



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRHY NEFINANČNÍ MOTIVACE PRO VEDOUCÍ PRACOVNÍKY MALOOBCHODU

PROPOSALS FOR NON-FINANCIAL MOTIVATION OF RETAIL MANAGERS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Boris Bodorík

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Marcel Rolf Pfeifer, Ph.D.

BRNO 2024

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	Boris Bodorík
Vedoucí práce	Ing. Marcel Rolf Pfeifer, Ph.D.
Akademický rok:	2023/2024
Studijní program:	Ekonomika podniku

Garantka studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrhy nefinanční motivace pro vedoucí pracovníky maloobchodu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnocení a navržení nefinanční motivace vedoucích pracovníků pobočky hypermarketu v maloobchodní firmě, s cílem přispět k zvýšení spokojenosti zaměstnanců a dosažení primárních cílů pobočky hypermarketu.

Základní literární prameny:

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton, 2014. ISBN 978-80-7387-830-6.

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

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Manažer*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2023/24

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph. D.
děkan

Abstrakt

Táto bakalárska práca sa zameriava na zhodnotenie a navrhnutie nefinančnej motivácie vedúcich pracovníkov pobočky hypermarketu v maloobchodnej firme s cieľom prispieť k zvýšeniu spokojnosti zamestnancov a dosiahnutiu primárnych cieľov pobočky hypermarketu. Teoretická časť práce sa venuje priblíženiu konceptu motivácie, jej dôležitosti v pracovnom prostredí a rôznym spôsobom jej dosiahnutia. Praktická časť zahŕňa využitie dotazníkových štúdií a osobných rozhovorov s vedúcimi pracovníkmi na zhodnotenie súčasných motivačných stratégií a identifikáciu možných oblastí zlepšenia. Výsledky práce budú slúžiť ako základ pre navrhnutie efektívnych nefinančných motivačných stratégií, ktoré budú zamerané na podporu angažovanosti a výkonnosti zamestnancov.

Klíčová slova

motivácia, nefinančná motivácia, vedúci pracovníci, hypermarket, maloobchod, spokojnosť zamestnancov

Abstract

This bachelor thesis focuses on evaluating and proposing non-financial motivation for the branch managers of a hypermarket in a retail company with the aim of increasing employee satisfaction and achieving the primary goals of the hypermarket branch. The theoretical part of the thesis addresses the concept of motivation, its importance in the work environment, and various ways to achieve it. The practical part involves the use of questionnaire surveys and personal interviews with branch managers to assess current motivational strategies and identify potential areas for improvement. The results of the thesis will serve as a basis for proposing effective non-financial motivational strategies aimed at promoting employee engagement and performance.

Keywords

motivation, non-financial motivation, managers, hypermarket, retail, employee satisfaction

Bibliografická citace

BODORÍK, Boris. *Návrhy nefinanční motivace pro vedoucí pracovníky maloobchodu* [online]. Brno, 2024 [cit. 2024-05-05]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/160456>.
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Ing. Marcel Rolf Pfeifer, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 5. 5. 2024

Boris Bodorík

autor

Poděkování

Týmto by som chcel poďakovať svojmu vedúcemu bakalárskej práce pánovi Ing. Marcelovi Rolf Pfieferovi Ph.D. za cenné rady a pripomienky, ktoré mi poskytol pri spracovaní práce. Ďalšie ďakujem patrí Natálii Gorbačovej, manažérke ľudských zdrojov v spoločnosti Lenta, ktorá mi poskytovala dôležité informácie o spoločnosti a o jej zamestnancoch. Ďakujem taktiež svojej priateľke a rodičom, ktorí ma pri písaní tejto práce plne podporovali, predovšetkým mojej mame, bez ktorej poznatkov a skúseností by táto práca nemohla vzniknúť.

Obsah

ÚVOD	10
VYMEDZENIE PROBLÉMU A CIELE PRÁCE	11
METODIKA.....	12
1 Teoretická časť	13
1.1 Motivácia	13
1.1.1 Maslowova hierarchia potrieb	13
1.1.2 McGregorova teória XY a jej význam pre proces motivácie.....	17
1.1.3 Dôležitosť motivácie v pracovnom prostredí	19
1.1.4 Dimenzie motivácie zamestnancov	21
1.2 Nefinančná motivácia	23
1.2.1 Význam nefinančnej motivácie	23
1.2.2 Rôzne prístupy k nefinančnej motivácii	24
1.2.3 Prednosti a výhody nefinančnej motivácie	26
1.2.4 Prekážky a negatíva nefinančnej motivácie.....	28
1.3 Špecifiká nefinančnej motivácie v maloobchode	29
1.3.1 Maloobchod	29
1.3.2 Nefinančná motivácia v maloobchode.....	30
1.3.3 Implementácia nefinančnej motivácie do praxe	33
1.4 Východiská teoretickej časti	35
2 Praktická časť.....	37
2.1 Predstavenie spoločnosti.....	37
2.2 Kvalitatívna analýza súčasného stavu.....	39
2.2.1 Ciele kvalitatívnej analýzy.....	39
2.2.2 Metóda zberu dát	40
2.2.3 Segmenty otázok a ich účel	41
2.2.4 Metodika vyhodnocovania výsledkov	45

2.2.5	Analýza dotazníkového prieskumu.....	46
2.2.6	Analýza osobných rozhovorov	50
2.2.7	Rozpor medzi predstavou a skutočnosťou.....	54
2.2.8	Definovanie problémov	55
2.2.9	Vyhodnotenie cieľov analýzy.....	59
2.3	Návrhová časť a jej prínos pre prevádzku	63
2.3.1	Zaujímavejšia práca	63
2.3.2	Spätná väzba a oceňovanie	64
2.3.3	Aktivity a naslúchanie	65
2.4	Dosiahnutie primárnych cieľov skúmanej prevádzky	66
2.4.1	Opätovné plnenie plánu predaja	66
2.4.2	Zníženie fluktuácie	68
2.5	Vplyv nemateriálnej motivácie na hospodárske výsledky.....	70
ZÁVER.....		72
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY		74
ZOZNAM TABULIEK		76
ZOZNAM OBRÁZKOV.....		77
ZOZNAM PRÍLOH		78
Príloha A: Vyhodnotený dotazníkový prieskum.....		79
Príloha B: Zápisky riadených štruktúrovaných osobných rozhovorov		80
Príloha C: Hierarchia prevádzky Lenty 6.....		82
Príloha D: Výsledky hospodárenia Lenty 6.....		83

ÚVOD

Už na strednej škole som uvažoval o tom, prečo ľudia robia to čo robia a aký k tomu majú dôvod. Neskôr som sa dozvedel o rôznych prístupoch v pracovnej motivácii, kde je mimo iné vysvetlené aj to, čo ľudí motivuje ku každodenným lepším výkonom okrem peňazí. V súčasnej dobe, keď je nedostatok kvalifikovaných zamestnancov, je nevyhnutné venovať pozornosť ich pracovnej motivácii a snažiť sa udržať ju na čo najvyššej úrovni. Motivovaní zamestnanci majú tendenciu zostať vo svojom zamestnaní dlhodobo a môžu svojho zamestnávateľa dokonca odporučiť svojim známym.

Pracovná motivácia nie je ovplyvnená len finančne; existuje množstvo ďalších faktorov, ktoré na ňu vplyvajú. Cieľom každej spoločnosti by malo byť dosiahnutie čo najvyššej úrovne pracovnej motivácie zamestnancov s cieľom maximalizovať hospodárske výsledky. Preto je kľúčové zamerať sa na všetky faktory, ktoré ovplyvňujú pracovnú motiváciu, a dlhodobo pracovať na ich zlepšení.

V tejto práci sa zameriavam na celkovú pracovnú motiváciu a jej výskum v konkrétnej spoločnosti. Práca je štruktúrovaná do dvoch hlavných častí.

V prvej kapitole priblížim teoretickú časť práce, kde podrobne vysvetlím čo je to motivácia, aká je to nefinančná motivácia a jej výhody a prekážky, a v neposlednom rade aj čo je to maloobchod a ako sa v maloobchode využíva nefinančná motivácia. Celú teoretickú časť uzatváram východiskami teoretickej časti, kde priblížim s akými informáciami budem pokračovať v druhej kapitole.

Druhá kapitola sa venuje praktickej časti. Konkrétne sa zameriava na analýzu súčasného stavu pracovnej motivácie zamestnancov vo vybranej spoločnosti. V tejto časti je spoločnosť detailnejšie predstavená vrátane jej histórie a organizačnej štruktúry.

Pri výskume bola využitá kombinácia dotazníkového prieskumu a osobných rozhovorov s vedúcimi pracovníkmi pobočky. Dôležitou súčasťou kapitoly je kvalitatívna analýza výsledkov dotazníkového prieskumu a osobných rozhovorov, kde sú popísané zhromaždené údaje spolu s ich vyhodnotením.

V poslednej časti kapitoly sú identifikované zistené problémy a navrhnuté riešenia na zlepšenie pracovnej motivácie zamestnancov, ako aj hodnotenie vplyvu zmien v motivácii na primárne ciele skúmanej prevádzky.

VYMEDZENIE PROBLÉMU A CIELE PRÁCE

V dôsledku otvorenia dvoch nových prevádzok rovnakej spoločnosti Lenta v tesnej blízkosti skúmanej prevádzky, klesli celkové tržby prevádzky takmer o 1/3. Pokles tržieb mal za následok výpadok pohyblivej zložky mzdy u zamestnancov, teda bonusov a prémie, v dôsledku čoho už zamestnanci neboli viac motivovaní podávať svoj najlepší možný výkon. Hlavným problémom je demotivovanosť bežného personálu a vedúcich pracovníkov prevádzky Lenty 6.

Hlavným cieľom bakalárskej práce teda je zhodnotenie a navrhnutie nefinančnej motivácie vedúcich pracovníkov pobočky hypermarketu v maloobchodnej firme, s cieľom prispieť k zvýšeniu spokojnosti zamestnancov a dosiahnutie primárnych cieľov pobočky hypermarketu, teda opätovné plnenie plánu predaja a zníženie fluktuácie. Pre úspešné splnenie tohto cieľa bola stanovená nasledujúca hlavná výskumná otázka: Vieme, čo motivuje zamestnancov na pobočke a aká je úroveň ich spokojnosti? Na základe hlavnej výskumnej otázky boli stanovené parciálne ciele. Prvým z nich je vypracovanie teoretických východisiek práce spolu s vysvetlením dôležitých pojmov. Ďalšími parciálnymi cieľmi sú: predstavenie spoločnosti, vykonanie výskumu a následné zhodnotenie výsledkov. Súčasťou práce je taktiež vyhodnotenie nasledujúcich cieľov kvalitatívnej analýzy, ktoré môžu pomôcť s vyhodnotením hlavnej výskumnej otázky. Najdôležitejšou je prvá otázka, pretože by nebolo možné vytvárať motivačný program pokiaľ by sme nepoznali čo zamestnancov reálne motivuje. Otázky 2-4 vyplývajú z teoretickej časti, a majú za úlohu zistiť aktuálny stav v najčastejšie nedostačujúcich častiach motivačných programov. Posledná otázka je už len súhrn toho, čo je potrebné zlepšiť alebo zmeniť v motivačnej stratégii.

1. Zistiť, čo motivuje zamestnancov v danej firme,
2. Zistiť, či sú zamestnanci spokojní s pracovným prostredím, kolektívom a finančným ohodnotením,
3. Zistiť, či je dobre nastavený work-life balance
4. Zhodnotiť súčasné kariérne plány
5. Zhodnotiť efektivitu existujúcich motivujúcich stratégií

METODIKA

K výskumu bola použitá už spomenutá kvalitatívna analýza, konkrétne bol výskum vykonaný metódou dotazníkového prieskumu za použitia štandardizovaného dotazníku a riadených štruktúrovaných osobných rozhovorov. Dotazník obsahuje len uzavreté otázky typu áno/nie a je zamarený na zisťovanie spokojnosti zamestnancov. Štandardizovaný dotazník bol distribuovaný v papierovej forme prostredníctvom manažérky ľudských zdrojov. Forma dotazníkového prieskumu bola zvolená kvôli jej malej časovej náročnosti a možnosti získania pomerne veľkého množstva dát. Výsledky dotazníku boli následne spracované a vyhodnotené v prehľadných tabuľkách. Riadené štruktúrované osobné rozhovory boli interpretované pomocou kvalitatívnej obsahovej analýzy. Výsledky sú zaznamenané formou zápiskov (Príloha B), a interpretované sú najkritickejšie problémy u vybraných vedúcich pracovníkov.

1 Teoretická časť

Teoretická časť práce sa zameriava na analýzu motivácie a jej význam v kontexte riadenia ľudských zdrojov a pracovného prostredia v maloobchodných firmách. Začne sa všeobecným konceptom motivácie, predstavia sa rôzne teoretické prístupy k téme motivácie a zdôrazní sa význam nefinančnej motivácie v pracovnom prostredí. Ďalej bude prezentovaná špecifiká motivácie vedúcich pracovníkov v maloobchodných hypermarketoch a významné faktory ovplyvňujúce ich spokojnosť a výkonnosť. Na konci teoretickej časti budú zhrnuté kľúčové poznatky a východiská, ktoré poslúžia ako základ pre návrh a implementáciu efektívnych nefinančných motivačných stratégií v praktickej časti práce.

1.1 Motivácia

Motivácia je intrapsychicky prebiehajúci proces, ktorý poháňa ľudí k dosahovaniu sebou stanovených cieľov, uskutočňovaniu aktivít a zlepšovaniu svojho života. Je to vnútorný pud alebo vonkajší podnet, ktorý vedie k správaniu smerujúcemu k dosiahnutiu určitého výsledku. Motivácia môže mať mnoho podôb a môže pochádzať z vnútornej túžby, vonkajšej odmeny alebo kombinácie oboch.

V psychológii existuje niekoľko teórií motivácie, ktoré sa snažia vysvetliť, ako a prečo sa ľudia rozhodujú a ako sa rozhodujú. Hlavným dôvodom tohto rozhodovania je motív, a teda spôsob jednania, ktorý nám má priniesť nejaké uspokojenie. Uspokojenie je zároveň aj hlavným dôvodom, prečo správne motivovaní jedinci dokážu z prostredia, v ktorom sa nachádzajú, častokrát vyťažiť maximum. V kontexte pracovného prostredia je porozumenie a riadenie motivácie kľúčovým faktorom úspechu organizácií. Pretože nemotivovaní alebo nesprávne motivovaní jedinci nedokážu podávať kontinuálne priaznivé alebo nadpriemerné pracovné výsledky. (Nakonečný, 2014, s. 15-19)

Existuje mnoho teórií riadenia pracovníkov s ohľadom na uspokojovanie ich potrieb. Vo svojej bakalárskej práci som sa zameril na dve, pretože práve tieto boli v najväčšej miere uplatňované na skúmanom subjekte v praktickej časti práce.

1.1.1 Maslowova hierarchia potrieb

Táto teória je jedným z najznámejších teoretických konceptov o motivácii ľudského správania. V odbornej literatúre (predovšetkým s praktickým dôrazom) sa často pochybovalo o jej praktickej aplikácii do motivačnej praxe, a to z dôvodu veľkej všeobecnosti pri skúmaní motívov ľudského správania. Ako však ukazuje skúsenosť, nesie

so sebou niektoré cenné podnety, ktorých rešpektovanie (či nerešpektovanie) môže ovplyvniť efektivitu motivačných procesov. Jeho význam rastie aj so sociálnou a kultúrnou vyspelosťou systémov a zamestnancov. Podstatou tejto teórie je vymedzenie rozhodujúcich potrieb človeka ako zdroja základných motívov jeho správania. Potreby sú usporiadané v určitom poradí - úrovniach (pyramídach potrieb), ktoré zároveň odrážajú dôležitosť (váhu) potreby v celej štruktúre potrieb. Do istej miery odrážajú aj hodnotovú orientáciu jedinca. (Urban, 2017, s 12-14)

1. Úroveň: Fyziologické potreby tvoria základnú úroveň Maslowovej hierarchie potrieb a riešia primárne existenčné potreby ľudí. Táto úroveň obsahuje rôzne veci dôležité pre prežitie a zabezpečenie fyzickej pohody. Hlavné prvky sú:

- **Jedlo a pitie (hlad a smäd)**
- **Spánok**
- **Oblečenie**
- **Bývanie**

Fyziologické potreby sú považované za relatívne stabilné a univerzálne, pretože ich uspokojenie je zásadné pre ľudí na celom svete. V závislosti na kultúrnych, sociálnych a ekonomických faktoroch však môžu byť vnímané odlišne. Je dôležité zdôrazniť, že napriek technologickému pokroku a rozvoju vyspelých krajín, sú fyziologické potreby stále neoddeliteľnou súčasťou ľudskej existencie. (Plamínek, 2015, s. 88-89)

2. Úroveň: Na druhej úrovni Maslowovej hierarchie potrieb sa zameriavame na potreby **bezpečnosti a istoty**, ktoré sú považované za druhý kľúčový faktor ľudskej existencie.

1. **Fyzické zabezpečenie:** Táto úroveň sa týka fyzického zabezpečenia a ochrany pred hrozbami a nebezpečenstvami. Kľúčom k naplneniu tejto potreby je zaistenie bezpečného a stabilného pracovného a environmentálneho prostredia.
2. **Finančné zabezpečenie:** Zabezpečenie v tejto dimenzii zahŕňa nielen fyzickú stránku, ale aj stránku finančnú. Finančná istota a stabilita sú kľúčom k naplneniu tejto potreby. Zamestnanci hľadajú finančnú istotu a stabilitu vo svojom pracovnom živote.
3. **Možnosť sociálno-ekonomického statusu:** Bezpečnosť zahŕňa aj možnosť náhleho sociálneho a ekonomického statusu, ktorý môže ovplyvniť životné

podmienky jednotlivca. Táto potreba sa stáva dôležitou, keď hrozí ekonomický a sociálny úpadok alebo recesie.

Dnes tieto potreby hrajú ešte väčšiu úlohu nielen v rozvojových krajinách, ale aj vo vyspelých spoločnostiach. Individuálne potreby zamestnanca ovplyvňuje aj zabezpečenie finančných zdrojov pre seba a svoju rodinu a schopnosť ustáť neočakávané zmeny spoločenského a ekonomického postavenia, ktoré vedú k ekonomickému útlmu. Zaistenie naplnenia týchto potrieb sa stáva kľúčovým faktorom spokojnosti a motivácie väčšiny zamestnancov. (Nakonečný, 2014, 332-337)

3. Úroveň: V strede pyramídy Maslowovej hierarchie potrieb sa zameriavame na **spolupatričnosť**, kde sú sociálne potreby jednotlivca napĺňané prostredníctvom vzťahov a interakcií s okolím, vrátane skupiny, spoločnosti a spoločnosti.

1. **Vzťahy:** Táto úroveň zdôrazňuje dôležitosť kvalitných vzťahov v pracovnom a osobnom prostredí. Zamestnanci cítia potrebu byť súčasťou tímu a vzájomne uznávať svoju hodnotu.
2. **Dynamika skupiny a spoločnosti:** Spolupatričnosť sa prejavuje v dynamike skupiny, spoločnosti a širšej spoločnosti. Zamestnanci hľadajú príležitosti, ako sa pripojiť k tímu, kde môžu zdieľať svoje skúsenosti a prispieť k celkovému cieľu organizácie.
3. **Kvalita medziľudských vzťahov:** U väčšiny zamestnancov, najmä tých kultúrne a profesne vyspelých, rastie potreba kvalitných medziľudských vzťahov. To znamená, že nie je dôležité len vzťahy budovať, ale aj sústrediť sa na ich kvalitu a hĺbku.
4. **Frustrácia z deficitu sociálnych vzťahov:** Nedostatok spolupatričnosti a sociálnych vzťahov je považovaný za dôležitý frustrujúci faktor. Tento nedostatočný rozmer môže negatívne ovplyvniť motivačný stav jedinca a jeho spokojnosť v pracovnom prostredí.
5. **Zvýšená pozornosť v motivačných aktivitách:** S tým, ako rastú kvalitné medziľudské vzťahy a rastie dopyt, je potrebné venovať stále viac pozornosti motivácii v oblasti spolupatričnosti. Túto potrebu môžu čiastočne uspokojiť aktivity zamerané na vytváranie skupiny, kolektívne usporiadanie a podporu skupinového ducha.

Zabezpečenie spolupatričnosti a kvalitných sociálnych vzťahov sú kľúčom k zlepšeniu pracovného prostredia a celkovej spokojnosti zamestnancov. (Bělohlávek, 2008, s. 40-41)

4. Úroveň: Na štvrtej úrovni Maslowovej hierarchie potrieb sa zameriavame na potreby **sebaúcty, uznania a ocenenia**, ktoré sú zásadné pre psychický vývoj jedinca a zmysel osobnej hodnoty.

1. **Sebaúcta:** Táto úroveň sa týka vnútornej hodnoty a sebavedomia jednotlivca. Uspokojenie potreby sebaúcty znamená, že jedinec môže hodnotiť sám seba, svoje schopnosti a osobné vlastnosti.
2. **Uznanie druhých:** To zahŕňa okrem sebaúcty aj potrebu uznania od ostatných. Jednotlivci cítia potrebu byť videní a oceňovaní v kolektíve a spoločnosti, čo zvyšuje ich význam a dôležitosť.
3. **Odmeny za prínos:** Uznanie a odmeny sa týkajú odmeňovania jednotlivých príspevkov. Zamestnanec chce byť videný a ocenený za svoj prínos a prínos pre organizáciu.

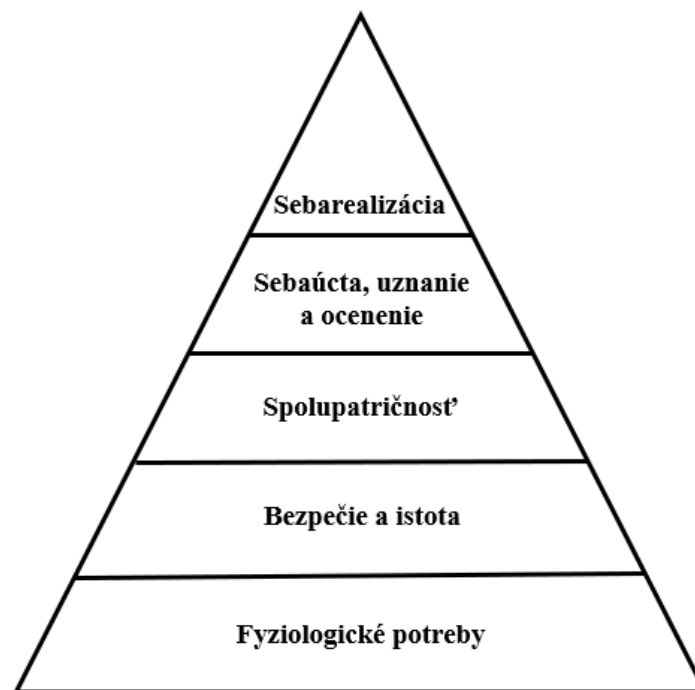
V pracovnom prostredí je dôležité venovať pozornosť akciám, ktoré podporujú sebaúctu a uznanie zamestnancov. Poďakovanie za prínos, jasné komunikačné kanály a možnosti rozvoja vedú k vytvoreniu pozitívnej pracovnej atmosféry a posilneniu sebavedomia jednotlivca. (Bělohlávek, 2008, s. 40-41)

5. Úroveň: Na vrchole Maslowovej hierarchie potrieb sú potreby **seberealizácie**, ktoré predstavujú najvyššiu formu individuálneho rozvoja a sebapoznania.

1. **Rozvoj osobných zručností:** Seberealizácia zahŕňa neustály rozvoj osobných zručností a schopností. Jedinec sa chce rozvíjať vo svojom odbore a čeliť novým výzvam, ktoré ho naplňujú a motivujú.
2. **Rozvíjanie pocitu vlastnej hodnoty:** Súčasťou seberealizácie je tiež neustále posilňovanie pocitu vlastnej hodnoty. Človek hľadá potvrdenie svojej hodnoty nielen v profesnom živote, ale aj v osobnom živote.
3. **Schopnosť ovplyvňovať život a okolie:** V rámci tejto úrovne potrieb chce mať človek možnosť aktívne ovplyvňovať svoj život a prostredie. Chcú nezávislosť a kontrolu vo svojich rozhodnutiach a jednaniach.
4. **Kreatívny pohľad na život:** Seberealizovaný jedinec prejavuje kreatívny pohľad na život a aktívne hľadá nové príležitosti a riešenia. Snaží sa realizovať svoj potenciál a dosiahnuť maximálny osobný rast.

5. **Život ako výzva:** Na úrovni seberealizácie človek vidí život ako nekonečný rad výziev a príležitostí k osobnému a profesnému rastu. Neustále sa snaží prekonávať svoje obmedzenia a dosahovať nové úspechy.

Seberealizácia je hľadanie vlastnej identity, realizácia vlastného potenciálu a hľadanie osobného rozvoja na najvyššej úrovni. Organizácie, ktoré podporujú a umožňujú zamestnancom dosiahnuť túto úroveň, vytvárajú prostredie, kde sa zamestnanci cítia spokojní a motivovaní k dosiahnutiu svojich cieľov. . (Nakonečný, 2014, s. 332-337)



Obrázok č. 1: Maslowova hierarchia potrieb

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Plamínek, 2015, s. 88-89)

1.1.2 McGregorova teória XY a jej význam pre proces motivácie

McGregorova teória nie je jednoznačne klasifikovaná ako motivačná teória. Zameriava sa predovšetkým na vytváranie efektívnych princípov riadenia ľudských zdrojov. Významné implikácie má aj v oblasti motivácie, kde riadenie ľudí prostredníctvom efektívnej motivácie je za určitých podmienok najefektívnejšou formou tohto procesu.

Jeden pohľad na ľudskú prirodzenosť je vyjadrený dvoma súbormi predpokladov formulovaných Douglasom McGregorom, bežne známym ako „Teória X“ a „Teória Y“. McGregor navrhol, že všetko vedenie by malo začať otázkou, ako sa lídri vidia vo vzťahu k ostatným. Tento prístup k riadeniu zdôrazňuje potrebu porozumieť ľudskej prirodzenosti. Teória X a Teória Y sú dva súbory predpokladov o ľudskej prirodzenosti. McGregor zvolil

tieto termíny, pretože chcel neutrálnu terminológiu bez sekundárnych konotácií „dobrý“ alebo „zlý“.

Tieto teórie a problémy aplikácie týchto princípov sú považované za základ motivačných procesov a definujú hlavné charakteristiky ich odlišností.

Teória X predstavuje „tradičné“ predpoklady o povahe ľudí. Podľa McGregora k nim patria: (Kohoutek a Štěpaník, 2000)

1. Obyčajný človek má vrodenu **nechuť k práci**, a preto sa jej vyhýba, kedykoľvek je to možné.
2. Pretože nechuť k práci je prirodzenou ľudskou vlastnosťou, treba ľudí nútiť, riadiť, usmerňovať a hroziť im trestami, pokiaľ nevynaložia potrebné úsilie na dosiahnutie organizačných cieľov.
3. Bežný človek chce svoje konanie smerovať tak, aby nemal žiadnu zodpovednosť. Má málo ambícií a chce si byť všetkým istý. (Bělohávek, 2008, s. 5-6)

Predpoklady teórie Y o ľudskej prirodzenosti sú nasledujúce:

1. Fyzické a duševné napätie je rovnako prirodzené ako hra alebo odpočinok.
2. Vonkajšia kontrola a hrozba odvety nie sú jedinými prostriedkami na dosiahnutie požadovaného úsilia. Ľudia vedia, ako sa viesť a ovládať. Stotožňujú sa s cieľmi spoločnosti.
3. Identifikácia s cieľmi je úmerná veľkosti odmien spojených s ich dosiahnutím.
4. Za vhodných podmienok sa obyčajný človek učí nielen prijímať, ale aj hľadať zodpovednosť.
5. Ľudia dokážu používať predstavivosť, dôvtip a kreativitu pri riešení organizačných problémov.
6. V modernom priemysle je intelektuálny potenciál priemerného človeka nedostatočne využívaný. (Leavitt, et. al. 1980)

Vyššie uvedené predpoklady sú zásadne odlišné. Teória X je pesimistická, statická a rigidná. Podriadených riadi predovšetkým nariadenie. Teória Y je naopak dynamická a flexibilná. Kládie dôraz na sebariadenie a kombinovanie individuálnych a firemných potrieb. Niet pochýb o tom, že oba predpoklady môžu ovplyvniť, ako manažér plní svoje manažérske úlohy a činnosti. (Kohoutek a Štěpaník, 2000)

Samozrejme existuje mnoho teórií, ale žiadna z nich nie je normatívna – za určitých okolností môžu byť vodítkom pri vytváraní stratégií riadenia. Vždy ich treba porovnávať s realitou. Nie sú to výsledky výskumu, vychádzajú z intuitívnych záverov. Akýkoľvek

„tvrdý“ prístup môže viesť k odporu a nepriateľstvu. Naopak, „mäkký“ prístup môže viesť k príliš liberálnemu režimu. Dobrí vodcovia uznávajú hodnotu a schopnosti človeka i nedostatky v správaní ľudí a korigujú ich správanie podľa situácie. (Kohoutek a Štěpaník, 2000)

Trh práce je v súčasnosti veľmi konkurenčný. To nám umožňuje prilákať kvalifikovaných ľudí za rozumný plat, ale je ťažké si ich dlhodobo udržať. Okrem finančnej odmeny je dôležité, aby človek pochopil, že si ho v tíme vážia a je uznávaná jeho odborná úroveň. To znamená, že dnešných profesionálov zaujíma tak tímová práca, ako aj možnosť sebarealizácie.

1.1.3 Dôležitosť motivácie v pracovnom prostredí

Každá firma, ktorá chce dobre fungovať sa musí starať o viacero oblastí, je dôležité mať majetok, know-how, zákazníkov, možno aj peknú budovu. Ale tím najcennejším v každej firme by mali byť vlastní ľudia. Nájsť dobrého zamestnanca je dôležité, ale aj náročné. Priemerných je veľa, slabých tiež a tých schopných je málo. Bez schopných sa žiadna spoločnosť nepohne vpred, keď takíto ľudia odchádzajú, často tvrdia, že im inde zaplatia viac alebo chcú rásť ďalej. V skutočnosti ich však na ich práci hnevali aj iné veci. Najschopnejší málokedy pracujú iba za peniaze. Nie je to ich hlavná motivácia. Schopní ľudia pracujú preto, lebo vo svojej práci vidia príležitosť niečo dosiahnuť, vidia ciele a výzvy. Produktívni ľudia majú radi veľké výzvy. (Plamínek, 2010, s. 71-73)

Mnoho šéfov sa viac venuje problémovým zamestnancom, než tým samostatným a výkonným, je to pochopiteľné lebo tam sú problémy ktoré treba riešiť. Ten dobrý zamestnanec sa časom začne cítiť zbytočný, lebo si ho nikto nevšima a nepochváli.

Veľa ľudí demotivuje to, že nevedia, čím presne ich práca prospieva spoločnosti. Každá firma má svoj veľký, dlhodobý cieľ, ktorý je rozdelený na množstvo menších úloh a projektov. Treba ľuďom vysvetliť, ako ich práca pomôže dosiahnuť tento cieľ a že ich práca nie je samoučelná. Povinnosťou šéfa je nielen prideliť zamestnancom prácu, kvóty a ciele, ale povedať im, načo to všetko slúži a na čo je to dobré.

Úprimný záujem o človeka – zamestnanca je viac ako peniaze. Úprimný záujem zamestnanci ocenia a budú si ho vážiť. Ústna, osobná komunikácia je nevyhnutná pre dobrú atmosféru v kolektíve. Uznanie nie je len chvála, ale aj čas, ktorý nadriadený venuje počúvaniu ľudí a rozhovoru s nimi. (Pavlík, 2022, s. 34-38)

Ak si firma chce udržať skutočné hviezdy, je potrebné poskytnúť im možnosť rastu. Ak majú pocit, že dosiahli strop a nemajú sa čo nového naučiť, odchádzajú. V úspešných

firmách sa vyvíja tlak na osobný rast. Školenia, tréningy, koučingy, zadávanie náročnejších a zložitejších úloh, preberanie čoraz väčšej zodpovednosti – to všetko si schopní ľudia vyžadujú a potrebujú. Treba brať do úvahy iniciatívu zamestnancov, pretože na svoju prácu sú expertmi a vedia, s akými problémami sa denne stretávajú. Tí najlepší preto majú dobré nápady, ako veci zlepšiť a je potrebné aby to mohli komunikovať aj smerom hore, kde ich návrhy budú vypočuté. Nadriadený nikdy nemôže znevážiť zamestnanca, ktorí prišiel s nápadom, ako to robiť lepšie. Je potrebné zvážiť, či je zamestnanecký návrh možné realizovať. Ak náhodou aj nie, je potrebné zamestnancovi poriadne vysvetliť prečo a uistiť sa, že zamestnanec vie, že jeho nápad bol seriózne zvážený.

Žiadnemu podnikateľovi sa nepodaril veľký úspech, pokiaľ bol na prácu sám, preto je nevyhnutné starostlivo si ľudí vyberať, úprimne sa o nich zaujímať a chrániť si ich – lebo sú najväčším bohatstvom. (Pavlík, 2022, s. 34-38)

Motivácia v pracovnom prostredí je kritickým faktorom ovplyvňujúcim výkon, nasadenie a spokojnosť zamestnancov. Dobre motivovaní zamestnanci sú často produktívnejší, kreatívnejší a menej náchylní na fluktuáciu. Dôležitosť motivácie v pracovnom prostredí možno vidieť v niekoľkých dôležitých aspektoch: (Plamínek, 2010, s. 71-73)

Zvyšuje výkonnosť:

Motivovaní zamestnanci obvykle investujú viac úsilia a energie do svojej práce. To zlepšuje celkový individuálny aj tímový výkon

Zvyšuje angažovanosť:

Motivovaní zamestnanci sú obvykle viac oddaní svojej práci. Cítia sa viac prepojení s firmou a jej cieľmi, čo zvyšuje lojalitu a oddanosť.

Zlepšuje pracovnú morálku:

Pracovná morálka úzko súvisí s úrovňou motivácie. Vysoká morálka vytvára pozitívnu pracovnú atmosféru a podporuje spoluprácu medzi zamestnancami.

Znižuje fluktuáciu a absenciu:

Dobre motivovaní zamestnanci menej často hľadajú iné pracovné príležitosti a sú menej náchylní k absencii, čo podporuje stabilitu pracovnej sily.

Posilňuje tímovú spoluprácu:

Motivovaní jednotlivci sú sklonnejší k spolupráci a zdieľaniu nápadov. Tím, kde je prítomná silná motivácia, môže dosahovať lepšie výsledky. (Brooks, 2003, s. 43-48)

Na záver je dôležité pochopiť, že motivácia nie je jednorazové úsilie, ale proces, ktorý vyžaduje neustálu pozornosť a starostlivosť od vedúcich a manažérov organizácie. Ľudské správanie je takmer vždy motivované niečím psychologickým. Ľudské správanie je však tiež riadené biologickými, kultúrnymi a situačnými aspektmi. Aj keď sa ľudia často vedome rozhodujú, či budú konať na základe svojich motivácií, ovplyvňujú ľudí aj na podvedomej úrovni. (Urban, 2017, s. 20-23)

1.1.4 Dimenzie motivácie zamestnancov

Finančná motivácia

Finančná motivácia, je jedna z najdôležitejších dimenzií ovplyvňujúcich správanie zamestnancov, zahŕňa rôzne odmeny a finančné stimuly zamerané na zvýšenie pracovného výkonu a angažovanosti ľudí v pracovnom prostredí.

Jednou z najdôležitejších podkategórií tejto dimenzie sú **mzdy a platy**. Mzda je hlavnou formou finančného stimulu v podnikateľskom prostredí. Fixná mzda je základná finančná odmena, ktorú zamestnanci dostávajú za svoje pracovné povinnosti. Tento prvok zaisťuje stabilitu príjmov a poskytuje základný rámec pre životné náklady zamestnancov. (Urban, 2017, s. 35-37) Táto podkategória zahŕňa okrem stálych miezd aj **prémie a príplatky**.

Bonusy sú často poskytované za dosiahnutie určitých cieľov alebo za vynikajúci výkon. Bonusy môžu byť stanovené na základe celkového výkonu zamestnancov alebo ako odmeny za výnimočné úspechy alebo príspevky za úspech spoločnosti. Mzdy sú dôležitou súčasťou všeobecnej štruktúry platov a ich transparentnosť a spravodlivé rozdelenie môže okrem individuálnej motivácie podporiť aj kolektívnu efektivitu pracovnej skupiny. Zamestnanci často považujú tieto výhody za dôležitý faktor, ovplyvňujúci ich pracovnú spokojnosť a lojalitu k organizácii. Táto dimenzia navyše zahŕňa **materiálne benefity**, ako sú darčeky, cestovné náhrady a firemné benefity, ktoré sú dodatočnými stimulmi na zvýšenie spokojnosti zamestnancov. (Forsyth, 2000, s. 69-73)

Nefinančná motivácia

Nefinančná motivácia je kľúčovým faktorom pri vytváraní pozitívneho pracovného prostredia a podpore angažovanosti zamestnancov. Táto forma motivácie zahŕňa niekoľko prístupov, z ktorých každý je navrhnutý tak, aby vyhovoval individuálnym potrebám a posilňoval tímové vzťahy.

Sociálna motivácia, prvá časť nefinančnej motivácie, kladie dôraz na budovanie pozitívnych vzťahov v pracovnom prostredí. Zamestnanci sú motivovaní uznaním a ocenením ich prínosov. Spoločnosti môžu zavádzať systémy odmeňovania, či už individuálne alebo tímové, a vytvárať kultúru, kde sú zamestnanci oceňovaní. (Plamínek, 2010, s. 81-86)

Ďalším dôležitým aspektom je **kariérna motivácia**, ktorá sa zameriava na rozvoj zamestnancov a postup v organizácii. Ponúkaním príležitostí na školenie, plánov kariérneho rastu a mentorských programov organizácia podporuje zamestnancov v ich osobnom a profesnom rozvoji. (Forsyth, 2000, s. 44-46)

Samostatnosť a zodpovednosť sú ďalšou dôležitou súčasťou nefinančnej motivácie. Tieto faktory umožňujú zamestnancom lepšie zvládať svoje pracovné úlohy a rozhodnutia. Zamestnanci majú možnosť pracovať na projektoch, kde môžu prejavíť svoju kreativitu a mať väčšiu slobodu pri plnení svojich úloh. (Nakonečný, 2014, s. 364-365)

Posledným aspektom je **inovačná motivácia**, ktorá podporuje kreativitu a prínos zamestnancov k inovačným procesom. Organizácie vytvárajú prostredie, ktoré podporuje prezentáciu nových nápadov, testovanie a aktívnu účasť na inovatívnych projektoch. Tieto aspekty nepenažnej motivácie sú neoddeliteľnou súčasťou holistického prístupu organizácií k podpore zapojenia zamestnancov a dlhodobej angažovanosti. (Ali Taha a Tej, 2012)

Ďalšie faktory

V tejto kategórii sa pozrieme na ďalšie faktory, ktoré môžu významne ovplyvniť motiváciu zamestnancov. A to prostredníctvom tímovej motivácie a rekreačných a wellness programov. **Tímová motivácia** sa zameriava na podporu spolupráce, komunikácie a vzájomnej podpory v rámci pracovnej skupiny. V tejto dimenzii sa organizácia snaží vytvoriť prostredie, kde majú ľudia v tíme jasné spoločné ciele a sú motivovaní spolupracovať na ich dosiahnutí. To môže zahŕňať rôzne aktivity, ako sú teambuildingové akcie, spoločné projekty a vzájomný rešpekt v rámci tímu. (Urban, 2017, s. 109-111)

Rekreačné a wellness programy podporujú všeobecnú pohodu zamestnancov. Tieto programy môžu zahŕňať rôzne formy odpočinku a relaxácie, ako sú rekreačné aktivity, zdravotné workshopy, cvičenia a podpora duševného zdravia. Zamestnancom ponúkajú možnosti zladíť pracovný a súkromný život, čo zvyšuje ich celkovú spokojnosť a motiváciu. Táto dimenzia je o vytváraní podmienok, ktoré podporujú zdravého tímového ducha a osobný rozvoj zamestnancov. Tímová motivácia a wellness programy nielen

posilňujú tímové vzťahy, ale taktiež zvyšujú celkovú spokojnosť s prácou a produktivitu zamestnancov. (Forsyth, 2000, s. 85-86)

1.2 Nefinančná motivácia

1.2.1 Význam nefinančnej motivácie

Veľa ľudí, pracujúcich na vedúcich pozíciách sa domnieva, že jediné o čo ich zamestnancom ide, a teda jediným motivujúcim prvkom v ich práci, sú peniaze. Mzda je samozrejme jeden z najdôležitejších prvkov, ale nie je to jediný prostriedok, ako motivovať svojich podriadených. Väčšina ľudí má totiž okrem peňazí aj iný motivačný prvok vo svojej práci, niekto môže napríklad preferovať zdravý work-life balance, dobrý kolektív alebo pocit, že ich práca má zmysel pre spoločnosť. To, že management a vedenie spoločnosti vie, alebo vynakladá snahu zisťovať, aké motívy majú ich zamestnanci, prispieva k úspešnosti práce celku. Pokiaľ máme svojich zamestnancov dobre motivovať, musíme najskôr pochopiť, čo ich motivuje. (Hagemann, 1995, s. 43-50)

„Manažéri tradične pracujú na rozvoji svojich finančných, plánovacích, marketingových a výrobných postupov. Vzťahom so svojimi podriadenými príliš často prikladajú druhoradý význam. Tie sú ale natolko dôležité, že by sa im mala venovať prvoradá pozornosť.“ - William Hewlet (Hagemann, 1995, s. 47)

Okrem peňazí, sú najčastejšími motivačnými prostriedkami:

- **Osobné postavenie:** potreba ľudí viesť, rozhodovať, riadiť a určitá pýcha na dosiahnuté postavenie by sa mala prejavovať u každého vedúceho pracovníka. Tento typ človeka sa snaží byť úspešný kvôli svojmu postaveniu v spoločnosti ale aj v osobnom živote. Nebezpečným aspektom je, pokiaľ o osobné postavenie usiluje intrigami a nie prácou. (Bělohlávek, 2008, s. 42-43)
- **Pracovné výsledky, výkon a odbornosť:** patria medzi najdôležitejšie z pohľadu firmy. Ľudia, ktorí majú radi svoju prácu a sú v nej dobrí, sa vo veľkej miere snažia v tejto práci vyniknúť a byť hlavnými ťahúňmi a energiou celej firmy. Takíto ľudia sú súťaživí, radi sa porovnávajú s ostatnými aj vyššie postavenými a robí im dobre, pokiaľ majú navrch. Pokiaľ sa im aktuálne nedarí, robia všetko preto, aby ostatných prekonali a boli zase na výsluní. (Bělohlávek, 2008, s. 42-43)
- **Istota:** ľudia zameraní na istotu neradi riskujú. Nepotrebujú mimoriadne príjmy ani vysoké postavenie. Sú spokojní s málom, ale musia to mať isté. (Bělohlávek, 2008, s. 42-43)

Priateľstvo a kolektív: pre ľudí tohto typu je najdôležitejším aspektom ich práce dobrá atmosféra a super kolektív. Majú radi ostatných a ostatní majú radi ich, takýto človek sa nerád háda, ale radšej ustúpi. Nedostatkom takto motivovaných zamestnancov je ich častý nezáujem o výsledky firmy. (Hagemann, 1995, s. 43-50)

- **Samostatnosť:** tento typ vyslovene neznáša pokiaľ im stojí niekto za zadkom a kontroluje ich. Radi si všetko robia po svojom, vrátane rozhodovania.
- **Tvorivosť (kreativita):** človek s touto motiváciou si hľadá zamestnanie, kde môže tvoriť niečo nové. Baví ho myslieť inak a čo nového by ešte vymyslel. (Bělohávek, 2008, s. 42-43)

1.2.2 Rôzne prístupy k nefinančnej motivácii

Nefinančná motivácia zamestnancov predstavuje širokú škálu prístupov, ktoré odrážajú rôzne potreby a očakávania ľudí. Tieto prístupy sú navrhnuté tak, aby vytvárali pozitívne pracovné prostredie a podporovali individuálne a kolektívne zapojenie. Úlohou ozajstného manažéra je stať sa motivujúcim manažérom. Musí vytvoriť také prostredie, v ktorom tím motivuje sám seba. Dôvera v ľudí je vynikajúcim krokom k vytvoreniu takéhoto prostredia. (Fairweather, 2009, str. 47)

Rôzne prístupy k nepeňažnej motivácii zahŕňajú:

Individuálny prístup

Individuálne plánovanie kariéry kladie veľký dôraz na vytvorenie individuálneho kariérneho plánu pre každého zamestnanca. Ide o proces identifikácie a využitia jedinečných talentov, ambícií a záujmov jednotlivcov a vytvorenie individuálneho rámca pre ich motiváciu. Možnosť rozvíjať svoje schopnosti patrí medzi vnútorné motivačné faktory a zároveň núti človeka sa vo vykonávanej činnosti zlepšovať, pretože to patrí medzi jednu zo základných ľudských potrieb. Netreba zabúdať na vhodnú adaptáciu do nového prostredia pri príchode na nové pracovisko a všetky vzdelávacie aktivity, ktoré sú nevyhnutné pre zamestnanca a aj pre spoločnosť. (Urban, 2017, s. 14-17)

Mentoring a osobná podpora zahŕňa školenia a individuálnu podporu zamestnancov s cieľom rozvíjať ich silné stránky, ale aj pracovať na oblastiach, ktoré potrebujú zlepšenie. Samotná kvalita mentora, v tomto prípade vedúceho, však často nepriamo závisí od kvality jeho pracovníkov. Pretože až tu sa ukazuje jeho schopnosť viesť a rozvíjať ľudí okolo seba, vrátane smerovania pracovníkov k vykonávaniu spoločných ale aj individuálnych cieľov. Môže sa ale stať, že pracovníci miesto dodatočného koučovania,

mentoringu či motivovania potrebujú „zmeniť vzduch“, a teda zmenu pracovnej náplne či dokonca zmenu funkcie, aby sa mohli aj naďalej rozvíjať. (Bělohávek, 2008, s. 72-75)

Tieto prístupy sú vhodné najmä pre vedúcich zamestnancov na všetkých stupňoch riadenia a kádrovú rezervu.

Tímový prístup

Podpora tímovej spolupráce sa zameriava na vytvorenie pozitívnej tímovej dynamiky a podporu kolektívnej spolupráce. Organizácia sa snaží vytvoriť prostredie, kde môžu zamestnanci efektívne komunikovať, zdieľať nápady a spolupracovať na dosiahnutí spoločných cieľov. Takéto prostredie formuje pracovnú skupinu, tá realizuje a zaisťuje vykonávanie stanovených úloh a tým sa dosiahne potrebného výkonu. Pracovné skupiny regulujú súbory sociálnych noriem, ktorých základom nie sú len pravidlá, zákony a ustanovenia, ale aj tradície či zvyky. Normy skupín majú okrem iného vymedziť aj priestor pre správanie a vystupovanie, určujú teda čo členovia môžu a čo nemôžu. (Bedrnová a Nový, 1994)

Kolektívne uznávanie a vytvorenie systému spoločného uznávania a zdôrazňovania úspechov tímov povzbudzuje zamestnancov, aby spolupracovali a dosahovali spoločné úspechy. Predsa len patria kolektívne pracovné úspechy a uznanie ostatných k najdôležitejším zložkám, ktoré podporujú pracovnú spokojnosť. Práve túžba po uznaní jednotlivca, nie však skupiny, vytvára samostatný typ pracovníkov. Títo ľudia majú neustálu potrebu sa s ostatnými porovnávať. Najdôležitejším spôsobom ako takýchto ľudí „zvládnuť“ a zabrániť tomu aby prišli o toľko potrebnú motiváciu je poskytovanie pravidelnej spätnej väzby v spojitosti s úlohami, pri ktorých budú prekonávať samých seba. (Plamínek, 2010, s. 81-85)

Rozvojový prístup

V rozvojovom myslení sa organizácie zameriavajú na podporu **rozvoja kompetencií** zamestnancov prostredníctvom školení, školiacich programov a nových kvalifikačných príležitostí. Jednou z najväčších výhod takéhoto rozvoja pracovníkov je postupná znížená potreba kontroly takýchto jedincov. Zvyšujúce sa kompetencie pracovníkov, a znížená potreba kontroly majú za následok, že vedúci pracovník môže využívať svoj čas na iné, dôležitejšie činnosti. Takýmito činnosťami môžu byť napríklad vlastný sebarozvoj, ďalší rozvoj svojich pracovníkov, prípadne priestor pre návrhy nových postupov práce či rôzne inovácie procesu riadenia. (Sinek, 2015, s. 201-208) Vytváranie štruktúrovaných plánov,

ktoré podporujú **kariérny rast**, umožňuje zamestnancom jasne vidieť ich možnosti postupu v rámci organizácie a stimulujú ich dlhodobú motiváciu. Predpokladom efektívnych štruktúrovaných plánov kariérneho rastu je systematický prístup k rozvoju pracovníkov a manažérov. Tento systematický prístup tvoria tri dôležité faktory, pri ktorých treba postupovať podľa nasledovnej postupnosti:

- Správne stanovenie potrieb pre rozvoj, pri ktorom sa zisťuje súlad medzi vzdelávaním s cieľmi organizácie
- Výber vhodných vzdelávacích metód a princípov pre dosahovanie stanovených cieľov
- Pravidelné vyhodnocovanie vzdelávania a tréningov a zisťovanie, či bola zvolená metóda vhodná vzhľadom ku výsledkom (Urban, 2003, s. 164-169)

Tieto prístupy vytvárajú rôzne stratégie podpory nefinančnej motivácie v pracovnom prostredí, zdôrazňujú dôležitosť individuálnej starostlivosti, podporujú kolektívnu atmosféru a neustály rozvoj zamestnancov. Dobrý manažér sleduje nielen krátkodobé a dlhodobé ciele spoločnosti, pre ktorú pracuje, urobí svoju prácu a zároveň dostane zo svojich zamestnancov tie najlepšie výsledky. Motivujúci manažér si uvedomuje, že ľudia v jeho tíme môžu myslieť inak než on, nepristupuje ku každému rovnako. Nesnaží sa za každú cenu naprávať slabiny členov tímu, ale rozvíjať silné stránky. Potrebuje vo svojom tíme ľudí, ktorí pochybujú a tým zároveň stimulujú manažéra.

1.2.3 Prednosti a výhody nefinančnej motivácie

Z dôvodov vysokého odvodového zaťaženia zamestnávateľov a sledovania % personálnych nákladov, väčšine spoločností nezostávajú financie na mimoriadnu peňažnú motiváciu zamestnancov alebo sú veľmi obmedzené. Je preto na vedúcich zamestnancoch a personálnom oddelení vymyslieť plány nefinančnej motivácie. Hlavným cieľom týchto plánov je stabilizácia personálu a jeho rozvoj. Každý odídený zamestnanec predstavuje dodatočné finančné náklady na hľadanie nového zamestnanca, ošatenie a jeho následné zaúčanie. (Koubek, 2015, s. 157-159) Preto sa dobré personálne oddelenie, respektíve manažment usiluje o zabezpečenie pracovnej atraktivity organizácie týmito spôsobmi, ktoré vychádzajú z Maslowovej pyramídy potrieb:

- Náležitou starostlivosťou o pracovné podmienky: predstavuje starostlivosť o pracovné prostredie, jeho estetickú stránku, odstraňovanie rizikovej práce, rozširovanie možností pre individuálnu pracovnú dobu a pracovný režim (napr. pružný pracovný čas)

- Dôraznou starostlivosťou o sociálne a hygienické podmienky práce: teda zlepšovanie starostlivosti o pohodlie zamestnancov, ako je stravovanie, šatňa, umývárne, odpočinkové miestnosti, parkovisko pre zamestnancov
- Starostlivosťou o sociálny rozvoj zamestnancov: je to starostlivosť o ich životné podmienky, ako napríklad príspevok na bývanie, rekreáciu, voľnočasové aktivity, tábory pre deti a iné.
- Zlepšovaním medziľudských vzťahov a sociálnej klímy v organizácii: vhodným štýlom riadenia ľudí, aktívnou účasťou pracovníkov na riadení, samostatnosťou v rozhodovaní a individuálnym prístupom k práci. Slušné medziľudské vzťahy a zaobchádzanie pozitívne vplývajú na kolektív a slúžia ako dobrý nástroj pri získavaní nových zamestnancov. (Hagemann, 1995, s. 43-50)
- Starostlivosťou o personálny rozvoj pracovníkov: je to výborný nástroj zvyšovania zamestnávateľskej atraktivity najmä pre vzdelaných odborníkov. Potenciálni uchádzači sa zaujímajú o možnosti kariérneho rastu a spôsoby, akými organizácia rozvíja pracovné schopnosti.
- Starostlivosťou o vzdelávanie pracovníkov: vzdelávanie nových a rekvalifikácia stávajúcich pracovníkov je jedným z najpoužívanejších nástrojov, zvyšujúcich pracovnú atraktivitu. Tým dáva spoločnosť najavo, že poskytuje perspektívu aj v prípade, že súčasná kvalifikácia zamestnancov nie je dostačujúca. Existencia systematického vzdelávania v organizácii (doškolenie, preškolenie alebo rozvoj pracovníkov) zvyšuje atraktivitu, prináša úžitok organizácii aj pracovníkov
- Udržiavaním významu organizácie, jej úspešnosti a perspektívy: pokiaľ je organizácia neúspešná, stávajúci zamestnanci ju opúšťajú, lebo nevidia perspektívu.
- Serióznosťou vo vzťahu k zákazníkom a etikou podnikania: firma s dobrou povestou zvyčajne nemá problém s vyhľadávaním a udržiavaním kvalitných zamestnancov. Naopak, zlá povesť, zapríčinená mzdou „načierno“, respektíve spojená s nejakými podvodmi, odrádza zamestnancov aj uchádzačov. Dobrá povesť sama o sebe je veľmi účinným nástrojom k získaniu a udržaniu zamestnancov. (Koubek, 2015, s. 157-159)

1.2.4 Prekážky a negatíva nefinančnej motivácie

Nefinančná motivácia ako nástroj odmeňovania má okrem istých zamestnaneckých výhod aj svoje negatívne stránky. Najzávažnejšou prekážkou väčšinou býva, že celkový motivačný program podniku nemá priamy motivačný význam. Teda vplyv na výkon „motivovaných“ zamestnancov a spolupracovníkov. Zamestnanci často pokusy o iné formy motivovania chápu ako ďalšie nároky od zamestnávateľa a nie ako nadštandardnú starostlivosť. Preto je nevyhnutné najprv vynaložiť úsilie na získanie prehľadu o tom, aké benefity by sa vo firme uplatnili. Môže sa tak stať napríklad tým, že sa zavedie benefit, na ktorý by zamestnanec vynaložil vlastné peniaze zo mzdy. V poslednej dobe je takouto výhodou u nás napríklad Multisport karta, ktorá nahrádza vstupy na športoviská a tým pádom je vo veľkom meradle využiteľná pre všetkých športujúcich ľudí. Zamestnanec ušetrí z vlastných peňazí a zamestnávateľ získa motivujúci benefit, čo nám značí, že ide o win-win situáciu. (Urban, 2017, s. 148-150)

Ďalšou prekážkou nefinančnej motivácie je napríklad to, že plošné zamestnanecké výhody nevyhovujú všetkým zainteresovaným rovnako. Tento problém môže nastať pri poskytovaní vyššie spomínanej Multisport karty. Tu dochádza k tomu, že nie všetci zamestnanci športujú. Preto je potrebné prísť s rovnocennou alternatívou pre ostatných. Tým môžu byť poukážky na kultúrne akcie ako divadlo, alebo napríklad Multisport karta využiteľná pre iného člena rodiny, napríklad pre dieťa. Pokiaľ vznikne pocit toho, že využívanie týchto výhod je nespravodlivé, môže to viesť dokonca k podnecovaniu nespokojnosti niektorých zamestnancov. Poskytovanie plošných výhod preto nie je v porovnaní s finančným motivovaním také účinné, no akonáhle sú nejaké výhody zavedené, je zložité ich zrušiť. (Bělohávek, 2008, s. 43-45)

Zlá propagácia zamestnaneckých výhod taktiež patrí k prekážkam akejkoľvek snahy zamestnávateľa o lepšiu motiváciu svojich zamestnancov. Pokiaľ zamestnávateľ informuje zamestnancov napríklad brožúrkami, nástenkami alebo neinformuje vôbec, zamestnanci ani nemusia vedieť, že majú nárok na nejaké benefity. Zlým nástrojom však môže byť aj ťažko pochopiteľný výklad či nezmyselné podmienky získania benefitov. (Urban, 2017, s. 148-150)

Zisťovanie výhod konkurencie môže v tomto prípade tiež predstavovať dvojsečnú zbraň. Na jednej strane je nevyhnutné, ba až žiadúce, zisťovať nefinančné výhody konkurencie minimálne v rovnakom alebo podobnom odvetví v regióne, v ktorom daná firma pôsobí. Na strane druhej, okamžité zavedenie benefitov, ktoré má konkurencia, môže

mať úplne opačný dopad, než by sme očakávali. Pretože podnik by mal vždy dbať na potreby svojich zamestnancov, a podľa toho prispôsobovať aj benefity, ktoré plánuje zaviesť. Na rôznych pracovných trhoch sa preto pravidelne stáva to, že sa firmy predbiehajú v tom, aký benefit navyše by poskytlí oproti konkurencii. Tým však dochádza k tomu, že mnohé nezmyselné benefity strácajú na motivačnom pôsobení. (Urban, 2017, s. 148-150)

Ako ukazuje bežná prax, najväčšími prekážkami a nedostatkami nefinančnej motivácie zamestnancov je však nedostatok zdrojov na motiváciu a nezáujem vedenia spoločnosti nepenažne motivovať.

1.3 Špecifiká nefinančnej motivácie v maloobchode

1.3.1 Maloobchod

Maloobchodný predaj je činnosť zameraná na predaj tovarov alebo služieb konečnému spotrebiteľovi pre jeho osobnú spotrebu.

Druhy maloobchodných prevádzok:

- Maloobchodné predajne **samoobslužné** sú také, ktoré majú minimálny počet obsluhujúceho personálu, ktorý nie je primárne určený pre vyhľadávanie tovaru pre zákazníka a konzultácie o tovaru. Používa vernostné karty, na ktoré si zákazník uplatňuje zľavu, respektíve zbiera body na budúcu zľavu. V tomto prípade si zákazník musí uvedomiť, že nižšia cena je tu preto, že ho nikto neobsluhuje.
- Maloobchodné predajne **s voľným výberom tovaru** majú predavačov, u ktorých sa môže zákazník prekonzultovať ohľadom tovaru. Prevádzkové náklady na týchto predavačov sú zahrnuté v cene tovaru.
- Maloobchodné predajne **s obmedzenou obsluhou** zabezpečujú vyššiu úroveň obsluhy zo strany personálu, a to nielen v konzultácii ohľadom tovaru, ale aj umožňujú nákup tovaru na splátky.
- Maloobchodné predajne **s úplnou obsluhou** predstavujú okrem značkových butikov aj menšie predajne kde je personál určený na vyhľadávanie, porovnávanie a odporúčenie výberu tovaru pre zákazníka. (Kotler, 1995, s. 434-438)

Poznáme však aj rozdelenie Podľa sortimentu:

1. Predajne so širokým sortimentom: veľký počet rôznych tovarových skupín (obuv, odevy, textil). Obchodné domy, hypermarkety
2. Predajne s úzkym sortimentom: niekoľko tovarových skupín (čerpacie stanice)
3. Predajne s hlbokým sortimentom: veľký počet variantov v jednotlivých skupinách (pánske, dámske, detské hodiny)
4. Predajne s plytkým sortimentom: jeden alebo málo variantov v jednotlivých skupinách (samoobsluha – niekoľko druhov syra, dva druhy šampónov)

Typy predajní

- Špecializované predajne: úzky a hlboký sortiment (knihy, nábytok, značka Adidas)
- Menšie samoobsluhy: Úzky, plytký alebo stredne široký potravinársky i nepotravinársky sortiment napr. v rámci sídlisk.
- Obchodné domy: Široký, nie príliš hlboký sortiment. Existujú samostatné oddelenia. Napríklad obchodné domy v menších mestách.
- Supermarkety: Široká ponuka potravinárskeho tovaru, nepotravinársky tovar je len doplnkový, samoobslužný predaj, časť tovaru pultový predaj (Billa, Albert)
- Hypermarkety: Predajná plocha nad 2 500 m², do 20 000 m².
- Samoobslužný predaj, zľavy, akcie, široký sortiment potravinového i nepotravinového tovaru, cestovné kancelárie, banky
- Diskontné predajne: Nízke ceny, množstevné zľavy, samoobsluha, slabo vybavený interiér, nedostatok služieb, na okrajoch miest

1.3.2 Nefinančná motivácia v maloobchode

Maloobchodné reťazce majú svoj zväčša ustanovený motivačný systém. Tvorí ho hodinová mzda a odmeny. Hodinová mzda je v súlade s aktuálnym mzdovým systémom s ohľadom na stupeň náročnosti práce. Výška bonusov môže byť stanovená zamestnávateľom podľa očakávaného obratu spoločnosti, samotnej jednotlivej prevádzky, respektíve kombináciou oboch. Výšku bonusov môžu ovplyvňovať tiež iné ustanovenia, ako je % odpisov a strát, % fluktuácie a podobne.

Vedenie jednotlivých pobočiek zväčša nedisponuje finančnými prostriedkami na samostatné zvyšovanie plátov zamestnancov. Je preto na konkrétnom vedúcom/riadiťovi, akým nefinančným spôsobom namotivuje svojich podriadených k lepšiemu výkonu.

Vychádzame z predpokladov, že pre každého zamestnanca je dôležité naplniť svoje fyziologické potreby, mať pocit istoty a bezpečia (pyramída potrieb podľa Maslowa).

Na prevádzke je potrebné zabezpečiť komfortné podmienky pre prácu, a teda svetlo, teplo, dostatok funkčných pracovných prostriedkov, pracovného ošatenia a iných. Čo sa týka bezpečia a istoty, so zvyšujúcim sa vekom zamestnancov naplnenie tejto potreby iba stúpa. Zamestnanci „pár rokov pred dôchodkom“ potrebujú istotu stabilnej práce a sociálnych istôt. Naplnenie tejto potreby je tiež dôležité pre ľudí, ktorí majú malé deti, hypotéky a potrebujú istotu stabilného príjmu.

K vyššie uvedeným potrebám je veľmi dôležité doplniť aj pocit spolupatričnosti. Je teda na vedúcom na každej úrovni hierarchie vytvoriť kolektív. „Ľudia neodchádzajú od spoločnosti, ale od manažéra“ (75% of people leave their job because of their boss). Základnou podmienkou je vždy slušné správanie.

Sociálne uznanie a ocenenie

V maloobchode sú profesie, ktoré často nevidíme, ale fungovanie bez nich by bolo veľmi problematické. Takýmito profesiami môžu byť hlavne skladníci, umývači riadu, upratovačky a podobne. Každá profesia si okrem finančného ohodnotenia zaslúži aj nefinančné uznanie. Pre vytvorenie a udržanie pozitívneho myslenia v kolektíve, vážnu úlohu zohráva uznanie vkladu každého zamestnanca. Treba si uvedomiť, že úroveň starostlivosti, uznanie, respektíve ocenenie, môžu do určitej miery kompenzovať nedostatky peňažného odmeňovania. Nedostatočná starostlivosť a uznanie, sa môže prejaviť v tlaku zamestnancov na peňažnom odmeňovaní.

„Ak je dostatočne naplnená potreba príslušnosti (teda vzťah k celku), stretávame podľa hierarchie A. Maslowa potrebu byť v tejto príslušnosti jedinečným, výlučným a predovšetkým uznávaným prvkom. Pre ľudí, usilujúcich sa o dosiahnutie tejto úrovne motivačnej polohy sa stáva dôležitým porovnanie.“ (Plamínek, 2010, s. 81-82)

Kariérny rozvoj

Keď hovoríme o plánovaní pracovnej kariéry, ide vždy o individualizovaný plán pre konkrétneho pracovníka. Väčšinou sa vytvára pre manažérov a špecialistov, resp. pre tzv. kádrovú rezervu. Príprava plánu pracovnej kariéry má 4 kroky:

1. Pracovník sám hodnotí svoje schopnosti a stanoví si pracovné ciele
2. Organizácia hodnotí individuálne schopnosti a rozvojový potenciál pracovníka

3. Pracovník je informovaný o tom, aké sa mu ponúkajú možnosti a akú kariéru môže v organizácii dosiahnuť
4. Pracovník, jeho nadriadený a personalista spoločne stanovujú reálne ciele kariéry pracovníka a vypracujú plán na dosiahnutie týchto cieľov

Výsledkom tohto procesu je plán kariéry a teda plán osobného rozvoja. Súčasťou procesu je periodická kontrola a hodnotenia pracovníka z hľadiska plnenia úloh, ktoré sú stanovené v pláne. (Koubek, 2015, s. 119-121)

Väčšina manažérov si pod pojmom sebarealizácia predstaví kariérny postup. Zamestnanci, ktorí podľa názoru manažéra na kariérny postup nemajú predpoklady, ako vedomostné, zručnostné, vzdelanostné, povahové a iné, sa preto podľa neho v práci realizovať nemôžu. Uniká im pritom fakt, že pre mnohých zamestnancov je sebarealizácia ani nie tak kariérny postup, ako napríklad to, že sa stávajú odborníkmi, špecialistami na svojej súčasnej pracovnej pozícii a že sa priebežne učia niečo nové. V niektorých prípadoch je treba za týmto tvrdením hľadať obavu manažéra o vlastné pracovné miesto, respektíve z toho, že pokiaľ sa podriadený bude realizovať, časom za neho bude musieť hľadať náhradu. Málokto manažéri si uvedomujú, že sebarealizáciou zamestnancov ich potrebujú nielen „dostať“, ale najmä udržať.

Autonómia a zodpovednosť

Zamestnanci, ktorí sú motivovaní výkonom, majú zvýšenú potrebu výkonu a chcú dosahovať najlepšie výsledky, motivuje ich možnosť vyriešiť problém a prekonávať prekážky. Spoločným menovateľom ich motivácie je snaha posilniť si svoje sebavedomie a dokázať si, že sú vo svojej práci dobrí. Týchto pracovníkov môžeme motivovať zadávaním náročnejších, samostatnejších alebo širších úloh. Pri týchto úlohách im dávame možnosť vidieť výsledky ich práce a zdôrazňujeme ich osobné schopnosti pri úspešnom plnení úloh. Upozorňujeme ich na nové skúsenosti, ktoré im tieto úlohy a výzvy prinášajú. Spätná väzba takýmto zamestnancom by mala byť vecná, lebo chcú vedieť, čo robia dobre a čo zle, aby sa mohli zlepšiť. Ak im budeme dávať nenáročné úlohy, môžu to chápať ako prejav nedôvery a môže to znižovať ich motiváciu.

Keď hovoríme o autonómii, táto forma motivácie je vhodná pre zamestnancov, ktorí môžu presadiť vlastný názor a rozhodovať. Majú zvýšenú potrebu moci, čo sa môže prejavovať sklonom k prísnejšej kontrole a ovplyvňovaním iných. Dobré sa uplatňujú v situáciách, kedy je potrebné presvedčiť ostatných a nie je priestor pre kompromis napríklad pri časovo ohraničených úlohách. V niektorých prípadoch ich správanie môže

byť v pracovnom prostredí nežiadúce, hlavne ak majú tendenciu zasahovať do práce ostatných alebo sledovať iba vlastné ciele. (Urban, 2017, s. 37-39)

Zodpovednosť k práci je často dôsledkom vyšších osobných právomocí. Rozhodovanie u vyššie postavených pracovníkov ide ruku v ruku so zodpovednosťou a teda pri vyššom postavení má vedúci pracovník na jednej strane vyššiu zodpovednosť ale na strane druhej aj vyššiu právomoc. V niektorých prípadoch sa môže stať, že takíto manažér nenachádza balans medzi zodpovednosťou a právomocami, respektíve pokiaľ je veľmi sústredený na cieľ, môžu mu uniknú náklady v kolektíve. Vo firemnej hierarchii, čím je človek na vyššej pozícii, tým sú jeho samostatnosť a rozhodovacie právomoci vyššie, úmerne tomu stúpa aj jeho miera zodpovednosti (za výsledok, za ľudí).

Tvorivá sloboda a inovácie

Osoby s touto motiváciou ich práca baví a zaujíma, pretože zodpovedá ich schopnostiam a záujmom. Keď chceme podporiť motiváciu týchto jedincov, je potrebné vytvoriť príjemnú pracovnú atmosféru a prideliť zaujímavé úlohy. Môžeme ich motivovať aj tým, že im budú prideliť úlohy, ktoré ich bavia alebo na ktorých najradšej pracujú. (Urban, 2017, s. 37)

1.3.3 Implementácia nefinančnej motivácie do praxe

Už štúdie z 1. polovice 20. storočia ukázali, že vedúci pracovníci by boli schopní vytvárať sociálnu klímu, podnecujúcu pracovný výkon, mali by byť školení a pripravení nielen technicky, ale aj sociálne a psychologicky.

Predstavitelia školy ľudských vzťahov sa domnievali, že každý podnik by mal sledovať dva ciele – vyrábať tovary a „uspokojovať zamestnancov“. Vyžaduje si to, aby manažment podniku:

- Motivoval zamestnancov tým, že im bude vysvetľovať, aký zmysel má ich práca a ostatné činnosti
- Podporoval čo najväčšiu súdržnosť pracovných skupín – robotníci musia dobre vychádzať medzi sebou a cítiť, že si ich váži aj vedenie
- Zmenil štýl riadenia, ktorý by v budúcnosti nemal byť autoritatívny ako v Taylorovej teórii, ale chápujúci a podporujúci (Vojtovič, 2006, str. 85-86)

Riadenie ľudských zdrojov je strategický a celostný prístup k riadeniu najcennejšími aktívami organizácie, ľuďmi, ktorí individuálne a kolektívne prispievajú k dosahovaniu organizačných cieľov.

Riadiť ľudské zdroje predovšetkým znamená investovať do ľudí, pristupovať k nim ako k hlavnému výrobnému imaniu, zdroju konkurenčnej výhody, vzdelávať, rozvíjať, myslieť na nich z hľadiska dlhodobej perspektívy (strategicky). (Vojtovič, 2006, str. 253)

Každý schopný manažér a personalista si uvedomujú, že môžu mať aj tie najvýkonnejšie stroje, ktoré keď nebude mať kto obsluhovať, budú zbytočné. Zároveň, si uvedomujú, že peniazmi udržia pracovný výkon len do určitej úrovne. Preto sa snažia vymýšľať iné spôsoby, ako by motivovali svojich zamestnancov a tým z nich časom vyprodukovali odborníkov vo svojej práci.

Stabilný kolektív predstavuje pre manažéra ľudských zdrojov menej práce (na vyhľadávanie, školenie a podobne), pre manažéra rýchlejšie dosiahnutie plánovaných cieľov, možno menej kontroly, pretože stabilný kolektív vie, čo má robiť. (Urban, 2017, s. 148-150)

Správna motivácia je náročný proces, pretože každý člen tímu je iný. Ak teda manažér chce dosahovať dobré výsledky, musí poznať svojich ľudí – a na to treba s každým stráviť určitý čas. Pomôže mu to lepšie porozumieť svojmu zamestnancovi, zistiť, ako robí svoju prácu, vybudovať si vzťah, uvedomiť si, ako zamestnanca rozvíjať ďalej. Zamestnanec získa pocit, že sa o neho nadriadený zaujíma nielen ako o „pracovné ruky“, ale aj ako o človeka, povzbudí ho to k prejavu vlastných nápadov, napomôže to budovaniu ducha a morálky tímu. Pravidelný kontakt s členmi tímu manažéra včas upozorní na možné akékoľvek problémy, ktoré by mohli hroziť firme. Získa tiež bez problému spätnú väzbu. V dobrých spoločnostiach sa preto „šperkuje“ iná oblasť než finančná. S pomerne malými nákladmi sa dá vytvoriť príjemné pracovné prostredie (napríklad vstupná hala, jedáleň, odpočinkové miestnosti). Nemenej vážne je zabezpečenie dostatku kvalitných pracovných odevov a pracovných nástrojov, pretože ich nedostatok negatívne ovplyvňuje náladu na pracovisku. Skvalitnenie pracovného prostredia predstavuje kvalitné osvetlenie, dostatočnú ventiláciu, pitný režim, dostatok osobného priestoru.

Je dôležité poznať záujmy a potreby svojich zamestnancov a tomu prispôbiť na mieru iné motivačné nástroje než tie finančné. (Bělohávek, 2008, s. 43-49)

V spoločnosti, kde sa využívala výlučne finančná motivácia, je pri zavádzaní tej nefinančnej motivácie dôležitá dôkladná príprava.. Podstatou je tvorba vhodnej komunikačnej stratégie s ohľadom na to, ktorej cieľovej skupine bude zmena prezentovaná, ktoré informácie im budú komunikované a akým spôsobom. Dôležité je

načasovanie a množstvo informácií tak, aby bola cieľová skupina na zmenu pripravená, motivovaná, ale aby sa zavedením nespôsobila panika.

V mojej bakalárskej práci sa budem venovať prípravou a implementáciou nefinančnej motivácie procesným plánovaním, teda definovaným najvyšším predstaviteľom skúmaného objektu – riaditeľkou hypermarketu. Charizmatický vodca, ktorá dokáže strhnúť svojich ľudí k naplneniu vízie spoločnosti a zamestnanci ju s dôverou nasledujú.

1.4 Východiská teoretickej časti

Keď vychádzame zo spomenutej Maslowovej teórie, vieme že zamestnancom na akejkol'vek úrovni potrebujeme zabezpečiť splnenie základných životných potrieb. Tým, že dostávajú mzdu, môžu naplniť svoje fyziologické potreby (jedlo, bývanie). Zabezpečením bezpečného pracoviska a dobrých medziľudských vzťahov na pracovisku zabezpečujeme ich ďalšie potreby. Na základe McGregorovej teórie vieme, že zamestnancov môžeme rozdeliť do dvoch kategórií: kým jedni pracujú preto, že to je nevyhnutnosť, druhá kategória sa v práci realizuje a je to pre ňu vnútorná hnacia sila a motivácia.

Podľa Hagemannovej (Motivace, 1995) „mnoho ľudí na vedúcich pozíciách si myslí, že jediné čo ich zamestnancov motivuje sú peniaze. Mzda je samozrejme dôležitá na naplnenie základných ľudských potrieb, nie je však jediným prostriedkom, ktorý motivuje podriadených. Väčšina ľudí má aj iné motivujúce faktory. Preto je dôležité, aby management a vedenie spoločnosti vynakladalo snahu zisťovať, aké motívy majú ich zamestnanci. Toto poznanie prispieva k úspešnosti práce celku. Pokiaľ máme zamestnancov dobre motivovať, musíme zistiť čo ich motivuje. Z týchto viet, ako aj z časti „Implementácia nefinančnej motivácie do praxe“ vieme teda určiť hlavnú výskumnú otázku, ktorou je: „Vieme, čo motivuje zamestnancov na pobočke a aká je úroveň ich spokojnosti?“

Z pohľadu zamestnávateľa je však prioritou vytvoriť prostredie, v ktorom zamestnanci prevádzky nie sú primárne finančne motivovaný, a preto sa snaží vytvoriť prostredie, v ktorom zamestnanci sami zistia čo ich motivuje a túto skutočnosť vedia dať najavo svojmu zamestnávateľovi.

V praktickej časti budú hodnotené uskutočnené kroky, ktoré viedli k tomu, aby sa z frustrovaných jednotlivcov vytvorila zodpovedná a vnútorne motivovaná skupina. Vďaka záujmu od zamestnávateľa a riaditeľky prevádzky, bolo potrebné docieľiť stavu,

kde za pomoci minimálnych nákladov a v čo najkratšom čase dosiahneme čo najväčší prínos ako pre zamestnávateľa tak aj pre zamestnancov samotných.

2 Praktická časť

2.1 Predstavenie spoločnosti

Spoločnosť Lenta, s. r. o. (ďalej len „Lenta“) bola založená v roku 2001 súkromným vlastníkom ako prevádzka predajne Cash & Carry. Postupom času sa rozrástla na súčasných približne 250 prevádzok, z čoho 84% tvoria hypermarkety a zvyšnú časť tvoria predajne malého formátu. Plocha jedného hypermarketu sa pohybuje od 7-12 tisíc m², plocha predajne expres je od 400 – 800 m².

Spoločnosť sa zameriava na predaj potravín a nepotravinárskeho tovaru. Potraviny tvoria približne 70% sortimentu celkového obratu a nepotraviny približne 30%. Keď hovoríme o potravinách, asi 10% tvorí ultra-fresh, teda rýchlokaziace sa potraviny, ktoré si každá prevádzka formátu hypermarket vyrába vo vlastnej réžii. Ide o produkciu vlastnej pekárne, studenej a teplej kuchyne, vlastnej rozrábky mäsa a výroby mäsových výrobkov. Patrí do top 5 obchodných spoločností v danej krajine z hľadiska výšky obratu a predajnej plochy.

Mzda zamestnancov sa tvorí z hodinovej mzdy a pohyblivej zložky – prémie. Prémie sa vyplácajú pre líniový personál na mesačnej báze a závisia od plnenia plánu obratu konkrétneho oddelenia, respektíve plnenia konkrétnych ukazovateľov pomocných oddelení.

Mzdové ohodnotenie vedúcich pomocných oddelení (údržba, pokladne, príjem tovaru a oddelenie kontroly) sa skladá z mesačnej mzdy, plnenia plánu obratu prevádzky a vlastných kritérií konkrétneho oddelenia – splatné kvartálne. Mzda vedúcich obchodných oddelení je tvorená mesačnou mzdou, a bonusmi za plnenie plánu obratu, ktorý je vyplácaný po ukončení každého kvartálu.

Mzda manažéra ľudských zdrojov je tvorená mesačnou mzdou a prémiami za plnenie plánu obratu pobočky a dodržanie percenta fluktuácie zamestnancov danej pobočky – splatné raz za kvartál.

Mzda riaditeľa a zástupcu riaditeľa je tvorená mesačnou mzdou a ročným bonusom, ktorý závisí od percenta plnenia plánu danej pobočky.

Keďže mzdové ohodnotenie je centrálné schválené, na prevádzke nie je možné rozhodovať o zvyšovaní alebo znižovaní platu zamestnancov.

Pre túto bakalársku prácu budem analyzovať nefinančnú motiváciu vedúcich zamestnancov prevádzky „Lenta 6“ od leta 2020 po leto 2021. Okrajovo sa dotknem aj nefinančnej motivácie celého personálu.

Dlhodobou bola jednou z najziskovejších prevádzok spoločnosti Lenta, dosahovala nadpriemerný obrat. Avšak približne pred dvomi rokmi sa v jej blízkosti otvorili dva nové hypermarkety spoločnosti Lenta a obrat Lenty 6 sa výrazne znížil (asi o 1/3 celkového obratu). Hovoríme o vnútornom kanibalizme. Na pobočku bola určená nová riaditeľka, ktorá mala „vymyslieť“ ako dosiahnuť opätovné plnenie plánu. Je to osoba vnútorne veľmi motivovaná a energická.

Po prvotnej analýze, ktorú vykonala nová riaditeľka vieme že:

- Obraty klesli o jednu tretinu z dôvodu otvorenia nových pobočiek v blízkosti
- Plán obratu sa neplní už jeden a pol roka
- Straty na tovare (pozáručný, poškodený tovar) stúpajú
- Na súčasný obrat je príliš veľa zamestnancov
- Zamestnanci už jeden a pol roka nedostávajú prémie
- Veľa starých zamestnancov zvažuje svoj odchod lebo ich mzda za posledných jeden a pol roka klesla, na mieste ich drží iba spomienka na „dobré časy“
- Zvyšuje sa % fluktuácie
- Mzdové ohodnotenie nie je možné upraviť

Tieto faktory sa v značnej miere odrážajú na celkovej atmosfére pobočky a správaní zamestnancov. Nálada v pracovnom kolektíve bola negatívna v dôsledku zvyšujúceho sa stresu pri práci a absencie pozitívnych výsledkov, čo sa odzrkadľovalo na celkovej práci a výkonoch.

Ak by sme implementovali k analýze hypermarketu jednotlivé vývojové fázy podľa Plamínka a Fišera z r. 2005, videli by sme, že fázy užitočnosti, efektivity a stability má prekonané. Kvôli výsledkom z posledných 2 rokov však 4.fázu – dynamiku – nedosahuje.

Keďže hovoríme o pobočke s asi 360 zamestnancami, vrátane 21 manažérov, a potrebe „priniesť nový vietor“, aby sa zabezpečilo plnenie cieľov spoločnosti, je potrebné začať nefinančnou motiváciou vedúcich pracovníkov. Hierarchia prevádzky Lenty 6 je uvedená v Prílohe C.

Robil som výskum spokojnosti zamestnancov so svojim zamestnávateľom, porovnával som výsledky po uplynutí ôsmich mesiacov, kedy sa tento prieskum realizoval opakovane v rámci skúmaného hypermarketu.

Daný dotazník vychádza zo štúdie Natashy Josefowitz z roku 1985 a bol upravený na podmienky hypermarketu Lenta 6. Dotazník bol vybraný ako vhodný z dôvodu, že obsahoval široké pole otázok týkajúcich sa motivácie zamestnancov. Jednotlivé skúmané otázky som konzultoval s riaditeľkou hypermarketu. V dotazníku boli zohľadnené jej pripomienky, vychádzajúce zo správania zamestnancov a ich aktuálneho postoja k svojim povinnostiam. V tomto prípade bol použitý pre jeho rýchly a komplexný pohľad na situáciu v celom hypermarkete. (Josefowitz, 1995, s. 287-288)

Dotazník pozostáva zo štyroch častí a skúma atmosféru v pracovnom kolektíve spoločnosti. Pozostáva zo zatvorených otázok (iba možnosti áno/nie) v štyroch okruhoch:

- Čo si myslím o spoločnosti Lenta
- Vzájomné uznanie
- Podpora nadriadeného
- Cítim sa tu dobre

2.2 Kvalitatívna analýza súčasného stavu

Výskumom je analýza motivácie zamestnancov, ktorá bude vykonaná prostredníctvom kvalitatívnej analýzy. Zámerom je hĺbkové porozumenie motivujúcich faktorov, ktoré ovplyvňujú pracovníkov v špecifickom pracovnom prostredí hypermarketu. Dotazníkový prieskum a osobné rozhovory sú zamerané na identifikáciu kľúčových aspektov, ktoré formujú pracovnú motiváciu a prispievajú k spokojnosti zamestnancov. Tento prístup umožňuje detailnejšie pochopenie zložitých motivujúcich faktorov, ktoré môžu byť často vynechané v kvantitatívnych metódach. Úsilie je teda zamerané na získanie hlbších znalostí o motiváciách zamestnancov a poskytnutí kvalitatívnych dát, ktoré môžu slúžiť ako základ pre definovanie existujúcich problémov a návrhov na ich riešenie či úplné odstránenie.

2.2.1 Ciele kvalitatívnej analýzy

Ciele kvalitatívnej analýzy boli stanovené tak, aby poskytli prehľad o súčasnej situácii prevádzky „HM“. Analýza má za úlohu hlbšiemu porozumeniu potrebám a motivácii zamestnancov, identifikovanie nedostačujúcich oblastí v pracovnom prostredí či pracovných podmienok. Pre vybudovanie silného tímu, ktorý bude každodenne prinášať

svoj prínos a angažovanosť je nevyhnutné, aby vedenie spoločnosti neustále sledovalo potreby a motivácie svojich podriadených. Ďalej je potrebné, aby vedenie spoločnosti aktívne pracovalo na vytváraní pracovných podmienok, v ktorých budú zamestnanci prosperovať a naplňovať svoj potenciál.

Táto analýza nám poskytne cenné informácie o súčasnom stave o vnímaní Lentu ako zamestnávateľa zo strany zamestnancov, vďaka ktorým bude možné lepšie porozumieť zamestnancom a ich potrebám a prijať kroky na zlepšenie situácie. Na základe týchto poznatkov budeme schopní vyvinúť a implementovať opatrenia a stratégie, ktoré podporia ich motiváciu, spokojnosť a efektivitu práce. Cieľmi tejto analýzy budú:

1. Zistiť, čo motivuje zamestnancov v danej firme,
2. Zistiť, či sú zamestnanci spokojní s pracovným prostredím, kolektívom a finančným ohodnotením,
3. Zistiť, či je dobre nastavený work-life balance
4. Zhodnotiť súčasné kariérne plány
5. Zhodnotiť efektivitu existujúcich motivujúcich stratégií

2.2.2 Metóda zberu dát

Pre zber relevantných informácií k analýze bola zvolená kombinácia dotazníkového prieskumu a následných osobných rozhovorov s vedúcimi zamestnancami prevádzky. Tento prístup bol zvolený z 2 príčin: 1 – anketa bola anonymná a priniesla výsledky za všetkých zamestnancov (363 zamestnancov, vrátane 21 vedúcich), 2 – riadené štruktúrované osobné rozhovory boli robené s vedúcimi zamestnancami (21 ľudí) a odzneli v nich akútne problémy prevádzky. Predovšetkým to boli problémy spojené s pracovným prostredím, informačným tokom od nadriadených k podriadeným, zazneli (subjektívne) príčiny frustrácie zamestnancov, ktoré sa preniesli do pracovnej činnosti. Dotazník bol schválený riaditeľkou ako vhodný najmä kvôli rýchlej odozve a lepšiemu priblíženiu celkovej atmosféry. Prieskum som po schválení otázok organizoval spolu s Manažérkou ľudských zdrojov, ktorá odovzdala dotazníky každému vedúcemu pracovníkovi prevádzky, ktorí ich ďalej rozдали svojim stálym zamestnancom. Táto metóda umožnila získať širší pohľad na celkovú situáciu a názory v rámci prevádzky spoločnosti. Dôraz sa kládol aj na ochranu súkromia a dôveryhodnosť informácií, ktoré boli v priebehu rozhovorov a vyplňovania dotazníkov zdieľané.

Pre dôveryhodnosť prieskumu sa dotazníkového prieskumu nezúčastnili brigádnici ani externí pracovníci. Následne prebehli riadené štruktúrované osobné rozhovory medzi

riaditeľkou a vedúcimi zamestnancami prevádzky, čo umožnilo získať hlbší pohľad na ich perspektívy a skúsenosti v pracovnom prostredí. V priebehu týchto rozhovorov som bol prítomný ako nezaujatý pozorovateľ, čo zaistilo objektivitu a dôveryhodnosť získaných informácií.

2.2.3 Segmenty otázok a ich účel

Na účely analýzy údajov boli odpovede respondentov rozdelené do segmentov na základe otázok, ktoré sa týkali ich názoru a postojov k práci v spoločnosti Lenta. Tento proces umožňuje prehľadné a systematické zoskupenie otázok do príslušných kategórií, čo uľahčí ďalšiu analýzu a interpretáciu dát. Týmto spôsobom sa dosiahol štruktúrovaný a metodický prístup k analýze dát, čo prispelo k objektívnemu a spoľahlivému získaniu poznatkov z vykonaného výskumu.

1. segment, Čo si myslíte o spoločnosti Lenta

Tento segment otázok sa zameriava na celkové vnímanie zamestnancov voči spoločnosti Lenta, a ich postoj k práci a zamestnávateľovi. Tento segment obsahuje nasledovné otázky:

Som spokojný/s prácou v spoločnosti Lenta: Táto otázka sa zaoberá úrovňou spokojnosti zamestnancov so svojou prácou v spoločnosti Lenta. Odpovede na túto otázku môžu poskytnúť informácie o tom, ako zamestnanci hodnotia svoju pracovnú skúsenosť a prostredie. V prípade, že by boli z veľkej časti skôr negatívne odpovede, môže to znamenať výstražný prst pre vedenie spoločnosti a to, že sú zamestnanci nespokojní a plánujú v blízkej dobe odísť.

Chcem tu pracovne rásť: Táto otázka skúma záujem zamestnancov o kariérny postup a rozvoj. Odpovede na túto otázku môžu odhaliť, ako motivovaní sú zamestnanci k rastu a rozvoju svojich profesijných zručností. Je potrebné mať správne nastavený rozvojový plán pre každého zamestnanca, a neustále sledovať situáciu na prevádzke.

Som hrdý/á, že pracujem v spoločnosti Lenta: Táto otázka sa zameriava na pocit hrdosti a lojality zamestnancov voči spoločnosti Lenta. Odpovede môžu poskytnúť informácie o vnímanej prestíži zamestnania a spolupatričnosti so spoločnosťou.

Necítim sa pod tlakom: Táto otázka skúma úroveň stresu a tlaku, ktorý zamestnanci cítia pri práci na prevádzke. Odpovede môžu odhaliť, ako zamestnanci vnímajú pracovnú záťaž a prostredie.

Som si istý/á stabilitou svojej práce: Táto otázka sa týka vnímania zamestnancov ohľadom stability svojho zamestnania. Odpovede môžu poskytnúť informácie o pocite istoty a bezpečnosti zamestnancov vo svojej pracovnej pozícii.

V porovnaní s inými zamestnávateľmi je Lenta jedným z najlepších zamestnávateľov: Táto otázka sa zaoberá porovnaním spoločnosti s inými v rovnakom odvetví a hodnotením ako zamestnávateľa. Odpovede môžu poskytnúť informácie o vnímanej konkurencieschopnosti a atraktivite spoločnosti na trhu práce.

Vysvetlenie:

Tento segment otázok umožňuje zber dát o celkovom postoji zamestnancov k práci v spoločnosti Lenta a k zamestnávateľovi ako takému. Odpovede na tieto otázky poskytujú dôležité informácie o spokojnosti, motivácii, lojalite a vnímanom tlaku zamestnancov v rámci spoločnosti ako aj na prevádzke. Tento segment môže poslúžiť na identifikáciu oblastí, v ktorých je spoločnosť úspešná, a tiež na identifikáciu oblastí, v ktorých by mohla zlepšiť svoje postupy a stratégie v oblasti ľudských zdrojov.

2. segment, Vážime si jeden druhého

Tento segment otázok sa zameriava na kultúru spolupráce a vzájomného rešpektu medzi zamestnancami a vedením prevádzky „HM“.

Mám vyvážený čas na prácu a osobný život: Táto otázka sa zameriava na vnímanie zamestnancov ohľadom podpory zo strany spoločnosti pri vyvážení pracovného a osobného života. Dopytuje sa, či sa zamestnanci cítia, že im spoločnosť poskytuje podporu a flexibilitu potrebnú na to, aby mohli efektívne riadiť svoj pracovný a súkromný život. Odpovede na túto otázku môžu odhaliť, či sa zamestnanci cítia rešpektovaní vo svojich osobných potrebách a či majú k dispozícii prostriedky a možnosti, ktoré im umožňujú dosiahnuť rovnováhu medzi prácou a súkromím.

Moje názory (nápad, návrhy) sú brané do úvahy: Táto otázka sa týka zapojenia zamestnancov do rozhodovacích procesov a rešpektovania ich názorov a príspevkov. Odpovede môžu poskytnúť informácie o miere demokratického prístupu a otvorenosti voči novým myšlienkam.

Moju prácu si všimnú a ocenia ju: Táto otázka skúma, aké je vnímanie a hodnotenie práce zamestnancov na prevádzke zo strany ich nadriadených. Odpovede môžu poskytnúť informácie o tom, ako sú zamestnanci motivovaní a akým spôsobom je ocenená ich práca.

Spoločnosť dbá na svojich zamestnancov: Táto otázka sa zameriava na starostlivosť a podporu, ktorú zamestnanci dostávajú od svojho zamestnávateľa. Odpovede môžu poskytnúť informácie o tom, aké sú pracovné podmienky a záujmy zamestnancov prioritou.

Sme jednotný tím: Táto otázka skúma pocit spolupatričnosti a solidarity medzi zamestnancami. Odpovede môžu poskytnúť informácie o kvalite tímovej práce a atmosfére v pracovnom prostredí.

Preferujeme ocenenie pred kritikou: Táto otázka sa zaoberá preferenciou zamestnancov v zmysle spôsobu spätnej väzby zo strany vedenia. Odpovede môžu poskytnúť informácie o preferovanom štýle vedenia a komunikácie na prevádzke.

Vysvetlenie:

Tento segment otázok sa zameriava na hodnotenie vzťahov medzi zamestnancami a vedením prevádzky HM. Odpovede na tieto otázky môžu poskytnúť informácie o kvalite komunikácie, vzájomného rešpektu a podpory v pracovnom prostredí. Tento segment môže pomôcť identifikovať silné a slabé stránky v oblasti vzťahov medzi zamestnancami a vedením a navrhnúť zlepšenie v tejto oblasti.

3. segment, Môj nadriadený ma podporuje

Tento segment otázok sa zameriava na hodnotenie podpory a vedenia zo strany nadriadených na prevádzke HM. Jednotlivé položky v tomto segmente sledujú rôzne aspekty komunikácie a podpory, ktoré zamestnanci dostávajú od svojich nadriadených.

Dostávam jasné pokyny: Táto otázka sa zaoberá jasnosťou a presnosťou pokynov, ktoré zamestnanci dostávajú od svojich nadriadených. Jasné pokyny môžu zlepšiť efektivitu a presnosť práce zamestnancov.

Rozumiem štandardom a úlohám, ktoré sú požadované od nášho oddelenia: Táto otázka sa týka jasnosti a zrozumiteľnosti stanovených štandardov a úloh, ktoré majú zamestnanci splniť. Porozumenie týmto požiadavkám môže ovplyvniť úroveň výkonu a kvalitu práce.

Spôsob vedenia môjho nadriadeného mi pomáha vykonávať moju prácu lepšie: Táto otázka skúma, akým spôsobom štýl vedenia nadriadených ovplyvňuje výkon a výsledky práce zamestnancov. Podpora a motivácia zo strany nadriadených môže mať pozitívny vplyv na pracovný výkon.

Dostávam všetky potrebné informácie k tomu, aby som mohol(a) svoju prácu vykonávať čo najlepšie: Táto otázka sleduje dostupnosť a prístupnosť potrebných informácií pre zamestnancov. Dôležité informácie môžu pomôcť zamestnancom lepšie porozumieť svojim úlohám a prispieť k efektívnemu plneniu pracovných povinností.

Za posledných 12 mesiacov som dostal(a) spätnú väzbu k svojej práci: Táto otázka sa zaoberá pravidelnou spätnou väzbou, ktorú zamestnanci dostávajú od svojich nadriadených. Pravidelná spätná väzba môže pomôcť zamestnancom lepšie porozumieť ich silným stránkam a oblastiam, ktoré treba zlepšiť.

Mám dostatok prostriedkov a zariadení na vykonávanie svojej práce: Táto otázka sa týka dostupnosti potrebného vybavenia a zdrojov pre zamestnancov na plnenie ich pracovných povinností. Dostatočné zásoby a vybavenie môžu prispieť k efektívnemu vykonávaniu práce zamestnancov.

Vysvetlenie

Tento segment otázok sa zameriava na hodnotenie vedenia na prevádzke HM a jeho podpory pre zamestnancov. Otázky v tomto segmente sa týkajú jasnosti inštrukcií a komunikácie zo strany nadriadených, porozumenie pracovným štandardom a úlohám, poskytovanie potrebných informácií pre efektívny výkon práce a spätnej väzby k práci zamestnancov. Tento segment pomáha zhodnotiť efektivitu vedenia a komunikácie v rámci organizácie a identifikovať oblasti, v ktorých možno zlepšiť podporu a správu zo strany nadriadených.

4. segment, Cítim sa tu dobre

Tento segment otázok sa zameriava na celkovú spokojnosť zamestnancov na prevádzke HM a hodnotenie rôznych aspektov ich pracovného prostredia a odmeňovania.

Moja práca ma naplňuje: Táto otázka skúma, či zamestnanci nachádzajú zmysel a uspokojenie vo svojej práci. Je dôležitá, pretože meria do akej úrovne sú zamestnanci motivovaní a angažovaní vo svojich pracovných činnostiach.

Som spokojný(á) so svojou kariérou v Lenta: Táto otázka sa zameriava na celkové hodnotenie kariérnych možností v spoločnosti Lenta. Odpovede na ňu môžu poskytnúť informácie o tom, ako zamestnanci vnímajú svoj dlhodobý profesijný rozvoj v rámci organizácie.

Mzda, ktorú dostávam, je spravodlivá: Táto otázka hodnotí vnímanie spravodlivosti a adekvátnosti mzdy zamestnancov. Je dôležitá pre identifikáciu prípadných oblastí, v ktorých by mohlo dôjsť k zlepšeniu odmeňovacích politík.

Som spokojný so systémom bonusov a odmien: Táto otázka sa týka hodnotenia systému odmeňovania a bonusov.

. Poskytnutie spravodlivých a motivujúcich odmien môže prispieť k celkovej spokojnosti zamestnancov.

Som spokojný(á) s zamestnaneckými výhodami a pracovnými podmienkami: Táto otázka sa zaoberá hodnotením pracovných podmienok a benefitov poskytovaných zamestnancom. Odpovede môžu odhaliť oblasti, v ktorých je potrebné zlepšenie, aby sa dosiahla vyššia miera spokojnosti a lojality zamestnancov.

Vysvetlenie

Tento segment otázok umožňuje zber dát o celkovom postoji zamestnancov k práci na prevádzke HM a ich hodnotení rôznych aspektov pracovného prostredia a odmeňovania. Poskytuje dôležité informácie pre identifikáciu oblastí, v ktorých je spoločnosť úspešná, a tiež pre identifikáciu oblastí, v ktorých je potrebné vykonať zlepšenie na dosiahnutie vyššej miery spokojnosti a angažovanosti zamestnancov.

2.2.4 Metodika vyhodnocovania výsledkov

Na vyhodnotenie výsledkov skúmania nefinančnej motivácie zamestnancov pobočky hypermarketu sme využili kombináciu kvalitatívnej analýzy odpovedí z dotazníkových prieskumu a interpretácie osobných rozhovorov. Napriek tomu, že dotazníkové formuláre obsahovali iba možnosti odpovedí "áno" a "nie", umožnili nám poskytnúť podrobný pohľad na vnímané motivátory a problémy.

Kvalitatívna analýza dotazníkového prieskumu

Odpovede z dotazníkových formulárov boli starostlivo analyzované a kategorizované podľa hlavných tém a otázok. Každá odpoveď bola priradená do zodpovedajúcej kategórie, čo nám umožnilo identifikovať kľúčové problémy a trendy vo vnímaní motivácie medzi všetkými pracovníkmi.

Interpretácia osobných rozhovorov

Osobné rozhovory s vedúcimi pracovníkmi poskytli ďalšiu hĺbku porozumenia ich motiváciám a postojom. Interpretácia týchto rozhovorov bola vykonávaná na základe obsahu dialógov a identifikácie opakujúcich sa tém a kľúčových bodov. Táto kvalitatívna

analýza umožnila získať bohatšiu perspektívu na individuálne potreby a preferencie vedúcich pracovníkov v oblasti motivácie.

Komplementárny prístup

Použitie kombinácie kvalitatívnej analýzy dotazníkových šetrení a interpretácie osobných rozhovorov umožnilo získať komplexný a podrobný pohľad na motiváciu vedúcich pracovníkov pobočky hypermarketu. Tento komplementárny prístup umožnil skúmať motiváciu z viacerých perspektív a lepšie porozumieť individuálnym potrebám a preferenciám.

2.2.5 Analýza dotazníkového prieskumu

Otázky, vyznačené žltou farbou, som po konzultácii s riaditeľkou doplnil do dotazníku, bolo to na základe jej vlastného rozhodnutia, kvôli lepšiemu prehľadu o aktuálnom stave. Hodnoty v tabuľkách označené tučným písmom sú hodnoty vyššie než 20% a teda boli považované za nedostačujúce. Na zeleno označené polia s hodnotami predstavujú medziročné zlepšenie aspoň o 5%. Celý dotazník je možné vidieť v Prílohe A.

Tabuľka č. 1: Čo si myslíte o našej spoločnosti

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe interného prieskumu (Príloha A)

1. Čo si myslíte o našej spoločnosti:	% nie v HM	% nie v HM
	za rok 2020	za rok 2021
Som spokojný/s prácou v spoločnosti Lenta	16,84	15,2
Chcem tu pracovne rásť	20,05	13,76
Som hrdý/á, že pracujem v spoločnosti Lenta	21,12	18,42
Necítim sa pod tlakom	30,48	23,96
Som si istý/á stabilitou svojej práce	18,98	15,87
Plánujem tu pracovať aj budúci rok	15,78	13,21
V porovnaní s inými zamestnávateľmi je Lenta jedným z najlepších zamestnávateľov	17,65	12,62

Ako je vidieť z výsledkov za rok 2020 v časti „Čo si myslíte o našej spoločnosti“, vyššie percento negatívnych odpovedí bolo v troch bodoch: chcem tu pracovne rásť, som hrdý, že pracujem v spoločnosti Lenta a necítim sa pod tlakom (viac ako 20% negatívnych odpovedí). Práve do odpovedí na tieto otázky sa premietla frustrácia z klesajúcich výsledkov „HM“ za skúmané medziobdobie. Pri klesajúcom obrate je pochopiteľné, že sa zamestnanci cítia pod veľkým tlakom, predovšetkým vedúci oddelení a úsekov. Zároveň nevidia pred sebou možnosti na kariérny rast, pretože (citujem) „kto by už len zobral človeka na povýšenie z upadajúceho obchodu“.

Možno keby sa táto anketa bola realizovala v najlepších časoch hypermarketu, neboli by takmer žiadne negatívne odpovede. V skúmanom období po jeden a pol roku kritiky je samozrejme, že ľudia pred sebou nevidia svetlý bod na kariérny rast a preto môžu uvažovať o odchode zo spoločnosti.

Z výsledkov stojí za povšimnutie hodnotenie pobočky HM v bode „v porovnaní s ostatnými zamestnávateľmi je Lenta jedným z najlepších zamestnávateľov“. Svedčí o tom, že ľudia si vážia stabilné zamestnanie, renomé spoločnosti, benefity, poskytované spoločnosťou (príplatky za odpracované roky, jubileá a pod.)

Odpoveď na otázku „som si istý stabilitou mojej práce“ by v predošlých rokoch bol určite lepší. V danom momente je na mieste obava, či sa nebude prepúšťať, keďže obrat klesol a znížila sa produktivita práce.

Po ukončení roka 2020, prijatých opatreniach, týkajúcich sa motivácie zamestnancov a dosiahnutia prvých pozitívnych výsledkov obratu, sa hodnotenie v ankete výrazne zlepšilo. Zamestnanci svojim hodnotením ocenili možnosť kariérneho rastu, stability svojej práce a najmä zníženia tlaku na ich výkon.

Tabuľka č. 2: Vzájomné uznanie

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe interného prieskumu (Príloha A)

2. Vzájomné uznanie	% nie v HM za rok 2020	% nie v HM za rok 2021
	Mám vyvážený čas na prácu a osobný život	13,74
Moje nápady a návrhy sa berú do úvahy	13,64	11,02
Moja práca je vážena a cenená	14,71	12,05
Spoločnosť sa stará o svojich zamestnancov	13,90	10,08
Sme jeden tím	19,52	15,11
Viac uznania ako kritiky	33,69	14,87

V časti 2 anonymnej ankety by sa výsledky za rok 2020 mohli zdať celkom v poriadku. Napriek tomu, pri odpovediach zohral úlohu fakt, že sa jedná o stabilný kolektív, v ktorom viac ako 40% zamestnancov pracuje od otvorenia hypermarketu. Zamestnanci sa dobre poznajú, vedia, na koho sa môžu spoľahnúť, s kým treba komunikovať prípadné problémy. Aj keď odpoveď na otázku Sme jeden tím sa môže zdať ako klišé, práve tu je vidieť, že sa spojili vo svojej frustrácii. Je však zarážajúce, že je to tím pracovne nešťastných ľudí, ktorí majú jedného spoločného nepriateľa – plán predaja.

Zarážajúcimi možno nazvať výsledky na prvú (mám vyvážený čas na prácu a osobný život) a poslednú otázku (viac uznania ako kritiky, otázka bola doplnená riaditeľkou

prevádzky), tým, že hypermarket jeden a pol roka neplní plán obratu je ťažké očakávať, že personál bude chválený. V tomto prípade, ako už bolo spomenuté, pokiaľ bol hypermarket ťahúňom, jeho hodnotenie bolo vždy pozitívne, akonáhle sa objavili problémy, bol aj z malého nedostatku veľký problém a zamestnanci boli kritizovaní. Je teda zrejmé, že pokiaľ sa prevádzke darí, je to úspech celku, pokiaľ sa však objavia problémy, snažíme sa prirodzene nájsť zodpovednú osobu. Toto sa odzrkadlilo v dotazníku, pretože za posledné obdobie boli zamestnanci iba kritizovaní. Táto kritika sa preniesla aj na náladu zamestnancov. Kým zarábali prémie, boli ochotní obetovať aj časť svojho osobného voľna pre prácu. Akonáhle ostali bez prémie, výrazne klesla ich motivácia a ochota urobiť čokoľvek navyše.

Dobré hodnotenie v bode „spoločnosť sa stará o svojich zamestnancov“ je ovplyvnené práve už spomínanou nadstavbou zo strany zamestnávateľa: a to dotáciou na stravu, zdravotnú starostlivosť a pod.

Výsledky za celý rok 2021 svedčia o tom, že zamestnanci dostali príležitosť uplatniť svoje návrhy a nápady na zlepšenie práce, zlepšila sa komunikácia a spolupráca s inými oddeleniami a nepočujú už iba kritické slová, ale aj zaslúženú pochvalu. S bodom „viac uznania ako kritiky“ sa stotožnilo až skoro 85% personálu, čo bolo predovšetkým subjektívne ohodnotenie práce s personálom zo strany vedenia hypermarketu

Tabuľka č. 3: Môj nadriadený ma podporuje

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe interného prieskumu (Príloha A)

3. Môj nadriadený ma podporuje, aby som svoju prácu vykonával čo najlepšie	% nie v HM	% nie v HM
	za rok 2020	za rok 2021
Dostávam jasné pokyny	29,68	19,64
Rozumiem štandardom a úlohám, ktoré sú požadované od nášho oddelenia	5,88	5,31
Spôsob vedenia môjho nadriadeného mi pomáha vykonávať moju prácu lepšie	22,73	10,04
Dostávam všetky potrebné informácie k tomu, aby som mohol(a) svoju prácu vykonávať čo najlepšie	21,12	15,09
Za posledných 12 mesiacov som dostal(a) spätnú väzbu k svojej práci	11,23	8,32
Mám dostatok prostriedkov a zariadení na vykonávanie svojej práce	18,72	13,21

V časti ankety „Môj nadriadený ma podporuje“ sú zarážajúce 2 body: Dostávam jasné pokyny a Spôsob vedenia môjho nadriadeného pomáhajú k vykonávať moju prácu

lepšie. Keďže nová riaditeľka sa pri nástupe do pracovného pomeru v tejto spoločnosti zapracovávala práve v tomto hypermarkete, potvrdilo to jej mienku o spôsobe riadenia zamestnancov a prevádzky ako takej. Kým bol „HM“ vlajkovou loďou, bolo to pomerne jednoduché, zákazníci prichádzali sami a tržby rástli. Keď sa otvorili v blízkosti 2 nové hypermarkety spoločnosti, bol to chaos a nesystémové opatrenia. Táto panika z poklesu viedla k zhoršeniu riadenia prevádzky a k nejednoznačným pokynom od vedúcich zamestnancov. V chaotickom poriadku sa skúšalo všetko možné, aby sa dosiahlo očakávaných výsledkov. Väčšina týchto krokov bola nesystémových a nepriniesla žiadne pozitíva.

Medzi otázkami „dostávam jasné pokyny“ a „dostávam všetky potrebné informácie k tomu, aby som vykonával svoju prácu čo najlepšie“ možno badať istú koreláciu, na jednej strane dostávali zamestnanci veľké množstvo informácií od svojich nadriadených, na strane druhej im tieto informácie prišli nejednoznačné a to mohlo spôsobiť dodatočný chaos medzi bežným personálom. Vedúci pracovníci totiž dostávali informácie od centrály spoločnosti a zároveň od riaditeľa prevádzky, to ako tieto informácie interpretovali ďalej však nik neskúmal, a nebol kladený dostatočný dôraz na pochopenie medzi všetkými zaujatými stranami.

Ako vyplýva z odpovedí na otázku „rozumím štandardom“, zamestnanci sa cítili skúsení, ostrieľaní, veď veľká časť z nich tu pracovala od otvorenia. Boli toho názoru, že „všetko tu už aspoň raz bolo“, netreba sa im učiť nič nové.

Z odpovedí je tiež jasné, že za uplynulý rok dostali spätnú väzbu na svoju prácu vo forme ročného hodnotenia. Bohužiaľ, väčšina z nich si pamätala skôr negatívne hodnotenie svojej práce, vyplývajúce z klesajúcich obrátov. Drobná pochvala za bežnej prevádzky sa ako spätná väzba vytratila.

Ako sa spomína v tejto bakalárskej práci, od nástupu novej riaditeľky v lete 2020 bol dôraz kladený na dôstojnú, jasnú a presnú komunikáciu so zamestnancami, dôslednejšie plánovanie, na podchytenie dobrých nápadov od akéhokoľvek zamestnanca, aktívnemu počúvaniu, čo sa premietlo do výsledkov ankety v roku 2021. zamestnanci vo svojich odpovediach túto jasnú komunikáciu a prístup ocenili natoľko, že nastalo výrazné zlepšenie v každej otázke.

Tabuľka č. 4: Cítim sa tu dobre

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe interného prieskumu (Príloha A)

4. Cítim sa tu dobre	% nie v HM	% nie v HM
	za rok 2020	za rok 2021
Moja práca ma naplňa	29,31	19,02
Som spokojný(á) so svojou kariérou v Lenta	26,20	21,55
Mzda, ktorú dostávam, je spravodlivá	37,97	20,13
Som spokojný so systémom bonusov a odmien	46,79	16,64
Som spokojný(á) s zamestnaneckými výhodami a pracovnými podmienkami	23,53	14,28

Celkovú klímu v Lente 6 však vystihujú odpovede zo 4.okruhu (za rok 2020). Po takmer roku a pol bez prémie je nespokojných s prémiami skoro 47% zamestnancov. Pretože značnú časť príjmu tvorili prémie, zamestnanci hodnotili svoj plat ako nespravodlivý až v skoro 38 %. S vývojom kariéry je nespokojných 26% zamestnancov.

Personál vidí, že ich kolegovia boli vybraní na vyššie pozície v nových obchodoch. V odpovediach na tieto otázky sa dá stavať do budúcnosti, pretože ľudia tu chcú pracovať, len ich treba povzbudiť a motivovať na dosiahnutie očakávaných výsledkov.

Z analýzy v tejto časti dotazníka je jasné, že zamestnanci si vážia firemné benefity, ako sú závodné stravovanie za symbolický poplatok, bezplatné olovranty, pravidelné lekárske konzultácie priamo na prevádzke, doplnkové zdravotné poistenie zo strany zamestnávateľa. Keďže sa daný HM nachádzal tesne vedľa 6-prúdovej diaľnice, ocenili aj bezplatný zvoz do práce z okolitých dedín, či bezplatný odvoz na najbližšiu stanicu metra po skončení pracovnej zmeny.

Z výsledkov daného dotazníka je vidieť, že zamestnanci si vážia svoju prácu aj firemné benefity, ale cítia sa finančne aj profesne nedocenení. Keďže úprava platu nebola v kompetencii riaditeľky HM, bolo potrebné rozpracovať plány nefinančnej motivácie, k čomu okrem dotazníka poslúžili aj osobné rozhovory s vedúcimi zamestnancami. Výsledky Lenty 6 za celý rok 2020 mi poskytla po uzatvorení MLZ Lenty 6 p. Natália Gorbačova.

2.2.6 Analýza osobných rozhovorov

Po analýze výsledkov dotazníkového prieskumu riaditeľka zistila, že zamestnanci sú hrdí na predošlé výsledky a kedysi tvorili jeden kolektív. Zlé hospodárske výsledky a chaotické riadenie mali však za následok to, že v danej chvíli sa o jednotnom tíme nedalo

d'alej rozprávať, jediný spoločný element, ktorý spája personál je virtuálny nepriateľ pod názvom „plán predaja“. Nová riaditeľka sa rozhodla o riadené štruktúrované osobné rozhovory s každým vedúcim zamestnancom prevádzky. Na týchto stretnutiach chcela podrobnejšie zistiť náladu na jednotlivých úsekoch, vrátane frustrácie samotných vedúcich pracovníkov a ich podriadených. Ich frustrácie sa takmer identicky zhodovali s tými, ktoré vyšli z dotazníku. Bolo preto jasné, že vedúci pracovníci rozumejú svojim podriadeným a chápu ich pocity. Najčastejšími frustráciami vedúcich pracovníkov, ktoré som spolu s riaditeľkou odpozoroval alebo vyvodil z reči medzi riadkami boli, či vedúci ich sami povedali boli:

- „Mňa to už nebaví, som pod veľkým tlakom“
- „Je toho na mňa veľa, nemám čas na súkromný život“
- „Najlepší moji ľudia odišli a tí čo ostali sú neschopní“
- „Nemám žiadne páky na ľudí“
- „Za tie peniaze, môže byť spoločnosť rada že som ešte tu“

Kým u vedúcich obchodných a pomocných oddelení, boli odpovede pochopiteľné a vo všeobecnosti dosť neutrálne, našlo sa aj pár krízových prípadov, ktoré bolo potrebné okamžite riešiť. Osobné rozhovory boli uskutočnené so všetkými vedúcimi oddelení alebo úsekov. Zápisky odpovedí na jednotlivé otázky sú v Prílohe B, pre potreby hĺbkovej analýzy sú nižšie uvedené len 4 kritické prípady.

Manažérka ľudských zdrojov

Manažérka ľudských zdrojov Natália (ďalej iba MLZ) pri osobnom rozhovore uviedla, že jej práca nie je zaujímavá a chce odísť. Pre bežný personál bola, ako sa sama vyjadrila, „iba hromozvodom“, osobou, ktorej sa chodilo iba sťažovať alebo dávať výpoveď. Preto bolo potrebné reagovať okamžite. Počas rozhovoru bolo zistené, že ide o mimoriadne kreatívnu osobu, ktorej potenciál sa nikdy nedokázal naplno uplatniť v dôsledku absentujúcej voľnosti pri práci. Počas svojho pôsobenia vo funkcii MLZ sa od nej očakávalo, že bude naplnený stav zamestnancov a „všetky papiere v poriadku“. V priebehu rozhovoru sa ukázalo, že MLZ dobre pozná vzťahy na pracovisku a aj mimo neho. Má triezvy odhad schopností zamestnancov, dokázala poskytnúť krátku charakteristiku na každého vedúceho zamestnanca s poukázaním na ich silné a slabé stránky.

Predniesla niekoľko návrhov, ktoré sa s minimálnymi nákladmi zrealizovali behom niekoľkých dní a priniesli rýchly výsledok. V prvom rade bolo potrebné vytvoriť príjemné

prostredie, v ktorom sa nielen zamestnanci cítili príjemne a bezpečne, ale aj zákazníci. Bolo preto potrebné vytvoriť príjemné prostredie navonok.

- Kvetý pred služobným vchodom a na recepcii služobného vchodu,
- Opravu inventáru v sprchách a šatniach (výmena sprchových hlavíc a osadenie zrkadiel, rekonštrukcia lavičiek),
- Rozmiestnenie výdajníkov vody na frekventovaných miestach pobočky (sklad, vstupy do vlastnej výroby, jedáleň)
- V chodbe pred šatňami bola umiestnená vitrína so všetkými oceneniami, ktoré HM v minulosti získal
- Vlajka „najlepší Hypermarket“ bola umiestnená na vchode do predajne nad zákazníckou recepciou
- Bola prerobená jedáleň na „kaviareň“: jedáleň pred prerábkou bola sterilná a pripomínala nemocničné priestory, po skráslení tapetami, záclonami, obrusmi, kvetmi a pridaním oddychového kútika s novinami začínala pripomínať kaviareň

Tieto aktivity boli zamestnancami prijaté veľmi pozitívne. Odozva bola momentálna, preto manažérka ľudských zdrojov spolu s riaditeľkou začali vytvárať dlhodobý program nefinančnej motivácie. Okrem toho, od nástupu novej riaditeľky sa MLZ denne zúčastňovala na rannej „5 minútovke“ s personálom, kde bol priestor pre prípadne návrhy a námety zo strany zamestnancov a priestor na oznámenia z personálneho oddelenia.

Zástupkyňa riaditeľky

Zástupkyňa riaditeľky Oľga (ďalej len ZR) bola na pozícii len rok, keďže predtým pracovala ako vedúca oddelenia, dobre poznala sortiment a objednávkový systém, štandardy spoločnosti. Čo sa týka predajných oddelení, mala všeobecný prehľad a dalo sa na ňu spoľahnúť. Jedinou vážnou slabou stránkou bolo jej finančné povedomie. Táto skutočnosť bola výsledkom nedostatočného preškolenia počas fungovania predchádzajúceho riaditeľa prevádzky. Ako sa sama vyjadrila, „nemôžem kariérne rásť, lebo o financiách nemám poňatia“. Preto jej na osobnom rozhovore riaditeľka navrhla, že ju ona sama naučí finančnej gramotnosti, súvislosti čísel a vplyvu jednotlivých ukazovateľov na celkový hospodársky výsledok. Vyjadrila Oľge plnú podporu s tým, že práve ona bude koučom pre zástupcov vedúcich a skutočná pravá ruka riaditeľky. Pre Oľgu to bolo veľmi motivujúce, pretože doteraz bola akýmsi „náhradníkom“ na tejto pozícii, keďže vyšla z radov vlastných vedúcich. Zároveň jej bolo sľúbené, že v rámci spoločnosti ju riaditeľka navrhne ako kádrovú rezervu na pozíciu riaditeľky, samozrejme až po plnom

zapracovaní. MEZ ju prihlási na všetky školenia v rámci spoločnosti na zvýšenie kvalifikácie, aby max do 2 rokov bola kvalitne pripravená na riaditeľku.

Záujem a podpora zo strany riaditeľky a vidina profesného rastu zapôsobili ako extrémne motivujúce faktory. Nadalej sa aktívne zapájala a podporovala všetky projekty, ktoré sa pripravovali pre zamestnancov, či už zo strany riaditeľky alebo MEZ. Riaditeľka jej taktiež začala delegovať viac rutinných úloh na predajnej ploche. Novou, najdôležitejšou úlohou bolo spolu s vedúcimi pracovníkmi napláňovať miesto vyloženia katalógového tovaru s ohľadom na výšku zásob, predpokladaný predaj, logiku vyloženia, veľkosť balenia, obrátkovosť zásob a atraktivitu pre zákazníka. Doteraz sa vyloženiu akciového tovaru nevenovala dostatočná pozornosť, každý úsek vyložil to, čo našiel a ak sa to riaditeľovi nepáčilo, prerábali celé promo aj niekoľkokrát. Zamestnanci boli unavení z neustáleho prerábania, pretože každý deň dostávali iné, nejasné pokyny v štýle „prerobte to, mne sa to nepáči“.

Dostala tiež za úlohu zverejňovať dosiahnuté výsledky predaja, keďže na prevádzke bol každý zamestnanec zainteresovaný na obrate. Do príchodu novej riaditeľky sa táto informácia dostávala iba k manažmentu „HM“, ktorý s ňou aj tak nevedel pracovať.

Vedúca gastronómie

Oddelenie gastronómie zahŕňa mliečne výrobky, údeniny, mrazené výrobky. Je to jedno z najväčších oddelení hypermarketu čo sa týka šírky sortimentu, počtu položiek a predajnej plochy. Veľmi sa tu prejavuje sezónnosť tovaru (zmrzliny). Vedúci takéhoto oddelenia musí byť skutočný odborník, pretože na rozdiel od akéhokoľvek iného oddelenia pracuje s rýchlo kaziacim sa tovarom s vysokou obrátkovosťou. Záruky sú veľmi krátke a stačí malá chyba a oddelenie má vysoké odpisy (straty) pozáručného tovaru.

V hypermarkete Lenta 6 na danej pozícii pracovala ako vedúca Katka (ďalej len VG). Katka bola hysterická, nervózna, a večne zaneprázdnená žena. Pri osobnom rozhovore to bola práve ona, ktorá vykričala, „môj najlepší človek (zástupca) odišiel na novú predajňu za vedúceho“ a „mne tu ostali iba „neschopáci“, ktorých treba neustále kontrolovať a prikazovať im, ako a čo majú robiť“. Práve ona povedala, že je vyčerpaná, nebaví ju práca, lebo v nej už nevidí zmysel a ak si nájde niečo iné, odíde.

Katke bolo navrhnuté, aby si vybrala za svojho zástupcu nového človeka z ľubovoľného úseku HM, resp. navrhla svojho zástupcu na doškolenie. Keďže nebola zvyknutá delegovať, postupne sa to musela naučiť. Časť bežných kontrolných rutín

prevzala na seba zástupkyňa riaditeľky Oľga, ktorá usmerňovala dôraznejšie pracovníkov gastronómie a v rámci toho priamo koučovala zástupcu vedúceho.

Aby Katka nebola vyrušovaná pri objednávaní tovaru, bol jej rozšírený pracovný priestor a oddelený paravánom. Mohla si upraviť pracovný čas z presne stanoveného na pružný tak, aby stíhala svoje rodičovské aj pracovné povinnosti.

Katke sa dostalo podpory zo strany vedenia, mala viac času na rodinu, vychovala si adekvátneho nástupcu, absolvovala školenia time-managementu, situation leadership a v rámci budovania svojej vlastnej kariéry bola zadelená do zástupcovských zmien ako kandidát na budúceho zástupcu riaditeľa HM.

Vedúca príjmu tovaru

Pri rozhovore s vedúcou príjmu tovaru vyšlo najavo, že kritériá pre vyplácanie prémie pre pracovníkov príjmu (príjemcovia, skladníci, operátori SAP) boli nesprávne pochopené a v dôsledku toho sú zamestnanci vyše roka bez prémie. Napríklad kritérium „príjem tovaru z vlastného centrálného skladu“, ktorý bolo treba urobiť do 48 hodín od faktického zloženia tovaru na sklade, boli zamestnancom vysvetlené ako „do 2 dní“, čo v konečnom dôsledku bolo na zadávanie neskoro a sami sa pripravili o svoju pohyblivú zložku platu. Po vysvetlení zo strany riaditeľky, ako dosiahnuť jednotlivé kritériá všetkých zainteresovaných zamestnancov na veľkej porade, zarobili ľudia svoje prémie už nasledujúci mesiac. Z pracovníkov príjmu po tomto kroku boli veľkí podporovatelia a organizátori všetkých akcií hypermarketu.

Toto sú najvážnejšie prípady, ktoré bolo potrebné urgentne riešiť. Vo veľkej miere sa odpovede ostatných vedúcich pracovníkov zhodovali s vyššie menovanými. Rozsah problémov a zainteresovanosť vyššie spomínaných osôb s ich riešením boli hlavnými dôvodmi, prečo som sa rozhodol spomenúť práve ich.

2.2.7 Rozpor medzi predstavou a skutočnosťou

Pokiaľ sa zameriame na časť „Východiská o teoretickej časti“, a porovnáme predstavu s výsledkami dotazníkov a osobných rozhovorov, dokážeme identifikovať rôzne motivačné faktory zamestnancov, ktoré sú pre nich dôležité. Medzi hlavné nefinančné motivujúce faktory patria profesný rast, väčšia sloboda a zodpovednosť či rovnováha medzi pracovným a osobným životom.

Pomocou dotazníkového prieskumu bolo zistené, že najväčšou motiváciou sú pre zamestnancov finančné aspekty: bonusy a prémie, ktoré v súčasnej dobe nie je možné plne uspokojiť z dôvodu poklesu tržieb o asi 1/3 za posledného 1,5 roka.

Je preto vo vlastnom záujme zamestnávateľa vytvoriť vhodné pracovné prostredie, s vhodnými pracovnými podmienkami, kde budú zamestnanci radi pracovať aj bez zvyšovania finančnej motivácie.

Opatreniami, ktoré sú opísané v tejto bakalárskej práci, sa hypermarket postupne dostával znova na požadovanú úroveň predaja a tým zamestnanci opäť mohli zarobiť prémie, teda hlavný motivačný faktor väčšiny. Premietlo sa to v hodnotení za celý rok 2021, pri ktorom sa počet zamestnancov nespokojných s platom a prémiami znížil o 18 a 30 percent. Kým sme však dospeli k tomuto bodu, bolo potrebné definovať problémy, ktoré bránili k dosiahnutiu nefinančnej motivácie hlavne u vedúcich zamestnancov. Pomocou tejto stratégie sa dosiahlo to, že ľudia začali zarábať prémie a zároveň už bol vytvorený komplexný program nefinančnej motivácie.

2.2.8 Definovanie problémov

Po osobných rozhovoroch s vedúcimi pracovníkmi, ktorých zápisky sú v prílohách, boli definované hlavné problémy, ktoré sa na prevádzke Lenty 6 vyskytovali. Aspoň jeden z týchto 3 problémov sa týkal každého vedúceho zamestnanca. Preto bolo potrebné vymyslieť metódy, ktoré by sa dali aplikovať plošne pre všetkých. Pre potreby tejto práce budú aplikované návrhy interpretované na vyššie spomínaných vedúcich zamestnancoch, pretože pre nich sa uskutočnili najpodstatnejšie zmeny alebo ich najviac ovplyvnili.

3 hlavné problémy, ktoré vyplynuli z osobných rozhovorov sú:

- Možnosti kariérneho rastu
- Samostatnosť pri rozhodovaní
- Work-life balance

Možnosti kariérneho rastu

Po rozhovoroch s vedúcimi pracovníkmi boli vybraní zamestnanci s perspektívou profesného rastu a s každým bol individuálne urobený pohovor, kde boli identifikované krátkodobé aj dlhodobé ciele pre kariérny rast. Bol zisťovaný záujem aj o iné zameranie, resp. iný úsek. Plány osobného rozvoja boli urobené pre každého jedného vedúceho. Boli vytypované oblasti, ktoré si pre svoj osobnostný rozvoj potrebujú zlepšiť. Predovšetkým sa jednalo o finančné povedomie a time-management. Pre vedúcich, ktorí mali ambície

vypracovať sa na vyššie pozície bol stanovený detailnejší časový plán. V ňom boli zahrnuté všetky potrebné školenia a tréningy, ktoré bolo potrebné v časovom horizonte absolvovať.

Riešenie

- Vypracovanie plánov osobného rozvoja: pre každého vedúceho úseku /oddelenia. Zahŕňali časový plán, priority spoločnosti a individuálne potreby zamestnanca. U každého vedúceho zamestnanca boli zisťované silné a slabé stránky a stupeň profesného rozvoja s ohľadom na nasledujúcu vyššiu úroveň riadenia v spoločnosti – v tomto prípade na pozíciu zástupcu riaditeľa. Boli stanovené časové plány nevyhnutných školení, tréningov, koučingu a mentoringu (určený mentor a kouč), rozpracované individuálne úlohy k podpore samostatnosti a vyššej zodpovednosti. Tento návrh bol zvolený kvôli podpore individuálneho (mentoring a osobná podpora) a rozvojového prístupu, ktoré boli opísané v kapitole 1.2.2
- Vypracovanie nástupníckych plánov pre každé oddelenie a zároveň určenie skupiny potenciálnych budúcich vedúcich oddelení / úsekov. Jednalo sa o skupinu z radov zástupcov vedúcich, u ktorých bol potenciál ďalšieho kariérneho rastu. S každým z kandidátov bol robený pohovor s cieľom zistiť záujem, slabé a silné stránky, stupeň profesného rozvoja. S ohľadom na tieto skutočnosti boli stanovené časové plány potrebných školení, určený kouč, stanovené okruhy zodpovedností. Spolu s vedúcimi úsekov bolo stanovené, v ktoré dni sa budú venovať svojmu zástupcovi a v akých oblastiach činnosti (objednávky, vrátky, odpisy a straty, označovanie tovaru...) Pre daných vedúcich úsekov to bolo ocenenie ich práce, pretože sa stali koučmi. Pre zástupcov vedúcich to bolo ocenenie práce, pretože mohli pracovať na svojej kariére.
- Veľkou novinkou v HM bolo organizovanie vlastného assessment centra (ďalej uvedené ako AC). MLZ s pomocou centrálnej kancelárie pripravili pre vybraných adeptov plnohodnotné AC, kde sa skúmala ich schopnosť komunikácie, rozhodovania, adaptabilita, schopnosť riešenia problémov pod tlakom, stresová odolnosť a analytické, strategické a kreatívne myslenie. Na záver každého AC bol robený rozhovor s každým účastníkom na získanie obojstrannej spätnej väzby
- Využitie možnosti školení, organizovaných centrálnou kanceláriou, (v tomto prípade sledovala termíny MLZ a prihlasovala daných zamestnancov).

- Tréningy a školenia, ktoré sa neorganizovali centrálnne, boli organizované priamo na pobočke s prihliadnutím na vlastné potreby. Individuálne tréningy a školenia boli flexibilnejšie, pretože väčšina lektorov bola vlastná z danej pobočky. Napríklad finančné povedomie, mŕtve zásoby a ich vplyv na obrátkovosť zásob, stav zásob a obrátkovosť viedla sama riaditeľka. Objednávky a prezentáciu tovaru viedla zástupkyňa riaditeľky. Prácu s remitendou viedla vedúca úseku Domácich potrieb, pod ktorú táto téma spadala. (sú spomenuté iba niektoré)

Okrem toho však mohli vybraní jedinci absolvovať zaškolenie až v 3 iných oddeleniach podľa vlastného výberu, či podľa odporúčania MLZ. Túto ponuku využili

všetci zúčastnení. Zaškolenie z pravidla trvalo aspoň dva týždne, nanajvýš však mesiac. Skúmala sa totižto ich adaptabilita na nové prostredie a ich pohotové reakcie na pre nich nepoznané problémy, ktorým museli čeliť. Táto skúsenosť tak isto pomohla dlhoročným zamestnancom, ktorí boli po vyhorení a potrebovali zmenu. Postupom času na prevádzke nevznikol problém s personálnym obsadením niektorej z vedúcich pozícií, pretože takouto prípravou kádrov boli kandidáti pripravení.

Z takto vychovávaných zamestnancov v nasledujúcich 2 rokoch kariérneho rastu dosiahli: Oľga, zástupca riaditeľky na riaditeľku HM, 3 vedúci oddelení na zástupcov riaditeľa HM, jeden vedúci oddelenia na vedúceho marketingu v centrálnej kancelárii, 11 zástupcov vedúcich na vedúcich oddelení, jeden zástupca na vedúceho vnútorného auditu, 3 vedúce zmeny pokladní na vedúce úseku pokladní.

Ako ukazujú tieto príklady, výchova vlastných kádrov sa oplátila nielen pre skúmaný hypermarket, pre celú spoločnosť, ale predovšetkým pre zamestnancov samotných..

Každý vedúci pracovník absolvoval okruh povinných školení:

- Finančná gramotnosť, práca s číslami: obrat, marža, vplyv promo akcií na výšku marže, vplyv odpisov tovaru na hospodársky výsledok, obrátkovosť zásob, vplyv jednotlivých nákladov na celkový hospodársky výsledok a pod.
- leadership
- Minimálna prezentačná zásoba a jej nastavenia v automatických objednávkach
- Práca s tzv. „mŕtvymi“ zásobami (bez pohybu) s ohľadom na kategóriu tovarov, spôsoby riešenia mŕtvych zásob
- Prezentácia akciového tovaru (objem predáva objem) a vedľajších produktov (tematika Vianoc, MDŽ...)

- Školenie ku cross merchandisingu (krížový merchandising je jednou z metód merchandisingu, ktorá sa týka prezentácie tovaru. Táto metóda zahŕňa takú prezentáciu, pri ktorej sa k ponúkanému tovaru pridá ešte iný (iné), ktoré s ním logicky súvisia. Prínos tejto metódy je tak pre obchodníka, ako aj pre spotrebiteľa – spotrebiteľ ušetrí pri nákupe čas, ktorý by inak strávil hľadaním určitého výrobku a pre obchodníka prínos predstavuje predaj iného tovaru, než za akým zákazník prišiel a tým vyšší obrat).
- Masívne vyloženie každodenných tovarov vyššej cenovej kategórie

Samostatnosť pri rozhodovaní

Najčastejšie sa vyskytujúcim problémom medzi vedúcimi zamestnancami bol nedostatok samostatnosti pri prijímaní rozhodnutí, ktoré sa týkali ich vlastných úsekov /oddelení, ktoré vychádzali zo strany bývalého vyššieho vedenia prevádzky. Tento problém dokázalo definovať pri rozhovoroch s riaditeľkou až 14 vedúcich zamestnancov, ktorí už nechceli ďalej pracovať na prevádzke, kde sa nemohli samostatne realizovať.

Po ukončení rozhovorov so všetkými vedúcimi bolo zadefinované

Riešenie:

- Podpora masívneho vyloženia vysoko predajného tovaru s dobrou maržou, pokiaľ ho navrhne vedúci
- Samostatné plánovanie rozmiestnenia promo tovarov s prihliadnutím k histórii predaja, výšky zásob, obľúbenosti u zákazníkov, sezónnosti a pod.
- Široké využitie Cross-Merchandisingu (napr. v čase zavárackej sezóny, kedy k oddeleniu Ovocia – zeleniny boli vystavené palety s cukrom a konzervantmi, zaváracie poháre a viečka na ne. V období MDŽ to boli nielen rezané kvety, ale aj palety so šampanským a drahšie bonboniéry. V letnom období to bola masívna prezentácia jednorazových tanierov, príborov, pohárov, dreveného uhlia a jednoduchých grilov. Na oslavy Nového roku sa pri sekcii zelenina umiestnil veľký pult, v ktorom boli umiestnené všetky prísady do tradičného majonézového šalátu). Neskôr bol Cross Merchandising zavedený na všetkých pobočkách hypermarketov
- Koučing a mentoring: vedúci, ktorí sa stali koučmi a mentormi, získali pocit väčšej zodpovednosti a hrdosti na svoju prácu. Stali sa zodpovednými za prípravu svojich vlastných kádrov, vďaka čomu v dlhodobejšom horizonte získali viac času na prioritné úlohy

Work-life balance

Až 11 vedúcich pracovníkov vyjadrilo nespokojnosť z prepracovanosti či z tlaku na pracovisku. Z rozhovorov vyplynulo, že tlak pociťujú najmä z toho, že hypermarketu sa nedarí dosiahnuť obrat, rozhodnutia boli chaotické a bez pozitívneho výsledku.

Riešenie:

- Flexibilnejší pracovný čas s ohľadom na dopravné možnosti vedúcich a zároveň s prihliadnutím na pracovné povinnosti, predovšetkým časom, kedy bolo nevyhnutné vytvárať objednávky tovaru (napr. objednávky na tovar museli byť zrealizované do 13,00 hod. bolo na každom vedúcom, ako využije tento čas – pokiaľ stihne, môže si urobiť časť objednávok aj za nasledujúci deň. Tiež bolo možné odsúhlasiť s riaditeľkou skorší odchod s práce, resp. neskorší príchod, pokiaľ bol dodržaný mesačný fond pracovného času),
- Výchova nových plnohodnotných zástupcov vedúcich a delegovanie úloh: zo začiatku viac času bolo potrebné venovať svojim zástupcom, naučiť ich prioritám oddelení, aby vedúci dokázal delegovať rutinné úlohy na nich a tak sa mohol nerušene v určenej dobe venovať napr. vytváraniu objednávok,
- Zapojenie sa do pilotného projektu Automatické objednávanie tovaru, čo na začiatku znamenalo venovať viac času nastaveniu korektných údajov v objednávkovom systéme, ale po mesiaci znamenalo úsporu pracovného času pri objednávkach asi o 2 – 3 hodiny, ktoré mohol vedúci venovať riadeniu zamestnancov na pracovnej ploche alebo príprave kádrov.

2.2.9 Vyhodnotenie cieľov analýzy

Zistiť, čo motivuje zamestnancov v danej firme,

Cieľom analýzy dotazníkového prieskumu a osobných rozhovorov bolo poskytnutie prehľadu o súčasnej situácii prevádzky Lentu 6. Analýza poskytla údaje pre porozumenie aktuálnej situácii v potrebách zamestnancov a identifikovaní nedostačujúcich oblastí v pracovnom prostredí či pracovných podmienkach. Pre vybudovanie silného tímu, ktorý bude každodenne prinášať svoj prínos a angažovanosť bolo nevyhnutné, aby vedenie spoločnosti sledovalo potreby a motivácie svojich podriadených. Bolo potrebné, aby vedenie spoločnosti aktívne pracovalo na vytváraní pracovných podmienok, v ktorých budú zamestnanci prosperovať a naplňovať svoj potenciál, aby sa vytvorili prijateľné podmienky, ktoré eliminujú nevynútené chyby.

Pri nástupe novej riaditeľky tu boli vedúci, frustrovaní z neplnenia plánu predaja, ktorí sa už viacej nechceli angažovať do školenia či profesného rastu svojich zamestnancov. Bolo to hlavne z dôvodu, že nechceli aby ich vlastní zamestnanci nahradili na vedúcich pozíciách či získali lepšie platené miesto na inej prevádzke. Tento strach o vlastné pracovné miesto mal ďalej za následok stagnujúci vývoj potenciálu ich zamestnancov až do momentu, kedy tí naozaj talentovaní odchádzali do inej spoločnosti, kde im nik nebude brániť v ďalšom vývoji.

Na základe výsledkov boli prijaté opatrenia, ktoré viedli k zlepšeniu pracovnej atmosféry v kolektíve a následne k splneniu hlavného cieľa každého hypermarketu – plnenia plánu obratu.

Zistiť, či sú zamestnanci spokojní s pracovným prostredím, kolektívom a finančným ohodnotením,

Pri rozhovoroch s vedúcimi pracovníkmi vyplynulo, že zanedbaná starostlivosť o prostredie a zamestnancov zo strany predchádzajúceho vedenia bola viac demotivačným faktorom ako absencia prémie. Žiadny vedúci pracovník nemal priestor, kde by mohol v klude riešiť problémy, objednávať tovar, pretože všade bolo počuť hluk z obchodu. Všetky tieto nedostatky si uvedomovala aj nová riaditeľka. Po expresnom zásahu sa pracovné prostredie zmenilo na nepoznanie, a spokojnosť zamestnancov a ich motivácia rapídne narastali. To, že si vážia úspešnú históriu, sa odzrkadlilo vystavením všetkých dosiahnutých ocenení.

Starostlivosť o zamestnancov, aby sa v rámci možností v práci dobre cítili, sa prejavila opravou šatní, spíčov, jedálne, rozmiestnením výdajníkov na pitnú vodu na frekventovaných miestach prevádzky. Bola vynovená a sprístupnená zasadačka, kde vedúci mohli v nerušene riešiť problematické otázky. V letnom období bola zasadačka plne prístupná pre všetkých zamestnancov dennej zmeny ako odpočinková miestnosť, keďže v jednotlivých miestnostiach vlastnej výroby nebola klimatizácia.

V živom mravenisku hypermarketu, kde je denne veľa otázok a úloh bolo ťažké zabezpečiť pokoj pre vedúcich úsekov na čas, kedy robili objednávky. Preto bolo zavedené, že rutinné otázky do 13:00 hod rieši priamo na predajnej ploche zástupkyňa riaditeľky, aby vedúci mali klud.

Zistiť, či je dobre nastavený work-life balance

Na prevádzke sa doteraz nekládol dôraz na zdravú rovnováhu medzi pracovným a osobným životom a teda sa dostatočne nezohľadňovali potreby zamestnancov. Táto situácia môže spôsobiť niekoľko negatívnych vplyvov. Ak zamestnanci nedostanú prácu a osobný život do harmónie, môžu čeliť zvýšenému stresu a vyhoreniu, čo môže viesť k poklesu ich produktivity a angažovanosti. Ďalej, nedostatočná pozornosť k work-life balance môže mať za následok zvýšenú fluktuáciu zamestnancov a zníženie spokojnosti a lojality k firme. Na zlepšenie tejto situácie je dôležité prijať opatrenia, ktoré podporujú vyvážený život zamestnancov. To môže zahŕňať implementáciu pružnejšieho pracovného času a poskytovanie podporných programov na zlepšenie duševného a fyzického zdravia zamestnancov. Nedostatok pozornosti k work-life balance by mohol viesť k ďalšiemu zhoršeniu pracovného prostredia a zníženiu spokojnosti a výkonnosti zamestnancov, čo by mohlo negatívne ovplyvniť výsledky firmy a jej povest' na trhu práce. Je teda nevyhnutné, aby sa na prevádzke prijali opatrenia na zabezpečenie zdravej rovnováhy medzi prácou a osobným životom pre všetkých zamestnancov. Napríklad vedúca gastronómie Katka, nemala takmer nijak vyvážený pracovný a osobný život, nemohla vozit' svoje deti do alebo zo školy, a v jej osobnom voľne jej neustále volali jej zamestnanci, ktorí si nevedeli dať rady. To prinútilo riaditeľku zaviesť pár pravidiel, vďaka ktorým sa celá situácia zlepšila. Tieto pravidlá boli:

- Každý má nárok na osobné voľno – preto v práci úlohy dôkladne naplánujeme a odovzdáme ich zástupcovi riaditeľky alebo nočným administrátorom
- Nebojíme sa zodpovednosti a riešenia problémov – vyriešime problém tak, ako chceme, aby bol vyriešený, keby sme boli na mieste zákazníka my
- Pružnejšia pracovná doba – (v rozumnej miere) podľa princípu „dnes potiahnite, lebo je toho veľa a zajtra pôjdete skôr domov“
- Vyššia zhovievavosť k práci počas sviatkov (pozn.: v krajine kde je prevádzka „HM“ je povolené pracovať aj počas sviatkov, z toho dôvodu bola prevádzka „HM“ otvorená nonstop, 365 dní v roku)

Zhodnotenie súčasných kariérnych plánov

V sledovanej dobe nebolo pre bežných zamestnancov ťažké nájsť jasné a uskutočniteľné kariérne cesty vo firme, pretože spoločnosť sa rozrastala rýchlym tempom.. Nedostatok podpory zo strany vedúcich pracovníkov vedie k neistote ohľadom budúcnosti

a možností rastu. Zamestnanci, ktorí prejavujú nadanie a ambície, nemajú dostatok príležitostí na rozvoj svojich zručností a kariéry, čo môže viesť k frustrácii a nedostatku motivácie. Vedúci pracovníci, ktorí majú obavy o svoje pracovné miesta, sa často sústredia len na splnenie okamžitých cieľov a nedokážu sa angažovať v rozvoji svojich podriadených. Nedostatok investícií do školenia a rozvoja talentov znamená, že zamestnanci nie sú adekvátne pripravení na budúce výzvy a nie sú schopní plne využiť svoj potenciál.

Takáto situácia môže viesť k stagnácii a nedostatku motivácie medzi zamestnancami, čo môže mať za následok zvýšenú fluktuáciu a zníženie produktivity a výkonnosti. Nedostatok jasných kariérnych ciest a nedostatočná podpora zo strany vedenia môžu odradiť talentovaných zamestnancov od zotrvania vo firme a hľadania kariérnych príležitostí inde. Bolo nevyhnutné, aby firma investovala do rozvoja svojich zamestnancov a poskytla im jasne definované kariérne cesty a možnosti rastu. To pomohlo udržať zamestnancov motivovaných a angažovaných a zaistiť dlhodobú udržateľnosť firmy.

Kariérne príležitosti pre vedúcich pracovníkov počas fungovania bývalého riaditeľa takmer neexistovali, snažil sa ich tam udržať za každú cenu, aby nevznikli problémy s prípadnými novými ľuďmi, ktorí potrebujú intenzívny koučing.

Zhodnotiť efektivitu existujúcich motivujúcich stratégií

Existujúce motivačné stratégie by sa vo veľkej miere mohli nazvať katastrofou. Boli totiž založené na princípe: „skúsme toto, možno to pomôže“. Neexistujúce kariérne príležitosti, zanedbané pracovné podmienky, nedosiahnuteľný plán predaja a hlavne nejednoznačné pokyny bývalého riaditeľa predstavovali priam učebnicový príklad toho, ako by to v žiadnom prípade nemalo vyzeráť. Nikde.

Všetko dobré, čo mohlo, alebo by aspoň v normálnom prípade malo motivovať zamestnancov bolo oproti predchádzajúcim bodom v jasnej nevýhode. Firemné benefity, kolektív, náplň či istota práce jednoducho síce poskytovali dočasnú stabilitu, ale z dlhodobého hľadiska boli neudržateľné.

Preto mi je doteraz záhadou, ako je možné, že toľko zamestnancov, aj napriek týmto demotiváciám na prevádzke ostalo pracovať.

Vyhodnotenie hlavnej výskumnej otázky

Pomocou vyššie opísaných dotazníkových prieskumov, osobných rozhovorov a cieľov bolo možné určiť odpoveď na výskumnú otázku: „Vieme, čo motivuje zamestnancov na pobočke a aká je úroveň ich spokojnosti?“.

Bolo vypozerované, že zamestnanci sú prevažne finančne motivovaní, z tohto hľadiska však nie sú spokojní a dokonca rozmýšľajú aj nad odchodom zo spoločnosti. Finančná nespokojnosť bola spôsobená absenciou prémie a bonusov z dôvodu neplnenia stanovených plánov predaja.

Okrem toho bolo možné vypozerovať aj to, že zamestnanci, obzvlášť tí na vedúcich pozíciách mali aj iné, nefinančné motivátory. Medzi tie patrili hlavne: kariérny rast, zodpovednosť a samostatnosť či work-life balance. Úroveň ich spokojnosti však ani v tomto prípade nebola naplňovaná. Zamestnanci sa cítili pod tlakom, a kvôli tomu robili množstvo zbytočných chýb.

2.3 Návrhová časť a jej prínos pre prevádzku

Dostal som úlohu prísť s nápadmi, ktoré nenesú žiadne riziko, nevyžadujú veľké náklady ale napriek tomu budú užitočné pre všetkých zamestnancov, vrátane tých vedúcich. Vychádzal som preto z knihy „Jak být motivujícím manažerem“ od Alaina Fairweathera, ktorý vo svojej knihe opísal jednoduché, rýchle a efektívne kroky k zlepšeniu atmosféry za použitia minimálnych nákladov. Tieto kroky sú:

- Spraviť prácu zaujímavejšou
- Poskytovať spätnú väzbu a oceňovať zamestnancov
- Aktivitami a naslúchaním dávať najavo, že sú súčasťou spoločnosti

Pred predkladaním jednotlivých návrhov som dbal dôkladne na to, aby boli jednotlivé návrhy realizovateľné kýmkoľvek. Preto návrhy, ktoré neboli akceptované, boli len 2. Jeden z nich, v upravenej podobe, je popísaný nižšie a týkal sa oceňovania zamestnancov. Ten druhý sa týkal celofiremných teambuildingov, ktoré sa však na prevádzke s viac než 360 zamestnancami a takmer nonstop prevádzkovou dobou (zavreté iba 2 dni v roku) nedali uskutočniť.

2.3.1 Zaujímavejšia práca

Keďže som bol v strede diania, nechcel som aby bola práca pre zamestnancov len každodenný stereotyp. Pre mnohých tento stereotyp pretrvával už roky, preto pokiaľ nastal problém, s ktorým sa ešte nestretli, tak začali zmätkovať a nevedeli čo majú robiť. Takýto

problém mohlo byť aj prehnané množstvo informácií, ktoré bežný zamestnanec dostávali no nik im už ďalej nevysvetľoval ako s danými informáciami majú narábať. Práve takýto problém som opisoval v 3. segmente otázok dotazníkového prieskumu. Preto som prišiel s návrhom, že každý zamestnanec, ktorý má predpoklady na kariérny posun bude môcť využiť príležitosť zaškolenia v iných oddeleniach. Tento proces bol opísaný v časti 2.2.6 v bode „Možnosti kariérneho rastu“, a priniesol zaujímavé spestrenie práce bežným pracovníkom, ktorý ich naučil ako riešiť problémy v novom prostredí. Riaditeľka a MLZ dostali pozitívnu spätnú väzbu od všetkých účastníkov. Účastníci sa vyjadrili, že tento program bol príjemným spestrením ich pracovného života a že uvažujú do budúcnosti presun aspoň na jedno z troch oddelení.

2.3.2 Spätná väzba a oceňovanie

Po rozhovoroch so zamestnancami som prišiel na to, že doteraz sa spätná väzba dávala len výnimočne, preto som navrhol riaditeľke, že odfotoím bežných zamestnancov a urobíme z toho nástenku „Sme radi, že vás máme“. Okrem toho vznikli aj ďalšie jednoduché nástenky ako „povedz ďakujem“, „zblahoželaj kolegovi“. Takéto nástenky naplňajú potreby z tretieho a štvrtého stupňa Maslowovej pyramídy, kde ide hlavne o medziľudské vzťahy a uznanie druhých. Minimum nákladov, ale maximálna a rýchla odozva. Tieto nástenky využívali hlavne vedúci pracovníci, ktorí chceli ukázať všetkým svojim zamestnancom že si ich vážia, a vedia ich oceniť.

Navrhol som, aby vedúci pracovníci robili pravidelné porady aspoň raz za týždeň so svojim personálom, kde by im dávali najavo čo sa za ten týždeň podarilo a na čom by mali ešte popracovať alebo v akej oblasti by sa mali zlepšiť. Týmto prístupom docielime, že aj zlá spätná väzba bude mať podporujúci charakter, pretože ukazuje zamestnancom že ich vedúcemu na nich záleží (chce aby sa zlepšili). Vedúci pracovníci zo začiatku neschvaľovali podľa ich slov „zbytočné“ porady z dôvodu už tak vysokej časovej tiesne počas pracovnej doby, no po čase ich začali všetci praktizovať vďaka dobrej odozve od svojich podriadených.

Jeden z mojich návrhov, ktorý však nebol prijatý okamžite, bol návrh na oceňovanie zamestnancov. Konkrétne išlo o ocenenia zamestnancov mesiaca, ktorý Bělohlávek a Urban vo svojich knihách považujú za účinný nefinančný motivačný faktor, ktorý vyžaduje minimálne náklady. Problémom bolo, že som nedokázal určiť spôsob, akým by sa zamestnanci na toto ocenenie hodnotili. Na základe môjho návrhu sa však po mojom odchode zaviedlo pozmenené oceňovanie zamestnancov, ktoré spočívalo v tom, že

zamestnanci hlasovali za zamestnancov, ktorý boli podľa nich najužitočnejší. Oceňovali sa teda zamestnanci navzájom a nie vedenie spoločnosti, čo malo určite lepšiu odozvu, pretože vyhrávali zamestnanci, ktorí naozaj usilovne pracovali alebo sa podieľali na zjednodušovaní niektorých procesov. Ocenení okrem iného dostali napríklad poukážky na nákup či dni dovolenky navyše, tieto výhody ocenili všetci výhercovia.

2.3.3 Aktivity a naslúchanie

Okrem násteniek som navrhol, aby aj bežný zamestnanci mohli dať spätnú väzbu vedeniu prevádzky, bolo to hlavne z dôvodu, že zamestnanci doteraz nemali možnosť dať spätnú väzbu vedeniu prevádzky. Tento problém vo svojej knihe „Lídři jedí poslední“ vysvetľuje Simon Sinek, kedy vedenie podniku alebo prevádzky nadobúda falošný dojem toho, že je všetko na prevádzke v poriadku a všetci sú spokojní. Tento falošný dojem je dôsledkom absentujúcej obojstrannej spätnej väzby. Preto bolo dôležité do priestorov ku šatniam osadiť schránku „pošepkaj riaditeľke“ – na anonymné či podpísané návrhy a nápady. Autor najúspešnejšieho zrealizovaného návrhu sa stal na jeden deň riaditeľom hypermarketu – riaditeľka s ním strávila celý pracovný deň a ukázala mu všetko, čím sa riaditeľ zaoberá v pracovnom čase, čo bežný personál nevidí. Vybuodovala sa vzájomná dôvera medzi bežným personálom a riaditeľkou.

Vedel som, že práca je pre personál večný stereotyp, preto som chcel ďalším návrhom zaujať väčšie množstvo zamestnancov. Navrhol som teda Hypermarketové športové popoludnia. Bol zvolený taký čas, aby sa mohli zúčastniť tí, ktorí idú do práce, ale aj tí, ktorí idú z práce, keďže akcia sa organizovala v bezprostrednej blízkosti služobného vchodu.. Súťažilo sa v netradičných disciplínach, ktoré nemali súťažiacich vyčerpať ani nudiť, ale zato zabaviť. Víťazi získali darčeky a pre všetkých bolo pripravené občerstvenie.

Počas osobných rozhovorov s vedúcimi pracovníkmi mi došlo, že nemajú toľko času na rodinu a deti ako by si vždy predstavovali. Preto som prišiel s nápadom, ktorý by priblížil rodinu aspoň občas dohromady na pracovisku. Tak vznikli „Dni otvorených dverí“, ktoré boli určené pre všetky deti zamestnancov do 14 rokov a súčasťou boli exkurzie po jednotlivých pracoviskách, súťaže, občerstvenie vo vynovenej jedálni a fotenie v kresle riaditeľky. Po prvej úspešnej akcii sa zamestnankyne – matky veľmi intenzívne samé hlásili do organizačného výboru pre prípravu ďalšieho Dňa otvorených dverí a stalo sa z toho pravidlo, zakaždým s iným programom.

2.4 Dosiahnutie primárnych cieľov skúmanej prevádzky

Primárnymi cieľmi skúmanej prevádzky boli opätovné plnenie plánu predaja a zníženie fluktuácie zamestnancov.

Z pohľadu spoločnosti výmenou riaditeľa hypermarketu bolo cieľom dosiahnutie plnenie plánu predaja. Už z dotazníkov vyplýva, že zamestnanci boli sklamaní, na prevádzke sa nachádzalo veľa problémov s celkovým fungovaním a prevádzka vykazovala zlé hospodárske výsledky. Preto bolo najdôležitejšie vyriešiť prvé dva problémy. Bolo potrebné znova zaujať a motivovať zamestnancov, a bolo potrebné vyriešiť zistené problémy. Riaditeľka priznala, že nevedela, ako začať. A tak sa rozhodla, že najprv vybuduje tím a postupnými malými krokmi tento tím dokáže rásť. Našla tu ľudí, ktorí jej dávali najavo, že je cudzí element a narúša ich zaužívané zvyklosti, ktoré však spôsobovali len ďalší chaos.

Začala krokmi, ktorými ukázala, že zamestnanci nie sú len čísla alebo stroje, ale živí ľudia, ku ktorým sa treba správať slušne a o ktorých sa treba zaujímať. Urobili sa rýchle a jednoduché opatrenia, aby sa v práci zamestnanci - ľudia cítili bezpečne.

Zamestnanci dostali šancu ukázať, že vedia a chcú pracovať a zlepšovať podmienky práce a výsledky. Ich návrhy a aktivity dostali podporu.. Pre väčšinu zamestnancov je najlepšou motiváciou práca samotná. Preto nebolo prekvapením, že okrem AC bola nadmieru podporovaná akákoľvek snaha o osobný či profesný rast. To, že niekto je dnes predavač ešte neznamená, že zajtra nemôže byť vedúci a o rok riaditeľ. To bola hlavná myšlienka.

Ľudským správaním, podporou a profesionálnymi znalosťami začali výsledky hypermarketu rásť. Od nástupu novej riaditeľky trvalo 3 mesiace, kým hypermarket konečne po skoro 2 rokoch splnil mesačný plán obratu.

2.4.1 Opätovné plnenie plánu predaja

Z nižšie priloženej tabuľky vidno, že v r. 2018 sa v apríli otvoril v blízkosti jeden hypermarket Lenta a v júli ďalší – od apríla 2018 sa začal výrazný pokles obratu a dlhotrvajúce neplnenie mesačných plánov. Situácia sa začala meniť od júla 2020, odkedy sleduje pozitívny trend. Keďže opätovné plnenie plánu obratu bolo jedným z primárnych cieľov vedenia prevádzky Lentu 6, stanovený plán obratu nezohľadňoval infláciu.

V júni riaditeľka prebrala od predchodcu svoj HM. Plnenie plánu na úrovni 76 % – a priemerným nákupom 531 Rubľov.

V júli už boli realizované prvé experimenty s Cross Merchandisingom, na centrálnej promo uličke boli vystavané z dodaného tovaru malé stanové mestečko (stany, spacáky, kempingový nábytok,...), masívne vyložené záhradné náčinie – a efekt sa prejavil v tržbách, kde nárast bol 15% oproti júnu a toto oddelenie tak zaznamenalo najvyšší medzimesačný nárast tržieb. Vďaka Cross Merchandisingu, masívnemu vyloženiu tovaru vyššej cenovej kategórie a zlepšeniu výzoru prevádzky sa taktiež zvýšil aj priemerný nákup a to až o 42 rubľov!

Tabuľka č. 5: Opätovné plnenie plánu predaja

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe interných údajov z Lenty 6

mesiac /ukazovateľ	% obratu LFL 2019 k 2018	% obratu LFL 2020 k 2019	% obratu LFL 2021 k 2020	% plnenia plánu 2020	priemerný nákup 2020
január	105,2	74,3	112,1	75,6	476 ₺
február	108,6	75,1	109,8	74,8	498 ₺
marec	101,4	74,7	110,7	77,5	508 ₺
apríl	93,4	78,8	107,3	75,3	511 ₺
máj	92,2	76,6	109,9	74,6	515 ₺
jún	88,4	85,4	105,6	76,20	531 ₺
júl	84,6	84,8	107,0	84,30	573 ₺
august	83,7	87,2	105,3	97,50	605 ₺
september	80,2	90,2	105,2	100,10	594 ₺
október	79,9	100,1	106,1	103,30	604 ₺
november	76,7	106,4	103,1	102,80	614 ₺
december	75,4	110,2	102,9	100,10	683 ₺

V auguste sa začala veľká promo akcia „Späť do školy“, ale pokračovala aj sezóna kempingu. K tomuto sa pridali silné akcie na úseku Ovocia a zeleniny, kde bol masívne aplikovaný Cross Merchandising. Trend zvyšovania obratu a priemerného nákupu teda pokračoval. V prvých troch mesiacoch priniesli dobré plánovanie predajných akcií, netradičné a zaujímavé vyloženie tovaru konečne po skoro dvoch rokoch stagnácie rast tržieb. Personál pochopil, že aj keď malými krokmi, blížia sa k plneniu cieľa.

V septembri dosiahla prevádzka po 17 mesiacoch stagnácie a červených čísiel 100-%né plnenie mesačného plánu obratu – a to aj napriek tomu, že tradične je september jeden z najslabších mesiacov v maloobchode. V prípade Lenty 6 pomohlo najmä vybudovanie silnej a logicky upravenej promočnej zóny s tematikou školy v 1.polovici mesiaca a v druhej polovici masová prezentácia ovocia a zeleniny, konzervačných prípravkov a silného katalógu Auto-zima.

Od konca októbra sa všetky sily sústreďovali na objednávky a predaj tovaru k Novému roku. Kým objednávky potravín boli v réžii vedúcich úsekov, nepotraviny ako import z Číny bol formou push objednávok centrálnych nákupcov. Úlohou personálu na prevádzke bolo nájsť každému tovaru dôstojné a logické miesto na prezentáciu. Práve v tomto období sa na hypermarkete po prvýkrát objavila zóna pod názvom „Vitajte v novom roku“, kde boli odprezentované všetky zodpovedajúce tovary. Vedúci plánovali niekoľko dní, aby v konečnom dôsledku vytvorili zónu darčiekov pre ženy, darčiekov pre mužov, darčiekov pre deti, silnú zónu vianočných stromčekov a tisícov druhov ozdôb. Túto prezentáciu, ako už bolo spomenuté vyššie, si chodili pozerať a fotiť aj z centrálnej kancelárie a aj riaditelia a vedúci z iných hypermarketov. V decembri bol zaznamenaný aj najvyšší priemerný nákup za posledné dva roky. Predsa len tento mesiac býva každoročne najsilnejší z hľadiska výšky obratu a výšky priemerného nákupu, jedná sa teda o sezónny, opakujúci sa jav k blížiacim sa Vianociam a oslavám Nového roku.

Z tabuľky je možné vypočítať, že od septembra roku 2020 sledovala miera medziročného ukazovateľa Like For Like, kde sa meria zlepšenie tržieb v rovnakom mesiaci z predchádzajúceho roka, rastúci trend, ktorí pretrval aj počas celého roka 2021.

2.4.2 Zníženie fluktuácie

Ďalším primárnym cieľom vedenia prevádzky bolo znížiť fluktuáciu. Vzorec pre výpočet miery fluktuácie je (Armstrong, 1999, s. 416):

$$\text{Miera fluktuácie} = \left(\frac{\text{Počet rozviazaných pracovných zmlúv}}{\text{Priemerný počet zamestnancov}} \right) \times 100(\%)$$

V roku 2019 bol priemerný počet zamestnancov 371, pričom 23 z nich prevádzku opustilo, čo predstavuje fluktuáciu vo výške 6,20%. V tomto roku bola miera fluktuácie vyššia ako priemerná hodnota v spoločnosti, ktorá bola na úrovni 5,47%, zároveň bola vyššia ako odvetvový priemer 6,05%. Tento nárast fluktuácie bol spôsobený otvorením dvoch nových prevádzok v blízkosti hypermarketu.

$$\text{Miera fluktuácie 2019} = \left(\frac{23}{371} \right) \times 100 = 6,20\%$$

V roku 2020 sa situácia ešte viac zhoršila, pretože priemerný počet zamestnancov klesol na 363 a odišlo z nich 26, vrátane štyroch vyhodených zamestnancov, ktorých po svojom príchode vyhodila riaditeľka prevádzky z dôvodu krádeží či prijímania úplatkov. Odídených 26 zamestnancov predstavuje fluktuáciu vo výške 7,16%. Významné zvýšenie fluktuácie nad priemernú hodnotu v spoločnosti (5,03%) aj nad odvetvový priemer (5,98%)

bolo ovplyvnené najmä zhoršujúcimi sa hospodárskymi výsledkami prevádzky a zhoršujúcou sa atmosférou v prvom polroku. Napriek novým motivačným zmenám na prevádzke v druhom polroku však miera fluktuácie neklesla, ale zotrvala nad akceptovateľným priemerom v spoločnosti (nad 1,5%)

$$\text{Miera fluktuácie 2020} = \left(\frac{26}{363}\right) \times 100 = 7,16\%$$

V roku 2021 sa miera fluktuácie vrátila na nižšiu úroveň, pričom priemerný počet zamestnancov zostal na úrovni 363 zamestnancov a z nich odišlo 14 zamestnancov, čo predstavuje fluktuáciu vo výške 3,86%. Tento pokles fluktuácie pod priemernú hodnotu v spoločnosti (5,17%) a odvetvový priemer (6,23%) naznačuje, že zlepšená hospodárska situácia a zlepšujúca sa pracovná atmosféra prispeli k stabilizácii pracovnej sily a zníženiu fluktuácie. Tento trend ukazuje, že opatrenia na zlepšenie pracovných podmienok a motivácie zamestnancov majú pozitívny vplyv na stabilitu pracovných miest.

$$\text{Miera fluktuácie 2021} = \left(\frac{14}{363}\right) \times 100 = 3,86\%$$

Téma fluktuácie a motivácie zamestnancov je dôležitou oblasťou pre vedenie spoločnosti aj v kontexte nákladov a efektivity prevádzky. Analýza fluktuácie, ktorá predstavuje percentuálny podiel zamestnancov, ktorí opustili spoločnosť v určenom časovom období, je neoddeliteľne spojená s otázkou efektívnosti manažmentu ľudských zdrojov a motivácie pracovníkov.

Bolo vypočítané, že celkové náklady v roku 2020 na všetky procesy spojené s náborom zamestnancov (náklady na personálne agentúry, inzerciu, BOZP a PO, ošatenie a zaškolenie) predstavovali približne 30 000 rubľov na jedného zamestnanca.

Tabuľka č. 6: Náborové náklady na jedného zamestnanca

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe interných údajov z Lenty 6

Náklady na zamestnanca	Suma v RUB
Personálna agentúra	11 500
Inzercia	7 500
BOZP a PO	3 000
Ošatenie	2 000
Interné školenia	6 000
Spolu	30 000

Náborové náklady v hodnote približne 30 000 rubľov na zamestnanca vytvárajú finančnú záťaž pre prevádzku. To sa prejavuje najmä v kontexte všetkých prijatých nových zamestnancov v priebehu rokov, ako ukazujú poskytnuté údaje v tabuľke nižšie.

Tabuľka č. 7: Celkové náklady na nových zamestnancov

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe interných údajov z Lenty 6

Obdobie	2019	2020	2021
Nový zamestnanci	23	26	14
Náklady na zamestnancov v RUB	690 000	780 000	420 000

Správne nastavená motivačná stratégia sa javí ako faktor, ktorý mal významný vplyv na pokles fluktuácie v poslednom roku. Pokles fluktuácie, spolu s nižšími nákladmi na nábor nových pracovníkov v tomto období, naznačuje, že investície do motivácie zamestnancov sú vhodným spôsobom, akým sa v dnešnej dobe dajú zlepšovať hospodárske výsledky podniku. Tieto zistenia poukazujú na dôležitosť dôkladného plánovania a implementácie motivačných opatrení v rámci organizačnej stratégie s cieľom dosiahnuť nielen lepšiu atmosféru na pracovisku, ale aj optimalizáciu nákladov na personál.

2.5 Vplyv nemateriálnej motivácie na hospodárske výsledky

Ako je vidieť z hlavných ukazovateľov skúmanej pobočky HM, príjmy v roku 2021 stúpili v porovnaní s plánom o 30%. Stalo sa tak najmä vďaka rastúcim obrátom vo všetkých oddeleniach (+11,3% k plánu, +8,3% LFL). Bol zaznamenaný tiež nárast bonusov od dodávateľov, čo priaznivo ovplyvnilo maržu 2. Nárast bonusov bol podmienený zvýšeným predajom na pobočke, pretože dodávatelia bonusy vyplácajú centrálnej kancelárii a tá ich následne rozdeľuje na jednotlivé HM podľa predajov položiek konkrétneho dodávateľa. Marža 1 v potravinových oddeleniach vyšla lepšie ako v roku 2020, ale horšie ako v roku 2019, bolo to spôsobené vyššími nákupnými cenami a snahou udržať skokový nárast spotrebiteľských cien.

Tabuľka č. 8: Plnenie plánu obratu

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe interných údajov z Lenty 6 (Príloha D)

Plnenie plánu obratu v tis. RUB	fakt 2019	fakt 2020	fakt 2021	plán 2021	fakt/plán 2021 v %
Príjmy celkom	1 178 585	1 169 987	1 318 438	1 013 967	30,03
Prevádzkové náklady celkom	-398 360	-405 665	-490 776	-461 289	6,39
EBITDA	779 825	763 996	827 262	552 261	49,8
Čistý zisk	743 990	732 259	787 213	516 862	52,31
Príjmy celkom	25,13%	24,55%	25,54%	21,87%	
Prevádzkové náklady celkom	-8,50%	-8,51%	-9,51%	-9,95%	
EBITDA	16,63%	16,03%	16,03%	11,91%	

Celkové prevádzkové náklady v roku 2021 stúpili v porovnaní s plánom (+6%) aj LFL (+21%). Bolo to podmienené nárastom minimálnej mzdy v krajine a tým aj mzdami v každej platovej triede, ale aj znovu vyplácaním prémievej časti mzdy zamestnancom pobočky, bonusmi (+8,8%). Bol zaznamenaný mierny nárast prevádzkových nákladov z dôvodu zvyšovania cien na elektrickú energiu (veľká spotreba vo vlastnej pekárni a lahôdkárskej výrobe) a plynu (+4%). Medziročne stúpili ceny na revízie zariadení, čo v menšej miere ovplyvnilo výšku prevádzkových nákladov (+3%).

EBITDA, teda výška EBIT spolu s odpismi, boli oproti plánu v roku 2021 vysoko prekročené o takmer 50% a takmer o 8,3% lepšie LFL. EBITDA v roku 2021 významne ovplyvnili odpisy budovy, strojov a zariadení – na túto kapitolu nemá hypermarket priamy vplyv, podlieha účtovným zákonom krajiny.

Zhrnutie výsledoviek z Prílohy D:

- Predaj v roku 2021 stúpol o 11,3%, pričom predaj potravinárskych tovarov vzrástol o 11,4%, nepotravín o 10,8%
- Marža 1 a 2 vzrástli o 21,1 %, pričom na nepotravinách bola marža vyššia o 26 % oproti plánu (vyšší predaj nepotravín)
- Straty sa zvýšili najmä v roku 2021 a to o 17,7 % kumulatívne - najmä v dôsledku priebežných inventúr a čistenia zostatkov "mŕtveho" tovaru
- Celkové príjmy HM boli o 30% vyššie ako bol plán a najvyššie za posledné 3 roky, tu je vidieť pozitívnu dynamiku
- V roku 2021 bol prekročený plán personálnych nákladov o 8,8%, čo bolo zapríčinené zvýšením minimálnej mzdy v krajine a následným prepočtom tried a opätovným vyplácaním prémie zamestnancom v 2. polovici roka
- Prevádzkové náklady stúpili o 4%, bolo to spôsobené nárastom cien energie (s ohľadom na vlastnú výrobu – pekáreň, lahôdky, masová – je tento nárast minimálny)
- Celkové náklady vzrástli oproti plánu o 6,4 % z dôvodov nevyhnutných revízií zariadení (zo zákona) a veľmi snežnej zimy 2020/2021
- EBITDA nad plán o takmer 50%, čo bol najlepší ukazovateľ za posledné 3 roky

Celkové výsledovky sú v Prílohe D.

ZÁVER

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo zhodnotenie a navrhnutie nefinančnej motivácie vedúcich pracovníkov pobočky hypermarketu v maloobchodnej firme, s cieľom prispieť k zvýšeniu spokojnosti zamestnancov a dosiahnutie primárnych cieľov pobočky hypermarketu. Na dosiahnutie cieľa bolo nutné najskôr preštudovať a následne popísať všetky podstatné teoretické poznatky, ktoré slúžili ako podklad na spracovanie výskumu. Teoretickej časti sa venovala prvá kapitola bakalárskej práce. Sú tu popísané existujúce motivačné teórie, jednotlivé faktory ovplyvňujúce motiváciu a špecifiká nefinančnej motivácie v maloobchode.

V ďalšej časti práce, ktorá sa zaoberá analýzou súčasného stavu, je predstavená spoločnosť, v ktorej prebiehal výskum. Sú tu poskytnuté všeobecné informácie o spoločnosti a v prílohe C je zahrnutá aj organizačná štruktúra. V ďalšej časti textu je popísaná zvolená metóda výskumu, teda kvalitatívna analýza využívajúca štandardizované dotazníky a riadené štruktúrované osobné rozhovory. V nadväzujúcej časti práce sú prehľadne zanalyzované odpovede všetkých zamestnancov na jednotlivé otázky dotazníka, tie sú doplnené tabuľkami, celý dotazník je v prílohe A. Nasledujú riadené štruktúrované osobné rozhovory (zápisky sú v prílohe B), ktoré boli hĺbkovo zanalyzované na konkrétnych vedúcich zamestnancoch. Spolu, dotazníkový prieskum a riadené štruktúrované osobné rozhovory, dokázali poskytnúť odpovede na ciele kvalitatívnej analýzy, ktoré pre túto prácu považujem za parciálne.

Z výsledkov dotazníkového prieskumu a osobných rozhovorov vyplývajú odpovede aj na hlavnú výskumnú otázku. Výskum zistil, že väčšina zamestnancov je v spoločnosti nespokojná. Boli zistené problémy, ktoré by v budúcnosti nevylepšil ani zlepšujúci sa stav finančnej motivácie formou dosiahnutých prémiei. V poslednej kapitole sa podarilo tieto problémy identifikovať, a na ich základe bolo možné vytvoriť alebo navrhnúť riešenia na dlhodobé zlepšenie nefinančnej motivácie. Medzi hlavné návrhy patrila aj obojstranná spätná väzba, ktorej zavedenie pomôže zlepšiť vzťah a komunikáciu medzi vedením a bežným personálom. Ďalšie návrhy se zameriavali hlavne na podporu kariérneho rastu, kde zástupcovia vedúcich, alebo zamestnanci s predpokladmi na kariérny posun v blízkej budúcnosti mohli absolvovať zaškolenie na inom oddelení. Takáto skúsenosť mala byť výstupom z komfortnej zóny, no pre väčšinu zúčastnených znamenala nové kariérne príležitosti na iných oddeleniach.

V poslednej časti druhej kapitoly „Dosiachnutie primárnych cieľov skúmanej prevádzky“ je možné vidieť, že aj bez zvýšenia finančnej motivácie je možné s pomocou správneho nastavenia dlhodobej motivačnej stratégie dosiahnuť primárnych cieľov prevádzky. Správne nefinančné motivovanie zamestnancov v tomto prípade predstavuje dôležitý faktor pre dosahovanie dlhodobých cieľov prevádzky a udržanie ich konkurencieschopnosti v dnešnom dynamickom prostredí aj bez využívania rozsiahlej finančnej motivácie. Vďaka zlepšeniu nefinančnej motivácie bolo možné dosiahnuť opätovné plnenie plánu predaja, ako aj zníženie % fluktuácie, a tým aj zníženie celkových náborových nákladov. Všetky spomenuté premenné prispeli k výborným výsledkom vo výsledkoch hospodárenia v roku 2021, tie sú úplné v Prílohe D.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- ALI TAHA, Viktória a TEJ, Juraj. *Tvorivé metódy v manažmente*. Prešov: BOOKMAN, 2012. ISBN 978-80-89568-48-2.
- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.
- BEDRNOVÁ, Eva a HOLÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku : vysokoškolská učebnice pro studující Vysoké školy ekonomické v Praze i studující ekonomických fakult jiných vysokých škol*. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Business books (Computer Press)*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-722-6763-9.
- FAIRWEATHER, A. M. *Jak být motivujícím manažerem. Manažer*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3002-8.
- FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi. Všechny cesty k informacím*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-722-6386-2.
- HAGEMANN, Gisela. *Motivace*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-858-6513-0.
- JOSEFOWITZ, Natasha. *Ты - босс! Как стать толковым руководителем*. Moskva: Persei, 1995. ISBN 5-7141-0082-4.
- KOHOUTEK, Rudolf a ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000. ISBN 80-214-1552-5.
- KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 2., dopl. a upr. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-718-7140-0.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LEAVITT, H. J.; BOJE, D. M. a PONDY, L. R. Readings in Managerial Psychology. Online. In: *Readings in Managerial Psychology*. Third Edition. Chicago and London: The University of Chicago Press, 1980, s. 2-7. Dostupné z: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/McGregor_The_Human_Side_of_Enterprise.pdf. [cit. 2024-01-22].

- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton, 2014. ISBN 978-80-7387-830-6.
- PAVLÍK, Ladislav. *Ako fungujú úspešné firmy*. Košice: Alert, 2022. ISBN 978-80-898-5304-5.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. *Poradce pro praxi*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. *Poradce pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.
- SINEK, Simon. *Lídrů jedí poslední: proč některé týmy drží pohromadě a jiné se rozpadají. Žádná velká věda*. [Brno]: Jan Melvil, 2015. ISBN 978-80-87270-89-9.
- URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-863-9546-4.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Manažer*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VOJTOVIČ, Sergej. *Personálny manažment: historické súvislosti vzniku a rozvoja*. Bratislava: IRIS, 2006. ISBN 80-89018-98-X.

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka č. 1: Čo si myslíte o našej spoločnosti.....	46
Tabuľka č. 2: Vzájomné uznanie	47
Tabuľka č. 3: Môj nadriadený ma podporuje.....	48
Tabuľka č. 4: Cítim sa tu dobre.....	50
Tabuľka č. 5: Opätovné plnenie plánu predaja	67
Tabuľka č. 6: Náborové náklady na jedného zamestnanca	69
Tabuľka č. 7: Celkové náklady na nových zamestnancov	69
Tabuľka č. 8: Plnenie plánu obratu	70

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok č. 1 - Maslowova pyramída potrieb (vytvorené podľa Plamínek, 2015) 17

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A: Vyhodnotený dotazníkový prieskum

Príloha B: Zápisky riadených štruktúrovaných osobných rozhovorov

Príloha C: Hierarchia prevádzky Lenty 6

Príloha D: Výsledky hospodárenia Lenty 6

Príloha A: Vyhodnotený dotazníkový prieskum

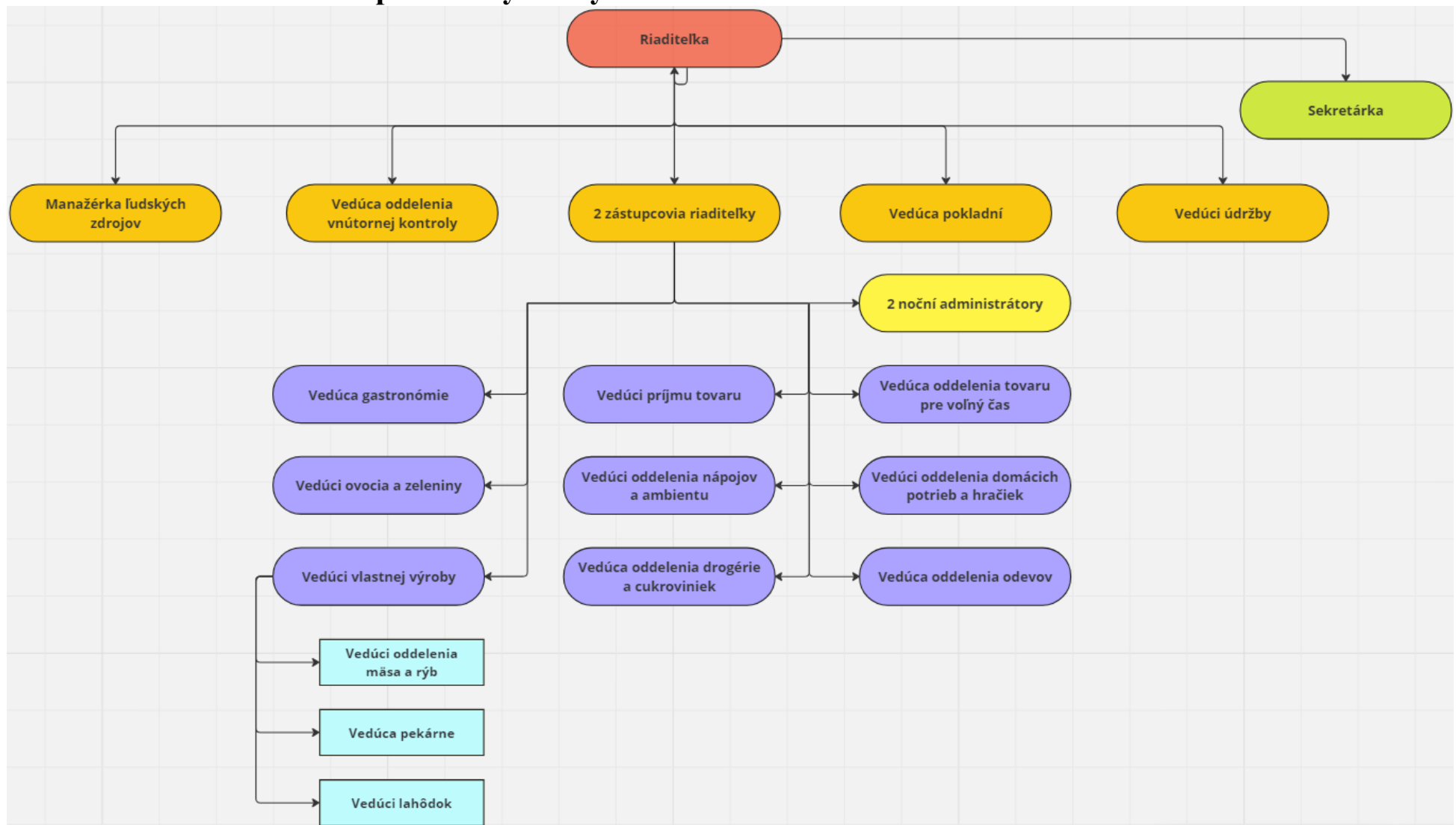
1. Čo si myslíte o našej spoločnosti:	% nie v HM	% nie v HM
	za rok 2020	za rok 2021
Som spokojný/s prácou v spoločnosti Lenta	16,84	15,2
Chcem tu pracovne rásť	20,05	13,76
Som hrdý/á, že pracujem v spoločnosti Lenta	21,12	18,42
Necítim sa pod tlakom	30,48	23,96
Som si istý/á stabilitou svojej práce	18,98	15,87
Plánujem tu pracovať aj budúci rok	15,78	13,21
V porovnaní s inými zamestnávateľmi je Lenta jedným z najlepších zamestnávateľov	17,65	12,62
2. Vzájomné uznanie	% nie v HM	% nie v HM
	za rok 2020	za rok 2021
Mám vyvážený čas na prácu a osobný život	13,74	7,45
Moje nápady a návrhy sa berú do úvahy	13,64	11,02
Moja práca je vážena a cenená	14,71	12,05
Spoločnosť sa stará o svojich zamestnancov	13,90	10,08
Sme jeden tím	19,52	15,11
Viac uznania ako kritiky	33,69	14,87
3. Môj nadriadený ma podporuje, aby som svoju prácu vykonával čo najlepšie	% nie v HM	% nie v HM
	za rok 2020	za rok 2021
Dostávam jasné pokyny	29,68	19,64
Rozumiem štandardom a úlohám, ktoré sú požadované od nášho oddelenia	5,88	5,31
Spôsob vedenia môjho nadriadeného mi pomáha vykonávať moju prácu lepšie	22,73	10,04
Dostávam všetky potrebné informácie k tomu, aby som mohol(a) svoju prácu vykonávať čo najlepšie	21,12	15,09
Za posledných 12 mesiacov som dostal(a) spätnú väzbu k svojej práci	11,23	8,32
Mám dostatok prostriedkov a zariadení na vykonávanie svojej práce	18,72	13,21
4. Cítim sa tu dobre	% nie v HM	% nie v HM
	za rok 2020	za rok 2021
Moja práca ma naplňa	29,31	19,02
Som spokojný(á) so svojou kariérou v Lenta	26,20	21,55
Mzda, ktorú dostávam, je spravodlivá	37,97	20,13
Som spokojný so systémom bonusov a odmien	46,79	16,64
Som spokojný(á) s zamestnaneckými výhodami a pracovnými podmienkami	23,53	14,28

Príloha B: Zápisky riadených štruktúrovaných osobných rozhovorov

	úsek / oddelenie							
	MEZ	Pokladne	Príjem	Kontrola	Údržba	Nápoje	Cukrovinky	VI. Výroba
chcem kariérne rásť v spoločnosti	n	a	n	n	a	a	a	n
Potrebujem: skúsenosti	n	n	n	n	a	a	n	n
potrebujem školenia	n	a	a	n	a	a	n	n
potrebujem voľnosť	a	n	n	n	a	n	a	a
mám záujem o iné oddelenie	n	a, časom	n	n	n	a, časom	n	n
cítim sa pod tlakom, lebo								
som nový (menej ako rok)	n	n	n	n	a	a	n	n
neplním očakávania (plán)	a	a	a	a	a	a	a	a
nezvládam personál	n	n	n	n	n	n	n	a
moje nápady a návrhy sa berú do úvahy	n	a	n	a	a	n	n	n
chvália ma za:								
plnenie plánu	n	n	n	n	n	n	n	n
výzor oddelenia	n	n	n	n	n	n	a	a
iné: uveďte	doklady	obsadenosť	nič	zásahy	fungovanie zariadení	nič	promo	mäso
myslím si, že viem:	chváliť	plánovať	vychádzať s ľuďmi	kontrolovať a radiť	pomôcť	rýchlo sa učiť	pomôcť mladším kolegom	koordinovať
myslím si, že neviem:	kričať	robiť objednávky	urýchliť prácu na príjme			rozdeliť si čas	strhnúť dav	rozdeliť si čas

	úsek / oddelenie								
	Ovo-zel	Gastro	Hobby	Dom. Potreby	Odevy	Zást. Riad. 1	Zást. Riad 2	Admin 1	Admin 2
chcem kariérne rásť v spoločnosti	n	a	a	a	a	a	a	n	a
Potrebujem: skúsenosti	a	n	a	n	a	a	n	a	a
potrebujem školenia	a	a	a	a	a	a	n	a	a
potrebujem voľnosť	n	a	a	a	a	a, časom	a	a	a
mám záujem o iné oddelenie	n	a	a	n	a			a	a
cítim sa pod tlakom, lebo									
som nový (menej ako rok)	a	n	a	n	n	a	n	n	n
neplním očakávania (plán)	a	a	a	a	a	a	a	a	a
nezvládam personál	n	a	n	n	n	a, niekedy	n	a, niekedy	a, niekedy
moje nápady a návrhy sa berú do úvahy	n	n	n	n	a	a	a	a	a
chvália ma za:									
plnenie plánu	n	n	n	n	n	n	n	n	n
výzor oddelenia	a	a	n	a	a	a, niekedy	a, niekedy	a, niekedy	a, niekedy
iné: uveďte	farebnosť	naplnenosť odd	nič	logiku vyloženia	logiku vyloženia	výzor obchodu	výzor obchodu	výzor obchodu	výzor obchodu
myslím si, že viem:	nahrádzať málo skúseností svedomitosťou	robiť kvalitné objednávky	rýchlo sa učiť	pomôcť kolegom	chváliť ľudí	pomáhať a viesť	kontrolovať	určiť priority	viesť ľudí
myslím si, že neviem:	motivovať	rozdeliť si čas	rozdeliť si čas	ako sa vyhnúť stresu	ako si zadeliť čas	finančnú stránku HM	ako prekonať nechutnosť personálu k práci	neviem sa predať	vyrásť na riaditeľa

Príloha C: Hierarchia prevádzky Lenty 6



Príloha D: Výsledky hospodárenia Lenty 6

údaje sú v tis. RUB

faktické plnenie plánu obratu	fakt 2019	fakt 2020	fakt 2021	plán 2021	fakt/plán 2021 v %
predaj Food	3 682 434	3 761 063	4 156 186	3 729 551	11,44
predaj Non Food	1 006 821	1 005 286	1 005 670	907 225	10,85
predaj spolu	4 689 255	4 766 350	5 161 857	4 636 776	11,32
marža 1 Food	831 861	814 599	903 427	736 622	22,64
marža1 Non Food	174 127	215 781	253 558	200 269	26,61
marža 1	1 005 988	1 030 380	1 156 984	936 891	23,49
bonusy	281 182	219 737	247 045	222 518	11,02
marža 2	1 287 171	1 250 117	1 404 029	1 159 409	21,10
odpis poškodeného tovaru	-57 062	-56 661	-60 290	-56 965	5,84
straty po priebežných inventúrach	-33 853	-34 056	-35 231	-25 569	37,78
straty z odpisu a inventúr	-90 915	-90 717	-95 520	-82 534	15,73
korekcia zásob IFRS	-1 695	3 371	-1 345	249	-639,34
celkové straty	-92 610	-87 345	-96 865	-82 285	17,72
iné komponenty marže	-24 952	-25 843	-26 006	-23 187	12,16
marža celkom	1 169 609	1 136 929	1 281 157	1 053 937	21,56
iné príjmy	25 451	42 209	45 510	29 781	52,82
príjmy celkom	1 178 585,4	1 169 987,3	1 318 438,3	1 013 966,7	30,03
personálne náklady	-231 567	-255 096	-316 678	-290 973	8,83
prevádzkové náklady	-66 342	-64 692	-72 938	-70 075	4,09
marketingové náklady	-25 464	-3 973	-1 647	-4 186	-60,66
náklady na ochranu	-11 519	-14 287	-13 692	-13 631	0,45
náklady IT	-6 883	-5 265	-5 827	-4 760	22,42
iné prevádzkové náklady	-56 584	-62 353	-79 994	-77 664	3,00
prevádzkové náklady celkom	-398 360	-405 665	-490 776	-461 289	6,39
EBITDAR	780 226	764 322	827 662	552 678	49,75
prenájom	-401	-326	-401	-417	-3,88
EBITDA	779 825	763 996	827 262	552 261	49,80
odpisy	-35 835	-31 737	-40 049	-35 399	13,13
výsledok precenenia IFRS					
EBIT	743 990	732 259	787 213	516 862	52,31
kurzové rozdiely					
neprevádzkové náklady					
EBT	743 990	732 259	787 213	516 862	52,31
daň zo zisku					
odložená daň zo zisku					
daň celkom					
čistý zisk	743 990	732 259	787 213	516 862	52,31
náklady centrálnej kancelárie					
náklady HM celkom	-398 360	-405 665	-490 776	-461 289	6,39

v % od predaja	fakt 2019	fakt 2020	fakt 2021	plán 2021
marža 1 Food	22,59 %	21,66 %	21,74 %	19,75 %
marža 1 Non Food	17,29 %	21,46 %	25,21 %	22,07 %
marža 1	21,45 %	21,62 %	22,41 %	20,21 %
marža 2	27,45 %	26,23 %	27,20 %	25,00 %
odpis poškodeného tovaru	-1,22 %	-1,19 %	-1,17 %	-1,23 %
straty po priebežných inventúrach	-0,72 %	-0,71 %	-0,68 %	-0,55 %
straty z odpisu a inventúr	-1,94 %	-1,90 %	-1,85 %	-1,78 %
korekcia zásob IFRS	-0,04 %	0,07 %	-0,03 %	0,01 %
celkové straty	-1,97 %	-1,83 %	-1,88 %	-1,77 %
iné komponenty marže	-0,53 %	-0,54 %	-0,50 %	-0,50 %
marža celkom	24,94 %	23,85 %	24,82 %	22,73 %
iné príjmy	0,54 %	0,89 %	0,88 %	0,64 %
príjmy celkom	25,13 %	24,55 %	25,54 %	21,87 %
personálne náklady	-4,94 %	-5,35 %	-6,13 %	-6,28 %
prevádzkové náklady	-1,41 %	-1,36 %	-1,41 %	-1,51 %
marketingové náklady	-0,54 %	-0,08 %	-0,03 %	-0,09 %
náklady na ochranu	-0,25 %	-0,30 %	-0,27 %	-0,29 %
náklady IT	-0,15 %	-0,11 %	-0,11 %	-0,10 %
iné prevádzkové náklady	-1,21 %	-1,31 %	-1,55 %	-1,67 %
prevádzkové náklady celkom	-8,50 %	-8,51 %	-9,51 %	-9,95 %
EBITDAR	16,64 %	16,04 %	16,03 %	11,92 %
prenájom	-0,01 %	-0,01 %	-0,01 %	-0,01 %
EBITDA	16,63 %	16,03 %	16,03 %	11,91 %
odpisy	-0,76 %	-0,67 %	-0,78 %	-0,76 %
výsledok precenenia IFRS				
EBIT	15,87 %	15,36 %	15,25 %	11,15 %