Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Motivace jako nástroj řízení výkonnosti

Klára Kubíčková

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Klára Kubíčková

Podnikání a administrativa

Název práce

Motivace jako nástroj řízení výkonnosti

Název anglicky

Motivation as a tool of performance management

Cíle práce

Zpracovat teoretické přístupy k řešení motivačního procesu v souvislosti s rozvojem výkonnosti zaměstnanců, skupin a organizace. Zpracovat návrh řešení změn ve struktuře řízení motivačního působení v organizaci.
Zpracovat návrh změn podporujících výkonnost zaměstnanců.
Teoretická část diplomové práce zahrnují teoretické poznatky uvedené ve vybraných literárních zdrojích a přístupy autorů odborných publikací k řešení této problematiky.
Praktická část práce je orientována na analýzu současného řízení motivačního procesu ve vybrané organizaci a zpracování návrhu změn skladby a řízení motivačního procesu ve vztahu k dosažení vyšší výkonnosti zaměstnanců a tím i vyšší výkonnosti organizace.

Metodika

Metodika práce zahrnuje užití spektra metod analytických a syntetických, induktivních a deduktivních.

Metody analytické zahrnují techniky dotazníkového šetření, techniky řízeného rozhovoru, techniky analýzy podnikových dokumentů a organizačních norem organizace.

Syntetické metody jsou užity při agregování nových poznatků získaných analýzou řízení motivačního procesu v organizaci, při formulování a koncipování navrhovaných změn v motivačním procesu.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Řízení, řídící proces, řízení lidských zdrojů, personální řízení, výkonnost organizace, výkonnost zaměstnanců, proces motivace, teorie motivace, motivační program, motivační faktory, účinnost motivačních faktorů, efektivnost řídícího procesu.

Doporučené zdroje informací

ADAIR, J. Efektivní motivace. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-868-5100-1.

ARMSTRONG, M; STEPHENS, T. Management a leadership. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

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

BĚLOHLÁVEK, F; KOŠŤAN P; ŠULEŘ O. Management. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 2. vydání. Praha: Management Press, 2008. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. 1. vydání. Praha: Academia, 2004. 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. Praha: Oeconomica, 2004. 128. ISBN 80-245-0703-X

WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

Předběžný termín obhajoby

2016/17 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 11. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Motivace jako nástroj řízení výkonnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28.11.2016 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Josefu Křížovi, CSc. za vedení práce a odbornou pomoc při zpracování práce.

Zároveň děkuji vedení a zaměstnancům prodejny Hypermarket Albert za ochotu, věnovaný čas, poskytnutí potřebných informací a umožnění provedení výzkumu.

Motivace jako nástroj řízení výkonnosti

Motivation as a tool of performance management

Souhrn

Cílem diplomové práce „Motivace jako nástroj výkonnosti“ je analyzovat stávající motivační systém společnosti Ahold a případně na základě zjištěných nedostatků navrhnout a napomoci společnosti ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou část a praktickou část. V teoretické části je definován pojem vůdce a manažer, motivace, zdroje motivace, teorie motivace a výkonová motivace. Dále pozornost je věnována řízení a hodnocení pracovního výkonu. Na teoretickou část navazuje praktická část, která obsahuje charakteristiku společnosti, analýzu současného motivačního systému, kde na základě empirického výzkumu je zkoumána motivace a její dopad na spokojenost a výkonnost zaměstnanců.

V závěru diplomové práce je uveden návrh doporučených změn, které by měly přispět k lepší výkonnosti a motivaci zaměstnanců

Summary

The aim of the dissertation called „Motivation as a tool of performance management” is to analyze the present condition of the motivation system in the company Ahold and eventually base on recognized imperfections to suggest and help increase employee performance.

The dissertation is divided in a theoretical and a practical part. In the theoretical part leader and manager, motivation, sources of motivation, theories of motivation and achievement motivation are defined. Further attention is devoted to direction and evaluation of work performance.

The theoretical part is followed by the practical part, which contains company characteristics, analysis of the current motivation system, where empirical research investigates motivation and her impact on satisfaction and performance employee.

At the end of the dissertation there are stated and proposed recommended changes, which should contribute to better performance and motivation of the employee.

Klíčová slova: manažer, vůdce, motivace, zdroje motivace, proces motivace, teorie motivace, výkonová motivace, řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovního výkonu.

Keywords: manager, leader, motivation, sources of motivation, motivation process, theories of motivation, achievement motivation, performance management, performance evaluation.

Obsah

1. Úvod 4
2. Cíl a metodika práce 5
3. Teoretická část 7
   3.1. Management vs. leadership 7
   3.2. Motivace 15
   3.3. Řízení pracovního výkonu 31
   3.4. Hodnocení pracovního výkonu 39
4. Praktická část 51
   4.1. Charakteristika společnosti 51
   4.2. Historie společnosti 51
   4.3. Strategie společnosti 52
   4.4. Předmět a cíl výzkumu 55
   4.5. Zpracování a nalýza 56
   4.6. Vyhodnocení dotazníků 57
5. Souhrn a zhodnocení výzkumných otázek 112
6. Návrhy opatření 117
7. Závěr 122
8. Seznam použitých zdrojů 125
9. Seznam obrázků 127
10. Seznam tabulek 128
11. Seznam použitých zkratek 128
12. Přílohy 129

1. Úvod

Rozvoj vědy a techniky, nové technologické postupy, nové výrobky i nové způsoby řízení se neustále rozvíjí. V současnosti není velkým problémem vybavit podnik technologickým zařízením ovšem za předpokladu že jsou k dispozici kvalifikovaní pracovníci. Každá firma usiluje o stabilitu a dynamiku, zvláště o dynamiku se vždy postarají především lidé schopní a loajální. Vybrat nejlepší a správné lidi v podniku je předpokladem dobré orientace na trhu práce, ovládání personální strategie atd. Složitější a důležitější je však umět tyto lidi udržet.

Dosud byli lidé pokládáni za nákladovou položku, nově se na ně nahlíží jako na aktivum organizace. Lidé jsou nejcennějším kapitálem firmy, neboť jejich potenciál se stává pro fungování podniků klíčovým faktorem. Je nutné podotknout, že lidské zdroje nejsou lidé, ale jejich schopnosti, vlastnosti a postoje. Jejich řízení tvoří jádro celého podnikového řízení.

Všechny úspěchy a rozvoj závisí na skutečnosti, jak pracujeme s lidmi. Manažer nebo podnikatel může být úspěšný pouze tehdy, pokud dovede jednat s lidmi, organizovat je, komunikovat s nimi, získat důvěru, motivovat je a nadchnout. Lidé jsou rozlišní, vedoucí rovněž. Motivovat znamená nejen brát, ale také dávat - vyvolává nutnost zajímat se o druhé. S určitou nadsázkou lze říci, že právě motivace se stává jedním z nejvýznamnějších faktorů ekonomické prosperity společnosti, která je považována za nejlevnější způsob zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Motivace není technika, ale je to spíše umění. Lidé tráví ve své práci třetinu dne. Pro někoho to může být ztráta času, pro někoho příležitost se rozvíjet, pomáhat druhým či něco tvořit.

Motivace je problematika, která se nejvíce dotýká zaměstnanců. Tuto problematiku považuji za velice zajímavou, a proto jsem se rozhodla zaměřit toto téma své diplomové práce právě do této oblasti. K tomuto zjištění jsem si vybrala firmu Ahold, ve které jsem pracovala jako brigádník 6 let.

2. Cíl a metodika práce

Tématem diplomové práce je Motivace jako nástroj výkonnosti. Cílem diplomové práce je navrhnout možnosti řešení případných změn stávajícího motivačního procesu a napomoci firmě ke zvýšení efektivnímu plnění vytyčených cílů. Na základě dotazníkového šetření jsou řešeny nedostatky v motivaci zaměstnanců, v případě zjištění některých slabin jsou doporučeny pro management návrhy pro lepší spokojenost a motivaci zaměstnanců.

Na začátku výzkumu jsem si stanovila tyto výzkumné otázky:

Výzkumná otázka 1: Poskytuje manažer prodejny svým zaměstnancům dostatečnou zpětnou vazbu?

Výzkumná otázka 2: Jsou pracovní podmínky pro zaměstnance uspokojivé?

Výzkumná otázka 3: Preferují zaměstnanci finanční benefity před nefinančními benefity?

Pro naplnění hlavního cíle diplomové práce je nejdříve třeba definovat a posléze naplnit dílčí cíle práce:

- Studium odborné literatury zabývající se problematikou motivace a problematikou řízení a hodnocení zaměstnanců.
- Studium vnitropodnikové dokumentace z intranetu společnosti.
- Pro účely zpracování praktické části vyhodnotím kvalitativní výzkum a provedu rozhovor se zaměstnanci a manažerem. Následně zpracuji dotazníkové šetření, provedu grafické znázornění a slovní interpretace.
- Na základě získaných výsledků zjistím aktuální stav motivace zaměstnanců a identifikuji případné nedostatky v motivaci a spokojenosti zaměstnanců.
- V případě zjištěných nedostatků se pokusím doporučit a navrhnout nápravná opatření pro zlepšení spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců celé prodejny.

Teoretická část je věnována pojmu management a leadership, motivaci a pojmy s ní související. Další kapitoly jsou věnovány řízení a hodnocení pracovního výkonu.

V praktické části je stručně charakterizována společnost Ahold a analyzována stávající situace ve vybrané organizaci na základě informací získaných při konzultaci s manažerem a poskytnutých dokladů od společnosti.

Charakteristika společnosti vymezuje základní údaje o společnosti, historii firmy, počet pracovníků prodejny Hypermarket Albert v Českých Budějovicích a strategii firmy.

Pro dosažení cíle je použita technika písemného dotazníku pro zaměstnance a manažera prodejny. Písemný dotazník je zvolena z důvodu anonymity a získání nejvíce informací v krátkém čase.

Dotazník je rozdělen na dvě části. První část obsahuje základní údaje o respondentech a tři oblasti - oblast mzdy a benefitů, oblast zaměstnaneckých vztahů a oblast rozvoje a vzdělávání. V druhé části budou mít zaměstnanci možnost vyjádřit své pocity a názory ve dvou otevřených otázkách. Dotazník pro zaměstnance obsahuje celkem 46 otázek.

Dotazník je následně rozdán všem zaměstnancům prodejny Hypermarket Albert v tištěné formě. Tento způsob je zvolen, abych mohla během vyplnění dotazníků se jednotlivými zaměstnanci provést také rozhovor a měla tak možnost se ptát na otázky podrobněji a získat co nejvíce informací.

Dotazník pro manažera obsahuje celkem 28 otázek. Otázky jsou zaměřené na vztahy mezi zaměstnanci, řešení konfliktů, hodnocení a vzdělávání zaměstnanců, a v poslední řadě na plat a benefity. Rovněž je s manažerem proveden rozhovor.

Po sběru veškerých informací jsou zaznamenány výsledky pomocí grafů a interpretace. Na závěr je zpracován souhrn a zdůraznění nedostatků, které z výsledků vyplynou. Následně jsou navržena nápravná opatření, která by mohla být pro společnost přínosná.

3. Teoretická část

3.1.Management vs. leadership

Dle Britské Managament Standard Centre (Centrum pro manažerské standardy) je hlavním smyslem řízení a vedení určovat směr, usnadňovat změnu a dosahovat výsledků pomocí efektivního a odpovědného využívání zdrojů. Rozdíl mezi vedením a řízením jsou odlišné významy a je velmi důležité je rozeznávat. (Armstrong, Stephnes, 2008)

Řízení je zabezpečování, rozdělování, využívání a kontrolování zdrojů. Jde o činnost, která vede k tomu, aby došlo k naplnění daných cílů. Hlavní procesy, které napomáhají k dosahování cílů - jsou plánování, organizování, motivování, kontrolování, reagování na situace a vyhýbaní se rizik. (Armstrong, Stephnes, 2008)

Pojem řízení se často označuje i jako anglický ekvivalent management. Obsahem role manažera a podstatou řízení je organizace průniku firemních myšlenek do praxe. (Plamínek, 2002)

Součástí řízení je také vedení, jehož hlavním cílem je přimět lidi, aby pracovali efektivněji a konali svou práci dobrovolně a ochotně. Vedení je tedy schopnost lidi vést, motivovat a stimulovat tak, abych jejich činnosti přispívaly k dosažení skupinových a firemních cílů. (Armstrong, Stephnes, 2008)

Dobré vedení má tak vliv na sílu organizační kultury spolupracovníků a celého podniku, a mimo jiné také zahrnuje efektivní proces delegování. Je to vlastnost, která není předepsaná, ale probíhá spontánně a může být spolupracovníky viděna jako inspirativní proces. (Dědina, Odcházel, 2007).

Autor Michael Armstrong ve své knize Management a leadership uvedl (2008):

„Manažeři dělají věci správně a lídři dělají správné věci.“

Tabulka 1: Optimální kombinace vedoucího a manažera

Manažeři	Manažeři jsou zároveň vůdci	Vůdci
Manažeři, kteří postrádají znaky a dovednosti vůdců	Manažeři jako vůdci	Jednotlivci jako vůdci, kteří nejsou manažeři

Zdroj: Dědina, Odcházel 2007, s. 258

Každá organizace má své manažery, ne každý manažer je však vůdcem, totéž platí i naopak – vůdce nemusí být manažerem. (Urban, 2003)

Organizace všech velikostí se snaží mít takové manažery, kteří jsou i zároveň vůdci.

Pojem manažer a vůdce nejsou totožné a překrývají se. (Dědina, Odcházel, 2007).

Tabulka 2: Leadership versus management dle Johna Kottera

	Funkce leadershipu	Funkce managementu
	Určování směru	**Plánování a rozpočty**
Vytváření Agendy	Vize budoucnosti Rozvoj strategií k dosažení cílů	Rozhodování a časové plánování Alokace zdrojů
Rozvoj lidí	**Usměrňování zaměstnanců** Sdílení vize a strategie Vliv na týmy, kvůli akceptaci společných cílů	**Organizování a personální práce** Rozhodnutí o struktuře a alokaci pracovníků Rozvoj personální politiky, procedur a kontroly
Řízení	**Motivace a inspirace** Dodání síly pracovníkům k překonávání překážek Uspokojování potřeb pracovníků	**Řízení, řešení problémů** Srovnání výsledků a plánů Přijímání opravných opatření
Výsledky	**Vytváření pozitivní atmosféry** Občasné rapidní změny	**Pořádek, konzistence, předvídavost** Patrně nejvýznamnějším zastáncem opačného názoru je Henry Mintzberg, který je toho názoru, že vedení je jednou z funkcí skutečného manažera

Zdroj: Dědina, Odchátel 2007, s. 259

3.1.1. Manažer

Profesí manažerů je zodpovědnost a dosahování cílů, na které se zaměřují v každodenních činnostech. Manažeři také vycházejí při své činnosti řízení podle předepsaných postupů, manuálů, směrnic, časových plánů, kodexů apod.

Podle Armstronga efektivní manažer konkrétně:

- zabezpečuje, aby se dělalo, co se dělat má
- uplatňují vizionářský způsob vedení lidí
- plánují efektivní využívání zdrojů, které jsou jim přiděleny
- ukazují směr a zabezpečují, aby každý věděl, co se od něho očekává
- iniciují a řídí změnu směřující ke zlepšení výkonu
- rychle se přizpůsobují měnícím se požadavkům a okolnostem a reagují na ně
- předcházejí problémům, ale rychle řeší ty, které se nečekaně objevily
- soustavně sledují výkon, aby bylo v případě potřeby možné okamžitě podniknout nápravné kroky (Armstrong, Stephnes, 2008)

Dobrý manažer může mít přesně definovaný cíl nebo precizně zpracovanou strategii, nestačí však být dobrým manažerem, ale také dobrým lídrem lidí. (Armstrong, Stephnes, 2008)

Manažeři jsou usměrňovatelé pořádku, za který jsou odměňováni, nezajímají se proto tolik o komunikaci, motivaci, podporu a angažování. Spolupracovníci vnímají autoritu manažera jako určitý vliv a moc.

Autorita může mít podobu formální či neformální. **Formální autorita** je daná postavením v organizační hierarchii, legitimním přidělením působnosti, pravomoci a odpovědnosti. **Neformální autorita** vychází z vlastností osobnosti jedince. Zatímco formální autorita má blíže k řízení spolupracovníků, neformální autorita má blíže k vedení lidí. Proto by obě strany měly být vzájemně vyvážené, v opačném případě to vede k nepochybnostem, nedůvěře a nejistotě spolupracovníků. (Dědina, Odcházel, 2007)

Dobré vůdčí schopnosti je těžké se naučit. Svou práci mohou manažeři realizovat pouze pomocí lidí. Otázkou je, zda manažer pro naplnění své vize dokáže lidi dostatečně inspirovat nebo přesvědčit, aby ho rádi a ochotně následovali.

Pokud manažer nemá vůdčí schopnost, lidé budou pracovat proto, aby se realizovali a aby si vydělali peníze. Manažer tlačí lidi dopředu a říká jim, co mají dělat. Vůdce má jasný plán či cíl a lidé ho následují, protože mu věří a jsou vnitřně ztotožněni s jeho cíli. (Tureckiová, 2007)

3.1.2. Vůdce

Pojem leadership, jinak řečeno vůdce můžeme chápat také jako diktátor, vůdce však ovlivňuje lidi nedirektivním stylem. Vůdce se zabývá především otázkami, kdy a jak vést lidi k vyšším výkonům a zároveň zajistit jejich zaujetí pro práci a zájem na fungování a růstu organizace. Je to vliv vůdčích osobností na ostatní lidi a na události. Vůdčí osobností bývá označován člověk, který svým jednáním, svými znalostmi a dovednosti vzbuzuje respekt a důvěru a zároveň dokáže ovlivnit jednání jiných lidí a pomoci jim v jejich rozvoji. (Tureckiová, 2007)

Empirické studie dokazují, že k nejdůležitějším vlastnostem úspěšných vůdců patří:

- optimismus
- sebedůvěra
- morální integrita
- rozhodnost

Tureckiová rozdělila schopnosti lídra do několika skupin. V prvé řadě se jedná o obecné **poznávací schopnosti**, kam zařazujeme:

- inteligenci
- znalosti a zkušenosti
- tvořivost
    - ✓ originalita (jedinečnost řešení)
    - ✓ flexibilita (pracovní způsobilost)
    - ✓ fluence (plynulost, s jakou vytváříme alternativy řešení)
    - ✓ elaborace (zdokonalování či dotváření řešení, úloh, atd.)
    - ✓ senzitivita (schopnost reagovat na podnět)

Další schopnosti, které vůdce uplatňuje a ovlivňuje jimi jeho samotného a jeho vztahy, označujeme jako **osobní a sociální dovednosti.**

Osobními dovednostmi lídr rozvíjí svůj osobní a vůdčí potenciál, jedná se zde především o dovednost efektivně a smysluplně využívat čas, čímž získává nové znalosti a o dovednosti potřebné pro vlastní profesi a pro roli vůdce. Vůdci pečují nejen o ostatní, ale i o sebe, proto sem také můžeme zařadit péči o fyzické, duševní zdraví.

Jeho součástí práce je také práce pod tlakem. V tom to případě se stává pomůckou vůdce jeho zralost a psychická stabilita jeho vlastní osobnosti, jeho motivace a vnitřní svoboda rozhodování. Průběh a činnost leadershipu ovlivňují schopnosti vůdce efektivně a smysluplně využívat čas, který tráví vedením lidí a rozhodováním o cílech a úkolech. Úlohou lídra je nejen zvládání stresu, ale naučit se také rozeznat příznaky stresu u spolupracovníků, kteří od něj očekávají porozumění, podporu a respekt.

Činnosti a úkoly, které plní společně se svými členy označujeme jako **sociální dovednosti**. Základem firemní kultury je sociální komunikace, která pomáhá vůdci budovat, udržovat a rozvíjet vztahy a vazby s ostatními lidmi. Vůdce musí umět naslouchat svým spolupracovníkům, vysvětlovat, přesvědčovat, řešit vzniklé problémy a předcházet konfliktům. Vůdce a pracovníci by mezi sebou měli komunikovat v tváří-tvář, neboť komunikace je základ práce s lidmi. Aby vůdce ovlivnil své spolupracovníky, měl by zvládnout tři kroky:

1. sdělovat jasně, srozumitelně, jednoznačně, aby lidé aktivně naslouchali
2. vysvětlit a přesvědčit
3. průběžně opakovat sdělení, vysvětlovat a získávat další lidi na svou stranu

Další klíčovou dovedností vůdce je práce s emocemi. Pravidelné a upřímné hodnocení a sdělování kritiky je teprve umění, neboť poučený vůdce ví, že ne každý snáší kritiku dobře. I vůdce by měl být připraven přijímat kritiku a využívat tak její konstruktivní prvky pro vlastní rozvoj. Ve svém procesu učení, být vůdcem, bude vůdce také chybovat a své chyby by měl brát jako cenný zdroj ponaučení. Podstatou leadershipu je též vyhledávání a vytváření příležitostí ke změně, ale také poznat a pozitivně ovlivnit vztah lidí k ní. (Tureckiová, 2007)

Chování vůdce

Povzbuzování zaměstnanců – v dnešní době se mění nejen ekonomické, ale i společenské prostředí, ve kterém organizace působí. Tlak na snižování nákladů, vyšší flexibilita, procedury kladoucí důraz na vyvarování se chyb, směrnice apod., to vše odčerpává energii zaměstnanců, manažerská praxe přispívá k hromadnému plýtvání kreativitou, nápady a především motivací zaměstnanců. Drtivá většina zaměstnanců podniku právě očekává, že budou za svou práci, které se plně věnovali odměněni a pochváleni. Cílem vůdce je, aby lidé v organizaci vynikali, uplatnili svou iniciativu, dosáhli úspěchu a zvýšili své sebevědomí.

Tvorba komunikačních cest – komunikace je životně důležitou pro každou organizaci a navíc klíčovou funkcí managementu. Vůdci dbají, aby zaměstnanci byli částí své organizace a také průběžně a pečlivě informováni o dění a situaci v podniku. Komunikace zde není založena jednosměrně, ale dvousměrně. Zaměstnanci mají nárok, aby vyjádřili své názory, myšlenky a návrhy.

Poskytnutí opory a bezpečí – vůdci se řídí mottem „co na srdci, to na jazyku." Snaží se tak zaměstnance podpořit v jejich vyjádření názoru, či nesouhlasu například s nově zavedeným řídícím postupem. Manažeři mají ve zvyku své zaměstnance pokutovat za to, že upozorní na problém podniku, či dokonce na neúspěšné zvládnutí úkolu. Vůdce oproti tomu se snaží svým zaměstnancům pomoci, posílit jejich schopnosti a zbavit je z obav z možného neúspěchu. (Urban, 2003)

Management a leadership využívají pro naplnění svých funkcí soubory metod a technik, které zajišťují výkonnost organizace a její konkurenceschopnost, zkrátka plní účel existence organizace. Jediný rozdíl mezi těmito systémy je pouze v kontaktu vedoucích pracovníků a lidí. (Tureckiová, 2007)

3.1.3. Styly vedení a řízení

Lídři a manažeři mohou uplatňovat různé styly vedení a řízení, jelikož ne každý má všechny atributy. Styl vedení a řízení je považován za způsob, který charakterizuje chování manažera či lídra. V následujícím textu uvedu příklady protichůdných stylů.

- **Charakteristický styl** – lídři a manažeři orientující se na úspěch a riziko, které na sebe berou. Ovládají dobře komunikaci.
- **Mecharistický styl** - lídři a manažeři spoléhají na své znalosti, know-how, svou tichou a nenápadnou kontrolu a chladný přístup k řešení problémů.
- **Autokratický styl** – vedoucí má ve svých rukách rozhodování i moc, pracovníci plní přesně definované úkoly od vedoucího.
- **Demokratický styl** – pracovníci se zúčastňují rozhodování, vedoucí má však odpovědnost v konečných rozhodnutích.
- **Umožňovatel** – vedoucí se snaží inspirovat své pracovníky vizí budoucnosti, stejně tak je podporuje pří plnění týmových cílů.
- **Kontrolor** – naopak manipuluje s lidmi, aby získal jejich ochotu mu vyhovět.
- **Transakční styl** – za ochotu vyhovět nabízejí lídři a manažeři peníze, práci a jistotu.
- **Transformační styl** – motivace lidí většího úsilí o náročnější cíle. (Armstrong, Stephnes, 2008, s. 28)

3.2.Motivace

Motivace souvisí s celkovým postavením a úlohou člověka ve společnosti, s jeho činností a osobností. Motivace je pojmem velmi širokým, zahrnuje pojmy jako je chtění, touha, aspirace, tendence, přání, očekávání, tlak, zájem, teze, žádost, potřebu, cíl, účel apod. Je to tedy soubor činitelů, které představují vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednáni a prožívání. (Berdnová, Nový, 1994)

3.2.1. Zdroje motivace

Zdroje motivace jsou velmi členité. K těm základním patří celkem pět vnitřně hybných sil. Potřeby, zájmy, návyky, hodnoty a ideály se projevují v motivaci a jsou základními determinanty skutečnosti, že se člověk o něco usiluje, něco odmítá, po něčem touží apod. (Provazník, Komárková, 2004)

Vše závisí na životním prostředí a úrovni, ale také na životních zkušenostech, na úrovni vzdělání, nezdarech a úspěších, které člověk prožil. (Bedrnová, Nový, 2004)

Potřeby

Z psychologického hlediska je potřeba chápana jako prožívaný ne vždy uvědomovaný nedostatek něčeho pro daného jedince. V odborných literaturách psychologie se můžeme setkat s nejrůznějšími pojmy synonym jako popud či pohnutka. Pod pojmem potřeba si můžeme představit jak nedostatek, tak přebytek. I pociťovaný přebytek může u potřeb vyvolat jeho odstranění. (Provazník, Komárková, 2004)

Pokud člověk pociťuje nedostatek, začne se projevovat stav napětí a nutí ho jednat a vytvářet snahu a cíle, které ve svém jednání uskutečňuje. Tento proces poté klesá po uspokojení potřeby. (Bedrnová, Nový, 1994)

Motivační účinnost potřeb je proměnlivá. Potřeby mají:

- **Strukturu hierarchickou** - kdy má člověk potřebu přednostně uspokojovat potřeby nižšího stupně. Teprve po jejich uspokojení dochází k uspokojení potřeb vyššího stupně.
- **Strukturu dynamickou** – je-li uspokojena určitá úroveň potřeb, objevují se potřeby vyšší. (Bedrnová, Nový, 1994)

Ne všechny potřeby jsou pro danou osobu vždy stejně důležité - některé mohou vyvolávat mnohem silnější úsilí jedince k dosažení cíle než jiné. Závisí to na mnoha faktorech, jako je prostředí, výchova, dosavadní život, životní situace apod. Jednu a totéž potřebu lze uspokojit řadou různých cílů, čím je určitá potřeba silnější a čím déle trvá, tím se okruh možných cílů rozšiřuje. (Armstrong, 2002)

Návyky

Návyky rozumíme jako opakovaný, ustálený a zaautomatizovaný způsob chování člověka v určité situaci. Pokud si člověk na něco navykne, stane se z činnosti s tím spojené pro někoho nezbytností a považuje je za bezděčné. (Bedrnová, Nový, 1994)

Návyk lze i definovat jako naučený vzorec chování, jako jakási vnitřní pohnutka. (Provazník, Komárková, 2004)

V praxi také můžeme narazit na škodlivé návyky, které nazýváme zlozvyky. Některé mohou být až chorobného rázu, v těchto případech jde o závislost například na drogách nebo alkoholu. (Bedrnová, Nový, 1994)

Zájmy

Ať jde o zájmy sportovní, umělecké, vědecké, sběratelské nebo o zájem o přírodu, všechny přispívají podstatným způsobem k charakteristice osobnosti. Přispívají k rozvíjení a rozšíření jeho znalostí, dovedností a schopností. (Bedrnová, Nový, 1994)

Jde o trvalejší zaměření nebo zájmovou činnost jedince na určitou oblast, které jsou součásti jeho denních činností. Zájem lze i chápat jako zvláštní druh motivu. (Provazník, Komárková, 2004)

Hodnoty

Na motivaci osobnosti se významně podílejí i hodnoty, které ovlivňují lidské jednání a prožívání situací. Hodnotou může být rodina, zdraví, práce aj., proto si člověk během svého života vytváří jakýsi hodnotový systém, jehož obsahem je, čemu v životě dává přednost. (Bedrnová, Nový, 1994)

Každé skutečnosti potom přidává určitou hodnotu, význam, důležitost. Je zřejmé, že člověk bude motivován k těm skutečnostem, ke kterým připíše vysokou hodnotu a vyhýbat se bude naopak těm, které budou mít negativní hodnocení. (Provazník, Komárková, 2004)

Ideály

Ideál je možno vymezit jako ideovou eventuálně názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro člověka znamená jakýsi cíl jeho snažení nebo skutečnost, o kterou usiluje a snaží se. Zjednodušeně lze říci, že jde o smysl, proč zde na světě člověk žije. (Provazník, Komárková 2004)

Ideál zkrátka zdůrazňuje to, čeho si člověk cení a čeho se mu nedostává. (Bedrnová, Nový, 1994)

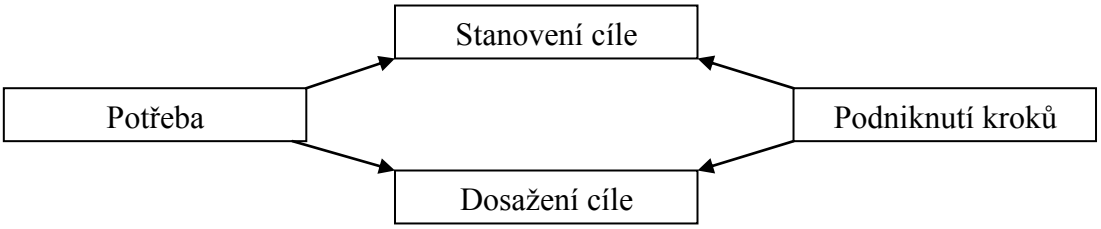
3.2.2. Proces motivace

Motivaci lez popsat jako cílově orientované chování. Obsahuje celkem tři složky, které se týkají směru (co se snaží osoba udělat), úsilí (jak moc se osoba snaží) a vytrvalosti (jak dlouho se osoba snaží). (Armstrong, 2002)

Tyto faktory nás nutí se chovat určitými způsoby. Celkové úsilí a typ chování (tj. směr) předvídá kvalitu pracovního výkonu. (Arnold, 2007)

Lidé očekávají, že jejich určitá činnost povede k dosažení nějakého cíle či hodnotné odměny – takové odměny, která uspokojí jejich individuální potřeby. (Armstrong, 2002)

Obrázek 1: Proces motivace



Zdroj: Armstrong 2002, s. 160

Model zjednodušeně popisuje motivační teorii týkajících se potřeb, cílů a očekávání. Jde o ilustrační příklad procesu motivace, která obsahuje stanovení cílů, které mohou uspokojit individuální potřeby a přání a povzbudit chování potřebné k dosažení těchto cílů. (Armstrong, 1999)

3.2.3. Druhy motivace

Motivování lidí je uvádění těchto lidí do pohybu prostřednictvím managementu za účelem dosažení nějakého firemního výsledku. V druhém případě lidé motivují sami sebe tím, že podnikají kroky, které zajistí, aby se dostali tam, kam chtějí. (Armstrong, 2002)

Jak vůbec vznikají motivy našeho chování? Během našeho života reagujeme na podněty, které mohou mít velmi rozdílné původy, jejichž důsledkem je konkrétní chování. Podněty představují motivy a stimuly. Motiv a stimul jsou hnací sílou, které pomáhají konat činy, tedy důvodem, aby člověk něco udělal. Je však mezi nimi zásadní rozdíl. (Plamínek, 2002)

Motiv je vnitřní popud, který vede lidi k určitému chování. Vysvětluje, co vede pracovníka ke změně profese nebo zaměstnání, proč se někdo snaží podávat vyšší výkon. Vnitřní pohnutkou je také například potřeba respektu. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Vnitřní motivy působí dlouhodobě a jsou lidem vlastní, není je proto třeba vytvářet, jen poznat a využít. (Plamínek, 2000)

Stimul je na rozdíl od motivu pohnutka, která působí na člověka v jeho okolí. Jde o vnější působení na psychiku jedince či skupiny, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace. (Provazník, Komárková, 2004)

Typickým stimulem je finanční odměna, pochvala, povýšení apod. (Plamínek, 2000)

Závažným rozhodnutím při motivaci je, zda v dané situaci motivovat lidi pomocí vnitřních motivů, které člověk už má nebo použít motivy vnější. Vnitřní motivy působí na člověka přirozeně, zatímco stimuly jsou pro člověka cizím faktorem. Z toho vyplývá, že stimuly jsou méně účinnější a mají na lidi vliv pouze po dobu, po kterou je vynakládáno úsilí, aby působily. Stimuly by měly působit v souladu s vnitřními motivy a posilovat je.

Jsou to především manažeři, kteří musí využít své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší. Jedna z chyb manažerů je, že své zaměstnance stimulují, než aby věnovali čas k pozorování svých zaměstnanců a využili motivů, které jim nabízejí sami zaměstnanci. Lidé vnímají svět svým osobitým a vlastním způsobem. Motivy druhých je možné a pro nás užitečné poznat. (Plamínek, 2000)

3.2.4. Motivační typy lidí

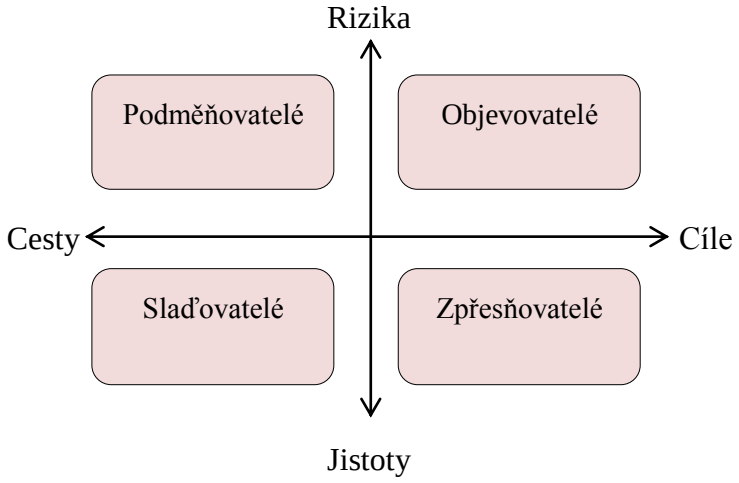
Člověk a úkol si nemusí vždy vzájemně sednout, proto bychom se měli řídit tzv. Zlatým pravidlem motivace.

„Nesnažte se předělávat lidi tak, aby se hodili k pracovním úkolům, spíše přizpůsobujte úkoly lidem.“

V lidských motivech je třeba si udělat pořádek. Při motivování je nečastější chybou nesprávné pochopení motivů druhého, teprve v okamžiku, kdy zjistíme, co popohání danou osobu do pohybu, máme vyhráno. Přispějeme k jeho vyšší a lepší výkonnosti a práce bude pro oba subjekty příjemnější.

Existují celkem 4 základní typy lidí, které je nutné jiným způsobem motivovat. Člověk má v sobě kombinaci určitých osobností, z nich vždy jedna převažuje a charakterizuje vlastní osobnost a jinak reaguje na pochvalu, kritiku, zátěž a nespravedlnost. Každý motivační typ je přínosem pro firmu díky jeho specifickým schopnostem. Jednotlivé typy lidí můžeme poznat sledováním jejich reakcí na pochvalu, kritiku a vyšší zátěž. (Plamínek, 2000)

Obrázek 2: Čtyři základní typy motivačního založení lidí



Zdroj: Plamínek 2000, s. 94.

Podměňovatelé

Lidé jsou pro ně přednější než samotné výsledky práce. Jsou středem pozornosti a rádi vymýšlejí zábavu. Na rozdíl od jiných skupin rádi pracují s lidmi a získávají a uplatňují vliv na ostatní lidi. Nesnáší kontrolu a detaily, i když jsou si vědomi, že výsledky mohou být důležité pro uplatňování vlivu na své blízké. Dokážou vyvinout vysoké nasazení, od kterého očekávají plynoucí zisk. Zátěž je pro podměňovatele nepohodlné strádání a snaží se jí zbavit, proto se zátěž snaží převést na někoho jiného, aniž by se zbavovali kontroly či úspěchu. Jsou vůdci velkých skupin lidí. Podměňovatele budeme demotivovat nezájmem o jeho osobu, naopak uslyší především na to, že jsou dobrým organizátorem apod.

Reakce na pochvalu: na chválu reagují zmocňující poznámkou. Nestydí se pochválit sami sebe.

Reakce na kritiku: s negativní reakcí na jejich osobnost se velmi špatně vyrovnávají. Cítí se ohroženi a vnímají své okolí jako ohrožující faktor. V takovém případě se nebojí protiútoku a zpochybnění kompetence člověka, který kritiku vyslovil. (Plamínek, 2000)

Slaďovatelé

Můžeme je charakterizovat jako přátelské lidi, kteří mají výborné empatické cítění, proto respektují i rozdílné názory jiných lidí, jelikož se chtějí udržet stabilní vztahy s lidmi. Jejich úsilím je stálost, bezpečnost a dokonalost společenského prostředí, ve kterém pracují a žijí. Rádi pomáhají, naslouchají, navazují přátelské vztahy, nikdy neusilují o moc a upřednostňují spolupráci. Jsou to oni, kdo hlídají narozeniny ostatních, organizuje besídky a stará se o pohodu ostatních, jsou zkrátka oporou firemní kultury. Od plnění úkolů si udržují odstup. Vysokou zátěž snášejí špatně a výsledkem může být deziluze, tedy zklamání. Slaďovatelé slyší na plnění úkolů s ostatními lidmi, naopak je demotivuje zodpovědnost a samostatnost.

Reakce na pochvalu: v případě pochvaly mají slaďovatelé tendenci zdůrazňovat zásluhy hlavně druhých lidí. Jejich častou reakcí je mlčenlivost nebo rozmělnivost.

Reakce na kritiku: tento typ lidí jsou toho názoru, že nikdo není dokonalý. Veškerou kritiku si vyslechnou, přijmou a respektují. (Plamínek, 2000)

Objevovatelé

Jsou nezávislí, sebevědomí a stále připravení řešit problémy. Vysoká zátěž a nároky pro ně nejsou překážkou ba naopak. Vyhledávají možnosti testovat vlastní schopnosti a překonávají své vlastní limity. Dobře reagují na změny a výzvy, mají jasně vytyčené cíle a jdou si jasně za nimi. Objevovatelé trvají na tom, aby měli vždy včasné a dobré informace a nestojí o pomoc jiných lidí, jsou pro ně spíše faktorem, který je obtěžuje, stejně tak se těžko smiřují s tím, když jim někdo šéfuje. Stres, fyzická a psychická zátěž jsou pro ně neznámé, jsou schopni zajít až do svého vyčerpání. Jsou to lidé inteligentní s nápady a tvořivostí. Lidé tohoto typu je třeba motivovat zdůrazněním na prvek výzvy např., že se jedná o velmi těžký úkol nebo na nezávislost úkolu a samostatnost. V žádném případě nesvazovat objevovatelům ruce. Neuspějeme ani v případě, pokud budeme dbát na průběžnou kontrolu zadaného úkolu.

Reakce na pochvalu: jsou si jistí sami sebou a domnívají se, že pochvalu nepotřebují, jejich reakce je chladná. Pochvalu přijímají jako informaci.

Reakce na kritiku: kritiku snášejí velmi špatně a jsou odměřeni. Typickou reakcí je útok proti druhé osobě typu: „chtěl bych vidět, co bys dokázal na mém místě.“ (Plamínek, 2000)

Zpřesňovatelé

Jsou nenápadní a chladní, svoje emoce nedávají najevo. Svou pravou tvář ukazují jen lidem, kterým důvěřují. I oni potřebují pocit bezpečí a jistoty, a to jak v práci, tak i ve svém osobním životě. Výsledky jsou však pro ně důležitější než vztahy. Na rozdíl od objevovatelů očekávají jasné a srozumitelné úkoly a informace. Změny je dokážou rozhodit a neradi riskují. Bývají pečliví, spolehliví, výkonní, přísní na sebe i své okolí a samostatní. Musí-li s nimi pracovat i jiní lidé, hledají k sobě podobně jedince. Své nadřízené respektují. Zátěž zpřesňovatelům způsobuje nepohodlí, chaos v jejich práci. Začnou zmatkovat, chybovat a v případě dlouhodobého vytížení jim hrozí i zhroucení.

Zpřesňovatelé ocení, když svou práci budou vykonávat samostatně a nebudou na ně kladeny vysoké nároky a originální řešení. Podpořit jej můžeme také různými návody a příručkami.

Reakce na pochvalu: uznání i pochvaly si váží.

Reakce na kritiku: neberou na lehkou váhu (Plamínek, 2000)

3.2.5. Teorie motivace

Teorie motivace nám pomáhají různým způsobem uvědomit si a pochopit složitost procesu motivace. Během let byla vytvořena a rozšířena řada dalších významných a přesvědčivých teorií. Zakladatelé těchto teorií se pokoušejí podrobněji vysvětlit, co to vlastně motivace je a jak někoho motivovat. (Armstrong, 1999)

Mezi hlavní teorie motivace patří:

3.2.5.1.Teorie instrumentalisty

Významný zastánce klasické teorie F. W. Taylor tvrdí, že člověk pracuje pro peníze. Byl přesvědčený, že pokud uděláme jednu věc, vede k věci jiné. Jedná se o nejjednodušší pohled, jak stimulovat lidi. Tento přístup je ještě široce používaný, ovšem nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. (Armstrong, 2002)

Člověk bude motivován k práci, pokud odměny (cukr) a tresty (bič) budou provázány s jeho výkonem, tzn., že tato teorie se domnívá, že strach bude pro lidi dostatečně motivační, aby za svůj výkon dostali odměnu tedy, cukr, a ne trest, tedy bič. (Armstromg, 1999)

V dnešní době míra kvalifikace lidí roste, a proto roste i riziko, že tvořiví a schopní pracovníci jej nebudou akceptovat a odejdou ke konkurenci. (Molek, 2008)

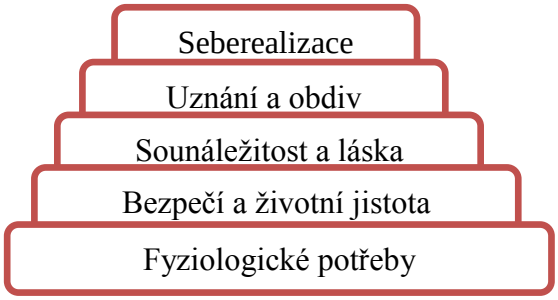
3.2.5.2.Obsahová teroie motivace

Obsahová teorie motivace se zaměřuje na neuspokojení potřeb, které u člověka vyvolávají stav napětí a nerovnováhy. Teorie se týká vytváření kroků za účelem uspokojení potřeby a identifikace hlavních potřeb, které ovlivňují chování. (Armstrong, 2002)

Maslowova pyramida potřeb

Mezi nejznámější obsahovou teorii patří Maslowova hierarchie potřeb. Maslow byl humanisticky zaměřený psycholog, který uspořádal potřeby do tvaru pyramidy. (Arnold, 2007)

Obrázek 3: Maslowa hierarchie potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování

Její podstata spočívá v tom, že při uspokojení nižších potřeb dává jedinec poté přednost potřebě vyšší. Tedy od nejnutnějších potřeb až k potřebě seberealizace. I když jsou nižší potřeby uspokojeny, lidé se k nim soustavně vracejí. (Armstrong, 2002)

Vzhledem na důrazu popisu potřeb je na teorii nahlíženo jako na teorii obsahovou, přesto po několik let dominovala v oblasti pracovní motivace.

Teorie potřeb poskytují vysvětlení pro určité lidské chování, výzkumy však ukazují, že jejich využití v pracovním prostředí je nesnadné a manažerům nenabízejí žádné jasné vodítko, jak motivovat pracovníky.

Její hodnocení odhalila několik významných nedokonalostí:

- potřeby se neseskupují předpovídaným způsobem
- teorie nedokáže prediktovat, kdy se stanou důležitými konkrétními potřebami
- není zde jasný vztah mezi potřebami a chováním. Stejné chování může být odrazem různých potřeb a různé chování odrazem stejných potřeb
- potřeby jsou obecně popsané s nedostatečnou přesností

Celý pojem potřeby jako biologického jevu je problematický. Ignoruje schopnost lidí a jejich okolí sestavit své vlastní vnímání potřeb a toho, jak je lze naplnit.

Maslow považoval seberealizaci za vrchol lidského růstu a přizpůsobení, ale dodal, že málo kdo z nás na této úrovni funguje. Seberealizace je nejednoznačná a tento fakt je obtížné hodnotit. Leclerc a kol. se pokusili tento problém vyřešit pomocí dlouhého seznamu možných popisů seberealizace a vyzvali odborníky, aby dodali vlastní popis.

Celkem v 36 popisech bylo docíleno shody. K závěru došli k názoru, že seberealizaci, lze definovat jako proces, jehož prostřednictvím se rozvíjí potenciál jednotlivce v souladu s jeho sebevnímáním a jeho zkušenostmi. Zobrazuje charakteristiku lidí, kteří jsou otevřeni všem aspektům reality, jsou schopni komunikovat s jinými a porozumět jim a podle toho i jednat.

Maslowovy myšlenky přesto mají dodnes určitou podporu. Například Rowan (1998, str. 81) se snažil Maslowovu teorii poopravit a dát trochu do pořádku, tudíž navrhl tři dodatky pro teorii hierarchie potřeb:

1. Existují dva typy potřeb, je to potřeba úcty a respektu ze strany jiných lidí a potřeba sebeúcty, která vychází z našeho vnitra.
2. Kompetence je další potřeba, která by měla být součástí hierarchie potřeb. Je odrazem naší touhy ovládat určité dovednosti a dělat něco pro radost z toho, že něco dokážeme.
3. Rowan se domnívá, že existují dva druhy seberealizace.

Osoba schopná vyjádřit své skutečné já je druhem prvním, druhý druh seberealizace je tajemnější. Je to pocit blízkosti k Bohu, lidstvu jako takovému, zkrátka něčemu, co přesahuje naše já. (Arnold, 2007)

Herzebrgova teorie dvou faktorů

Další zajímavou teorií, která doplňuje Maslowovu teorii je tzv. Herzbergova dvoufaktorá teorie. Vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací. Předpokladem bylo, že lidé jsou schopni označit a sdělit podmínky, které je uspokojí nebo neuspokojují. Přání zaměstnanců rozdělil do dvou skupin, které jsou protikladné. (Armstrong, 1999)

Za motivující činitele jsou považovány **motivátory** – jsou odvozeny od vztahu pracovníka k vykonávané práci a jejich změny působí na výkonnost pracovníka. Jejich motivaci nabudí například profesní růst, uznání, odpovědnost za práci apod. V případě nepříznivého účinku působí jako demotivátory.

Hygienické faktory se týkají vnějších účinků - tedy prostředí, které jsou nezbytné k udržení přiměřené úrovně spokojenosti. Řadíme zde mezilidské vztahy, pracovní prostředí, platové podmínky jistota práce aj. (Bedrnová, Nový, 1994)

Herzbergova teorie má přesto několik výhrad a je hodně kritizována. Teorie představuje až příliš zjednodušené zdroje uspokojenosti a neuspokojenosti. Vlastní úspěchy jsou nejčastějšími sklony lidí, které považují za spokojenost. Na druhou stranu svou nespokojenost dávají za vinu svým nadřízeným či firemní politice, než za vinu svou (vlastní chyby a nedostatky). (Armstrong, 1994)

Aldeferova teorie motivačních porcesů ERG

Autor „ERG teorie" Clayton Alrderfer omezil lidské potřeby do tří kategorií:

E – Existence - zajištění existence

R – Relatedness - zajištění sociálních vztahů k pracovnímu okolí

G – Growth - zajištění dalšího osobního a kvalifikačního rozvoje (Molek, 2008)

Teorie se týká subjektivních stavů uspokojení a přání. Subjektivní reakce se vztahuje k vnitřnímu stavu lidí, kteří získali to, co chtěli. (Armstrong, 1994)

Maslow se domníval, že uspokojením potřeb se její význam vytratí, dle Alderfera uspokojení potřeb existenčních a vztahových také jejich význam klesá, zatímco uspokojením potřeb růstových se naopak jejich význam zvyšuje.

McClellandovy potřeby výkonu (úspěchu), spojenectví a moci

Různí lidé mají různé úrovně potřeb, McClelland identifikoval tři nejdůležitější potřeby:

- potřebu výkonu (potřeba dosažení úspěchu v soutěži s ostatními lidmi)
- potřebu spojenectví (potřeba vřelých a přátelských vztahů s ostatními lidmi)
- potřebu moci (potřeba kontroly a ovlivňování ostatních)

Jedna potřeba může mít u jedince převahu, ale naznamená to, že ostatní potřeby neexistují. Tyto tři potřeby mohou mít na různých úrovních řízení různou prioritu. Pro úspěch v nižších a středních manažerských funkcích je důležitá potřeba výkonu, zatímco u vyšších manažerských funkcí je zájem o potřebu moci. (Armstrong, 1994)

3.2.5.3.Procesní teorie motivace

Teorie zaměřené na proces můžeme také jinak nazvat kognitivní teorie. Lidé různě vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou, a tím se právě tyto teorie zabývají. Pro manažery jsou kognitivní teorie mnohem užitečnější než teorie zaměřené na obsah, jelikož kladou důraz na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci. (Armstrong, 2002)

Budeme se tedy zabývat celkem třemi přístupy motivace:

Teorie očekávání (expektační teorie)

Americký psycholog Victor Vroomen došel k závěru, že motivace jednotlivce záleží na kombinaci třech faktorů, které ovlivňují efektivnost úsilí a splnění úkolu. Jsou to:

- významnost dosažených úkolů (valence)
- očekávání, že snaha bude korunovaná požadovaným výstupem
- prostředky, které má jednotlivec k dispozici a s nimiž dosáhne požadovaného výstupu (Dědina, Odcházel, 2007)

Je však nutné vzít i v úvahu faktory, které ovlivňují úsilí. Ideální stav nastává, jestliže jedinec a organizace má stejnou představu o tom, co by měl člověk dělat. Klíčovým faktorem jsou i schopnosti, dovednosti, inteligence apod. jedince. (Molek, 2008)

To vysvětluje, že vnější nebo vnitřní motivace funguje pouze tehdy, pokud to člověku stojí za úsilí. Například prémie funguje v případě, že propojení mezi úsilím a odměnou je zřetelné a u úsilí člověka mu stojí za to. (Armstrong, 2002)

Teorie cílů

Mají-li lidé náročné a však reálné cíle a existuje-li zpětná vazba na výkon, zlepší se jejich motivace i výkon. Nezastupitelnou roli, zde sehrává hlavně ona zpětná vazba, neboť člověku poskytuje informace nejen o tom, jak dobře svou práci vykonává, ale i to, jak upravit své úsilí, směr a strategie. (Molek, 2008)

Teorie je vhodná k dosahování krátkodobých cílů. I technika je zaměřena spíše na výkon jednotlivce, nikoliv na výkon celého týmu. (Dědina, Odcházel, 2007)

Teorie spravedlnosti (teorie rovnosti)

Lidé jsou motivovanější, pokud se s nimi zachází spravedlivě a slušně. Jde o pocity a vnímání a vždy jde o porovnání s jinými osobami. Spravedlnost nesmíme zaměňovat se synonymem rovnosti, což znamená zacházet se všemi stejně. (Armstrong, 2002)

Spravedlnost má dle Adamse dvě formy:

Distributivní spravedlnost, kdy lidé mají pocit, že jsou odměněni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními.

Procedurální spravedlnost, která se týká toho, jak lidé vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, tedy jejich povyšování a disciplinární záležitost. Procedurální spravedlnosti jsou spojeny s interpersonálními faktory, které přispívají k vnímání. Jsou to:

- přiměřené zvažování pracovníkova stanoviska
- potlačení osobní předpojatosti k pracovníkovi
- důsledně stejné uplatňování kritérií u všech pracovníků
- poskytování včasné zpětné vazby, týkající se důsledků rozhodnutí
- poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí (Molek, 2008)

Stacey Adams vyvinul rovnici, dle které kalkulujeme rovnováhu:

Můj zisk/ moje snaha = tvůj zisk/ tvoje snaha

Mezi zisky zahrnujeme například finanční odměny, benefity a uspokojení. Cílem člověka je dosáhnout za odpovídající snahu odpovídající zisk. V případě nerovnováhy je člověk nucen korigovat své chování. Má-li člověk pocit, že je podhodnocován, sníží své úsilí nebo svůj výkon zvýší, aby se psychologicky zvýhodnil.

Teorie rovnosti má však i své slabé stránky, jelikož ignoruje širší sociální a organizační vztahy a určité nerovnosti ve společnosti existují (je složité srovnávat různé profese apod.). (Dědina, Odcházel, 2007)

Teorie reaktence – mají-li lidé přiměřenou svobodu rozhodování, volí potom takové chování, které maximalizuje uspokojení jejich potřeb. Jestliže je tato svoboda rozhodování ohrožena, budou lidé reagovat tak, aby se vyhnuli další ztrátě svobody.

Teorie vlastní účinnosti – teorii vytvořil Bandura, která se týká sebedůvěry jedince, jenž bude schopen splnit určité úkoly, dosáhnout určitých cílů nebo se naučit určité věci. (Armstrong, 1999**)**

3.2.6. Výkonová motivace

Motiv výkonu nebo jinak řečeno výkonová motivace patří k základním žádoucím charakteristikám člověka, proto tomuto tématu je věnovaná mimořádná pozornost**.** Výkonnost člověka je z hlediska jeho osobnosti determinována nejen pracovní způsobilostí, ale také ochotou práci vykonávat.

Podstata motivu je úspěch, jehož síla je oslabována strachem z neúspěchu, který odpovídá za nižší výkon. Síla motivu výkonu má vliv i na posuzování **pravděpodobnosti dosažení úspěchu**. Osoby se silným motivem k výkonu mají tendenci přeceňovat své schopnosti a to tak dlouho, dokud si neověří své skutečné schopnosti. Osoby se strachem z neúspěchu, které jsou již ve svém výkonovém chování utlumeny, budou dalším neúspěchem ještě více tlumeny. Naopak osoby orientované na dosažení úspěchu svůj motiv výkonu posílí při dalších úspěších.

Důležitým předpokladem motivu je také **minulá zkušenost subjektu.** Velkou roli hraje, jakým způsobem byl jedinec v rodině vychováván a od toho se odvíjí jeho síla motivu k výkonu. Lidé, kteří byli v dětství velmi brzy vedeni k samostatnosti, přijímají výkon jako výzvu.

Matky je vedly už v dětství k tomu, aby se sami oblékali, obstarávali běžné denní záležitosti apod., nebo mohly své děti odměňovat za svůj výkon polibkem či pohlazením. Síla motivu výkonu závisí taktéž i na **odměňování úspěšnosti,** a to již od raného věku. Sebevědomí a ctižádostivost jsou důležité vlastnosti a mají vliv na vývoj osobnosti.

Vliv neúspěchu na sílu motivace záleží na síle motivu a výkonu a na obtížnosti úkolu, který nebyl splněn. Neúspěch může vyvolat popud a tedy i motivaci, ale současně jsou vyvolány i emoce, které naopak pocit z neúspěchu mohou člověka demotivovat. Neúspěch tak může snižovat nebo zvyšovat sílu motivu výkonu.

McClelland zkoumal **souvislost silného motivu výkonu**. Došel k závěru, že osoby se silným motivem výkonu si lépe poradí při zpracování různých úkolů, lépe řeší problémy a dosahují i lepších výsledků. Při řešení daných úkolů dělají méně chyb a potřebují méně času, než osoby se slabým motivem.

McClellan provedl také zajímavý výzkum, na jehož základě zkoumal **závislost mezi riskováním a sílou motivu výkonu** a výsledkem bylo, že děti se silným motivem výkonu riskují méně, volí raději lehčí úkoly, než děti se slabým motivem výkonu, které postupují riskantně a nebojí se experimentovat.

Vliv na výkonovou motivaci má také **očekávání výhry**. Výkon se snižuje, očekává-li se prohra. Ovšem ani nedosažitelný cíl neztrácí svou hodnotu, teprve po marném pokusu jeho dosažení, tedy v situaci frustrace, může být jeho hodnota podceňována. Úroveň výkonu je větší, čím větší je hodnota cíle, souvisí s tím však i stupeň obtížnosti jeho dosažení. Snadno dosažitelné cíle mají malou hodnotou, protože přinášejí slabý pocit úspěchu.

Ve výkonové situaci jsou vždy dva motivy, a to motiv úspěchu a motiv vyhnutí se neúspěchu. Od toho se odvíjí emoce: naděje na úspěch a strach z neúspěchu. Rozhoduje několik činitelů, zda se jedinec pustí do úkolu:

- síle motivu (je dána poměrem touhy po úspěchu ke strachu z neúspěchu)
- obtížnost úkolu
- pravděpodobnosti dosažení cíle

Výkon také významně ovlivňuje **úroveň aspirace.** Jde o ego-vztažné činnosti, které souvisejí se sebepojetím a sebehodnocením. Představuje osobní výši nároků, které jedinec klade na svůj výkon. Asirační úroveň se po každém výkonu mění.

Každý člověk je v něčem dobrý, v něčem zase slabší, neznamená však, že pokud jsme v některé aktivitě nebo dovednosti slabší a máme pocit méněcennosti, že jsme nějakým způsobem postiženi, vše souvisí s mírou sebevědomí a ctižádovosti. (Nakonečný, 2014)

3.3.Řízení pracovního výkonu

3.3.1 Definice

Hlavním smyslem personální práce je pracovní výkon, neboť organizace si najímá pracovníky, aby odváděli žádoucí pracovní výkon a naplňovali tak cíle organizace. (Koubek, 2009)

V posledních letech se řízení pracovního výkonu dostalo značně do popředí. Lze jej označit jako strategický a integrovaný přístup zabezpečování trvalé úspěšnosti organizace, pomocí zlepšování pracovního výkonu lidí, kteří v organizaci pracují. (Armstrong, 2002) Moderní řízení pracovního výkonu zdůrazňuje potřebu a vytváření pracovních úkolů a pracovních míst „na míru“, schopnostem a preferencím každého pracovníka. Dříve organizace vycházely z předpokladu, že všichni lidé mají stejné předpoklady k pracovnímu výkonu. Věk, pohlaví, zdravotní stav apod. nepovažovaly za důležité a dávaly najevo, že žádoucí výkon je takový, který odvádějí pouze špičkoví pracovníci. (Koubek, 2009) Strategický proto, že řízení pracovního výkonu se zaměřuje na širší záležitosti, k nimž se podnik musí postavit čelem, pokud chce ve svém prostředí fungovat efektivně a chce-li dosahovat dlouhodobějších cílů. A je integrovaný čtverým způsobem:

Vertikální integrace – propojení a spojení podnikových, týmových a individuálních cílů.

Funkční integrace – propojení strategií jednotlivých funkcí či funkčních útvarů v různých částech podniku.

Integrace v oblasti lidských zdrojů – propojení různých stránek řízení lidských zdrojů (rozvoj organizace, rozvoj lidských zdrojů, rozvoj lidí, odměňování logického a promyšleného přístupu).

Integrace potřeb jedinců s potřebami organizace do značné míry. (Armstrong, 2002)

Než se podrobněji budeme zabývat celkovým pojmem řízení pracovního výkonu, vysvětlíme si, co to pracovní výkon vlastně je. Pracovní výkon ovlivňuje řada faktorů (kvalifikace, délka praxe, vztah k podniku, schopnosti, motivace aj.) Výkon můžeme chápat jako splnění určitých kvantitativních cílů.

Přesto výkon není jen to, čeho lidé dosahují, ale také, jak toho dosahují. Je produktem duševního a tělesného úsilí, které jedinec použije k splnění úkolu. (Molek, 2008)

Existují různé názory na to, co je výkon.

Kane (1995) tvrdí: „Výkon je „něco“, co osoba nechává za sebou a co existuje nezávisle na účelu.“

Bernadin a kol. (1995) uvedli, že výkon by měl být definován jako výsledky práce, protože ty jsou nejsilněji spojeny se strategickými cíli organizace, spokojeností zákazníka a přispěním k hospodářským výsledkům.

Oxfordský slovník anglického jazyka (Oxford English Dictionary) definuje výkon jako uskutečnění, vykonávání, provedení a vypracování něčeho přikázaného, slíbeného nebo objednaného.

Bates a Holton (1995) definovali výkon jako mnohostranný pojem, jehož měření závisí na mnoha faktorech. Je důležité určit, zda cílem měření je výkon soudit na základě výsledků nebo chování.

Závěrem lze říci, že výkon znamená jak chování, tak výsledky a je třeba zvažovat oba faktory - chování jako vstupy a výsledky jako výstupy. (Armstrong, 2002)

3.3.2 Podstat řízení pracovního výkonu

Snahou každé organizace je dosahování lepších výsledků a řízení výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, norem a požadovaných kompetencí. Je to proces uplatňující společné a sdílené chápání toho, čeho má být dosaženo a přístup k řízení a rozvoj lidí, aby bylo dosaženo krátkodobých i dlouhodobých cílů. (Armstrong, 1999)

3.3.3 Proces řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního procesu je nepřetržitý a flexibilní proces, který se zaměřuje na plánování a zlepšování budoucího výkonu. Proces představuje určitý cyklus znázorňující schéma, které nám znázorňuje jasnou a přímou vazbu na podnikové plány tak, aby dohodnuté cíle s jednotlivci a týmy byly propojeny s cíli podniku a podporovaly jejich dosažení. Základními činnostmi tedy jsou: (Armstrong, 1999)

Definování role pracovníka

Dohoda, co se od držitele role očekává – hlavní oblasti výsledků a požadavky na schopnosti. (Koubek, 2009)

Projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu

Dohoda obsahuje, čeho by měl pracovník dosáhnout, jak bude jeho výkon posuzován a jaké jsou potřebné schopnosti a dovednosti k dosažení jeho výsledkům. (Koubek, 2009)

Obsahem dohody je také plán nezbytný k zlepšování pracovního výkonu, plán osobního rozvoje a také jaké podpory se mu dostane od jeho manažera. (Molek, 2008) Dohoda se týká následujících bodů:

Cíle

Jsou klíčovou fází celého procesu, neboť jsou odrazem toho, co musí být dosaženo. Představují bod, ke kterému směřujeme. (Molek, 2008)

Armstrong rozdělil dva typy cílů:

Pracovní (provozní) cíle – týkají se výsledků, kterých má být dosaženo. Tyto cíle se týkají poslání organizace, jejích základních hodnot a strategických plánů.

Řízení pracovního výkonu je sjednocuje tak, aby v celé organizaci byla vytvořena společně sdílená vize požadavků výkonů, které přispívají k efektivitě a úspěšnosti organizace.

Rozvojové cíle – vychází z analýzy a diskuze o výkonu pracovníka s porovnáním s dohodnutými cíli a požadavky na určité vlastnosti a úroveň kompetence. Jedná se tedy o osobní a vzdělávací cíle, které se týkají toho, co by měl pracovník udělat, co by se měl naučit, aby svůj výkon zlepšil. Je důležité brát v úvahu i faktory, které by přispěly či nepřispěly k dosažení stanovených cílů. (Armstrong, 1999)

Jak už jsem se zmínila na začátku, cíle jsou výchozím bodem řízení výkonnosti zaměstnanců a nejdůležitějším úkolem managementu.

Úlohou vrcholového managementu je stanovit strategické cíle, tedy vizi organizace, která dává základní směr a smysl její činnosti. Dílčí cíle potom činí tuto vizi dosažitelnou, která má za úkol definovat střední management.

Ten rozděluje cíle do menších úkolů a kroků, které poté vykonávají zaměstnanci. Právě ona vize organizace dává zaměstnancům představu o tom, kam organizace směřuje, nikoliv představu o tom, co se od nich očekává. Mají-li cíle plnit svou úlohu při řízení zaměstnanců, musí být efektivní.

K zásadním charakteristikám efektivních cílů patří následující znaky:

Konkrétnost a jednoduchost – stručnost, srozumitelnost, jednoduchost a jednoznačnost cílů říkají zaměstnancům: co, kdy, v jakém množství, kvalitě apod. se od nich očekává. Měli by být popsány jednou větou.

Měřitelnost – neměřitelné cíle neumožňují přesně zjistit, do jaké míry jich bylo dosaženo a dosažení pokroku.

Dosažitelnost a ovlivnitelnost – efektivní cíle vyžadují, aby zaměstnanci vynaložili plné úsilí, musí být však dosažitelné a realistické.

Důležitost – známé Paretovo pravidlo říká, že 80% výsledků pochází z 20 % činností. Důležité cíle se vztahují k 20 % činnosti zaměstnanců, které mají rozhodující vlivy na jejich výkonnost.

Termíny – cíle by měly mít stanovené termíny svého dokončení, jedině tak jsou zaměstnanci schopni se soustředit na své úsilí. (Urban, 2003)

Při vytváření dobrých cílů se můžeme orientovat i na základě anglického výrazu **SMART**, kde jednotlivá písmenka charakterizují znaky dobře zformulovaných cílů:

- **S** (specific/stretching) = jasné, jednoznačné, poctivé, srozumitelné a podmětné
- **M** (mesurable) = měřitelné, tedy vyjádřitelné v pojmech, množství, kvalitě, času a peněz
- **A** (achievable) = podnětné, náročné, ale také dosažitelné pro schopné a motivované jedince
- **R** (relavant) = cíle jednotlivého pracovníka musí mít vazbu na cíle celé organizace a přispívit k jejich dosažení
- **T** (time-framed) = časově přiměřené (Armstrong, 2002)

Aby lidé pochopili požadavky celé organizace na jejich výkon práce, je důležitá komunikace.

Cíle lze komunikovat celou řadou způsobů, ne všechny jsou efektivní. Vizi je třeba komunikovat často a nejrůznějšími způsoby. Zaměstnance bychom měli motivovat, inspirovat a zaujmout. Tohoto docílíme nejlépe společnou schůzkou firmy, na které je vize prezentována a následně vysvětlena.

Dané cíle je třeba také neustále připomínat a vytyčovat, což je velmi obtížné. Zaměstnanci, ale i manažeři jsou denně odváděni od pozornosti hlavních cílů a mají tendenci sklouznout k činnostem méně důležitým. (Urban, 2003)

Měřítka a ukazatele výkonu

Měřítka pracovního výkonu by nám měla poskytovat fakt, zda bylo či nebylo dosaženo požadovaného výsledku. (Armstrong, 1999)

Ukazatele pracovního výkonu lze třídit následujícím způsobem:

Finanční – příjem, ekonomická přidaná hodnota, rentabilita, náklady aj.

Výstupů – vyrobené nebo zpracované jednotky, noví zákazníci, výrobní kapacita.

Účinnosti – dokončení práce či projektu, plnění norem (kvalita a úroveň služeb), změny chování (vnitřní a vnější zákazníci), inovace.

Reakcí a odezvy – názory a mínění zákazníků, spolupracovníků a ostatních lidí.

Časové – rychlost reakce na odpovědi, plnění cílů v porovnání s časovým rozvrhem, množstvím restů atd. (Armstrong, 2002)

Definice měřítek je nejlepší základnou pro zpětnou vazbu a je potřeba dodržet i následující zásady:

- měření a ukazatele by se měly vztahovat k výsledům, nikoliv k úsilí
- dosažení výsledků musí mít pracovník pod kontrolou
- měření musí být objektivní a ukazatele zjistitelné
- měření musí být pracovníkem považováno za spravedlivé
- pro měření musejí být k dispozici příslušné údaje
- je vhodné upřednostňovat tradiční a všeobecně srozumitelné ukazatele (Koubek, 2009)

Kaplan a Norton (1992) byli názoru, že žádný jediný ukazatel nemůže zaručit jasnost nějakého pracovního úkolu. Manažeři vyžadují vyváženost finančních a provozních ukazatelů. Proto Kaplan a Norton vytvořili soubor ukazatelů, které přinášejí manažerům rychlý, ale obsáhlý přehled o podniku. Soubor nazvali **„karta vyváženého skóre“,** podle níž musí manažeři odpověď na čtyři základní otázky, na základě kterých se podívají na podnik ze čtyř vzájemně propojených úhlů pohledů:

1. jak nás vidí zákazníci?
2. v čem musíme vynikat?
3. můžeme pokračovat ve zdokonalování a ve vytváření hodnoty?
4. jak vypadáme z hlediska akcionářů?

Podniky jako např. NarWest a Halifax si tento systém upravily, že výkon začaly měřit na základě čtyř dimenzí:

1. finanční výsledky
2. služba zákazníkům
3. vnitřní procesy – jak dobře jsou věci dělány
4. řízení lidí (Armstromg, 2002)

Kompetence

Řízení výkonu práce se týká kompetencí, které jsou potřebné k dosažení potěšujících výsledků. Od pracovníků se očekává určité chování, kterého si musí být vědomni a pokud tato očekávání naplní, bude toto považováno za dobrý výkon. (Armstrong, 1999)

Základní hodnoty

Chování pracovníků také přispívá k podpoře základních hodnot organizace jako týmová práce, dodržování předpisů o ochraně zdraví a bezpečnosti při práci, flexibilita, kvalita služeb apod. Tyto zásady je zapotřebí s pracovníkem projednat a při své práci je musí respektovat. (Armstrong, 1999)

Zpracování plánu osobního rozvoje

Plán osobního rozvoje je zaměřen na rozvoj znalostí, schopností, dovedností a zlepšení pracovního výkonu, aby pracovník mohl svou práci vykonávat lepé. Za naplnění plánu je odpovědný sám pracovník, nikoliv organizace nebo manažer. Ti mu jen napomáhají a podporují ho při jeho realizaci. (Molek, 2008)

Řízení pracovního výkonu v průběhu roku

Jde o nepřetržitý proces udávání směru, monitorování a měření výkonu. Je to přirozený postup, který používají všichni manažeři a v němž jednotlivci, ale i manažeři společně pracují, aby nejlépe pochopili, co mají dělat, jak se co má dělat a čeho se má dosáhnout.

Aktivity, které jsem popsala v této kapitole jsou jen rámec vzájemného porozumění mezi manažery a pracovníky. Tento rámec a filozofie, o kterou se opírá, mohou být východiskem pro trvalé vzdělávání a výcvik nových zaměstnanců a nepřetržitý rozvoj dovedností a schopností. Měli by být připraveni, ochotni a schopni definovat a naplňovat vznikající potřeby a následně se snažit o jejich naplnění.

Manažeři by během roku měli organizovat kolektivní setkání, ale i pravidelná osobní setkání se svými pracovníky. Během těchto průběžných schůzek mohou sledovat pokroky při plnění cílů a zlepšování osobního rozvoje. (Armstrong, 1999)

Při řízení pracovního výkonu v průběhu roku mohou vyvstat tyto otázky:

Aktualizace cílů a plánů

Pokud je to nezbytné, cíle a plány se v průběhu roku upravují a aktualizují. Aktualizace plánů a cílů zahrnuje:

- diskuzi s pracovníkem, co udělal a čeho dosáhl
- identifikaci nedostatků v dosahování norem a dodržování cílů
- určení příčin nedostatků, prověření změn okolností, za jakých je práce vykonávána a identifikace nových požadavků na pracovníka nebo manažera
- dohodnutí jakýchkoliv změn cílů a plánů práce s ohledem na změněné okolnosti
- dohodnutí kroků požadovaných zaměstnancem nebo manažerem (Armstrong, 1999)

Řízení soustavného vzdělávání

Všichni manažeři a pracovníci by měli být vedeni k tomu, aby se učili ze svých úspěchů, úkolů a problémů ze své každodenní práce. Každý úkol, který vykonávají, jim nabízí příležitost učit se a vnímat co dělají a jak to dělají, a vyhodnocovat závěry, jak se chovat v budoucnu při plnění podobného úkolu. (Armstrong, 1999)

Řešení problémů pracovního výkonu

Sdělení cílů není jen o tom je sdělit odshora dolů, ale také zdola nahoru. (Armstrong, 2002) Pracovník by nikdy neměl váhat a kdykoliv se obrátit na svého nadřízeného s jakoukoliv záležitostí či problémem jeho práce. Manažer by měl umět přijímat kritické připomínky, naslouchat a vzápětí poskytovat zpětnou vazbu. Včasné odhalení a společné řešení problémů přispívá k vyřešení překážek. (Koubek, 2009)

Problém výkonů můžeme řešit 5 následujícími postupy:

Identifikovat problém a shodnout se se spolupracovníkem, o jaký nedostatek se jedná. Zpětnou vazbu by měl poskytovat manažer, ovšem i pracovníci mají tu možnost si sami změřit a zhodnotit svůj vlastní výkon, neboť znají svá měřítka výkonu.

Odhalení příčin nedostatků. Manažer společně s pracovníkem musejí identifikovat příčiny problému a rozhodnout, jak jej napravit. Manažer by neměl pracovníka obviňovat, že je to jeho chyba, ale řešit, proč problém vznikl, tedy zda pracovník pochopil, co se od něj očekává, nebo úkol nemohl splnit kvůli schopnostem a dovednostem apod.

Dohoda o potřebných krocích, které povedou k překonání problému. Měla by být dohodnuta měřítka a způsob poskytování zpětné vazby.

Zajištění podmínek pro úspěšnost těchto kroků jako je koučování, vzdělávání, vedení atd. Podílet na spolupráci se musí i samozřejmě pracovník.

Sledování a poskytování zpětné vazby. Manažer pečlivě sleduje pracovníky, jak se podílí na realizaci kroků a vede je k tomu, aby sami sledovali svůj výkon a dělali i podle potřeby sami příslušná opatření. (Armstrong, 1999)

3.4.Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovníků je hlavní etapou procesu řízení pracovního výkonu a také významným nástrojem motivace. (Molek, 2008)

Je to systematický popis předností nebo slabin jedince či skupiny, který slouží ke shrnutí a dokumentaci výkonu zaměstnance za uplynulé období. Hodnocení má význam jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance a je pomůckou vedení, rozvoje, motivace pracovníků, jeho podpory a vzájemné komunikace mezi manažerem a pracovníkem. (Špalková, 2004)

3.4.1. Normy a standard

Normy a standardy jsou klíčem hodnocení každého zaměstnance.

Standardy jsou ustanovené zásady nejčastěji v písemné podobě, patří sem např. firemní směrnice, manuály, pracovní postupy a pravidla, výkonové cíle atd. Pro zaměstnance představují jasně stanovené limity jejich chování. V případě porušení těchto limitů může být zaměstnanec dokonce propuštěn.

Normy oproti standardům mají podobu neformalizovaných pravidel a postupů, proto je obtížnější je přesně stanovit. Ať už jde o způsob komunikace nebo formu oblékání, většina zaměstnanců se jimi řídí, neboť při jejich porušení by se necítili dobře. Problémem norem jako nástrojů hodnocení výkonu zaměstnanců je jejich nesituační charakter. Jako příklad uvedu zaměstnance firmy, kteří by měli k sobě chovat vzájemný respekt bez ohledu na pozici. Jak tento respekt změříme? Je respekt něčím, co zaměstnanec vykazuje nebo nevykazuje nebo jej lze měřit pomocí určité směrnice? Kde spočívá hranice mezi respektováním a nerespektováním? Porušení norem lze očekávat také, ale nepředstavuje vážný problém. Pokud však narušuje toto porušení výkon ostatních zaměstnanců, je úkolem manažera zasáhnout. (Urban, 2003)

Hodnocení pracovníků tedy neznamená pouze hodnocení pracovního výkonu, ale také jejich pracovní a sociální chování a vztah k vykonávané práci. (Špalková, 2004)

3.4.2. Proč hodnotiti výkon

Přínosem pravidelného hodnocení je stanovení cílů, ale i koučování, motivace a poskytování zpětné vazby, která se vztahuje k výkonu zaměstnanců. (Urban, 2003)

S hodnocením výkonů souvisejí i náklady na vybudování hodnotícího systému na zaměstnance, kteří ho provádějí, a na zpracování výsledků. Tvrdí se však, že systémy hodnocení někdy přináší více zla než užitku. (Rejf, 2009)

My si ale řekneme, jaké jsou hlavní přínosy pravidelného hodnocení:

Kdo hodnotí

Způsobů hodnocení pracovního výkonu je mnoho, nelze jej však využívat stejně pro všechny účely hodnocení. Hodnocení **přímým nadřízeným** je nejčastější způsob, se kterým se setkáváme v praxi, ale i v teorii, neboť také provádí závěrečné vyhodnocování, projednává s pracovníkem opatření vyplývající z hodnocení, panuje i zde důvěrná znalost práce a pracovních podmínek. (Špalková, 2004)

Jako ověřovatel a schvalovatel může fungovat **nadřízený nadřízeného.** Kontroluje, zda hodnocení proběhlo spravedlivě nebo ho prováděl zcela sám. Nevýhodou je nedostatečný kontakt s pracovišti a jednotlivými pracovníky. Výhodné je, pokud je hodnocení východiskem odměňování nebo povyšování. (Koubek, 2009)

Hodnocení podřízenými je vhodné pokud pracovníci znají povahu práce svého nadřízeného a proto se používá velmi zřídka. (Koubek, 2009) Hodnocení bývá prováděno většinou formou anonymních dotazníků, může obsahovat typy otázek jako:

- je váš nadřízený připraven Vás vyslechnout?
- je to někdo, na koho se můžete obrátit?
- je připraven pochválit?
- apod.

Nadřízenému jsou poskytnuty hlavně informace o tom, jak ho podřízení vnímají. Nevýhodou je, že podřízení mají tendenci si vyřídit účty s nadřízeným nebo naopak se mu zalíbit, pokud hodnoceníanonymní není. (Špalková, 2004)

Hodnocení prováděné spolupracovníky bývá spolehlivé, ale je spojeno s celou řadou problémů. Spolupracovníci sice znají povahu práce a jeho výkon, mohou však hodnotit jen některá hlediska, jako je komunikace, spolupráce, reakce na problémy a jsou málokdy ochotni spolupracovat. (Špalková, 2004) Jako tým přinášejí více pohledů a jsou často přednější než samotní nadřízení. (Urban, 2003)

Někdy se též používá týmové hodnocení. Tým bývá složen z 5 až 8 členů, kam můžeme zařadit například nadřízeného, spolupracovníky, psychologa aj. Hodnocený spolupracovník se přitom spolupodílí na týmové práci. (Koubek, 2009)

Hodnocení prováděné **pracovníkem personálního útvaru** se volí v případě, kdy neexistuje nadřízený. S tímto případem se můžeme setkat např. v právnických nebo konzultanských firmách, proto není příliš častým případem. Je založeno na kvalitě podkladů a závislé na schopnostech daného personalisty. Organizace tohoto hodnocení je velmi obtížná. (Koubek, 2009)

Hodnocení zákazníky se používá v případech, kdy je pracovník denně v kontaktu se zákazníky a s jinými pracovníky. Jeden z problémů je, že zákazníci dost často hodnotí bez promyšlení, jen proto, že se to po nich požaduje. I nespokojenost zákazníka s výrobkem kritizuje výkon pracovníka, který výrobek pouze reprezentuje. (Koubek, 2009)

Psychologické hodnocení se provádí na základě psychologických testů, pohovoru s psychologem. Ten poté zpracuje písemný posudek týkající se intelektu, emocionality, motivace a dalších vlastností, které mohou ovlivnit pracovní výkon. (Špalková, 2004)

I samotného zaměstnance můžeme zařadit do procesu hodnocení. V takovém případě jde **o sebehodnocení,** které se využívá jako příprava na hodnotící pohovor. Obvykle má formu zprávy o výsledcích práce nebo vyplnění hodnotícího formuláře. (Špalková, 2004)

Hodnocení je použito v zájmu jejich rozvoje, obohacení práce, zlepšení pracovních podmínek apod. Nevýhodou je, že pracovníci mají sklon se přeceňovat nebo nedoceňovat, nejsou tak schopni objektivně hodnotit sami sebe. (Koubek, 2009)

3.4.3. Proces hodnocení

Proces hodnocení chápe řada manažerů jako jednorázový a převážně administrativní úkol ve snaze ho provést co nejrychleji, aby se mohli vrátit ke své skutečné činnosti.

Hodnocení výkonu není jen o vyplnění formulářů, jde o trvalý proces, který začíná dnem, kdy je zaměstnanec přijat do organizace a končí dnem odchodu z organizace. Jen minimum manažerů poskytuje svým zaměstnancům pravidelnou zpětnou vazbu, kterou zaměstnanci potřebují pro zlepšování své práce, a proto se může hodnocení výkonů stát velmi obávanou záležitostí. (Urban, 2003)

Proces hodnocení tvoří 5 fází:

1. **fáze**

- společné stanovení cílů a projednání, jaký výkon se od zaměstnanců očekává (Urban, 2003)
- stanovení zásad, pravidel a průběhu hodnocení, vytvoření formuláře pro hodnocení a analýza pracovního místa
- stanovení norem pracovního výkonu, volba metod a klasifikací hodnocení a určení rozhodného období pro zjišťování informací o pracovním výkonu (Koubek, 2003)

2. **fáze**

- shromažďování informací – zkoumání a pozorování pracovníků při jejich práci
- pořízení dokumentace o pracovním výkonu, na základě kterého se vyhneme sporům v budoucí diskuzi a můžeme se kdykoliv k záznamům vrátit (Koubek, 2009)
- poskytování průběžné zpětné vazby pracovníkovi – kdykoliv je třeba jeho činnost podpořit nebo napravovat (Urban, 2003)

3. fáze

- porovnávání pracovních výsledků s výsledky očekávanými a jejich vyhodnocování, dále vyhodnocení pracovního chování, schopností a dalších dovedností pracovníka, prováděné standardními postupy (Koubek, 2009)
- do hodnocení pracovního výkonu je důležitým prvkem sebehodnocení pracovníka (Urban, 2003)

4. fáze

- osobní setkání se zaměstnanci a diskuse o výsledcích hodnocení (Urban, 2003)

5. fáze

- stanovení nových cílů, očekávání a standardů v případě neuspokojivých výsledků
- následné pozorování výkonu a poskytnutí pomoci (Urban, 2003)

3.4.4. Metody hodnocení

Hodnocení výkonů je obvykle vázáno na odměňování a hodnocení kompetencí je vázáno na rozvoj.

Hodnocení podle stanovených cílů

Pracovník spolupracuje se svým nadřízeným, se kterým si stanoví cíle a následně na nich pracuje. Pro úspěšnost této metody musí být cíle kvantifikovatelné a měřitelné (počet telefonátů, objem prodaných výrobků apod.) Dosažený výsledek si poté porovná s požadovaným cílem (absolutně/relativně). (Rejf, 2009) Cíle by měly být dosažitelné, měli by vyvolávat zaujetí a měly by být podnětné. Formulace cílů by měla být písemná, jasná a stručná. (Koubek, 2009)

Hodnocení na základě plnění norem

Používá se, pokud se vyžaduje shoda výkonu zaměstnance a zavedeným pracovním výkonem.

V dnešní době se využívá jen zřídka fyzické sledování jako např. sledování kamerou, zaznamenávání úhozů do klávesnice, rychlost kamionu apod. (Rejf, 2009)

Hodnocení na základě kritických případů

Je založeno na posouzení uspokojivých a neuspokojivých výkonů hodnotitele během roku. Záznamy o případech se vedou písemně a shromažďují se. Nevýhodou je časová náročnost, jelikož od hodnotitele se vyžaduje, aby pravidelně pořizoval záznamy, což může být i nudné a vyvolávat konflikty. (Koubek, 2009)

Hodnocení pomocí stupnice

Hodnotí se pomocí známkování, bodování. Jde o jednu z nejstarších a nejpopulárnějších metod. (Špalková, 2004)

Používají se různé hodnotící stupnice, mezi 3 základní stupnice patří:

Číselná – kdy každé kritérium práce je vyjádřené pomocí číslice nebo bodu. Hodnocení potom může být vyjádřeno souhrnným počtem dosažených bodů u všech posuzovaných kritérií. (Špalková, 2004)

Grafická – hodnocení každého kritéria je zaneseno do grafu. Souhrnné hodnocení je vyjádřeno křivkou, která vznikne spojením všech dosažených bodů na jednotlivých úsečkách. (Špalková, 2004)

Slovní – stupně hodnocení jsou vyjádřené přídavnými jmény (výborný, dobrý, vyhovující, nevyhovující apod.) nebo stručnou situační charakteristikou hodnocení pracovníka. (Špalková, 2004)

Srovnání mezi jednotlivými pracovníky

Porovnání výkonů dvou a více jedinců. Tyto metody nejsou příliš vhodné např. pro účely odměňování. Nejčastěji se používá:

Střídavé porovnání – Hodnotitel zapíše nejlepšího pracovníka na první místo a nejhoršího na poslední místo. Ze zbylých pracovníků opět vybere nejlepšího a zapíše ho na druhé místo, nejhoršího zapíše na předposlední místo atd. Seznam se zaplňuje od konců ke středu. (Koubek, 2009)

Párové porovnání – hodnotitel pomocí seznamu hodnotí pracovníka na prvním místě a s pracovníkem v seznamu uvedeném na druhém místě. Lepší z nich dostane bod. Párové porovnání spočívá v tom, že je porovnán každý s každým. Pořadí je určené pomocí přiřazených bodů jednotlivým pracovníků. (Koubek, 2009)

Povinné rozdělení – zaměstnanci jsou rozděleni do předem připravených kategorií: 10% pracujících uspokojivě, 10% vynikajících, 20% pracovníků vyžadujících zlepšení atd. Hodnotitel má za úkol přiřadit určité procento pracovníků vždy na určité úrovni pracovního výkonu tak, aby křivka rozdělení četností pracovníků se co nejvíce podobala křivce normálního rozdělení. U malých skupin pracovníků tuto metodu nelze použít. (Koubek, 2009)

Volný popis-pracovní posudek

Hodnotitel písemně popíše pracovní výkon hodnoceného podle předem daného seznamu položek hodnocení. Nejvhodnější je pro hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků. Hodnocení různých hodnotitelů a různých hodnocení je však těžké porovnávat, neboť každý má jiné vyjadřovací schopnosti, nepřihlížejí jen k současnému výkonu hodnocených a popis je ovlivněn i vztahem hodnotitele k hodnocenému. (Koubek, 2009)

Checklist

Dotazník předkládající určité formulace týkající se pracovního chování pracovníka. Posuzovatel označuje odpovědí ano nebo ne na základě určitého typu chování pracovníka. Odpovědi vyhodnocuje personalista v personálním útvaru a jednotlivým formulacím může být připisována určitá váha. Pro každou skupinu pracovních míst je nutné vypracovat jiný formulář a specifické formulace, proto je metoda časově náročná a vyžaduje důkladnou přípravu. (Koubek, 2009)

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) tedy klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování

Stupnice se zpracovává pro každý úkol vykonávaný na pracovním místě. Při plnění úkolů je pracovní chování bodované od 5 až 7 bodů, z nich každý je doplněn konkrétní vzorovou slovní charakteristikou chování pracovníka. Klasifikační stupnici připravují obvykle vedoucí pracovníci s osobami zařazenými na pracovní místa, což zvyšuje pravděpodobnost, že hodnocení bude přijatelné. (Koubek, 2009)

Sdělování výsledků hodnocení

Na hodnotící pohovor bychom měli nahlížet jako na přátelské jednání, jehož záměrem je zlepšit vzájemnou spolupráci. (Špalková, 2004)

Pokud se na rozhovor pečlivě nepřipravíme, může být i nepříjemným zážitkem pro oba zúčastněné. Hodnotitel si musí uvědomit, že výsledky hodnocení nemusí být objektivní a průkazné, a že lidé neradi svým spolupracovníkům říkají nepříjemné věci, proto se často hodnotící pohovoru obávají více než hodnotící. (Koubek, 2009)

Jedním z předpokladů úspěšného hodnotícího rozhovoru je klidné a nerušené prostředí, vyhrazení dostatku času a volba stylu rozhovoru. Hodnotitel by si měl před rozhovorem projít veškeré záznamy a informace a postarat se o to, aby měl v ruce veškeré dokumenty potřebné k rozhovoru.

Nejvhodnější typ rozhovoru je participativní, kdy jsou si hodnotitel a hodnotící rovnoprávnými partnery a snaží se najít společné řešení. (Koubek, 2009) Rozhodně se vyplatí zvolit způsob, kdy se svým hodnocením výkonů začíná sám hodnocený. Není-li si vědom svých chyb a nedostatků, je zapotřebí mu důvody neuspokojivých výsledků vysvětlit. (Špalková, 2004)

Hodnotitel také hodnotícího zapojuje do přemýšlení o cestách ke zlepšení výkonu, aby na nápady přišel sám a povzbuzuje ho. Dále by neměl šetřit chválou, být pozitivní a kritizovat pouze konstruktivně a chápat, že obranné postoje hodnoceného jsou normální. (Koubek, 2009)

S hodnotitelem by měl hovořit ve věcné, nikoliv v osobní rovině, naslouchat jeho názorům a neobávat se přiklonit k jeho stanovisku, pokud jej uzná za správné. Důležité je získat co nejvíce informací. (Urban, 2003)

Také zaměstnanec od svého hodnocení něco očekává. Je to pro něj příležitost k tomu, aby porovnal své představy s představami svého vedoucího, získal zpětnou vazbu o tom, jak pracuje a mohl sdělit své představy o svém odměňování a o svém dalším rozvoji. Hodnotící by měl z hodnotícího rozhovoru odejít s pocitem, že něco získal a je to pro něj další příležitost dalšího osobního rozvoje. (Špalková, 2004)

3.4.5. Chyby a problem hodnocení

Vážnou roli při hodnocení pracovního výkonu hraje i osobnost hodnotitele a faktory, které hodnocený nemůže nijak ovlivnit. (Koubek, 2009) Dalším závažným problémem jsou postoje hodnocených pracovníků k hodnocení a špatně zvolená metoda hodnocení. Všechny chyby a nedostatky jsou poté neúčinnými nástroji podpory a motivace. (Špalková, 2004)

Nejčastější chybou je **nedostatečná příprava**, jelikož je často ponechána na poslední chvíli nebo dokonce až na poslední okamžik. Výkon pracovníka by měl manažer sledovat celoročně a veškeré nedostatky, problémy či úspěchy a výborné výsledky zaznamenat a opatřit si dokumentaci.

Halo efekt – hodnotitel dává na první dojem (vzhled, vystupování, výsledky apod.) a následně pak hodnotí i ostatní vlastnosti nebo položky pracovního výkonu negativně nebo pozitivně. (Molek, 2008) Zaměstnanec je natolik dobrý ve své práci, že hodnotitel poté ignoruje další nedostatky a hodnotí je také pozitivně. (Urban, 2003)

Přílišná shovívavost – jde o případ, kdy je hodnotitel příliš mírný nebo přísný. To má za následek, že hodnocení pracovníci jsou koncentrováni na pozitivním či negativním konci stupnice. (Molek, 2008)

Tendence k hodnocení pracovníků hodnotami ze středu stupnice – hodnotitel volí zlatou střední cestu. Nikomu tedy neublíží a nikomu nenadržuje. Všichni jsou si rovni. Hodnocení pracovníci, kteří podají uspokojivé výsledky jsou demotivováni, zatím co horší pracovníci budou mít dojem, že je vše v pořádku a nebudou mít snahu se zlepšovat. (Koubek, 2009)

Tendence se nechat ovlivňovat svými osobními sympatiemi či předsudky – hodnotitel podlehne vlivu osobních sympatií, antipatií, které nemají nic společného s pracovním výkonem a do hodnocení nepatří.(Molek, 2008)

Tendence hodnotitele hodnotit pracovníky podle svých měřítek – hodnotitel preferuje své přístupy a způsoby k práci. (Molek, 2008)

Přihlížení k sociálnímu postavení, příslušnosti, příbuzenství a známostem, stranické příslušnosti, rasové či etnickým znakům, pohlaví atd. – vedou k oslabení důvěry v hodnotitele, narušení interpersonálních vztahů, demotivaci pracovníků, neboť hodnotitel přihlíží k nejrůznějším nepracovním aspektům. (Molek, 2008)

Výrazně kritická forma hodnocení – hodnotitel nedokáže vhodně namixovat pochvalu s kritikou, a proto volí výrazně kritickou volbu hodnocení. Ten jedná kontraproduktivně, kde převládá dominance hodnotícího a hodnocený pouze naslouchá. (Molek, 2008)

Přílišné nahlížení k hlavnímu účelu hodnocení – hodnotitel se snaží nepoškozovat podřízené (v případě snižování počtu pracovníků, či vylepšit tvář (v případě odměňování). (Molek, 2008)

Nestejná náročnost a přístup k hodnocení uplatňovaných jednotlivými hodnotiteli – pracovníci porovnávají hodnocení jednotlivých hodnotitelů a ti, kteří byli hodnoceni přísněji, mají pocit nespravedlnosti. (Molek, 2008)

Stereotyp – hodnotitel při posuzování svých pracovníků se nechává ovlivnit předsudky nebo obecnými soudy. (Urban, 2003)

Srovnávání – hodnocení výkonů jednotlivých zaměstnanců by nemělo být ovlivněno tím, jak dobří nebo špatní jsou ostatní zaměstnanci. (Urban, 2003)

Hodnocení pracovníků nesmí být v rozporu s platnými zákony a lidskými právy. Je nezbytné vyloučit prvky jakékoliv diskriminace a vše, co nesouvisí s výkonem práce. Při hodnocení dále nemusíme ignorovat podmínky a faktory, které ovlivňují pracovní výkon, ale nezávisí na hodnocení.

Hodnotící by se neměl nechat ovlivňovat osobními sympatiemi nebo antipatiemi, je to nepřípustné a nelze hodnotit pracovníka na základě nedostatečného pozorování a na základě subjektivních nebo nejasných kritérií. (Molek, 2008) Není přípustné také hodnotit pracovníka na základě pracovních norem, které nevznikly jako výsledek pečlivé analýzy práce a jejich podmínek (např. přebrání pracovních norem z jiných organizací, o jejichž podmínkách nic nevíme). (Koubek, 2009)

Pro odstranění uvedených chyb je nutní dodržet zásadní kroky:

- důkladně propracovat a vybrat kritéria a metody hodnocení, aby odpovídaly povaze práce hodnocených pracovníků
- důkladně připravit všechny dokumenty (formuláře, pokyny, vysvětlivky)
- důkladně vypracovat postup hodnocení
- proškolit pracovníky, kteří se budou podílet na hodnocení pracovníků, pečlivé zpracovávat dokumenty a provádět s hodnocenými rozhovory
- informovat pracovníky o smyslu, cílech, kritériích, použitých normách a metodách hodnocení a zaručit si jejich ochotu ke spolupráci (Koubek, 2009)

Většina manažerů souhlasí, že ocenění zaměstnanců je velmi důležité, řada z nich však neví, jak své zaměstnance ocenit a především kolik tomuto ocenění věnovat času. Pochopitelně zde hrají roli finanční odměny, bonusy a zaměstnanecké benefity, přesto ústní nebo písemné uznání nestojí prakticky nic. Je to otázka pár minut a výsledkem je zvýšení motivace, výkonnosti a loajality. (Urban, 2003)

4. Praktická část

4.1.Charakteristika společnosti

Pro výzkum diplomové práce byla vybrána společnost Albert Hypermarket, která spadá pod maloobchodní společnost AHOLD Czech Republic, a.s.

Společnost byla založena v květnu roku 1991, pod jménem Euronova a je dceřinou společností nadnárodní společnosti Ahold sídlící v Amsterdamu, zároveň je součástí Ahold Central Europe. Ahold Central Europe působí mimo Českou republiku také na Slovensku a v Polsku.

Společnost provozuje různé druhy prodejen, od hypermarketů až po malé samoobsluhy. Svým zákazníků poskytuje kvalitní zboží nejrůznějších značek, ale také několik řad vlastních značek (Albert Excellent, Albert Bio, Albert Quality, Albert Freem From, Albert Veggie a BASIC) za atraktivní poměrové ceny.

Společnost Ahold působí v jedenácti zemích, a to na dvou kontinentech - v Evropě a Spojených státech. Celkem vlastní 3500 prodejen a dalších 3000 je provozováno prostřednictvím společných podniků a partnerů.

Albert v současné době provozuje 243 supermarketů, 91 hypermarketů, 23 čerpacích stanic a 2 vlastní distribuční centra po celé České republice

4.2.Historie společnosti

První prodejna, tehdy zvaná Mana, byla otevřena v Jihlavě roku 1991. Společnost Ahold v roce 1999 v České republice postavila první hypermarkety pod názvem Hypernova. Ve vývoji se postupně supermarkety a hypermarkety remodelingovaly z důvodu zániku diskountů. Následně v roce 2000 supermarkety Mana společnost přejmenovala na Albert podle zakladatele Alberta Heina.

Další změna nastala v roce 2005, kdy Ahold převzal dalších 57 prodejen společnosti Julius Meinl. Společnost tak upevnila své postavení na českém trhu a odstartovala druhou vlnu remodelingů prodejen Albert. Všechny supermarkety a hypermarkety tak dostaly po remodelingu stejný název Albert a logo se stejnými barvami. (viz. obrázek č. 4)

Obrázek 4: logo prodejen Albert

Zdroj: ALBERT. O společnosti [online]. [cit.2015-10-27]. Dostupné z WWW: http://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti

Dne 1.4 2014 obchodní řetězec převzal společnost ŠPAR ČOS a zremodelingoval dalších 49 prodejen a stal se tak v počtu obchodů největším maloobchodním prodejcem v České republice.

4.3.Strategie společnosti

Základem strategie společnosti Ahold je být udržitelným, odpovědným a nejlepším obchodníkem a zaměstnavatelem. Společnost se zabývá nejen výrobou a obchodem, ale bere v úvahu i společenský dopad svého podnikání.

Jako jeden z hlavních cílu si společnost stanovila být lepším sousedem pro ostatní, tzn. být zodpovědný k našemu okolí, zákazníkům i zaměstnancům.

Image společnosti Ahold dosahuje souborem jasných ambicí, cílů a kroků, které pro lepší přehlednost zpracovala do čtyř základních pilířů. Ve všech projektech jsou formulované cíle a jsou do nich zařazeni všichni zaměstnanci v rámci své každodenní práce.

Příspěvek ke kvalitnímu životu komunit

1.9.2009 byl založen nadační fond Albert, který dlouhodobě pomáhá k podpoře komunit. Jeho posláním bylo sjednotit aktivity společnosti Ahold a pomoci těm, kteří jí potřebují. Aktivní v této oblasti byl Ahold od počátku svého působení.

Od roku 1999 probíhala na prodejnách Albert sbírková akce *S Bertíkem za dětským úsměvem* na pomoc dětem z dětských domovů.

V roce 2004 vznikl vzdělávací program pro děti pod názvem *Zdravá pětka*. Nadační fond spolupracuje i s dalšími neziskovými organizacemi na projektech, které podporují vzdělávání a rozvoj dětí ze sociálně ohroženého prostředí - *Do Alberta na praxi, Jarmarky s Albertem, Albert trilatron tour a Múzování s Albertem.*

Snadný výběr pro zdravý životní styl

Hlavním projektem v této oblasti je *Zdravá pětka*, který přibližuje dětem v mateřských a základních školách principy zdravé výživy a zdravého životního stylu. Společnost poskytuje odborné poradenství a bezplatné vzdělávání dětí a jejich rodičů. Zákazníkům a zaměstnancům se snaží zjednodušit výběr zdravých potravin tím, že výrobky zdravých potravin jsou označené logem „Vím co jím."

Společnost své zaměstnance podporuje k pohybovým aktivitám MultiSport kartou, fotbalovými turnaji či Jizerskou padesátkou.

Výrobky ze zodpovědných zdrojů

Společnost dbá na výrobky šetrné k přírodě a zvířatům, při jejichž výrobě jsou dodržovány sociální a etické kodexy a v neposlední řadě také na třídění odpadu v prodejnách a distribučních centrech.

Péče o životní prostředí

Jako velká společnost cítí zodpovědnost za kvalitu životního prostředí, ve kterém žijeme. Společnost podniká efektivně s ohledem na životní prostředí a snaží se o úsporu energií nejen při provozu, ale také při přestavbách prodejen.

Další strategií společnosti Ahold jsou tři sliby, kterými chce dosahovat pozitivního „být lepší každý den.“ Bublina „Lepší místo nákupu“ je o něco větší než ostatní.

Obrázek 5: Tři sliby společnosti Ahold

Zdroj: ALBERT. Politika společenské odpovědnosti. [cit. 2015-10-27]. Dostupné z WWW: http://www.albert.cz/o-nas/spolecenska-odpovednost/politika-spolecenske-odpovednosti

Je to dáno tím, že právě na tuto oblast se společnost zaměřuje nejvíce. Tento obrázek je umístěn v každé prodejně, distribučním centru a v centrále, který slouží manažerům a jejich týmům jako magnetická tabule, na kterou mohou umístit své názory a hledat problémy a překážky, které jim brání v dosažení lepších výsledků. Poté si určí body, které se stanou prioritou pro další měsíce, a na ně se zaměří. Sliby odrážejí dlouhodobé směřování společnosti a pro zaměstnance z nich vyplývají úkoly na nejbližší období.

Firmy v České republice nyní zaměstnává zhruba 17 000 lidí, tímto se řadí mezi největší zaměstnavatele zemi. Společnost Ahold ve všech supermarketech a hypermarketech nabízí všem zaměstnancům pevný systém zaměstnaneckých výhod. Podmínky týkající se poskytování zaměstnaneckých výhod jsou obsaženy v kolektivní smlouvě a příslušných interních směrnicích.

4.4.Předmět a cíl výzkumu

Ahold zaměstnává v České republice nyní přes 17 000 lidí, tímto se řadí mezi největší zaměstnavatele v naší zemi.

Současné mzdy v Albertu jsou údajně natolik nízké, že zaměstnanci v České republice vytváří chudé pracující a potýká se s vysokou fluktuací svých pracujících. Dle odborů pobírají zaměstnanci na plný úvazek na provozních úsecích průměrnou měsíční mzdu 12 500 Kč, což znamená v čisté mzdě kolem 10 000 Kč. Albert však tato tvrzení popírá. Co je příčinou odchodu zaměstnanců? Lze se domnívat, že je to nespokojenost zaměstnanců?

Předmět

Praktická část diplomové práce je zaměřena na prodejnu hypermarket Albert v Českých Budějovicích, která je součástí nákupního centra Mercury. Součástí nákupního centra je také autobusové nádraží. Tato prodejna byla vybrána, neboť jsem zde pracovala jako brigádník 1,5 roku.

V době mého nástupu v této prodejně pracovalo zhruba 130 zaměstnanců, v současné době je zde zaměstnáno zhruba 80-90 zaměstnanců. Před nástupem na tuto prodejnu hypermarket Albert v Českých Budějovicích jsem pracovala brigádně v supermarketu Albert v Milevsku přes 4 roky. Prošla jsem si veškerými úseky a za odpracovanou dobu jsem poznala atmosféru prodejen. Předmětem mého zkoumání je tedy motivace zaměstnanců společnosti Albert.

Cíl

Cílem mé diplomové práce a souvisejícího výzkumu jsou tyto výzkumné otázky:

Výzkumná otázka 1: Poskytuje manažer prodejny svým zaměstnancům dostatečnou zpětnou vazbu?

Výzkumná otázka 2: Jsou pracovní podmínky pro zaměstnance uspokojivé?

Výzkumná otázka 3: Preferují zaměstnanci finanční benefity před nefinančními benefity?

4.5.Zpracování a nalýza

Pro zpracování empirické části diplomové práce byla nejprve prostudována odborná literatura, kterou nebudu dále rozebírat. Potřebné zdroje jsou uvedeny v sekci Seznam literatury.

Pro výzkum je zvolena metoda dotazníkového šetření a rozhovor, který proběhl v únoru roku 2016. Forma písemného dotazování je použita z důvodu anonymity.

Ve zkoumané prodejně Albert hypermarket České Budějovice je zaměstnáno cca 90 zaměstnanců a z toho cca 20 brigádníků. Z důvodu nepřítomnosti (např. nemoc) některých zaměstnanců nebyli osloveni všichni zaměstnanci. Z toho byl vyřazen 1 dotazník, a to z důvodu neúplného vyplnění. Dotazník obdrželo celkem 90 zaměstnanců a vrátilo se 87 vyplněných dotazníků.

Dotazník pro zaměstnance (viz. příloha č.1) obsahuje celkem 2 části.

První část obsahuje základní údaje o respondentovi. Dále je zaměřena na oblast mezd abenefitů, oblast zaměstnaneckých vztahů a jako poslední oblast rozvoje a vzdělání zaměstnanců. V druhé části jsou vyjmenovány jednotlivé vztahy a položené dvě otevřené otázky, kde zaměstnanci mohli vyjádřit své názory a myšlenky.

Se zaměstnanci jsou také provedeny rozhovory, na základě získání více podrobných informací. Někteří zaměstnanci mé otázky odmítali zodpovědět, a to zejména z časových důvodů a patrně i obav.

Dotazník je rovněž vytvořen pro manažera prodejny (viz. příloha č.2). Otázky jsou zaměřeny na vztahy mezi zaměstnanci, řešení konfliktů, hodnocení a vzdělávání zaměstnanců, platů a benefitů. Manažer Michal Škoulaudy byl velmi vstřícný a ochotný se se mnou bavit také o příčině odchodů zaměstnanců.

Získaná data a informace jsou zpracována a výsledky zobrazeny pomocí grafů a tabulek.

4.6.Vyhodnocení dotazníků

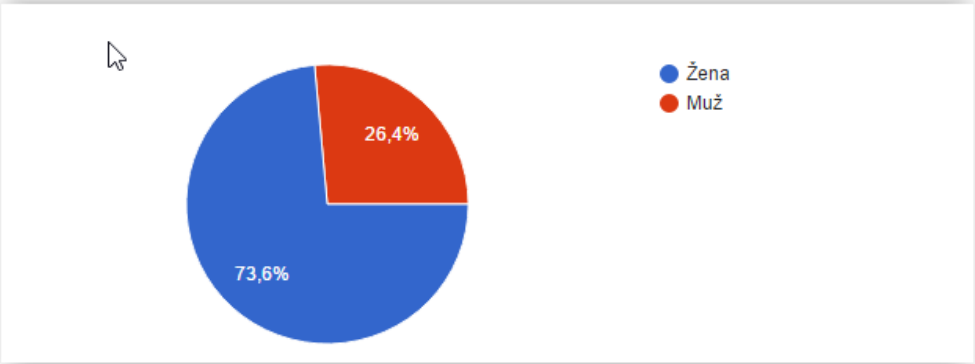
Z dotazníkového šetření a získání velmi cenných informací jsem se dozvěděla následující informace.

Základní údaje

Otázka č. 1. Pohlaví

Z grafu vyplývá, že ve společnosti převážně pracují ženy, což je způsobeno především charakterem práce na jednotlivých úsecích. Na dotazník odpovědělo 64 (73,6%) žen a 23 (26,4%) mužů.

Obrázek 6: Pohlaví

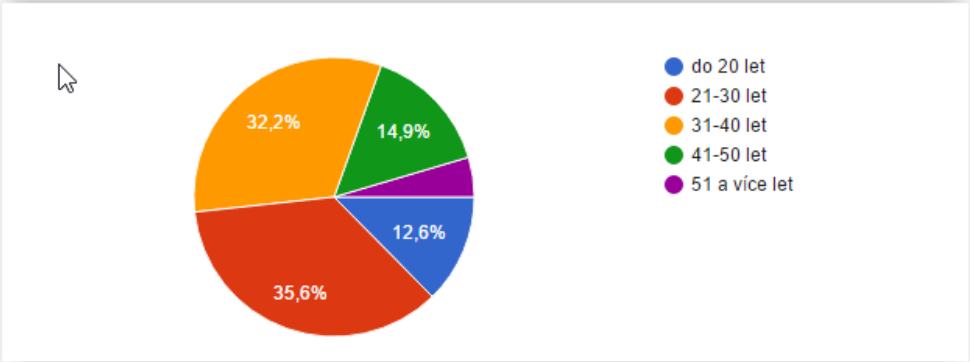


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2. Věk

Dle věkové struktury pracují ve společnosti Ahold převážně zaměstnanci v mladém věku od 21-30 let a od 31-40 let. Mladý kolektiv je pro společnost předpokladem, že zaměstnanci budou perspektivní a mohou být pro společnost velkým přínosem.

Obrázek 7: Věková struktura

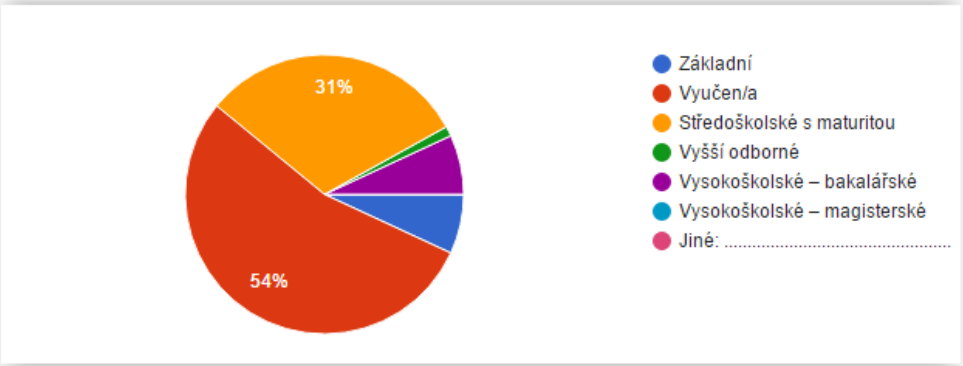


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3. Nejvyšší dosažené vzdělání

Nejvíce oslovených respondentů je vyučeno a další velká skupina je tvořena zaměstnanci se středoškolským vzděláním, což se dalo předpokládat, jelikož ve společnosti pracují i studenti s potřebou přivýdělku při studiu na střední či vysoké škole. Jen 6 (6,9%) respondentů má základní vzdělání.

Obrázek 8: Vzdělání

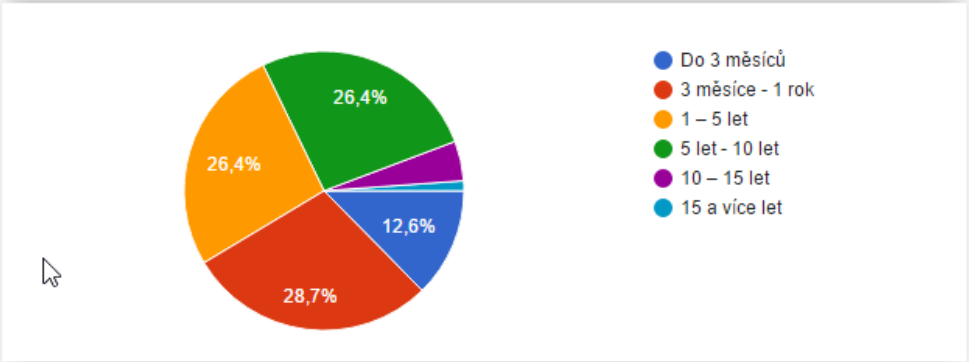


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4. Jak dlouho pracujete pro společnost Ahold?

Dle odpracovaných let můžeme vidět, že 23 (26,4%) respondentů pracuje ve společnosti 1-5 let, 25 (28,7%) respondentů pracuje ve společnosti 3 měsíce – 1 rok a 23 (26,4%) respondentů pracuje ve společnosti 5 – 10 let. Překvapivé bylo, že 11 (12,6%) respondentů je u společnosti ve zkušební době, což je způsobeno zřejmě fluktuací, o které jsme se zmínila v předmětu a cíli výzkumu. Pouze 1 (1,1%) respondent pracuje u společnosti 15 a více let.

Obrázek 9: Délka pracovního poměru



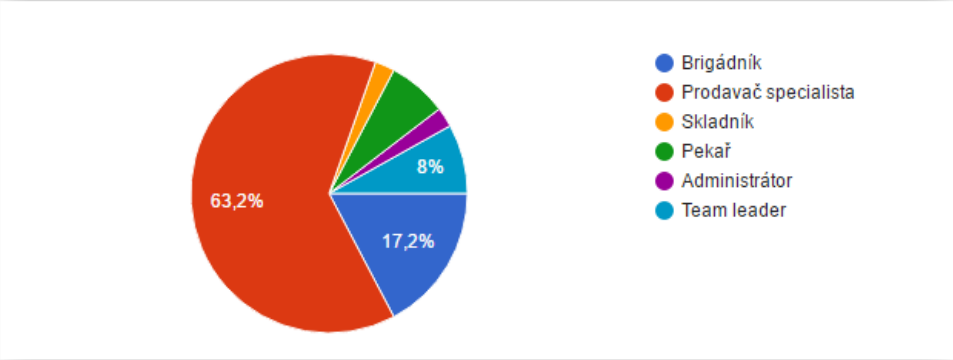
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5. Vaše funkce ve společnosti Ahold?

Z následujícího grafu lze vypozorovat, že většina oslovených respondentů má funkci prodavač specialista. Do této kategorie patří pozice pokladní, hlavní pokladní, zaměstnanci lahůdek a masa, mléčných výrobků, nápojů, drogerie, trvanlivého zboží (DRY) a nepotravinové zboží (EBF).

Dalších 15 (17,2%) respondentů tvoří brigádníci a pouze 4 respondenti jsou skladníci (2,3%) a administrátoři (2,3%). Celkem 7 (8%) respondentů je zaměstnáno jako team leader, tedy vedoucích pracovníci. 6 (6,9%) respondentů má funkci pekaře.

Obrázek 10: Pracovní funkce

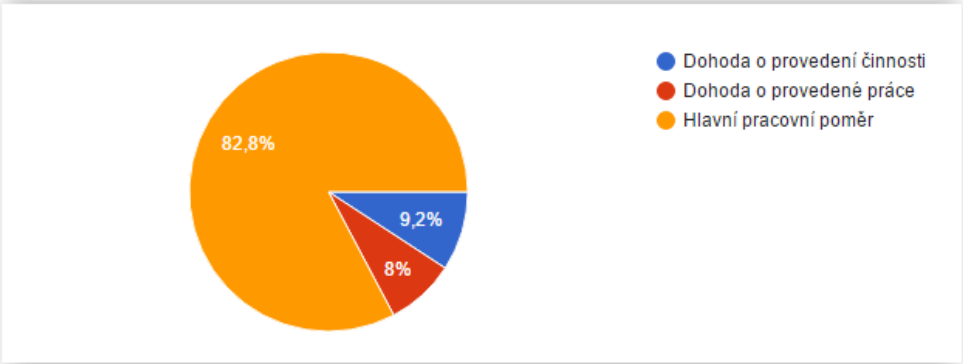


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6. Na jaký závazek jste u společnosti Ahold zaměstnán/a?

Z mého dotazníkového šetření vyplývá, že 72 (82,8%) respondentů pracuje na hlavní pracovní poměr. Zbylých 7 (8%) respondentů pracuje u společnosti na dohodu provedení práce dále jen DPP a 8 (9,2%) na dohodu o provedení pracovní činnosti dále jen DPČ.

Obrázek 11: Pracovní závazek



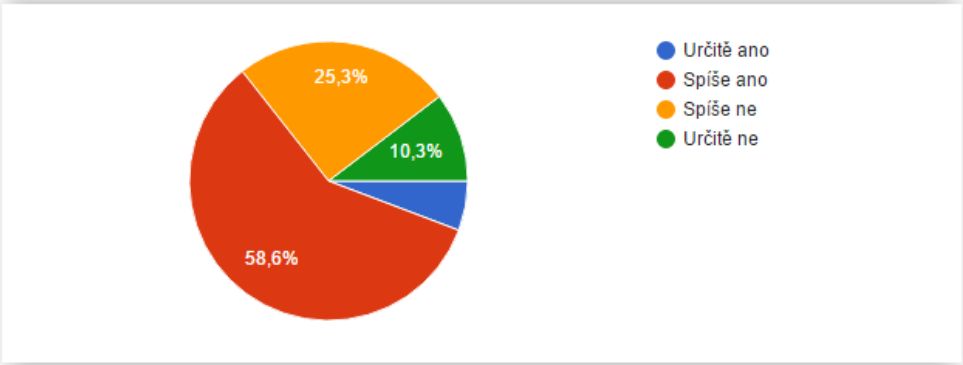
Zdroj: Vlastní zpracování

Oblast mzdy a benefitů

Otázka č. 1. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které Vám váš zaměstnavatel nabízí?

Z dotazníkového šetření je patrné, že pouze 5 (5,7%) respondentů se zaměstnaneckými výhodami spokojeno. Dalších 51 (58,6%) respondentů odpovědělo na tuto otázku spíše ano a 22 (25,3%) odpovědělo spíše ne. Zbylých 9 (10,3%) odpovědí bylo typu určitě ne. Z čehož plyne, že současné benefity jsou pro zaměstnance v celku uspokojivé.

Obrázek 12: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami

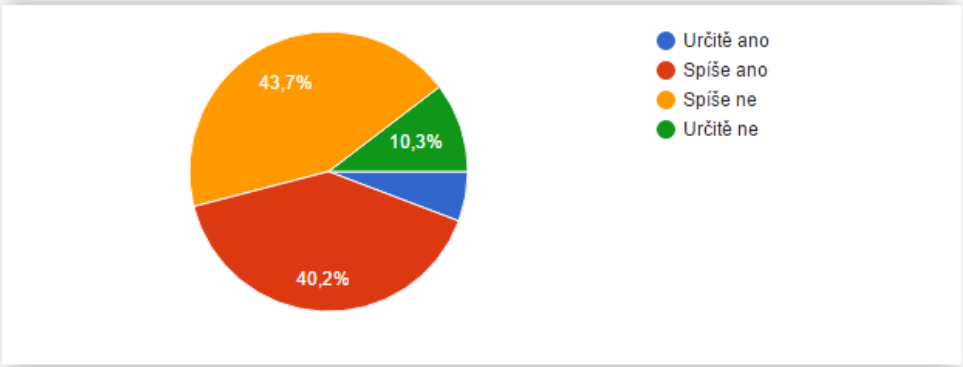


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2. Považujete současný výběr zaměstnaneckých výhod za dostačující a motivující?

Poměrně 38 (43,7%) respondentů zaměstnanecké výhody spíše nepovažuje za dostatečně motivující a 35 (40,2%) respondentů považuje zaměstnanecké výhody naopak spíše motivující. Ovšem jiný pohled má i 5 (5,7%) respondentů, které současné výhody motivují. 9 (10,3%) respondentů poskytující výhody od společnosti nemotivuje, situace tak není jednoznačná a společnost by na zaměstnaneckých výhodách měla pracovat a nebrat tuto situaci na lehkou váhu.

Obrázek 13: Motivace zaměstnaneckých výhod



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3. Které motivační benefity jsou pro Vás více či méně motivující?

Pohled zaměstnanců na jednotlivé benefity mohou být rozdílné, proto jsem vytvořila tabulku, kde jsem uvedla veškeré benefity, které společnost nabízí.

Úkolem respondentů bylo ke každému benefitu přiřadil křížek. Jestliže respondent daný bendit využíval, hodnotil benefit dle spokojenosti (určitě ano, spíše ano, spíše ne nebo určitě ne). Pokud daný benefit nevyužíval, zaškrtl políčko „nevyužívám“.

Tabulka 3: Motivace jednotlivých benefitů

Benefity	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nevyužívám
Stravenky	**64**	7	0	0	15
Příspěvek na dopravu	**61**	9	1	0	16
Rekondiční volno	**38**	28	4	1	16
Penzijní pojištění	**36**	12	11	2	26
Slevové kupóny na rodinné nákupy	**34**	32	5	0	16
MultiSport karta	**19**	9	9	6	43
Proplacení lékařských prohlídek	**17**	23	27	5	15
Levnější volání s Aholdem u O2	**4**	16	10	3	53
Odměna u příležitostí pracovního výročí či odchodu do důchodu	**4**	14	44	10	15
Firemní časopis	**4**	5	17	42	19

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce motivačním benefitem pro zaměstnance jsou stravenky a následně příspěvek na dopravu. Spokojeni jsou zaměstnanci také s benefitem rekondiční volno, penzijní pojištění a slevové kupóny na rodinné nákupy. Za méně motivační považují MultiSport kartu a proplacení lékařských prohlídek.

Z tabulky lez i vypozorovat, že necelá polovina respondentů MultiSportkartu ani nevyužívá. Příčinou může být nezájem o sportovní aktivity, přičemž s touto kartou lze čerpat i wellness služby. V tomto případě lze i odvodit nedostatek osobního volna. Více jak polovina zaměstnanců nevyužívá taktéž levnější volání s Aholdem u O2.

Firemní časopis je pro zaměstnance nemotivující a stejně tak odměny za výročí či odchod do důchodu dostaly převážně negativní ohlasy.

Otázka č. 4. Z předchozí tabulky seřaďte uvedené benefity, které jsou pro Vás nejvíce významné až po nejméně významné?

V následující otázce měli respondenti přiřadit k uvedeným benefitům číslice od 1 (nejvíce motivující) do 10 (nejméně motivující). Cílem této otázky bylo zjistit a vyhodnotit jejich důležitost.

Tabulka 4: Významnost motivace jednotlivých benefitů

Benefity	Pořadí									
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
Stravenky	**60 (69%)**	23 (26,4%)	2 (2,4%)	1 (1,1%)	0 (0%)	1 (1,1%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Penzijní pojištění	**16 (18,4%)**	11 (12,6%)	4 (4,6%)	11 (13,8%)	14 (16,1%)	10 (11,5%)	7 (8%)	7 (8,4%)	1 (1,1%)	1 (1,1%)
MultiSprost karta	6 (6,9%)	9 (10,3%)	4 (4,6%)	8 (9,2%)	8 (9,2%)	5 (5,7%)	10 (11,5%)	**16 (18,4%)**	11 (12,6%)	10 (11,5%)
Příspěvek na dopravu	3 (3,4%)	30 (34,5%)	**35 (40,2%)**	8 (9,2%)	4 (4,6%)	5 (5,7%)	2 (2,3%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Rekondiční volno	1 (1,1%)	7 (8%)	13 (14,9%)	19 (21,8%)	**22 (25,3%)**	14 (16,1%)	6 (6,9%)	5 (5,7%)	0 (0%)	0 (0%)
Slevové kupóny na rodinné nákupy	1 (1,1%)	4 (4,6%)	25 (28%)	**32 (36,8%)**	12 (13,8%)	9 (10,3%)	3 (3,4%)	0 (0%)	1 (1,1%)	0 (0%)
Levnější volání s Aholdem u O2	0 (0%)	2 (2,3%)	0 (0%)	1 (1,1%)	14 (16,1%)	12 (13,8%)	**30 (34,5%)**	18 (20,7%)	7 (8%)	3 (3,4%)
Proplacení lékařských prohlídek	0 (0%)	1 (1,1%)	4 (4,6%)	7 (8%)	14 (16,1%)	**22 (25,3%)**	21 (24,1%)	13 (14,9%)	3 (3,4%)	2 (2,3%)
Firemní časopis	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (1,1%)	1 (1,1%)	1 (1,1%)	6 (6,9%)	14 (16,1%)	**64 (73,6%)**
Odměna u příležitostí pracovního výročí či odchodu do důchodu	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (3,4%)	4 (4,6%)	23 (26,4%)	**50 (57,5%)**	7 (8%)

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce jsou uvedeny rozhodující benefity, které více či méně motivují zaměstnance. Z průzkumu vyplynulo, že jsou preferovány rozdílně.

V předních místech se umístily stravenky, příspěvek na dopravu, penzijní pojištění, slevové kupóny na rodinné nákupy a rekondiční volno. V posledních řadách se umístil firemní časopis, odměna za pracovní výročí, MultiSport karta, volání s Aholdem u O2 a proplacení lékařských prohlídek.

Otázka č. 5. Jaké jiné zaměstnanecké benefity byste od společnosti uvítal/a?

První otevřená otázka byla zaměřena na benefity, které by si zaměstnanci přáli či rádi využívali.

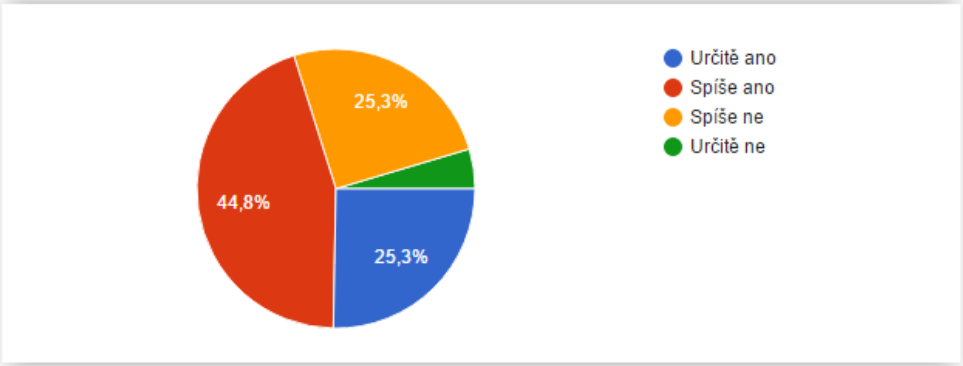
Přesto, že dotaz nezodpověděli všichni respondenti, nejvíce zmiňovanými benefity byly **13. plat** a **odměny za minimální nemocenskou**. Zaměstnanci by také uvítali **vyšší hodnotu stravenek**, **více dovolené**, **poukazy na wellness pobyty** nebo **kulturní vstupenky**. Dále **firemní akce** jako vánoční večírky apod.

Otázka č. 6. Je pro Vás poskytování zaměstnaneckých výhod natolik důležité, aby Vás ovlivnilo při výběru či změně zaměstnání?

Ukázalo se, že benefity hrají důležitou roli i při rozhodování uchazečů při výběru či změně zaměstnání.

Z grafu lze vypozorovat, že pro 22 (25,3%) respondentů je rozhodující nabídka benefitů, pokud se uchází o nové pracovní místo. 39 (44,8%) dotazovaných zvolilo spíše ano a spíše ne odpovědělo 22 (25,3%). Pouze 4 (4,6%) respondenti uvedli, že při výběru nového zaměstnání pro ně nabídka nebefitů není důležitá.

Obrázek 14: Důležitost zaměstnaneckých výhod

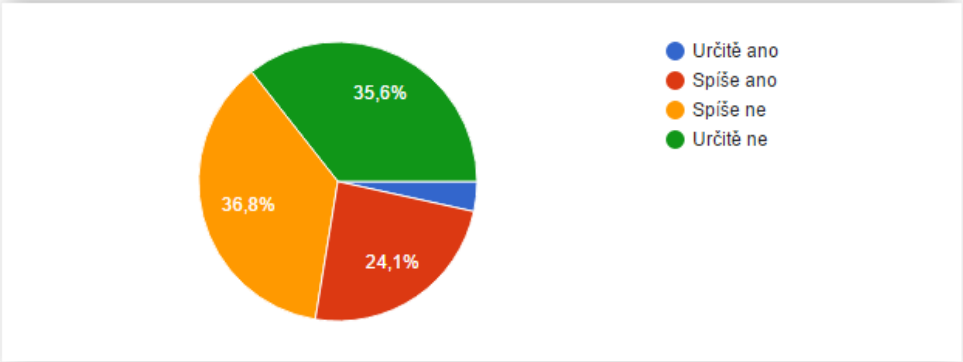


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7. Jste se svou mzdou za vykonanou práci spokojen/á?

Svou nespokojenost vyjádřilo více než polovina zaměstnanců, což pro společnost neznamená nic pozitivního. Téměř 63 (72,4%) zaměstnanců není se svou mzdou za vykonanou práci spokojena. Pouze 24 (27,5%) respondentů je se svou mzdou spokojena. Spíše ano odpovědělo 21 (24,1%) dotazovaných, další 3 (3,4%) respondenti jsou se svou mzdou zcela spokojeni. To může být způsobeno tím, že zaměstnanci pracuji na dohodu o provedení práce nebo na dohodu o pracovní činnosti a mají vyšší hodinovou sazbu než stálí zaměstnanci, proto volili převážně pozitivní odpověď.

Obrázek 15: Spokojenost se mzdou za vykonanou práci zaměstnanců



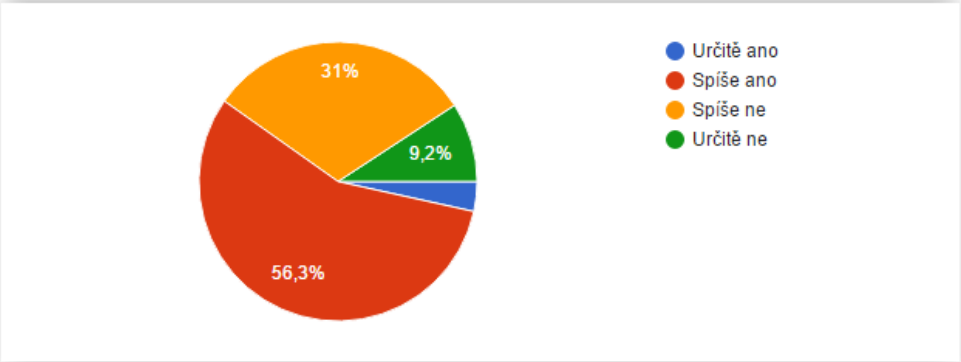
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8. Je vaše mzda dostačující na průměrné živobytí?

V této otázce bylo zjišťováno, zda je pro zaměstnance mzda za jejich výkon dostačující na průměrné živobytí. Na obrázku je vidět, že pro 49 (56,3%) respondentů je mzda spíše dostačující. Jen 3 (3,4%) dotazovaný odpověděli určitě ano. 27 (31%) respondentů odpovědělo spíše ne. Zbývající část, tedy 8 (9,2%) respondentů, zvolilo odpověď určitě ne.

Opět více jak polovina respondentů projevilo svou nespokojenost a dalo najevo, že platové podmínky jsou nedostačující. Společnost by měl brát na vědomí, že zaměstnanci považují za hlavní nedostatek právě plat, což vyplynulo i předcházející otázky.

Obrázek 16: Mzda a průměrné živobytí



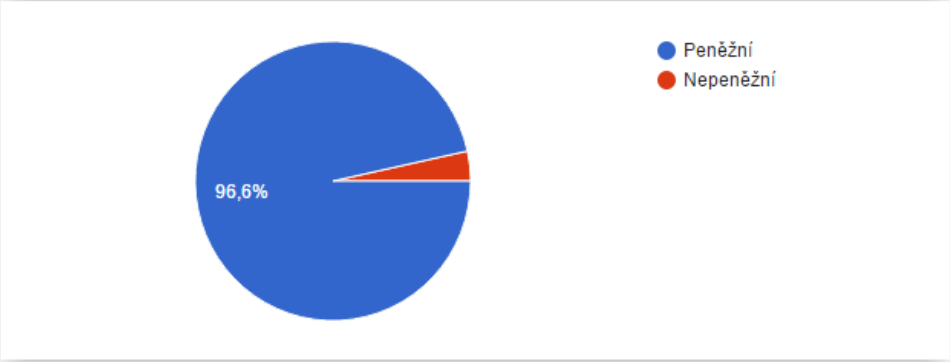
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9. Jaký typ benefitu preferujete?

Všichni dotazovaní respondenti upřednostňují peněžní benefity, pouze 3 (3,4%) respondenti preferují nepeněžní benefity.

Z předchozích otázek vyplynulo, že pro zaměstnance jsou současné benefity motivující půl na půl i přesto, že 64,3% respondentů je s benefity spíše spokojena. Vzhledem k velké nespokojenosti platebních podmínek se dalo očekávat, že pro zaměstnance je důležitější peněžní benefit.

Obrázek 17: Typ benefitu

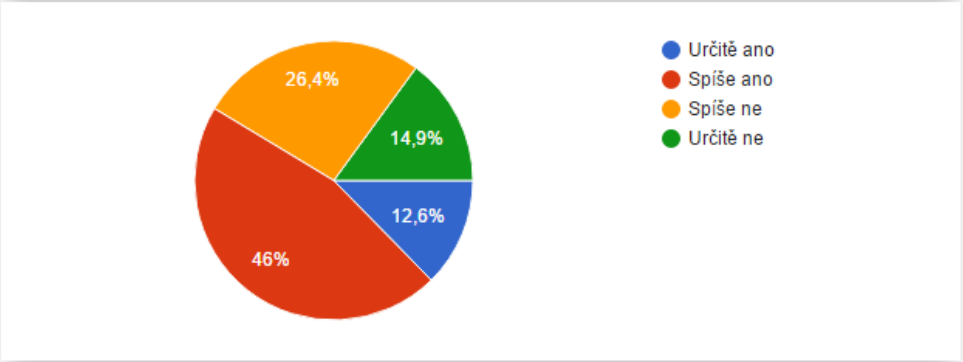


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10. Máte ze své práce pocit naplnění?

Lidé chtějí vykonávat takovou práci, která je pro ně zajímavá a přínosná. Z šetření je vidět, že 51 (58,6%) respondentů jejich pracovní činnost naplňuje. Lze také vypozorovat, že téměř 36 (41,3%) respondentů jejich práce nenaplňuje a práci pravděpodobně považují pouze za činnost, kterou si vydělávají peníze na živobytí.

Obrázek 18: Pocit naplnění za vykonanou práci zaměstnanců

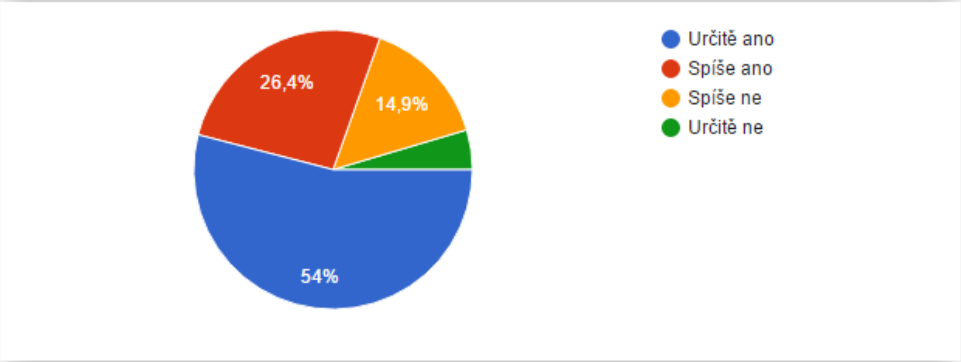


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11. Dodržujete pracovní podmínky, aby vaše práce na Vás měla nepříznivý podíl na váš zdravotní stav?

Velká část zaměstnanců dodržuje pracovní podmínky, neboť na grafu značně převažuje modrá barva, tedy odpověď určitě ano [47 (54%)], a červená barva, tedy spíše ano [23 (26,4%)]. Pouze 4 (4,6%) zaměstnanci je nedodržují.

Obrázek 19: Vliv pracovních podmínek na zdravotní stav zaměstnanců



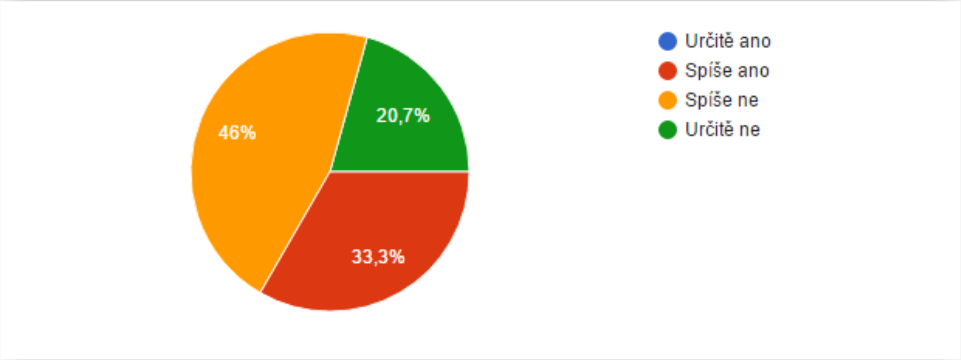
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami?

Také pracovní podmínky hrají významnou roli, která ovlivňuje spokojenosti a motivaci zaměstnanců. Na tuto otázku odpovídali respondenti spíše negativně. Nespokojenost vyjádřilo celkem 58 (66,7%) respondentů [18 (20,7%) určitě ne, 40 (46%) spíše ne], což nevypovídá nic dobrého. Pouze 29 (33,3%) pracovníků je s pracovními podmínkami spíše spokojena.

Příčin může být řada jako je např. tlak ze strany vedení, nedostatek pracovních pomůcek, pracovní prostředí apod.

Obrázek 20: Spokojenost s pracovními podmínkami



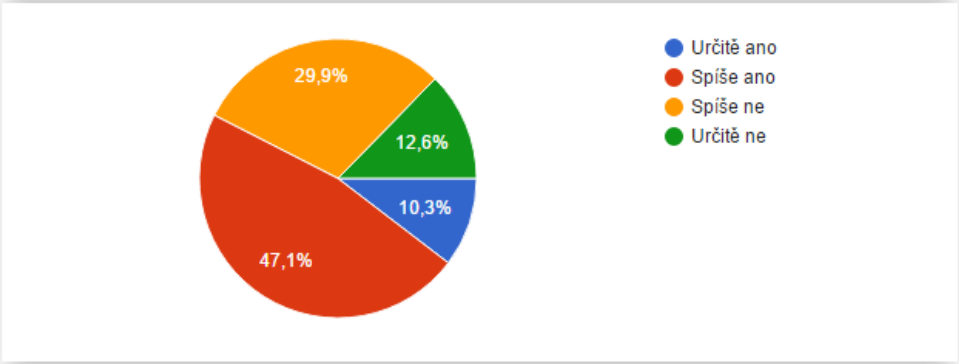
Zdroj: Vlastní zpracování

Oblast zaměstnaneckých vztahů

Otázka č. 1. Jste s atmosférou na pracovišti spokojen/á?

Výsledky spokojenosti zaměstnanců s atmosférou na pracovišti vyšly zhruba pozitivně. Jak je vidět v následujícím grafu, téměř 9 (10,3%) zaměstnanců je určitě spokojeno a 41 (47,1%) je spíše spokojeno. Zbylých 26 (29,9%) je spíše spokojeno a 11 (12,6%) zcela nespokojeno.

Obrázek 21: Atmosféra na pracovišti



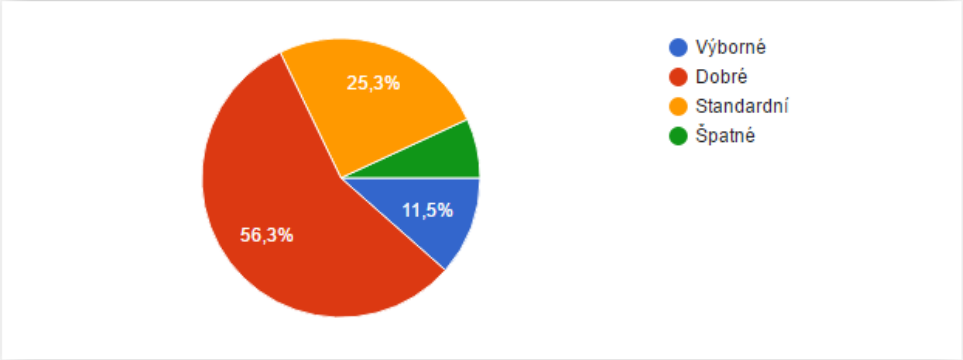
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2. Vztahy mezi lidmi na pracovišti jsou?

Respondenti hodnotili mezilidské vztahy na pracovišti následovně. Většina dotazovaných se shodla, že vztahy na pracovišti jsou dobré [49 respondentů (56,3%)]. Dalších 22 (25,3%) respondentů označili odpověď standardní, pouze 6 (6,9%) dotazovaných označilo vztahy mezi zaměstnanci za špatné. 10 (11,5%) zbylých pracovníků považuje vztahy za výborné.

Jelikož se jedná o velkou a frekventovanou prodejnu, předpokladem jsou i různé vztahy mezi zaměstnanci.

Obrázek 22: Vztahy mezi lidmi na pracovišti



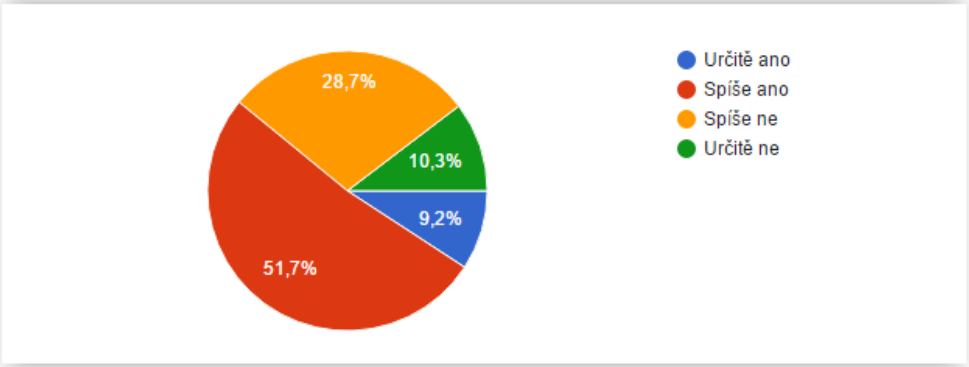
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3. Je řízení, které váš nadřízený provádí spravedlivé?

(Nadřízeným je myšlen manažer prodejny)

Celkem 53 (60,9%) respondentů tvrdí, že určitě je řízení nadřízeného - tedy manažera spravedlivé avšak 34 (39%) respondentů se shodlo, že spravedlivé není.

Obrázek 23: Spravedlivé řízení nadřízeného

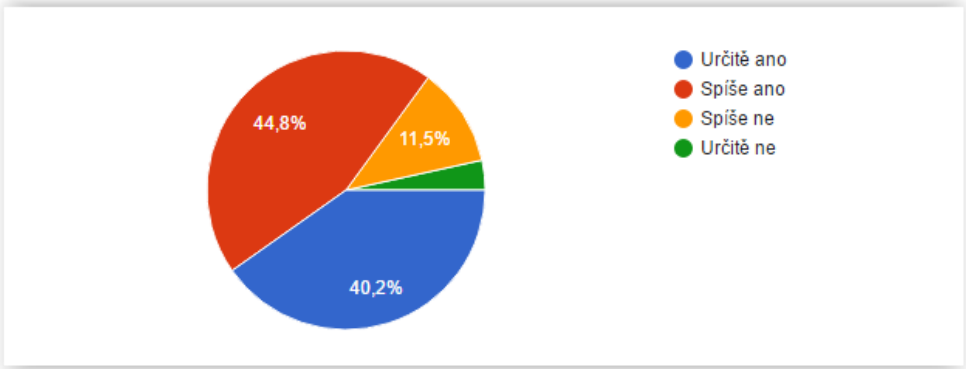


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4. Uznáváte svého nadřízeného?

Z výsledků této otázky vyplývá, že zaměstnanci svého nadřízeného uznávají, a to 74 (85%) respondentů, pouze 11 (11,5%) respondentů odpovědělo spíše ne a 3 (3,4%) zvolilo odpověď určitě ne.

Obrázek 24: Uznání manažera ze strany zaněstnanců

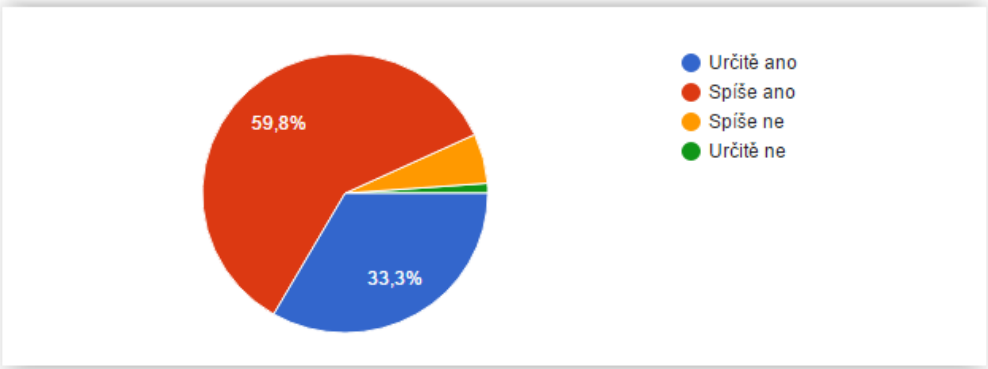


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5. Spolupracuje se Vám s vašimi kolegy dobře?

Výsledky spolupráce zaměstnanců vyšly velice pozitivně. Téměř 29 (33,3%) respondentů je zcela spokojeno a 52 (59,8%) spíše spokojeno. Jen celkem 5 (6,8%) zaměstnanců uvedlo, že jsou nespokojeni se spoluprací svých kolegů [spíše ne 5 (5,7%), (1,1%) určitě ne].

Obrázek 25: Spolupráce s kolegy

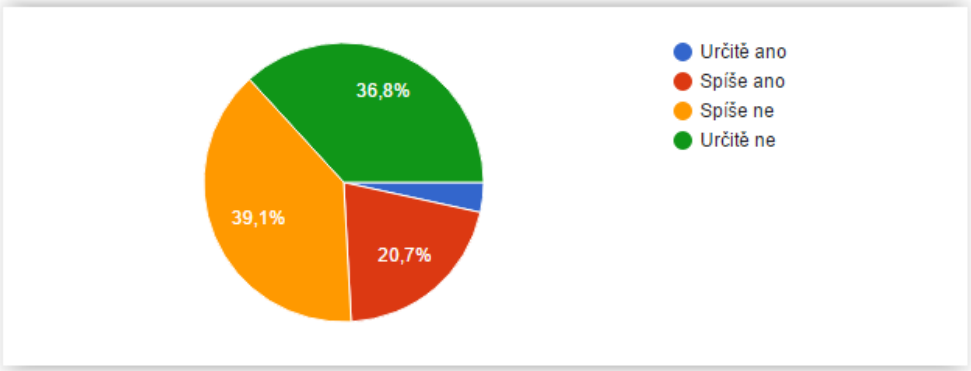


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6. Setkáváte se svými kolegy i mimo pracovní dobu?

Podle odpovědí z dotazníku vidíme, že zaměstnanci se příliš nesetkávají. 32 (36,8%) respondentů odpovědělo určitě ne a 34 (39,1%) spíše ne. Jako hlavní příčinu uvedli respondenti málo osobního volna, únavu a péči o rodinu. Dalších 18 (20,7%) dotazovaných se svými spolupracovníky rádi setkávají i mimo pracovní dobu, přičemž 3 (3,4%) zaměstnanců se setkává pravidelně a tráví společně čas například ve fitness.

Obrázek 26: Stekávání s kolegy mimo pracovní dobu

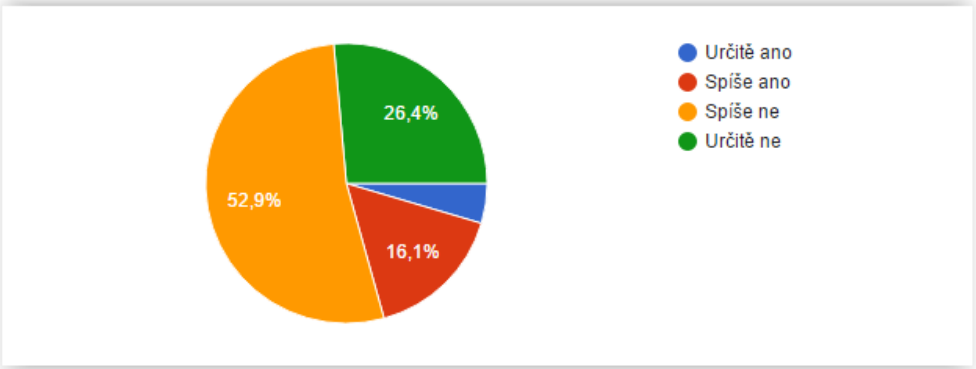


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7. Vyskytují se ve vašem kolektivu často konflikty?

Z této otázky je jasné, že konflikty na pracovišti se vyskytují jen zřídka. S tímto výrokem zcela souhlasí 23 (26,4%) a 46 (52,9%) zaměstnanců spíše souhlasí. Pouze celkem 18 (20,7%) respondentů tvrdí, že konflikty se vyskytují, přesto lze vyvodit, že výsledky jsou uspokojivé.

Obrázek 27: Výskyt konfliktů



Zdroj: Vlastní zpracování

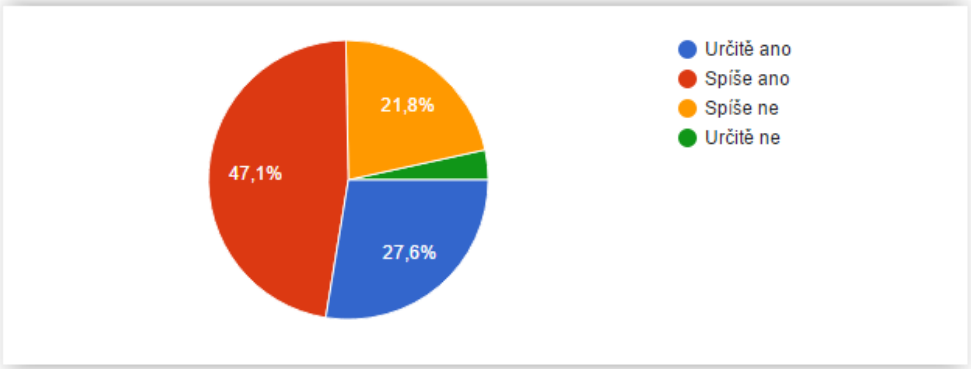
Otázka č. 8. Jsou vzniklé konflikty řešeny?

Konflikty zaměstnanci řeší převážně mezi sebou a po svém.

24 (27,6%) respondentů odpovědělo, že spory určitě řeší, než aby na pracovišti panovala napjatá atmosféra. Dalších 41 (47,1%) odpovědělo spíše ano. Jen 3 (3,4%) zaměstnanců odpovědělo určitě ne a 19 (21,8%) zaměstnanců spíše ne.

Pokud jde o vážný konflikt, manažer si vždy vyslechne, v čem je problém. Dle názoru zaměstnanců však nemá manažer vždy zájem spor řešit a očekává, že spor se vyřeší sám.

Obrázek 28: Řešení konfliktů



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9. Pokud se konflikty vyskytují, čím jsou způsobeny?

Respondenti u této otázky mohli zvolit jednu i více odpovědí.

Tabulka 5: Příčiny konfliktů

Příčina konfliktů	Výsledky
Nedorozuměním	37 (42,5%)
Jiné	27 (31%)
Malá disciplinovanost	27 (31%)
Nedostatek pomůcek	19 (21,8%)
Alibismus	15 (17,2%)
Nepřesnost úkolu	13 (14,9%)
Neproškolení	12 (13,8%)

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako nejčastější příčinu konfliktu uvedli respondenti nedorozumění, tuto odpověď zvolilo celkem 37 (42,5%) respondentů. Překvapující byla odpověď, kde se mohli zaměstnanci společnosti vyjádřit i jiný příčiny konfliktů. Po rozhovoru se zaměstnanci si většina dotazovaných stěžovala na nedostatek personálu a neustálé zaškolování nových zaměstnanců, kteří nakonec dají ve zkušební době výpověď.

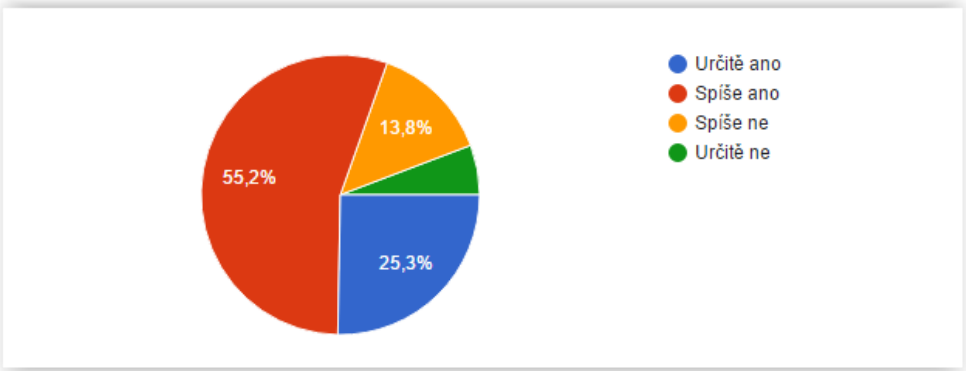
Dalších 27 (31%) respondentů uvedlo jako svou odpověď malou disciplinovanost. Dále nedostatek pomůcek 19 (21,8%) respondentů, alibismus 15 (17,2%) respondentů, nepřesnost úkolu 13 (14,9%) respondentů a neproškolení 12 (13,8%) respondentů.

Tato otázka celkově rozpoutala velkou diskuzi. Zaměstnanci mají pocit, že vedení nemá snahu ani tuto situaci řešit a od stálých zaměstnanců očekává, že prodejnu budou držet v chodu i při nedostatku personálu. Situace na této prodejně začíná být neúnosná a zaměstnanci v posledních měsících vnímají psychickou, ale i fyzickou zátěž.

Otázka č. 10. Uplatňují spolupracovníci vaše názory a pocity?

Tato otázka ukazuje, že spolupracovníci navzájem sdílejí své názory a pocity. Značná část respondentů odpověděla při osobních rozhovoru, že je důležitá především komunikace, pomoc a pochopení mezi zaměstnanci. Celkem 48 (55,2%) respondentů odpovědělo spíše ano a 22 (25,3%) respondentů určitě ano.

Obrázek 29: Názory a pocity spolupracovníků

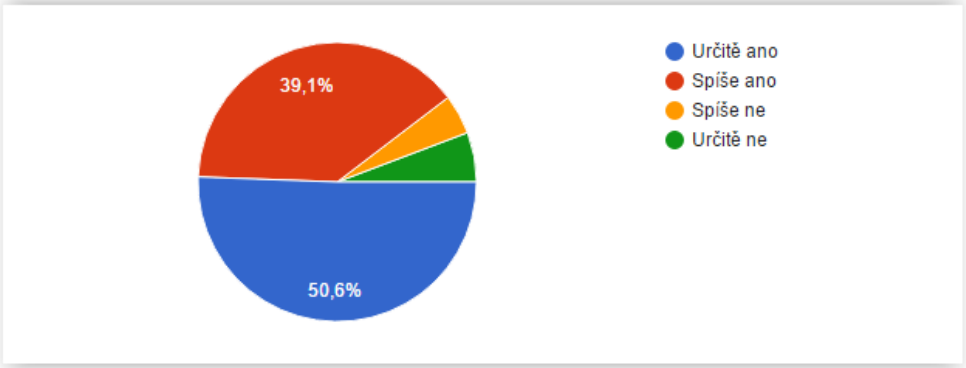


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11. Je výkonnost vašeho úseku jistotou úspěchu celé společnosti?

Většina respondentů [44 (50,6%) určitě ano, 34 (39,1%) spíše ano] uvedla, že jejich výkon je určitě úspěchem společnosti. S tímto výrokem spíše nesouhlasí 4 (4,6%) respondenti a 5 (5,7%) respondentů zcela nesouhlasí.

Obrázek 30: Výkonnost zaměstnanců

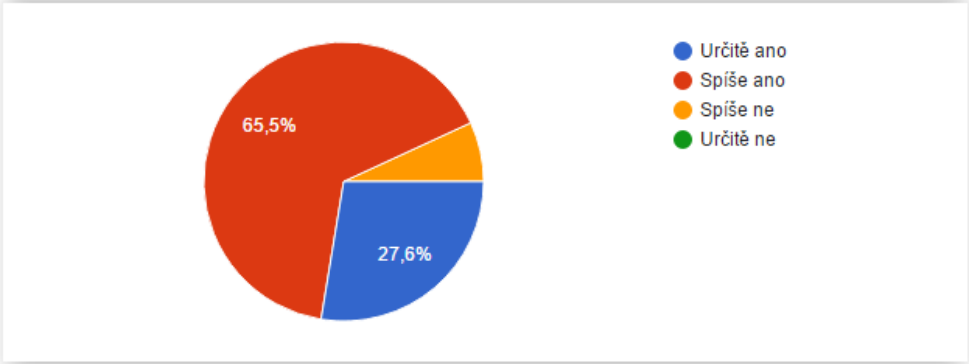


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12. Můžete se na své kolegy spolehnout?

Tato otázka přinesla dosti podobné odpovědi jako otázka č. 5 a č. 10. Naprostá většina respondentů označila pozitivní odpověď. 24 (27,6%) respondentů potvrdilo, že se na své kolegy může určitě spolehnout a 57 (65,5%) respondentů odpovědělo spíše ano. Převážná část zaměstnanců je tedy spolehlivá, přesto pár jedinců tvrdí, že se na své kolegy spolehnout nemohou. Nikdo z dotazovaných neoznačil odpověď určitě ne.

Obrázek 31: Spolehlivost kolegů



Zdroj: Vlastní zpracování

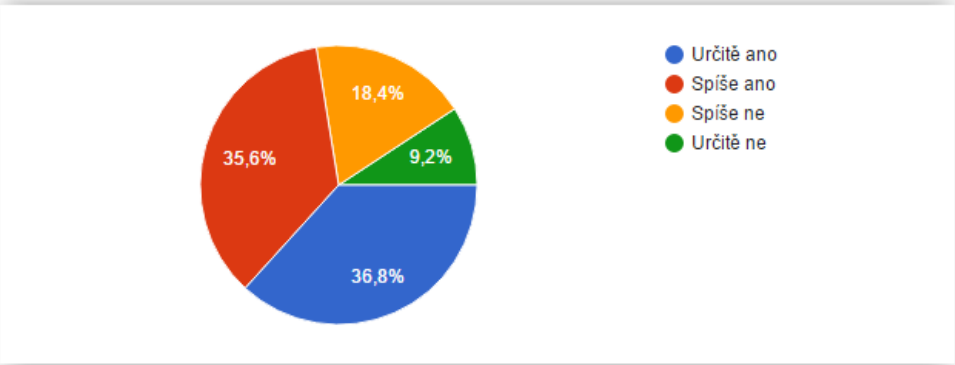
Oblast rozvoje a vzdělání

Otázka č. 1. Poskytuje Vám společnost školení v souladu s pracovním zaměřením?

Výsledek ohledně zaškolení zaměstnanců dopadl dobře. Odpověď určitě ano označilo nejvíce respondentů, 32 (36,8%) zaměstnancům je poskytováno uspokojivé školení s pracovním zařízením. Shodně, a to 31 (35,6%) respondentů odpovědělo spíše ano. Mezi nejméně zvolenými odpovědi je určitě ne [8 (9,2%)] a [16 (18,4%)] spíše ne.

Zákoník práce ukládá povinné zaškolení všem zaměstnavatelům, kteří jsou povinni všem zaměstnancům školení, protože odpovědnost za škodu při pracovním úrazu nese právě zaměstnavatel. Z této otázky však vyplývá, že celkem 24 (27,6%) zaměstnancům nebylo školení zajištěno.

Obrázek 32: Školení zaměstnanců



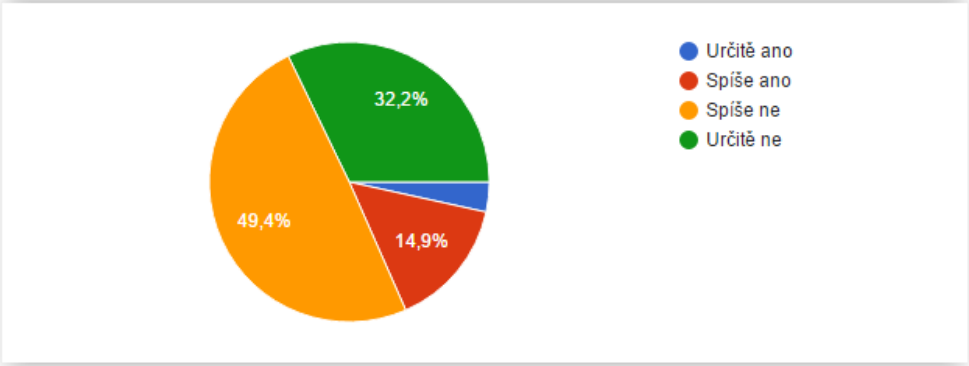
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2. Je zpracován také dlouhodobější rozvoj vašeho vzdělání?

Oproti předchozí otázce z označených odpovědí překvapivě vyplývá, že celkem 71 (81,6%) respondentů je toho názoru, že není zpracován dlouhodobější rozvoj jejich vzdělání.

Z rozhovorů se zaměstnanci jsem se dozvěděla, že řada zaměstnanců projde zaškolením na konkrétní úsek a dále se jim už nikdo nevěnuje. Jen 16 (18,3%) zaměstnancům je poskytován dlouhodobější rozvoj. Je pravděpodobné, že rozvoj je poskytován především zaměstnancům, kteří mají zájem v budoucnosti pracovat na vyšší pozici či vedoucím pracovníkům.

Obrázek 33: Dlouhodobější rozvoj zaměstnanců



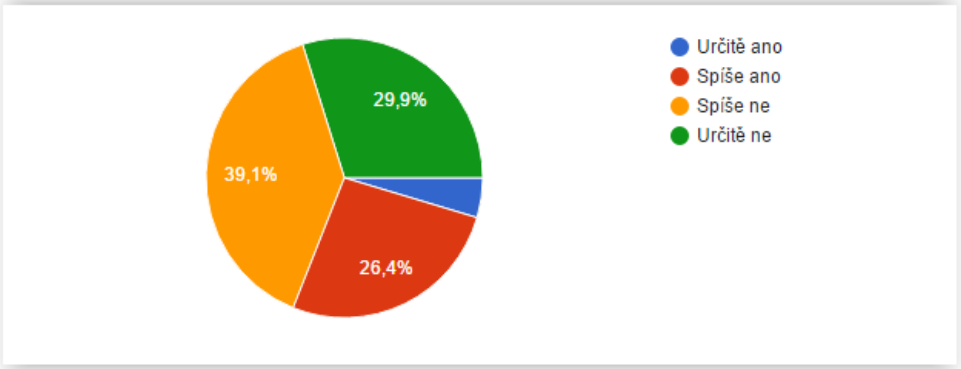
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3. Poskytuje Vám váš nadřízený hodnocení a pravidelnou zpětnou vazbu? (Ocení vaší snahu, výsledky, sleduje vaše pokroky aj.)

26 (29,9%) respondentů se kloní k odpovědi určitě ne a spíše ne odpovědělo 34 (39,1%) respondentů.

Poskytování zpětné vazby považuje řada zaměstnanců za velmi důležitou. Při osobním hovoru mi zaměstnanci svěřili, že řada z nich by uvítala hodnocení a poskytování zpětné vazby častěji. Z toho také vyplývá, že pouze 23 (26,4%) respondentů zvolilo odpověď spíše ano a pouze 4 (4,6%) respondentů odpovědělo určitě ano.

Obrázek 34: Hodnocení zaměstnanců ze strany nadřízeného



Zdroj: Vlastní zpracování

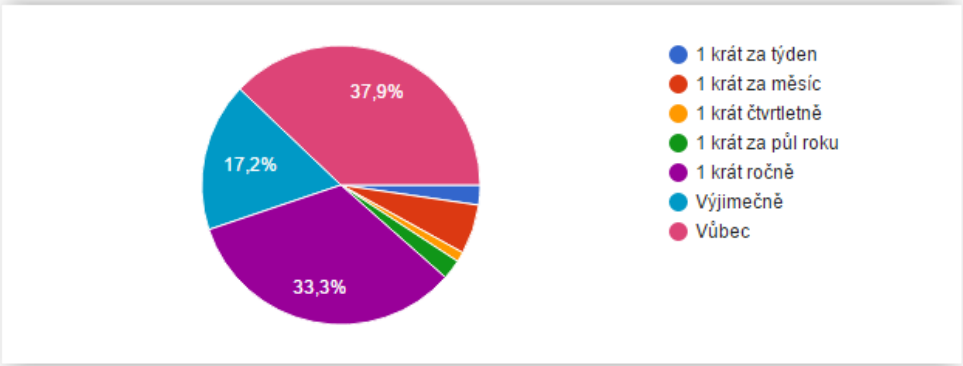
Otázka č. 4. Jak často Vám váš nadřízený poskytuje pracovní hodnocení?

Dle výsledků empirického výzkumu je možné vypozorovat, že 29 (33,3%) zaměstnancům je poskytováno roční hodnocení, 15 (17,2%) zaměstnancům výjimečné hodnocení a 33 (37,9%) dotazovaných není hodnoceno vůbec.

Důvodem může být skutečnost, že ve společnosti je nyní zaměstnáno 36 zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti méně než rok (otázka č. 4. Jak dlouho pracujete pro společnost Ahold?).

Dalším 2 (2,3%) zaměstnanců poskytuje manažer hodnocení jednou za půl roku. Pouze jeden zaměstnanec je hodnocen čtvrtletně, stejně tak jeden zaměstnanec je hodnocen jednou měsíčně. Taktéž jeden respondent označil jako svou odpověď jednou týdně, z tohoto hlediska je pravděpodobné, že půjde o zástupce manažera, který přebírá veškerou zodpovědnost, pokud manažer prodejny není k dispozici. 5 (5,7%) zaměstnancům je poskytováno měsíční hodnocení. Z celkových odpovědí této otázky vyplývá, že zaměstnanci jsou hodnoceni neshodně.

Obrázek 35: Poskytování hodnocení

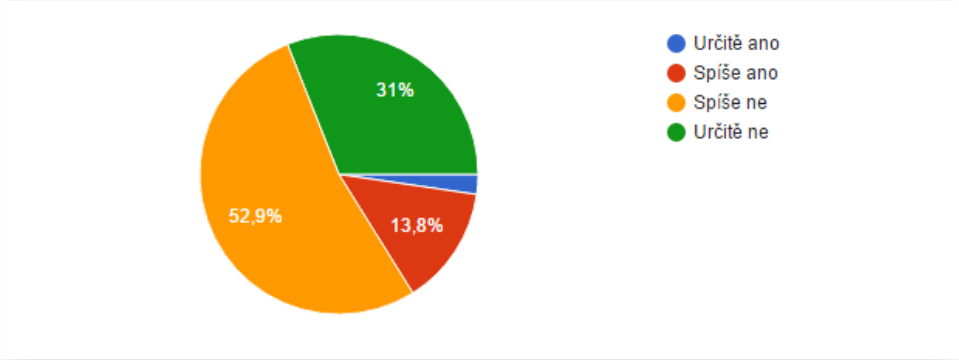


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5. Zajímá se váš nadřízený o váš rozvoj a dává Vám podmět k rozvíjení se vašich schopností?

Z výzkumu vyplývá, že u 27 (31%) respondentů manažer nejeví zcela žádný zájem o jejich rozvoj. Dalších 46 (52,9%) respondentů je podobného názoru a označili odpověď spíše ne. Na grafu je tak jednoznačně vidět, že převažují kladné odpovědi. Méně zvolenou odpovědí je spíše ano [12 (13,8%)] a nejméně odpověď určitě ano [2 (2,3%)].

Obrázek 36: Rozvoj zaměstnanců

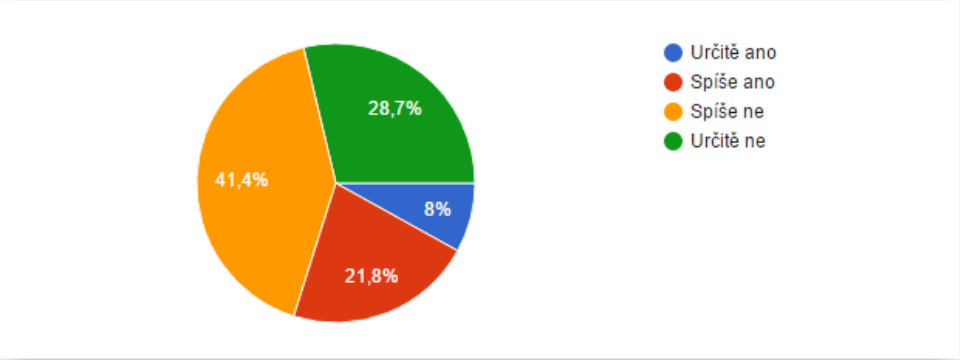


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6. Poskytuje Vám váš nadřízený dostatečnou odbornou podporu?

Různost odpovědí zřejmě vyplývá z rozdílností přístupu manažera k jednotlivým zaměstnancům, což je dle mého názoru v každé prodejně běžné. Dostatečnou podporu mají rovněž vedoucí úseku a dále zaměstnanci, pro něž je osobní rozvoj důležitý. Lze vypozorovat, že pouze 26 (29,8%) respondentům je poskytována dostatečná odborná podpora ze strany manažera. 61 (70,1%) respondentů uvádí pravý opak.

Obrázek 37: Zpětná vazba ze strany nadřízeného

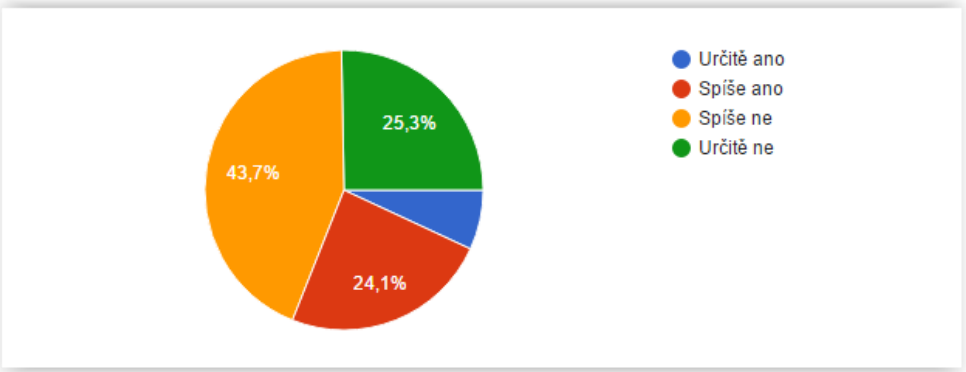


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7. Motivuje Vás jednání nadřízeného k tomu, aby byly vaše výsledky dobré?

Z výše uvedených výsledků vyplývá, že celkově 60 (69%) dotazovaných nemotivuje jednání nadřízeného k lepším pracovním výsledkům. Z čehož 22 (25,3%) respondentů odpovědělo určitě ne a 38 (43,7%) respondentů spíše ne. Nespokojenost zaměstnanců přisuzuji faktu, že manažer se připomínkám zaměstnanců ohledně nedostatků a nespokojenosti staví pasivně. Pouze 6 (6,9%) respondentů se domnívá, že jednání manažera je zcela motivující a 21 (24,1%) respondentů považuje jednání manažera za spíše motivující.

Obrázek 38: Motivace zaměstnanců ze strany nadřízeného



Zdroj: Vlastní zpracování

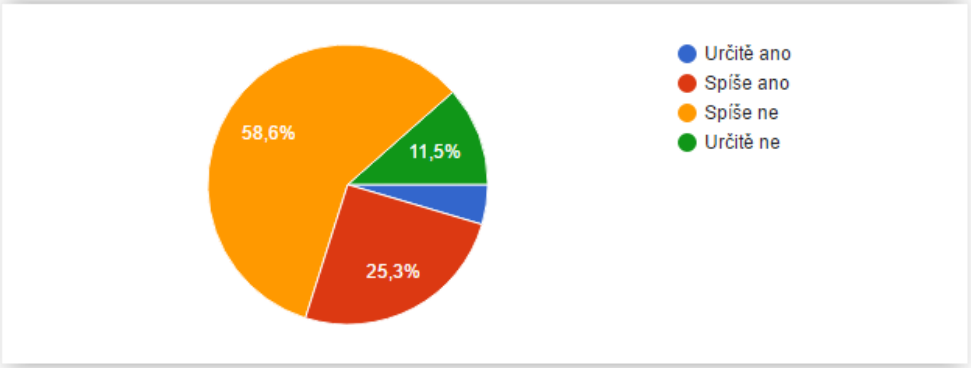
Otázka č. 8. Můžete vaše návrhy a nápady uplatnit ke zlepšení vašeho pracovního výkonu?

Celkem 61 respondentů uvádí, že své návrhy a nápady nemohou uplatnit ke zlepšení jejich pracovního výkonu [51 (58,6%) spíše ne, 10 (11,5%) určitě ne]. Z grafu však také vyčíst, že 22 (25,3%) respondentů odpovědělo spíše ano a 4 respondenti (4,6%) určitě ano.

Během rozhovoru zaměstnanci úseku EBF a DRY přiznali, že své návrhy a nápady mohou například uplatňovat během plnění úkolů. Se svou vedoucí úseku každý den proberou úkoly dne a domluví se následně, jak postupovat, pokud má zaměstnanec rozdílný názor než vedoucí, vyslechne tak jeho návrh a popřípadě souhlasí. Vedoucí si je vědoma, že úkol vykonávají její podřízení a je ochotna přistoupit k jejich návrhům jak při plnění úkolů postupovat, aby se jim pracovalo lépe.

Dále např. jedna zaměstnankyně uvedla, že manažer její nápady ignoruje. Usek lahůdek a masa je řadu let oddělen plastovou průhlednou stěnou, přesto že jsou obslužné pulty hned vedle sebe. Vzhledem k nedostatku zaměstnanců musí některé směny zaměstnanci lahůdek obsluhovat i úsek masa. Pokud má zákazník zájem o koupi masa, zaměstnanec lahůdek musí vejít do přípravny lahůdek skrz chodbu a poté opět přes přípravnu masa, což zaměstnanci zabere zhruba několik vteřin. Pokud však u pultu lahůdek se tvoří fronta například 10 zákazníků, je situace stresující. Zaměstnankyně požádaly manažera, aby stěnu odstranili. Tuto nepříjemnost však manažer nezačal vůbec řešit.

Obrázek 39: Uplatnění návrhů zaměstnanců



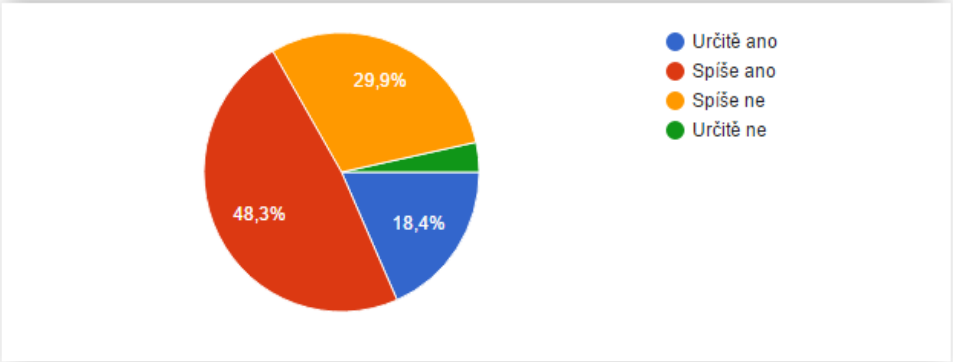
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9. Informuje Vás váš nadřízený o zásadních změnách, cílech a výsledcích společnosti?

Celkem 58 (66,7%) respondentů se kloní k názoru, že jsou jim poskytovány informace ohledně dění kolem společnosti. Špatnou informovanost projevilo celkem 29 (33,3%) respondentů.

Informace jsou zaměstnancům poskytovány převážně písemnou formou na nástěnkách nebo na intranetu společnosti. Ve výjimečných případech informace poskytují i vedoucí pracovních úseků. Zkrátka co si sami zaměstnanci nepřečtou, neví.

Obrázek 40: Informovanost zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

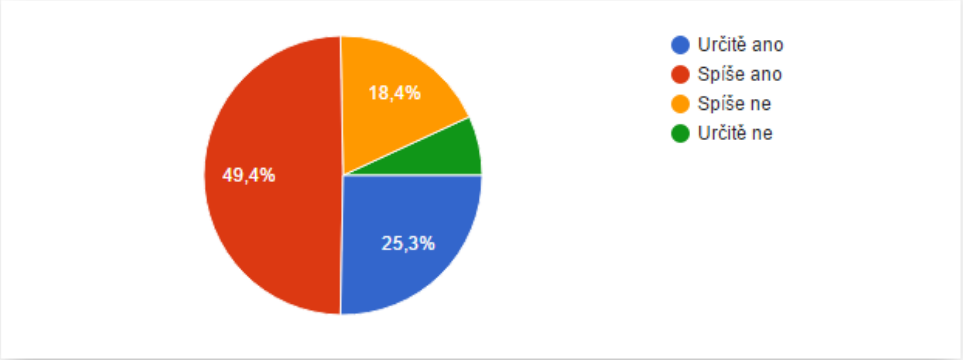
Otázka č. 10. Máte pro vykonávání své práce dostačující pracovní podmínky – technické vybavení, pracovní pomůcky, prostředí aj.?

Spíše ano, byla nejčastější odpověď, jelikož 43 (49,4%) respondentů má dostatečné technické vybavení, pracovní pomůcky apod. Určitě ano odpovědělo 22 (25,3%) respondentů. Určitě ne odpovědělo 6 (6,9%) respondentů a spíše ne 16 (18,4%) respondentů.

Většina zaměstnanců souhlasila, že má k dispozici pracovní pomůcky a techniku, Přesto by zaměstnanci ocenili více paletových přístrojů na vybalování a manipulaci zboží. Často se stává, že o paletové přístroje je mezi zaměstnanci boj a vznikají tak i konflikty. Tyto situace nastávají hlavně v případech přívozu nového zboží nebo stavění nových akcí.

Za další připomínku stojí pokladny. Pokladní vyzdvihly především problémy v pojízdných pásech, na kterých se zboží pohybuje. Pásy se občas zasekávají, pokladní se tak pro zboží musí natahovat a neustále se pokouší pás zprovozňovat. I když se tato situace stává jen zřídka, práci tato situace dost znepříjemňuje a zdržuje. Dále pokladní systém na některé pokladně nefunguje, proto nelze pokladnu používat a musí se volat opravář. Hlavní problémem na pokladnách jsou však světélka, která zákazníky informují, zda mohou u pokladny platit či ne. Pokud pokladní potřebuje odejít na pauzu, musí neustále zákazníky při nefungování světélek slovně upozorňovat, že pokladnu bude uzavírat. I přesto, že světélka se opraví, po nějaké době opět žárovky prasknou a opět nefungují.

Obrázek 41: Pracovní podmínky

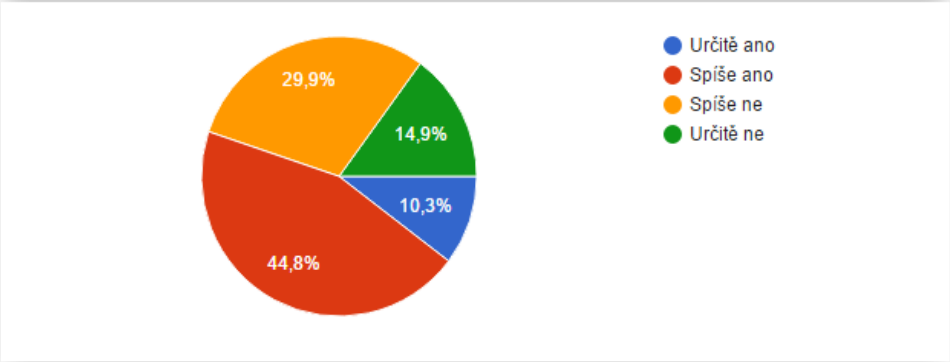


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11. Je pro Vás práce, kterou vykonáváte přínosná?

Jak je práce, kterou vykonávají zaměstnanci, přínosná lze vyčíst z otázky č. 11. Více jak pro polovinu zaměstnanců je práce, kterou vykonávají přínosná. 9 (10,3%) respondentů odpovědělo určitě ano a 39 (44,8%) respondentů odpovědělo spíše ano. Dalších 26 (29,9%) respondentů uvedlo spíše ne a zbylých 13 (14,9%) určitě ne. Lze si povšimnou, že názory pracovníků byly různorodé.

Obrázek 42: Přínos práce

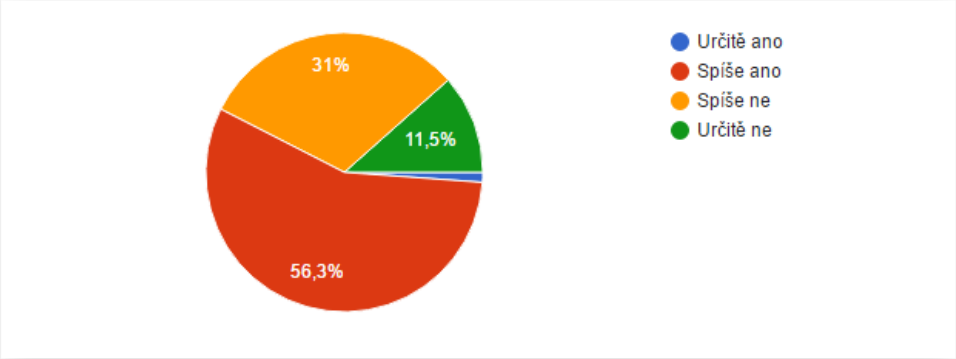


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12. Firemní politika a uplatňované firemní procesy mi umožňují dosahovat efektivního a produktivního výkonu?

Z grafu je patrné, že 49 (56,3%) respondentů spíše souhlasí s firemní politikou a procesy, které jsou uplatňované při dosahování efektivního a produktivního výkonu. Na druhém místě se umístila odpověď spíše ne (27 (31%). Následně odpověď určitě ne, kterou zvolilo 10 (11,5%) respondentů. Pouze jeden zaměstnanec odpověděl určitě ano.

Obrázek 43: Firemní politika



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 1. Které motivační vztahy nejvíce ovlivňují vaší spokojenost?

V této otázce měli zaměstnanci označit minimálně 3 motivační vztahy, které ovlivňují jejich spokojenost.

Tabulka 6: Motivační vztahy

Motivační vztahy	Výsledky
Mzda	72 (82,8 %)
Vztah se spolupracovníky	65 (74,7%)
Pracovní podmínky	53 (60,9%)
Zaměstnanecké výhody	36 (41,4%)
Vztah s nadřízenými	35 (40,2%)
Vztah k práci	35 (40,2%)
Jistota pracovního poměru	22 (25,3%)
Možnost povýšení	13 (14,9%)
Možnost dalšího vzdělání	13 (14,9%)
Nehmotné simulační prostředky (pochvala aj.)	12 (13,8%)

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvýznamnějším vztahem, který zaměstnance vede ke spokojenosti, je jednoznačně mzda, což se dalo očekávat vzhledem k výsledkům otázek u oblasti mzdy a nebefity, kde zaměstnanci projevili velkou nespokojenost - 72 (82,8%) respondentů považují mzdu za velmi důležitou k jejich spokojenosti.

Nejen mzda, ale také zaměstnanecké výhody [36 respondentů (41,4%)] a nehmotné simulační prostředky jako je např. pochvala [12 respondentů (13,8%)] hraje pro pracovníky významnou roli i přesto, že preferují peněžní benefity.

Z uvedené tabulky také vyplývá, že pro 65 (74,7%) respondentů jsou důležité k jejich spokojenosti vztahy mezi spolupracovníky, neboť jsou také důležitým aspektem v oblasti spokojenosti zaměstnanců, zatímco 35 (40,2%) respondentů označilo vztah s nadřízeným. Lze předpokládat, že tento vztah volili převážně vedoucí úseků, jelikož jsou s manažerem prodejny v kontaktu téměř každý den, ale také například zaměstnanci, kteří považují dobrý vztah s nadřízeným za důležitý k jejich spokojenosti.

Pracovní podmínky zvolilo celkem 53 (60,9%) respondentů, jelikož považují za důležité, aby se cítili bezpečně a příjemně.

Pro 35 (40,2%) respondentů je podstatný vtah k práci, neboť ne každý chodí do práce, aby vydělal peníze a zabezpečil rodinu. Záleží totiž i na jiných věcech, třeba to, že práce zaměstnance baví, naplňuje a považují jI za smysluplnou.

Také možnost povýšení a dalšího vzdělání označilo 13 (14,9%) respondentů, kteří jsou ochotni se neustále rozvíjet a rozšiřovat své znalosti a dovednosti. Vzhledem k tomu, že ve společnosti pracují také zaměstnanci, kteří se blíží k důchodovému věku, lze předpokládat, že značná většina z nich také označila odpověď - jistota pracovního poměru [22 (25,3%) respondentů].

Otázka č. 2. Které faktory nejvíce podporují vaši motivaci?

V další otázce měli zaměstnanci opět označit minimálně 3 faktory, které podporují jejich motivaci.

Tabulka 7: Motivační faktory

Motivační faktory	Výsledky
Dobré vztahy na pracovišti a spolupráce se spolupracovníky	83 (95,4%)
Finanční ohodnocení práce a systém benefitů	73 (83,9%)
Organizace práce	51 (58,6 %)
Pracovní podmínky a bezpečnost práce	34 (39,1%)
Pracovní jistota	27 (31%)
Komunikace a informovanost	25 (28,7%)
Seberealizace, kreativita a uplatnění dovedností	16 (18,4%)
Dosažení úspěchu, uznání a ztotožnění s organizací	11 (12,6%)

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle očekávání nejvíce označili zaměstnanci dobré vztahy na pracovišti a spolupráci se spolupracovníky. Má-li pracovník špatné vztahy se spolupracovníky či dokonce se svým nadřízeným, může to mít velmi negativní vliv nejen na motivaci, ale i na pracovní výkon. Tento vztah preferovalo celkem 83 (95,4%) respondentů. Tito lidé mají potřebu dobré atmosféry a záleží jim na přátelských vztazích.

Dalším preferovaným faktorem bylo finanční ohodnocení práce a systém benefitů. Cítí-li pracovník, že jeho mzda neodpovídá rozsahu práce, kterou vykonal, není tak jednoznačně spokojen a ani motivován.

Víc než polovina respondentů 51 (58,6 %) označila za faktor podporující jejich motivaci organizaci práci. Dalších 34 (39,1%) respondentů zvolilo pracovní podmínky a bezpečnost práce, neboť jsou důležité pro jejich spokojenost a produktivnost. V zápětí následovala pracovní jistota [27 respondentů (31%)]. Zaměstnanci, kteří touží po jistotě, se spokojí s málem a netouží po vysokém platovém hodnocení ani postavení. Také nedostatek informací má pro některé pracovníky nepříznivý vliv na jejich výkon a chtějí mít prostor k vyjádření svých názorů. Komunikaci a informovanost označilo 25 (28,7%) respondentů.

Na předposledním místě se umístila seberealizace, kreativita a uplatnění dovedností [16 respondentů (18,4%)], jelikož mezi jedinci se našli i ti, kteří potřebují vymýšlet nové věci a nápady. A nejméně hlasů obdrželo dosažení úspěchu, uznání a ztotožnění s organizací.

Otázka: Kdybyste byl/a manažerem prodejny, co byste změnil/a, aby byli vaši zaměstnanci spokojeni?

Zaměstnanci v roli manažera by především změnili jednání nadřízených, komunikaci a finanční hodnocení zaměstnanců.

Team leadři tráví pracovní dobu převážně v kanceláři a svým podřízeným nemají příliš ochotu vypomáhat, zaměstnance převážně jen úkolují a kontrolují. V případě, že pracovníci nestihají, chovají se vedoucí pracovníci i nepříjemně a zaměstnanci pracují i přesčas. Pokud přijde například 10 palet nového zboží na úsek drogerie, je těžké zboží vybalit během jednoho dne ve čtyřech lidech. Pouze zaměstnanci úseku lahůdek se shodli, že je jim vedoucí občas ochoten vypomoci s vybalováním zboží, pokud se tvoří u lahůdek velké fronty a zaměstnanci nestíhají. Taktéž zaměstnanci úseku pečiva jsou se svým vedoucím spokojeni. *„Náš vedoucí nám pomáhá každé ráno s kontrolou záruk u trvanlivého pečiva, které i následně polepí slevovými štítky. Můžeme se věnovat jen pečení pečiva“*, přiznal jeden ze zaměstnanců. Vedoucí je ochoten udělat i objednávku pečiva od dodavatelů. Totéž tvrdí i zaměstnanci ovoce a zeleniny, kteří mají stejného vedoucího. Vše samozřejmě záleží tak na tom, kolik práce má team leader na svém úseku. Zaměstnanci se však často setkávají i se situací, že po příchodu do kanceláře vedoucích vypadá jejich pracovní doba pouze jako debatní kroužek.

Nedostatkem je také komunikace vedení se zaměstnanci. Veškeré informace o změnách, výsledcích, novinkách atd. jsou zaměstnancům poskytnuty na nástěnce, která je umístěna na chodbě u šaten nebo na intranetu společnosti. Informováni jsou však jen o tom, jak si prodejna vede oproti konkurenci, o nových soutěží apod.

Jednou týdne se uskutečňuje porada mezi vedoucími pracovníky a manažerem, a však zaměstnancům nejsou sděleny z porady žádné informace. Vzhledem k tomu, že hlavním problémem je nyní nedostatek zaměstnanců, zaměstnanci by například uvítali informace, zda byli přijati noví zaměstnanci, jak se situace bude řešit apod. Zaměstnanci nemají zkrátka možnost k osobnímu vyjádření k daným problému nebo situacím.

Zaměstnance prodejny také zaráží přístup manažera při náboru nových zaměstnanců. Zaměstnankyně úseků informací, která je ve styku se zákazníky denně, přiznala, že během pohovorů nechal manažer nové uchazeče čekat na prodejně i přes hodinu a došel si na oběd. Setkala se i se situací, kdy na ni byli uchazeči nepříjemní, a dokonce i někteří jedinci pohovor vzdali.

V případě že je očekávaná velká kontrola, je na pracovišti atmosféra velice napjatá. Úseky musí být v nejlepším stavu a vše musí vypadat perfektně bez ohledu na stav zaměstnanců na prodejně. Řada zaměstnanců se shodla, že v těchto situacích všichni vedoucí i manažer popobíhají po prodejně a upozorňují na nedostatky a zbytečnosti, na které ve skutečnosti nemají zaměstnanci čas, jelikož se musí věnovat zákazníkům atd. Pokladních při rozhovoru s úsměvem řekla: *„Je to komedie. Přála bych jim vidět skutečnost, jaká zde opravdu panuje, aby se konečně vedení celé společnosti vzpamatovalo. Ne se přetvařovat, že je vše v pořádku a vše funguje bez problémů.“* Po kontrole je zaměstnancům maximálně vždy jen za dobrý výkon poděkováno, pokud kontrola dopadne v pořádku.

Především stálí zaměstnanci by ocenili více úcty, pochvalu a rovnost. Z rozhovorů se zaměstnanci také vyplynulo, že na prodejně jsou i tzv. rodinné vztahy mezi zaměstnanci a vedením. V případě konfliktů by se měl manažer či vedoucí vyslechnout obě strany a nehrát „na oblíbenost“.

Za nespravedlnost vnímají pracovníci i dělbu práce a hodnocení. Například pár zaměstnanců z úseků EBF, DRY a drogerie musí v případě velkých front na pokladnách odejít od své práce a posadit se za pokladnu, aby pokladním pomohli „stáhnout“ fronty. Skluz na svém úseku poté musí dohnat. Tito zaměstnanci se proti této situaci bouřili, jelikož jim přišlo neférové, že stahovat fronty u pokladen mají na starost jen oni, přičemž na prodejně je řada zaměstnanců, kteří by se práci za pokladnou mohli naučit, stejně jako oni. Přesto, že situace byla řešena s manažerem, nijak se nezměnila. Za připomínku také stojí, že na některých úsecích mají zaměstnanci relativní klid a jinde mají tolik práce, že nemají možnost si v klidu vyčerpat zákonem stanovenou přestávku. Tímto nechci naznačit, že práce na některých úsecích je méně náročná. Mám na mysli skutečnost, že na některých úsecích mají vedoucí pracovníci možnost plánování směn v 6 lidech a jiní jen ve 3 lidech.

Rozhovory také naznačují, že stejná práce je odlišně ohodnocována. Zaměstnanci jsou hodnoceni dle výkonu a odpracovaných let u společnosti. Politika ve vztahu k zaměstnancům v průběhu času prochází proměnami. Například paní Drahuše po 13 letech práce u společnosti měla 89,30 Kč na hodinu. Po zvýšení mzdy o 3% má nyní 92 Kč na hodinu. Pokud se zvyšují nástupní platy, neznamená to nutně navýšení mzdy stálých zaměstnanců a naopak. Brigádníci, kteří pracují na DPČ mají 66,30 Kč a na DPP 69,90 Kč na hodinu. Zaměstnanci, kteří nastoupili nyní nově, mají 71-73 Kč na hodinu a brigádníci na DPČ nebo DPP mají 80 Kč na hodinu.

Také pracovní podmínky byly dalším tématem této otevřené otázky, do kterých byly zahrnuty především šatny, toalety, denní místnost a další pracovní prostory. Zaměstnanci nejsou především spokojeni s denní místností, kde tráví čas během přestávky. V místnosti se nacházejí dva velké jídelní stoly, židle, které jsou opotřebované a špinavé, spotřebiče jako stará lednice, mikrovlnka, varná konvice, automat na kávu a malá kuchyňská linka. Dále šatní skříňky, kde mají věci uklízečky, které se v místnosti převlékají. I přesto, že je místnost veliká, se zde povaluje zboží, které je na odpis. Vznikne tak snadno nepořádek nehledě na to, že některé potraviny nepříjemně zapáchají. Další nespokojeností byla šatna pro ženy, kde v případě nepříznivého počasí a deště silně zapáchá odpad. Jelikož šatny jsou v zcela uzavřeném prostoru, není možné šatnu větrat. Pokud se otevřou dveře, aby v místnosti byl lepší vzduch, překáží dveře zaměstnancům v průchodu.

V chodbách, které by měly být zcela průchozí, už jen z důvodu např. evakuace nebo manipulace zboží jsou neustále role s odpadem (plasty a papír) a prázdnými bednami od zboží jako je ovoce, zelenina apod. Sklad je na tak velkou prodejnu s množstvím zboží malý. Pokud přijde nové zboží, je zcela často pro skladníka problematické umístit palety se zbožím tak, aby zaměstnanci mohli ve skladu pracovat a se zbožím bezproblémově manipulovat. Bohužel manažer některé situace jako jsou pracovní prostory - neovlivní. Ačkoli jsou si toho zaměstnanci vědomi, veškerou snahu od manažera by ocenili. Manažer se však staví k tomuto problému zády, a to přesto, že požádali o novou lednici či nové a lepší židle.

Problematikou je značně i školení nových zaměstnanců, neboť zaměstnanci nemají dostatek času nové zaměstnance zaučit z důvodů nedostatku personálu. Aby chod prodejny probíhal v pořádku, musí se věnovat své práci. Nováčci se tak školí stylem, že zaměstnance sledují a průběžně se zaučují a následně si činnost vyzkouší.
Co se týče proškolení bezpečnosti práce a požární ochrany dále jen BOZP, zaměstnancům vždy administrátor předloží formulář k podepsání - a to je vše.

Otázka: Lidé z podniku často odcházejí, co je podle Vás příčinou?

Tato otázka rozpoutala velkou a bouřlivou diskuzi. Všichni zaměstnanci se shodli, že příčinou odchodů zaměstnanců a to i těch, kteří v Aholdu pracovali více let, jsou jednoznačně **platové podmínky**. Ač společnost nabízí svým zaměstnancům různé benefity, zaměstnanci jsou názoru, že jsou nemotivující a některé dokonce i směšné jako firemní časopis nebo slevové rodinné poukázky. Přesto přiznávají, že jsou rádi, že nějaké benefity mají.

Při rozhovoru byli zaměstnanci rozčílení a nešetřili ani hrubých slov na společnost. Spokojena s platem není většina zaměstnanců. *„Kdo by tady taky pracoval za tu almužnu. Jsme loutky, které zkouší, jakou máme trpělivost“* řekla zaměstnankyně A. Pár zaměstnanců se mi také přiznalo, že měli nejasnosti ohledně výplatní pásky a mzdy museli situaci řešit s administrátorem.

Další příčinou častého odchodu uvedli zaměstnanci **vedení společnosti,** a to zejména jednání se zaměstnanci, neúcta, komunikace, zpětná vazba a neocenění snahy a výkonu zaměstnanců. Stálí zaměstnanci jsou na svou práci a procesy zvyklí, zvládnou svou běžnou činnost i s nedostatkem zaměstnanců, avšak vzhledem k situaci, se kterou se prodejná potýká více jak rok, a situace se stále horší, stálí zaměstnanci pociťují více práce, větší fyzickou náročnost, ale i psychický tlak, stres a především neférové platové hodnocení. Zaměstnankyně B uvedla: *„Vedení se zřejmě domnívá, že jsme stroje. Naši snahu a trpělivost ani neocení.“*

Zaměstnanci podnik opouští také z důvodu **minimálního osobního volna.** V práci tráví čas i ve večerních, nočních směnách, ale i během svátků, nemluvě o Štědrém dni a o víkendech. Nemají tak dostatek volného osobního času. Navíc v době vánoční v roce 2015 tato prodejna prodloužila uzavírací dobu do půlnoci kvůli zákazníkům, aby měli možnost nakupovat potraviny pozdě večer.

Zaměstnankyně C uvedla: „*Také mám jen jedno zdraví a situace začíná být opravdu neúnosná. Z práce neodcházím jen unavená, ale chodím sem už s nechutí. Vedení to stejně neocení a myslí si, že když mi pak dají poukázku např. s 20% slevou na nákup, že to ocením. Je to jen výsměch.“*

Na zaměstnance se také vedoucí pracovníci obrací s prosbou, zda by nemohli zůstat v práci déle, tedy přesčas. Příčin je hned několik, jako například nevybalené zboží, neupravená prodejna, fronty na pokladnách apod. Značná část lidí však tuto situaci a prosbu od vedení odmítá. *„Nebudu v Albertu trávit svůj čas po pracovní době, pokud mám v docházce konec směny do 14:00, odcházím. Jde mi pouze o princip, pokud tu zůstanu déle, bude vedení za mnou chodit neustále a se situací ohledně nedostatku personálu nebude dělat maximum“* přiznala zaměstnankyně D.

Pokud zaměstnanec nestíhá veškeré činnosti, které musí splnit, a nestřídá se jiným pracovníkem, je přesto nucen zůstat v práci i mimo pracovní dobu. Může se také jednat například o počítání kasy nebo úklid pracoviště. Přesčasy jsou jim ne vždy správně započítány do docházky a může se stát, že se svých peněz musí domáhat u vedení. Záleží však na kuráži daného zaměstnance a na konkrétním vedoucím nakolik je o věci ochoten diskutovat.

Rozhovor s manažerem

Domníváte se, že společnost Ahold poskytuje dobré pracovní podmínky svým zaměstnancům?

Odpověď: Spíše ano

Pan manažer uznal, že prostory pro tuto prodejnu nejsou zcela přizpůsobeny, jako je například sklad. Bohužel společnost s touto situací nic nevyřeší, jelikož se jedná o obchodní budovu, která byla postavena dříve, než zde Albert působil. Problém je i s tříděným odpadem v rolích a prázdnými přepravkami, který se odváží. Prostory určené pro zaměstnance jsou těmito rolemi dost často zahlcené a je problematické procházet chodbami. Bohužel řidič kamionu, který má za tento odvoz zodpovědnost, může odvézt jen určité množství.

Za zmínku stály také především šatny a denní místnost. Zeptala jsem se tedy pro zajímavost pana manažera, zda neuvažuje o lepším vybavení do denní místnosti pro zaměstnance, ve které je spíše zastaralé a opotřebené vybavení.

Povinností manažera není kontrola pořádku a stavu v těchto prostorech a záleží zcela na zaměstnancích a úklidové službě, jak s těmito společenskými místnostmi nakládají a jak vypadají.

Nové vybavení je pouze možné získat za odměny, které zaměstnanci jako tým získají za dobré výsledky v soutěži „Nejlepší ve městě“. Odměny však zaměstnanci využívali na firemní večeře. V současné době jsou odměny zaměstnancům vypláceny ve formě poukázek, nikoliv jako finanční hotovost.

Poruchy jsou povinni zaměstnanci nahlásit, aby se situace řešila a závada opravila. Častou poruchovost některého vybavení taktéž manažer neovlivní. Na otázku, zda není v budoucnu v plánu remodeling této prodejny, mi bylo odpovězeno - určitě ne, jelikož jsou jiné prodejny Albert v horším stavu a tato prodejna je ještě ve stavu dobrém.

Považujete současný výběr zaměstnaneckých výhod za dostačující a motivující?

Odpověď: Spíše ano

Manažer se domnívá, že zaměstnanecké výhody jsou pro zaměstnance určitě zajímavé a motivační.“

Společnost Ahold nabízí plošně na všech hypermarketech a supermarketech v ČR pevný systém zaměstnaneckých výhod, který poskytuje pracovníkům v hlavním pracovním poměru. Manažer vždy nové uchazeče při výběrovém pohovoru s benefity seznámí. V současné době jsou společností Ahold nabízeny tyto následují zaměstnanecké výhody:

Příspěvek na dopravu: maximální výše úhrady nákladů na dopravu zaměstnanců činí 50% z cen jízdenky, maximálně však 650 Kč na měsíc.

Karta MultiSport: zaměstnanci mohou pomocí této karty využívat služby v oblasti sportu a relaxace na různých sportovištích pro celé ČR. Zaměstnanci za tuto kartu platí pouze 180 Kč měsíčně a nemusí podepisovat žádné smlouvy ohledně ročního členství.

Penzijní pojištění: zaměstnavatel u této zaměstnanecké výhody přispívá 2% z hrubé mzdy. Minimální výše měsíčního příspěvku je 200 Kč a maximální výše je 2000 Kč. Nárok na tento příspěvek se vztahuje na všechny zaměstnance, kteří dovršili dvou let nepřetržitého pracovního poměru. Nezapočítává se doba mateřské nebo rodičovské dovolené, dlouhodobé neplacené volno atd.

Stravenky: Příspěvek na stravování má zaměstnanec nárok dle odpracovaných dnů. Stravenka má hodnotu 50 Kč, na kterou zaměstnavatel přispívá částkou 27 Kč.

Rekondiční volno: Zaměstnavatel poskytuje dále zaměstnancům, kteří jsou v hlavním pracovním poměru déle než jeden rok, a to pracovní volno s náhradou mzdy. Rekondiční volno je možné čerpat po udělení písemného souhlasu zaměstnavatele a lze ho vybrat pouze v roce, ve kterém zaměstnanci vznikne nárok.

Za jeden odpracovaný rok má pracovník nárok na 2 dny rekondičního volna. Pokud dovršil 3 roky nepřetržitého pracovního poměru, má nárok na 5 dnů rekondičního volna. Do doby pracovního poměru se nevztahuje mateřská, rodičovská dovolená či neplacené volno delší než 1 měsíc.

Proplacení lékařských prohlídek: všechny povinné nebo nařízené lékařské prohlídky, které nejsou hrazeny zdravotní pojišťovnou z veřejného zdravotního pojištění a které musí zaměstnanci podstoupit, jsou hrazeny společností Ahold.

Slevové poukázky na rodinné nákupy: všichni zaměstnanci mají možnost využít slevovou poukázku s jednorázovou slevou 15%. Tento nákup organizuje společnost několikrát ročně. Tyto poukázky lze uplatnit jen v prodejnách Albert.

Levnější volání s Aholdem u O2: jedná se o nabídku cen mobilních a datových služeb od společnosti O2.

Firemní časopis: zaměstnanci také dostávají formou pošty firemní časopis, kde se dočtou veškeré informace ohledně dění společnosti, novinek apod.

Jaké další formy odměňování uplatňujete mimo mezd?

Mimo mzdy má také zaměstnanec nárok na **odměny při pracovním výročí.** Výše odměny náleží zaměstnanci dle nepřetržitého pracovního poměru u zaměstnavatele:

- 5let – dárková poukázka FlexiPass v hodnotě 1000 Kč
- 10 let – peněžní odměna 2000 Kč a dárková poukázka FlexiPass v hodnotě 1000 Kč
- 15 let – peněžní odměna 3000 Kč a dárková poukázka FlexiPass v hodnotě 2000 Kč
- 20 let, 25 let a každých dalších 5 lez - peněžní odměna 4000 Kč a dárková poukázka v hodnotě 3000 Kč

V případě, že zaměstnanec má neomluvenou absenci v posledních 12 měsících v rozsahu alespoň 1 směny před datem výročí, nárok na uvedenou odměnu mu zaniká.

Dále při prvním skončení pracovního poměru po nabytí nároku na **starobní** nebo **invalidní důchod** III. stupně je zaměstnanci na základě písemné žádosti poskytnuta odměna ve výši 1000 Kč.

V poslední řadě jsou **odměny**, které se vztahují na zaměstnance prodejny s výjimkou pracovníků na DPČ a DPP.

Každý zaměstnanec na nemanažerské pozici má každé dva týdny možnost získat odměnu, pokud prodejna dosáhne požadovaných výsledků v programu Nejlepší ve městě a obratové cíle za sledované období. Čím lepších výsledků prodejna dosáhne, tím vyšší odměnu mohou zaměstnanci získat. Maximální částka za dvoutýdenní období činní 600 Kč (200 Kč za tržby, 200 Kč za nejlepší prodejnu ve městě, 200 Kč za překonání konkurence). Odměny jsou vypláceny po skončení vyhodnoceného období formou Ahold poukázek. Výplata odměn však podléhá dani z příjmu fyzických osob a povinným odvodům na zdravotní a sociální pojištění.

Odměnu nelze udělit zaměstnanci, který odpracoval méně než jednu směnu za sledované dvoutýdenní období či obdržel v tomto období vytýkací dopis nebo měl neomluvenou absenci.

Jaké jiné benefity byste doporučil?

Manažer považuje současné benefity pro zaměstnance za dostačující a o jiných se během našeho rozhovoru nezmínil.

Ocení zaměstnanci více peněžitou odměnu spojenou s pochvalou?

Odpověď: Určitě ano

Lidé nejsou stroje, potřebují taky slyšet ocenění či pochvalu, aby měli pocit, že si jejich práce společnost cení.

Firma Ahold zaměstnává více žen než mužů, máte pocit, že je pracoviště přizpůsobeno jejich specifickým potřebám, tedy snížení rizika manipulace s těžkými břemeny?

Odpověď: Určitě ne

Na této prodejně je zaměstnáno převážně více žen než můžu. Manažer si troufá tvrdit, že je tomu tak stejně i na ostatních prodejnách. Pracovní náplň a úsek je vždy přizpůsoben dovednostem a schopnostem pracovníka.

Zaměstnankyně musí však i počítat s manipulací těžších břemen jako balíky mouky, palety se zbožím apod.

Na úseku nápojů jsou především muži, jelikož manipulace s přepravkami piva apod. je pro ženy samozřejmě nepřijatelná.

Je přizpůsobená pracovní doba matek dětí předškolního a školního věku?

Odpověď: Určitě ano

V pracovní smlouvě jsou dány podmínky, které musí každý zaměstnanec akceptovat. Manažer se snaží ženám vyhovět v akutních či výjimečných případech, ale ne na úkor, aby za ním chodily zaměstnankyně s každým prostým problémem. Jde pouze o princip, neboť některé zaměstnankyně si umí problém vyřešit či zařídit a některé jsou zkrátka nesnaživé.

Setkáváte se s konflikty na pracovišti?

Odpověď: Spíše ano

Pokud jde o konflikty mezi zaměstnanci, manažer se do problémů nezapojuje, jelikož je názoru, že si konflikty zaměstnanci musí vyřešit mezi sebou. V případě vážnějšího sporu manažer situaci vždy řeší.

Co bývá příčinou konfliktů?

Nejčastější příčinu konfliktu, které manažer řeší, je malá disciplinovanost mezi zaměstnanci. Jelikož na každém úseku pracuje několik lidí a práce jednoho člověka by měla navazovat na práci dalšího zaměstnance. V případě, že práce jedince je nedostatečná, musí také ostatní pracovníci odvést práce jednou tolik a cítí tak velkou nespravedlivost, neboť jsou odměňování stejným způsobem.

Manažer se tak setkává s konflikty mezi zaměstnancem a zákazníkem, zpravidla se snaží vyřešit spor jak ke spokojenosti zákazníka, tak zaměstnance.

Jak vzniklé konflikty řešíte?

Vzniklé konflikty řeší manažer zpětnou vazbou, domluvou nebo také osobním pohovorem. Ve vážných případech může manažer také zaměstnanci udělit vytýkací dopis, který je vložen následně do složky zaměstnance.

V tomto případě jde už o porušení pracovních podmínek apod. Pokud zaměstnanec obdrží během 6 měsíců celkem tři vytýkací dopisy, zaměstnanci se neprodlouží smlouva či jeukončen pracovní poměr.

Uplatňujete při přijímacím pohovoru nabyté dovednosti uchazeče?

Odpověď: Spíše ano

Většina vlastností a dovedností nového uchazeče se nedají rozpoznat z pouhého pohovoru, proto se manažer snaží od uchazeče zjistit co nejvíce informací. Samozřejmě zkušenosti a dovednosti například s pokladnou nebo prodejem zboží jsou také prvořadé při rozhodování, zda uchazeče přijmou či ne. Ovšem manažer prodejny má také zkušenosti, že tito lidé ve skutečnosti nejsou produktivní a například i problémoví a konfliktní, nebo naopak.

Vzhled nových uchazečů manažer neřeší, neboť jde o pracovní dovednosti a zkušenosti a tak najít hlavně práce schopného zaměstnance, který bude pro společnost prospěšný.

Hodnotíte vstupní vzdělání nového zaměstnance jako dobré?

Odpověď: Určitě ano

Aby byl zaměstnanec produktivní, je určitě nutné ho zaškolit. Nové zaměstnance školí především stálí zaměstnanci, kteří působí v podniku již nějakou dobu a mají zkušenosti. Například hlavní pokladní se ujme zaměstnance a ten sleduje pracovní činnost pokladní. Prodavačka vysvětluje v průběhu markování jednotlivé zkratky pečiva, zeleniny či ovoce.

Dále jak postupovat při platbě stravenkami nebo platební kartou atd. Poté se zaměstnanec přihlásí na pokladnu pod své přihlašovací údaje a zkouší si markování, přičemž hlavní pokladní po celou dobu dohlíží na činnost nového zaměstnance a je mu k dispozici.

Tento způsob školení probíhá na každém úseku.

Doporučil byste nějakou změnu ve vstupním vzdělávání nového zaměstnance?

Odpověď: Určitě ano

Nový zaměstnanec je neproduktivní, tudíž by měl být veden v neproduktivní části hodin prodejny, tzn. nepaušálně započítán v plánu hodin.

Probíhá vzdělání zaměstnanců průběžně, nebo jde spíše o jednorázové vzdělávací akce?

Odpověď: Určitě ano

Zaměstnanec, který je zručný, šikovný a má dobré výsledky, má možnost projít veškerými úseky prodejny a sbírat tak další zkušenosti a dovednosti.

Jaký styl vedení v zaměstnání (nejčastěji) využíváte?

Odpověď: Liberální styl

Odpovědnost a rozhodnutí přenechává manažer hlavně na vedoucí pracovníky a minimálně zasahuje do jejich činnosti. Pokud si vedoucí pracovník s daným problémem neví rady, vyslechne manažer návrhy a domluví se. Vedoucím pracovníkům poskytuje v případě dotazů názory a je jakým si odborným rádcem.

Považujete koučování jako za jeden způsob jak vést lidi?

Odpověď: Určitě ano

Koučování vede zaměstnance k samostatnosti a odpovědnosti a zapojuje je do rozhodování. Snaží se, aby sami přišli na nejlepší způsob řešení a jak věci udělat, tedy přicházet s vlastními nápady a návrhy. Vedoucí pracovníci tak cítí odpovědnost za svoji práci a výsledky. Chyby musí zaměstnanci vnímat ne jako důvod potrestání, ale jako příležitost k učení.

Poskytujete zaměstnancům hodnocení a pravidelnou zpětnou vazbu? (oceníte snahu, výsledky a sledujete pokroky zaměstnanců aj.?

Odpověď: Určitě ano

Hodnocení je poskytováno všem zaměstnancům prodejny taktéž zpětná vazba. Zpětnou vazbu má především manažer prodejny s vedoucími pracovníky, kteří dohlíží a plní veškeré činnosti na prodejně ve spolupráci se zaměstnanci. V případě dobrých či špatných výsledků manažer sdělí pouze vedoucím pracovníkům a ti předají informace svým podřízeným.

Jak často poskytujete pracovní hodnocení?

Všem zaměstnancům, kteří nastoupí na hlavní pracovní poměr je hodnocení poskytováno po 4-6 měsících ovšem bez úpravy mzdy a poté jednou ročně. I v případě povýšení zaměstnance nebo horizontálního posunu je poskytováno hodnocení.

Je ve společnosti zpracován systém hodnocení zaměstnanců?

Odpověď: Určitě ano

Cílem hodnocení je posouzení individuální výkonnosti zaměstnance v uplynulém roce a uskutečňuje se v prvním čtvrtletí roku následujícího. Všichni zaměstnanci musí mít po skončení ročního hodnocení nastaveny individuální cíle pro aktuální rok a individuální rozvojový plán, pokud nebude mít zaměstnanec v řádném termínu tyto cíle nastaveny, nebude zařazen do ročního hodnocení s možností úpravy mzdy. Do procesu hodnocení jsou zařazení i všichni zaměstnanci, kteří v průběhu hodnoceného ročního obdob změnili pracovní pozici.

Hodnocení zaměstnanců, kteří byli v hodnotovém roce dlouhodobě nepřítomní, nejsou zařazeni do procesu hodnocení. Hodnoceni jsou pouze ti, kteří v daném roce odpracovali alespoň 60 odpracovaných dní. Úpravy mezd jsou povedeny dle tzv. Merit Matrix, který určuje procentuálně vyjádřené navýšení mzdy v závislosti na výsledku hodnocení zaměstnance a současné úrovni mzdy vzhledem ke střední hodnotě v dané tarifní třídě. Merit Metrix je každoročně aktualizován oddělením Reward a chválen vice presidentem pro lidské zdroje a prezidentem společnosti Ahold.

Kromě procesu ročního hodnocení probíhá také pololetní hodnocení, jak už jsem se zmínila v předchozí otázce, ovšem bez úpravy mzdy.

Zajímáte se o osobní problémy svých zaměstnanců?

Odpověď: Určitě ano

V případech, kdy se zaměstnanci obrátí na manažera s osobním problémem je manažer ochoten si se zaměstnancem promluvit a pomoci situaci řešit. Jedná se však i o ošemetný případ, s kterým se musí umět zacházet.

Poskytujete zaměstnancům dostatečnou podporu?

Odpověď: Určitě ano

Jen dobrým zaměstnancům, kteří mají dobré výsledky, manažer poskytuje podporu a pomoc při práci.

Jak motivujete zaměstnance, aby byly jejich výsledky dobré?

Zaměstnance motivuje manažer především liberálním přístupem a pochvalou. Také týmový duch je mezi zaměstnanci důležitý, jelikož soudržnost zaměstnanců pozitivně ovlivňuje výsledky celé prodejny.

Manažer se setkává s tzv. „škatulkováním" mezí úseky. Úseky si musí navzájem pomáhat. Např. zaměstnanci úseku EBF, koloniálu a DRY vypomáhají pokladním „stahovat" velké fronty, aby zákazníci příliš dlouho nečekali, ale také na úseku zeleniny a ovoce pokud přijde zboží. Zaměstnanci úseku EBF se však časem začali bouřit, neboť také vypomáhají na žádost vedoucího úseku drogerie a DRY. Zaměstnanci zkrátka musí pochopit, že na úsecích je práce různorodá. Pokud přijde hodně zboží nebo prodejnu nebo jinavštíví více zákazníků, než obvykle, musí si navzájem vypomáhat.

Uplatňujete návrhy a nápady zaměstnanců ke zlepšení jejich pracovního výkonu?

Odpověď: Určitě ano

Návrhy a nápady zaměstnanců manažer přijímá, ale musí je zvážit, neboť některé mohou zhoršovat pracovní výkon ostatních pracovníků**.** Je tedy důležité zhodnocení celé prodejny.

Informujete zaměstnance o zásadních změnách, cílech a výsledcích společnosti?

Odpověď: Určitě ano

Veškeré informace jsou vyvěšeny na nástěnkách v denní místnosti nebo na stole a na chodbě u šaten zaměstnanců. Zaměstnanci mají také přístup do intranetu společnosti, kde je možné nahlédnout také do vnitropodnikových dokumentů. V případě, že se někdo ze zaměstnanců zajímá, je manažer ochoten odpovědět na veškeré dotazy a zaměstnance informovat.

Lidé často z podniku odcházejí, co je podle vás příčinou?

Problémy s nedostatkem personálu jsou na této prodejně jako všude. Nejčastější nesnází je pracovní neschopnost. Nový zaměstnanec nastoupí do práce, po dvou dnech přinese od lékaře neschopenkou a je raději doma, než aby chodil do práce.

Další příčinou jsou platové podmínky. Na zaměstnance jsou kladeny stále vetší nároky a musí odvádět více práce, neboť prodejna se nachází v obchodím domě v centru města, kde je také hlavní autobusové nádraží a o 100 metrů dále hlavní vlakové nádraží. Na zaměstnance je tvořen psychický tlak, mzda je však malá.

Nízké platy nejsou zdaleka jedinou věcí, která lidi pracující v hypermarketech trápí. Také ubírání hodin na jednotlivých úsecích je problematické, zaměstnanci nestíhají veškeré činnosti a například neudělají kontrolu záruk, jelikož musí dělat podstatnější věci - vybalování zboží, pečení pečiva apod. Pokladní mají také hmotnou zodpovědnost. Snaha vytěžit ze zaměstnanců maximum vytváří řadu problémů, které činí jejich životy takřka nesnesitelnými.

5. Souhrn a zhodnocení výzkumných otázek

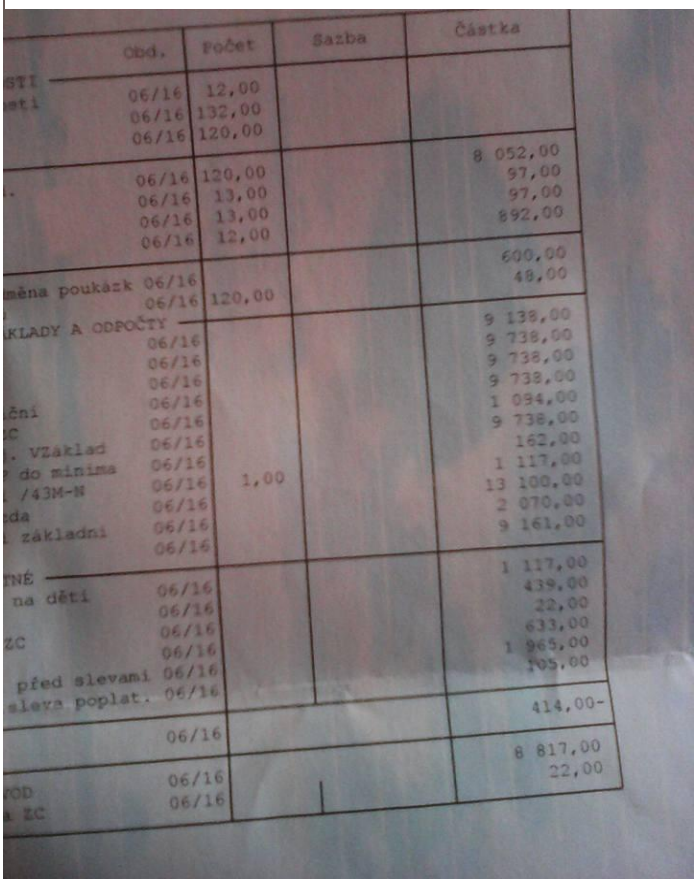
U společnosti jsem jako zaměstnanec na DPČ pracovala 6 let. Všechny zjištěné skutečnosti mě nijak nepřekvapily.

Výzkumu na zaměření motivace zaměstnanců Hypermartket Albert v Českých Budějovicích se zúčastnilo celkem 87 respondentů, což dle mého předpokladu jsem očekávala menší úspěšnost. Posléze jsem byla mile překvapena s ochotou a spoluprací zaměstnanců.

Podíváme-li se výsledky odpovědí, které se vztahují ke mzdě a benefitům, zaměstnanci jsou výrazně nespokojeni především s výší mzdy. Povedlo se mi získat fotografii výplatní pásky od zaměstnankyně, která zároveň souhlasila s uveřejněním v diplomové práci (viz. obrázek č. 44).

Z obrázku lze vyčíst skutečná fakta o platu zaměstnankyně na hlavní pracovní poměr. Zaměstnanec měl odpracován fond 132 hodin a mzda činila 8 817 Kč.

Obrázek 44: Výplatní páska zaměstnance Albert



	Obd.	Počet	Sazba	Částka
STI				
eti	06/16	12,00		
	06/16	132,00		
	06/16	120,00		
				8 052,00
	06/16	120,00		97,00
	06/16	13,00		97,00
	06/16	13,00		892,00
	06/16	12,00		
				600,00
měna poukázk	06/16			48,00
	06/16	120,00		
KLADY A ODPOČTY				
	06/16			9 138,00
	06/16			9 738,00
	06/16			9 738,00
	06/16			9 738,00
ční	06/16			1 094,00
C	06/16			9 738,00
. Vzaklad	06/16			162,00
do minima	06/16			1 117,00
/43M-N	06/16	1,00		13 100,00
da	06/16			2 070,00
základní	06/16			9 161,00
	06/16			
TNÉ				1 117,00
na děti	06/16			439,00
	06/16			22,00
ZC	06/16			633,00
	06/16			1 965,00
před slevami	06/16			105,00
sleva poplat.	06/16			
				414,00-
	06/16			
				8 817,00
OD	06/16			22,00
ZC	06/16			

Zdroj: Vlastní zpracování

Stálí zaměstnanci musí odvádět čím dál více práce a je na ně tvořen psychický tlak. Neustálé narůstání kontrol a zvyšování kvality postupu práce se zvyšuje i množství práce, kterou musí zaměstnanci vykonat. Se zvýšením množství práce však úměrně neroste výše odměn. Jak tedy mohou být zaměstnanci motivováni?

První výzkumná otázka zněla, zda **preferují zaměstnanci finanční benefity před nefinančními benefity?** Tuto otázku potvrzuji.

S nepeněžními benefity jsou zaměstnanci částečně spokojeni, ale nepovažují je za dostatečně motivující, neboť pro více jak polovinu zaměstnanců jsou benefity rozhodující i při výběru zaměstnání. Celkem 96,6% zaměstnanců preferuje peněžní benefit. Pokud zaměstnanci dostanou vánoční slevovou poukázku v hodnotě 300 Kč, kterou mohou uplatnit jen v prodejnách Albert, berou tuto skutečnost jako výsměch od společnosti. Zaměstnanci by především mezi benefity uvítali 13. plat a odměny za minimální nemocenskou. Dalším zmiňovaným benefitem byla vyšší hodnota stravenek, více dovolené a v neposlední řadě firemní akce.

Co se týká spokojenosti s jednotlivými benefity, které firma v současnosti nabízí. Nejvíce motivační považují zaměstnanci stravenky. Poté následoval příspěvek na dopravu, rekondiční volno, penzijní pojištění, slevové poukázky na rodinné nákupy atd. Nejméně využívaným benefitem je MultiSport karta a levnější volání s Aholdem od O2. Zaměstnanci vnímají svou práci jako namáhavou, a proto nemají důvod využívat stříbrnou MultiSport kartu, kterou je možné však využít i k relaxaci a odpočinku. Především zaměstnankyně uvedly, že nemají moc osobního volna, neboť svůj čas tráví především péčí o rodinu.

Další výzkumná otázka byla, zda **jsou pracovní podmínky pro zaměstnance vyhovující**?

Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že ani jeden z respondentů není zcela spokojen s pracovními podmínkami. Nespokojenost projevilo 58 (66,7%) respondentů. Současný stav prodejny popisují zaměstnanci jako nemotivující a nevyhovující. Zaměstnanci nejsou především spokojeni s denní místností, šatnami, kde silně zapáchá odpad a s pracovními prostory prodejny pro zaměstnance.

Z hlediska zaměstnaneckých vztahů ve společnosti vyšlo najevo, že vztahy mezi zaměstnanci jsou převážně dobré, ale také standardní. Vzhledem k tomu, že se jedná o velkou prodejnu, není se čemu divit, že se na prodejně utváří různé vztahy. Přesto, že se zaměstnanci nesetkávají mimo pracovní dobu, jsou téměř jednotného názoru, že se na své kolegy mohou spolehnout, sdílet s nimi pocity a názory a spolupráce je bezproblémová.

Konflikty na prodejně se vyskytují mezi zaměstnanci minimálně a snaží se je mezi sebou řešit upřímně a narovinu, pokud jde závažnější konflikt, je řešen i s manažerem. Nejčastější příčinou konfliktů uvedli respondenti nedorozumění a malá disciplinovat. Nespokojenost a konflikty však vycházejí také ze vztahu zaměstnanci – management. Průzkum prokázal, že častou příčinou konfliktů je rovněž přístup vedení a manažera prodejny, neboť rozbroje vycházejí také z pocitu nespravedlnosti a nedostatku personálu. Pracovní doba je tzv. „od nevidím do nevidím“. Zaměstnanci jsou nuceni zůstávat v práci i přes časy, ovšem ne všichni zaměstnanci jsou ochotni vyjít vedení vstříc a nenechají se okrádat o svůj volný čas. V případě, že zaměstnanec například z úseku zeleniny a ovoce nestíhá své povinnosti, musí zůstat v práci déle. V letním období jsou pracovníci nuceni krájet melouny, což je časově náročné a nestíhají tak další a podstatnější činnosti, které musí vykonat.

Zaměstnanci navíc nemají zaznamenaný příchod a odchod v docházce, která je pouze vytištěna na papíru. Úpravy může dělat pouze manažer prodejny a vedoucí pracovník, nikoliv zaměstnanec úseku. Přesčasové hodiny rovněž kolikrát nejsou ani zaměstnancům proplaceny. V rámci své funkce musí pro podnik obětovat svůj čas.

Vedoucí úseků občas raději plánují směny schopnějším zaměstnancům, aby úseky byly v naprostém pořádku, neboť průměrní zaměstnanci neodvedou práci stoprocentně.

Další příčinou je vzájemná výpomoc na úsecích, které narušuje kolektiv, i přesto, že respondenti pozitivně reagovali na otázku týkající se spolupráce mezi zaměstnanci. Vzhledem k nedostatku zaměstnanců na některých úsecích je neustále dostatek práce, zatím co na jiných úsecích je klidnější pracovní doba. Tímto nechci naznačit, že by si zaměstnanci nebyli ochotni vypomáhat, jde zkrátka jen o princip. Pokud se na pokladnách tvoří velké fronty, je povinností zaměstnanců EBF, DRY a drogerie nechat své práce a jít pomoci pokladním, „stáhnout“ fronty a poté se mohou vrátit ke své rozdělané práci. Hlavním problémem je, že na celé prodejně, a to včetně

pokladních umí s pokladním systémem zhruba dalších 5 zaměstnanců. Tito zaměstnanci tedy denně vypomáhají pokladním a svou práci musí poté dohánět. Pokud nastane situace, že zaměstnanci své povinnosti nestíhají, začnou se bouřit a vznikají nepříjemné dohady s vedením a manažerem. Ti však tuto situaci nijak neřeší a snaží se zaměstnance uklidnit pouhými slovy. Zaměstnanci proto přišli s návrhem, aby se s pokladním systémem naučili i další pracovníci a střídali se. Ti se však návrhu straní, jelikož jsou si vědomi této nevýhody a dalších povinnosti, nehledě o hmotné zodpovědnosti. Za připomínku také stojí, že zaměstnanci EBF vypomáhají s vybalováním zboží, odpisy úseku drogerie a DRY. Pokud úsek EBF má noční směnu ohledně přestavby velké nové akce a potřebují na výpomoc kolegy, zaměstnanci nejsou příliš ochotní vyjít vstříc. Tato situace nastává i v případě omezení zaměstnanců z důvodu onemocnění apod.

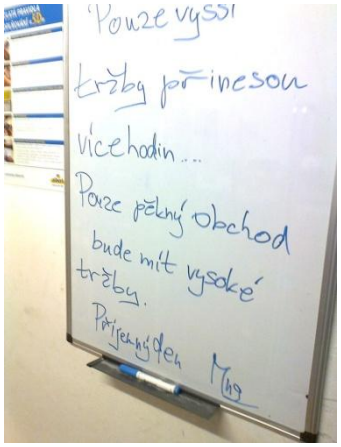
Z odpovědí zaměstnanců týkajících se kladené na atmosféry prodejny taktéž můžeme tvrdit, že celková atmosféra na pracovišti není ideální. Z rozhovorů zaměstnanců jsou i patrné kamarádské vztahy mezi zaměstnanci a vedením prodejny.

Třetí výzkumná otázka byla, zda **poskytuje manažer prodejny svým zaměstnancům dostatečnou zpětnou vazbu**? Otázka zabývající se spravedlivým řízením manažera prodejny měla více jak polovinu pozitivních ohlasů a značná část pracovníků svého manažera uznává.

Ovšem negativní ohlasy se projevily především ve zpětné vazbě, ale také informovanosti, motivaci a podpoře ze strany manažera. Celkem 60 (69%) zaměstnanců se shodlo, že s nimi manažer vůbec nekomunikuje a pochvaly se dočkají jen ze strany vedoucích pracovníků, s čímž souhlasil i manažer během našeho rozhovoru.

Zaměstnanci mají pocit, že jejich návrhy, stížnosti či připomínky jsou zkrátka zameteny pod koberec a neřeší se. Manažer reaguje na stížnosti a nespokojenost zaměstnanců pomocí vzkazů na tabuli, která se nachází v denní místnosti (viz. obrázek č. 45), což dle mého názoru není vhodné v situaci, která nyní na prodejně panuje z důvodů nedostatku personálu. Tento způsob komunikace se zaměstnanci není nejlepší.

Obrázek 45: Vzkaz na tabuli od manařera prodejny



Zdroj: Vlastní zpracování

Veškeré informace ohledně cílů, výsledků, změn společnosti atd. se zaměstnanci dočtou na stránkách intranetu společnosti, ke kterým mají přístup všichni zaměstnanci, na nástěnkách nebo popřípadě od vedoucích pracovníků.

Jen pár jedincům se dostává zpětná vazba, podpora od manažera. Z rozhovoru s manažerem jsem se dozvěděla, že se jedná převážně o zaměstnance, které práce baví, mají dobré výsledky a zájem se dál vzdělávat a chtějí být v budoucnu na vyšší pozici. Z dotazníkového šetření také vyplývá, že ve společnosti Albert probíhá hodnocení zaměstnanců pololetně a jednou ročně metodou hodnotících rozhovorů. Zaměstnanci by však uvítali hodnocení častěji, neboť je pro ně důležitá zpětná vazba.

V otázce týkajících se motivačních vztahů ovlivňující spokojenost zaměstnanců preferovali zaměstnanci mzdu, vztahy mezi spolupracovníky a pracovní podmínky. Podobně tomu bylo u otázky „Které faktory nejvíce podporují motivaci zaměstnanců?“. Nejčastější odpovědí byly dobré vztahy na pracovišti a spolupráce se zaměstnanci, dále finanční ohodnocení práce a systém benefitů a organizace práce.

V posledních dvou otevřených otázkách měli respondenti napsat své návrhy, co by změnili, kdyby vykonávali funkci manažera a co je dle nich příčinou častých odchodů zaměstnanců od společnosti. I zde byly odpovědi zaměstnanců zcela shodné, a to osobnost a přístup nadřízených, nesnesitelné pracovní podmínky a hlavně platební podmínky.

6. Návrhy opatření

Hodnocení a odměňování

Vzhledem k tomu, že roční hodnocení ovlivňuje právě výši základní mzdy, je důležité, aby byli zaměstnanci dostatečně seznámeni se systémem hodnocení. Z výsledků mého výzkumu bych doporučila frekvenci častějších hodnocení.

Hodnocení zaměstnanců probíhá jednou ročně, avšak po rozhovorech se zaměstnanci by uvítali tedy alespoň pololetně, a to jako je toto realizováno u nově příchozích zaměstnanců bez ohledu na skutečnost, jak dlouho ve společnosti zaměstnanec pracuje. Častější hodnocení by jistě přispělo ke zlepšení povědomí o kritériích hodnocení i o jeho návaznosti na odměňování. Manažer by měl vždy začít s pochvalou a nechat tak i dost prostoru zaměstnanci a zároveň mu naslouchat. Zaměstnanci by mohli tak častěji vyjádřit svoje cíle, představy, náměty a připomínky. Měli by možnost vyjádřit své představy o možném rozvoji či postupu, a to by jistě přispělo k jejich pocitu větší důležitosti, což rovněž působí motivačně. Při hodnocení by měli možnost zaměstnanci se vypovídat a mít tak pocit, že je jim naslouháno. I v případě, že by nebylo možné zvýšit mzdu, je možné zaměstnance odměnit benefity, pochvalou, veřejným uznáním apod.

Dále bych navrhla odlišné odměňování schopných a méně schopných zaměstnanců. Management by se však měl v této situaci držet zásady „všem rovným dílem“, aby nedocházelo ke konfliktům ohledně pocitu, že někteří zaměstnanci jsou nadhodnocováni a naopak. Proto bych také u méně efektivního a produktivního pracovníka doporučila manažerovi se zaměstnancem osobní rozhovor a společně problém řešit. Popřípadě pracovníka dát na úsek, kde ho práce bude naplňovat a bavit.

Informovanost a zpětná vazba

Stejně jako má vedení přehled o dění společnosti, přehled mají mít právo i všichni zaměstnanci. Udělat poradu se všemi pracovníky prodejny by bylo velmi komplikované a složité, neboť zaměstnanci pracují na směny.

Porada probíhá vždy jednou týdně pouze s vedoucími pracovníky úseků. Ti však své podřízené informují o změnách, plánech či cílech jen výjimečně nebo v případě nutnosti.

Manažer podejny se obhajoval, že veškeré informace jsou vyvěšeny na nástěnce či je možné je dočíst v intranetu společnosti Ahold. Zaměstnanci považují toto řešení za nedostatečné, přijatelnější by byla pro ně zpětná vazba a informovanost v komunikaci.

Jako návrh opatření bych se snažila zavést v prodejně i malé porady mezi zaměstnanci úseku a jejich vedoucím úseku, a to vždy po poradě vedení, jelikož tak získají zpětnou reakci i na pracovní výkon. Na základě těchto porad by se zaměstnanci dozvěděli veškeré výsledky, důležité informace, popřípadě pochvalu či uznání od manažera a probrali tak společně rovněž připomínky a návrhy.

V zázemí prodejny by měla být schránka důvěry, kam by mohli také zaměstnanci vhazovat anonymně své připomínky a přání, které se bojí sdělit. Tyto připomínky by měl pak manažer s vedoucími pracovníky také na poradě řešit, ne ignorovat a nepátrat po tom, kdo lísteček do schránky vhodil. Nad sdělením myšlenek, návrhů či připomínkami zaměstnanců může objektivně přemýšlet více lidí a snáze najít vhodné řešení. Výsledky řešení by měly být sděleny všem zaměstnancům.

Manažer i přes své pracovní vytížení by si vždy měl najít čas, který bude věnovat svým podřízeným individuálně. Aby měli pracovníci pocit ochoty a vstřícnosti ze strany manažera, nebála bych se například na nástěnku také poskytovat informace ohledně zastižení manažera v konkrétních dnech a čase v pracovním týdnu.

Přístup manažera

Pro kvalitní vedení musí každý manažer uplatňovat správný styl vedení, jelikož manažer svým vlivem působí na své podřízené a dochází tak k ovlivňování výsledků podniku.

Manažer by se měl snažit řešit veškeré problémy společně se zaměstnanci pomocí diskuze. V případě konfliktu vyslechnout obě strany, přistupovat ke všem podřízeným stejně a problém řešit taktéž se zástupcem manažera nebo vedoucím pracovníkem z daného úseku. Komunikace s podřízenými je v případě sporů důležitá a je dobré si uvědomit, že řešení konfliktů zlepšuje jak vztahy, tak i spolupráci mezi lidmi. Manažer si musí být vědom toho, že jako lidé jsme si rovni a že každý zaměstnanec je něčím jedinečný, cenný atd.

Zaměstnanci se také zmiňovali o bližším vztahu některých zaměstnanců s manažerem, což může být například důvodem dlouhodobé spolupráce a vztah může být natolik blízký, že ho lze považovat za přátelský. Ale přesto bych doporučila přátelské vtahy v pracovním prostředí raději vynechat.

Pokud chce manažer prodejny, aby byl zaměstnanci tolerován, měl by sám akceptovat své podřízené a především jejich názory, připomínky, návrhy apod.

Rovněž bych doporučila pečlivou přípravu programu přijímacích hovorů. Naplánováním otázek, které manažer potřebuje položit, je možné určit i přibližný časový limit u jednoho uchazeče.

Pracovní podmínky a atmosféra prodejny

Negativně bylo hodnoceno i pracovní prostředí. Doporučila bych malou modernizaci denní místnosti, kde zaměstnanci tráví čas v době odpočinku a která byla jen k těmto účelům. Místnost bych vybavila především velkým jídelním stolem, pohodlnými židlemi, rohovým gaučem, spotřebiči, košem na třídění odpadu, automatem na kávu a barelem s pitnou vodou. Místnost bych zvolila do jednoduchého a vzdušného designu a umístila zde velkou nástěnku, kde by byly pověšeny fotografie zaměstnanců z pracovního prostředí či firemních akcí, které dříve prodejna organizovala. Dále kalendář, kde by byla zaznamenaná data narozenin zaměstnanců či výročí a úspěchy prodejny.

Pocit zaměstnance, že si jeho kolegové, ale i firma vzpomněla na jeho narozeniny, je k nezaplacení. Je třeba si uvědomit, že posilování firemní kultury lepší náklonnost zaměstnanců vůči firmě a příjemná atmosféra vytváří kladné vztahy mezi zaměstnanci. Ač si to možná neuvědomujeme, v kolektivu jsou i lidé, kteří žijí sami a nemají se například s kým podělit o své pocity a radost. A právě gratulace s nějakým překvapením by je jistě potěšila a byli by schopni tuto skutečnost ocenit velmi klasně.

Benefity

Poskytování stravenek, 13. platu, dovolené navíc, firemních večírků a odměn za pracovní neschopnost, slevových poukázek, příspěvků na dopravu je v dnešní době standardem. Myslím si, že společnost svým zaměstnancům nabízí zajímavé a však nedostatečně motivující benefity.

Mnou doporučené benefity jsem seřadila do tabulky dle důležitosti.

Tabulka 8: Doporučené benefit dle důležitosti

1.	13. plat
2.	Vyšší hodnota stravenek
3.	Odměny za minimální nemocenskou
4.	Vánoční slevová poukázka v hodnotě 1000 Kč 50% slevová poukázka na celý nákup Poukázka do lékárny
5.	Více dovolené
6.	Firemní večírky

Zdroj:Vlastní zpracování

Jelikož zaměstnanci nejsou spokojeni s platebními podmínkami, doporučila bych zaměstnancům vyplácet 13. plat. O tomto benefitu se zmínili téměř všichni zaměstnanci.

Z výzkumu také vyplynulo, že nejvíce motivačním benefitem, který společnost svým zaměstnanců nabízí, jsou stravenky. Navýšení hodnoty stravenky by bylo velmi účinným nástrojem motivace a společnost by měla tento návrh zvážit.

Jelikož plat některých zaměstnanců je spíše jakým si příspěvkem na chod domácnosti než mzdou. Např. matky samoživitelky si nemohou dovolit onemocnět, neboť by jim následně byla vyplacena nižší mzda. Odměny za nemocenskou by tak ocenili zaměstnanci, kteří chodí do práce i přes špatný zdravotní stav, ale i ti, kteří musí odvést více práce za svého kolegu, který onemocní.

Zaměstnanci pracující na plný úvazek pracují nejen v pracovním týdnu, ale i o víkendech a svátcích. Poskytnutí vánoční poukázky v hodnotě 300 Kč, kterou mohou zaměstnanci uplatnit pouze v prodejnách Albert, nepovažuji za seriózní řešení od společnosti Ahold, jak své zaměstnance motivovat. Hodnota vánoční poukázky bych doporučovala 1000 Kč.

Dle mého názoru by zaměstnanci uvítali i poukázky do lékárny. Rovněž více dovolené by zaměstnanci uvítali a jako posledním doporučením by byli firemní večírky, které by jistě měli pozitivní dopad na zaměstnance.
Hezkou tradicí by mohl být vánoční večírek, společnost by investovala určitou částku na večeři pro všechny své zaměstnance například v podobě rautu.

V úvahu při výběru benefitů pro zaměstnance je třeba brát rozdílnou věkovou kategorie, zájmy zaměstnanců apod. Někdy mohou mít pro zaměstnance větší hodnotu i nepeněžní benefity, jejich finanční hodnota se však nedá přesně určit

Bylo by vhodné, aby společnost připravila a posléze provedla výzkum zaměřený na spokojenost zaměstnanců v prodejnách Albert, přičemž velká pozornost by měla být věnována finančnímu ohodnocení. Je ovšem nutné strukturu zaměstnaneckých benefitů nastavit tak, aby byla motivující pro zaměstnance, ale zároveň zůstala výhodná pro zaměstnavatele.

Docházka

Společnosti rovněž navrhuji zavést docházkový systém. Šlo by o jednoduché a spolehlivé řešení evidence docházky všech zaměstnanců pomocí čipu. Tento systém bych umístila v místnosti ostrahy. Zaměstnanci ostrahy dohlíží na krádeže a klidný chod celé prodejny, zaměstnanci prodejny by tak neměli možnost zneužívání více hodin ve svůj prospěch. Rovněž zaměstnancům by byly spravedlivě propláceny hodiny, které v práci museli navíc strávit.

Fluktuace

Po rozhovoru se zaměstnanci byla mzda charakterizována jako nejméně uspokojivý faktor a pro respondenty byla navíc jednou z hlavních příčin odchodu pracovníků od společnosti. V roli manažera by ji všichni zaměstnanci zvýšili. Pokud zaměstnanci seženou lépe placenou práci je jednoznačné, že firmu opustí. Jak už jsem uvedla v předchozím návrhu ohledně benefitů, doporučila bych na základě výzkumu se zaměřit nejen ve finanční oblasti, ale také na ostatní oblasti jako na pracovní podmínky, vztahy a rovněž na téma fluktuace.

7. Závěr

Tato diplomová práce je zaměřena na řízení motivace jako nástroj výkonnosti v prodejně Albert v Českých Budějovicích, patřící společnosti Ahold. Pro průzkum byla zvolena tato prodejna z důvodu mé dlouholeté brigády a možnosti pozorovat obchodní procesy uvnitř firmy. Díky pracovním zkušenostem jsem měla možnost projít veškerými úseky prodejny a vyzkoušet si osobně také zastupování vedoucí úseku v době její nepřítomnosti.

Cílem bylo získat informace o celkové úrovni spokojenosti zaměstnanců na dílčích faktorech, které jsem si vytipovala, vytvořit návrh případných změn v této společnosti a vyzdvihnout význam motivace, neboť její existence napomáhá v jakékoli společnosti ke zvýšení konkurenceschopnosti.

V literární části je charakterizována problematika managementu a leadershipu. Dále je definována motivace a její zdroje, proces a druhy. V práci jsou popsány motivační typy lidí a teorie motivace, kterou tvoří jednotlivé části – teorie instrumentalisty, obsahová teorie motivace a procesní teorie motivace a v neposlední řadě výkonná motivace.

Lze říci, že motivace zaměstnanců patří k nejdůležitějším řídícím úkolům a dostává se do popředí zájmu vrcholových manažerů. Motivace aktivuje člověka a vyvolává v něm hnací potřebu k dosažení cíle. Pomocí motivace se u jedinců probouzí i ochota pracovat a vzroste chuť při plnění svěřených úkolů, jelikož kvalitní zaměstnanci jsou pro firmu velmi cenným aktivem, do kterého se vyplatí investovat. Hlavním úkolem manažera je tedy umět motivovat zaměstnance a přimět je, aby pracovali efektivněji a s chutí.
Dále je uvedena podstata a proces řízení pracovního výkonu a také hodnocení pracovního výkonu. Hodnocení patří bez pochyb také k účinným motivačním nástrojům.

V úvodu praktické části je popsána charakteristika, historie a strategie vybrané firmy. Následuje vymezení cíle, stanovení hypotéz a definování problému.

Motivace zaměstnanců byla zjišťována v rámci výzkumu pomocí dotazníků a osobních rozhovorů se zaměstnanci a manažerem prodejny, vlastního pozorování a studiem firemních materiálů. Z výsledků šetření vyplynulo, že zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni. Obecně lze říci, že výkon pracovníka je ovlivňován souborem faktorů.

Důležitost jednotlivých motivačních faktorů zaměstnanců Hypermarket Albert v Českých Budějovicích jsem znázornila v tabulce č. 9.

Tabulka 9: Motivační faktory

	Motivační faktory
1.	Dobré vztahy na pracovišti a spolupráce se spolupracovníky
2.	Finanční ohodnocení práce a systém benefitů
3.	Organizace práce
4.	Pracovní podmínky a bezpečnost práce
5.	Pracovní jistota
6.	Komunikace a informovanost
7.	Seberealizace, kreativita a uplatnění dovedností
8.	Dosažení úspěchu, uznání a ztotožnění s organizací

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvýznamnější faktor, který ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců, jsou vztahy na pracovišti se spolupracovníky. V prostředí obchodního domu jsou důležité vztahy, neboť výměna zaměstnanců je zde četná. Kolegiální vztah záleží především na slušnosti, respektu a zdvořilostí. V práci tráví člověk asi třetinu života a jsou tedy pro spokojenost velice důležité. Lidé, kteří spolu dobře vycházejí a umějí dobře spolupracovat, podávají daleko lepší pracovní výsledky. Vztahy mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci jsou závislé na osobnostech pracovníků a stylu vedení.
Z výzkumných otázek ohledně oblasti zaměstnaneckých vztahů lze konstantovat, že vztahy na pracovišti jsou dobré.

Dalším faktorem bylo finanční ohodnocení práce a systém benefitů. Odměňování zaměstnanců už delší dobu neznamená jen měsíční vyplácení mezd. Stále větší důraz se klade na finanční a nefinanční benefity. Lze konstatovat, že společnost svým zaměstnancům poskytuje dostatek benefitů a však z výzkumu vyplynulo, že pro zaměstnance nejsou zcela motivující. Zaměstnanci by především ocenili finanční benefity a to 13. plat, dále vyšší hodnotu stravenek, odměny za minimální nemocenskou aj. Společnost hodnotí pracovní výkon prostřednictvím zpětné vazby a hodnocením, které se uskutečňuje jednou ročně.

Bylo by vhodné poskytovat zpětnou vazbu zaměstnancům častěji. Poskytováním zpětné vazby dojde k prohloubení vztahu a komunikaci mezi vedoucími pracovníky a podřízenými. Pracovníci tak budou mít jasné informace a ze strany nadřízeného se jim dostane například i poděkování či pochvala.

Také poskytování častějšího hodnocení (např. pololetně) by přispělo k odstranění pocitu nespravedlivého odměňování mezi zaměstnanci a zaměstnanci by měli možnost vyjádřit své pocity, názory, připomínky apod.

Organizace práce a pracovní podmínky jsou dalším faktorem, který ovlivňuje motivaci zaměstnanců. Organizování je činnost zvyšující produktivitu práce zaměstnance. Pokud po zaměstnancích chceme určitou činnost, musí k tomu společnost vytvořit odpovídající podmínky, které budou přispívat ke spokojenosti zaměstnance. Dle výsledků zaměstnanci nejsou spokojeni s pracovními podmínkami.

Také pracovní jistota může být motivující. Přesto, že ve společnosti pracují převážně mladí zaměstnanci, jsou zde i lidé v důchodovém věku. Zaměstnanci mají obavy vyjádřit svůj názor, či nespokojenost. Mají zkrátka strach, aby nepřišli o své zaměstnání.

Na předposledních místech se umístila seberealizace, kreativita a uplatnění dovedností a následně dosažení úspěchu, uznání a ztotožnění s organizací.

Bylo by vhodné, aby společnost připravila a uskutečnila důkladný výzkum zaměřený na všechny oblasti, jelikož obchodní činnost není jednoduchá práce. Na zaměstnance jsou kladeny požadavky, aby jejich práce byla kvalitní a měli dobrou náladu. Společnosti bych doporučila motivaci zaměstnanců měřit denně, neboť zaměstnanci musí čelit sezónním vykyvům, nervovému vypětí, naštvaným zákazníkům apod. Manažeři by měli být ke svým podřízeným vstřícnější a o tyto výsledky projevit zájem, protože je to pro tato velká obchodní centra důležité a významné. Jedná se o makro prostředí a také ostatní řetezce se mohou potýkat s podobnými problémy.

Cíle jsou charakterizovány a poznatky z mého dotazníkového šetření by mohly být užitečné k posílení moticave a vypbrané společnosti. Výzkum práce může manažerovi Hypermarket Albert v Českých Budějovicích poskytnout cenné informace a sloužit jako vodítko ke zlepšení situace na prodejně.

8. Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 272 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4
- ARMSTRONG, Michael. Personální manangement. Vyd. 1. Praha: Grada Publishong, 1999, 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, Michael.Řízení lidských zdrojů.Praha: Grada Publishong, 2002, 856 s. Expert. ISBN 80-247-0469-2.
- ARNOLD, John. Psychologie práce: pro manažery a personalisty. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 629 s. Praxe pro manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1518-3.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku: vysokoškolská učebnice pro studující Vysoké školy ekonomické v Praze i studující ekonomických fakult jiných vysokých škol. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. 1. Vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 328 s. Expert (Grada). ISBN 978-80247-2149-1.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. A dopl. vyd. Praha Management Press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 384 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.
- MOLEK, Jan. Personalistika a řízení. 1. Vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicich, Zdravotně sociální fakulta, 2008, 126 s. ISBN 978-80-7394-063-8.
- NAKONEČNÝ, Milan. Motivace chování. 3., přeprac. Vyd. V Praze: Stanislav Juhaňák – Triton, 2014. 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6.
- PLAMÍNEK, Jiří. Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí veformách a týmech. Vyd. 1. Praha: Agro, 2000, 328 s. ISBN 80-7203-258-5.

- PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 156 s. Manažer. ISBN 80-247-0403-x.
- PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. Motivace pracovního jednání. 2. přerpac. Vyd. Praha: Economia, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-x.
- ŠPALKOVÁ, Dagmar. Personální management: distanční studijní opora. 1. Vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2004, 120 s. ISBN 80-210-3502-1.
- REJF, Libor. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 2., přeprac. V Praze: České vysoké učení technické, Fakulta strojní, 2009, 145 s. ISBN 978-80-01-04388-2.
- TURECKIOVÁ, Michaela. Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Vyd.1. Praha: Grada Publishing, 2007, 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9
- URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003, 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

9. Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces motivace 18
Obrázek 2: Čtyři základní typy motivačního založení lidí 20
Obrázek 3: Maslowa hierarchie potřeb 24
Obrázek 4: logo prodejen Albert 52
Obrázek 5: Tři sliby společnosti Ahold 54
Obrázek 6: Pohlaví 57
Obrázek 7: Věková struktura 58
Obrázek 8: Vzdělání 58
Obrázek 9: Délka pracovního poměru 59
Obrázek 10: Pracovní funkce 60
Obrázek 11: Pracovní závazek 61
Obrázek 12: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami 62
Obrázek 13: Motivace zaměstnaneckých výhod 63
Obrázek 14: Důležitost zaměstnaneckých výhod 66
Obrázek 15: Spokojenost se mzdou za vykonanou práci zaměstnanců 67
Obrázek 16: Mzda a průměrné živobytí 68
Obrázek 17: Typ benefitu 69
Obrázek 18: Pocit naplnění za vykonanou práci zaměstnanců 70
Obrázek 19: Vliv pracovních podmínek na zdravotní stav zaměstnanců 71
Obrázek 20: Spokojenost s pracovními podmínkami 72
Obrázek 21: Atmosféra na pracovišti 73
Obrázek 22: Vztahy mezi lidmi na pracovišti 74
Obrázek 23: Spravedlivé řízení nadřízeného 75
Obrázek 24: Uznání manažera ze strany zaněstnanců 75
Obrázek 25: Spolupráce s kolegy 76
Obrázek 26: Stekávání s kolegy mimo pracovní dobu 77
Obrázek 27: Výskyt konfliktů 78
Obrázek 28: Řešení konfliktů 79
Obrázek 29: Názory a pocity spolupracovníků 81
Obrázek 30: Výkonnost zaměstnanců 81
Obrázek 31: Spolehlivost kolegů 82
Obrázek 32: Školení zaměstnanců 83
Obrázek 33: Dlouhodobější rozvoj zaměstnanců 84
Obrázek 34: Hodnocení zaměstnanců ze strany nadřízeného 85
Obrázek 35: Poskytování hodnocení 86
Obrázek 36: Rozvoj zaměstnanců 87
Obrázek 37: Zpětná vazba ze strany nadřízeného 88
Obrázek 38: Motivace zaměstnanců ze strany nadřízeného 89
Obrázek 39: Uplatnění návrhů zaměstnanců 90
Obrázek 40: Informovanost zaměstnanců 91
Obrázek 41: Pracovní podmínky 92
Obrázek 42: Přínos práce 93
Obrázek 43: Firemní politika 94
Obrázek 44: Výplatní páska zaměstnance Albert 112
Obrázek 45: Vzkaz na tabuli od manařera prodejny 116

10. Seznam tabulek

Tabulka 1: Optimální kombinace vedoucího a manažera 8
Tabulka 2: Leadership versus management dle Johna Kottera 9
Tabulka 3: Motivace jednotlivých benefitů 64
Tabulka 4: Významnost motivace jednotlivých benefitů 65
Tabulka 5: Příčiny konfliktů 80
Tabulka 6: Motivační vztahy 94
Tabulka 7: Motivační faktory 96
Tabulka 8: Doporučené benefit dle důležitosti 120
Tabulka 9: Motivační faktory 123

11. Seznam použitých zkratek

Aj.	A jiné
Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
Č.	Číslo
ČR	Česká Republika
DPP	Dohoda o provedení práce
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
Kol.	Kolektiv
Např.	Například
Tzv.	Tak zvaně

12. Přílohy

Příloha č. 1

Vážení zaměstnanci,

tento dotazník byl vytvořen jako podklad pro mou diplomovou práci, ve které se zabývám tématem „Motivace jako nástroje výkonnosti“ ve společnosti Ahold.

Touto cestou bych Vás chtěla požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Aby hodnocení mělo účel, chci Vás poprosit o pravdivé odpovědi. Informace budou použity ke statistickým účelům. Dotazník je anonymní, vyplněné dotazníky budu vybírat a zpracovávat pouze já osobně. Dotazník Vám zabere zhruba 10 min. V každé části dotazníku je uveden popis, jak dané otázky vyplňovat.

Děkuji vám za vaši spolupráci, čas a ochotu!

Klára Kubíčková
Česká zemědělská univerzita v Praze
Provozně ekonomická fakulta

Údaje o respondentovi

U každé otázky zakřížkujte vždy jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak.

1. Pohlaví

   - Žena
   - Muž

2. Věk

   - do 20 let
   - 21 – 30 let
   - 31 – 40 let
   - 41 – 50 let
   - 51 a více let

3. Nejvyšší dosažené vzdělání

   - Základní
   - Vyučen/a
   - Středoškolské s maturitou
   - Vyšší odborné
   - Vysokoškolské – bakalářské
   - Vysokoškolské – magisterské
   - Jiné: …….

4. Jak dlouho pracujete pro společnost Ahold?

   - Do 3 měsíců
   - 3 měsíce - 1 rok
   - 1 – 5 roky
   - 5 let - 10 let
   - 10 – 15 let
   - 15 a více let

5. Vaše funkce ve společnosti Ahold

    - Brigádník
    - Prodavač specialista
    - Skladník
    - Pekař
    - Administrátor
    - Team leader
    - Manažer

6. Na jaký závazek jste u společnosti Ahold zaměstnán/a?

    - Dohoda o provedení činnosti
    - Dohoda o provedené práce
    - Hlavní pracovní poměr

Mzda a zaměstnanecké benefit

1. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které Vám váš zaměstnavatel nabízí?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

2. Považujete současný výběr zaměstnaneckých výhod za dostačující a motivující?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

3. Které motivační benefity jsou pro Vás více či méně motivační?
   (Do tabulky zaznamenejte vždy jeden křížek do každého řádku)

Zaměstnanecké výhody	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nevyužívám
Penzijní pojištění					
Stravenky					
Proplacení lékařských prohlídek					
MultiSport karta					
Příspěvek na dopravu					
Slevové kupóny na rodinné nákupy					
Levnější volání s Aholdem u O2					
Rekondiční volno					
Firemní časopis					
Odměna u příležitostí pracovního výročí či odchodu do důchodu					

4. Z předchozí tabulky seřaďte uvedené benefity, které jsou pro Vás nejvíce významné až po nejméně významné.

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

5. Jaké jiné zaměstnanecké benefity byste od společnosti uvítal/a? (vyjmenujte alespoň 3)

……

……

……

……

……

……

……

……

6. Je pro Vás poskytování zaměstnaneckých výhod natolik důležité, aby Vás ovlivnilo při výběru či změně zaměstnání?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

7. Jste se svou mzdou za svou vykonanou práci spokojen/á?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

8. Je vaše mzda dostačující na průměrné živobytí?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

9. Jaký typ benefitu preferujete?

- Peněžní
- Nepeněžní

10. Máte ze své práce pocit naplnění?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

11. Dodržujete pracovní podmínky, aby vaše práce neměla nepříznivý podíl na Váš zdravotní stav?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

12. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Zaměstnanecké vztahy

1. Jste s atmosférou na pracovišti spokojen/á?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

2. Vztahy mezi lidmi na pracovišti jsou?

- Výborné
- Dobré
- standardní
- špatné

3. Je řízení, které váš nadřízený provádí spravedlivé?
   (Nadřízeným je myšlen manažer prodejny)

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

4. Uznáváte svého nadřízeného?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

5. Spolupracuje se Vám s vašimi kolegy dobře?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

6. Setkáváte se svými kolegy i mimo pracovní dobu?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

7. Vyskytují se ve vašem kolektivu často konflikty?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

8. Jsou vzniklé konflikty řešené?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

9. Pokud se konflikty vyskytují, čím jsou způsobeny?

- Nedorozuměním
- Nepřesností úkolu
- Malá disciplinovanost
- Nedostatek pomůcek
- Neproškolení
- Alibismus
- Jiné

  ……
  ……
  ……..

10. Uplatňují spolupracovníci vaše názory a pocity?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

11. Je výkonnost vašeho úseku jistotou úspěchu celé společnosti?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

12. Můžete se na své kolegy spolehnout?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Osobní rozvoj

1. Poskytuje Vám společnost školení v souladu s pracovním zaměřením?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

2. Je zpracován také dlouhodobější rozvoj vašeho vzdělání?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

3. Poskytuje Vám váš nadřízený hodnocení a pravidelnou zpětnou vazbu? (ocení vaší snahu, výsledky, sleduje vaše pokroky aj.)

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

4. Jak často Vám váš nadřízený poskytuje pracovní hodnocení?

- 1krát týdně
- 1krát měsíčně
- 1krát čtvrtletně
- 1krát za půl roku
- 1krát ročně
- výjimečně
- vůbec

5. Zajímá se váš nadřízený o váš rozvoj a dává Vám podnět k rozvíjení se vašich schopností?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

6. Poskytuje Vám váš nadřízený dostatečnou odbornou podporu?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

7. Motivuje Vás jednání nadřízeného k tomu, aby byly vaše výsledky dobré?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

8. Můžete vaše návrhy a nápady uplatnit ke zlepšení vašeho pracovního výkonu?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

9. Informuje Vás váš nadřízený o zásadních změnách, cílech a výsledcích společnosti?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

10. Máte pro vykonávání své práce dostačující pracovní podmínky – technické vybavení, pracovní pomůcky, prostředí aj.?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

11. Je pro Vás práce, kterou vykonáváte přínosná?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

12. Firemní politika a uplatňované firemní procesy mi umožňují dosahovat efektivního a produktivní výkon.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Část II.

1. Které motivační vztahy nejvíce ovlivňují vaší spokojenost? (zaškrtněte minimálně 3)

- ☐ Vztah k práci
- ☐ Vztah se spolupracovníky
- ☐ Vztahy s nadřízenými
- ☐ Pracovní podmínky
- ☐ Možnost dalšího vzdělání
- ☐ Možnost povýšení
- ☐ Jistota pracovního poměru
- ☐ Mzda
- ☐ Zaměstnanecké výhody
- ☐ Nehmotné simulační prostředky (pochvala aj.)

2. Které faktory nejvíce podporují vaší motivaci? (zaškrtněte minimálně 3)

- ☐ Dosažení úspěchu, uznání a ztotožnění s organizací
- ☐ Dobré vztahy na pracovišti a spolupráce se spolupracovníky
- ☐ Seberealizace, kreativita a uplatnění dovedností
- ☐ Finanční ohodnocení práce a systém benefitů
- ☐ Komunikace a informovanost
- ☐ Pracovní jistota
- ☐ Pracovní podmínky a bezpečnost práce
- ☐ Organizace práce

Kdyby jste byl/a manažer prodejny, co byste změnil/a, aby byli vaši zaměstnanci spokojeni?

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

Lidé často z podniku odcházejí, co je podle Vás příčinou?

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……..

Příloha č. 2

Vážený manažere,

tento dotazník byl vytvořen jako podklad pro mou diplomovou práci, ve které se zabývám tématem „Motivace jako nástroje výkonnosti“ ve společnosti Ahold.

Touto cestou bych Vás chtěla požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Aby hodnocení mělo účel, chci Vás poprosit o pravdivé odpovědi. Informace budou použity ke statistickým účelům. Dotazník je anonymní, vyplněné dotazníky budu vybírat a zpracovávat pouze já osobně.

Děkuji vám za vaši spolupráci, čas a ochotu!

Klára Kubíčková
Česká zemědělská univerzita v Praze
Provozně ekonomická fakulta

1. Domníváte se, že společnost Ahold poskytuje dobré pracovní podmínky svým zaměstnancům?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

2. Považujete současný výběr zaměstnaneckých výhod za dostačující a motivující?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

3. Jaké další formy odměňování uplatňujete mimo mezd?

……
……
……
……
……
……
……
…….....

4. Jaké jiné benefity byste doporučil?

……..
……..
……..
……..
……..
……
……..
……..

5. Ocení zaměstnanci více peněžitou odměnu spojenou s pochvalou?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

6. Firma Ahold zaměstnává více žen než mužů, máte pocit, že je pracoviště přizpůsobeno jejich specifickým potřebám, tedy snížení rizika manipulace s těžšími břemeny?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

7. Je přizpůsobená pracovní doba matek dětí předškolního a školního věku?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

8. Setkáváte se s konflikty na pracovišti?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

9. Co bývá příčinou konfliktů?

- Nedorozuměním
- Nepřesnost úkolu
- Malá disciplinovanost
- Nedostatek pomůcek
- Neproškolení
- Jiné

……..…….……..

……..

……..

……..

……..

10. Jak vzniklé konflikty řešíte?

……..

……..

……..

……

……..

……..

……..

11. Uplatňujete při přijímacím pohovoru nabyté dovednosti uchazeče?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

12. Hodnotíte vstupní vzdělání nového zaměstnance jako dobré?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

13. Doporučil byste nějakou změnu ve vstupním vzdělání nového zaměstnance?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Svou odpověď odůvodněte:

……..

……..

……..

……..

……..

…….

14. Probíhá vzdělávání zaměstnanců průběžně, nebo jde spíše o jednorázové vzdělávací akce?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

15. Jaký styl vedení v zaměstnání (nejčastěji) využíváte?

- Direktivní styl
- Liberální styl
- Demokratický styl
- Participativní styl

16. Považujete koučování, jako za jeden způsobů jak vést lidi?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

17. Poskytuje zaměstnancům hodnocení a pravidelnou zpětnou vazbu? (oceníte snahu, výsledky, sledujete pokroky zaměstnanců aj.)

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

18. Jak často provádíte pracovní hodnocení?

- 1krát týdně
- 1krát měsíčně
- 1krát čtvrtletně
- 1krát za půl roku
- 1krát ročně
- vyjímečně
- vůbec

19. Je ve společnosti zpracován systém hodnocení zaměstnanců?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

20. Zajímáte se o osobní problémy svých zaměstnanců?

21. Určitě ano
22. Spíše ano
23. Spíše ne
24. Určitě ne

25. Poskytuje zaměstnancům dostatečnou podporu?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

26. Jak motivuje zaměstnance, aby byly jejich výsledky dobré?

……..
……..
……..
……..
……..
……..
……..
……..
……..

27. Uplatňujete návrhy a nápady zaměstnanců ke zlepšení jejich pracovního výkonu?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

28. Informuje zaměstnance o zásadních změnách, cílech a výsledcích společnosti?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne