa především vysokým podílem ovoce a nevšedními chutěmi.

4.1.3 „STORY“ VZNIKU FRUITISIMA

Vše začalo v roce 2000 kdy se dva, tehdy studenti VŠE vydali za zkušenostmi do USA. Celé léto pracovali v oblasti gastronomie stále ve stejné restauraci, ale časem místo mytí stolů, uklízení, mytí nádobí začali obsluhovat hosty. Oba studenti byli fascinováni důrazem na kvalitu a čerstvost jídla, stejně jako důmyslným systémem uvnitř restaurace, prověřeným zkušenostmi. Význam pravidel a nařízení v restauraci studenti pochopili ve chvíli, kdy v restauraci nebyla ani jedna židle volná a lidé byli ochotni čekat i hodinu aby dostali stůl. Na restauraci si studenti netroufli, ale prodej zmrzliny a čerstvých džusů jim přišel méně komplikovaný. A tady to vše začalo. Tehdy jim bylo 20 a měli chuť a elán se do toho opřít a přiblížit se tak jejich ideálu.

OBRÁZEK Č. 3- ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI



Zdroj: Vlastní zpracování, podklady společnosti

4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU

Podnik Fruitisimo lze rozdělit do dvou hlavních částí: Jde o centrálu a pobočky. Centrála této firmy má sídlo v Praze a sídlí na ní zakladatelé společnosti a jim podřízení zaměstnanci, kterými jsou ředitel Fruitisima, mzdové oddělení (HR), Marketing, účetní oddělení, regionální manager, officemanager a technické oddělení.

Majitelé společnosti jsou zároveň i její jednatelé (v diagramu country manager). Řídí celou společnost a starají se o její chod. Ředitel je podřízený majitelům a zároveň je nadřízený všem zaměstnancům Fruitisima, jeho úkolem je zabezpečit chod Fruitisima a jednat s regionálním managerem. Regionální manager má na starosti jednotlivé provozovny a jejich vedoucí. Regionální manager musí udávat zpětnou vazbu vedení.

Na mzdovém oddělení mají na starost zpracování mezd a jiné. Marketing zařizuje reklamu na akční produkty a o propagaci výrobků. Technické oddělení se stará o chod společnosti jak na centrále, tak i na pobočkách. Mají na starost například nákup materiálu, opravy a vybavení provozoven.

Office manager působí na recepci centrály. Vyřizují poštu, přijímá návštěvy, má na starost informování pracovníků centrály o novinkách a důležitých událostech, kontroluje pracovníky provozoven pomocí kamerového systému.

Účetní oddělení má na starost zpracování faktur, přijímá výkazy zpracované vedoucími poboček a zúčtovává pokladní doklady.

Na jednotlivých pobočkách pracují vedoucí provozoven a brigádníci. Na každé pobočce mohou být maximálně dva vedoucí a mají na starost vše spojené s fungováním provozu. Vypracovávají měsíční reporty, které předávají centrále, starají se o zákazníky, o čistotu provozu, ale také samozřejmě o brigádníky. Počet brigádníků se volí podle síly provozu. Brigádníci mají na starost úkoly dané jejich vedoucími, ale hlavně obsluhu baru. Vedoucí provozovny si vybírá svého zástupce, který musí umět vše potřebné pro denní chod pobočky.

4.3 SOUČASNÁ ZAINTERESOVANOST PODNIKU

4.3.1 MOŽNOST KARIÉRNÍHO RŮSTU

Kariérní růst můžeme ve Fruitisimu rozdělit do dvou pohledů. Z pohledu centrály a z pohledu provozovny, kdy se brigádník může v rámci kariérního růstu, vypracovat z nejnižší pozice na nejvyšší pozici na centrále.

KARIÉRNÍ RŮST V RÁMCI PROVOZOVNY

Jak bylo již zmíněno, na každém provozu je jeden zástupce vedoucího, kterým se obyčejný brigádník může stát již po 6-ti měsících fungování na provozu. Při výběru na tuto pozici se bere nejvíce v potaz jeho angažovanost v pracovním procesu a samozřejmě jeho pracovní schopnosti. Z této pozice chybí už jen krůček k pozici manažera provozovny, kdy zájemce musí prokazovat dostatečný zájem o práci a perfektně se orientovat v provozu.

Nemusí však být zájemce o pozici manažera provozovny nejprve zástupcem na provozu. Na každém provozu je velký počet brigádníků, na post manažera provozu se tedy dostane jen omezený počet lidí. Ale je tu i možnost stát se vedoucím pobočky přímo z pozice brigádníka, pokud však splňuje daný zájemce všechny předpoklady, má schopnosti a zkušenosti vést provoz.

Na pozici vedoucího provozovny je také možnost nastoupit hned jako nový zaměstnanec na hlavní pracovní poměr. Tady však zájemce musí splnit mnoho požadavků. Jedním z nich je minimálně rok zkušenosti s řízením provozu v oboru gastronomie, dále ukončené školní vzdělání s maturitou, znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni a mnoho dalších. Každý takto přijatý nový zaměstnanec musí nejprve projít měsíčním školením na některé pobočce, kde se učí veškerým činnostem spojených s vedením provozu. Poté mu je přidělena jedna z poboček, kde mu začíná běžet tříměsíční lhůta, a na jejím konci je rozhodnuto, zda zaměstnanec je schopen zastávat tuto funkci.

KARIÉRNÍ RŮST V RÁMCI CENTRÁLY

Pokud chce manager provozovny na nějakou pozici na centrále, musí mu být tato pozice nabídnuta. Tady je však nutný požadavek aby budoucí zaměstnanec centrály měl zkušenost s vedením provozu na největší pobočce. (obchodní centrum Chodov). Po zkušenosti s vedením této provozovny přejde zaměstnanec na pozici asistenta regionálního manažera. Pokud se dále osvědčí ve tříměsíční zkušební lhůtě, je povýšen na regionálního manažera.

4.3.2 MZDOVÝ PROGRAM

Mzda zaměstnanců, jako na všech ostatních pracovištích závisí na pozici pracovníka. Brigádník jako nejnižší složka má základní plat 50 Kč na hodinu. Tento plat má po dobu prvních čtyř směn na provozu. Po úspěšném absolvování vstupního testu, v kterém je pracovník testován na základní znalosti ohledně fungování v baru, mu je plat zvýšen na 60 Kč na hodinu. Tato sazba je platná po dobu tří měsíců fungování na provozu. Pak se mu plat zvedá na 65 Kč na hodinu. Tuto částku má zaměstnanec rok. Konečná sazba pro brigádníka je 70 Kč na hodinu. Zástupce vedoucího provozovny má 80 Kč na hodinu.

Mzdový program pro vedoucí provozovny začíná na sazbě 80 Kč čistého na hodinu. Po tříměsíční zkušební lhůtě dostávají zaměstnanci 90 Kč na hodinu. Po roce dostávají 100 Kč na hodinu. Zaměstnanci na centrále dostávají fixní plat, který se pohybuje v rozmezí 20 000-30 000 měsíčně.

4.3.3 MOTIVAČNÍ PROGRAM

Motivační program v současnosti je velice finančně i časově náročný, proto od něj firma postupně ustupuje a chce v dohledné době spustit nový motivační program. Tento program by měl být lépe koncipovaný než současný. Nový motivační program je rozdělen do dvou úseků, podle toho, komu je určen- pro vedoucí, nebo pro brigádníky.

MOTIVAČNÍ PROGRAM PRO VEDOUcí

Vedoucí provozoven mají zodpovědnost za chod pobočky, její čistotu, komunikaci při prodeji a prodej. Z tohoto důvodu je pro ně vymyšlen program, který se hodnotí čtvrtletně a skládá se z několika bodů.

- Nejvyšší nárůst tržeb oproti minulému roku
- Nejnižší náklady
- Provozovna čtvrtletí- shrnutí faktorů, největší tržby, nejlepší komunikace, nejnižší náklady
- Komunikace a mystery shopping- hodnotí se zde několik bodů o kterých je „tajný nákupčí“ předem informován firmou. Jedná se na příklad o komunikaci, „dresscode“ pracovníka, nabízení aktuálních produktů a další.

Tabulka č. 1- Bonusy pro vedoucí při nárůstu tržeb na provozu

Při 5% nárůstu bonus 2% z provozní tržby	při 10% nárůstu bonus 2,5% z provozní tržby	při 15% nárůstu bonus 2,8% z provozní tržby	při 20% nárůstu bonus 3% z provozní tržby
--	---	---	---

Zdroj: vlastní zpracování, podklady společnosti

MOTIVAČNÍ PROGRAM PRO BRIGÁDNÍKY

Plní-li provozovna měsíční tržby, mzdové limity a splňuje-li nákladovost provozovny má dle pokynů provozního manažera nárok na prémie pro brigádníky. Brigádníci mají také motivaci formou prodeje akčního drinku- drink, který je omezen datumově. Jeho prodej je pouze nějaký časový úsek a každá provozovna usiluje o co největší množství prodeje tohoto produktu. Z každého prodeje tohoto drinku má brigádník 1 Kč k výplatě. Není to však jen z prodeje akčních drinků. Jde také o prodej bio produktů, který provozovna nabízí, ovocných kelímků, baget, zeleninových salátů. Z každého takového produktu má brigádník také 1 Kč k výplatě.

4.3.4 ZHODNOCENÍ STÁVAJÍCÍHO MOTIVAČNÍHO PROGRAMU

Jak bylo již řečeno. Současný stav ve stimulování zaměstnanců firmy není optimální. Pro každou firmu jsou klíčovým prvkem zaměstnanci, ti by se ve své práci měli cítit velice dobře, aby mohli podávat maximální výkon. Ale zpět k naší firmě, tady jsou na prvním místě tržby a zisk firmy s minimálními náklady.

Vedoucí provozovny pracují na krátký a dlouhý týden. Při krátkém týdnu pracují středa, čtvrtek, při dlouhém, pondělí, úterý, pátek, sobota, neděle. To je fyzicky i psychicky náročné, při pracovní době 13 hodin denně. Za tuto práci nejsou pracovníci rozhodně náležitě odměněni. Existuje sice určitý program odměn. Neumožňuje však, aby tyto odměny byly náležitě rozděleny mezi všechny, kteří si je zaslouží.

Mnohdy jsou limity na plány tržeb a nízké náklady nesplnitelné. Potom zaměstnanec nemá mnohdy šanci na odměnu, která záleží za splnění plánu dosáhnout. Po zaměstnancích se tak požaduje nemožné. Vedoucí může ovlivnit maximálně tržbu z pěti procent, zbytek závisí na externích faktorech. Majitelé firmy, místo toho aby snížili kvóty a odměnili pracovníky za odvedenou práci a tak jim dali určitý stimul k lepšímu výkonu, schválně ponechávají vysoké nároky. Pro ně samozřejmě výhodné. Nemusejí potom vyplácet odměny s výmluvou, že není splněn plán a limity.

5 VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

5.1 ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Pro zjištění úrovně motivace zaměstnanců bylo použito dotazníkové metody. Za účelem komplexního vyhodnocení, byly otázky rozděleny do 6-ti oblastí, dle jejího zaměření.

- Obecné informace
- Náplň práce
- Pracovní vztahy se zaměstnanci
- Spokojenost na pracovišti
- Motivační systém
- Komunikace a zpětná vazba s vedením

Výsledky průzkumu za celý dotazník, jsou zpracovány v Tabulce č. 1. Výsledky dotazníkového šetření podle oblastí následně v Tabulce č. 2. Hodnotící škála u tohoto zpracování byla nastavena následovně: Odpovědi „Ano“ až „Ne“ byly v tomto zpracování považovány za body, to jest od „1“ (představuje nejlepší hodnocení) do „5“ (představuje nejhorší hodnocení)

Vysvětlivky k Tabulce č. 1

A- „Ano“

S a- „Spíše ano“

N o- „Nedokážu odpovědět“

S n- „Spíše ne“

N- „Ne“

Tabulka č. 2- Interpretace výsledků dotazníků

Pořadí	Otázka	A	S a	N o	S n	N
1	Myslím si, že mé platové ohodnocení odpovídá mému pracovnímu výkonu?	3	23	4	24	8
2	Je pro Vás důležité, aby Vaše pracovní náplň odpovídala pozici?	29	24	5	4	
3	Odpovídá Vaše pracovní náplň Vaší pozici?	29	27	2	3	1
4	S náplní Vaší práce jste spokojeni?	28	27	3	2	2
5	Je vztah mezi Vámi a Vašimi kolegy kladný?	45	13	3		1
6	Můžete se na své kolegy pracovně spolehnout?	28	25	6	1	2
7	Scházíte se s Vašimi kolegy i mimo pracovní prostředí?	20	13	5	15	9
8	Cítíte se dobře v pracovním kolektivu?	35	25	1	1	
9	Máte na pracovišti vhodné příležitosti k seberealizaci?	9	27	6	15	5
10	Vzniklé problémy na pracovišti řešíte vždy a přímo se svými kolegy?	28	26	3	3	2
11	Vládne na pracovišti příjemná atmosféra?	29	29	3		1
12	Máte svoji práci rádi a odráží se to tak i na Vašem výkonu?	29	21	10	1	1
13	Jste svými nadřízenými nuceni pracovat přesčas?	1	3		21	37
14	Preferujete finanční odměnu před pochvalou od svých nadřízených?	23	27	8	4	
15	Vyplácení odměn a Vašeho platového ohodnocení je vždy prováděno v pravidelných intervalech?	27	16	8	6	5
16	Pokud jste nějakým způsobem odměňování, motivuje Vás to k lepšímu výkonu?	36	17	5	3	1
17	Vedoucí pracovníci Vás motivují, k lepšímu pracovnímu výkonu?	19	18	12	9	4
18	Systém hodnocení a odměňování je Vám plně srozumitelný?	38	15	2	5	2
19	Úroveň komunikace mezi Vašimi kolegy na pracovišti je dostačující?	30	30		1	1
20	Úroveň komunikace s vedením společnosti je dostačující?	19	11	18	11	3
21	Dáváte přednost osobní komunikaci?	37	21	2	1	1
22	Při dobře odvedené práci se Vám dostává zpětné vazby v podobě pochvaly?	22	16	10	11	3
23	Vždy jste dostatečně a s vhodným předstihem informováni o změnách týkající se platového ohodnocení či o nějaké jiné změně?	10	23	10	14	5

Zdroj: Vlastní šetření, 2014

Tabulka č. 3- Výsledky dotazníkového šetření dle oblastí

Oblast	Umístění v dotazníku	Čísla otázek (dle tabulky č. 2)	Celkový průměr oblastí
Náplň práce	1	1, 2, 3, 4	2,1
Pracovní vztahy se zaměstnanci	2	5, 6, 7, 8, 9,10	1,96
Spokojenost na pracovišti	3	11, 12, 13	1,65
Motivační systém	4	14, 15, 16, 17, 18	1,94
Komunikace a zpětná vazba s vedením	5	19, 20, 21, 22, 23	2,12

Zdroj: Vlastní šetření, 2014

5.1.1 OBECNÉ INFORMACE

CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ

Dotazníky byly rozdány mezi zaměstnance firmy ARNB, z toho mezi oddělení Fruitismo fresh, Fruitisimo Ice. Na dotazník odpovědělo celkem 62 zaměstnanců. Návratnost dotazníků podpořila skutečnost, že regionální manažerka Fruitisima elektronicky přeposlala dotazník všem zaměstnancům.

Tabulka č. 4- Pohlaví respondentů

Pohlaví	Počet	Zastoupení
Žena	57	91,94%
Muž	5	8,06%

Zdroj: Vlastní šetření, 2014

Tabulka č. 5- Věk respondentů

Věk	Počet	Zastoupení
18-25	54	87,1%
26-35	6	9,68%
36-45	1	1,61%
46 a více	1	1,61%

Zdroj: Vlastní šetření, 2014

Tabulka č. 6- Dosažené vzdělání

Vzdělání	Počet	Zastoupení
Základní	5	8,06%
Odborné-vyučen		
Středoškolské s maturitou	38	61,29%
Vysokoškolské/VOŠ	19	30,65%

Zdroj: Vlastní šetření, 2014

Tabulka č. 7- Délka pracovního poměru

Poměr	Počet	Zastoupení
1-3 roky	26	41,94%
Méně než rok	21	33,87%
4-10 let	13	20,97%
10 a více	2	3,23%

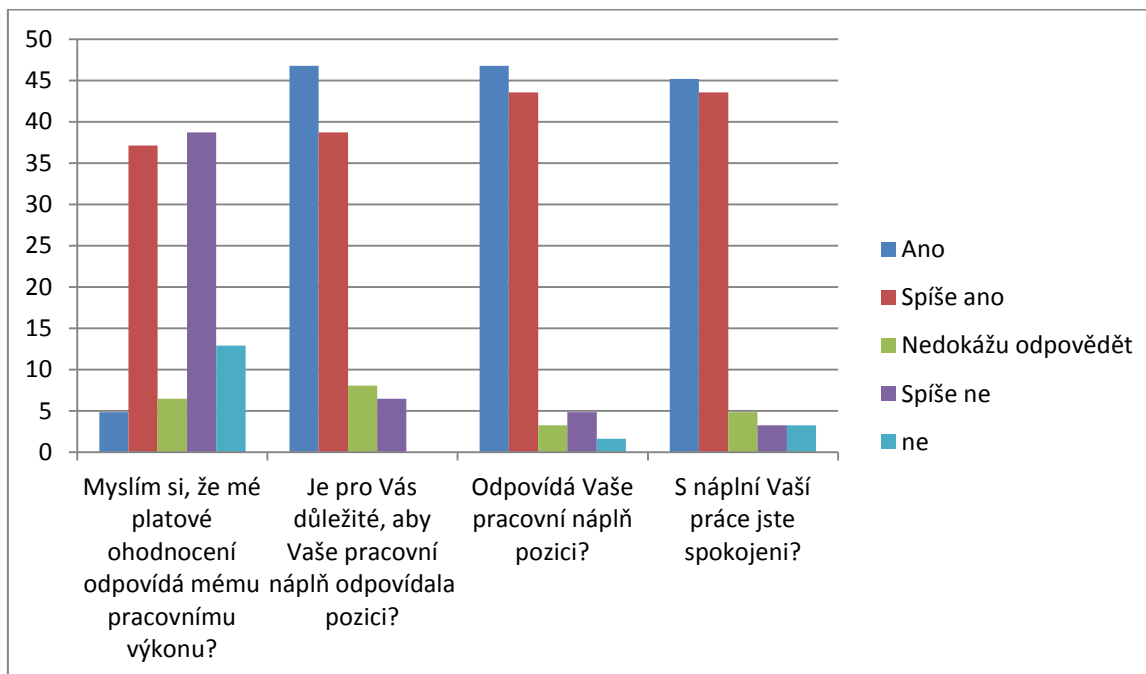
Tabulka č. 8- Pozice ve firmě

Pracovní pozice	počet	Zastoupení
Brigádník	50	80,65%
Vedoucí provozovny	8	12,9%
Manažerská pozice	4	6,45%

Zdroj: Vlastní šetření, 2014

5.1.2 NÁPLŇ PRÁCE

GRAF Č. 1- NÁPLŇ PRÁCE



Zdroj: Vlastní šetření, 2014

Na grafu výše byla sledována oblast náplně práce. První kategorie grafu znázorňuje otázku, zda platové ohodnocení odpovídá pracovnímu výkonu. 26 respondentů si myslí, že mzda odpovídá jejich pracovnímu výkonu, z toho 23 odpovědělo „Spíše ano“ a 3 respondenti odpověděli „Ano“. Celkem 32 všech dotázaných se domnívá, že odpovídající mzdu nedostává. Je možné si odpovědi vysvětlit například tím, že každý jedinec má svému platovému ohodnocení nastavenou odlišnou prioritu. Pro někoho může být například 80 Kč/hodinu dostačujících, pro někoho naopak. Odpověď na tuto otázku je složitá, ale velmi důležitá v motivování pracovníků. Na vyšší plat si člověk rychle zvykne a v budoucnu bude požadovat vyšší. Proto by měl být systém odměňování dobře nastaven.

Je pro zaměstnance důležité, aby pracovní náplň odpovídala pozici? Celkem 53 respondentů si myslí, že je důležité, aby pracovní náplň odpovídala pozici. Z toho 29 „ano“ a dalších 24 „spíše ano“. Pro 4 respondenty to podstatné není.

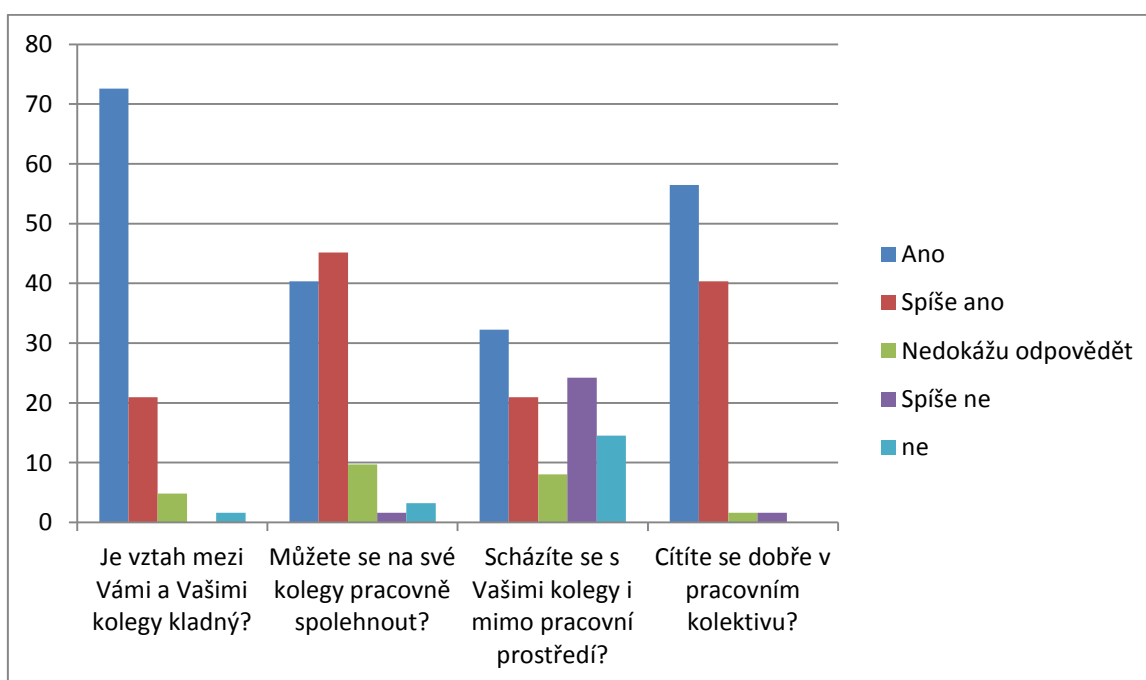
Odpovídá náplň skutečně pozici? Zde je zastoupení odpovědí téměř totožné, jako v předchozí otázce. Odpověď „ano“ zvolilo 29 dotazujících a odpověď „spíše ano“ použilo 27. 56 dotázaných se tak skutečně domnívá, že pracovní náplň odpovídá pozici. Výsledek u této odpovědi si lze vysvětlit například tím, že pracovníci jsou skutečně přijímáni na takovou pozici, která odpovídá i náplni práce této pozice. Opačně se často setkáváme i s tím, že firmy, když přijímají nové zaměstnance, například na pozici recepční, požadují ve výsledku uklízečku.

Spokojenost respondentů s náplní práce je velmi pozitivní. Celkově 28 dotazujících použilo odpověď „ano“ a dalších 27 použilo odpověď „spíše ano“. Pouze 2 odpověděli „ne“. Lze to podložit i tím důvodem, že většina dotazujících pracuje na pozici brigádník a tolik svou náplň práce zatím neřeší, oproti stálým pracovníkům. Odpracují si své a jdou s čistou hlavou domů.

5.1.3 PRACOVNÍ VZTAHY SE ZAMĚSTNANCI

Vztahy se zaměstnanci ovlivňují celkovou atmosféru na pracovišti a spojené s tím pracovní výsledky. Od mezilidských vztahů se vyvíjí ochota a pracovní nasazení pracovníka.

GRAF Č. 2- PRACOVNÍ VZTAHY SE ZAMĚSTNANCI



Zdroj: Vlastní šetření, 2014

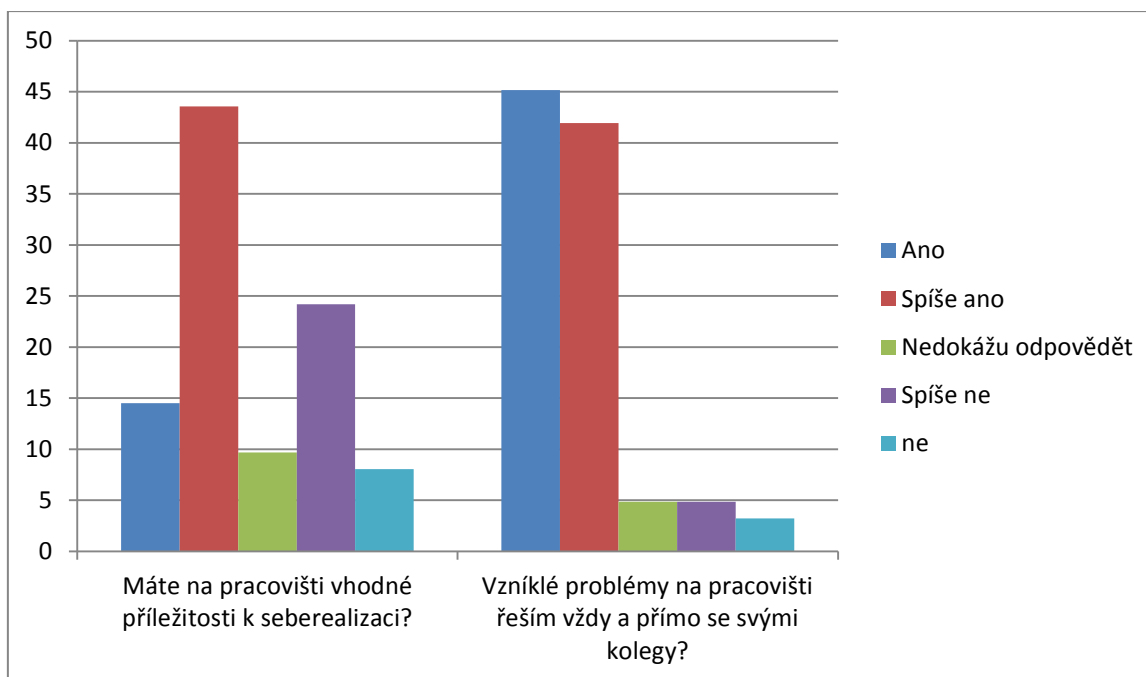
Celkem 58 dotázaných má kladný vztah se svými kolegy. Celkem 45 respondentů odpovědělo „Ano“ a 13 „Spíše ano“. Na výsledek se můžeme odkázat na druhou otázku z oblasti „obecných informací“. Věk dotazovaných této společnosti se pohybuje mezi 18-25 lety. Mohou tak vznikat mimopracovní zájmy, kdy kolegové se scházejí i mimo pracovní prostředí.

Celkem 53 dotázaných se domnívá, že se na své kolegy může spolehnout. Celkem 25 respondentů použilo možnost odpovědi „Ano“ a ostatních 28 „Spíše ano“. Jen velmi malý počet si tuto skutečnost nemyslí.

Následující otázka na grafu, nám znázorňuje, zda se respondenti schází se svými kolegy i mimo pracovní prostředí. Výsledek není zcela jednoznačný a tuto skutečnost lze vysvětlit několika způsoby, jedním z nich může být právě to, že například vedoucí provozovny si drží pouze pracovní vztah a jiné společné činnosti nepřipouští. Naopak někteří vedoucí jsou od začátku přátelští a vytváří se atmosféra přátelství a kamarádství.

Celkem 60 dotázaných se cítí dobře v pracovním kolektivu. Pouze 2 dva si tuto skutečnost nemyslí. Odpověď si můžeme vysvětlit například tím, že člověk je tvor společenský a podobné zájmy a činnosti lidi spojují.

GRAF Č. 3- PRACOVNÍ VZTAHY SE ZAMĚSTNANCI- POKRAČOVÁNÍ



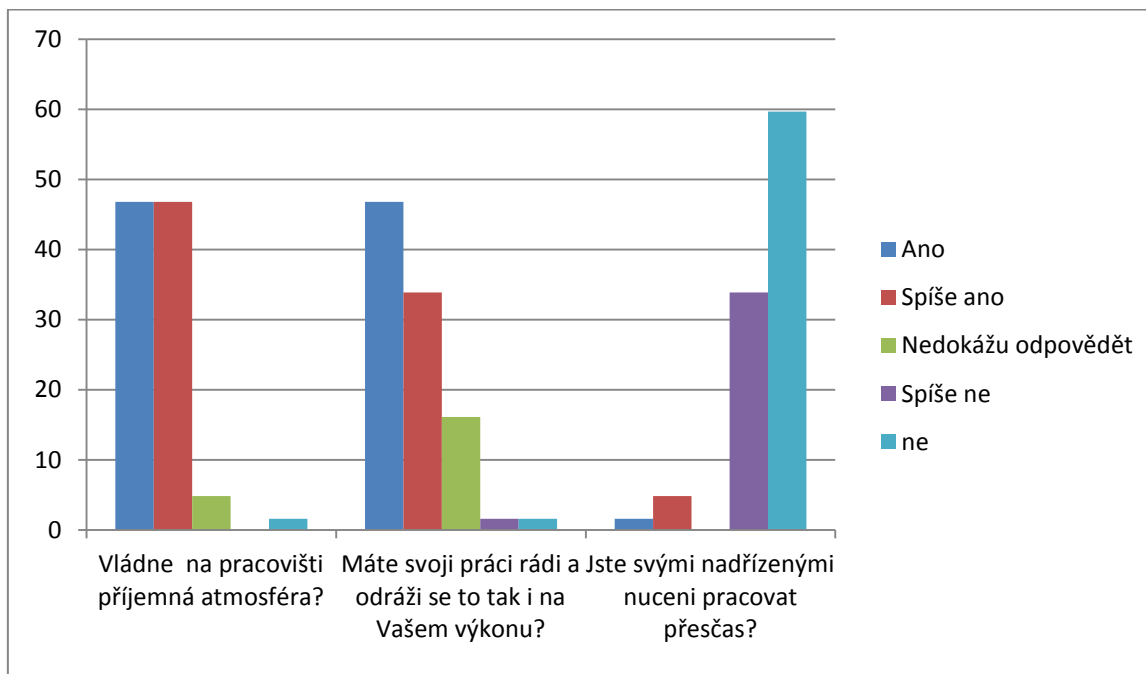
Zdroj: Vlastní šetření, 2014

Graf výše hodnotí oblast týkající se vztahů se zaměstnanci. Možnost k seberealizaci má celkem 36 dotazovaných, kteří použili odpovědi „Ano“ nebo „Spíše ano“. Celkem 20 dotazovaných se domnívá, že tuto příležitost nemá. Jak už bylo řečeno, převažující odpovědí u otázky ohledně pozice, byla odpověď „brigádník“. I u této více méně určené pozice, lze uplatnit seberealizaci například komunikací se zákazníky, která je u této společnosti na prvním místě. Jde však vždy hlavně o osobní zájem jednotlivce k tomuto kroku.

Celkem 54 dotázaných řeší problémy, které vzniknou na pracovišti vždy a přímo se svými kolegy. Z toho 28 odpovědělo „Ano“ a 26 „Spíše ano“. Pracovník například na pobočce společnosti, pracuje pouze s vedoucím provozu. Pokud nastane nějaký problém, brigádník má vedoucího o tomto informovat a společně najít řešení problému. Pro brigádníka je to první osoba, kterou má tzv. „po ruce“.

5.1.4 SPOKOJENOST NA PRACOVÍŠTI

GRAF Č. 4- SPOKOJENOST NA PRACOVÍŠTI



Zdroj: Vlastní šetření, 2014

Graf nám znázorňuje oblast týkající se spokojenosti na pracovišti. Celkem 58 dotázaných se domnívá, že na pracovišti převládá příjemná atmosféra. Odpověď na otázku z první kategorie, vyplývá z předchozí položené otázky, zda je vztah mezi pracovníky kladný. Pokud je vztah mezi kolegy kladný, pak na pracovišti převládá příjemná atmosféra, pokud ji nezkaží arogantní zákazník.

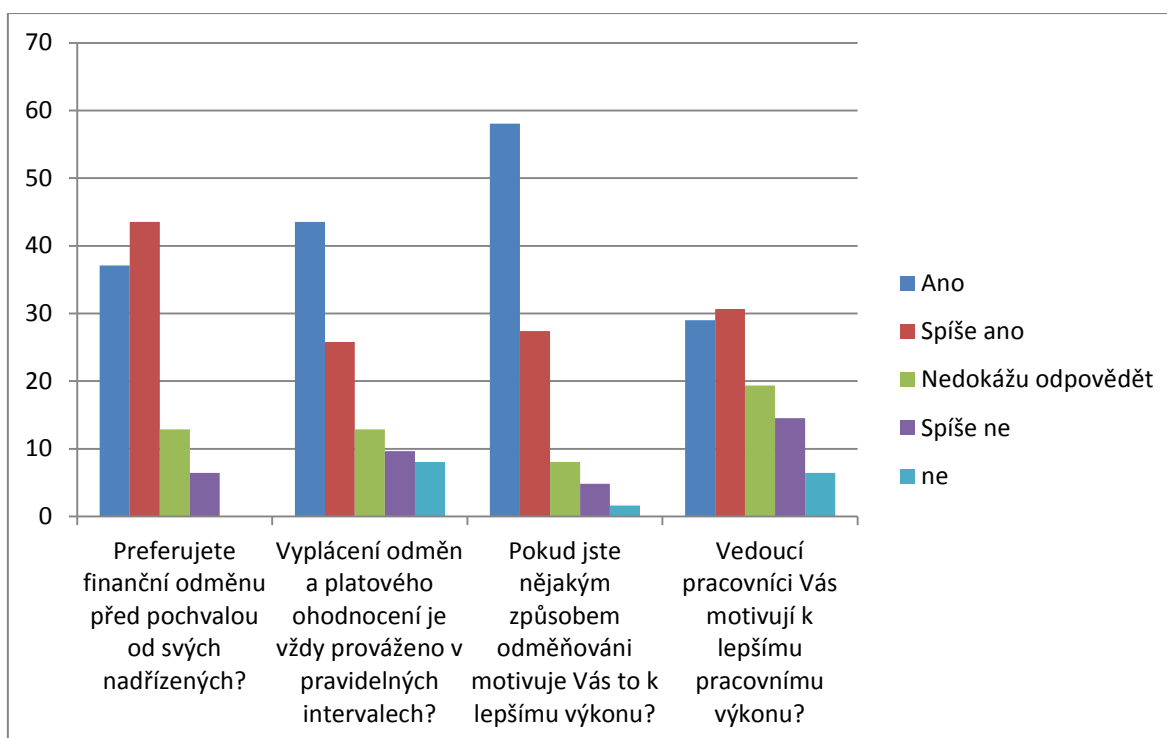
Celkem 50 respondentů má svoji práci ráda a projevuje se to tak i na jejich výkonu. Berme však v úvahu, že 10 dotazovaných, což představuje v tomto případě skoro 1/6 odpovědí využilo možnost „úniku“ z odpovědi a použili možnost „nedokážu odpovědět“. Na tuto otázku by měl dokázat odpovědět každý.

Celkem 58 všech dotazovaných není svými nadřízenými nucena pracovat přesčas. V této firmě se na provoze pracuje na směny, které se skládají z ranní, odpolední a „mězisměny“, která slouží pro výpomoc při nejvíce frekventované době prodeje. Pracovní doba je nastavena „od-do“, proto není nutné přistupovat k přesčasům.

5.1.5 MOTIVAČNÍ SYSTÉM

Následující otázky hodnotí spokojenost dotazujících s motivačním systémem. Motivační systém je nedílnou součástí motivace zaměstnanců a má podstatný vliv na pracovní výkon.

GRAF Č. 5- MOTIVAČNÍ SYSTÉM



Zdroj: Vlastní šetření, 2014

Graf č. 5 nám znázorňuje výsledky na otázky z oblasti motivačního systému. Celkem 50 dotázaných preferuje finanční odměnu. 23 respondentů odpovědělo možností „ano“ a dalších 27 možností „spíše ano“. I když možnost „spíše ano“ není zcela jednoznačná, lze se přiklonit ke kladnému výsledku. Jak bylo řečeno, většina dotazovaných se skládá z řad brigádníků, kteří právě z důvodu finanční odměny do práce chodí a svůj výdělek použijí například na studia.

Je vyplácení mezd a odměn prováděno vždy v pravidelných intervalech? Celkem 43 z dotázaných se domnívá, že tomu tak je. Pravidelnost vyplácení odměn a mezd nemusí být pokaždé záležitostí firmy. Pokud má firma například vedený bankovní účet u „Raiffeisen bank“ a někteří zaměstnanci u banky jiné, může zde dojít ke zpoždění platby. Řádově i o několik dnů.

Pro 53 dotazovaných je motivace důvod k lepšímu výkonu. Celkem 4 s touto skutečností nesouhlasí. Z výsledku je patrné, že motivace je důležitou složkou celkové spokojenosti zaměstnanců.

Celkem 37 respondentů, souhlasí s výrokem, že je vedoucí pracovníci motivují k lepšímu výkonu. Výsledkem z grafu se potvrzuje, jak moc je důležitá spolupráce mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem. Svým vlivem může vedoucí pracovník kladně motivovat zaměstnance k právě zmiňovanému lepšímu výkonu. Poměrně velký počet odpovědí „nedokážu odpovědět“ lze vysvětlit i tím, že ne každá pracovní pozice vyžaduje kolektivní práci. Někteří zaměstnanci, například regionální manažer, pracuje převážně sám.

TABULKA. 9- MOTIVAČNÍ SYSTÉM-POKRAČOVÁNÍ

Systém hodnocení a odměňování je Vám plně srozumitelný?		
Odpověď	Počet	Zastoupení
Ano	38	61,29%
Spíše ano	15	24,19%
Nedokážu odpovědět	2	3,23%
Spíše ne	5	8,06%
Ne	2	3,23%

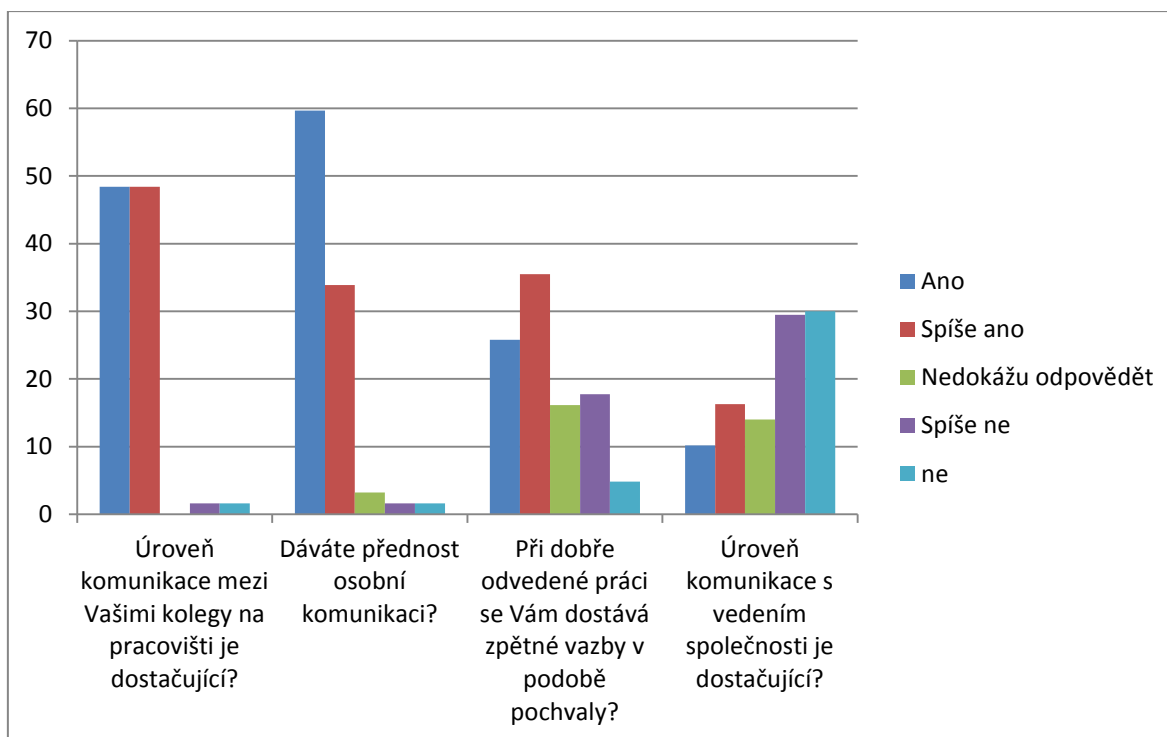
Zdroj: Vlastní šetření, 2014

Každá firma má svůj vlastní motivační program. V této firmě je stávající motivační program uvedený výše. V současné době se pracuje na novém. Společnost by měla zajistit kvalitní vyrozumění zaměstnanců o systému odměňování, který je nastaven. Jako příklad uvedme že, ve stávajícím motivačním programu má zaměstnanec pobočky možnost získat 1 Kč z prodeje limitovaného drinku apod. Zaměstnanec by o této možnosti měl být vždy informován.

5.1.6 KOMUNIKACE A ZPĚTNÁ VAZBA S VEDENÍM

Pokud špatně pochopíme svého kolegu či nadřízeného, je to způsobené špatnou komunikací. V dnešní, moderní době můžeme komunikovat mnoha způsoby. Můžeme využívat ty nejrychlejší způsoby komunikace, mezi které patří telefon, či e-mail. Otázky z této oblasti se týkají vnitropodnikové komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými.

GRAF Č. 6- KOMUNIKACE A ZPĚTNÁ VAZBA S VEDENÍM



Zdroj: Vlastní šetření, 2014

Graf č. 7 nám znázorňuje oblast komunikace a zpětné vazby s vedením. Celkem 60 respondentů se domnívá, že komunikace mezi kolegy na pracovišti je dostačující. 30 respondentů odpovědělo možnostmi „Ano“ a 30 „Spíše ano“.

Celkem 85 dotazovaný tak dává značně přednost osobní komunikaci před jinou formou komunikace. Osobní komunikace je náročnější na čas, ale komunikovat z „očí do očí“ je lepší a nepřináší nám mnohdy zkreslený výsledek, než například komunikace přes mobilní telefon.

Dostává se respondentům za dobře odvedenou práci, zpětná vazba v podobě pochvaly? Celkem 38 dotázaných si myslí, že ano, 14 se domnívá, že tomu tak není. Většina dotázaných je pracujících na pozici brigádník a se svým nadřízeným- vedoucím provozu, jsou v kontaktu při každé své pracovní směně. Za dobře odvedenou práci je tak možné, že zpětnou vazbu v podobě pochvaly nepostrádají. Naopak, vedoucí provozovny musí na svou pochvalu „čekat“ od svých nadřízených. Tam není však komunikace dostačující celkově, nejen v podobě čekání na pochvalu.

Otázka, zda komunikace s vedením společnosti je dostačující. Odpovědi jsou různorodé. Celkem 18 dotazovaných zvolilo odpověď „Nedokážu odpovědět“. Tuto skutečnost si můžeme vysvětlit tím, že většina dotazujících je z řad brigádníků, kteří s vedením společnosti nepřijdou většinou do styku. Celkem 16 pracovníků je s komunikací mezi vedením společnosti spokojených. Celkem 28 respondentů použilo možnost „Spíše ne“ a „Ne“ a s komunikací spokojený nejsou.

TABULKA Č. 10- KOMUNIKACE A ZPĚTNÁ VAZBA S VEDENÍM- POKRAČOVÁNÍ

Vždy jste dostatečně a s vhodným předstihem informováni o změnách týkající se platového ohodnocení či o nějaké jiné změně?		
Odpověď	Počet	Zastoupení
Ano	10	16,13%
Spíše ano	23	37,1%
Nedokážu odpovědět	10	16,13%
Spíše ne	14	22,58%
Ne	5	8,06%

Zdroj: Vlastní šetření, 2014

Tabulka č. 7 znázorňuje odpovědi na otázku, zda jsou respondenti dostatečně a s vhodným předstihem informováni o změnách týkající se platového ohodnocení či o nějaké jiné změně. Zastoupení odpovědí je i zde různorodé. Celkem 33 dotazujících je informováno s dostačujícím a vhodným způsobem. Celkem 19 dotázaných si to nemyslí. Skutečnost si lze vysvětlit tím, že komunikace mezi vedením není na dobré úrovni. Ale například brigádníci by měli dostat informace o změnách od vedoucích provozoven a naopak vedoucí provozovny od svých nadřízených.

5.1.7 OTEVŘENÉ OTÁZKY

1. Co Vás na Vaší práci motivuje?

Motivace je podstatným faktorem jak z hlediska výkonnosti tak i odváděné práce. Jako významný stimul je pro respondenty spokojenost zákazníků, mzda a příjemná atmosféra na pracovišti. Za další podstatné motivátory považují odměny, kariérní růst, ohodnocení a pochvalu. Zastoupení odpovědí bylo velmi četné a objevovaly se i negativní odpovědi, například „ve fruitisimu vlastně nic...motivace typu 0,50 Kč za prodaný kopeček určité zmrzliny, opravdu není dostatečná motivace“

Zdroj: Vlastní šetření, 2014

2. Co Vás na Vaší práci demotivuje?

Otázka je důležitá hlavně pro vedení společnosti. Demotivace ovlivňuje pracovníka a s tím i jeho pracovní výkon. Celkově 5 respondentů odpovědělo prostým slovem nic, znamená to, že jsou spokojeni. Následně byly odpovědi odlišné. Jako hlavní demotivátor považují respondenti přístup vedení, jeho komunikaci a stres na pracovišti, chování zákazníků, kteří se ne vždy chovají lidsky a nízká hodinová mzda, která neodpovídá produktivitě práce. Vedoucí pracovníci se shodli, že limity na splnění plánu tržeb jsou nereálné a oni tak nemají možnost dostat prémie. Odpovědi i na tuto otázku byly leckdy zajímavé, „když mi vedoucí stojí doslova za zadkem a hučí mi do uší, co mám dělat“,

(Zdroj: vlastní šetření 2014)

3. Je něco, co byste doporučil (a) vedení pro zlepšení motivačního programu ve společnosti?

Ve výše uvedených otázkách nám bylo řečeno, co respondenty motivuje a co naopak demotivuje. Objevily se nám jak kladné, tak i záporné odpovědi. Tato otázka byla položena, aby respondenti vyjádřili svůj názor ohledně motivačního systému.

Jak bylo řečeno společnost ARNB připravuje nový motivační program, ve kterém by se mohly například změnit následující věci. Odpovědi respondentů byly i zde naprosto odlišné. 7 dotazovaných by nezměnilo nic a nechali by systém takový, který „funguje“doposud. Dále se vyskytly odpovědi, že program by se mohl rozšířit a být více komplexní, aby nemotivoval například jen toho, kdo stojí na kase a má možnost mít 1 Kč z produktu. Podle respondentů by měl být motivační program rozdělen pro brigádníky tak, aby ti co odpracují více hodin, neměli stejné možnosti odměn, jako ti, co odpracují méně. Odpovědi se vyskytovaly zejména od respondentů na pozici brigádník, kteří by chtěli motivační program přizpůsobený jim a ne pouze vedoucím.

Zdroj: Vlastní šetření, 2014

5.1.8 PROBLÉMOVÉ OBLASTI

Problémové oblasti společnosti ARNB byly vytyčeny na základě výzkumu, formou dotazníku na který odpovědělo 62 respondentů. U otázek s volbou možností „Ano“, „Spíše ano“, „nedokážu odpovědět“, „Spíše ne“, a „Ne“ byla vybrány dvě otázky, z kterých lze označit problémové oblasti. Konkrétně otázky: Zda platové ohodnocení odpovídá pracovnímu výkonu a zda je dostačující komunikace mezi vedením společnosti. Dále byly problémové oblasti zjištěny z otevřené otázky „Co Vás na Vaší práci demotivuje“. Odpovědi u těchto otázek byly zcela odlišné. Jako problémové oblasti můžeme tedy označit: Nízká hodinová mzda při zvyšování produktivity práce- z pohledu brigádníka, stres na pracovišti, nedokonalost motivačního programu- z pohledu brigádníka a vedoucího provozovny.

5.1.9 NÁVRH ŘEŠENÍ

NÍZKÁ HODINOVÁ MZDA NEODPOVÍDAJÍCÍ PRACOVNÍMU VÝKONU

V případě brigádníků by bylo vhodné zvýšit hodinovou mzdu. Současná hodinová mzda je 60 Kč/hod. Po odpracování jednoho roku se částka zvyšuje na 70 Kč/hod. U této částky to končí. Pro brigádníka je tato skutečnost spíše demotivující a odráží se to i na přístupu k práci. Berme ještě v úvahu, že každá pobočka není stejná. Z přímého pozorování bylo zjištěno, že pobočka na Chodově je nepřetržitě navštěvována. U pokladny jsou většinou fronty a brigádník mnohdy nemá čas se ani najíst. Tady by měla být hodinová mzda větší, než na pobočce, kde je klid a denní obrat není takový, jako na pobočkách větších.

KOMUNIKACE S VEDENÍM SPOLEČNOST

Komunikace ve společnosti mezi nadřízenými a podřízeným není dostačující. Pracovníci mnohdy nedostávají zpětnou vazbu od svých nadřízených, ať už je to vedoucí pobočky či regionální manažer. Často nedokážou nadřízení své podřízené dostatečně stimulovat k lepším pracovním výkonům, protože sami motivováni nejsou a neví, které stimuly používat. Čtyřikrát do roka probíhá kvartální meeting, kde se schází všichni vedoucí provozoven a zaměstnanci centrály, včetně majitelů. Probírá se zhodnocení jednotlivých provozoven, zisky a náklady a zaměstnanci mají samozřejmě prostor pro své dotazy. Jiná pravidelná komunikace ve společnosti neprobíhá. Bylo by vhodné zavést schůzky, které nemusí být na úrovni kvartálního meetingu a zaměstnanci tam tak nemusí být skoro celý den, ale třeba pouze 2 hodiny, kde by měli prostor pro své dotazy a připomínky.

STRES NA PRACOVÍŠTI

Stres na pracovišti nemusí být vždy na škodu. Určitá míra stresu působí na pracovníky kladně a zvyšuje tak jejich koncentraci. Větší psychické vypětí působí naopak. Z přímého pozorování i z výsledků dotazníků bylo zjištěno, že na větších pobočkách je stres mnohdy opravdu velký. Na větších pobočkách by bylo vhodné naplánovat směny tak, aby brigádníci nepracovali celý den, což někdy představuje až 13 hodin. Tak by se neměli dostat do většího stresu- jak se říká „včas odejít“. Pro vedoucí provozovny je to složité, mají daný krátký dlouhý týden. V tomto případě by měla společnost uvažovat o „firemním psychologovi“. Tato služba se v České Republice stala velmi žádanou. Tito psychologové

se zaměřují především na sociální a pracovní psychologii. Také by měl být snížen nátlak nadřazených ohledně věčného snižování mzdových nákladů. To má za následek, že pouze malý počet brigádníků je schopno zajistit chod provozovny. Tím se stres zvyšuje, jak ze strany vedoucího provozu, tak ze strany brigádníka.

NEDOKONALOST MOTIVAČNÍHO PROGRAMU

Jak bylo řečeno, firma má v nejbližší době přijít s novým motivačním programem. Ten dosavadní je nedokonalý a jsou v něm drobné nedostatky, které vedou k nespokojenosti pracovníků a mají vliv na efektivitu práce. V novém motivačním programu by měla být kladena větší koncentrace pro brigádníky. Ta by měla být upravena tak, aby každý brigádník měl stejné možnosti. Firma by měla vyčlenit určitou část financí pro odměny brigádníkům. Brigádník tráví čas ve své práci pouze s ostatními brigádníky a s vedoucím provozu, který tyto pracovníky dostatečně zná. A jedině on by mohl odměny spravedlivě rozdělit podle výkonu. Pokud brigádník odpracuje měsíčně 100 hodin a druhý jen 20, nemělo by to mít pro oba stejný dopad. Například na středně navštěvovanou pobočku by mělo být vyčleněno 3000,-, který může vedoucí provozu mezi své pracovníky „rozdělit“. Na základě této skutečnosti by personální oddělení dalo peníze pracovníkovi k výplatě. Stávající odměny za prodej akčního drinku, či měsíčního kopečku zmrzliny může společnost klidně zachovat.

Motivační systém pro vedoucí provozu je nedokonalý v tom smyslu, že limity, týkající se nákladů a tržeb jsou nesplnitelné. Nejspíš odrážejí pouze představu společnosti o tom, jak moc by chtěla maximalizovat svoje zisky při minimálních nákladech. Při vysoce nastavených hranicích nejsou odměny mnohdy realizovány. Limity by měly být nastaveny tak, aby odpovídali skutečnosti a byly realizovatelné.

6 ZÁVĚR

Dobře motivovaní pracovníci představují pro dobře fungující a prosperující společnost základní jádro. Zaměstnavatel má v rukou prostředky, kterými si může podmínky pro výkon zaměstnanců nastavit podle svých představ. I přestože neexistuje určitý návod na to, jak nejlépe a úspěšně své zaměstnance motivovat, zaměstnavatel by se přes to měl zajímat o potřeby svých zaměstnanců a co možná nejvhodnějším způsobem je motivovat. Pokud chceme motivovat své zaměstnance k lepším výsledkům a upevnit jejich loajalitu k „naší“ firmě, je nutné mít správně vytvořený motivační program s ohledem na potřeby a přání zaměstnanců.

Cílem této práce bylo zjistit úroveň pracovní motivace ve společnosti ARNB. Zhodnotit jak působí vybrané stimuly na zaměstnance a na závěr vytyčít problémové oblasti této společnosti a navrhnout řešení pro inovaci.

Cílové skupiny dotazovaných, byly brigádníci, vedoucí provozoven a pracovníci na manažerských pozicích. Po vyhodnocení dotazníku lze usoudit, že motivační systém v této společnosti je na uspokojivé úrovni. Respondenti jsou spokojení se svou náplní práce. Na pracovišti vládne příjemná atmosféra, která je důsledkem dobrých vztahů se zaměstnanci a toho, že respondenty naplňuje práce v kolektivu. Většina dotazujících má svoji práci ráda a odráží se to tak i na jejich výkonu. Nedostatky pocítují jen v oblasti motivačního systému a komunikace s vedením společnosti. Motivaci pracovníků snižuje stres na pracovišti, špatně nastavené limity pro splnění plánu tržeb, neodpovídající plat pro brigádníky a komunikace mezi vedoucími provozoven a manažerskými pracovníky. Tyto problémové oblasti byly podrobněji rozebrány a bylo navrženo řešení, které firma může využít ke svému zlepšení.

Při osobním pozorování na dvou z pražských poboček lze konstatovat, že na pracovišti vládne přátelská a harmonická atmosféra, vztah mezi zaměstnanci je opravdu kladný a komunikace mezi brigádníky a vedoucími provozoven je zcela dostačující. Problém nastává při komunikaci s centrálou.

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1) ARMSTRONG, Michael: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- 2) BEDRNOVÁ, Eva: Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3
- 3) BĚLOHLÁVEK, František: Jak řídit a vést lidi. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0
- 4) BĚLOHLÁVEK, František: Organizační chování. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1
- 5) DEIBLOVÁ, Marie: Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde nakladatelství s. r. o., 2005. ISBN 80-902105-8-9
- 6) FORSYTH, Patrick: Jak motivovat lidi. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-386-2
- 7) NAKONEČNÝ, Milan: Motivace pracovního jednání. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2
- 8) PLAMÍNEK, Jiří: Vedení lidí, týmů a firem. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1092-7

Internetová zdroje:

- *Filosofie-úspěchu* [online]. [cit. 2014-01-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/>>.

8 SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ

TABULKY:

Tabulka č. 1- Bonusy pro vedoucí při nárůstu tržeb na provozu, str. 24

Tabulka č. 2- Interpretace výsledků dotazníků, str. 27

Tabulka č. 3- Výsledky dotazníkového šetření dle oblastí, str. 28

Tabulka č. 4- Pohlaví respondentů, str. 28

Tabulka č. 5- Věk respondentů, str. 28

Tabulka č. 6- Dosažené vzdělání, str. 29

Tabulka č. 7- Délka pracovního poměru, str. 29

Tabulka č. 8- Pozice ve firmě, str. 29

Tabulka č. 9- Motivační systém- pokračování, str. 37

Tabulka č. 10- Komunikace a zpětná vazba s vedením-pokračování, str. 39

GRAFY:

Graf č. 1- Náplň práce, str. 30

Graf č. 2- Pracovní vztahy se zaměstnanci, str. 31

Graf č. 3- Pracovní vztahy se zaměstnanci- pokračování, str. 33

Graf č. 4- Spokojenost na pracovišti, str. 34

Graf č. 5- Motivační systém, str. 35

Graf č. 6 - Komunikace a zpětná vazba s vedením, str. 38

OBRÁZKY

Obrázek č. 1- Proces motivace str. 7

Obrázek č. 2- Maslowa pyramida lidských potřeb, str. 10

Obrázek č. 3- Organizační struktura společnosti, str. 20

9 PŘÍLOHY

Příloha č. 1- Dotazník

Příloha č. 1

Dobrý den,

jmenuji se Diana Hrnecková a jsem studentkou 3. ročníku provozně ekonomické fakulty na škole Česká zemědělská univerzita v Praze. V současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma „Pracovní motivace orientovaná na výkon“. Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění mého dotazníku, který poslouží pouze jako podklad pro vypracování mé bakalářské práce. Dotazník je zcela ANONYMNÍ.

Předem děkuji za spolupráci a za Váš věnovaný čas.

I. OBECNÉ INFORMACE

- 1) Pohlaví
 - a) Žena
 - b) Muž

- 2) Věk
 - a) 18-25
 - b) 26-35
 - c) 36-45
 - d) 46 a více

- 3) Dosažené vzdělání
 - a) Základní
 - b) Odborné- vyučen
 - c) Středoškolské s maturitou
 - d) Vysokoškolské/ VOŠ

- 4) Jak dlouho pracujete v této firmě?
 - a) Méně než rok
 - b) 1-3 roky
 - c) 4-10 let
 - d) 10 a více

- 5) Jakou zastáváte v této firmě pozici?
 - a) Brigádník
 - b) Vedoucí provozovny
 - c) Manažerská pozice

II. NÁPLŇ PRÁCE

- 6) Myslím si, že mé platové ohodnocení odpovídá mému pracovnímu výkonu?
- a) ano b) spíše ano c)nedokážu odpovědět d) spíše ne e)ne
- 7) Je pro Vás důležité, aby Vaše pracovní náplň odpovídala pozici?
- a) ano b) spíše ano c)nedokážu odpovědět d) spíše ne e)ne
- 8) Odpovídá Vaše pracovní náplň Vaší pozici?
- a) ano b) spíše ano c)nedokážu odpovědět d) spíše ne e)ne
- 9) S náplní Vaší práce jste spokojeni?
- a) ano b) spíše ano c)nedokážu odpovědět d) spíše ne e)ne

III.PRACOVNÍ VZTAHY SE ZAMĚSTNANCI

- 10) Je vztah mezi Vámi a Vašimi kolegy kladný?
- a) ano b) spíše ano c)nedokážu odpovědět d) spíše ne e)ne
- 11) Můžete se na své kolegy pracovně spolehnout?
- a) ano b) spíše ano c)nedokážu odpovědět d) spíše ne e)ne
- 12) Scházíte se s Vašimi kolegy i mimo pracovní prostředí?
- a) ano b) spíše ano c)nedokážu odpovědět d) spíše ne e)ne
- 13) Cítíte se dobře v pracovním kolektivu?
- a) ano b) spíše ano c)nedokážu odpovědět d) spíše ne e)ne
- 14) Máte na pracovišti vhodné příležitosti k seberealizaci? (možnost volného rozhodování, využití Vašich schopností a dovedností)
- a) ano b) spíše ano c)nedokážu odpovědět d) spíše ne e)ne
- 15) Vzniklé problémy na pracovišti řešíte vždy a přímo se svými kolegy?

- a) ano b) spíše ano c)nedokážu odpovědět d) spíše ne e)ne

IV. SPOKOJENOST NA PRACOVIŠTI

16) Vládne na pracovišti příjemná atmosféra?

- a) ano b) spíše ano c)nedokážu odpovědět d) spíše ne e)ne

17) Máte svoji práci rádi a odráží se to tak i na Vašem výkonu?

- a) ano b) spíše ano c)nedokážu odpovědět d) spíše ne e)ne

18) Jste svými nadřízenými nuceni pracovat přesčas?

- a) ano b) spíše ano c)nedokážu odpovědět d) spíše ne e)ne

V. MOTIVAČNÍ SYSTÉM

19) Preferujete finanční odměnu před pochvalou od svých nadřízených?

- a) ano b) spíše ano c)nedokážu odpovědět d) spíše ne e)ne

20) Vyplácení odměn a Vašeho platového ohodnocení je vždy prováděno v pravidelných intervalech?

- a) ano b) spíše ano c)nedokážu odpovědět d) spíše ne e)ne

21) Pokud jste nějakým způsobem odměňováni, motivuje Vás to k lepšímu výkonu?

- a) ano b) spíše ano c)nedokážu odpovědět d) spíše ne e)ne

22) Vedoucí pracovníci Vás motivují, k lepšímu pracovnímu výkonu?

- a) ano b) spíše ano c)nedokážu odpovědět d) spíše ne e)ne

23) Systém hodnocení a odměňování je Vám plně srozumitelný?

- a) ano b) spíše ano c)nedokážu odpovědět d) spíše ne e)ne

24) Co Vás na Vaší práci motivuje?

.....
.....
.....
.....
.....

25) Co Vás na Vaší práci demotivuje?

.....
.....
.....
.....
.....

26) Je něco, co byste doporučil (a) vedení pro zlepšení motivačního programu ve společnosti?

.....
.....
.....
.....
.....

IV. KOMUNIKACE A ZPĚTNÁ VAZBA S VEDENÍM

27) Úroveň komunikace mezi Vašimi kolegy na pracovišti je dostačující?

- a) ano b) spíše ano c) nedokážu odpovědět d) spíše ne e) ne

28) Úroveň komunikace s vedením společnosti je dostačující?

- a) ano b) spíše ano c) nedokážu odpovědět d) spíše ne e) ne

29) Dáváte přednost osobní komunikaci?

- a) ano b) spíše ano c) nedokážu odpovědět d) spíše ne e) ne

30) Při dobře odvedené práci se Vám dostává zpětné vazby v podobě pochvaly?

- a) ano b) spíše ano c) nedokážu odpovědět d) spíše ne e) ne

31) Vždy jste dostatečně a s vhodným předstihem informováni o změnách týkající se platového ohodnocení či o nějaké jiné změně?

- a) ano b) spíše ano c) nedokážu odpovědět d) spíše ne e) ne