

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015–2017

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Katarína Barnová

**Motivácia zamestnancov ako rozhodujúci faktor zlepšenia
klientskeho servisu a obchodných aktivít**

Praha 2017

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Valerij Šulc, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2015-2017

DIPLOMA THESIS

Katarína Barnová

**Employee motivation as a crucial factor for improving client
service and business activities**

Prague 2017

The Diploma Thesis Work Supervisor:

PhDr. Valerij Šulc, CSc.

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je mojim pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovávaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitých zdrojov.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa 8. marca 2017

Katarína Barnová

Pod'akovanie

Ďakujem vedúcemu mojej diplomovej práce PhDr. Valerijovi Šulcovi, CSc. za jeho pomoc, ústretový prístup a predovšetkým rady a odporúčania, ktoré boli pre mňa obohacujúce a pomohli mi úspešne vypracovať moju prácu.

Anotácia

Diplomová práca sa zaoberá motiváciou zamestnancov v ich pracovnom prostredí, pričom sa snaží zistiť, či vhodná motivácia zo strany zamestnávateľa je rozhodujúcim faktorom k tomu, aby sa následne zlepšil klientsky servis a obchodné aktivity s tým spojené. Vo svojej teoretickej časti vychádza práca z poznatkov o komunikácii, motivácii zamestnancov, ako aj z moderných koncepcií foriem predaja. Teoretické východiská sú využité v praktickej časti práce, ktorá obsahuje dotazníkové šetrenie ako prieskum spokojnosti zákazníkov s klientskym servisom. Taktiež obsahuje rozhovory so zamestnávateľom aj so zamestnancom vybranej firmy, ako prostriedok k zhodnoteniu motivácie zamestnancov a jej vplyv na ich výkony. V závere diplomovej práce je vyhodnotenie stanovených hypotéz, zhrnutie výskumu a následné odporúčania pre firmu k tomu, ako zlepšiť motiváciu zamestnancov, aby ich pracovné výkony a poskytovaný klientsky servis viedli k prosperite spoločnosti.

Kľúčové slová

Dotazníkové šetrenie, efektivita práce, klientsky servis, komunikácia, marketingové trendy, motivácia, motivácia zamestnancov, rozhovory, zamestnanec, zamestnávateľ.

Annotation

Master thesis deals with the motivation of employees in their work environment while trying to determine if a suitable motivation of the employer is a critical factor to subsequently improve client service and marketing activities associated with it. The theoretical part of the thesis is based on the knowledge about communication, employee motivation, as well as modern concept forms of selling. Theoretical basis are used in the practical part of the thesis which includes a questionnaire survey as a survey of customer satisfaction with customer service. It also includes interviews with employers and with employees of selected companies as a means of assessment of motivation of employees and its impact on their performance. The conclusion of this thesis contains the evaluation of the set hypotheses, a summarization of research and subsequent recommendations to the company on how to improve the motivation of employees in order to their job performance and provided client service led to the prosperity of society.

Keywords

Client service, communication, employee, employer, employee motivation, interviews, marketing trends, motivation, questionnaire surveys, work efficiency.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČASŤ	11
1 SOCIÁLNA KOMUNIKÁCIA V PRACOVNOM PROSTREDÍ	11
1.1 Komunikačný proces.....	11
1.2 Sociálna komunikácia	15
1.3 Komunikácia v podniku	17
1.3.1 Komunikácia interná.....	18
1.3.2 Komunikácia externá.....	23
1.4 Firemná kultúra - určujúca prostredie pre všetky komunikačné toky	26
2 MOTIVÁCIA AKO ROZHODUJÚCI FAKTOR PRODUKTIVITY A EFEKTIVITY PRÁCE ZAMESTNANCA	32
2.1 Ekonomické a psychologické parametre pracovného výkonu zamestnanca.....	32
2.2 Motivačné a stimulačné nástroje pôsobenia na zamestnanca	34
2.3 Úloha a poslanie manažéra v motivačných procesoch na pracovisku	41
3 MOTIVÁCIA V ŠPECIFICKÝCH PRACOVNÝCH PODMIENKACH A PROSTREDÍ OBCHODNEJ SFÉRY	45
3.1 Pracovné prostredie a motivácia k práci.....	45
3.2 Moderné svetové trendy predaja a ich česká aplikácia	49
3.2.1 Marketing a marketingový mix.....	49
3.2.2 Podpora predaja a marketingové trendy.....	50
PRAKTICKÁ ČASŤ	54
4 VÝSKUM MOTIVÁCIE ZAMESTNANCOV AKO ROZHODUJÚCI FAKTOR ZLEPŠENIA KLIENTSKEHO SERVISU	54
4.1 Stanovenie cieľov prieskumu. Metódy.....	54
4.2 Stanovenie hypotéz	55
4.3 Prieskum klientskeho servisu z pohľadu zákazníkov.....	58
4.3.1 Analýza dotazníkového šetrenia.....	59
4.4 Prieskum motivácie z pohľadu zamestnávateľa	74
4.4.1 Predstavenie firmy Col de Bonte s.r.o.	74
4.4.2 Analýza rozhovoru s jednatelom spoločnosti Col de Bonte s.r.o. Vladanom Hájkom	75

4.5	Prieskum motivácie zo strany zamestnanca.....	80
4.5.1	Analýza rozhovoru so zamestnankyňou firmy Col de Bonte s.r.o.	80
4.6	Vyhodnotenie hypotéz	84
4.7	Zhrnutie výskumu a odporúčania	87
	ZÁVER.....	90
	ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	92
	ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV	97
	ZOZNAM PRÍLOH	99

ÚVOD

Táto predkladaná diplomová práca sa zaoberá motiváciou zamestnancov a jej efektivity na zlepšenie klientskeho servisu, ako aj na celkové obchodné aktivity. Cieľom práce v tomto prípade bolo zistiť, ako zamestnancov na českom trhu maloobchodu motivujú zamestnávateľia k tomu, aby servis ktorý poskytujú klientom priniesol väčšie zisky firme, čo by sa predovšetkým odzrkadlilo aj na finančnej odmene zamestnancov a to je možné považovať za najväčší hybný motor personálu k tomu, aby sa neustále zlepšovali a snažili vo svojom zamestnaní.

Za dôležitú súčasť teoretickej časti autorka považovala rozobrať komunikáciu ako takú, keďže ta je hlavným prostriedkom k sociálnej interakcii a bez možnosti komunikovania by ľudstvo nemohlo existovať. To rovnako platí aj pre obchod a pracovnú sféru, kde komunikačné toky smerom dovnútra spoločnosti, ako aj von, sú podstatným prvkom k úspešnému dosahovaniu firemných cieľov. Práca sa preto venuje najprv sociálnej komunikácii ako takej a ďalej je priblížená komunikácia v podniku, ktorá sa rozdelená rozdeľuje na internú a externú. Celkovú úroveň správania sa firiem následne približuje podkapitola venovaná firemnej kultúre. Autorka práce v ďalšej kapitole venovala pozornosť motivácii v pracovnom prostredí, ekonomickým a psychologickým parametrom pracovného výkonu zamestnancov a dopad motivácie na tieto výkony. Objasnené sú aj motivačné a stimulačné pôsobenia, ako aj úlohy a poslanie manažérov v motivačných procesoch, kedy nadriadení motivujú zamestnancov na pracovisku k vykonávaniu ich náplne práce. Teoretická časť diplomovej práce je zakončená motiváciou v špecifických pracovných podmienkach a v prostredí obchodnej sféry, kde je dôležité motivovať zamestnancov predovšetkým k získavaniu a záchytávaniu a udržaniu si ich vernosti, ako podstatný prvok strategického potenciálu. S tým súvisí aj marketing a moderné trendy predaja, preto je mu taktiež venovaná pozornosť.

Získané teoretické poznatky sú následne demonštrované v praktickej časti diplomovej práce, kde si autorka zvolila dve metódy bádania. Ako kvantitatívnu formu prieskumu bolo autorkou uskutočnené dotazníkové šetrenie zamerané na náhodných respondentov nakupujúcich v oblasti módy, elektroniky či kozmetiky a ktorým je poskytovaný určitý klientsky servis. Taktiež bol uskutočnený rozhovor ako so zamestnávateľom, tak aj s vybraným zamestnancom tejto firmy.

Motivácia zamestnancov ako hlavný faktor pôsobiaci na ich pracovné výkony je neodmysliteľnou súčasťou manažmentu a riadenia ľudských zdrojov. Žiadne ľudské

správanie a žiadne činy sa nekonajú bez toho, aby im predchádzal určitý motív, určitá pohnútky. Keďže je práca neodmysliteľnou súčasťou našich životov a pripravujeme sa na ňu už od školy, pri jej vykonávaní sú nesmierne dôležité určité motivačné faktory. Nemusí to byť vždy pozitívne vplyvanie na výkonnosť zamestnancov vo firmách a organizáciách, a zlá, slabá, či nedostatočná motivácia môže viesť nie len k frustrácii, zamestnanca, ale aj k jeho odchodu z práce, čím sa následne spoločnosť môže pripraviť o kvalitný personál. Preto môže táto diplomová práca slúžiť ako pomôcka pre mnohé firmy k tomu, aby ich vedúci manažment sústreďoval svoju pozornosť predovšetkým na vhodnú a efektívnu motiváciu zamestnancov, ktorí sú hlavným prostriedkom k rozvoju a napredovaniu spoločností.

TEORETICKÁ ČASŤ

1 SOCIÁLNA KOMUNIKÁCIA V PRACOVNOM PROSTREDÍ

Komunikácia je neodmysliteľnou súčasťou ľudských životov a bez tejto schopnosti by nebolo ľudstvo schopné dorozumievať sa. Komunikujeme každý deň takmer nepretržite a vysielame tak informácie k určitému publiku či už v pracovnom, alebo osobnom živote.

Ku komunikácii nás vedie určitá motivácia, komunikujeme s istým zámerom. Pri rozprávaní alebo písaní sa snažíme predať svoje myšlienky niekomu ďalšiemu a dosiahnuť tak určitý cieľ. Všetky formy komunikácií majú v zásade päť hlavných cieľov:

- učiť sa - získavať znalosti o sebe, o druhých a o svete,
- spájať - vzájomne na seba reagovať a vytvárať vzťahy s druhými ľuďmi,
- pomáhať - načúvať iným a ponúkať im riešenia,
- ovplyvňovať - posilňovať alebo meniť postoje či správanie druhých,
- hrať sa - tešiť sa zo zážitkov.¹

Človek neovládajúci aspoň základy komunikácie má vo svojom sociálnom okolí výrazný handicap, veľmi ťažko nadväzuje vzťahy s ostatnými jedincami a skupinami, ťažko sa prezentuje, presadzuje a podobne. Z týchto dôvodov môžeme považovať znalosť komunikácie za základný realizačný stupeň rozvoja celej spoločnosti vedy, techniky, akéhokoľvek tímu i každého jednotlivca a organizácii.²

1.1 Komunikačný proces

Komunikácia pochádza z latinského „communicatio“ (zdieľať). Má široký význam a vymedziť jednotnú definíciu pojmu komunikácia je veľmi náročné. Musil definuje

¹ DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 51. ISBN 978-80-247-2018-0.

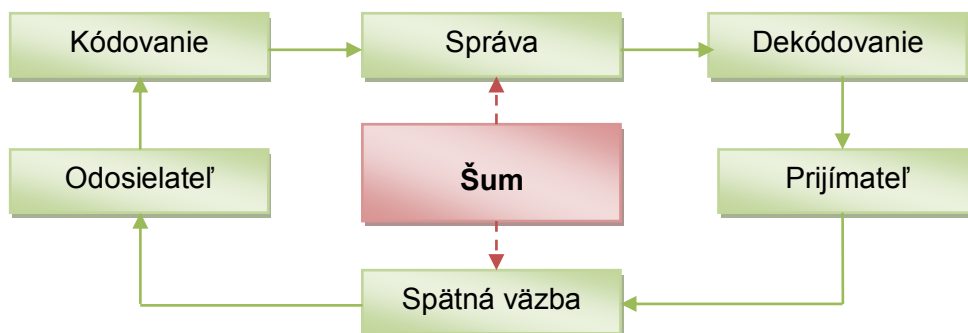
² VYMETAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 11. ISBN 978-80-247-2614-4.

komunikáciu ako „přenos informace pomocí znakového systému, uskutečňovaný mezi lidmi přímo nebo pomocí technicko-organizačních prostředků“.³

DeVito tvrdí, že: „ke komunikaci dochází tehdy, když vysíláme nebo přijímáme sdělení a když připisujeme význam signálům od jiných osob. Interpersonální komunikace je vždy zkreslená šumem, vždy k ní dochází v nějakých souvislostech, vždy má nějaký účinek a obsahuje možnosti zpětné vazby“.⁴ DeVito pri definovaní komunikácie vychádza z toho, že ľudia pri komunikácii konajú a reagujú na základe súčasnej situácie a tiež na základe predchádzajúcich skúsenosti, postojov, kultúrnych zvykov a pod. Napríklad reakcia na film nezávisí len na slovách a obrazoch ktoré vnímame, ale aj na predchádzajúcich skúsenostiach či emóciách, preto si dvaja rôzni ľudia môžu vyložiť rovnaký film odlišne.

Holá charakterizuje komunikáciu ako **proces** zdieľania určitých informácií s cieľom odstrániť resp. znížiť neistotu na oboch komunikujúcich stranách.⁵ Je potrebné podotknúť, že ide o dvojstranný proces, ktorý má za cieľ dorozumieť sa. Komunikačný proces, nech prebieha kdekoľvek, má určité typické znaky, určitý základný priebeh, ktorý je vyjadrený nasledujúcim modelom.

Obrázok 1: Prvky komunikačného procesu



Zdroj⁶

³ MUSIL, Josef. *Sociální a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010, s. 11. ISBN 978-80-7452-002-0.

⁴ DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. s. 20. ISBN 80-7169-988-8.

⁵ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 3. ISBN 80-251-1250-0.

⁶ *E-learning Everesta* [online]. Česká Lípa: Everesta, ©2017 [cit. 2017-02-01]. Dostupné z: <http://elearning.everesta.cz/mod/book/view.php?id=909&chapterid=338>

Z obrázka je zrejmé, že medzi prvky komunikačného procesu patria:

- **odosielateľ** - jednotlivец, ktorý má myšlienku a zasiela ju inej osobe alebo skupine osôb prostredníctvom konkrétneho média,
- **kódovanie** – je proces transformácie myšlienok do symbolickej formy, t.j. v podobe slov, symbolov, grafov, ilustrácii,
- **správa** – je kombinácia symbolov,
- **dekódovanie** – proces, kde príjemca dešifruje význam symbolov,
- **príjemca** alebo dekodér správu prijme, spracuje a väčšinou aj reaguje,
- **šum**– určitý „zásah“ do prenášanej správy, ktorý sa vyskytuje počas komunikačného procesu a narúša ho počas prenosu pred prijatím správy,
- **spätná väzba** – je to určitá reakcia príjemcu, vďaka ktorej sa dozvieme, či naše kódované informácie boli správne dekódované.⁷

Je možné povedať, že správne prebiehajúci dialóg je neustávajúcou výmenou spätných väzieb. Spätná väzba môže mať funkciu regulačnú, poznávaciu, sociálnu, podpornú, inšpirujúcu až provokatívnu. Spätná väzba môže odosielateľa informovať, že príjemca správe porozumel, že bude reagovať požadovaným spôsobom, že potrebuje ďalšie doplňujúce informácie, že s odosielateľom nesúhlasí a pod.⁸

Súčasťou komunikačného procesu sú aj komunikačné šumy, ktoré vznikajú pôsobením **komunikačných bariér**, vstupujúce do procesu komunikácie. Uvedomiť si tieto bariéry je prvým krokom k tomu, aby sme ich prekonávali a aby komunikácia prebehla úspešne. Medzi tieto bariéry Barták zaraďuje:

- **poznávacie** – rečník má tendenciu teoretizovať, zovšeobecňovať na úkor konkrétnych skúseností, poznatkov z praxe a pod,
- **psychologické a sociálno-psychologické** – tieto bariéry sú ovplyvnené úrovňou vzájomného vzťahu rečníka a poslucháčov, úrovne zapojenia účastníkov do riešenia úloh skupiny, psychologickými a sociálnymi zvláštnosťami rečníka a poslucháčov,
- **informočno-komunikačné** – súvisia s použitím jazyka, pričom môže ísť o bariéry syntaktické (vetná skladba, primeraná dĺžka viet, počet opakovaní

⁷ *Komunikačné zručnosti a základy rétoriky* [online]. Banská Bystrica: Asociácia lektorov a kariérnych poradcov, ©2011-2016 [cit. 2017-01-30]. Dostupné z: <http://alkp.sk/komunikacne-zrucnosti-a-zaklady-retoriky/>

⁸ PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 35. ISBN 80-247-0858-2.

daného slova), alebo sémantické (ide o stupeň súladu resp. nesúladu medzi odosielateľom a prijímateľom informácie).⁹

Vyššie uvedené bariéry sú spojené s aktérmi komunikácie, ale nezahrňujú vplyvy prostredia. Mikuláščík na druhej strane všetky bariéry rozčleňuje do dvoch základných kategórií – interné a externé bariéry. Interné bariéry sú dané nejakými osobnostnými problémami komunikujúceho, zatiaľ čo externé sa objavujú ako rušivý element z prostredia. **Externými bariérami** môžu byť napríklad demografické bariéry (rozdiely vo veku, pohlaví), vyrušovanie niekým tretím, hluk, vizuálne rozptyľovanie, rušivé prostredie (usporiadanie a dizajn nábytku). Medzi **interné bariéry** Mikuláščík zaraďuje:

- obavu z neúspechu, ktorá pôsobí na jedinca vzáujúcim pocitom. Obáva sa zlyhania, čo sa môže prejaviť na chvení hlasu,
- problémy osobného rázu ako napríklad zlosť, ktorá vedie k zníženiu sebakontroly a tak býva narušená kontrola morálnych pravidiel, slušného chovania a pod,
- sémantické bariéry – odlišná jazyková úroveň, odlišná slovná zásoba, účastníci si niekedy nechcú pripustiť že používanej terminológii nerozumejú, preto mlčia a tvária sa že všetko je jasné,
- skákanie do rečí, čítanie myšlienok, nepripravenosť na komunikovanie, fyzické nepohodlie, ktoré znižuje výkonnosť v poslúchaní, nesústredenosť na komunikáciu,
- fyzické, neurologické alebo psychické zhoršenie funkčnosti ako napríklad zhoršený zrak, sluch, depresie, Parkinsonova choroba a pod.¹⁰

Poruchy v komunikácii znižujú efektivitu komunikačného procesu a prenášané informácie sú nepresné. Efektívna komunikácia spočíva predovšetkým v umení vyjadrovať svoje myšlienky na pravom mieste, v pravý čas – krátko, stručne, zrozumiteľne a pôsobivo. Naša reč musí v človeku, ktorý nás počúva, vzbudiť jeho vlastné myšlienky. To súvisí s logickým myslením, bohatou slovnou zásobou, rečou tela a hlasovou kultúrou.¹¹ Tomuto umeniu je možné sa naučiť, avšak to si vyžaduje poznanie základných zložiek komunikačného procesu, poznanie priebehu procesu

⁹ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 196. ISBN 978-80-7452-020-4.

¹⁰ MIKULÁŠČÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 36-37. ISBN 978-80-247-2339-6.

¹¹ MĚCHUROVÁ, Albína. *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, s. 10. ISBN 978-80-86723-32-7.

a taktiež aj jeho bariér. Umožní to efektívne a úspešne komunikovať pri každodenných situáciách, ale aj pri vedení a riadení ľudí.

1.2 Sociálna komunikácia

Zo všetkých „druhov“ komunikácie nás zaujíma práve **sociálna** alebo medziľudská **komunikácia** - výmena informácií medzi jedincami ľudského druhu. Podľa Musila nie je sociálna komunikácia v skutočnosti druhom komunikácie, ale je to spôsob nazerania na komunikáciu, keďže komunikácia je vždy medziľudskou sociálnou interakciou.¹² Komunikácia ako sociálny proces má určité zvláštnosti – má svoju obsahovú a vzťahovú úroveň. Nasledujúci obrázok znázorňuje dve úrovne sociálnej komunikácie.

Obrázok 2: Dve úrovne komunikácie



Zdroj¹³

Existuje názor, že **obsahová úroveň** je daná množstvom a obsahom informácií. Oznamy na tejto úrovni sú vyjadrené predovšetkým jazykovými prostriedkami. Na **vzťahovej úrovni** komunikácie sú oznamy sprostredkované najmä nonverbálnymi prostriedkami. Vzťahová, alebo aj pocity úroveň charakterizuje vzťah jedincov a význam informácie v kontexte tohto vzťahu (žiadanie, nariadovanie, zakazovanie a pod.) Pri výmene informácií si účastníci komunikačného procesu vymieňajú určitý obsah informácií a zároveň vyjadrujú pocit ktorý súvisí s tým, aký vzťah majú komunikujúci či už k obsahu informácie, k autorovi/príjemcovi informácie a od ďalších okolností. To znamená, že súčasťou komunikácie nie je iba obsah

¹² MUSIL, Josef. *Sociální a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010, s. 35. ISBN 978-80-7452-002-0.

¹³ *Prezi* [online]. San Francisco: Prezi, ©2017 [cit. 2017-01-30]. Dostupné z: <https://prezi.com/gswpl4hbnkqq/zvysovanie-vykonnosti-podniku-pomocou-ucinnejsie-komunikacie/>

informácie, ale aj predstavy, názory, postoje a vzťahy. Komunikujúci sa teda môžu vzájomne ovplyvňovať, či už pozitívne, negatívne, zámerne alebo nechcene.¹⁴

Aj Tureckiová je toho názoru, že komunikácia je viac než len zdieľanie či predávanie informácií. Tvrdí, že „*kromě věcné (obsahové) stránky má skutečná komunikace také stránku vztahovou, odkazující na vztah mezi účastníky komunikace a na význam, který přikládají předávaným informacím*“.¹⁵

Sociálna komunikácia má niekoľko foriem resp. druhov, ktoré sa môžu vzájomne rôzne kombinovať. Musil klasifikuje komunikáciu nasledovne:

- **priama** (prebieha v bezprostrednom kontakte medzi komunikujúcimi) a **sprostredkovaná** (pomocou technicko-organizačných prostriedkov),
- **spontánna** (vychádzajúca z prirodzenej potreby komunikovať) a **cielená** komunikácia (má určitý zámer),
- **skupinová** komunikácia, kde príjemcom alebo vysielateľom je rôzne početná skupina ľudí, alebo **interpersonálna** komunikácia medzi dvoma jedincami,
- podľa symetrie komunikačného procesu poznáme komunikáciu **symetrickú**, kde sa role vysielateľa a príjemcu striedajú (ide o priamu párovú komunikáciu) a **asymetrickú** komunikácia, ktorá na druhej strane je bez možnosti odpovedi a môžeme ju označovať napr. ako kázanie, hlásenie, velenie (masová komunikácia je tiež označovaná za asymetrickú komunikáciu),
- podľa použitého komunikačného kanálu rozlišujeme komunikáciu **verbálnu** (realizovaná prostredníctvom hlasu, písma) a **neverbálnu** (prostredníctvom zraku vnímame mimiku, gesta, držanie tela, patrí tu aj tón hlasu, tempo, rytmus a pod.).¹⁶

Tureckiová okrem priamej/sprostredkovanej a verbálnej/neverbálnej komunikácie medzi základné formy komunikácie zaraďuje taktiež komunikáciu **formálnu**, s prevahou vecnej roviny a **neformálnu**, s rovnováhou vecnej a vzťahovej roviny, či prípadne s prevahou vzťahovej roviny.¹⁷

¹⁴ Prezi [online]. San Francisco: Prezi, ©2017 [cit. 2017-01-30]. Dostupné z:

<https://prezi.com/gswpl4hbnkqq/zvysovanie-vykonnosti-podniku-pomocou-ucinnej-komunikacie/>

¹⁵ TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 64. ISBN 978-80-247-0882-9.

¹⁶ MUSIL, Josef. *Sociální a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010, s. 19-26. ISBN 978-80-7452-002-0.

¹⁷ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 115. ISBN 80-247-0405-6.

Vymetal vo svojej publikácii „Průvodce úspěšnou komunikací“ delí sociálnu komunikáciu na tri základné druhy a to **ústnu** (rozhovor, porada, diskusia, vysvetľovanie a pod.), **písomnú** (list, e-mail, poznámka, správa, manuál, zápis a pod.), **vizuálnu** (diagram, graf, tabuľka, fotografie, film, videozáznam, prezentácia, plagát a pod.)¹⁸

Z uvedeného je možné zhrnúť, že existuje mnoho typov komunikácie, ktoré sa vzájomne kombinujú a pri komunikácii sa medzi účastníkmi komunikačného procesu vytvára určitá vzťahová väzba, ktorá ovplyvňuje daný proces. Dvojúrovňovú charakteristiku komunikácie môžeme teda chápať ako proces oznamovania významov informácií, ako aj proces vzájomného poznávania a porozumenia, čiže proces vzájomnej reakcie na seba, vzájomného ovplyvňovania názorov, postojov a pod. Informácia sa skladá z nejakého obsahu a zároveň môže motivovať, domotivovať, konštatovať, prikazovať, žiadať alebo vyjadrovať iný vzťah či postoj.

1.3 Komunikácia v podniku

Dôležitou súčasťou našich životov je vykonávať profesiu, na ktorú sa pripravujeme už od detstva, ktorá by nás mala naplňovať a kde sa budeme dostatočne sebarealizovať. Už od prvej chvíle, kedy podstúpime určitý prijímací proces, cez uskutočňovanie svojej pracovnej náplne, až po vzťahy na pracovisku - všade komunikujeme.

Tureckiová definuje firemnú komunikáciu ako „*specifický druh sociálnej komunikácie realizovaný uvnitř firmy a ovlivňující vztahy mezi lidmi v organizaci i vztahy mezi firmou a jejím okolím*“.¹⁹

Fungovanie podniku a plnenie hlavného cieľa – dosahovanie ekonomickej úspešnosti, vyžaduje neustály proces obojstranného prúdenia informácií medzi organizáciou a externým prostredím, ale taktiež aj vo vnútri podniku. Tým, ako firma komunikuje a ako komunikujú jej manažéri, vytvára prostredie pre spoluprácu všetkých pracovníkov a priamo ovplyvňuje dosahovanie cieľov a prosperitu firmy. Je veľmi dôležité, aby si vedenie firmy uvedomovalo všetky smery komunikácie firmy, nepodceňovala komunikáciu so žiadnym z partnerov, a vhodne volilo formy

¹⁸ VYMETAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 23. ISBN 978-80-247-2614-4.

¹⁹ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 111. ISBN 80-247-0405-6.

komunikácie medzi všetkými cieľovými skupinami cez zamestnancov, úradníkov, až po dodávateľov.²⁰ Nasledujúci obrázok znázorňuje komunikáciu firmy s externými a internými partnermi.

Obrázok 3: Komunikácia firmy s externými a internými partnermi



Zdroj²¹

Z obrázku je zrejmé, že komunikácia sa v podniku člení na **internú**, ktorá prebieha medzi vlastníckmi a zamestnancami firmy, medzi jednotlivými oddeleniami či tímami. Druhou formou komunikácie je komunikácia **externá**, ktorá prebieha obojsmerne medzi firmou a vonkajším okolím. Ako interná tak aj externá komunikácia sú neodmysliteľnou súčasťou prosperujúcej firmy, preto je potrebné si uvedomiť dôležitosť oboch foriem komunikácie.

1.3.1 Komunikácia interná

Internou komunikáciou, alebo „**employee relations**“, rozumieme ako komunikáciu v rámci organizácie. Vnútorne prostredie firmy je predovšetkým tvorené jednotlivými zamestnancami, ktorí predstavujú najdôležitejší prvok fungovania firmy

²⁰ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 4-5. ISBN 80-251-1250-0.

²¹ Tamtéž, s. 5. (Upravila autorka)

a práve interná komunikácia je základom udržovania vzájomného rešpektu jednotlivých pracovníkov medzi sebou, aj zdravých interpersonálnych vzťahov na pracovisku.²²

Kvalita pracovných vzťahov výrazne ovplyvňuje dosahovanie cieľov organizácie, ako aj pracovných a životných cieľov jednotlivých pracovníkov. Koubek tvrdí, že „*korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace*“.²³

Podľa Vymětala je až 60 % problémov vo vnútro podnikovom riadení spôsobených nedostatkami a chybami v komunikácii. Komunikácia v organizácii plní v prostredí organizácie tieto základné **funkcie**:

- umožňuje spoluzamestnancom výmenu potrebných informácií,
- umožňuje informovať zamestnancov a manažérov o cieľoch organizácie,
- umožňuje presvedčiť zamestnancov a manažérov o cieľoch organizácie a o spôsoboch ich dosiahnutia,
- stimuluje zamestnancov a manažérov k hľadaniu a nachádzaniu nových riešení a nových postupov, v zmysle plnenia strategických cieľov organizácie.²⁴

Nasledujúci obrázok zobrazuje, čo všetko tvorí vnútro podnikovú komunikáciu v procese manažmentu:

- stanovovanie cieľov podniku,
- spracovanie plánov pre dosiahnutie cieľov,
- efektívne využitie zdrojov (informácie, financie, ľudia, know-how),
- získavanie, výber a hodnotenie spolupracovníkov,
- vedenie a riadenie spolupracovníkov,
- kontrolovanie a spätná väzba - poznatky získané zo spätnej väzby zväzíme a podnety zavedieme do praxe.²⁵

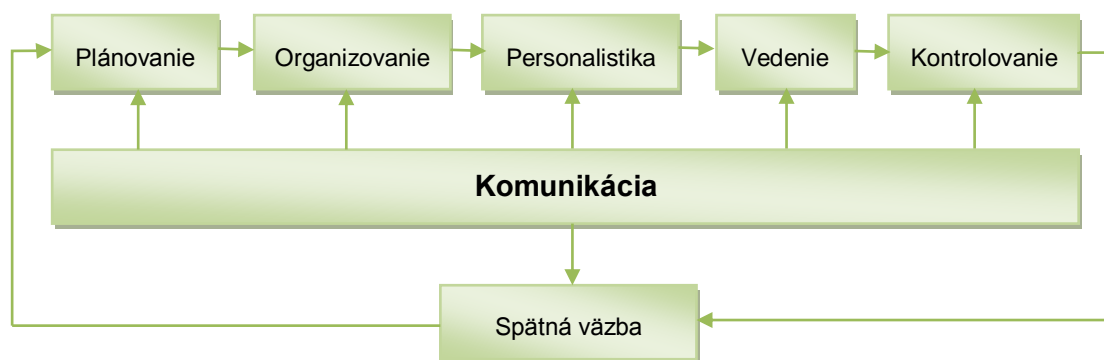
²² HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 27. ISBN 80-251-1250-0.

²³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 326. ISBN 80-7261-200-5.

²⁴ VYMETAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 263. ISBN 978-80-247-2614-4.

²⁵ JANDA, Patrik. *Vnitřní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 12. ISBN 80-247-0781-0.

Obrázok 4: Prepojenie činnosti manažmentu vnútropodnikovej komunikácie



Zdroj²⁶

Tak ako všade okolo nás v medziľudských vzťahoch vznikajú konflikty, inak to nie je ani na pracovisku. Ako tvrdí Plamínek „*lidé jsou běžnými příčinami konfliktů a zároveň i nadějí, že budou konflikty zvládnuty a vyřešeny*“.²⁷ Práve nefungujúci systém komunikácie zapríčiňuje vznik týchto konfliktov. Koubek vo svojej publikácii „*Řízení lidských zdrojů*“ pojednáva o možných príčinách konfliktov na pracoviskách:

- v osobnosti a sociálnom správaní jedincov,
- v nedorozumení,
- v nedostatkoch personálnej práce,
- v štýlu vedenia ľudí v organizácii,
- v spôsobe formovania tímov,
- v zmene techniky a technológie, organizácie práce a organizačných štruktúrach,
- v umiestnení pracoviska a pracovných podmienkach,
- v príčinách nachádzajúcich sa mimo organizácie.²⁸

Aby sme predišli konfliktom na pracovisku, je potrebné vytvárať zdravé pracovné vzťahy a to je možné pomocou efektívneho systému komunikácie. Na dosiahnutie efektívnej komunikácie sa v organizácii využívajú viaceré prostriedky, nástroje a techniky. Novotná a Mura klasifikujú **prostriedky internej komunikácie** do dvoch základných skupín, a to na verbálne hovorené a verbálne písomne prostriedky. Medzi

²⁶ JANDA, Patrik. *Vnitřní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 12. ISBN 80-247-0781-0. (Upravila autorka)

²⁷ PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání. Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 102. ISBN 978-80-247-4485-8.

²⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 336-338. ISBN 80-7261-200-5.

najbežnejšie verbálne **hovorené** nástroje patria rozhovor, inštruktáž, slovné príkazy, hodnotenia atď., verbálne **písomné** prostriedky zase zahrňujú zápisnice, podnikové správy, analytické materiály, vnútropodnikové normy, letáky, obežníky, informačné bulletiny, informačné tabule a pod.²⁹

Vymetal vo svojej publikácii „Průvodce úspěšnou komunikací“ uvádza výrazne viac príkladov. Medzi najčastejšie prostriedky efektívnej internej komunikácie zaraďuje:

- rozhovor, tímové diskusie, porady, výročné porady vrcholových manažérov,
- telefonický rozhovor, videofilm, dotazníky, nástenka,
- firemné noviny, časopisy, bulletiny,
- písomné odkazy – odkaz, príkaz, obežník, metodický pokyn, smernica, fax,
- komunikácia elektronickou formou – e-maily, webové stránky, elektronické noviny,
- spolupráca so zamestnaneckými odbormi, kolektívne vyjednávanie,
- vzdelávacie akcie (školenia, simulačné riešenia problémov, manažérke hry),
- spoločenské, športové a kultúrne akcie,
- firemné rituály – spôsob zakončenia, zahájenia roku, vyhodnotenia najlepších pracovníkov, jubilea významných osobností organizácie,
- firemné vízie, stratégie, ciele,
- symboly a logo firmy,
- formy motivácie, finančné a motivačné hodnotenie, služobné auto, notebook,
- spôsob obliekania pracovníkov, dress code,
- tradície organizácie, pracovné prostredie, pracovné podmienky, firemná kultúra, ochrana zdravia,
- PR organizácie, reklama, marketing.³⁰

Koubek sa pri prostriedkoch internej komunikácie zamýšľa nad tým, akým spôsobom sú pracovníci informovaní o všetkom, čo sa ich nejakým spôsobom dotýka a na druhej strane akým spôsobom môžu pracovníci zdieľať svoje názory vedeniu organizácie. Medzi prostriedky **informovania pracovníkov** zaraďuje podnikové noviny, podnikový rozhlas, počítačovú sieť, vývesky, obežníky, zhromaždenie

²⁹ NOVOTNÁ, Jarmila a Ladislav MURA. Vybrané aspekty komunikácie. *E-studies* [online]. 2013, 8(3) [cit. 2017-02-01]. ISSN 1338-1598. Dostupné z: [file:///C:/Users/lenovo/Desktop/Downloads/Novotna_Jarmila_Mura_Ladislav_Vybrane%20aspekty%20komunikacie%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/lenovo/Desktop/Downloads/Novotna_Jarmila_Mura_Ladislav_Vybrane%20aspekty%20komunikacie%20(3).pdf)

³⁰ VYMETAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 266. ISBN 978-80-247-2614-4.

pracovníkov, pracovné porady, výročné správy, informovanie prostredníctvom odborov, návštevy vedúcich pracovníkov na pracovisku a pod. Zamestnanci sa zase môžu vyjadrovať k záležitostiam organizácie prostredníctvom odborov, pravidelných stretnutí a pracovných porád, prostredníctvom k tomu určených schránok, ankiet, dotazníkov a pod.³¹

Veľkým rozvojom prechádzajú technické informačné prostriedky. Práve nástupom moderných informačných technológií sa v súčasnej dobe urýchľuje proces výmeny informácií. Možnosti telefónu, faxu, rozhlasu, pošty a iných prostriedkov sú nahradzované internetom, elektronickou poštou, sieťami, e-Learningom a pod. Ak chceme v organizácii zefektívniť proces komunikácie, je nevyhnutné zamýšľať sa nad účinkom používaných komunikačných prostriedkov a nad možnosťami kombinácie jednotlivých foriem, typov a prostriedkov komunikácie. Primárnym kritériom je pri tom cieľ komunikácie – dosiahnutie porozumenia. Medzi ďalšie faktory, ktoré ovplyvňujú voľbu najvhodnejšieho typu a prostriedkov komunikácie, patrí predovšetkým:

- požiadavka na **rýchlosť a presnosť** prenosu zdieľania,
- **stupeň podpory**, ktorú poskytuje líder svojim spolupracovníkom v procese komunikácie,
- **motivácia účastníkov** ku komunikácii.³²

Podľa Tureckiovej žiadny komunikačný prostriedok nenaplní všetky požiadavky, napr. vysvetľovanie je oproti príkazu zdĺhavé, avšak na druhej strane tým líder poskytuje omnoho väčší stupeň podpory a potenciálne zvyšuje motiváciu účastníkov komunikácie.³³

Holá tvrdí, že fungujúca interná komunikácia prispieva k stabilite pracovníkov vo firme. Ak pracovník nemá dostatok informácií k výkonu práce a k pochopeniu jej zmyslu, nedosiahne uspokojenie z práce a jeho vnútorná motivácia nebude fungovať. Jedinci sú tak motivovaní iba nástrojmi väčšinou finančného charakteru. Ak chceme uprednostniť prvý typ motivácie založený na sebarealizácii, je potrebné do internej komunikácie zahrnúť hodnotenie výkonu pracovníkov, poďakovať, pochváliť za dobré

³¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 339. ISBN 80-7261-200-5.

³² TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 78. ISBN 978-80-247-0882-9.

³³ Tamtéž, s. 79.

vykonanú prácu, oceniť prácu celého tímu a pod. Taktiež je nevyhnutné zaoberať sa sťažnosťami pracovníkov, ich podnetmi a pripomienkami.³⁴

Koubek vo svojej publikácii uvádza príklad z praxe, ktorý poukazuje na to, že aj pri hodnotení zamestnancov je dôležitý správny výber metódy. Majiteľ podniku s osemdesiatimi zamestnancami organizoval prvé formálne hodnotenie pracovníkov pomocou formulára sebahodnotenia, a následne mal v pláne zorganizovať hodnotiaci rozhovor s každým z pracovníkov. Rozhovor neorganizoval vo svojej kancelárii z toho dôvodu, aby sa pracovníci necítili zle na cudzej pôde, preto vybral neutrálne miesto v neďalekej vinárni, čo prispelo k väčšej otvorenosti účastníkov. Majiteľ tak získal mnoho cenných informácií a námetov, na druhej strane sa zvýšila spokojnosť pracovníkov a táto akcia mala aj motivačné účinky.³⁵

Zamestnancom teda nestačí dobre vykonávať svoju prácu, nemenej dôležité je pre nich taktiež uznanie. Ak na druhej strane komunikácia nefunguje a k zamestnancom sú vysielané nepresné alebo zavádzajúce informácie, manažéri si už ťažko získajú dôveru.³⁶ Vymetal zdieľa podobný názor - ak interná komunikácia nefunguje, dochádza zvyčajne k domotivovaniu zamestnancov, pasivite, frustrácii a nerozhodnosti. Neinformovanosť v organizácii znižuje produktivitu, je zdrojom nedôvery a odporu.³⁷

Interná komunikácia je teda jedným zo základných predpokladov fungovania firmy, keďže manažéri komunikujú so spolupracovníkmi pri výbere cieľov, pri ich plnení, pri riešení problémov či konfliktov, je hlavným nástrojom hodnotenia ľudí, ich motivácie a usmerňovaní. Je nevyhnutné aby manažéri zvládli zásady efektívnej komunikácie, tým podporovali dosahovanie dobrých pracovných výkonov a tak plnili ciele organizácie.

1.3.2 Komunikácia externá

Proces komunikácie sa neobmedzuje len smerom do vnútra na vlastných zamestnancov, ale prinajmenšom rovnako dôležité je tiež zameranie komunikácie do

³⁴ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 27. ISBN 80-251-1250-0.

³⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 227. ISBN 80-7261-200-5.

³⁶ BROOKS, Ian. *Firemní kultura jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vydanie. Brno: Computer Press, 2003, s. 62. ISBN 80-7226-763-9.

³⁷ VYMETAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 266. ISBN 978-80-247-2614-4.

externého prostredia. Externá komunikácia je jedným z nástrojov, prostredníctvom ktorých je možné prezentovať názory spoločnosti. Vzťahy s potenciálnymi klientmi respektíve verejnosťou, sú veľmi dôležité a práve im venuje podnik veľkú pozornosť.

Termín „**public relations**“ alebo vzťah s verejnosťou je celosvetovo využívaný, avšak existuje rada nejasností vo vymedzení pojmu a v jeho uplatňovaní v odbornej terminológii. Svoboda definuje PR „*sociálně-komunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím organizace působí na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry*“.³⁸ Musil tiež definuje PR ako „*sociální komunikace, jejímž cílem je vytvořit, zlepšit nebo alespoň udržet pozitivní image instituce v očích veřejnosti*“.³⁹

Úlohou externej komunikácie je teda vytvoriť u skupín ľudí, ktoré majú vplyv na aktivity spoločnosti pozitívne postoje, vybudovať povedomie a zároveň kredit dôveryhodnosti pre celú firmu. Externá komunikácia sprostredkováva prepojenie firmy s okolím a je samozrejme dôležitá pre chod celej organizácie. Podstata tejto komunikácie je, aby sa informácie dostali k správnym ľuďom a v správnom čase.⁴⁰

Musil však podotýka, že nestačí iba verejnosť informovať, ale PR zahŕňa aj pôsobenie do vnútra organizácie.⁴¹

Aj Armstrong považuje externú komunikáciu za oblasť, v ktorej sa prezentujú informácie o podniku širokej verejnosti, ale tiež sa získavajú informácie z okolia podniku. Na základe toho definuje **ciele externej komunikácie** nasledovne:

- zaistiť, aby bol podnik zoznámený so všetkými informáciami a legislatívou,
- využitie vplyvu podniku k presadeniu jeho záujmu formou vybudovania pozitívneho imidžu a presvedčenia zákazníkov, aby nakupovali jeho výrobky alebo služby.⁴²

Svoboda na druhej strane člení ciele externej komunikácie podľa časového hľadiska na strategické a taktické. **Taktické** ciele majú krátkodobú povahu ako napríklad zvýšenie počtu čitateľov časopisu pre zákazníkov. **Strategické** predstavujú dlhodobé zámery a patria tu napríklad (upevnenie vernosti zákazníkov voči firme,

³⁸ SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 17. ISBN 978-80-247-2866-7.

³⁹ MUSIL, Josef. *Sociální a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010, s. 37. ISBN 978-80-7452-002-0.

⁴⁰ SZALAY, Michal. *Externá komunikácia podniku* [online]. 2014 [cit. 2014-01-30]. Dostupné z: <http://epodnikanie.euin.org/node/134>

⁴¹ MUSIL, Josef. *Sociální a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010, s. 37. ISBN 978-80-7452-002-0.

⁴² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 663. ISBN 978-80-247-1407-3.

rozšírenie spolupráce so štátnymi orgánmi, zlepšenie imidžu organizácie, rozvoj a rast podielu na trhu, expanzia na nové trhy a pod.).⁴³

Proces komunikácie s verejnosťou môže prebiehať **priamo** alebo **nepriamo**. Medzi priame cesty kontaktovania patria napríklad neformálne stretnutia, publikácie a podobne. Nepriamy proces kontaktovania prebieha pomocou využitia médií, výročných správ, podujatí, informačných služieb, násteniek a pod.⁴⁴

Podľa Svodbodu sa podstata public relations odvíja od troch východísk, bez ktorých by nebolo možné preniknúť do problematiky PR:

- **verejná mienka** – odráža názory, postoje i nálady verejnosti. PR sa usiluje získať priazeň verejnosti, pričom aby spoločnosť uspela, je potrebné vytvárať o sebe priaznivý obraz,
- **imidž** – predstavuje subjektívne predstavy a postoje jednotlivcov či skupiny o danej organizácii,
- **firemná identita** - ide o vytváranie filozofie vo vnútri organizácie a prezentovanie organizácie sa na verejnosti.⁴⁵

Vysekalová s Mikešom chápu firemnú identitu ako prostriedok ovplyvňovania imidžu firmy. Firemná identita je teda to, aká firma je alebo chce byť, zatiaľ čo imidž je verejným obrazom tejto identity. Firemná identita zahŕňa históriu firmy, filozofiu a víziu, ľudí pracujúcich vo firme ale aj etické hodnoty. Je definovaná rôznym spôsobom, ale jej podstata spočíva v komplexnosti obrazu a je tvorená radou nástrojov, ktoré túto komplexnosť vytvárajú.⁴⁶ Identita firmy musí teda odrážať hodnoty, ktoré sú pre danú firmu špecifické a rozhodujúce. Ukazuje, kam vlastne firma smeruje.⁴⁷

Príkladom pozitívnej firemnej identity je firma Google, ktorá neznamena iba vynikajúce vyhľadávacie algoritmy a skvelé finančné zázemie, predstavuje aj výborné

⁴³ SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. 2. vydanie. Praha: Grada Publishing, 2009, s.20. ISBN 978-80-247-2866-7.

⁴⁴ SZALAY, Michal. *Externá komunikácia podniku* [online]. 2014 [cit. 2014-01-30]. Dostupné z: <http://epodnikanie.euin.org/node/134>

⁴⁵ SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 14-16. ISBN 978-80-247-2866-7.

⁴⁶ VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 14-16. ISBN 978-80-247-2790-5.

⁴⁷ HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 114. ISBN 978-80-247-2475-1.

skúsenosti so značkou. Jeho zakladatelia vytvorili vyhľadávač, ktorý plne korešponduje s požiadavkami užívateľov. Je prehľadný, jednoduchý a zábavný.⁴⁸

Čo sa týka **imidžu firmy**, organizácie bez pozitívneho imidžu nemajú pred sebou ružovú budúcnosť. Príkladom zlého imidžu je napr. Ikea, ktorá bola obvinená, že v Indii využíva práce detí, alebo kozmetické firmy, ktoré skúšajú svoje výrobky na zvieratách.⁴⁹

Môžeme teda zhrnúť, že cieľom externej komunikácie, je vytvárať dobre meno organizácie, imidž firmy, posilňovať firemnú identitu, zvyšovať jej dôveryhodnosť a upevňovať vzťahy medzi firmami navzájom a medzi firmou a verejnosťou. Komunikácia v podniku, či už interná alebo externá ovplyvňuje firemné procesy a pôsobí tak na firemnú kultúru podniku.

1.4 Firemná kultúra - určujúca prostredie pre všetky komunikačné toky

Firemná kultúra v sebe zahŕňa veľké množstvo prvkov a faktorov, pričom každý podnik má nastavené iné pravidlá podľa ktorých sa riadi. Je potrebné skúmať tento pojem dôkladnejšie, aby sme mohli pochopiť chovanie organizácií, mohli vymedziť organizačné problémy a tak zlepšiť riadiace schopnosti manažérov.

Firemná kultúra je celková úroveň správania sa firmy navonok i smerom dovnútra. Ide o mnoho faktorový znak formy, písaný či nepísaný súbor pravidiel, ktoré ovplyvňujú správanie zamestnancov a dávajú firme vzhľad. Pokiaľ je firemná kultúra na vysokej úrovni a je pre danú firmu vhodne zvolená, má motivujúci vplyv na zamestnancov a vytvára sa synergický efekt, kedy sú zamestnanci podnecovaní k vyšším výkonom a kedy pociťujú s firmou spolupatričnosť a hrdosť.⁵⁰

Barták definuje firemnú kultúru ako „*soubor přesvědčení, hodnot, zásad, postojů, případně artefaktů, které ovlivňují profiremní chování a angažovaný přístup zaměstnanců k firmě a k vykonávané práci*“.⁵¹

⁴⁸ VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 31. ISBN 978-80-247-2790-5.

⁴⁹ Tamtéž, s. 98.

⁵⁰ PITRA, Zdeněk. *Základy managementu*. 1. vyd. Praha: Profesional publishing, 2007, s. 296. ISBN 978-80-86946-33-7.

⁵¹ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, součastnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 13. ISBN 978-80-7452-202-4.

Podľa Bartáka teda kultúru organizácie vyjadrujú:

- **hodnoty** – vyjadrujú etický prístup zamestnanca k firme, k jeho podnikateľským zámerom, k pracovnej skupine, kolegom a pod.,
- **presvedčenie** – vyjadruje stotožnenie zamestnanca s firemnou víziou, poslaním, stratégiou, hodnotami,
- **zásady** – vyjadrujú spravidla žiaduce chovanie, teda ide o požadované spôsoby chovania, obliekania, komunikácie, a pod.,
- **postoje** – vyjadrujú hodnotiaci vzťah človeka k ľuďom, veciam, udalostiam.

Môžeme povedať, že firemná kultúra vyjadruje určitý charakter firmy, celkovú atmosféru, hovoríme tiež o zvyklostiach a rituáloch využívaných vo firme i o hodnotách, ktoré sa prejavujú v obecných vzorcoch chovania a jednania všetkých spolupracovníkov.⁵² Aj Tureckiová zdieľa názor, že firemná kultúra je súbor rozhodujúcich predstáv, hodnôt a noriem chovania členov organizácie.⁵³

Nytrová s Pikáľkovou zdôrazňujú rozdiel medzi oficiálnou a skutočnou firemnou kultúrou. Firma môže mať síce definované hodnoty, rituály, spôsoby komunikácie, obliekanie, chovanie, vizáž firemných dokumentov a pod., ale pri návšteve firmy či z rozprávania jej zamestnancov zistíme, že realita fungovania firmy je odlišná od opisu vo formálnych dokumentoch a od toho, čo manažment hovorí na zasadnutiach.⁵⁴

Svoboda sa sústreďuje na 5 oblastí, ktoré sú súčasťou firemnej kultúry:

- zásady jednotného vedenia a jednotných postupov,
- postupy v styku so zamestnancami,
- postupy v styku so zákazníkmi,
- nariadenia a zvyklosti v obliekaní zamestnancov,
- jednotný dizajn podnikových priestorov a budov.⁵⁵

⁵² VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 67. ISBN 978-80-247-2790-5.

⁵³ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 132. ISBN 80-247-0405-6.

⁵⁴ NYTROVÁ, Olga; PIKÁLKOVÁ, Marcelka. *Dialog mezi hodnotami aneb hodnoty vyřčené a hodnoty žité*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 271. ISBN 978-80-7452-014-3.

⁵⁵ SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 43. ISBN 978-80-247-2866-7.

Podľa Vysekalovej a Mikeša sú pre tvorbu firemnej kultúry dôležité aj konkrétne pravidlá, ktorými sa firma riadi. Medzi tie najdôležitejšie zaraďujú:

- firemný poriadok,
- smernice riadenia firmy,
- smernice pre pracovné oblečenie,
- zasadací poriadok pri poradách,
- pracovná doba a dĺžka prestávok
- kódex jednanja zamestnancov.

Etický kódex organizácie je veľmi dôležitý pre každú firmu, ktorá chce uspieť na trhu aj u zamestnancov. Je to tzv. „módnu vlnou“, ktorá sa rozšírila zo zámoria do Európy. Ide o nástroj zlepšenia profesijnej etiky.⁵⁶ Etický kódex zahrňuje vodcovské princípy, ktoré organizácia sleduje pri podnikaní a vo vzťahoch so svojimi partnermi – zamestnancami, zákazníkmi, akcionármi, dodávateľmi a pod. Kódex tiež zahrňuje morálne normy očakávané od zamestnancov. Tie môžu zahrňovať konflikty záujmov, dávanie a prijímanie darov, dôvernosť, znečisťovanie prostredia či sexuálne obťažovanie.⁵⁷

Ak hovoríme o zodpovednosti v podnikaní môžeme povedať, že Tomáš Baťa je príkladom zodpovedného podnikania. Jeho úspech síce závisí na viacerých aspektoch, ale úspech v zodpovednom podnikaní možno pripísať etickému kódexu.

Baťa bol presvedčený, že podnikanie založené na morálnych princípoch slúži človeku, jeho rozvoju a zdokonaľovaniu. Jeho úspech bol založený na podnikovej kultúre, ktorého jadrom bol vzťah k zamestnancom. Staral sa, aby mali solídnu životnú úroveň, no kto s ním chcel spolupracovať, musel rešpektovať určité pravidlá.⁵⁸

Za príklad si môžeme zobrať aj etický kódex spoločnosti Kia, ktorého základom je *„konať v súlade so všetkými etickými pravidlami a právnymi predpismi. Je určený na pomoc pri interpretácii etických otázok a ich riešení a slúži tiež ako návod na správny spôsob konania.“*⁵⁹ Tento kódex pomáha pochopiť základné pravidlá správania

⁵⁶ NYTROVÁ, Olga; PIKÁLKOVÁ, Marcelka. *Dialog mezi hodnotami aneb honoty vyřčené a hodnoty žité*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 277. ISBN 978-80-7452-014-3.

⁵⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 89. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵⁸ DOLEŽALOVÁ, Antonie. *Učebnice případových studií* [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2013 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <http://kie.vse.cz/wp-content/uploads/U%C4%8Debnice-p%C5%99%C3%ADpadov%C3%BDch-studi%C3%AD-pro-p%C5%99edm%C4%9Bt-51E4421.pdf>

⁵⁹ *Kia: Etický kódex* [online]. Teplička nad Váhom: Kia Motors Slovakia, ©2010 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: http://www.kia.sk/compliance/eticky-kodex/sk/files/assets/common/downloads/Eticky_kodex_SK_progrouppdf

a konania a informuje, kedy a kde požiadať o radu alebo nahlásiť porušenie kódexu. Podľa kódexu spoločnosť netoleruje na pracovisku diskrimináciu, násilie, obťažovanie, drogy, alkohol a korupciu, rešpektuje osobnú dôstojnosť, súkromie a osobné práva bez ohľadu na jeho pohlavie, rasu, etnický pôvod, náboženské presvedčenie či zdravotné postihnutie zamestnanca. Hrozby, zastrašovanie, agresia či šikanovanie majú nulovú toleranciu rovnako ako psychické prenasledovanie, zastrašovanie a sexuálne obťažovanie. Pre spoločnosť je dôležité zdravie a bezpečnosť zamestnancov, či dobré vzťahy s dodávateľmi a zákazníkmi. Voči verejnosti a regiónu sa spoločnosť zaväzuje ku činnostiam, ktoré majú pozitívny vplyv na životné prostredie ako napr. správne triedenie odpadov, správny výber používaných materiálov pri výrobe a pod. A práve s tým súvisí pojem spoločenská zodpovednosť firiem, ktorý ovplyvňuje imidž firmy.

Pojem **spoločenská zodpovednosť firiem** alebo corporate social responsibility (CSR) nemá jednotnú definíciu. Podľa Kunzu je to tým, že je založená na dobrovoľníctve, nemá striktné vymedzené hranice a dáva tým priestor k širokej diskusii a širokému chápaniu, ako aj interpretácii tohto komplexného konceptu.⁶⁰

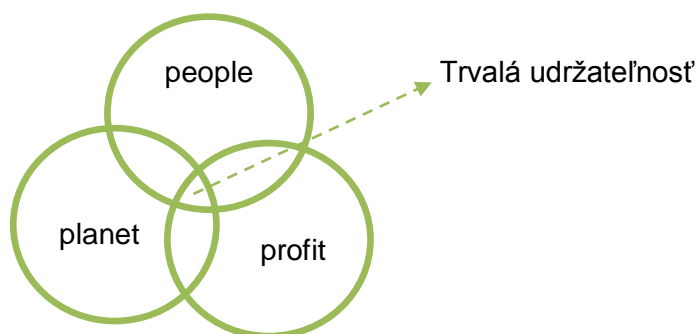
Podľa definície Európskej komisie z roku 2001, CSR je „*koncept, pomocí ktorého firmy na dobrovoľnom základe integrujú sociální a ekologická hľadiska, do bežných firemných operácií a interakcií se zainteresovanými subjekty (stakeholdery).*“⁶¹ Z definície je nevyhnutné podotknúť slovo dobrovoľný, pretože by malo ísť o dobrovoľnú a nie zhora nariadenú iniciatívu. Definícia tiež hovorí, že CSR sa snaží samo o sebe integrovať tri najčastejšie dimenzie: ekonomickú, spoločenskú a ekologickú.

Aj Kunz tvrdí, že CSR je moderným konceptom podnikania, ktorý vedie k širšiemu pohľadu na podnikanie a je postavený na 3 základných pilieroch: ekonomickom (profit), sociálnom (people) a environmentálnom (planet), ako je zobrazené na nasledujúcom obrázku.

⁶⁰ KUNZ, Vilém. *Spoločenská zodpovednosť firiem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 14. ISBN 978-80-247-3983-0.

⁶¹ ZADRAŽILOVÁ, Dana a kol. *Spoločenská zodpovednosť podniku*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2010, s. 2. ISBN 978-80-7400-192-5.

Obrázok 5: Tri piliere CSR



Zdroj:⁶²

Firmy by teda mali všetkým zainteresovaným stranám poskytovať informácie o ich aktivitách. Z výskumov a analýz vyplýva, že spotrebiteľia vyjadrujú rastúce preferencie spoločensky zodpovedajúcim a životnému prostrediu priateľským produktom a službám. Preto je pre spotrebiteľov prístup k relevantným informáciám o všetkom, čo s CSR súvisí, dôležité.⁶³

Medzi príklady firiem s vysokou úrovňou firemnej kultúry môžeme zaradiť napríklad McDonald, Toyota, Microsoft, Coca Cola alebo Porsche. Medzi ich spoločné znaky patrí sústavné zlepšovanie, intelektuálny kapitál, otvorené riešenie problémov v organizácii, motivácie zamestnancov, istota a dôvera vo firme, lojalita a s tým súvisiaca efektívna firemná komunikácia.⁶⁴

Kultúra firmy sa niekedy vyvinie prirodzene a je prenášaná chovaním generálneho riaditeľa priamo na zamestnancov spoločnosti. Mike Lazaridis, prezident a jeden z dvoch generálnych riaditeľov spoločnosti Research-in-Motion, výrobca zariadení značky BlackBerry, hovorí: „Myslím, že u nás prevládá kultúra inovatívnosti, a inžinieri ke mné majú vždy voľný prístup. Žijú život, ktorý sa snaží podporovať inovace“.⁶⁵

Tureckiová tvrdí, že efektívna komunikácia ovplyvňuje priebeh firemných procesov a spolupodieľa sa na rozvoji výkonnosti a konkurencieschopnosti firmy, aj pri

⁶² KUNZ, Vilém. *Spoločenská zodpovednosť firiem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 20. ISBN 978-80-247-3983-0.

⁶³ VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 106. ISBN 978-80-247-2790-5.

⁶⁴ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 25. ISBN 978-80-7452-202-4.

⁶⁵ KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing Management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 77. ISBN 978-80-247-4150-5.

šíření firemnej kultúry.⁶⁶ Domnievame sa, že ak je úroveň firemnej komunikácie vo vnútri organizácii aj smerom vonku vysoká, sú splnené hlavné predpoklady pre vysokú úroveň firemnej kultúry. Ak hovoríme o firemnej kultúre, jej súčasťou sú aj spomínané etické kódexy a netreba zabúdať ani na spoločenskú zodpovednosť firiem, čo má vplyv na dobré meno organizácie a tým pozdvihuje úroveň firemnej kultúry.

⁶⁶ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 111. ISBN 80-247-0405-6.

2 MOTIVÁCIA AKO ROZHODUJÚCI FAKTOR PRODUKTIVITY A EFEKTIVITY PRÁCE ZAMESTNANCA

Jednou z najspornejších, najdôležitejších a najviac diskutovaných otázok v oblasti organizačného chovania na pracovisku je asi motivácia zamestnancov. Motivácia má zásadný spoločenský a ekonomický význam. Málo motivovaní pracovníci nepodávajú dobré výkony, zatiaľ čo motivovaní jednotlivci sú dôležitou ingredienciou úspechu, pretože pracujú s vyšším nasadením a dosahujú vyššiu produktivitu.⁶⁷

V záujme každej organizácie by malo byť dosahovanie trvalo vysokej úrovne výkonu ľudí, čo je možné dosiahnuť motivovaním pracovníkov pomocou takých nástrojov, ktoré povzbudzujú ľudí aby uplatnili svoje schopnosti a tým splnili ciele organizácie, no zároveň naplnili aj svoje vlastné potreby. Motivácia má rozhodujúci význam pri zvýšení produktivity a efektivity práce zamestnanca. Proces motivácie je komplikovanejší než sa zdá, preto sa mu v tejto kapitole budeme podrobnejšie venovať.

2.1 Ekonomické a psychologické parametre pracovného výkonu zamestnanca

Výkonnosť pracovníkov ovplyvňuje celý rad činiteľov, ktoré môžu mať objektívny i subjektívny charakter. **Technické, ekonomické a organizačné** podmienky výkonnosti predstavujú viacero objektívnych determinantov, medzi ktoré patria:

- úroveň technického vybavenia pracoviska, strojov, výrobného zariadenia, celková úprava a usporiadanie pracoviska, úroveň hygieny a bezpečnosti práce,
- uplatňované technologické postupy, spôsob pridelovania práce a jej organizácie, pracovná doba, zmennosť, resp. nepretržitá prevádzka, spôsoby odmeňovania pracovníkov, podiel stálych a pohyblivých zložiek mzdy.⁶⁸

⁶⁷ BROOKS, Ian. *Firemní kultura jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, s. 42. ISBN 80-7226-763-9.

⁶⁸ KUBÁNI, Viliam. *Psychológia práce* [online]. Prešov: Univerzitná knižnica Prešovskej univerzity v Prešove, ©2011 [cit. 2017-01-30]. ISBN 978-80-555-0318-9. Dostupné z: <http://www.pulib.sk/elpub2/FHPV/Kubani6/>

Z prehľadu vidieť, že ide o veľký komplex pôsobiacich faktorov, ktoré môžu vo väčšej alebo menšej miere ovplyvňovať výkonnosť pracovníkov, a to jednak v závislosti od svojej kvalitatívnej úrovne, jednak s ohľadom na individualitu jednotlivých osôb. Spravidla pôsobia v kombinácii so spoločenskými, osobnostnými a situačnými faktormi, ktoré môžeme zaradiť medzi **psychologické parametre pracovného výkonu**:

1. Spoločenské podmienky výkonnosti pracovníkov zahrňujú: úroveň a kvalitu vedenia zamestnancov vedúcimi pracovníkmi, úroveň a kvalitu sociálnych vzťahov na pracovisku, kvalitu interakcií a komunikácie medzi pracovníkmi na pracovisku a v podniku.
2. Osobnostné determinanty výkonnosti predstavujú celý rozsah individuálnych predpokladov pracovníka pre prácu, sú to najmä: telesné a duševné predpoklady pracovníka, odborná pripravenosť, úroveň jeho kvalifikácie, osobnostné vlastnosti, pracovné a záujmové zameranie, jeho motivácia k práci, podmienky osobného a rodinného života pracovníkov.
3. Situačné podmienky výkonnosti zahrňujú rôznorodé aktuálne vplyvy, ako sú napr. celospoločensky významné udalosti, udalosti v politickom/hospodárskom živote, podnikové vplyvy, inovácia výroby, techniky, reorganizácia, potreba rekvalifikácie, hrozba straty zamestnania, mimoriadne rodinné alebo osobné udalosti, náhle ochorenia, nehody, úrazy, konflikty na pracovisku a pod.⁶⁹

Aj Koubek tvrdí, že pracovné prostredie ovplyvňuje pracovný výkon zamestnanca. Pri vytváraní optimálneho pracovného prostredia je potrebné brať do úvahy určité parametre, medzi ktoré zaraďuje:

- **priestorové riešenie pracoviska** (vhodná pracovná poloha, optimálne pohybové priestory pre prácu rúk, nôh, pohodlný prístup na pracovisko a pod.)
- **fyzikálne podmienky práce** (pracovné ovzdušie ako vlhkosť, teplota, osvetlenie, hluk, farebná úprava pracoviska, a pod.)

⁶⁹ KUBÁNI, Viliam. *Psychológia práce* [online]. Prešov: Univerzitná knižnica Prešovskej univerzity v Prešove, ©2011 [cit. 2017-01-30]. ISBN 978-80-555-0318-9. Dostupné z: <http://www.pulib.sk/elpub2/FHPV/Kubani6/>

- **sociálno – psychologické podmienky práce** (vzťahy na pracovisku, zdieľanie pracovného priestoru resp. izolácia od ostatných pracovníkov a pod.)⁷⁰

Pracovné podmienky teda vo veľkom ovplyvňujú na produktivitu a výkonnosť zamestnancov. Priestor, vybavenie od klimatizácie až po pohodlnú stoličku, to všetko zamestnanci vnímajú a sú demotivovaní, ak sú zanedbávané ich pracovné podmienky, ktoré im potom sťažujú výkon práce.⁷¹

2.2 Motivačné a stimulačné nástroje pôsobenia na zamestnanca

Stimul a stimulácia sa častokrát považuje za synonymum motívu a motivácie, avšak tieto pojmy je potrebné rozlišovať. V tejto kapitole si najskôr priblížime pojmy ako motív, motivácia, stimul a stimulácia a následne si uvedieme motivačné a stimulačné nástroje, ktoré na zamestnanca pôsobia.

Motivácia vyjadruje skutočnosť, že v ľudskej psychike pôsobia špecifické, nie vždy celkom vedomé či uvedomované vnútorné hybné sily – motívy. Tie činnosť človeka orientujú, aktivizujú a vzbudenú aktivitu udržujú. Bedrnová definuje **motív** ako určitú vnútornú psychickú silu, popud, pohnútku. Môže byť chápaný ako psychologická príčina či dôvod určitého chovania človeka, individualizuje jeho prežívanie a dáva jeho činnosti psychologický zmysel.⁷² Kocianová považuje za základné motívy potreby, záujmy, postoje a hodnoty.⁷³

Nakonečný definuje motiváciu ako vnútorný proces psychologického naštartovania príčin ľudského konania a správania. Tieto príčiny sú motívmi, vnútornými predpokladmi, vnútornými podnetmi vedúce k určitému cieľovému správaniu. Proces motivácie je teda procesom aktivovania vnútorných predpokladov, usmerňujúcich činnosť človeka na určitý cieľ jeho snaženia.⁷⁴

⁷⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 55-57. ISBN 80-7261-200-5.

⁷¹ FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 27. ISBN 978-80-247-2128-6.

⁷² BEDRNOVÁ, Eva; Nový, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 362. ISBN 978-80-7261-169-0.

⁷³ KOCIANOVA, Renáta. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 22. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁷⁴ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, s. 16. ISBN 80-85603-01-2.

Stimuláciou na druhej strane rozumieme vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka, v dôsledku ktorého dochádza k určitým zmenám jeho činnosti prostredníctvom zmeny psychických procesov, predovšetkým však prostredníctvom zmeny jeho motivácie. **Stimulom** je pritom nejaký podnet, ktorý vyvolá určité zmeny v motivácii človeka.⁷⁵ To znamená, že stimulácia môže, ale nemusí vyvolať motivačný proces, ktorý vychádza z vnútra človeka.

Kladný vzťah k nejakej úlohe obvykle vzniká z niektorých z dvoch príčin: buď preto, že jej splnenie je spojené so ziskom nejakých zvonku prichádzajúcich hodnôt alebo preto, že jej splnenie je v súlade s vnútorným vyjadrením človeka, ktorý úlohu vykonáva. Úloha je teda splnená pod vplyvom vnútorných pohnútok (motívov) alebo pod vplyvom vonkajších podnetov (stimulov), pričom oboje môže pôsobiť súčasne a vzájomne sa ovplyvňovať.⁷⁶ Vonkajšie podnety môžu jedinec stimulovať, ale nemusia ešte motivovať určité chovanie. Sýty človek pohybujúci sa okolo reštaurácie môže byť zaujatý vystaveným jedálnym lístkom, ale nemusí do tejto reštaurácii vstúpiť, aby si dal niečo na jedenie.⁷⁷

Rozdiel medzi motiváciou a stimuláciou vlastne spočíva v tom, že pri stimulácii pokiaľ vyplácame odmenu a kompenzujeme nepohodlie spojené s výkonom nejakými alternatívnymi hodnotami môžeme očakávať, že práca bude prebiehať. Práca teda prebieha len po dobu, po ktorú pôsobia stimuly. Pri motivácii na druhej strane práca môže prebiehať aj bez vonkajších podnetov. Človek vykonáva úlohu, pretože ho to baví, alebo to považuje za významné a dôležité. Je však veľmi ťažké sa trafiť do motívov, ktoré človek má.⁷⁸

Pri štúdiu motivácie nás zaujíma to, prečo sa ľudia chovajú určitým spôsobom. K motivácii dochádza keď ľudia očakávajú, že určitá akcia pravdepodobne povedie k dosiahnutiu nejakého cieľa a cennej odmeny – takej, ktorá uspokojuje ich individuálne potreby. Dobre motivovaní zamestnanci sú ľudia s jasne definovanými cieľmi. Efektívne pracujú pretože majú vyvinutý pocit povinnosti a vedia, že ich úsilie slúži jednak na uspokojenie potrieb organizácie, ale aj k ich vlastným záujmom.⁷⁹

⁷⁵ BEDRNOVÁ, Eva; Nový, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 364. ISBN 978-80-7261-169-0.

⁷⁶ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 14. ISBN 978-80-247-3447-7.

⁷⁷ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 2004, s. 17. ISBN 80-200-0592-7.

⁷⁸ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 15. ISBN 978-80-247-3447-7.

⁷⁹ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 294-295. ISBN 80-7169-614-5.

Pracovná motivácia, resp. motivácia k pracovnej činnosti, je vyjadrenie prístupu jednotlivca k práci a jeho ochoty pracovať, vychádzajúca z nejakých vnútorných motívov.⁸⁰ Veber definuje pracovnú motiváciu ako „*schopnosť vedoucího vyvolať u podřízených smysl pro osobní prospěch v souladu se záměry vedení firmy, a tak vytvořit pocit uspokojení. Jde o vytvoření takového vnitřního pocitu, kdy dotyčný chce určitou činnost dělat*“.⁸¹ Medzi konkrétne faktory ovplyvňujúce pracovnú motiváciu pracovníkov Tureckiová zaraďuje:

- **náplň práce** a dohoda na výkonových cieľoch,
- **participácia pracovníkov** a možnosť angažovať sa na cieľoch firmy alebo tímu,
- prenášanie právomoci (**delegovanie**) a zodpovednosť za vlastný výkon a za výkon tímu pracovníkov,
- efektívna **komunikácia** manažéra s pracovníkmi a systém spätnej väzby,
- **informovanosť** o dianí vo firme a poskytovanie všetkých potrebných informácií nevyhnutných pre pracovný výkon a pre pocit istoty, že firma s nimi počíta,
- nastolenie **vzťahov**, ktoré podporujú firemnú kultúru a interpersonálne vzťahy vo vnútri pracovnej skupiny,
- možnosť profesionálneho i osobného **rozvoja** a kariérneho rastu vo firme,
- spravodlivý **systém odmeňovania** a hodnotenia pracovného výkonu,
- **sociálny program podniku**,
- spôsob **chovania manažéra** voči spolupracovníkom.⁸²

Kocianová rozlišuje dve skupiny motívov k práci, a to motívy priamo súvisiace s prácou a motívy mimo práce. Medzi najvýznamnejšie **motívy** priamo súvisiace s prácou (**primárne**) zaraďuje: potrebu činnosti vôbec, potrebu kontaktu s druhými ľuďmi, potrebu výkonu, túžbu po moci, potrebu zmyslu života a sebarealizácie. Na druhej strane najvýznamnejšie motívy, ktoré súvisia s prácou nepriamo

⁸⁰ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 57. ISBN 80-247-0405-6.

⁸¹ VEBER, Jaromír a kol. *Management*. Praha: Management Press, 2002, s. 63. ISBN 80-7261-029-5.

⁸² TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 71. ISBN 80-247-0405-6.

(**sekundárne**) patrí potreba peňazí, potreba istoty, potreba potvrdenia vlastnej dôležitosti, potreba sociálnych kontaktov.⁸³

Je potrebné dodať, že peniaze nie sú najväčším motivátorom pre všetkých zamestnancov. Toman vo svojej príručke tvrdí, že najväčším lákadlom pre mladých vedcov a informatikov v spoločnosti Google nebolo bezplatné stravovanie alebo plat, ale práve túžba robiť nevidané veci, vytvárať niečo hodnotné.⁸⁴

Jedným z motivačných nástrojov je aj **teambuilding**. Ide o typ zážitkového vzdelávania zameraného na tvorbu alebo rozvoj tímu, tímovej spolupráce a tréningovanie dôležitých tímových schopností ako je komunikácie, spolupráca, prekonávanie prekážok, či hľadanie efektívnych riešení problémov. Pre teambuilding sa uplatňujú metódy zážitkového vzdelávania. Môže ísť napr. o paintball, lyžovačky, rafty, horské bicyklovanie, športové programy, snežné skútre, a množstvo iných kreatívnych programov.⁸⁵

Ak chceme dosiahnuť, aby zamestnanec podal dobrý pracovný výkon, je potrebné ho v prvom rade k takémuto výkonu motivovať. Aby sme vedeli, čo je pre zamestnanca dobrou motiváciou, musíme definovať jeho motívy, resp. faktory, ktoré ovplyvňujú motiváciu a nástroje motivovania pracovníkov. K tomu je nevyhnutná účinná komunikácia so zamestnancom. Kombináciou účinnej komunikácie a následne motiváciou pracovníkov, je možné dosiahnuť určité výkony pracovníkov a ich dlhodobú spokojnosť a ďalší rozvoj. Pri motivácii je potrebné pôsobiť aj na psychickú stránku človeka, stimulovať ho a tak vyvolať motivačný proces.

Stimulovať výkonnosť znamená vedieť, čo človeka motivuje.⁸⁶ Keďže stimulom môže byť všetko, čo je pre pracovníka významné a čo môže podnik poskytnúť zamestnancovi, Bedmová medzi **stimulačné nástroje** podľa dôležitosti zaraďuje:

- **hmotná odmena** - býva považovaná za hlavný stimulačný prostriedok hlavne preto, lebo je zdrojom existenčných prostriedkov, dôležitých pre život pracovníka a jeho rodiny,

⁸³ KOCIANOVA, Renáta. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 26-27. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁸⁴ TOMAN, Miloš. *Zamrzlá produktivita*. Praha: Management Press, 2016, s. 18-19. ISBN 978-80-7261-427-1.

⁸⁵ *Management Mania: Teambuilding* [online]. Management Mania, ©2011-2016 [cit. 2017-01-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/teambuilding>

⁸⁶ NYTROVÁ, Olga; PIKÁLKOVÁ, Marcelka. *Dialog mezi hodnotami aneb honoty vyřčené a hodnoty žité*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 62. ISBN 978-80-7452-014-3.

- **obsah práce** – čo sa týka obsahu práce, každý zo zamestnancov je orientovaný na iný aspekt. Aspekty pôsobiace na obsah práce, sú napríklad dôraz na tvorivé myslenie, samostatnosť, sebarozvoj, dôraz hrdosti na vlastné schopnosti a pod.,
- **povzbudenie – neformálne hodnotenie** – manažéri pomáhajú svojim ľuďom objaviť stimulačnú hodnotu v obsahu práce,
- **atmosféra pracovnej skupiny** – vedúci nemôže skupine nariadiť, ako sa má chovať, ale má možnosť ovplyvňovať dianie v skupine tým, že na ňu pôsobí svojou autoritou. Podmienkou ovplyvňovania je, aby sa medzi ním a skupinou vytvoril vzťah dôvery a to tak, že manažér skupinu rešpektuje a chová sa spravodlivo ku všetkým jej členom,
- **pracovné podmienky a režim práce** – tým, že manažér zlepšuje podmienky práce sa jednak prejaví v zlepšení výkonu v dôsledku lepšej pracovnej pohody, a taktiež sa zlepšuje vzťah medzi podnikom a zamestnancami. Ide o signál, že vedenie si prácu zamestnancov váži a že sú pre neho dôležití,
- **identifikácia s prácou, profesiou a podnikom** – ide o to, aby človek prácu prijal ako neoddeliteľnú súčasť svojho života, svoju profesiu považoval za súčasť osobnej charakteristiky, stotožnil sa s organizáciou a prijíma jej ciele,
- **externé stimulačné faktory** – ide napríklad o celkový imidž podniku, makroekonomická situácia, politická situácia a pod.⁸⁷

Dvořáková medzi nástroje použité ako pracovné stimuly zaraďuje:

- hmotné hodnotenie výkonu mzdou, prémieu, odmenou, trinástym platom,
- podiel na zisku, možnosť spoluúčasti na riadení,
- hmotné stimuly pôsobiace sprostredkovane (vzdelávacie pobyty, stáže,...),
- benefity,
- vytváranie pocitov sociálnych istôt zamestnancov a ich rodín,
- delegovanie vyššej právomoci a zodpovednosti v systéme riadenia, povýšenia na základe hodnotenia výsledkov práce,
- verejné podnikové oceňovanie výsledkov práce najlepších zamestnancov a iné formy morálneho ocenenia,

⁸⁷ BEDRNOVÁ, Eva; Nový, Ivan a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 399-410. ISBN 978-80-7261-169-0.

- cieľavedomé vytváranie pozitívnej klímy v medziľudských vzťahoch, pozitívne utváranie vzťahov nadriadený – podriadený,
- úsilie o kvalitu podnikovej kultúry a zlepšovanie imidžu podniku na verejnosti.⁸⁸

Jedným zo stimulačných nástrojov sú podľa Bartáka aj **zamestnanecké výhody**, medzi ktoré zaraďuje dôchodkové pripoistenie, životné poistenie, podnikové pôžičky, kreditné karty, príspevok na rekreáciu rodín, zahraničné odborné či jazykové stáže, najrôznejšie formy vzdelávania, kultúrne a športové aktivity apod. Zvláštnu skupinu tvoria **benefity** ako napr. dotované stravovanie, výhodnejší predaj podnikových produktov pracovníkom, úhrada cestovných nákladov pri dochádzaní do zamestnania či poskytnutie pracovného odevu. **Oceňovanie** pracovníkov je tiež jednou z foriem, ako pracovníka motivovať k lepšiemu pracovnému výkonu, pričom môže mať najrôznejšiu podobu. Barták tu zaraďuje vzdelávanie pracovníkov, formálne uznanie, poverovanie významnými pracovnými úlohami, poverenie školiť nových pracovníkov či povýšenie pracovníka.⁸⁹

Koubek zase delí zamestnanecké výhody do 3 skupín:

- **výhody sociálnej povahy:** životné poistenie, penzijné poistenie, pôžičky, príspevky na materské škôlky, jasle a pod.,
- **výhody, ktoré majú vzťah k práci:** stravovanie, výhodnejší predaj produktov, vzdelávanie a pod.,
- **výhody spojené s postavením v organizácii:** bezplatné bývanie, podnikové automobily, notebooky, telefón, nárok na odev a pod.⁹⁰

Podstatou motivovania je dodať patričné podnety, ktoré podporia proces motivácie. Keďže každý zamestnanec má iné pracovné motívy a motivačné faktory, **úlohou manažéra** je tieto faktory nájsť. Zistenie individuálnych či skupinových faktorov motivácie by sa malo stať základom systému motivácie a odmeňovania zamestnancov.⁹¹

⁸⁸ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2012, s. 222-223. ISBN 978-80-7400-347-9.

⁸⁹ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, součastnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 86. ISBN 978-80-7452-202-4.

⁹⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 320. ISBN 80-7261-200-5.

⁹¹ *Efocus* [online]. 2007, č.4 [cit. 2017-01-30]. ISSN 1337-9801. Dostupné z: http://www.efocus.sk/images/archiv/file_1006_0.pdf

Farková tvrdí, že nie vždy sa podarí motivovať či stimulovať všetkých pracovníkov rovnakou mierou. U niektorých zamestnancov môže vplyvom dlhodobej demotivácie dochádzať ku kontraproduktívnemu správaniu a to:

- zneužívanie –vydieranie, ohováranie, citové vydieranie,
- sabotáž – ničenie majetku organizácie,
- krádež – voči spolupracovníkom, klientom, dodávateľom alebo iným subjektov,
- absencia a neskoré príchody, dlhé prestávky, surfovanie na internete počas pracovnej doby.⁹²

Takéto správanie je porušením pracovnej disciplíny a môže byť dôvodom k prepusteniu. Vyvarovať sa demotivovania zamestnancov organizácie si vyžaduje aby sa vedúci pracovníci vyhýbali činnostiam, ktoré demotivujú pracovné správanie:

- firemné politikárčenie (súťaženie o moc, vplyv, priazeň,...),
- rozporuplné očakávanie (manažment vysiela zmätené signály, nie je jasné, čo je prioritou),
- neproduktívne porady,
- pokrytectvo (niečo sa sľubuje, inak sa robí, čo vyvoláva pocity zrady, zlosti,...),
- neustále a neúčelné zmeny (pracovníci si tak pripadajú ako figúrky),
- zadržiavanie informácií (zlá informovanosť vyvoláva stav neistoty, obáv,...),
- nízka kvalita práce.⁹³

Ak chceme dosiahnuť, aby v podniku pracovali motivovaní pracovníci, je potrebné aby sa personálny manažment ale aj vedúci pracovníci naučili, ako postupovať pri motivovaní a stimulovaní pracovníkov, pretože ak niečo platí na jedného zamestnanca, nemusí to platiť na druhého. Musia taktiež vedieť, aké správanie vyvoláva pocit demotivácie a frustrácie zamestnancov, a takému správaniu sa vyhýbať.

⁹² FARKOVÁ, Marie. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 3. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2017, s. 284-285. ISBN 978-80-7452-130-0.

⁹³ KOCIANOVA, Renáta. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 39. ISBN 978-80-247-2497-3.

2.3 Úloha a poslanie manažéra v motivačných procesoch na pracovisku

Manažéri, ktorí chcú svojich podriadených účinne motivovať k pracovnému výkonu, musia hľadať také cesty motivácie a používať také nástroje, ktoré zvyšujú kreativitu zamestnancov. Práve manažéri majú najväčší vplyv na úroveň motivácie zamestnancov.

V niektorých podnikoch existuje útvar riadenia ľudských zdrojov, ktorý má na starosti personálne práce. Podľa Koubeka personalistika „*tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje*“.⁹⁴

Personálni manažéri musia podľa Forsytha vykonávať 6 kľúčových úloh, medzi ktoré patrí: plánovanie, nábor a výber zamestnancov, organizovanie, školenie a rozvoj, motivácia a kontrola.⁹⁵ V záujmu plnenia hlavných úloh a dosiahnutia vytýčených cieľov, musí riadenie ľudských zdrojov podľa Koubeka vykonávať množstvo úloh, medzi tie najdôležitejšie sme si dovolili zaradiť:

- definovať pracovné úlohy a s nimi súvisiacu zodpovednosť a právomoci,
- predvídať a plánovať potrebu pracovných miest,
- získavať pracovníkov potrebných pre plnenie úloh organizácie,
- vyberať a zamestnávať pracovníkov z uchádzačov o prácu,
- rozmiestňovať pracovníkov tak, aby boli optimálne využité pracovné schopnosti v prospech organizácie, ale aj v prospech spokojnosti samotných pracovníkov,
- vzdelávať pracovníkov,
- vytvárať a presadzovať vhodné systémy hodnotenia pracovníkov, ako aj ich následné odmeňovanie,
- motivovať pracovníkov,
- prispievať k vytváraniu zdravých pracovných vzťahov v organizácii, k účinnému zvládaniu konfliktov a zaisťovať fungovanie systému komunikácie,

94 KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 13. ISBN 80-7261-200-5.

95 FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 11. ISBN 978-80-247-2128-6.

- zabezpečovať, aby nedochádzalo k diskriminácii,
- vytvárať a presadzovať programy týkajúce sa bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci,
- vytvárať a realizovať sociálne programy v organizácii,
- pomáhať pracovníkom pri riešení ich osobných problémov.⁹⁶

Okrem personálneho útvaru sa podieľajú na riadení ľudských zdrojov a sú zodpovední za motivovanie zamestnancov hlavne vedúci pracovníci, manažéri, lídri. Daigeler považuje za činnosti vedúcich pracovníkov nielen riadenie či vedenie, rozhodovanie, plánovanie, motivovanie, delegovanie, kontrola, ale aj hodnotenie pracovníkov, vedenie rozhovorov s nimi, poskytovanie spätnej väzby, musí vedieť vyjadrovať uznanie, viesť kritické rozhovory a riešiť konflikty.⁹⁷

Riadenie ľudí je spôsob „*ktorý volí vedúci pracovník (manažer) pri zadávaní úkolů členům skupiny (podřízeným), v zájmu toho, aby bylo co nejefektivněji (s vynaložením co nejmenších nákladů, v co nejkratším čase a ve vysoké kvalitě) dosaženo cílů, které pro ně formuloval někdo jiný*“.⁹⁸

Oproti tomu **vedenie ľudí** „*spočívá v hledání a využívání nových způsobů stanovování cílů a získávání lidí pro tyto cíle. Podstatou leadershipu je tedy také změna ve způsobech práce s lidmi*“.⁹⁹ Už sa nehovorí o podriadených, ale o spolupracovníkoch, ktorí sú aktívni, motivovaní a schopní spolupytvárať ciele a naplňovať firemné vízie a stratégie.

Barták tvrdí, že manažér sa dobre uplatňuje v prostredí jednoznačnosti a v situácii, kde sú definované štandardné podmienky. Hodí sa pre riadenia prostredníctvom tzv. „tvrdých nástrojov riadenia“ so zodpovednosťou za dodržanie nastavených procesov, noriem, výkonových charakteristík. Lídra zase charakterizuje schopnosť fungovať v prostredí mnohoznačnosti a orientuje sa na „mäkké nástroje vedenia“, ako je orientácia na ľudí ako spolupodnikateľov, orientácia do budúcnosti, skvalitňovanie firemnej kultúry, či smerovanie k excelencii.¹⁰⁰

⁹⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 18-19. ISBN 80-7261-200-5.

⁹⁷ DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 67. ISBN 978-80-247-2158-3.

⁹⁸ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 73. ISBN 80-247-0405-6.

⁹⁹ Tamtá, s. 74.

¹⁰⁰ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, součastnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 32. ISBN 978-80-7452-202-4.

Na motivácii záleží, pretože zvyšuje výkonnosť, efektívnosť a produktivitu a napomáha k splneniu požadovaných výsledkov. Jej nedostatok zaberie manažmentu viac času, bude vyžadovať nekonečnú kontrolu, debatu, konflikty, ktoré bude manažment riešiť. Ak pracovníci nie sú motivovaní, ich výsledky môžu spôsobiť:

- zvýšenie absencie, plytvanie času, odmietania pravidiel, byrokracie,
- zníženie produktivity, kvality práce, tempa práce, ochoty, úrovne kreativity, pozornosti, presnosti, dochvilnosti.¹⁰¹

Za najúčinnější spôsob motivovania je podľa Tureckiovej považovaný vlastný príklad, jednanie lídra. V praxi to znamená sústrediť sa na to, ako líder:

- naznačuje smer, ktorým sa treba uberať,
- komunikuje s ostatnými o všetkých významných skutočnostiach,
- podporuje rozvoj výkonnosti a vzťahov vo svojom tíme, v organizácii a pod.¹⁰²

Adair vo svojej príručke uvádza príklad, ako nemotivovaný manažér prenáša svoj nedostatok motivácie aj na ďalších zamestnancov. V Singapure sa vo farmaceutickej spoločnosti snažili zaviesť nové mechanizmy pre riadenie kvality a zlepšenie pracovných vzťahov a výsledkov vo firme. Tento prístup nebol v spoločnosti plne pochopený, no riadiaci pracovníci ho museli zavádzať. Neskôr vysvitlo, že príčinou nedostatku motivácie je jedna osoba – kľúčový výkonný viceprezident zodpovedný za inováciu, ktorý sa stal prebytočným krátko po prvej konferencii. Po nejakej dobe bol požiadany, aby sa vrátil na 3 mesiace rozbehnúť túto novú stratégiu. Je pochopiteľné, že on sám nebol pre túto akciu motivovaný.¹⁰³

Jednou z úloh manažéra pri motivovaní pracovníkov je vytvárať **motivačné programy** pre zamestnancov, ktoré sa vypracúvajú na základe analýz, v ktorých sa pomocou dotazníkov či štruktúrovaných rozhovorov posudzuje, čo by zamestnancov najviac motivovalo. Úspešnosť programov závisí od toho, do akej miery manažéri akceptujú reálne potreby zamestnancov, a do akej miery sú prispôsobiteľné ich osobným záujmom, cieľom a aspiráciám. Napriek tomu, že u rôznych zamestnancov sú motívy rôzne, prax dokazuje, že spravidla všetci zamestnanci majú potrebu pracovať

¹⁰¹ FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 7-8. ISBN 978-80-247-2128-6.

¹⁰² TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 44. ISBN 978-80-247-0882-9.

¹⁰³ ADAIR, John. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, s. 112. ISBN 80-86851-00-1.

v perspektívnej organizácii, mať zaujímavú a bezpečnú prácu, spravodlivého nadriadeného, priateľských spolupracovníkov, možnosť profesionálneho rastu a kariérneho rozvoja a byť spravodlivo odmeňovaní.¹⁰⁴

Podľa Kocianovej motivačný program organizácie zahrňuje nástroje stimulácie pracovníkov v súlade s personálnou stratégiou, s personálnou a sociálnou politikou a pretína celý systém riadenia ľudí v organizácii. Úlohou motivačného programu je ovplyvňovanie pracovnej ochoty ľudí, ich výkonnosti, spokojnosti a stabilizácie.¹⁰⁵

Manažéri by pri motivácii zamestnancov mali robiť všetko preto, aby sa pracovníci na pracovisku cítili dobre, aby do práce chodili radi, aby neuvažovali o zmene zamestnania, aby pred sebou videli určitú vidinu kariérneho rastu, aby podávali optimálne výkony, mali pocit, že ich návrhy niekto berie do úvahy, aby mali pocit spravodlivosti ohľadom systému odmeňovania.

¹⁰⁴ *Internetový sprievodca trhom práce* [online]. Bratislava: Trexima, ©2003-2017 [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <https://www.istp.sk/clanok/42/Motivacia>

¹⁰⁵ KOCIANOVA, Renáta. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 39. ISBN 978-80-247-2497-3.

3 MOTIVÁCIA V ŠPECIFICKÝCH PRACOVNÝCH PODMIENKACH A PROSTREDÍ OBCHODNEJ SFÉRY

V súčasnosti sa omnoho viac na úspechu či neúspechu organizácií podieľajú ľudia (a know-how v ich hlavách) než kapitál, pôda a technické vybavenie. Žiadna organizácia nedosiahne nič bez zamestnancov, preto je kľúčovou úlohou manažérov predovšetkým viesť podriadených k lepším výkonom, respektíve pozitívne pôsobiť na ich motiváciu. Motivácia je niečo nehmotné, je to pocit zdvíhajúci pracovníkov zo stoličky a ktorý ich prinúti robiť, či dosiahnuť určitý cieľ. Ľudia si vždy volia ciele, ktoré im prinášajú hodnoty naplňujúce ich potreby.¹⁰⁶

3.1 Pracovné prostredie a motivácia k práci

Pracovné správanie zamestnancov ovplyvňuje veľa faktorov na strane jedinca, ako aj na strane organizácie a tie sú vo vzájomnej interakcii. Prostredníctvom práce človek uspokojuje mnohé svoje potreby a to ako existenčné, tak aj sociálne. Usiluje o uspokojenie potreby vysokého zárobku, potreby upevnenia svojej pozície, potreby optimálnych vzťahov s kolegami a s nadriadenými, potreby úspechu v pracovnej činnosti a ocenenia tohto výkonu, potreby rozvoja a pracovného postupu atď.¹⁰⁷

Práve zaujímavá, samostatná, kreatívna a odpovedaná práca, umožňujúca využiť schopnosti človeka a taktiež umožňujúca podieľanie sa na rozhodovacích procesoch, prispieva k vedomiu vysokej sociálnej hodnoty seba samého a prináša taktiež obdiv a úctu sociálneho okolia. Ak je to navyše pre človeka zamestnanie, ktoré ho baví a je presvedčený aj o jeho užitočnosti či dokonca o morálnej povinnosti ho vykonávať, v takom prípade je veľkým motivačným nábojom.¹⁰⁸ To však nie je možné tvrdiť u každého povolania.

Za príklad si môžeme zobrať spoločnosť Škoda Auto, ktorej motivačný program obsahuje širokú ponuku výhod pre svojich zamestnancov. Cieľom tohto programu je zvýšiť motiváciu zamestnancov a ich výkonov. Firma si je totiž vedomá, že motivovaný zamestnanec je základom prosperity a dlhodobej konkurencieschopnosti, čo platí

¹⁰⁶ KUBÁTOVÁ, Sláva. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press, 2012, s. 68-69. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-257-4.

¹⁰⁷ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 22. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

¹⁰⁸ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011, s. 171. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

taktiež pre obchodnú sféru podniku, kde komunikácia prebieha ako so zákazníkmi, tak aj s obchodnou sieťou. Spoločnosť nepredstavuje len výrobu, ale rovnako dôležitý je predaj a marketing, na ktorý berie Škoda Auto veľký zreteľ. Podstatné je, aby všetci zamestnanci v každej oblasti mali možnosť byť motivovaní k svojej práci. Motivačný program spoločnosti pre všetkých zamestnancov môžeme rozdeliť na 5 oblastí - sociálna oblasť, starostlivosť o zdravie, možnosť rozvoja zamestnancov, automobily Škoda, iné služby (napríklad bezúčelový úver či cestovné poistenie).¹⁰⁹

Spoločnosť Škoda Auto ma na trhu dlhé pôsobenie a zamestnáva tisíce zamestnancov a zvláštnu pozornosť preto venuje dodržiavaniu právnych a vnútorných predpisov, etickým a ďalším dobrovoľne prijatým pravidlám, čo je predovšetkým existencia etického kódexu, ombudsman systému a taktiež odborov, ktoré uzatvárajú so zamestnávateľom kolektívnu zmluvu.¹¹⁰ Práve správne zvolenou starostlivosťou o zamestnancov a vhodnou motiváciou k práci podnik dlhodobo prosperuje, pretože ľudské zdroje a ich rozvoj sú neoceniteľným prínosom pre každú organizáciu.

V dôsledku nadväzujúcej praktickej časti diplomovej práce uskutočneným prieskumom prostredníctvom rozhovorov v spoločnosti Col de Bonte s.r.o., zvolila autorka práce ako príklad motivačných procesov práve aj túto spoločnosť. Firemná kultúra spomínanej spoločnosti je pre autorku dobre známa a aj keď je táto česká firma na trhu od roku 2013, jej prosperita stále vzrastá. Hlavným dôvodom je práve skutočnosť, že najcennejším bohatstvom firmy sú ľudské zdroje a vedúce osobnosti pracujú na neustálom zlepšovaní pracovných podmienok, ako aj na motivácii voči zamestnancom.

Princípom motivácie a zároveň prostriedok k zvyšovaniu firemného zisku je bonusová zložka, ako súčasť finančného ohodnotenia zamestnancov. Okrem fixného základu tak dostávajú aj percento z predaja, ktoré je stanovené v pracovnej zmluve. Zamestnanci si tak uvedomujú skutočnosť, že vyššie predaje pre nich znamenajú aj vyšší plat a to vedie nie len k ich spokojnosti, ale rovnako aj k spokojnosti zamestnávateľa. Pracovné tímy v prevádzkach firmy sú malé a zväčša sú tvorené 3-4 zamestnancami na predajňu a už pri ich výbere sa dbá na to, ako si sadnú po ľudskej stránke, predovšetkým pre zachovanie dobrej atmosféry na pracovisku. V opačnom prípade by na tak malom pracovnom priestore mohla vzniknúť neprijateľná súťaživosť,

¹⁰⁹ KNÍŽKOVÁ, Šárka. *Zhodnocení rozdílů v motivaci a vedení pracovníků (na příkladu dvou firem)*. [online]. Praha, 2014, s. 55-58. [cit. 2017-02-04]. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů, Mezinárodní obchod, Vedoucí diplomové práce: Ing. Alena Filipová, Ph.D. Dostupné z: file:///C:/Users/lenovo/Desktop/Downloads/zaverecna_prace.pdf

¹¹⁰ *Škoda auto* [online]. Mladá Boleslav: Škoda auto, 2015 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/company/compliance/compliance>

čo by pre silnejšieho jedinca síce pôsobilo motivačne, no menej odolnejší zamestnanec by sa mohol cítiť demotivovaný, až priam frustrovaný. Manažment firmy preto podporuje individuálne schopnosti každého zamestnanca a súčasne ich začleňuje do procesu riadenia firmy, čo vedie k pocitu uznania a dôležitosti jedinca pre firemnú spoločnosť.

Ďalšími motivačnými prostriedkami v Col de Bonte s.r.o. je aj čisté pracovné prostredie, technické vybavenie predajní, benefity v podobe občerstvenia, pohyblivá pracovná doba podľa potrieb zamestnancov, ako aj organizácia teambuildingov.

Keďže si firma stále viac upevňuje svoje miesto na trhu a jej podnikateľská činnosť sa naďalej rozširuje, čo vedie aj k zvyšovaniu počtu zamestnancov, vidí autorka práce priestor na vylepšenie motivačného systému. To poslúžilo ako predpoklad k tomu, aby diplomová práca priniesla určité poznatky a návrhy, čo by mohla firma použiť v praxi pri vykonávaní motivácie svojich zamestnancov.

Podstatným motivačným prvkom pre zamestnancov či budúcich zamestnancov sú aj plány a vízie spoločnosti, ako aj neustále zlepšovanie klientskeho servisu. Firma sleduje a študuje nové svetové trendy nie len v súvislosti s klientskym servisom, ale taktiež aj moderné trendy predaja, ktoré následne aplikuje vo vnútri spoločnosti. To podporuje pozitívnu imidž firmy medzi zákazníkmi, čo motivuje zamestnancov ako aj potenciálnych zamestnancov k tomu, aby pre túto spoločnosť pracovali, pretože im to prináša aj uznanie v spoločnosti, mimo vyššie spomínané benefity.

Problém dnešnej doby nie je len nedostatok hmotných a finančných zdrojov, ale taktiež limitovaný počet zákazníkov, ktorí sú pre firmy dôležitým strategickým potenciálom. Preto je namieste snaha obchodníkov starať sa o spokojnosť svojich zákazníkov a to ako z hľadiska kľúčových hodnôt ktorými sa riadia (uspokojovanie potrieb zákazníka), tak aj z ekonomických dôvodov. Spokojní zákazníci majú tendenciu sa zmeniť postupom času na trvalých zákazníkov, ktorí vo firme opakovane nakupujú a zabezpečujú jej stabilný obrat. To vedie taktiež k tendencii častejšie nakupovať, klient sa stáva oboznámenejší s firemnou ponukou, je menej cenovo citlivý a menej vyhľadáva zľavy. Spokojný zákazník sa taktiež o svoju pozitívnu skúsenosť podelí aj so svojim okolím.¹¹¹

Hodnotenie výrobku či služby z pohľadu zákazníka záleží na mnohých faktoroch, predovšetkým na typu jeho vernostného vzťahu k značke, pretože spotrebiteľia vnímajú produkty značiek ku ktorým majú kladný vzťah, pozitívnejšie. Zvyšovanie spokojnosti

¹¹¹ ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 214. ISBN 978-80-247-2049-4.

zákazníkov cestou znižovania ceny môže viesť k nižšej ziskovosti. Spoločnosti môžu byť schopné zvyšovať svoju ziskovosť aj inými prostriedkami, avšak majú na seba naviazaný celý rad zainteresovaných skupín vrátane zamestnancov, dealerov, akcionárov a dodávateľov, pričom vyššie výdaje zameriavajúce sa na spokojnosť zákazníkov môžu byť na úkor týchto zainteresovaných skupín. Spoločnosti by sa preto mali snažiť dosiahnuť čo najvyššej úrovne spokojnosti zákazníkov s ohľadom na súčasné udržiavanie prijateľnej úrovne spokojnosti ďalších zainteresovaných skupín.¹¹² S tým je úzko spojená motivácia zamestnancov v špecifických podmienkach, kedy by spoločnosti mali svoje pracovné tímy vhodne motivovať k plneniu úloh, ktoré by viedli k uspokojovaniu potrieb zákazníkov a tým aj k zvyšovaniu zisku, za čo by boli taktiež patrične ohodnotení.

Hodnotenie pracovníkov predstavuje zaistovanie, posúvanie, úsilie o nápravu a určovanie úloh (cieľov) týkajúcich sa pracovného výkonu. Hodnotenie je považované za účinný nástroj kontroly, usmerňovania a motivovania zamestnancov.¹¹³ V obchodnej sfére existujú rôzne špecifiká, za ktoré môžu byť hodnotení a správnou motiváciou k ich plneniu sa zabezpečí bezproblémový chod obchodu, či následné zvyšovanie zisku. Registrácia klientov, vydanie vernostných kariet, kvalita a rýchlosť vybavenia reklamácií, anketové lístky spokojnosti zákazníkov, zľavové kampane, súťaže či losovanie môžu predstavovať formu súťaže medzi zamestnancami, či bonusovú formu hodnotenia zamestnanca, kedy zamestnávateľ môže svojho pracovníka za splnenie týchto úloh ohodnotiť (finančne, poukážkou na nákup atď.), a ten je v dôsledku toho motivovaný naplniť jeho očakávania. Motivácia nemusí však bezprostredne znamenať len odmenu. Možnosť finančného postihu za porušenie určitých pravidiel (napríklad zákaz fajčenia), ako aj hmotná zodpovednosť za produkty a majetok zamestnávateľa, efektívny systém zabezpečenia tovaru, prevencia proti krádežiam - aj to sú motivačné aspekty pri vykonávaní práce zamestnancov, za ktorú sú rovnako ohodnotení, respektíve postihnutí v dôsledku ich nedodržiavania.

Pri starostlivosti o klientov je treba mať na zreteli to, že na jej vytvorení sa bezprostredne podieľajú zamestnanci daných firiem. Preto predovšetkým záleží na ich práci, ochote a výkonoch, od čoho sa odvíja spokojnosť zákazníkov. Ľudia sú hnacím

¹¹² KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing Management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 164. ISBN 978-80-247-4150-5.

¹¹³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 208. ISBN 80-7261-200-5.

motorom organizácií a bez spokojných zamestnancov sa nepodarí vybudovať ani spokojnú zákaznícku klientelu.¹¹⁴

Na získavaní a udržaní si klientov pracuje práve marketing a marketingové oddelenia firiem, preto z tohto dôvodu sa nasledujúca podkapitola venuje moderným trendom predaja.

3.2 Moderné svetové trendy predaja a ich česká aplikácia

Globalizácia umožnila prudký rozvoj medzinárodného podnikania či už v oblasti výroby alebo v oblasti služieb. Liberalizácia medzinárodného obchodu, voľný pohyb kapitálu, rozvoj moderných komunikačných technológií, prepravných a logistických systémov a ďalšie faktory sa stali impulzom k rozvoju medzinárodných firemných aktivít. Premyslená stratégia medzinárodného marketingu zlepšuje ekonomické výsledky podniku a posilňuje ich konkurencieschopnosť. Internacionalizácia umožňuje nárast tržieb a zisku vďaka predaju na zahraničných trhoch.¹¹⁵

Machková tvrdí, že **medzinárodný marketing** je „*podnikateľská filozofie zaměřená na uspokojování potřeb a přání zákazníků na mezinárodních trzích. Cílem mezinárodní marketingové strategie je vytvářet maximální hodnotu pro firemní partnery (stakeholders) díky optimalizaci firemních zdrojů a vyhledávání podnikatelských příležitostí na mezinárodních trzích*“.¹¹⁶

3.2.1 Marketing a marketingový mix

Marketing je jednou z činností vykonávaných organizáciami a je založený na vzťahoch so zákazníkmi. Znamená uvedomelé, na trh orientované vedenie firmy a organizácie, kedy je zákazník do istej miery alfou i omegou podnikateľského procesu.¹¹⁷ Kotler s Kellerom tvrdia, že marketing je „*společenským procese, jehož*

¹¹⁴ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 218. ISBN 978-80-247-2049-4.

¹¹⁵ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 12. ISBN 978-80-247-5366-9.

¹¹⁶ Tamtéž, s. 13.

¹¹⁷ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 51. ISBN 978-80-247-2690-8.

*prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí, cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními“.*¹¹⁸

Marketingový mix je súbtor taktických marketingových nástrojov, ktoré firma používa k úprave ponuky podľa cieľových trhov. Marketingový mix zahrňuje všetko, čo firma môže urobiť, aby ovplyvnila dopyt po svojom produkte. Možné spôsoby sa delia do 4 skupín, známych ako 4P:

- produktová politika (product),
- cenová politika (price),
- komunikačná politika (promotion),
- distribučná politika (place).¹¹⁹

Súčasťou úspešného marketingu je aj **marketingový plán**. Je to nástroj pre riadenia a koordinovanie marketingového úsilia. Funguje na dvoch úrovniach strategickej a taktickej. Strategický marketing sa zameriava na cieľové trhy a hodnotové propozície firmy zvolené na základe analýzy najlepších trhových príležitostí. Taktický marketing konkretizuje marketingové taktiky vrátane vlastností výrobkov, podpory, atď. Marketingový plán by mal byť jednoduchý, konkrétny, realistický a úplný.¹²⁰

3.2.2 Podpora predaja a marketingové trendy

Od deväťdesiatych rokov minulého storočia dochádza v svetovej ekonomike k celej rade zmien a to sa odrazilo aj u svetového marketingu. Pôvodná snaha pre maximalizáciu často krátkodobého zisku sa premenila v snahu vytvárať maximálne hodnoty pre firemných partnerov. Úspešné firmy si sú vedomé nutnosti dlhodobého strategického rozvoja založeného na tímovej spolupráci či rešpektovaní vonkajšieho prostredia a konkurenčných výhod.¹²¹

¹¹⁸ KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing Management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 35. ISBN 978-80-247-4150-5.

¹¹⁹ ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 39. ISBN 978-80-247-2049-4.

¹²⁰ Tamtéž, s. 69.

¹²¹ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 12-13. ISBN 978-80-247-5366-9.

Pojem **promotional marketing** je orientovaný na podporu predaja a skladá sa z viacerých komponentov (podpora predaja, programy orientované na dileršnú sieť a pod.).¹²² Keller vo svojej publikácii uvádza rôzne prostriedky **podpory predaja**:

- mediálna podpora (TV, rádio, noviny, časopisy),
- reklama s priamou rekciovou (listy, telefón, tlačené médiá, ...),
- on-line podpora (webové stránky, interaktívna reklama),
- miesta reklama (billboardy, plagáty, filmy, aerolinky, umiestnenie produktu,...),
- reklama v mieste predaja (označenie v uličkách, reklama na nákupných vozíkoch, vysielanie rádia či televízie v obchodnom dome),
- podpora predaja na strane obchodníkov (výhodné dohody a nákupné zľavy, ...),
- spotrebiteľská podpora predaja (vzorky, kupóny, prémie, bonusové balenia,...),
- marketing udalosti (športy, umenie, zábava, veľtrhy, festivaly),
- publicita a PR,
- osobný predaj.¹²³

Promotional marketing sa postupne stáva interaktívnejším a využíva nové techniky podpory predaja, nové technológie a nové nápady. **Web, e-mail a mobilný marketing** sa stávajú stále viac efektívnejšími.¹²⁴

Kotler a Keller opisujú výhody internet marketingu nasledovne:

- využitie internetu ako silného informačného a predajného kanálu,
- zhromažďovanie komplexnejších a bohatších informácií o trhoch, zákazníkoch, potenciálnych zákazníkoch,
- pomocou sociálnych médií je možné zvýrazniť zdieľanie značky,
- možnosť osloviť zákazníkov v pohybe pomocou mobilného marketingu.¹²⁵

Fenoménom začiatku storočia sa stal tzv. **relationship marketing** (vzťahový marketing), ktorého podstatou je budovanie dobrých ale dlhodobých vzťahov medzi firmou a zákazníkmi na dokonalejšiu znalosť ich individuálnych potrieb. Zákazníci sú

¹²² FREY, Petr. *Marketingová komunikace Nové trendy*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2011, s. 17. ISBN 978-80-7261-237-6.

¹²³ KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 310. ISBN 978-80-247-1481-3.

¹²⁴ FREY, Petr. *Marketingová komunikace Nové trendy*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2011, s. 7-8. ISBN 978-80-7261-237-6.

¹²⁵ KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing Management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 44-45. ISBN 978-80-247-4150-5.

prítom chápaní ako subjekty, ktoré ovplyvňujú činnosť firmy. Cieľom relationship marketingu je lojalita zákazníkov a nie dosiahnutie najväčšieho podielu na trhu. Firmy sa snažia predat' čo najviac výrobkov a služieb a zvyšovať svoj obrat (**up-selling**), popr. sa snažia podporovať predaj výrobkov a služieb svojich zmluvných partnerov (**cross-selling**).¹²⁶

Karlíček s Králom vo svojej publikácii kladú dôraz aj na **event marketing**. Event marketing nazývaný aj zážitkový marketing označuje aktivity, kedy firma sprostredkováva svojej cieľovej skupine emocionálne zážitky s jej značkou, pričom má vzbudiť pozitívne pocity, ktoré majú ovplyvniť obľúbenosť značky. Marketingové eventy ponúkajú obvykle športové, umelecké, gastronomické či iné zábavné a spoločenské programy. Jedným z príkladov je event, ktorý dokázal cieľovú skupinu efektívne „vtiahnuť“. Bol organizovaný pri uvedení nového piva Staropramen Chill. Hlavným konceptom akcie bol bodypainting. Vo vybraných českých baroch bol prítomný bodypainter, a návštevníci tak mohli jeden večer zmeniť svoj zovňajšok a cítiť sa niekým iným.¹²⁷

Ďalším súčasným trendom medzinárodných firemných stratégií je dôraz na medzinárodnú podnikateľskú etiku a spoločenskú zodpovednosť. Firmy sa teda nesnažia len maximalizovať zisk ale zohľadňujú aj celospoločenské záujmy. V tejto súvislosti je často používaný pojem **sociálny marketing**. Firmy sa snažia svojimi aktivitami ovplyvňovať záujmy ostatných skupín nachádzajúcich sa v ich okolí. Ide o dobrovoľný záväzok firiem voči spoločnosti či životnému prostrediu.¹²⁸

Ako prvý prišiel s konceptom sociálne prospešného marketingu Here Paul Newman, ktorý v roku 1982 založil potravinársku spoločnosť Newman's Own, ktorá za dobu svojej existencie venovala niekoľko 100 miliónov dolárov na podporu charitatívnych projektov zameraných na pomoc drogovo závislým. Ďalším úspešným projektom je „One for One“ zameraný na pomoc rozvojovým krajinám. Každý predaný pár obuvi znamená jedny topánky pre dieťa z rozvojovej krajiny, predané okuliare umožnia financovať vyšetrenie očí a balenie kávy týždeň pitnej vody pre jednu osobu.¹²⁹

¹²⁶ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 4.vydanie. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 14. ISBN 978-80-247-5366-9.

¹²⁷ KARLÍČEK, Miroslav; KRÁL, Peter. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 137. ISBN 978-80-247-3541-2.

¹²⁸ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 15. ISBN 978-80-247-2690-8.

¹²⁹ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 14. ISBN 978-80-247-5366-9.

Direct marketing alebo priamy marketing je definovaný ako „využití přímých kanálů k oslovení zákazníků a k doručení zboží i služeb zákazníkům bez použití marketingových prostředků (mezičlánků). Tyto kanály zahrnují direct mail, katalogy, telemarketing, interaktivní televizi, kiosky, internetové stránky a mobilní zařízení“.¹³⁰

Osobný predaj predstavuje osobný kontakt predajcu so zákazníkom, ktorého cieľom je úspešné ukončenie predajnej transakcie. Jeho nástrojom je priama komunikácia. K cieľom osobného predaja patrí vyhľadávanie zákazníkov, komunikácia s nimi, predaj produktov zákazníkom, poskytovanie služieb, zhromažďovanie informácií, rozmiestňovanie tovaru a pod. Môže sa uskutočňovať priamym kontaktom predajca so zákazníkom alebo cez telefón alebo cez osobnú korešpondenciu.¹³¹

Každá z ciest predaja má svoje výhody a nevýhody. Je možné povedať, že v budúcnosti budú víťaznými stratégiami tie, ktoré skombinujú fyzické obchody, internet, telefón či katalógy.

Jednotlivé nástroje podpory predaja sa od seba líšia predovšetkým svojim potenciálom dosiahnuť konkrétnych cieľov. Kým zľavy z ceny či vzorky zadarmo majú prinútiť zákazníka k okamžitej kúpe a vyskúšanie produktu, program odmien má za úlohu "pripútať" zákazníka k určeným produktom, vybudovať v ňom vernosť k značke. Hlavným cieľom všetkých aktivít podpory predaja je vyvolať pozitívnu reakciu spotrebiteľov.

¹³⁰ KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing Management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 642. ISBN 978-80-247-1359-5.

¹³¹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 2.vydanie. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 320. ISBN 978-80-247-4670-8.

PRAKTICKÁ ČASŤ

4 VÝSKUM MOTIVÁCIE ZAMESTNANCOV AKO ROZHODUJÚCI FAKTOR ZLEPŠENIA KLIENTSKEHO SERVISU

V praktickej časti tejto diplomovej práce sa autorka snažila zistiť, či má efektívna motivácia zamestnancov vo firme vplyv na ich pracovný výkon a či dôsledkom toho dôjde k zlepšeniu klientskeho servisu a s tým aj k zvýšeniu predajov získaním si nových klientov, dobrou starostlivosťou o nich aj udržanie si stálych klientov a získavanie ich lojality voči značke či predajni. Po preskúmaní dokumentov, odbornej literatúry a pramenných materiálov z oblasti sociálnej psychológie a komunikácie, teórie manažmentu, teórie riadenia ľudských zdrojov a nových koncepcií moderných foriem predaja autorka práce nadobudla teoretické znalosti, na základe ktorých boli stanovené štyri hypotézy.

4.1 Stanovenie cieľov prieskumu. Metódy

Cieľom praktickej časti diplomovej práce bolo potvrdiť alebo vyvrátiť stanovené hypotézy, ktoré boli základným predpokladom k napísaniu tejto práce v oblasti vplyvu efektívnej motivácie zamestnancov na zlepšenie klientskeho servisu, s čím súvisí zvýšenie predajov a konkurencia schopnosť firmy na trhu.

V rámci tohto výskumu bol využitý kvalitatívny zber a triedenie dát v podobe dvoch rozhovorov, ako prieskum motivácie zamestnancov so zástupcom HR vo firme a taktiež ako vníma motiváciu zamestnanec danej firmy od svojho zamestnávateľa smerom k personálu. Následne na to boli zmapované skúsenosti s klientskym servisom zo strany náhodných zákazníkov, formou kvantitatívnej metódy zberu dát a to prostredníctvom dotazníkového šetrenia, ktorý sa uskutočnil v období od 20. 1. 2017 do 1. 2. 2017 a to prostredníctvom internetovej stránky. Tieto metódy výskumu autorka zvolila z toho dôvodu, aby získané informácie o motivácii zamestnancov ako dôležitý faktor zlepšenia klientskeho servisu, bolo možné posúdiť s čo najpresnejším výsledkom.

4.2 Stanovenie hypotéz

Ako podmienku k diplomovej práci autorka stanovila štyri hypotézy, pričom hlavným cieľom bolo kvantitatívnym a kvalitatívnym prieskumom ich potvrdenie, či ich vyvrátenie. Súčasne sú aj podmienkou k osobitým sféram teoretických poznatkov.

Analýza týchto prieskumov mala preukázať, či dostatočná a hlavne správne zvolená motivácia zamestnancov zo strany zamestnávateľa má vplyv na predaje a ich postupné zvyšovanie, ako aj na spokojnosť klientov s poskytnutým predajným servisom.

1. hypotéza: Pri výbere predajného miesta je pre zákazníkov najdôležitejšia zľava a ďalšie bonusy.

Prvá hypotéza vychádza z predpokladu, že zákazníci sa pri nakupovaní rozhodujú predovšetkým podľa toho, či dostanú na daný produkt zľavu a v prípade poskytnutia zľavy záleží aj na tom, do akej výšky im je táto zľava poskytnutá. Dnes na českom trhu existuje veľká konkurencia a obchody sa musia predbiehať v získaní a udržaní si klientov. Dôsledkom toho im poskytujú rôzne zľavy a to nie len na sezónne produkty, ktoré sú po skončení danej sezóny tzv. „out“ a záujem o nich klesá predovšetkým z dôsledku toho, že s nadchádzajúcou novou sezónou prichádzajú nové kolekcie, ale v záujme získať si nového klienta či udržať stávajúcich klientov im je ponúknutá špeciálna zľava. Často obchodníci v snahe ušetriť, ale aj napriek tomu získať si klienta, majú k dispozícii rôzne darčeky a iné produkty, ktoré môže klient vnímať ako milú pozornosť a snahu potešiť ho. Preto tento predpoklad vychádza z presvedčenia, že takéto gestá zo strany obchodníkov vnímajú zákazníci pozitívne a funguje to ako motivácia k nákupu v tom danom predajnom mieste. Praktická časť diplomovej práce sa preto snaží predovšetkým kvantitatívnym prieskumom získať informácie od náhodných klientov, ktorý nakupujú v oblasti módy, šperkov, kozmetiky, elektroniky, atď. Prostredníctvom rozhovorov so zástupcom HR konkrétnej firmy a jej asistenta predaja sa táto diplomová práca v praktickej časti zameriava aj na získanie názoru z pohľadu obchodu na poskytovanie týchto výhod zákazníkom. Po následnom analyzovaní zozbieraných dát je možné určiť, či je alebo nie je táto hypotéza správna.

2. hypotéza: Pri nákupe tovaru dokáže klientov ovplyvniť dobre preškolený a motivovaný personál, ktorý pôsobí ochotne a asistuje pri takomto nákupe.

Druhá hypotéza predpokladá, že dobre preškolený personál, ktorý preukazuje vysokú znalosť o predávaných produktoch, ako aj ochotu poradiť a je nápomocný pri nákupe zákazníka, dokáže ovplyvniť názor kupujúceho a to aj do takej miery, že v prípade pochybností z nákupu presvedčí personál zákazníka o kvalitách daného produktu, čo následne vedie k transakcii. S tým súvisí aj motivácia zamestnancov, ktorú by mal robiť každý zamestnávateľ. Pri zostavovaní tejto hypotézy a preštudovaní pramenných materiálov sa predpokladalo, že dobré zvolené metódy motivácie vplyvajú na výkony zamestnancov. Tí sú dôsledkom toho odhodlanejší podávať lepšie pracovné výkony, čo pozitívne vplyva na klientov. Pri tomto výskume pre potvrdenie alebo vyvrátenie tejto hypotézy hrá hlavnú úlohu priama skúsenosť zákazníkov pri nakupovaní, ako aj postrehy a podnety zamestnávateľa a zamestnancov, čo preskúmajú všetky tri zvolené metódy bádania.

3. hypotéza: Personál na českom trhu v oblasti módy, kozmetiky, elektroniky, atď. nie je dostatočne motivovaný k lepším výkonom vo svojom zamestnaní.

Tretia hypotéza vychádza z presvedčenia, že na českom trhu v oblasti módy, kozmetiky, elektroniky, atď. je personál nedostatočne alebo nesprávne motivovaný, čo môže následne viesť k nízkym predajom či úplnej strate zákazníkov. Predpokladá sa, že motivácia, či už správne zvolená alebo i ta nedostatočná, má veľký psychický vplyv na zamestnanca a to sa dokáže odzrkadliť pri kontakte so zákazníkom. Ten v dôsledku toho hodnotí výkon predávajúceho ako nedostatočný k získaniu si jeho dôvery na to, v danom predajnom mieste uskutočnil svoj nákup. Táto hypotéza je skúmaná predovšetkým prostredníctvom rozhovoru so zamestnancov firmy, ako aj dotazníkovou metódou náhodných klientov, ktorí nakupujú na českom trhu a pomocou získaných dát je možné túto hypotézu vyvrátiť alebo potvrdiť. Pri tomto potvrdzovaní hypotézy je taktiež dôležitý prieskum zo strany HR vybranej firmy, kde správna motivácia zamestnancov je dôležitým faktorom vo zvyšovaní jej konkurencieschopnosti.

4. hypotéza: Dobre zvolená starostlivosť o klienta a komunikácia s ním aj mimo predajné miesto, vedie klienta k opätovnej návšteve danej predajne a k následnému odporúčaní vo svojom okolí.

Štvrtá hypotéza predpokladala, že dôležitým faktorom zvyšovania úspešnosti predajných miest a zvyšovanie predajov, je dôsledkom dobre zvolenej stratégie

starostlivosti o klienta a následná komunikácia s ním. V dobách, kedy je trh zahltený množstvom produktov, ktoré ponúkajú rôzne firmy, je dôležité odlíšiť sa a nespoliehať sa len na úspešnosť a popularitu daných produktov. Táto hypotéza sa potvrdzovala prostredníctvom kvalitatívneho prieskumu realizovaného na zástupcovi vybranej firmy, pomocou jeho priamych skúseností so starostlivosťou o svojich zákazníkov, ako aj prostredníctvom rozhovoru s asistentom predaja zamestnaného vo vybranej firme, keďže jeho skúsenosti s kontaktom zákazníka sú najdôležitejšie. Kvantitatívna forma dotazníkového šetrenia na vybranom náhodnom vzorku zákazníkov ďalej ukázala, či tento servis a ďalšia komunikácia s nimi vedie k tomu, aby sa takéto klienti stali pravidelnými návštevníkmi jedného predajného miesta a po ich dobrej skúsenosti ho ďalej odporúčali vo svojom okolí.

4.3 Prieskum klientskeho servisu z pohľadu zákazníkov

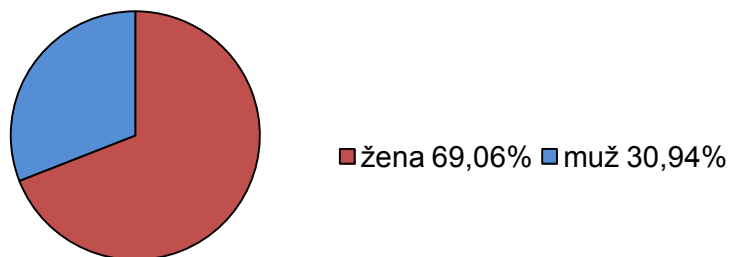
V rámci diplomovej práce sa ako ďalšia súčasť prieskumnej časti uskutočnilo dotazníkové šetrenie. Táto kvantitatívna forma zberu dát sa realizovala v období od 20. 1. 2017 až do 1. 2. 2017 prostredníctvom internetovej stránky, kde dotazník vyplnilo 139 náhodných respondentov, pričom sa zameriaval na klientov náhodných obchodov na Českom trhu. Autorka práce prostredníctvom e-mailu rozposielala odkazy na webové stránky aj získaným klientom z vlastnej praxe, aby vyplnenie zákazníkmi nakupujúcimi módu a ďalšie produkty bolo dôveryhodnejšie. Získané informácie ku každej otázke sa vyhodnotili najprv jednotlivo a ďalej boli ako prostriedok bližšieho skúmania motivácie zamestnancov. Táto analýza autorke poskytla pohľad klientov na zákaznícky servis a ako oni vnímajú prístup zamestnancov k svojim zákazníkom. Analýza ďalej ponúkla pohľad aj na to, čo je pre klientov v súčasnosti dôležité pri ich nakupovaní rôznych módných či kozmetických produktov a či je pre nich kvalitný personál dôležitý aspekt k ich opätovnej návšteve.

Dotazníková forma šetrenia bola zvolená z dôvodu zozbierania čo najväčšieho množstva podnetov klientov na ich nákup a poskytla autorke na tomto vybranom vzorku informácie o tom, do akej miery sú zákazníci spokojní s poskytovaným servisom. V náväznosti na motiváciu zamestnancov sú tieto zozbierané informácie dôležitou spätnou väzbou kedy bolo možné posúdiť, do akej miery je personál na českom trhu nie len dostatočne preškolený, ale aj dobre motivovaný k podávaniu profesionálnych pracovných výkonov.

4.3.1 Analýza dotazníkového šetrenia

1. otázka – Pohlaví?

Graf 1: Pohlavie



Zdroj ¹³²

Tabuľka 1: Pohlavie

odpoveď	počet odpovedí	podiel
žena	96	69,06 %
muž	43	30,94 %
celkovo odpovedalo	139	100 %

Zdroj¹³³

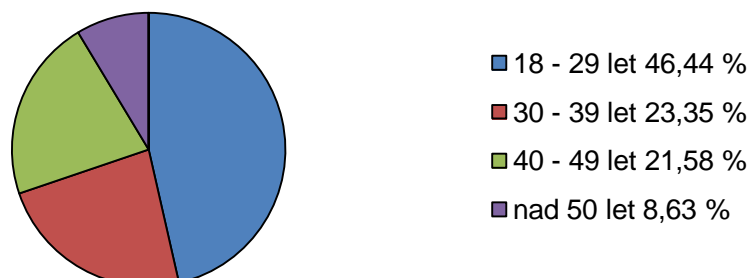
Z prvej otázky bolo možné zistiť, že dotazník vyplnilo 96 žien a 43 mužov, čo je celkovo 139 náhodných respondentov.

¹³² Autorka práce

¹³³ Autorka práce

2. otázka – Věk?

Graf 2: Vek



Zdroj¹³⁴

Tabuľka 2: Vek

odpoveď	počet odpovedí	podiel
18 – 29 let	64	46,44 %
30 – 39 let	33	23,35 %
40 – 49 let	30	21,58 %
nad 50 let	12	8,63 %
celkovo odpovedalo	139	100 %

Zdroj¹³⁵

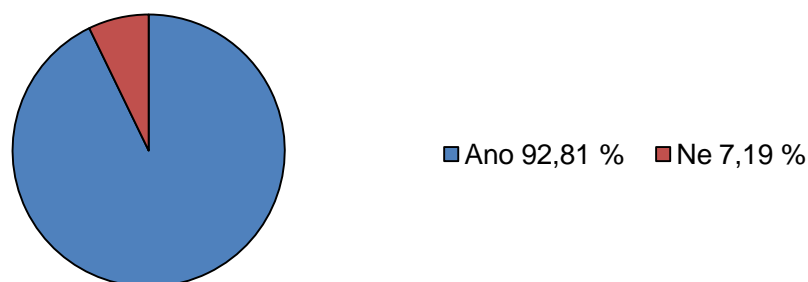
Najčastejšie odpovedajúcimi respondentmi boli vo veku 18 až 29 rokov a z celkového množstva 139 ich počet je 64. Druhou najpočetnejšou skupinou s počtom respondentov 33 je vo vekovom rozmedzí 30 - 39 rokov a len o troch respondentov menej bolo vo vekovom rozhraní 40 až 49 rokov. Najmenej opýtaných bolo nad 50 rokov, pričom ich počet je 12.

¹³⁴ Autorka práce

¹³⁵ Autorka práce

3. otázka - Nakupujete v obchodoch se zaměřením na módu, kosmetiku, šperky, hodinky, elektroniku atp.??

Graf 3: Nakupovanie v obchodoch



Zdroj¹³⁶

Tabuľka 3: Nakupovanie v obchodoch

odpoveď	počet odpovedí	podiel
Ano	128	92,81 %
Ne	11	7,19 %
celkovo odpovedalo	139	100 %

Zdroj¹³⁷

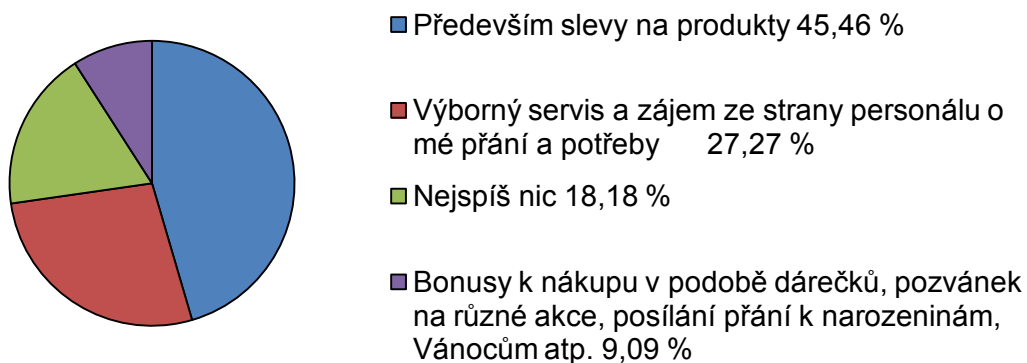
Pri analýze tejto otázky sa preukázalo, že viac než 90 % respondentov odpovedajúcich na otázky v dotazníku svoj čas trávi aj nakupovaním. Len 11 z celkového množstva 139 opýtaných odpovedalo na túto otázku negatívne. Pre 128 ľudí, ktorí odpovedali áno pri otázke na to, či nakupujú kozmetiku, módne produkty atď. dotazník pokračoval ďalšími otázkami a tí, ktorí takéto nákupy neuskutočňujú, mali k zodpovedaniu poslednú otázku.

¹³⁶ Autorka práce

¹³⁷ Autorka práce

4. otázka – Co by Vás dokázalo z nabízených možností ovlivnit v tom, abyste v takových obchodech nakoupil/a??

Graf 4: Ovplynienie k nakupovaniu



Zdroj¹³⁸

Tabuľka 4: Ovplynienie k nakupovaniu

odpoveď	počet odpovedí	podiel
Především slevy na produkty	5	45,46 %
Výborný servis a zájem ze strany personálu o mé přání a potřeby	3	27,27 %
Nejspíš nic	2	18,18 %
Bonusy k nákupu v podobě dárečků, pozvánek na různé akce, posílání přání k narozeninám, Vánocům atp.	1	9,09 %
celkovo odpovedalo	11	100 %

Zdroj¹³⁹

Prostřednictvím této otázky jsme zisťovali u respondentov, ktorí nenakupujú v oblasti módy, kozmetiky, elektroniky atď., čo by ich rozhodnutie mohlo zmeniť k tomu, aby takéto obchody navštívili. 5 opýtaných odpovedalo, že pri poskytnutí zľavy na produkt by svoje rozhodnutie zmenili a zakúpili určité produkty. Traja respondenti uviedli, že výborný servis a starostlivosť je pre nich najdôležitejším faktorom toho, čo

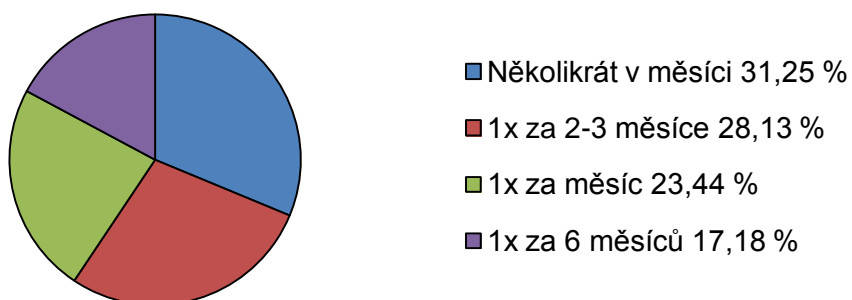
¹³⁸ Autorka práce

¹³⁹ Autorka práce

by ich presvedčilo k nákupu. Len dvoch ľudí by neovplyvnilo nič a rôzne bonusy, darčeky či pozvánky na akcie by nalákali len jedného odpovedajúceho na tento dotazník.

5. otázka – Jak často tyto produkty nakupujete ?

Graf 5: Frekvencia nakupovania



Zdroj¹⁴⁰

Tabuľka 5: frekvencia nakupovania

odpoveď	počet odpovedí	podiel
Několikrát v měsíci	40	31,25 %
1x za 2-3 měsíce	36	28,13 %
1x za měsíc	30	23,44 %
1 x za 6 měsíců	22	17,18 %
celkovo odpovedalo	128	100 %

Zdroj¹⁴¹

Respondenti, ktorí na otázku číslo 3 odpovedali kladne pokračovali v ďalšom vyplňovaní. Dôležitým faktom bolo, že takmer 93% z celkového množstva opýtaných nakupuje a pri analýze konkrétne tejto otázky sa zistilo, akú pravidelnosť majú nákupy respondentov odpovedajúcich na dotazník. Práve 40 opýtaných nakupuje až niekoľkokrát v mesiaci a s počtom 36 je tých, ktorí navštívia obchody jedenkrát za 2-3

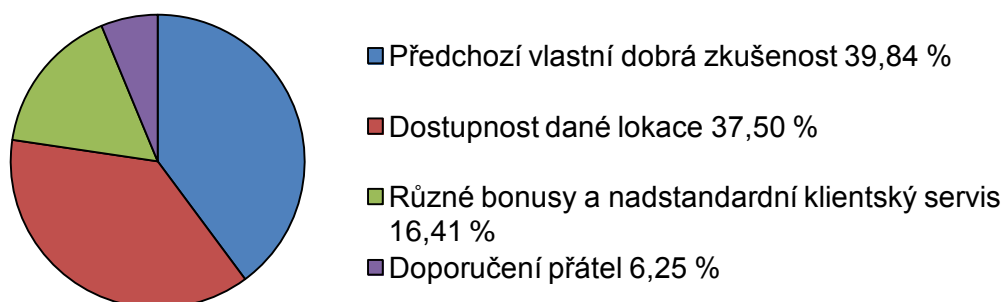
¹⁴⁰ Autorka práce

¹⁴¹ Autorka práce

mesiac. 23,44 % z týchto 128 respondentov nakupuje pravidelne jedenkrát za mesiac a 17,18 % z nich uskutoční návštevu nejakého obchodu len raz za pol roka.

6. otázka – Pokud uvažujete o nákupe určitého produktu, ktorý je k dostání ve více prodejnách za stejnou cenu, co Vás může ovlivnit při výběru prodejního místa?

Graf 6: Ovplyvnenie výberu predajne



Zdroj¹⁴²

Tabuľka 6: Ovplyvnenie výberu predajne

odpoveď	počet odpovedí	podiel
Předchozí vlastní dobrá zkušenost	51	39,84 %
Dostupnost dané lokace	48	37,50 %
Různé bonusy a nadstandardní klientský servis	21	16,41 %
Doporučení přátel	8	6,25 %
celkovo odpovedalo	128	100 %

Zdroj¹⁴³

Ak je určitý produkt dostupný vo viacerých predajných miestach a za rovnakú cenu, 51 respondentov ovplyvní ich predchádzajúca dobrá skúsenosť v danej predajni k tomu, aby ju znova navštívili. Práve 48 ďalších odpovedajúcich na dotazník uviedlo, že je pre nich dôležitá dostupnosť predajne a 21 opýtaných by sa dalo nalákať na

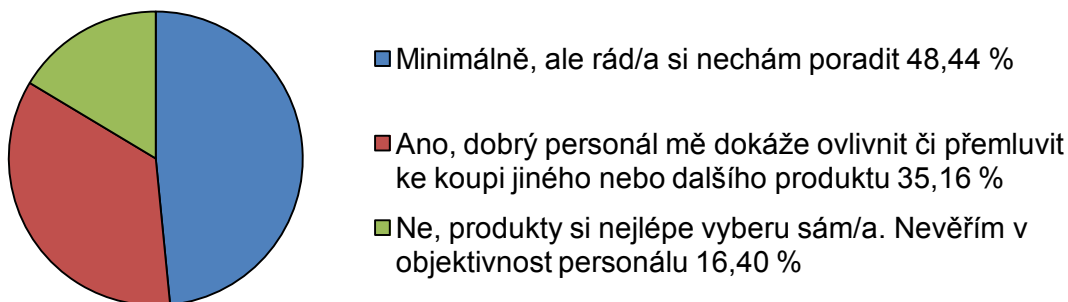
¹⁴² Autorka práce

¹⁴³ Autorka práce

bonusy a nadštandardný servis. Len 8 respondentov si nechá odporúčať priateľmi a dá na ich dobrú skúsenosť s nákupom.

7. otázka – Dokáže Vás při nákupu ovlivnit prodávající personál?

Graf 7: Ovpływňovanie personálom pri nakupovaní



Zdroj¹⁴⁴

Tabuľka 7: Ovpływňovanie personálom pri nakupovaní

odpoveď	počet odpovedí	podiel
Minimálně, ale rád/a si nechám poradit.	62	48,44 %
Ano, dobrý personál mě dokáže ovlivnit či přemluvit ke koupi jiného nebo dalšího produktu.	45	35,16 %
Ne, produkty si nejlépe vyberu sám/a. Nevěřím v objektivnost personálu.	21	16,40 %
celkovo odpovedalo	128	100 %

Zdroj¹⁴⁵

48,44 % z tých respondentov ktorí uviedli, že nakupovanie módy, kozmetiky, elektroniky atď. je bežná súčasť ich života, si nechajú radi odporúčať alebo poradiť pri vyberaní takýchto produktov personálom, no má to na ne minimálny vplyv. Práve 35,16 % opýtaných dá na rady a odporúčenia asistujúceho personálu, ktorý ich dokáže presvedčiť aj k nákupu ďalšieho produktu, alebo dokonca zmenia svoje rozhodnutie

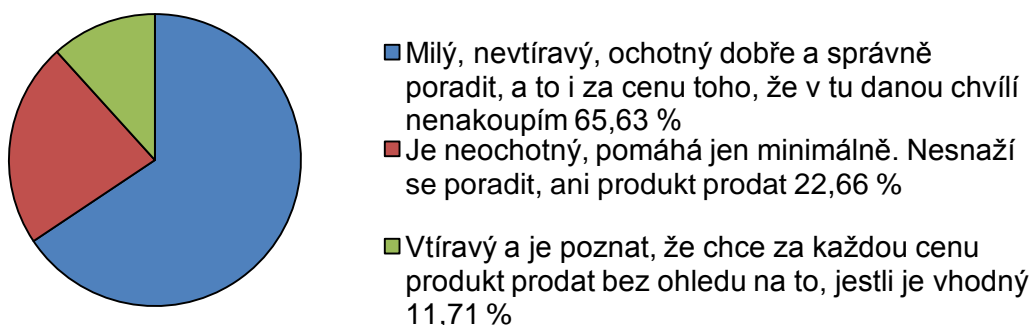
¹⁴⁴ Autorka práce

¹⁴⁵ Autorka práce

a zakúpia si iný produkt, než pôvodne chceli. Len 16,40% klientov nedôveruje zamestnancom predajní kde uskutočňujú svoje nákupy a neveria tomu, že by im objektívne poradili, preto nepotrebujú žiadnu asistenciu a produkty si vyberajú bez pomoci predajcov.

8. otázka – Jak vnímáte personál v obchodech, které nejčastěji navštěvujete a který vás obsluhuje?

Graf 8: Personál v obchodech



Zdroj¹⁴⁶

Tabuľka 8: Personál v obchodech

odpoveď	počet odpovedí	podiel
Milý, nevtíravý, ochotný dobře a správně poradit, a to i za cenu toho, že v tu danou chvíli nenakoupím.	84	65,63 %
Je neochotný, pomáhá jen minimálně. Nesnaží se poradit, ani produkt prodat.	29	22,66 %
Vtíravý a je poznat, že chce za každou cenu produkt prodat bez ohledu na to, jestli je vhodný.	15	11,71 %
celkovo odpovedalo	128	100 %

Zdroj¹⁴⁷

Pri analýze predchádzajúcich otázok sme mohli zhodnotiť, že respondenti v určitých pravidelných intervaloch navštevujú ich obľúbené predajne, kde uskutočňujú

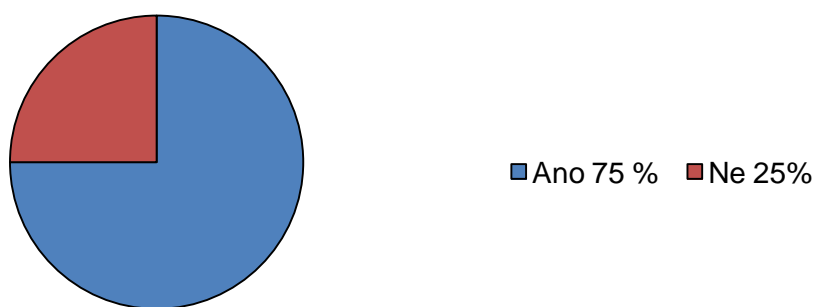
¹⁴⁶ Autorka práce

¹⁴⁷ Autorka práce

svoje nákupy. Ďalšia otázka v náväznosti na to zisťovala, ako títo klienti vnímajú personál v predajniach kde nakupujú. Viac než polovica odpovedí na túto otázku bola, že personál v obchodoch je milý, vie dobre a ochotne poradiť a ako pozitívnu skúsenosťou je aj to, že produkty svojim zákazníkom nevnučuje a to aj za cenu toho, že sa transakcia neuskutoční. 29 ďalších respondentov označilo, že ich skúsenosť s personálom nie je pozitívna pri ich nakupovaní bol personál neochotný pri asistencii a nemal záujem na tom, aby vhodne poradil. Skúsenosť, že boli zamestnanci predajní vtieraví a určitými manipulačnými technikami sa snažili vnútiť ich produkty malo 15 respondentov, ktorí odpovedali na tento dotazník.

9. otázka – Jsou Vám nabízené personálem různé bonusy, věrnostní program, registrace, posílání newsletteru atp.?

Graf 9: Ponúkanie vernostného programu



Zdroj¹⁴⁸

Tabuľka 9: Ponúkanie vernostného programu

odpoveď	počet odpovedí	podiel
Ano	96	75 %
Ne	32	25 %
celkovo odpovedalo	128	100 %

Zdroj¹⁴⁹

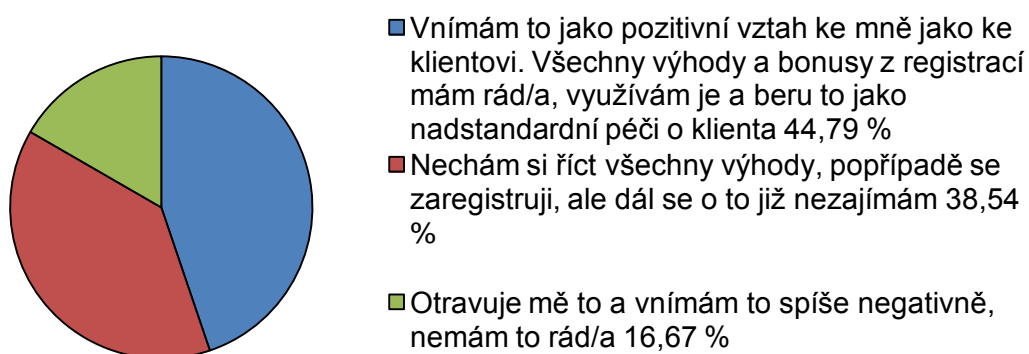
¹⁴⁸ Autorka práce

¹⁴⁹ Autorka práce

Na dnešnom trhu, vrátane českého, je bežnou súčasťou marketingu ponúkание rôznych bonusov, registrácia klientov, posielanie newsletterov atď. ako určitá forma podpory predajov. Preto nás zaujímalo u náhodných respondentov, ktorí vyplnili dotazník, či prišli do kontaktu s touto formou klientskeho servisu a 96 odpovedajúcich z celkového počtu 128 sa vyjadrilo, že im bol takýto vernostný program ponúkaný. Tých, ktorí nemali takúto skúsenosť a personál im neponúkol žiadnu registráciu či ďalšie výhody bolo 32 respondentov a touto otázkou pre nich dotazník skončil. V ďalšom prieskume nás zaujímali iba tí, ktorí odpovedali kladne na túto otázku.

10. otázka – Jak vnímáte servis, péče o klienta, různé bonusy, newslettery o nových kolekcích či slevách, které Vám ve Vámi navštěvovaných obchodech nabízí?

Graf 10: Vnímanie servisu zo strany klienta



Zdroj¹⁵⁰

¹⁵⁰ Autorka práce

Tabuľka 10: Vnímanie servisu zo strany klienta

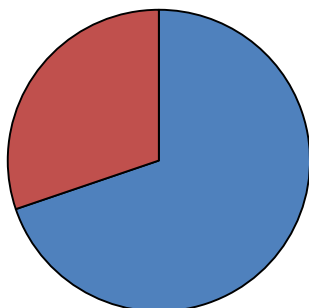
odpoveď	počet odpovedí	podiel
Vnímám to jako pozitívny vzťah ke mně jako ke klientovi. Všetchny výhody a bonusy z registrací mám rád/a, využívám je a beru to jako nadstandardní péči o klienta.	43	44,79 %
Nechám si říct všechny výhody, popřípadě se zaregistruji, ale dál se o to již nezajímám.	37	38,54 %
Otravuje mě to a vnímám to spíše negativně, nemám to rád/a.	16	16,67 %
celkovo odpovedalo	96	100 %

Zdroj¹⁵¹

Keďže je dnes na trhu veľká konkurencia, každá firma sa snaží získať a udržať si klientov a dôležitou súčasťou toho je dobrý servis zo strany predajcov. 43 respondentov vníma takúto starostlivosť o ne ako o klientov pozitívne a radi využijú všetky bonusy a výhody, ktoré im sú ponúkané. Neutrálny postoj malo práve 37 odpovedajúcich a všetky výhody berú na vedomie, prípadne sa zaregistrujú, no nie je to pre ne nič zásadné. Za otravné a skôr negatívne to vníma 16 respondentov z nášho dotazníka.

11. otázka – Ovlivní Vás personál a jeho péče o Vás v tom, abyste v obchodě nakoupil/a znova?

Graf 11: Ovplyvnenie klienta personálom k opätovnému nákupu



- Ano, péče o mě a následná komunikace se mnou mimo prodejnu mě dokáže ovlivnit v tom, abych se do obchodu znova vrátil/a a nakoupil/a 69,79 %
- Ne, neovlivní mě to. Produkty kupuju v prodejnách náhodně tam, kde se mi to zrovna hodí 30,21 %

Zdroj¹⁵²

¹⁵¹ Autorka práce

¹⁵² Autorka práce

Tabuľka 11: Ovplyvnenie klienta personálom k opätovnému nákupu

odpoveď	počet odpovedí	podiel
Ano, péče o mě a následná komunikace se mnou mimo prodejnu mě dokáže ovlivnit v tom, abych se do obchodu znova vrátil/a a nakoupil/a.	67	69,79 %
Ne, neovlivní mě to. Produkty kupuju v prodejnách náhodně tam, kde se mi to zrovna hodí.	29	30,21 %
celkovo odpovedalo	96	100 %

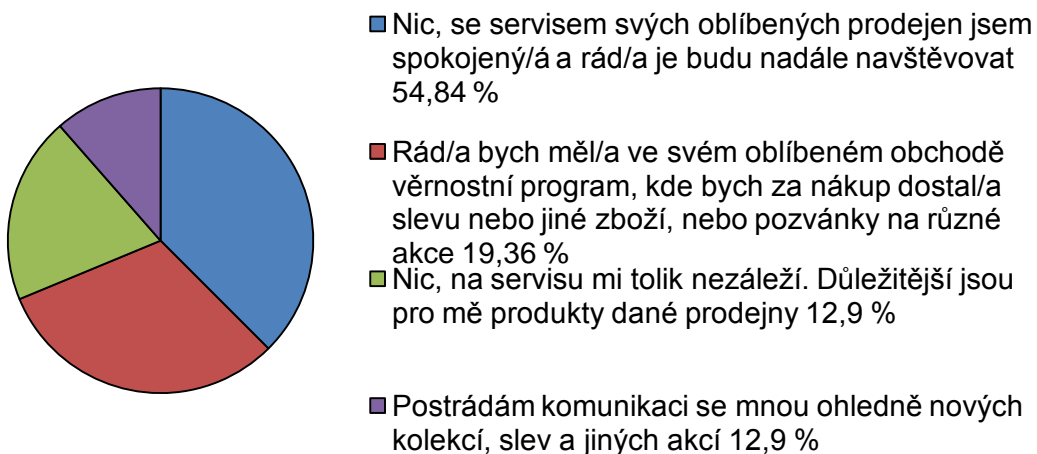
Zdroj¹⁵³

Táto otázka sa zamerala na to, či je pre klientov predajní pri ich nakupovaní zásadný dobrý klientsky servis a starostlivosť o nich a z tohto dôvodu by to dokázalo ovplyvniť ich rozhodnutie nakúpiť, či opätovne nakúpiť v rovnakej predajni. Celkový počet tých, ktorí majú skúsenosť s nadštandardným servisom bolo 96 a 67 z nich uviedlo, že správny prístup personálu k nim a to vrátane komunikácie aj mimo predajňu ich privedie k ďalšiemu nákupu v tej danej predajni. 29 opýtaných uviedlo, že svoje nákupy uskutočňuje náhodne a práve podľa toho, kde je to pre nich výhodnejšie.

¹⁵³ Autorka práce

12. otázka – Co byste zlepšil/a na klientském servisu, aby se zvýšila Vaše návštěvnost dané prodejny?

Graf 12: Návrh na zlepšení klientskeho servisu



Zdroj¹⁵⁴

Tabuľka 12: Návrh na zlepšenie klientskeho servisu

odpoveď	počet odpovedí	podiel
Nic, se servisem svých oblíbených prodejen jsem spokojený/á a rád/a je budu nadále navštěvovat.	36	37,5 %
Rád/a bych měl/a ve svém oblíbeném obchodě věrnostní program, kde bych za nákup dostal/a slevu nebo jiné zboží, nebo pozvánky na různé akce.	30	31,25 %
Nic, na servisu mi tolik nezáleží. Důležitější jsou pro mě produkty dané prodejny.	19	19,79 %
Postrádám komunikaci se mnou ohledně nových kolekcí, slev a jiných akcí.	11	11,46 %
celkovo odpovedalo	96	100 %

Zdroj¹⁵⁵

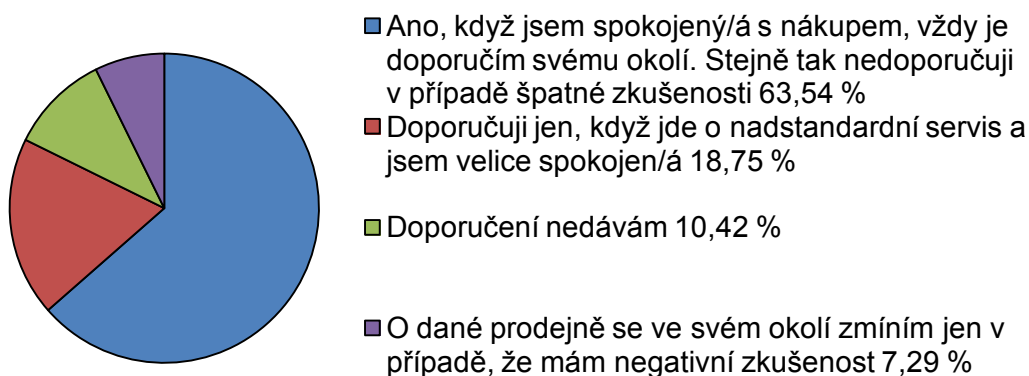
¹⁵⁴ Autorka práce

¹⁵⁵ Autorka práce

Otázka č. 12 sa zamerala na to, čo klientom v nimi navštevovaných predajniach chýba zo strany personálu k tomu, aby zvýšili frekvenciu svojich nákupov. 37,5% respondentov z dotazníku potvrdilo, že so servisom ich obľúbených predajní sú spokojní a naďalej ich budú navštevovať. Ďalším 31,25 % opýtaných chýba možnosť vernostného programu, ktorý by im ponúkal zľavy na produkty alebo rôzne pozvánky na akcie. Tých, ktorí na túto otázku odpovedali, že servis pre ne nie je natoľko dôležitý a podstatnejšie sú produkty o ktoré majú záujem, bolo 19,79%. So slabou alebo žiadnou komunikáciou zo strany personálu smerom ku klientom ohľadom nových kolekcií, zliav a ďalších akciách malo skúsenosť 11,46 % respondentov a práve to je pre ne zásadný podnet k tomu, aby sa do danej predajne nevrátili.

13. otázka – Informujete své okolí o spokojnosti či případné nespokojnosti s nákupem a servisem dané prodejny? Doporučili byste dané prodejní místo?

Graf 13: Odporúčanie k nákupu



Zdroj¹⁵⁶

¹⁵⁶ Autorka práce

Tabuľka 13: Odporúčanie k nákupu

odpoveď	počet odpovedí	podiel
Ano, kedyž jsem spokojený/á s nákupem, vždy je doporučím svému okolí. Stejně tak nedoporučuji v případě špatné zkušenosti.	61	63,54 %
Doporučuji jen, kedyž jde o nadstandardní servis a jsem velice spokojen/á.	18	18,75 %
Doporučení nedávám.	10	10,42 %
O dané prodejně se ve svém okolí zmíním jen v případě, že mám negativní zkušenost.	7	7,29 %
celkovo odpovedalo	96	100 %

Zdroj¹⁵⁷

Z vlastnej skúsenosti autorka práce považuje odporúčania z blízkeho okolia a od priateľov za podstatný fakt pri rozhodovaní o tom, kde svoj nákup uskutoční. Z tohto dôvodu sa posledná otázka zamerala na to, či sa náhodní respondenti, ktorí vyplnili dotazník podieľajú o svoje skúsenosti s nákupmi. Viac než polovica tých, ktorí došli k poslednej otázke dáva odporúčania svojmu okoliu, či už majú pozitívnu alebo negatívnu skúsenosť s nákupom. S počtom 18 bolo tých odpovedajúcich, ktorí považujú za podstatné dať odporúčanie len vtedy, ak sú nadmieru spokojní s poskytnutým servisom zo strany personálu. Práve 10 respondentov odporúčanie nedáva vôbec a ďalších 7 označilo, že o svoju skúsenosť sa s priateľmi a okolím podelí len vtedy, ak je negatívna.

¹⁵⁷ Autorka práce

4.4 Prieskum motivácie z pohľadu zamestnávateľa

Praktická časť ako prostriedok k zisťovaniu efektívnej motivácie zamestnancov je postavená na niekoľkých prieskumoch, ktoré priniesli dostatočné množstvo validných údajov a na ich základe bolo možné tieto informácie podrobne analyzovať a porovnať ich. V súvislosti s tým bol realizovaný rozhovor s Vladanom Hájkom, ktorý je jednatelom firmy Col de Bonte s.r.o. a tá súčasne poslúžila k prieskumu toho, ako vníma zamestnávateľ motiváciu svojich zamestnancov a ako ich sám konkrétne motivuje k tomu, aby ich pracovné výkony uspokojovali potreby zákazníkov, čím prispievajú k zvyšovaniu ziskov firmy. Autorka štandardizovaný rozhovor realizovala dňa 25. 1. 2017, v ktorom Vladanovi Hájkovi ako zástupcovi HR oddelenia vo firme po predchádzajúcej dohode položila 9 otázok. Otázky boli dopredu zaslané prostredníctvom e-mailu a to z toho dôvodu, aby sa na reakcie a odpovede mohol dostatočne pripraviť.

4.4.1 Predstavenie firmy Col de Bonte s.r.o.

Spoločnosť Col de Bonte s.r.o. bola založená dňa 24. 1. 2013 ako spoločnosť s ručením obmedzeným so zameraním na podnikanie v oblasti výroby, obchodu a služieb. Firma sídli na Prahe 1 a to konkrétne v Širokej ulici s popisným číslom 15 a jej jednatelom, ktorý zastupuje spoločnosť samostatne je Vladan Hájek.

Od vzniku svojho fungovania firma predávala bicykle dvoch unikátnych značiek - Colnago a Assos. Vo februári minulého roku došlo k zmene a spoločnosť sa stala jediným dodávateľom týchto bicyklov do Českej republiky, ktoré predáva v obchode ProShop. V septembri toho istého roku sa spoločnosť rozšírila o ďalšie aktivity a to konkrétne o distribúciu mobilných telefónov Vertu, či prevádzkovanie dvoch butikov v centre Prahy - La Perla a Boucheron. Oba butiky sú výhradnými zástupcami týchto značiek s dlhou tradíciou, pričom La Perla je talianska značka zameriavajúca sa predovšetkým na predaj luxusnej spodnej bielizne, doplnkov, ale aj RTW kolekcií¹⁵⁸. Značka Boucheron pochádza z Paríža a prináša tradičnú francúzsku výrobu šperkov zo zlata, platiny a iných drahých kovov, zdobených drahokamami. Všetky tieto tri

¹⁵⁸ RTW - "ready to wear" - jedná sa o kolekciu, ktorá obsahuje oblečenie na bežné nosenie či rôzne spoločenské udalosti.

značky fungujú na českom trhu už niekoľko rokov a sú vyhľadávané nie len turistami, ale svoju stálu klientelu si našla aj medzi českými klientmi.

4.4.2 Analýza rozhovoru s jednatelom spoločnosti Col de Bonte s.r.o. Vladanom Hájkom

Cieľom tohto prieskumu bolo zistiť, ako zamestnávateľ a v podstate zástupca HR firmy Col de Bonte s.r.o. Vladan Hájek motivuje svojich zamestnancov k tomu, aby ich pracovné výkony prinášali lepšie predaje a tým aj zvyšovali zisk firmy. Autorka si majiteľa firmy vybrala z toho dôvodu, že s podnikaním v oblasti predaja luxusného segmentu ako aj v predaji špecializovaných bicyklov, drahých nehnuteľností či s riadením hotelov má bohaté skúsenosti. Pred niekoľkými rokmi bol spolumajiteľom firmy John Grove & Partners s.r.o. a v rámci tejto firmy priviedol na český trh rad drahých švajčiarskych hodínok, ďalej šperky či telefóny, ktoré dodnes patria medzi najprestížnejšie značky na Parížskej ulici. Zavádzanie nových značiek na trh a otváranie butikov súvisí aj s hľadaním vhodných zamestnancov, zaškolením vzniknutého tímu a aj s jeho vhodnou motiváciou k tomu, ako správne pracovať s klientmi tak, aby to prinieslo vytúžený výsledok. Tieto skúsenosti sa stali predpokladom k tomu, aby získané informácie z rozhovoru priniesli dostačujúce poznatky o tom, ako zamestnávateľ motivuje svojich zamestnancov čo následne vedie k lepšiemu postaveniu firmy na trhu.

1. otázka - V jaké oblasti podnikáte?

"V rámci spoločnosti Col de Bonte s.r.o. kde jsem většinovým vlastníkem provozuju butiky značek La Perla, Boucheron a Vertu a moje firma má na českém trhu jejich výhradní zastoupení. Krom těchto frančíz mám i několik dalších aktivit jako například organizaci eventů, hotelnictví, prodej nemovitostí, či distribuci kosmetiky."

2. otázka - Kolik zaměstnanců zaměstnáváte?

"Jelikož mám několik podnikatelských aktivit, celkový počet zaměstnanců ve všech firmách je 45."

3. otázka - Co pro Vás znamená clientský servis a jak ho vnímáte z hlediska obchodníka?

"Pro mě je clientsky servis prostředkem pro to, jak se odlišit od konkurence a také způsob, jak navázat vztah se svými klienty. Z toho důvodu je pro mě jako pro obchodníka, který se snaží o neustále prosperování firmy, svým zákazníkům nabídnout něco víc a tak předčít jejich očekávání. Věřím, že pouhé strohé nabídnutí produktů může v zákazníkovi vyvolat pocit, že je pro nás důležité jenom prodat a tím zvýšit naše obraty. V obchodech uvedených značek, které provozuji je nabídnutí kávy, vody nebo dokonce šampaňského běžnou součástí prodeje, kdy zaměstnanec může se zákazníkem navázat bližší vztah a líp tak poznat jeho přání či požadavky. Tím, že uspokojíme potřeby zákazníků docílíme toho, že zákazník odejde z butiků nejen spokojený, ale také nadšený a dá se předpokládat, že prodejnu navštíví znova. Z vlastní zkušenosti můžu potvrdit, že takový nadstandardní clientský servis mění náhodné zákazníky na stále klienty, kteří si oblíbili nejen produkty značek, ale také prodejny jako takové, včetně personálu."

4. otázka - Jak vnímáte motivaci zaměstnanců? Motivujete je? Jak?

"Motivaci vnímám především jako prostředek k pohánění zaměstnanců k lepším pracovním výkonům. Když je zaměstnanec dobře motivovaný ve svém pracovním prostředí, dokáže líp pracovat a tím přispívá k zvyšování zisku firmy současně uspokojuje svoji seberealizaci. Pro mě jako pro podnikatele je důležité, aby můj tým zaměstnanců byl vůči firmě loajální a projevoval jí důvěru. Když je zaměstnanec dobře finančně ohodnocen za svoji práci, která mu navíc přináší uspokojení jeho ambicí a seberealizaci, nebude pociťovat potřebu hledat si nové pracovní místo."

"Ovšem finanční motivace (včetně jednorázových finančních či jiných bonusů) nefunguje jako dobrý dlouhodobý motiv. Z toho důvodu se snažím své zaměstnance především začleňovat do obchodních procesů, a to zrovna tím, že jim zvyšují jejich pracovní kompetence nad rámec jejich pracovních povinností. Zaměstnanci se tak cítí důležití a nenahraditelní pro mě jako pro zaměstnavatele, protože jejich poznatky směřují firmu k zvyšování prosperity. Když pověřím svého zaměstnance například nákupem nové kolekce či stanovením prodejních cen, překazuji tím důvěru vůči němu a on sám jej vnímá jako způsob pochvaly či uznání. Když se zaměstnanec projeví jako

ochotný a schopný splnit tyto úkoly, neváhám ho povýšit na vyšší pracovní pozici, která má i odpovídající plat."

5. otázka - Je podle Vašeho názoru motivace zaměstnanců důležitá? Proč?

"Motivace zaměstnanců je nepochybně důležitý prvek k tomu, aby moje firmy prosperovaly. Zásadní přitom je to, aby nepociťovali diskomfort a nikdo neměl důvod být nešťastný. Proto je pro mě dlouhodobá motivace mnohem důležitější než jednorázové odměny či bonusy, které vedou jenom ke krátkodobému uspokojení. Moje vize a plány do budoucna, které při jejich naplňování dovedou firmu k zvyšování zisků jsou dle mého názoru dlouhodobým poháněčem zaměstnanců k tomu, aby měli chuť a ochotu se podílet na tomto procesu, co jim postupem času může přinést nejen pracovní uznání, ale i vyšší finanční ohodnocení."

6. otázka - Jaké chyby při clientském servisu a komunikaci se zákazníkem Vy vidíte na českém trhu? Co je podle Vás důležité a co by se mělo zlepšit?

"Když porovnáám butiky v zahraničí a u nás dá se říct, že v Česku se nedbá tolik na první dojem vřelým uvítáním a úsměvem, který je s očním kontaktem prvním navázáním kontaktu. Je to nesmírně důležité k tomu, aby se klient cítil vítaný a měl chuť v dané prodejně uskutečnit nákup."

"Negativně vnímám také jakýsi současný trendy mezi podnikateli na českém trhu, co je poskytování slev zákazníkům i mimo slevové období. Jsem přesvědčený, že to není ta hlavní motivace klientů k nákupu a také k opětovné návštěvě butiku. Hodnota produktů by se neměla ponížovat poskytnutím slev, a proto mnohem radši jako poděkování za nákup daruji klientovi dárek. Právě tímto darem nebo pozváním na akci, kdy klient získá zážitek se bude chtít zavázat vůči značce, vybuduje si k ní pozitivní vztah, a to jej přivede k častějším nákupům."

7. otázka - Může motivace zaměstnanců souviset se zvýšením prodejů? Proč?

"Zaměstnanci by se neměli cítit nespokojení, demotivovaní nebo dokonce frustrovaní, a tak je důležité dbát na jejich spokojenost, v opačném případě to může zákazník vycítit a nebude se cítit v butiku komfortně. Úspěch váže úspěch, a to by

mělo vyzařovat i ze zaměstnanců prodávajících luxusní produkty klientovi, který může nakupování vnímat jako svoji odměnu za práci."

"Své zaměstnance se snažím motivovat také především bonusovou složkou platu co znamená, že k fixní částce za odpracovaný hodiny dostávají také procenta z prodeje. Zaměstnanci se tak nesnaží jen k získání vyššího zisku pro firmu, ale je to také hybnou motivací i pro ně samotné. Kdyby existovala jenom fixní část platu, zaměstnanci by neměli potřebu ani snahu poskytovat lepší servis svým zákazníkům. I ve svém vlastním zájmu se tak snaží o zvyšování obrátů značky, ale také o vytváření vazby mezi nimi a klienty, kteří to ocení právě častějším nakupováním."

8. otázka - Nakupujete v obchodech (v ČR) se zaměřením na módu, kosmetiku, šperky, hodinky, elektroniku atd.? Pokud ano, jak Vy sám vnímáte personál v takových obchodech? Dokáže Vám poradit nebo dokonce ovlivnit Váš nákup?

"Jsem pracovníě dost vytížen a nemám tolik času pro nakupování. Ovšem v minulosti jsem vlastnil na Pařížské ulici v Praze osm butiků s luxusními produkty a čas od času si udělám i malý průzkum jiných prodejen. Myslím si, že z rad prodejců se vytrácejí osobnosti, za kterými se klienti rádi vrací a kteří dokážou nejen dobře poradit, ale také naslouchat požadavkům a potřebám zákazníků a předem je předvídat. Dle mého názoru je nahrazování těchto prodejců pouze mladými zaměstnanci velkou chybou. Klienti jsou většinou úspěšní lidé, kteří mají za sebou jistou životní zkušenost a pokud se rozhodnou utratit své peníze za drahé produkty, očekávají stejnou zkušenost a životní stabilitu od prodejce, který je obsluhuje. Já sám mám rád, když si můžu koupit produkt od zaměstnance, který prokáže nejen výbornou znalost sortimentu a odbornost v dané sféře, ale také začnou dávkou asertivity, a to pozitivně vnímám právě od starších, zkušenějších prodejců."

"Také bych rád zmínil i to, že produkty velkých módních domů mají vysokou poptávku, a tak nepotřebují nijak zvlášť odborný personál. To ovšem směřuje k tomu, že zaměstnanci mívají vůči zákazníkům předsudky a myslí si, že na první pohled poznají, kdo je a kdo není potenciální klient."

9. otázka - Co je podle Vás nejdůležitější pro získání zákazníků a zachování si jejich loajalnosti vůči dané značce? Je to podle Vás možné?

"Ve firmě Col de Bonte s.r.o. je pro nás získávání zákazníků podstatní součástí procesu firemního plánování a marketingové strategie, kdy je důležité oslovit potenciální klienty či už prostřednictvím médií a reklamy, eventů, podpory prodeje nebo při bližším poznání zákazníka i direct marketingem. Ovšem prodáváme luxusní produkty, a tak si nemůžeme dovolit prezentaci, která působí lacině protože jsem přesvědčený, že každý chce produkty pouze od úspěšných značek či obchodníků."

"Když má zákazník první kontakt se značkou až přímo v prodejně, je na asistentovi prodeje, aby ho blíže seznámil se sortimentem a také se značkou samotnou. V takovém případě by měl mít na mysli filozofii dané značky, nezahlcovat klienta nadměrným nabízením produktů a raději zvolit strategii, kdy si nechá klienta vybrat ze dvou pozitiv."

"Pokud chceme udělat z náhodného zákazníka stálého klienta, musíme uspokojit jeho požadavky, v opačném případě bude uspokojovat tuto potřebu u konkurence. Proto se svými zaměstnanci pracuji na komunikaci s klienty i mimo prodejny, kdy se prostřednictvím e-mailů a newsletterů připomínáme a lákáme je k opětovné návštěvě vybranými produkty. V současné době ovšem zatím nemáme konkrétněji cílený marketing v podobě zasílání katalogů, přání k narozeninám či Vánocům atp., protože nemáme žádný CRM systém, který je nutnou podmínkou k zachování pravidelnosti a také profesionality."

Z rozhovoru s jednatelem firmy Col de Bonte s.r.o. Vladanom Hájkem vyplývá, že motivácia zamestnancov je dôležitá, a to pre neho ako obchodníka predovšetkým z hľadiska zvyšujúcej sa konkurencieschopnosti. Dostatočne motivovaný zamestnanec podáva v práci také výkony, ktoré vedú k zlepšovaniu klientskeho servisu a následne k vyšším ziskom firmy. Motivovaní zamestnanci podávajú lepší klientsky servis, čo klienti následne ocenia vyššími či frekventovanejšími nákupmi. To vedie k tomu, že klienti uspokojia svoje potreby, zamestnanci sú za dobre odvedenú prácu ku ktorej ich viedla určitá motivácia dostatočne ohodnotení a firme sa tak darí upevňovať si svoje miesto na trhu, čo v závere vedie k spokojnosti majiteľa.

4.5 Prieskum motivácie zo strany zamestnanca

Aby bolo možné objektívne posúdiť motiváciu zo strany zamestnávateľa ako dôležitý faktor zlepšenia klientskeho servisu, rozhodla sa autorka uskutočniť rozhovor aj so zamestnankyňou skúmanej firmy. Tento rozhovor vznikol za účelom zistiť vnímanie motivácie zamestnancov zo strany pána Hájka a aký to má skutočný dopad v praxi, keďže práve oni sú v bezprostrednom kontakte so zákazníkmi a taktiež sú neodmysliteľnou súčasťou predaja.

Táto druhá kvalitatívna metóda zberu dát sa uskutočnila dňa 25. 1. 2017 po predchádzajúcej dohode a zaslaní otázok prostredníctvom e-mailu, aby taktiež odpovede na tieto otázky boli pripravené a premyslené. Z hľadiska celkového prínosu pre prácu a vyhodnotenie jej hypotéz boli tieto získané informácie veľmi cenné, keďže asistentka predaja Zdeňka H., ktorá v súčasnosti pracuje v butiku La Perla má šesťročné skúsenosti priamo v tomto butiku a pätnásť rokov praxe všeobecne s predajom a klientskym servisom. Autorka považuje tento rozhovor za zásadné východisko pri overovaní reálneho vzťahu klientov k nákupom a klientskemu servisu a či je dobre motivovaný tím podstatným aspektom k zmene či zachovaniu ich nákupného správania.

4.5.1 Analýza rozhovoru so zamestnankyňou firmy Col de Bonte s.r.o.

1. otázka – Kde pracujete a jak dlouho?

"V butiku La Perla jsem od 1. 4. 2011 co znamená, že zde pracuji již 6 let a to je od samotného otevření prodejny."

2. otázka – Co pro Vás jako pro prodejce znamená klientský servis?

"Při kontaktu se zákazníkem je pro mě jako pro asistenta prodeje nejdůležitější zanechat dobrý dojem hned na začátku, být milá a přívětivá, abych si získala zákaznickou pozornost a důvěru. Právě od toho se bude odvíjet i nákupní chování zákazníka. U asistování dbám především na to, abych uměla odborně, správně a upřímně u výběru poradit. Takový klientská servis klienti ocení, a to i za předpokladu, že bych měla být v určitých případech kritická a tím si dokonce získám jejich důvěru. Je

pro mě důležité, aby klient cítil, že není pro mě prioritní pouze zvyšování zisku firmy, ale především uspokojit jeho přání a potřeby. Tímto si vytvářím vztah s klientem a ten se poté rád vrací do prodejny znova nakupovat. Věřím, že takový přístup u klientského servisu je mnohem důležitější než velký jednorázový prodej, protože dobrá znalost klienta a jeho potřeb vede k dlouhodobé prosperitě butiku. V dnešní době klienti oceňují nejen to, že si pamatují jejich jméno, ale také jejich vkus a velikost. Pokud najdou u nás to, co chtějí, a navíc bez vynaložené námahy, protože mají svého oblíbeného prodejce kterému důvěřují, budou se pokaždé vracet na toto místo."

3. otázka – Jak vnímáte motivaci Vás jako zaměstnance? Cítíte se být ve své práci motivována?

"Být motivovaná k práci je pro mě nesmírně důležité. Kdybych se v práci necítila být motivována, s takovým pracovním výkonem by nebyl spokojený zaměstnavatel, zákazník a v závěru ani já sama. V první řadě je pro mě velkou motivací finanční odměna, jako hmatatelný projev uznání. Za svoji práci kromě fixního platu dostávám také procenta z prodeje jako bonusový systém odměňování, proto sama cítím potřebu pracovat tak, abych zvyšovala svoje prodeje a tím také vlastní uspokojení."

"Jako motivační faktor vnímám také zvyšující se kompetence, které souvisí s chodem butiku. Prokázaná důvěra ze strany zaměstnavatele v podobě objednávky nových kolekcí, plánování strategie obchodu, vytváření prodejních cen - to vše jsou faktory ovlivňující zisk firmy a podílení se na těchto procesech je pro mě projev uznání, jako i pocit důležitosti pro danou firmu a seberealizace."

4. otázka - Je pro Vás motivace ze strany zaměstnavatele důležitá?

"Jak jsem uvedla již v předchozí otázce, motivace ze strany zaměstnavatele je pro mě důležitá, a to především jako finanční ohodnocení mé práce. I když výše bonusu jako procenta z prodeje se bezprostředně odvíjí od mého pracovního výkonu, ovšem výše tohoto procenta určuje zaměstnavatel."

"La Perla za 6 let svého fungování prošla několika vlastnickými změnami a právě plány, vize a strategie jakými současný majitel butik vede byly pro mě podstatnou motivací k tomu, abych zůstala nadále pracovat na této pozici. Zvyšováním našich kompetencí nám náš zaměstnavatel prokazuje důvěru v naše schopnosti a my tak získáváme nové zkušenosti s chodem prodejny, objednávkou zboží, s vytvářením

strategických či marketingových plánů. Pokud zaměstnavatel uzná mé rady a doporučení, jak zlepšit chod prodejny nebo zákaznický servis, přináší mi to pocit uznání a má to velký význam nejen pro moji psychiku, ale také je to motivační faktor k lepším pracovním výkonům. Ovšem pokud nadobudu určité pracovní zkušenosti a nadále je budu zvyšovat, zvyšuje se moje hodnota zaměstnance jako takého. V takovém případě mě musí zaměstnavatel i dostatečně finančně ohodnotit, jinak to bude vést k mé demotivaci a pocit uznání mi již nebude stačit. Protože i když je seberealizace v práci důležitá, primárně však pracujeme za účelem výdělku, čím si chceme zabezpečit určitou životní úroveň"

5. otázka – Může motivace zaměstnanců souviset se zvýšením prodejů?

„Dle mého vlastního průzkumu jiných luxusních prodejen v Pařížské ulici bývá běžnou praxí různé soutěže a hry zadávané zaměstnavatelem. Principem je soutěživost mezi kolegy a předbíhání se v tom, kdo uskuteční více prodejů za co nejvyšší hodnotu. Tak funguje i princip bonusové odměny k výplatě pro každého zaměstnance zvlášť a dle toho, jaký obrat činí jeho měsíční prodeje. Zaměstnanci se proto předbíhají v prodejích a pro vidinu většího zisku jsou schopní si přebírat klienty. Takový způsob motivace ovšem může fungovat v prodejnách s větším počtem zaměstnanců, a to především z důvodu, aby nikdo doslova neparazitoval na prodejích někoho jiného. Samozřejmě taková soutěživost a vidina většího bonusu k výplatě vede pochopitelně k zvyšování prodejů.“

„Butik La Perla, v kterém pracuji je malý a náš zaměstnavatel zaměstnává tři asistentky prodeje, proto by takový způsob soutěže byl nerozumný. Právě tím, že zaměstnavatel dbal především na výběr zaměstnankyň a na to, abychom si všechny rozuměly ne jenom profesně, ale i lidsky a tím nepodpořil soutěživost mezi námi co jistě ocení i zákazníci. Na tak malém prostoru, jakým butik La Perla je, by vzniknutou napjatou atmosféru ze soutěživosti klient vnímal a určitě by se tam necítil dobře. Proto to vnímám jako motivaci k pozitivnímu přístupu k práci, a především k týmové práci, kde se můžu s kolegyněmi doplňovat a podělit si naše pracovní povinnosti. Z toho důvodu nevázne ani interní komunikace a informace si mezi sebou předáváme téměř okamžitě. Tím předcházíme případným chybám, které by se jistě odzrcadlily i na prodejích.“

6. otázka – Co je pro Vás jako asistenta prodeje důležité k získání zákazníka a udržení si jeho loajálnosti vůči značce?

„Jelikož naše práce v La Perle je bezprostředně se zákazníky, kteří vejdou do butiku, je pro nás nejdůležitější v první řadě zaujmout jejich pozornost. Proto by se nemělo stát, že by na prodejně nebylo dostatečné množství produktů, nebo produktů dostupných v jiných světových buticích La Perla, které by zaujaly pozornost zákazníka. Následně naše vhodná asistence a odborná pomoc s výběrem velikosti a správného střihu, dopomůže klientovi se správně rozhodnout. Každý klient má také rád, pokud s ním navážu nezávaznou komunikaci, a kromě produktů se s ním budu bavit i o běžných tématech ze života. Tímto se postupně vytváří vztah mezi námi a klient se může cítit být zavázán, co ho vede k zakoupení si produktů.“

„I když to většina majitelů neuznává a nemají to rádi, každý zákazník nejvíce ocení slevu na produkty. Pokud je také v prodejně zaregistrovaný a své nákupy uskutečňuje v pravidelných intervalech, nabídnutí slevy na nákup vnímá jako poděkování za věrnost, a je to prvním hlavním faktorem při rozhodování zákazníka, jestli si má dané produkty zakoupit. Způsob, jakým si dále můžeme zákazníky získat a zavázat si je darování nějaké malé pozornosti v podobě dárku, pozvání na společenské akce, posílání dárkových kartiček a přání k narozeninám, Vánocům, objednávání produktů na přání klienta, informování o dostupnosti nové kolekce či slev atd. Pokud ale jednou začneme všechny tyto praktiky aplikovat, nemělo by to být jen občasné, ale měla by se dodržovat pravidelnost. V opačném případě to bude mít na zákazníky negativní dopad, který může vést ke ztrátě věrnosti a zájmu k butiku.“

Po uskotočnení rozhovoru s asistentkou predaja z butiku La Perla autorka práce skonštatovala, že Zdeňka H. sa cíti byť vo svojej práci motivovaná zo strany zamestnávateľa. To je pre ňu podstatnou pohnútkou k tomu, aby pre svojich klientov podávala ten najlepší servis a tým ich smerovala nie len k zakúpeniu produktov, ale aj k lojalite značky a k pravidelnosti ich nákupov. To prináša jej zamestnávateľovi zvyšovanie zisku s čím je pochopiteľne spokojný, preto dokáže svojich zamestnancov za vykonanú prácu dobre ohodnotiť. Podstatným motivátorom k tomu, aby Zdeňka H. prinášala firme nové nápady a svoje know-how je aj to, že pre majiteľa firmy sú tieto poznatky a jej skúsenosti dôležité k dosahovaniu firemných cieľov.

4.6 Vyhodnotenie hypotéz

Pred realizáciou obšírnejšieho výskumu ako súčasť praktickej časti diplomovej práce, bol autorkou stanovený cieľ a následná analýza získaných dát vyhodnotila pravdivosť dopredu určených hypotéz. V rámci tohto prieskumu si autorka zvolila kvalitatívnu i kvantitatívnu metódu bádania. Predpokladom pre túto prácu bola motivácia zamestnancov v pracovnom prostredí, ako rozhodujúci faktor pri zvyšovaní predajov a tak boli uskutočnené dva štandardizované rozhovory ako kvalitatívna forma prieskumu. Bolo dôležité spôsob motivácie objektívne posúdiť, preto sa jeden z rozhovorov realizoval s majiteľom firmy ako zástupcom HR jej oddelenia a druhý priamo s jej zamestnancom. Dotazníkové šetrenie sa zameralo na cieľovú skupinu ľudí, ktorí sú zákazníkmi obchodov a nakupujú v určitých intervaloch. Keďže objektom skúmania bol predovšetkým maloobchod v oblasti luxusných produktov, autorka medzi dotazovaných respondentov zaradila aj získané kontakty na klientov skúmanej firmy a dotazník rozposlala prostredníctvom e-mailu, aby informácie k následnej analýze boli relevantné.

Predpoklady, z ktorých autorka práce vychádzala sa týkali predovšetkým motivácie zamestnancov a jej efektívnosť na predaje v oblasti maloobchodu, ba dokonca či má v opačnom prípade slabá motivácia negatívny dopad na zamestnanca, ako aj na samotný obchod. Autorka vychádzala z domnienky, že ak sa zamestnanec cíti byť dostatočne motivovaný a uspokojí taktiež svoju sebarealizáciu, dokáže lepšie a výkonnejšie pracovať vo svojom pracovnom prostredí, čo vplýva aj na jeho psychiku ako aj na celkovú duševnú pohodu a vyrovnanosť, čo je do istej miery možné vnímať ako prevenciu pred stratou klientov a s nimi spojené predaje.

1. hypotéza: Pri výbere predajného miesta je pre zákazníkov najdôležitejšia zľava a ďalšie bonusy.

Prvá hypotéza bola **potvrdená**. Z prieskumov a po ich následnej analýze je možné potvrdiť, že ak sa klient rozhoduje v tom kde má uskutočniť svoj nákup, uprednostní také predajné miesto, kde to bude pre neho výhodnejšie. Za výhody zákazníci považujú predovšetkým zľavy, ktoré im môžu zamestnanci ponúknuť na nimi zakúpané produkty. Z rozhovoru so zamestnávateľom síce vyplýva, že zo strany majiteľov obchodov nie je poskytovanie zliav adekvátna situácia, keďže to predovšetkým vnímajú ako stratu na zisku, prieskum z praxe a to ako zo strany zamestnancov, tak aj zo strany zákazníkov však ukázal, že vidina nižších cien za

produkty ovplyvňuje nákupné správanie klientov. Jedná sa ale predovšetkým o také poskytnutie zliav, ktoré je mimo obdobia zliav a je súčasťou aj vernostného programu klientov, keďže niektoré butiky poskytujú malé zľavy v rámci odmeňovania svojich klientov za vernosť a pravidelné nákupy. Ak zákazník uspokojí svoju potrebu tým, že v konkrétnom butiku nájde to, čo hľadal a je mu navyše poskytnuté poníženie predajnej ceny ako poďakovanie za nákup, považuje to za dobrú skúsenosť a dá sa predpokladať, že toto správanie zo strany zamestnancov pozitívne ovplyvní jeho vzťah k danej predajni.

2. hypotéza: Pri nákupe tovaru dokáže klientov ovplyvniť dobre preškolený a motivovaný personál, ktorý pôsobí ochotne a asistuje pri takom nákupe.

Hypotéza sa **nepotvrdila**. Dotazníkové šetrenie a následná analýza predovšetkým otázky č. 7 kde sa autorka respondentov pýtala na to, či sa nechajú pri nakupovaní ovplyvniť personálom ukázala, že práve 62 odpovedajúcich pri nakupovaní personál ovplyvňuje len minimálne, avšak nechajú si radi poradiť. To je v rozpore s analýzou oboch rozhovorov a to ako so zamestnávateľom, tak aj so zamestnancom kedy obe strany potvrdili, že vhodne zvolená odborná asistencia a dobrý prístup personálu k zákazníkom vedie k úspešnému predaju, či dokonca k získaniu si vernosti klienta. Z toho sa dá predpokladať, že ak bude zamestnávateľ dostatočne motivovať svojich pracovníkov k lepším výkonom a v dôsledku toho budú ochotnejšie pracovať a zvolia správny prístup ku klientom, tí si nechajú ochotne poradiť či dokonca ovplyvniť svoj názor pri výbere určitých produktov. Je dôležité preto investovať okrem motivácie aj do preškolenia personálu, aby ich metódy predaja boli čo najaktuálnejšie a dodržiavali sa taktiež svetové trendy.

3. hypotéza: Personál na českom trhu v oblasti módy, kozmetiky, elektroniky, atď. nie je dostatočne motivovaný k lepším výkonom vo svojom zamestnaní.

Táto hypotéza bola vyvrátená a zistenie prakticky **potvrdili** všetky tri metódy bádania. Z rozhovoru so zástupcom firmy Col de Bonte s.r.o. realizovaného ako prieskum zo strany zamestnávateľa je zrejmé, že motivácia zamestnancov na pracovisku je podstatnou súčasťou riadenia ľudských zdrojov. Najpodstatnejším motivátorom k lepším pracovným výkonom je dostatočné finančné ohodnotenie za vykonanú prácu. Ak dostáva zamestnanec mzdu adekvátnu k jeho práci a schopnostiam, je to pre neho podnet pracovať lepšie a stále sa zlepšovať, aby si tak zabezpečil vyššiu životnú úroveň a uspokojil tak všetky svoje potreby. Ďalej prieskum

potvrdil aj teoretické východiská z ktorých autorka vychádzala, že okrem finančnej odmeny existujú aj ďalšie formy motivácie, taktiež dôležité aj z psychologického hľadiska. Ak zamestnávateľ preukáže dôveru v zamestnancove schopnosti zvyšovaním pracovných právomocí, ako aj zohľadnením jeho názoru k návrhom lepšieho riadenia podniku, cíti sa zamestnanec dôležitý pre firemnú spoločnosť a jeho iniciatíva zdokonaľovať svoje pracovné schopnosti môže stále narastať. Nie je to len v dôsledku lepšieho zárobku, ale aj vidina kariérneho rastu je podstatný motivačný faktor. Toto zistenie potvrdila aj analýza druhého realizovaného rozhovoru so zamestnancom ako dôležitý pohľad zo strany personálu. Takáto motivácia je vnímaná pozitívne z oboch strán a to predovšetkým ako jej dlhodobý faktor, keďže pre každú ľudskú bytosť sú seberealizácia a sebauspokojenie významné k jej životu.

Ako za nepriame vyvrátenie tejto hypotézy môžeme považovať aj výsledky dotazníkového šetrenia, kde pri ich analýze vyplynulo, že 84 respondentov ktorí vyplnili dotazník vníma personál v predajniach kde uskutočňujú svoje nákupy ako milý, nevtieravý, ochotný dobre a správne poradiť. Z toho vyplýva, že takýto personál je dobre motivovaný vo svojom zamestnaní a to následne vedie k pozitívnemu vzťahu k jeho profesii, ako aj k jeho psychickej pohode. Tieto všetky aspekty sú relevantné nie len pre zamestnávateľa a jeho zamestnancov, ale aj pre samotných zákazníkov, keďže vhodná motivácia vedie práve k zvyšovaniu konkurencieschopnosti firmy predovšetkým poskytovanými službami a servisom. Aj tu dotazníkové šetrenie potvrdilo, že takmer 40% z opýtaných uprednostní dobrú skúsenosť s nákupom pred konkrétnym produktom.

4. hypotéza: Dobre zvolená starostlivosť o klienta a komunikácia s ním aj mimo predajné miesto, vedie klienta k opätovnej návšteve danej predajne a k následnému odporúčaniu vo svojom okolí.

Hypotéza bola **potvrdená**. Túto hypotézu potvrdzuje práve dotazníkový prieskum s náhodnými respondentmi odpovedajúcich na otázky predovšetkým vzťahujúcich sa k servisu personálu pri uskutočňovaní ich nákupov. Z jeho analýzy jednoznačne vyplynulo, že bežnou súčasťou stratégie firmy je ponúkание ich klientom rôzne bonusy, newslettery, priania k narodeninám či Vianociam a ďalšia starostlivosť o klienta a tá je následne z jeho strany vnímaná pozitívne, čím sa prehĺbuje vzťah medzi zákazníkom a personálom, respektíve obchodom. Starostlivosť o klientov je pre firmu podstatná súčasť získavania si lojality zákazníkov, čo potvrdilo takmer 70% respondentov. Práve úsilie o klientove uspokojenie potrieb, ponúkание rôznych benefitov a následná

starostlivosť aj mimo predajňu dokáže ovplyvniť jeho rozhodnutie v tom, aby sa do predajne vrátil a opakovane nakúpil. Klient tak dáva najavo nie len spokojnosť so zakúpeným tovarom, ale je spokojný predovšetkým s poskytovaným servisom čo potvrdil aj fakt, že 30 z opýtaných respondentov si v nimi najčastejšie navštevovanými predajňami praje mať vernostný program.

Získavanie si nových klientov a udržiavanie ich vernosti k firme či konkrétnej predajni je dnes podstatná súčasť prosperity podniku, čo potvrdila analýza oboch realizovaných rozhovorov a to ako zo strany zamestnávateľa, tak aj zo strany zamestnanca. Obaja sa zhodli na tom, že nestačí čakať na náhodný nákup no práve nadštandardným servisom si dokážu získať nových zákazníkov, či udržať vernosť stálych klientov. Uspokojenie klientových potrieb vedie k jeho spokojnosti a taktiež k tomu, že so svojou dobrou skúsenosťou sa podelí v jeho okolí. Týmto sa podporuje dobrá image firmy, keďže odporúčania dáva práve 61 respondentov a dokonca 18 respondentov dáva odporúčanie len v tom prípade, že majú pozitívnu skúsenosť, čo je na dnešnom trhu veľmi dôležité pri zvyšovaní konkurencieschopnosti firiem.

4.7 Zhrnutie výskumu a odporúčania

Výskum realizovaný k praktickej časti diplomovej práce a jeho následná dôkladná analýza priniesla autorke informácie o motivácií zamestnancov a následný vplyv na ich pracovné výkony. Predovšetkým dotazníkové šetrenie, ktoré bolo realizované medzi respondentami nakupujúcimi v oblasti módnych produktov, elektroniky, kozmetiky atď., prinieslo ich nestranný pohľad na to, ako vnímajú personál v týchto predajniach a ich klientsky servis.

Z odpovedí na otázky v dotazníku je zrejmé, že až takmer pre 66% odpovedajúcich je personál v obchodoch milý a nevtieravý, ochotný dobre a odborne poradiť. Z toho vyplýva, že motivácia od zamestnávateľa smerom k zamestnancom je na českom trhu realizovaná, čo má následne dopad na pracovné správanie zamestnancov pri vykonávaní ich povolania. V dôsledku toho, aby zamestnávateľ viac motivoval svoj personál k lepším výkonom, čo následne prinesie zisk pre obe strany, keďže podstatnú časť finančnej odmeny zamestnanca tvorí aj podiel zo zisku, sú zákazníkom ponúkané rôzne klientske služby a bonusy, aby si získali ich sympatie či dokonca vernosť. Tí v dotazníkovom šetrení potvrdili, že takýto servis vnímajú ako pozitívny vzťah k nim ako ku klientom, majú to radi a berú to ako nadštandardnú

starostlivosť o nich ako o klientov. Následne v odpovedi na otázku, či ich dokáže personál a jeho starostlivosť presvedčiť k tomu, aby svoj nákup zopakovali, 69,79% opýtaných uviedlo, že ich rozhodne tento servis ovplyvní v tom, aby v predajni nakúpili znova.

Táto zistená skutočnosť autorku inšpirovala k tomu, aby firme u ktorej realizovala kvalitatívny prieskum v podobe rozhovorov ako so zamestnávateľom, tak aj so zamestnancom navrhla pár odporúčaní, ktoré by viedli k celkovému zlepšeniu v spoločnosti. Keďže spoločnosť Col de Bonte s.r.o. prosperuje a taktiež rozširuje sféru svojho pôsobenia v rôznych odvetviach dá sa predpokladať, že bude rozširovať aj počet svojich zamestnancov. V takom prípade by ako pomôcka k zvládnutiu právnych a etických výziev poslúžil etický kódex, ktorý by zahŕňal všetky princípy správania sa zamestnancov vo firme. Tí by v súlade s týmto kódexom dodržiavali všetky zásadné hodnoty, čo by určite prispelo aj k dobrej povesti firmy. Zamestnanci by tak dobre poznali všetky svoje povinnosti, ako aj práva na ktoré by sa vďaka kódexu mohli odvolávať, čo by pôsobilo motivačne pri vykonávaní svojej práce ako aj v tom, aby si ľudia hľadali zamestnanie a chceli pracovať práve v takej spoločnosti, kde sa dodržiajú právne a etické zásady.

Skutočnosť, že má firma stanovené ciele a určené plány, ktoré chce dosiahnuť viedla ďalej autorku k tomu, ako by sa dal zlepšovať aj klientsky servis, kedy by po úspešnom aplikovaní mohli nákupy zákazníkov narastať. V tomto prípade by bolo dobré oveľa viac a lepšie monitorovať potreby a prania zákazníkov, ako aj ich postrehy na servis a predajňu ako takú. Najefektívnejším spôsob by bolo zavedenie malého dotazníkového prieskumu, ktorý by vyplnil každý nakupujúci zákazník. Krátky dotazník by obsahoval len pár zásadných otázok ohľadom kvality a dostupnosti produktov, názor na personál vzhľadom k jeho schopnostiam ako aj vystupovaniu a k predajni ako takej. Získané informácie by boli anonymné a slúžili by len výhradne pre účely danej predajne k tomu, aby stále zdokonaľovala svoj klientsky servis. Ak by sa podarilo firme aplikovať tento návrh a následne by boli získané informácie zásadné k tomu, aby mohla firma napredovať a zvyšovať svoj zisk, opäť by sa to odzrkadlilo na finančnej odmene pre zamestnancov, čo je ten najväčší motivátor k vykonávaniu svojej práce.

Samozrejme by žiadny zamestnávateľ nemal prestať dbať o svojich zamestnancov, pretože tí predstavujú to najväčšie bohatstvo pre firmu. V jeho vlastnom záujme by sa mal starať predovšetkým o psychickú pohodu svojich podriadených a nevystavovať ich veľkému vypätiu, ktoré by narušovalo pracovný výkon a práve naopak by sa mal sústrediť na to, aby za dobre odvedenú prácu boli

zamestnanci ohodnotení nie len finančne, ale aj inými bonusmi. Za takéto bonusy sa dajú považovať napríklad príspevky na oblečenie do práce, manikúru, kaderníka, ako aj zabezpečenie odborného školenia pre nich.

ZÁVER

Efektívna motivácia zamestnancov na ich pracovnú výkonnosť a s tým spojené zlepšenie klientskeho servisu a obchodných aktivít, poslúžila pre autorku ako cieľ k napísaniu diplomovej práce. Východiskom bolo štúdium odbornej literatúry a pramenných materiálov, ktoré sa stali hlavným predpokladom k napísaniu teoretickej časti, kde je opísaná nie len komunikácia ako taká či v pracovnom prostredí, ale predovšetkým motivácia a jej zásadný vplyv na výkonnosť zamestnancov a následné odzrkadlenie na úspešnosti firmy na trhu tým, aký dôsledok to má na klientsky servis a ďalšie obchodné aktivity.

Základné myšlienky a poznatky získané z teoretickej časti autorka podrobila výskumu, ktorého súčasťou bol dotazníkový prieskum realizovaný medzi klientmi uskutočňujúcimi nákupy predovšetkým v oblasti módy, elektroniky, šperkov a hodín. Následne na to uskutočnila priamy rozhovor s majiteľom firmy Col de Bonte s.r.o., ktorý podniká v týchto oblastiach a zamestnáva desiatky zamestnancov. Z dôvodu relevantnosti získaných dát sa autorka rozhodla uskutočniť taktiež rozhovor so zamestnankyňou tejto spoločnosti, aby bolo možné porovnať nie len to, ako motivuje zamestnávateľ svoj personál a ako to vnímajú samotní zamestnanci, ale predovšetkým aký to má dopad na ich klientov.

Výskum bol podrobený dôkladnej analýze a spolu s teoretickými poznatkami priniesol autorke znalosti o motivácii v pracovnom prostredí, ktorá je nevyhnutnou súčasťou k dosahovaniu firemných cieľov. Výsledky priniesli informácie o motivácii ako o silnom hnacom motore k vykonávaným ľudským činnostiam, a to samozrejme platí aj v pracovnej sfére. Prekvapujúce bolo zistenie, že najväčším motivátorom v práci sú financie, ktoré dostávame za vykonanú prácu. Ak dokáže zamestnávateľ dobre a dostatočne ohodnotiť svojich zamestnancov, tí sa v dôsledku tejto motivácie budú viac snažiť plniť pracovné povinnosti, ba dokonca aj plniť úlohy nad ich rámec ako prejav spokojnosti. Pozitívny dopad to tým pádom bude mať aj na klientsky servis a na klientov samotných, keďže to sú faktory medzi sebou prepojené. Zamestnávateľ, motivuje svojho zamestnanca k lepšiemu vykonávaniu svojej práce, ten sa v dôsledku toho bude snažiť nepretržite podávať lepší klientsky servis svojim klientom, ktorí následne budú spokojní nie len s vybraným produktom, ale predovšetkým so službami danej predajne. Ak sa zákazník cíti v obchode dobre a navyše obsluhujúci personál je milý, prívetivý a ochotný vždy poradiť, nebude váhať zakúpiť si od nich produkty, ba dokonca svoju návštevu nebude váhať ani opakovať, keďže predchádzajúca dobrá

skúsenosť je pre neho motiváciou obrátiť sa s uspokojením potreby práve znova na tento butik. Autorka sa uistila v tom, že takéto obchodné správanie a starostlivosť o klienta vedie k tomu, aby si spoločnosť upevnila svoje miesto na trhu, zvýšila svoju konkurencieschopnosť a posilnila pozitívny imidž, pretože čím bude firma úspešnejšia, tým viac nových zákazníkov získa a upevní väzbu so stávajúcimi klientmi, čo samozrejme prispieva k zvyšovaniu predovšetkým zisku. A to znova vedie k tomu, že zamestnávateľ môže dostatočne finančne ohodnotiť svojho zamestnanca za dobre odvedenú prácu.

Spoločnosť Col de Bonte s.r.o. je pomerne mladá firma, ktorá má veľký potenciál rozširovať sféru svojho pôsobenia na trhu, avšak záleží predovšetkým na zamestnancoch, ktorých zamestnáva a v budúcnosti bude zamestnávať. Z tohto dôvodu majiteľ firmy Vladan Hájek súhlasil s uskutočnením výskumu v jeho spoločnosti, aby mu následne diplomová práca poslúžila ako odporúčanie k zlepšeniu motivácie, alebo k zavedeniu nových motivačných techník. Po vzájomnej dohode sa majiteľ firmy s autorkou zhodli na tom, že diplomovú prácu odprezentujú najskôr zamestnancom na manažérskych funkciách, aby boli oboznámení s novými, a efektívnejšími možnosťami motivácie svojich podriadených zamestnancov. Tí postupne zavedú tieto postupy do praxe a začnú pracovať na lepšej motivácii personálu k práci. Keďže získané poznatky obsahujú taktiež podnety klientov, môže sa táto práca stať zásadnou pre zlepšenie klientskeho servisu, a postupne aj pre dosahovanie stanovených cieľov firmy. V každom prípade si Vladan Hájek svojich zamestnancov váži a záleží mu na tom, aby boli spokojní a motivovaní k tomu, aby v spoločnosti zotrvali, pretože v nej nájdu svoje uplatnenie a budú sa seberealizovať, pretože len motivovaný a spokojný zamestnanec môže firme dopomôcť k tomu, aby posilňovala svoju konkurencieschopnosť na trhu.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

Zoznam použitých českých zdrojov

ADAIR, John. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BEDRNOVÁ, Eva; Nový, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vydanie. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2158-3.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FARKOVÁ, Marie. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 3. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2017, s. 284-285. ISBN 978-80-7452-130-0.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.

FREY, Petr. *Marketingová komunikace Nové trendy*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-237-6.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

- HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006.
ISBN 80-251-1250-0.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008.
ISBN 978-80-247-2690-8.
- JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN
80-247-0781-0.
- KARLÍČEK, Miroslav; KRÁL, Peter. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada
Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2.
- KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing,
2007. ISBN 978-80-247-1481-3.
- KOCIANOVA, Renáta. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha:
Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing Management*. 14. vyd. Praha: Grada
Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha:
Management Press, 2009. ISBN 80-7261-200-5.
- KUBÁTOVÁ, Sláva. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management
Press, 2012. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-257-4.
- KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012.
ISBN 978-80-247-3983-0.
- MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015.
ISBN 978-80-247-5366-9.
- MĚCHUROVÁ, Albína. *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat*. 2. vyd. Praha: Universita
Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978-80-86723-32-7.
- MIKULÁŠTIK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing,
2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
- MUSIL, Josef. *Sociální a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose
Komenského Praha, 2010. ISBN 978-80-7452-002-0.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 2004.
ISBN 80-200-0592-7.

- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.
- NYTROVÁ, Olga; PIKÁLKOVÁ, Marcelka. *Dialog mezi hodnotami aneb honoty vyřčené a hodnoty žité*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011. ISBN 978-80-7452-014-3.
- PITRA, Zdeněk. *Základy managementu*. 1. vyd. Praha: Profesional publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-33-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání. Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4485-8.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.
- PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0858-2.
- SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2866-7.
- TOMAN, Miloš. *Zamrzlá produktivita*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-427-1.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- VEBER, Jaromír a kol. *Management*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-029-5.
- VYMETAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.
- VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.
- ZADRAŽILOVÁ, Dana a kol. *Společenská odpovědnost podniku*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-192-5.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

Zoznam použitých internetových zdrojov

DOLEŽALOVÁ, Antonie. *Učebnice případových studií* [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2013 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <http://kie.vse.cz/wp-content/uploads/U%C4%8Debnice-p%C5%99%C3%ADpadov%C3%BDch-studi%C3%AD-pro-p%C5%99edm%C4%9Bt-5IE4421.pdf>

Efocus [online]. 2007, č.4 [cit. 2017-01-30]. ISSN 1337-9801. Dostupné z: http://www.efocus.sk/images/archiv/file_1006_0.pdf

E-learning Everesta [online]. Česká Lípa: Everesta, ©2017 [cit. 2017-02-01]. Dostupné z: <http://elearning.everesta.cz/mod/book/view.php?id=909&chapterid=338>

Internetový sprievodca trhom práce [online]. Bratislava: Trexima, ©2003-2017 [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <https://www.istp.sk/clanok/42/Motivacia>

Kia: Etický kódex [online]. Teplička nad Váhom: Kia Motors Slovakia, ©2010 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: http://www.kia.sk/compliance/eticky-kodex/sk/files/assets/common/downloads/Eticky_kodex_SK_progroup.pdf

KNÍŽKOVÁ, Šárka. *Zhodnocení rozdílů v motivaci a vedení pracovníků (na příkladu dvou firem)*. [online]. Praha, 2014, s. 55-58. [cit. 2017-02-04]. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů, Mezinárodní obchod, Vedoucí diplomové práce: Ing. Alena Filipová, Ph.D. Dostupné z: file:///C:/Users/lenovo/Desktop/Downloads/zaverecna_prace.pdf

Komunikačné zručnosti a základy rétoriky [online]. Banská Bystrica: Asociácia lektorov a kariérnych poradcov, ©2011-2016 [cit. 2017-01-30]. Dostupné z: <http://alkp.sk/komunikacne-zrucnosti-a-zaklady-retoriky/>

KUBÁNI, Viliam. *Psychológia práce* [online]. Prešov: Univerzitná knižnica Prešovskej univerzity v Prešove, ©2011 [cit. 2017-01-30]. ISBN 978-80-555-0318-9. Dostupné z: <http://www.pulib.sk/elpub2/FHPV/Kubani6/>

Management Mania: Teambuilding [online]. Management Mania, ©2011-2016 [cit. 2017-01-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/teambuilding>

NOVOTNÁ, Jarmila a Ladislav MURA. *Vybrané aspekty komunikácie. E-studies* [online]. 2013, 8(3) [cit. 2017-02-01]. ISSN 1338-1598. Dostupné z: [file:///C:/Users/lenovo/Desktop/Downloads/Novotna_Jarmila_Mura_Ladislav_Vybrane%20aspekty%20komunikacie%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/lenovo/Desktop/Downloads/Novotna_Jarmila_Mura_Ladislav_Vybrane%20aspekty%20komunikacie%20(3).pdf)

Prezi [online]. San Francisco: Prezi, ©2017 [cit. 2017-01-30]. Dostupné z: <https://prezi.com/gswpl4hbnkqq/zvysovanie-vykonnosti-podniku-pomocou-ucinnejkomunikacie/>

SZALAY, Michal. *Externá komunikácia podniku* [online]. 2014 [cit. 2014-01-30]. Dostupné z: <http://epodnikanie.euin.org/node/134>

Škoda auto [online]. Mladá Boleslav: Škoda auto, 2015 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/company/compliance/compliance>

Škoda Auto [online]. Mladá Boleslav: Škoda Auto, ©2017 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/zivotni-prostredi>

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Prvky komunikačného procesu	12
Obrázok 2: Dve úrovne komunikácie	15
Obrázok 3: Komunikácia firmy s externými a internými partnermi.....	18
Obrázok 4: Prepojenie činnosti manažmentu vnútropodnikovej komunikácie	20
Obrázok 5: Tri piliere CSR.....	30

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Pohlavie	59
Tabuľka 2: Vek	60
Tabuľka 3: Nakupovanie v obchodoch	61
Tabuľka 4: Ovplynenie k nakupovaniu	62
Tabuľka 5: frekvencia nakupovania	63
Tabuľka 6: Ovplynenie výberu predajne	64
Tabuľka 7: Ovplynovanie personálom pri nakupovaní	65
Tabuľka 8: Personál v obchodoch	66
Tabuľka 9: Ponúkание vernostného programu	67
Tabuľka 10: Vnímanie servisu zo strany klienta.....	69
Tabuľka 11: Ovplynenie klienta personálom k opätovnému nákupu	70
Tabuľka 12: Návrh na zlepšenie klientskeho servisu	71
Tabuľka 13: Odporúčanie k nákupu.....	73

Zoznam grafov

Graf 1: Pohlavie	59
Graf 2: Vek.....	60
Graf 3: Nakupovanie v obchodoch	61
Graf 4: Ovplynenie k nakupovaniu	62
Graf 5: Frekvencia nakupovania.....	63
Graf 6: Ovplynenie výberu predajne	64
Graf 7: Ovplynovanie personálom pri nakupovaní	65
Graf 8: Personál v obchodoch	66
Graf 9: Ponúkание vernostného programu	67
Graf 10: Vnímanie servisu zo strany klienta	68

Graf 11: Oplyvnenie klienta personálom k opätovnému nákupu	69
Graf 12: Návrh na zlepšenie klientskeho servisu	71
Graf 13: Odporúčanie k nákupu.....	72

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A– Dotazník.....	I
--------------------------	---

Príloha A– Dotazník

Dobrý den.

Jmenuji se Katarína Barnová a jsem studentkou 2. ročníku Mgr. na Univerzitě Jana Amose Komenského v Praze. Tímto bych Vás ráda požádala o pomoc při vyplňování mého dotazníku (Klientský servis a obchodní praktiky), který slouží jako průzkum k mé diplomové práci.

Předem všem děkuji za spolupráci.

1. Pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

2. Věk?

- a) 18–29
- b) 30–39
- c) 40–49
- d) Nad 50

3. Nakupujete v obchodech se zaměřením na módu, kosmetiku, šperky, hodinky, elektroniku atp.?

- a) Ano
- b) Ne

Když NE

4. Co by Vás dokázalo z nabízených možností ovlivnit v tom, abyste v takových obchodech nakoupil/a?

- a) Především slevy na produkty
- b) Výborný servis a zájem ze strany personálu o mé přání a potřeby
- c) Bonusy k nákupu v podobě dárečků, pozvánek na různé akce, posílání přání k narozeninám, Vánocům atp.

Konec

Když ANO

4. Jak často tyto produkty nakupujete?
 - a) Několikrát v měsíci
 - b) 1x za měsíc
 - c) 1x za 2-3 měsíce
 - d) 1x za 6 měsíců
 - e) Nakupuji minimálně
5. Pokud přemýšlíte nad zakoupením určitého produktu, který je k dostání ve vícero prodejnách za stejnou cenu, co Vás může ovlivnit při výběru prodejního místa?
 - a) Dostupnost dané lokace
 - b) Personál
 - c) Vzhled prodejny
 - d) Různé bonusy a nadstandardní klientský servis
6. Dokáže Vás při nákupu ovlivnit prodávající personál?
 - a) Ne, produkty si nejlépe vyberu sám/a. Nevěřím v objektivnost personálu.
 - b) Minimálně, ale rád/a si nechám poradit
 - c) Ano, dobrý personál mě dokáže ovlivnit či přemluvit ke koupi jiného nebo dalšího produktu
7. Jak vnímáte personál v obchodech, které nejčastěji navštěvujete a který vás obsluhuje?
 - a) Je neochotný, pomáhá jen minimálně. Nesnaží se poradit, ani produkt prodat.
 - b) Vtíravý a je cítit, že chce za každou cenu produkt prodat bez ohledu na to, jestli je vhodný.
 - c) Milý, nevtíravý, ochotný dobře a správně poradit, a to i za cenu toho, že v tu danou chvíli nenakoupím
8. Jsou Vám nabízené personálem různé bonusy, věrnostní program, registrace, posílání newsletteru atp.?
 - a) Ano
 - b) Ne

Když NE – konec

Když ANO

9. Jak vnímáte servis, péče o klienta, různé bonusy, newsletters o nových kolekcích či slevách, které Vám ve Vámi navštěvovaných obchodech nabízí?
- a) Otravuje mě to a vnímám to spíše negativně, nemám to rád/a
 - b) Nechám si říct všechny výhody, popřípadě se zaregistruji, ale dál se o to již nezajímám
 - c) Vnímám to jako pozitivní vztah ke mně jako ke klientovi. Všechny výhody a bonusy z registrací mám rád/a, využívám je a beru to jako nadstandardní péči o klienta.
10. Ovlivní vás personál a jeho péče o vás v tom, abyste v obchodě nakoupil/a znova?
- a) Ne, neovlivní mě to. Produkty kupuju v prodejnách náhodně tam, kde se mi to zrovna hodí.
 - b) Ano, péče o mě a následná komunikace se mnou mimo prodejnu mě dokáže ovlivnit v tom, abych se do obchodu znova vrátil/a a nakoupil/a
 - c) V obchodě nakoupím znova jen v případě slev a dalších výhod
11. Co byste zlepšil/a na klientském servisu, aby se zvýšila Vaše návštěvnost dané prodejny?
- a) Nic, na servisu mi tolik nezáleží. Důležitější jsou pro mě produkty dané prodejny
 - b) Nic, se servisem svých oblíbených prodejen jsem spokojený/á a rád/a ho budu nadále navštěvovat
 - c) Postrádám komunikaci se mnou ohledně nových kolekcí, slev a jiných akcí
 - d) Rád/a bych měl/a ve svém oblíbeném obchodě věrnostní program, kde bych za nákup dostal/a slevu nebo jiné zboží, nebo pozvánky na různé akce

12. Informujete své okolí o spokojenosti či případné nespokojenosti s nákupem a servisem dané prodejny? Doporučili byste dané prodejní místo?
- a) Doporučení nedávám
 - b) Ano, když jsem spokojený/á s nákupem, vždy ho doporučím svému okolí.
Stejně tak nedoporučuju v případě špatné zkušenosti
 - c) Doporučuji jen když jde o nadstandardní servis a jsem velice spokojen/á
 - d) O dané prodejně se ve svém okolí zmíním jen v případě, že mám negativní zkušenost

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Katarína Barnová

Obor: Sociálna a mediálna komunikácia

Forma štúdia: kombinovaná forma štúdia

Názov práce: Motivácia zamestnancov ako rozhodujúci faktor zlepšenia klientskeho servisu a obchodných aktivít

Rok: 2017

Počet strán textu bez príloh: 83

Celkový počet strán príloh: 4

Počet titulov českých použitých zdrojov: 44

Počet titulov zahraničných použitých zdrojov: 0

Počet internetových zdrojov: 14

Počet ostatných zdrojov: 0

Vedúci práce: PhDr. Valerij Šulc, CSc.