

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Analýza motivačních a rozvojových strategií ve společnosti
Electro World Hradec Králové
Bakalářská práce

Autor: Michal Prouza
Studijní obor: Informační management (im3-p)

Vedoucí práce: Ing. Václav Zubr, Ph.D.
Odborný konzultant: Lukáš Vlášek
Electro World s. r. o.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 29.4.2020

Michal Prouza

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Václavu Zubrovi, Ph.D., za metodické vedení práce, odborné rady a trpělivost během psaní mé bakalářské práce. Dále patří poděkování všem zúčastněným zaměstnancům a řediteli hradecké pobočky Electro World s. r. o..

Anotace

Bakalářská práce má za úkol analyzovat společnost Electro World s. r. o. v Hradci Králové z hlediska motivačních a rozvojových strategií. Teoretická část prozkoumává nástroje, které pomohou nastítnit, jak lze motivovat a vzdělávat zaměstnance. Dále rozebírá, jaké strategie by měl podnik zvolit z hlediska svých možností a jak působit na zákazníka. Praktická část pak informuje o historii, údělu a organizační struktuře vybrané společnosti s následným rozbohem motivačních a rozvojových prvků, které jsou zde využívány. Pro další získávání potřebných informací je využito dotazníkové šetření, které zjišťuje spokojenost zaměstnanců. Na základě informací z něj získaných následuje polostrukturovaný rozhovor s ředitelem hradecké pobočky ohledně výsledků a zhodnocení možných vylepšení. Poslední částí je shrnutí celkové práce a zhodnocení dosažených výsledků z pohledu autora.

Klíčová slova: analýza společnosti, motivace, rozvoj, strategie

Annotation

Title: Analysis of Motivational and Development Strategies in the Electro World Hradec Kralové

The purpose of Bachelor thesis is to analyze the company Electro World Ltd and their store in Hradec Králové from the view of motivational and growth strategies. The Intention of theoretical part is to explore different tools that will help to teach and motivate employees. Then it chooses the ideal strategy based on company's own options and their need to motivate the clients. Practical part informs about history, objective and organizational structure picked by the company with analysis of motivational and growth elements which are used during this process. For additional intelligence is the use of questionnaire necessary. This questionnaire exists for purpose of determining the client's satisfaction. Based on gathered information, follows the consultation with chair-man of Electro World branch office about possible improvements. Last part is the summary and conclusion done from authors point of view.

Keywords: company analysis, motivation, development, strategy

Obsah

1	Úvod	1
2	Cíl práce a metodika.....	3
I.	Teoretická část.....	5
3	Rozvoj a motivace zaměstnanců	5
3.1	System vzdělávání.....	5
3.1.1	Zjištění potřeb vzdělávání	5
3.1.2	Způsoby vzdělávání.....	5
3.2	Motivace a systém hodnocení	7
3.2.1	Motivace	9
3.2.2	Průzkum spokojenosti	10
3.2.3	Způsoby hodnocení	11
4	Strategie organizace.....	13
4.1	Průzkum strategických možností	13
4.1.1	Analýza SWOT	13
4.1.2	Ujasnění cílů strategie.....	13
4.1.3	Návrh strategie	14
4.2	Strategie výběru zaměstnanců a lektorů.....	14
4.2.1	Pohovor.....	15
4.2.2	Metoda assessment centre (řízení lidských zdrojů).....	17
5	Marketing organizace	18
5.1	Prodej zákazníkům	18
5.1.1	Pravidla prodeje	18
5.1.2	Kontrola prodejů.....	19
5.2	Reklamní sdělení	20
5.2.1	Reklamní média	20

5.2.2	Efektivita reklamy.....	20
II.	Praktická část.....	22
6	Identifikace a analýza Electro Worldu Hradec Králové.....	22
6.1	Seznámení se společností.....	22
6.1.1	Historie.....	22
6.1.2	Současnost.....	23
6.1.3	Pobočka Hradec Králové.....	23
6.1.4	Služby společnosti.....	23
6.1.5	Cíl společnosti a vize.....	24
6.1.6	Hierarchie společnosti.....	24
6.2	Zavedené metody společnosti.....	27
6.2.1	Výběr správného zaměstnance.....	27
6.2.2	Motivace zaměstnanců.....	28
6.2.3	Způsob prodeje a kontrola.....	29
6.2.4	Školení zaměstnanců.....	30
6.2.5	Způsoby marketingové propagace.....	31
6.3	Analyzování zaměstnanců společnosti.....	32
6.3.1	Pilotní dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců.....	32
6.3.2	Finální dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců.....	33
6.3.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	50
6.4	Analyzování společnosti za pomoci SWOT.....	51
6.4.1	SWOT analýza společnosti.....	51
6.4.2	Vyhodnocení SWOT analýzy.....	52
7	Návrh zdokonalení.....	54
7.1	Vylepšení na základě dotazníkového šetření s reakcí vedení.....	54
7.2	Vylepšení na základě SWOT analýzy s reakcí vedení.....	56

8	Shrnutí a závěr	57
9	Seznam použité literatury	59

Seznam obrázků

Obrázek 1: Provázanost systému hodnocení a motivace	8
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb	9
Obrázek 3: Hierarchie společnosti	25

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hodnocení dvou oblastí	12
Tabulka 2: Porovnání mužů a žen (absolutní četnost).....	38
Tabulka 3: rozdělení podle odpracovaných let (absolutní četnost)	43

Seznam grafů

Graf 1: Přibližný věk	33
Graf 2: Pracovní poměr.....	34
Graf 3: Pohlaví.....	34
Graf 4: Počet odpracovaných roků.....	35
Graf 5: Pracovní pozice zaměstnanců	36
Graf 6: Spokojenost s pracovní dobou	37
Graf 7: Spokojenost s návrhem stravování	37
Graf 8: Spokojenost s návrhem volby oblečení	38
Graf 9: Spokojenost s bodovým rozdělením dle oddělení.....	39
Graf 10: Trávení času mimo pracovní dobu s kolegy.....	40
Graf 11: Spokojenost s návrhem označit regály čísly	40
Graf 12: Spokojenost s pracovními pomůckami	41
Graf 13: Čas přípravy na ranní školení.....	42
Graf 14: Spokojenost s prací.....	43
Graf 15: Spokojenost práce s lidmi	44
Graf 16: Spokojenost s finančním ohodnocením	44
Graf 17: Spokojenost s přístupem nadřízených.....	45
Graf 18: Spokojenost s atmosférou na pracovišti.....	46
Graf 19: Jev, který znepříjemňuje práci	46
Graf 20: Spokojenost se systémem finančního ohodnocení.....	47

Graf 21: Spokojenost se vzdělávacím systémem	48
Graf 22: Spokojenost s vyhledáváním na stránkách společnosti	49
Graf 23: Spokojenost s interní částí systému	50

Přílohy:

Příloha 1: Pilotní dotazník spokojenosti

Příloha 2: Finální dotazník spokojenosti

1 Úvod

Nedílnou součástí života je zaměstnání, má velký dopad na charakter člověka, jeho seberealizaci a velkou část života. Ať už jedinec ve společnosti pracuje, nebo ji vlastní, je žádoucí, aby se cítil co nejlépe. Pro využití maximálního potenciálu by se daná společnost měla neustále vyvíjet a zdokonalovat, a to externě i interně. Každá společnost by měla mít pevně nastavený řád a systém, kterým se bude snažit dobrat konkrétního cíle. Aby se myšlenka mohla realizovat, je potřeba ji podrobit rozboru a zvážit veškeré proměnné, které jsou k dispozici. Tomuto procesu se říká vytváření strategie.

Tato práce má ukázat, co vše se ve společnosti musí řešit ve vazbě na co nejlepší chod tak, aby všichni byli spokojeni. Každá společnost má řadu řídicích mechanismů, které budou prozkoumány na teoretické i praktické úrovni.

Teoretická část seznamuje čtenáře nejprve s tím, jakým způsobem se obecně jde vypořádat se školením a jaké se k tomu dají využít nástroje. Dalším prvkem v teoretické části je motivace, ta odráží motivy k vykonávání konkrétní činnosti a způsob nasazení pracovníků. V předposlední části se řeší, kam společnost míří a co je jejím hlavním cílem, součástí je také SWOT analýza, která má dopomoci ke vhodné vybrané strategii. Strategie je také spojena s výběrem zaměstnanců. Poslední část obsahuje prvky z pohledu marketingu, popisuje se zde způsob prodeje a propagační možnosti.

Praktická část pak odhaluje vybranou společnost Electro World s. r. o. nejprve naprosto obecně z pohledu historie a informací, které jsou obecně známé, až po konkrétnější informace známé převážně zaměstnancům. Po vyjasnění obecných pojmů přichází podrobnější pohled do společnosti, který využívá nástrojů uvedených již v teoretické části práce. V této části jsou probírány způsoby, kterými společnost řeší své problémy týkající se například příjmu zaměstnanců, školení a prodejů. Společnost je zkoumaná z různých úhlů a výrazným prvkem analýzy je dotazníkové šetření pro interní zaměstnance hradecké pobočky. Tyto informace jsou klíčové společně s informacemi od ředitele pobočky a následně vytvořenou SWOT analýzou pro celkový výsledek této práce.

Na základě veškerých získaných informací je navrženo několik inovací, které by mohly zpříjemnit život zaměstnancům a zvýšit nastavený standart společnosti. Tyto inovace jsou na závěr diskutovány s ředitelem hradecké pobočky.

Závěr shrnuje veškeré získané informace a zodpovídá výzkumné otázky definované v kapitole věnované metodice a cílům práce.

2 Cíl práce a metodika

Práce má za úkol s pomocí níže uvedených analýz zjistit obecné zdraví společnosti Electro World s. r. o. v Hradci Králové. Posoudit ji má z hlediska využívaných strategií, způsobů motivace, způsobu vedení, marketingu a možností dalšího rozvoje. Práce má dále na základě zjištěných informací nastínit možné problémy a přijít s návrhem jejich řešení.

Hlavním zkoumaným tématem je spokojenost zaměstnanců ve společnosti. Cílem je za pomoci zaměstnanců problematiku prozkoumat a dát jim dostatečný prostor pro vyjádření k příslušným otázkám.

Výzkumné otázky, které má bakalářská práce zodpovědět, znějí:

- Jaký je vztah mezi motivací a hodnocením zaměstnanců společnosti?
- Jaká forma školení je pro zaměstnance společnosti vyhovující?
- Jakým způsobem jsou přijímáni zaměstnanci do společnosti?
- Jak je prováděna propagace značky?
- Jakým způsobem řeší společnost dohled nad prodeji zaměstnanců?
- Jaký je cíl společnosti Electro World?

Informace byly čerpány za pomoci interních zdrojů společnosti a hlavně komunikací s ředitelem pobočky a ostatními zaměstnanci. Pro metodiku výzkumu bylo vytvořeno dvoufázové dotazníkové šetření.

Dne 5. 12. 2019 proběhlo v rámci **pilotního šetření** první dotazníkové šetření, při kterém se povedlo získat vzorek dvacet dvou respondentů, přičemž jeden byl zhodnocen jako nevalidní. Návratnost dotazníku byla 100 %. V tuto dobu bylo na pobočce aktivně pracujících čtyřicet lidí, což znamená, že test byl proveden na 55 % celkového počtu zaměstnanců.

Cílem pilotního šetření bylo zjistit klíčové oblasti, na které by se měl později zaměřit již validovaný dotazník. Důvodem bylo také posoudit kvalitu, způsoby odpovědí, ochotu zaměstnanců odpovídat a možnosti zpracování.

Studie byla vymezena pouze na pobočku v Hradci Králové, protože i přes jednotnou strukturu na ostatních pobočkách je mnoho faktorů, které jsou pro každou pobočku specifické. Ovlivnit by ji mohla velikost prodejny, pravidla daná

store a department manažery a chování jednotlivých zaměstnanců. Další omezení je v rámci pozic zaměstnanců a typu pracovního poměru.

Validovaný dotazník byl nasazen od 17. 2. 2020, v šetření se povedlo nasbírat všechny možné dotazníky. Celkový počet zaměstnanců byl k tomuto datu spočítán na padesát jedna. Zaměstnanci, kteří byli tento měsíc aktivní, jsou kalkulováni na třicet devět. Zaměstnanci byli jednotlivě osloveni a postupně bylo vybráno třicet devět z třiceti devíti rozdaných dotazníků (návratnost 100 %). Dotazník byl zpracován v papírové podobě a následně přepsán a zhodnocen za pomoci kontingenčních tabulek.

Dotazník měl dvacet tři otázek, přičemž většina byla alespoň částečně modifikována, nebo byly vytvořeny otázky nové.

Posledním využitým nástrojem v rámci této práce je SWOT analýza, která byla postavena částečně z informací získaných v dotazníku, částečně z informací poskytnutých prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s manažery společnosti.

I. Teoretická část

3 Rozvoj a motivace zaměstnanců

Kapitola se v první části zabývá možnostmi a důvody vzdělávání zaměstnanců, v části druhé je rozebrána motivace a systém hodnocení.

3.1 Systém vzdělávání

Během rozvíjení pracovníků je potřeba si uvědomit nejdůležitější faktor školení, a to je lektor, případně školící rozhraní. *„Tak jak požadavky na pracovníky rostou, je nutné nalézat a formovat specifické dovednosti, a mnohé podniky investují značné prostředky, aby pracovníkům pomohly tohoto cíle dosáhnout pomocí rozvojových a vzdělávacích aktivit.“* (EVANGELU et al. 2013, s. 156) Systému a možností je celá řada (EVANGELU, 2013).

3.1.1 Zjištění potřeb vzdělávání

Důvodem pro vzdělávání zaměstnanců může být například nízká efektivita práce, stížnosti zákazníků a další. Zaměstnavatel by si měl vždy položit otázku, zda je důvodem problému nízká vzdělanost zaměstnanců. Je třeba si uvědomit, zda se problém objevuje opakovaně, a pokud ano, je zde prostor pro změnu. Pro vhodné definování problému je nutné související prvky neustále kontrolovat a sledovat. Tyto kontroly je potřeba opakovat a využívat i po vyřešení problému (VODÁK a KUCHARČÍKOVÁ, 2011).

Pokud se budou objevovat nové situace, bez procesu učení se správně nevyřeší. Vzhledem k nutnosti řešit tyto nové a často nečekané situace je potřeba je predikovat. K tomuto účelu je třeba projít plány společnosti, konkurenční prostředí, nové technologické prvky, dřívější změny a další (VODÁK a KUCHARČÍKOVÁ, 2011).

3.1.2 Způsoby vzdělávání

Dojde-li společnost k závěru, že je zaměstnance potřeba učít, a zjistí v jaké oblasti, přijde na řadu výběr správného způsobu. Ve výběru je potřeba hodnotit řadu faktorů, ať už to je věk, schopnosti, motivace, či zkušenosti účastníků. Metody vzdělávání mohou proběhnout ve dvou formách, první je na pracovišti a druhá mimo

něj. K optimálnímu výsledku je potřeba zvážit obě metody a správně je kombinovat (VODÁK a KUCHARČÍKOVÁ, 2011).

V dnešní době je velice často využívána forma **E-learningu**. Díky spojení znalostí psychologie, pedagogiky a informačních technologií vznikla velice efektivní metoda učení. Díky tomu lze říci, že tato forma více výhod než nevýhod. Mezi největší výhody patří (MANĚNA, 2015):

- přístupnost k materiálům (díky online přístupu se lze dostat k materiálům při jakékoliv situaci v jakýkoliv čas.);
- určení si vlastního tempa (účastník může studovat dokumenty, jak dlouho potřebuje);
- interaktivní prvky (díky nástrojům, například ověření znalostí ve formě testu, má výuka větší efektivitu).

Mezi nevýhody pak patří (MANĚNA, 2015):

- náročnost vytvoření kurzu (s novým kurzem je mnoho práce a je třeba dostatek financí a odborných pracovníků);
- potřeba přístupu k internetu (vše je závislé na přístupech k informační technice);
- přístup uživatelů (lze narazit na uživatele, kteří nechtějí tento způsob učení využívat).

Přístup, který využívá přímý kontakt se situací, se nazývá **manažerské hry**. Úkolem tohoto způsobu je napodobit reálné podmínky. Klíčovým prvkem je, do jaké míry je zaměstnavatel schopen skutečnou situaci replikovat. Výhody jsou (NOE, 2010):

- praktická zkušenost (situace může reálně zobrazit, jak budou okolnosti vypadat);
- rychlost učení (účastník má velkou šanci si odnést nové informace).

Nevýhodami se pak může jevit (VODÁK a KUCHARČÍKOVÁ, 2011):

- umělé prostředí (i přes snahu vytvořit skutečné prostředí, účastníci vědí, že jde pouze o simulaci, a to může ovlivnit jejich výsledky);
- tréma (účastníci mohou mít strach ze špatně odvedené práce).

Dalším možným přístupem je výuka formou **přednášky**. Tento přístup je výhodný pro větší počet účastníků, kterým je třeba předat více informací. Výhody, které tato forma nese (VODÁK a KUCHARČÍKOVÁ, 2011):

- počet zasažených lidí (díky přednášce lze hovořit k velkému počtu osob);
- velké množství informací (verbální vyjádření může pomoci nastínit mnoho skutečností).

Nevýhodné jsou přednášky z důvodu (VODÁK a KUCHARČÍKOVÁ, 2011):

- nízkých interakcí (přednášky jsou jednosměrné a účastníci nemají prostor pro vyjádření);
- nízké vnímavosti účastníků (účastníky může být obtížné oslovit tak, aby udrželi pozornost).

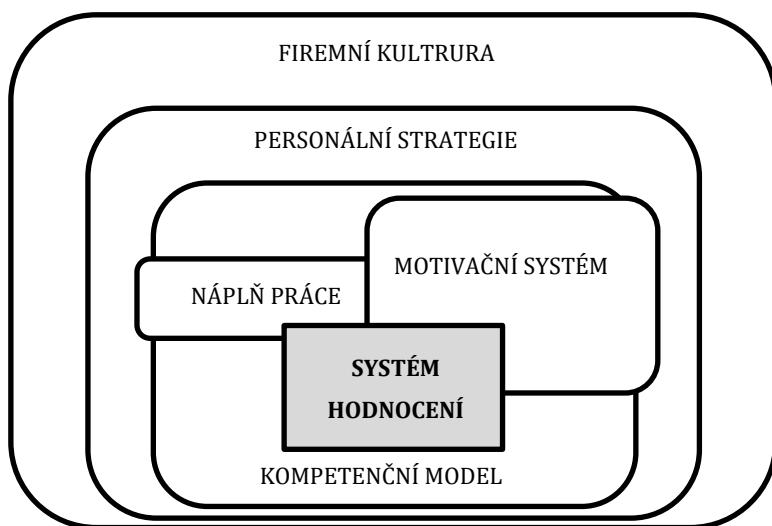
3.2 Motivace a systém hodnocení

Společnost bez zaměstnanců neexistuje, proto by o ně mělo být správně pečováno, aby byli ve své práci i doma co nejvíce spokojeni a odváděli co nejlepší práci. „*Spokojení zaměstnanci jsou základní podmínkou zvyšování produktivity, odpovědnosti, zlepšování kvality a zákaznického servisu.*“ (KAPLAN a NORTON, 2005, s. 115) Důraz na spokojenost pracovníků by měl být kladen především ve společnostech zaměřených na služby z důvodu komunikace mezi zaměstnancem a zákazníkem (KAPLAN a NORTON, 2005).

Důležitým úkolem motivačních systémů je nalezení rovnováhy mezi potřebami zaměstnance a společnosti. Optimální varianta nastává v momentě, kdy zaměstnanec pracuje v souladu s cíli společnosti, respektive cíle zaměstnance se shodují s cíli společnosti. V praxi se pak objevuje více faktorů a zpravidla takový stav v reálném prostředí neexistuje (EVANGELU, 2013).

Provázanost systému hodnocení a motivace je nevyhnutelná. I přes časté odsuzování je to jeden z nejlepších způsobů, jak alespoň částečně kontrolovat a navýšit výkon pracovníků. Je třeba zohlednit více faktorů a závislostí. Provázanost těchto faktorů můžeme graficky znázornit následovně (HRONÍK, 2006):

Obrázek 1: Provázanost systému hodnocení a motivace



Zdroj: Vlastní zpracování s využitím (HRONÍK, 2006, s. 16)

Systém hodnocení umožňuje měřit a porovnávat výkony, podle kterých vzniká finanční ohodnocení. Na základě výzkumu Armstronga a Barona (1995) se prokázalo, že z 316 zkoumaných společností mělo 55 % hodnotící systém, který vznikl za účelem mzdového ohodnocení. Tyto metody mohou vnést do společností pořádek, ale je třeba si uvědomit, že i přes tuto snahu nejde vyloučit lidský faktor, a proto hodnotící systém nemůže být nikdy dokonalý (ARMSTRONG, 2002).

Čínská studie prokazuje, že při zkoumání 288 párů zaměstnanců (ve vztahu nadřízený zaměstnanec) má pozitivní vliv na motivaci a učení především sdílení informací, zvýšení kompetencí a uznání. Zároveň tím dokazuje negativní dopad na učení a motivaci při „příliš spravedlivém“ odměňování (každý dostane pouze to, co si zaslouží) (LIU, 2018).

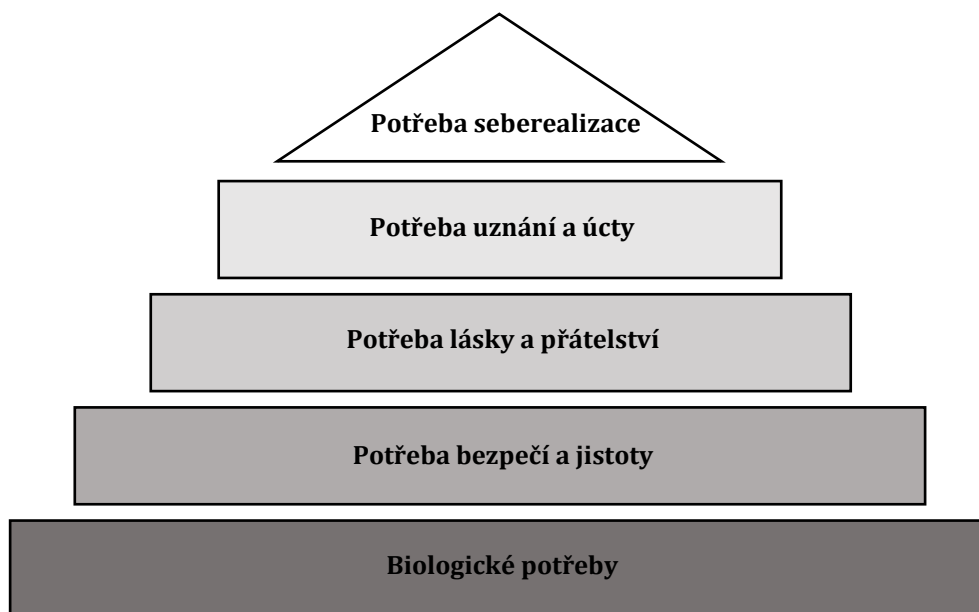
3.2.1 Motivace

Většina našich rozhodnutí vzniká na základě pocitů. Motivaci často ovlivňuje naše chování a přístup. Na motivaci lze nahlížet těmito pohledy (DĚDINA a ODCHÁZEL, 2007):

- cíle – Proč něco děláme, co z toho budeme mít (například: postavení, moc)?
- rozhodnutí – Proč si dané cíle vybíráme, proč jsme se tak rozhodli?
- vliv – Čím je možné naše rozhodování ovlivnit?

Další možné členění je na základě vrozených biologických potřeb a získaných zkušeností. Psychologie pomáhá společnosti pochopit, proč se daný zákazník nebo zaměstnanec chová tak, jak se chová. Pyramida amerického psychologa Abrahama Maslowa tyto potřeby seřazuje podle jejich důležitosti. Biologické potřeby mají nejvyšší prioritu, proto zabírají základnu pyramidy. Řada společností má na základě této informace vybudovanou strategii (BERKOWITZ, 1994).

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: vlastní zpracování s využitím (VYSEKALOVÁ, 2004, s. 18)

3.2.2 Průzkum spokojenosti

Zaměstnaneckou spokojenost je potřeba hlídat, k tomuto účelu se může využít dotazníkové šetření probíhající v pravidelných intervalech. Dotazník se pak může zabývat (KAPLAN a NORTON, 2005):

- spokojeností se změnami;
- prováděním smysluplné práce;
- dostatku přístupných informací k dané práci;
- podporou iniciativy a kreativity;
- podporou od nadřízených;
- všeobecnou spokojeností se společností.

Dotazník nebo anketu je důležité správně sestavit, neboť při špatném sestavení nemusí být nalezeny potřebné informace ke splnění cíle, který dotazník měl. Optimální dotazník by měl graficky zaujmout, mít správně zvolený úvod tak, aby dotazovaného zaujal a ten ho měl chuť vyplnit. Dále by měl vyjádřit důležitost dané práce, přislíbit anonymitu a zdůraznit datum odevzdání. Samotné otázky by pak měly (FORET, 2008):

- docílit přesnosti dotazů, aby dotazovaný s jistotou věděl, na co odpovídá;
- podávat dotazy neutrálně, aby na ně bylo příjemné odpovídat;
- zajistit stručnost a jasnost, aby bylo jednoduché na dotaz odpovědět.

Primární částí dotazníků jsou otázky, které lze dělit na otevřené, uzavřené a polootevřené (HRONÍK, 2006):

- Otevřené otázky mají jasnou výhodu ve svobodě odpovědi a přesnosti, nevýhodu pak v časové náročnosti zpracování, a to pro dotazovaného i pro výzkumníka. Otevřené otázky jsou žádoucí, pokud je téma složitější a není velké množství respondentů.
- Uzavřené otázky jsou jednoduché, stručné a jasné. Jejich výhoda je tedy ve zpracování a v časové nenáročnosti. Nevýhodou může být nepřesnost některých otázek. (Každý si může otázku interpretovat jinak, ale to se hodnotitel nemusí při vyhodnocování dozvědět.)

- Polootevřené otázky jsou pak kombinací výše zmíněných. Využívají se pro výjimky. Pro příklad, pokud je na výběr z pěti nejčastějších aut, tak lze předpokládat, že některý z respondentů bude mít auto značky jiné, kterou může doplnit ručně (nemá smysl dělat seznam všech aut).

3.2.3 Způsoby hodnocení

„Proces hodnocení práce začíná určením toho, které práce mají být do hodnocení zahrnuty, a jaký celkový proces bude hodnocen.“ (ARMSTRONG, 2002, s. 568) Pro příklad můžeme uvést jednoduché základní měřítko vygenerovaného zisku za každého zaměstnance. Čím budou zaměstnanci schopnější a efektivnější, tím by měl být zisk vyšší. Takovéto měřítko má však několik vad, například že obrat neobsahuje náklady s nimi spojené. Pokud je tento způsob hodnocení užit také jako způsob motivace pro zaměstnance, je potřeba ho upravit tak, aby nevznikaly nesrovnalosti (KAPLAN a NORTON, 2005).

Aby bylo možné pracovníky hodnotit, je třeba si uvědomit, které oblasti je potřeba sledovat. Takové oblasti existují tři a je nutné zajistit všechny. Dle funkce se pak určí prioritizace. Tyto oblasti se nazývají (HRONÍK, 2006):

- „Vstupy“ – Obsahují schopnosti, zkušenosti a vše, co je zaměstnanec schopný nabídnout.
- „Procesy“ – Provazuje vstupy a výstupy. Procesy lze definovat jako chování zaměstnanců v reakci na dané podněty, úkoly a práce.
- „Výstupy“ – Představují konečný výsledek práce, tato část je nejlépe měřitelná. Lze je měřit přímo (konkrétní čísla, například výše obratu) nebo nepřímo (relativní hodnocení pracovníka jiným pracovníkem, za pomoci stupnice). Tyto dva typy měření využívá například metoda BSC.

Po zjištění, co by se mělo sledovat, je možno pohlížet na konkrétní příklady. Léta ověřeným systémem pro hodnocení zaměstnanců je Iaccoccův MBO systém – „řízení podle cílů“. Dalším průkopníkem v této oblasti je Jack Welch s hodnocením dvou oblastí a diferenciací 20-70-10 (HRONÍK, 2006).

Myšlenka hodnotit společnost **podle cílů** poprvé vznikla z důvodu tlaku od akcionářů. Požadavky je nutí uvádět plány na další čtvrtletí a definovat výkonnost.

Každých 90 dní se projednávají úspěchy a další plány zaměstnanců. Tím vzniká způsob motivace, cíl i možnost kontroly. Má to i řadu dalších výhod jako zlepšení vztahů mezi nadřízeným a podřízeným, možnost objektivně zhodnotit svůj talent v daném oboru a další. Dobří pracovníci budou odměněni a špatní změni zaměření nebo opustí obor, zaniká tím možnost se schovávat. Tento systém je nenáročný, jednoduše aplikovatelný a udržitelný (IACOCCA a NOVAK, 1991).

Hodnocení dvou oblastí je omezeno na číselné výsledky a synchronizaci se společností. Tyto hodnoty jsou pak kladně nebo záporně hodnoceny, tím vzniká zařazení mezi 4 typy manažerů (HRONÍK, 2006).

Tabulka 1: Hodnocení dvou oblastí

	Nesdílení firemních hodnot (negativní vliv na druhé)	Sdílení firemních hodnot
Vysoká čísla	Problematický typ, s nímž je třeba se rozloučit, pakliže firma vstupuje do náročného období.	Má jasnou budoucnost: dál a vzhůru.
Nízká čísla	Jasná budoucnost: odchod z firmy	Druhá šance, pokud možno v odlišném prostředí než doposud. Patří k těm, na které je orientován rozvoj.

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím (TICHY a SHERMAN, 2002, s. 241)

Druhým systémem od výše uvedeného autora je **diferenciace 20-70-10**. Na základě hodnocení dvou oblastí lze tyto pracovníky přiřadit do skupiny dvacet, kde jsou zaměstnanci s dobrými čísly i integritou, sedmdesát jsou pracovníci s dobrými čísly a špatnou integritou případně špatnými čísly a dobrou integritou a posledních deset pro zaměstnance se špatnými čísly i špatnou integritou (HRONÍK, 2006).

4 Strategie organizace

Kapitola se zabývá analýzou SWOT, která je důležitým pomocníkem při výběru strategie. Dále je popsáno, jak si lze ujasnit a definovat cíle. V druhé podkapitole jsou rozebrány možnosti pro výběr zaměstnance.

4.1 Průzkum strategických možností

Strategie pochází původně z řečtiny a zachycuje proces, který by měl být vykonaný tím nejlepším možným způsobem v závislosti na cíli. Úkolem strategie je vytvořit postup směřující k cíli i přes řadu okolností a alternativ, které nejsou předem známy (HORÁKOVÁ, 2000).

4.1.1 Analýza SWOT

Základním nástrojem analýzy ve společnosti je SWOT analýza. Jde o objektivní náhled na společnost za pomoci kritického myšlení. Pro úspěšné provedení této analýzy by měl být přítomen zkušený manažer, který problematiku smysluplně vystihne. Nezbytnou součástí je dostatek podrobných informací z minulosti, současnosti a existence plánu do budoucnosti. Účelem této analýzy je získat nadhled a pomoci tak předvídat budoucí situace. Zkratka SWOT znamená (HORÁKOVÁ, 2000):

- **STRENGTHS** – vyjadřuje silné stránky společnosti;
- **WEAKNESSES** – vyjadřuje slabé stránky společnosti;
- **OPPORTUNITIES** – vyjadřuje možné příležitosti společnosti;
- **THREATS** – vyjadřuje možné hrozby společnosti.

Vnější vlastnosti společnosti jsou přiřazeny jako příležitosti nebo hrozby a vnitřní vlastnosti znázorňují silné nebo slabé stránky. Tato volba je učiněna během strategického plánování (KAPLAN a NORTON, 2010).

4.1.2 Ujasnění cílů strategie

V rámci vytvoření nové strategie by si měl manažer položit několik následujících otázek (KAPLAN a NORTON, 2010):

- „V čem společnost podniká a proč?“ – Zde by se měl definovat účel společnosti, její možnosti a vize (za jakým účelem tato společnost vznikla).
- „Jaké jsou klíčové otázky?“ – Zde probíhá analýza předchozích strategií a jejich vlivu na dění ve společnosti. V rámci těchto procesů lze využít i výše zmíněnou SWOT analýzu neboli porovnání silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí.
- „Jak se může společnost nejlépe prosazovat v konkurenci?“ – Zde se dotváří strategie a vznikají otázky ohledně trhu působení, odlišení od konkurence, lidských zdrojů a podpůrných technologií.

4.1.3 Návrh strategie

Na základě jasně definovaných cílů, finančních možností, měřítek a zdrojů si společnosti pokládají následujících otázky (KAPLAN a NORTON, 2010):

- „Jak popíšeme svou strategii?“ – Cílem je vytvořit hierarchii témat se zařazenými podtématy, vytvořit vzájemné vztahy a souvislosti (mapa strategie).
- „Jak budeme měřit svůj plán?“ – Vytvoření měřítek pro dané cíle. Bez měření nelze sledovat zlepšení ani změny.
- „Jaké akční programy naše strategie potřebuje?“ – Po definování cílů bude potřeba vytvořit kroky, které k dosažení provázaných cílů povedou.
- „Jak budeme financovat své iniciativy?“ – Promyšlení nákladů a vytvoření vlastní kategorie pro rozpočet, který bude zahrnovat náklady spojené s danou strategií.
- „Kdo povede realizaci strategie?“ – Týmy dostávají na starost jednotlivá témata, která pod vedením nadřízeného uskutečňují.

4.2 Strategie výběru zaměstnanců a lektorů

Rozhodující součástí společnosti jsou její zaměstnanci a lektori, správný výběr může ušetřit spoustu času, peněz a značně zvýšit efektivitu (EVANGELU, 2013). „*Tak jak požadavky na pracovníky rostou, je nutné nalézat a formovat specifické dovednosti, a mnohé podniky investují značné prostředky, aby pracovníkům pomohly tohoto cíle dosáhnout pomocí rozvojových a vzdělávacích aktivit.*“ (URLICH, 2009, s. 156)

Studie z Kolumbie testovala 18 pracovních aspektů na vzorku 817 zaměstnanců z různých ekonomických sektorů. Bylo prokázáno, že 17 charakteristik z 18 bylo ovlivněno nepřímo. Proto je při výběru zaměstnance, a i po přijmutí zaměstnance důležitá účast zkušeného zaměstnance, který vše vysvětlí a tím i zvýší šanci na správné zařazení nového zaměstnance do společnosti, tak aby se zmíněných 18 charakteristik co nejvíce shodovalo s individuálními hodnotami účastníka (PEIRÓ et al. 2020).

4.2.1 Pohovor

Při hledání nové práce nikoho nemine výběrové řízení, nejčastějším a nejjednodušším způsobem bývá pohovor. Pojdme si porovnat výhody a nevýhody pohovoru (ARMSTRONG, 2002):

- umožňuje probrat otázky v dostatečné hloubce;
- může dostatečně přesně popsat prostředí společnosti a ujasnit pracovní pozici;
- zájemce má možnost pokládat upřesňující otázky a vyjasnit si možnosti karierního růstu a pracovní podmínky;
- uchazeč a vedoucí pohovoru komunikují na stejné úrovni;
- vedoucí pohovoru mívá problém s určením schopností uchazeče;
- vedoucí pohovoru může být špatně zvolený a nepokládá adekvátní otázky pro výběr uchazeče.

Pohovory můžeme rozdělit na několik typů (ARMSTRONG, 2002):

- **Individuální pohovor** (1+1) se provozuje nejjednodušeji a je zároveň nejvíce užívaným typem pohovoru. Uchazeč se sejde s vedoucím pohovoru a vedou hovor mezi čtyřma očima. Výhodou individuálního pohovoru je, že oba jednající jsou na stejné úrovni. Nevýhodou pak je, že samotný pohovor nemusí stačit k rozhodnutí o účastnických kvalitách, a proto může být výběr chybný, obzvláště pokud není vedoucí řádně připraven.
- **Pohovorové panely** se vyznačují tím, že na straně vedoucího pohovoru sedí i další zaměstnanci, kteří rozhodují o osudu účastníka, ovšem pohovor vede

pouze jediná osoba. Díky tomu se otázky nekryjí a je možné situaci posoudit z více úhlů.

- **Výběrová komise** vypadá na první pohled jako výběrový panel s tím rozdílem, že zúčastnění zaměstnanci mají možnost do pohovoru zasahovat. Výhodou je skupinový výběr, nicméně pro stydlivější uchazeče může být tato situace nepříjemná i kvůli množství často nesystematicky pokládaných otázek, proto mají navrch ostřílenější. To může vést k výběru nesprávného pracovníka.

Pohovor může i nemusí být správnou cestou při výběru zaměstnanců. I při velice dlouhém pohovoru se nemusí podařit získat veškeré podstatné informace o uchazeči. Často se při pohovoru zjišťují informace, které nejsou k dané pozici třeba. Důvodem bývá, že vedoucí pohovoru ani pořádně neví, koho vlastně shání a co by měl mít za schopnosti. Důležité je zdůraznit, že pohovor může být správnou cestou jen za předpokladu, že je správně připraven, takovému pohovoru pak říkáme strukturovaný. Je podstatné si uvědomit cíl konzultace a pomocí analýzy správně určit požadované vlastnosti a schopnosti. Strukturovaný pohovor by se neměl obejít bez následujících částí (ARMSTRONG, 2002):

1. výměny formalit a přivítání;
2. získání veškerých důležitých informací pro vybraný obor, který by měl účastník zastávat (ideálně kolem 80 % celkového času);
3. představení pracovní pozice a organizace;
4. vyřešení uchazečových otázek;
5. informování o dalším průběhu a rozloučení.

Během promýšlení pohovoru by se dotazovatel měl soustředit převážně na následující (KOLMAN, 2010):

- zjistit, jakou pozici bude kandidát zastávat, a analyzovat schopnosti k tomu potřebné;
- co opravdu společnost potřebuje;
- zvážit potřebný rozsah vzdělání nebo zkušenosti.

4.2.2 Metoda assessment centre (řízení lidských zdrojů)

Pokud je pozice důležitější, měl by se využít komplexnější systém, například metoda AC („diagnosticko-výcvikový program“). Model je ideální pro posouzení, zda se zaměstnanec hodí do prostředí firmy. Řada testů a pohovorů pomůže uchazečům pochopit podstatu práce a zjistit, zda se jim bude na pozici líbit. Postupy, které se zde využívají, mají následující povahu (ARMSTRONG, 2002):

- Sleduje se především vystupování.
- Sekvencí úkolů získáváme informace o reakcích a schopnostech účastníka. Často se testuje více účastníků najednou za účelem lepší vzájemné komunikace při plnění úkolů.
- Plněné úkoly sleduje více pracovníků, kteří mají zajistit objektivní rozhodování.

5 Marketing organizace

Marketing se soustředí na zaujetí zákazníků a plnění jejich potřeb za pomoci nejrůznějších marketingových nástrojů. Často se používá spojení strategický marketing, který má za úkol analyzovat konkurenci a potřeby zákazníka, vytyčit cíle a najít vhodné postupy k nim směřující (HORÁKOVÁ, 2000).

5.1 Prodej zákazníkům

Nakupující se může stát stálým zákazníkem prodejny, pouze pokud bude se svým nákupem spokojený. Spokojený zákazník navíc šíří informaci o dobrém prodeji dále. Průměrně se podělí o informaci dobrého nákupu se třemi dalšími lidmi, při špatném dokonce s devíti. Stálý zákazník má větší tendenci ve svém obchodě utrácet a nevyhledávat pouze slevy (ZAMAZALOVÁ, 2009).

5.1.1 Pravidla prodeje

Prodejce by měl být školen, jakým způsobem by měl prodávat. I přes řadu pravidel, která vycházejí z prosté logiky, se nezdá, že se na ně zapomíná nebo je prodejce není schopný využít. Lidé jsou v dnešní době vzdělanější a konkurence je často vysoká, proto je třeba tato pravidla dodržovat dnes více než jindy. Prodejci by neměli zapomínat na následující pravidla (DENNY, 2013):

- Prodej lze uskutečnit pouze s lidmi. Je důležité si uvědomit, že každý zákazník má rozličné potřeby a prodejce by měl zvolit chování tak, aby působil na zákazníka dobře. Zaměstnanec by měl být znalý psychologie.
- Lidé se nejvíce zajímají o sebe, pokud se povede najít společnou oblast zájmu, je větší šance získat zákaznickovy sympatie.
- Než prodejce začne nabízet různé produkty, měl by věnovat čas otázkám, které vyselektují správný výrobek. Každý zákazník má jiné potřeby a je třeba si to uvědomit.
- I přes snahu získat potřebné informace a prodat by měl zaměstnanec nechat zákazníkovi prostor k vyjádření a pozorovat tak i jeho reakce a vyslyšet jeho názory.

- Důležité je si také uvědomit, že samotná znalost parametrů nemusí k prodeji stačit. Lepší volba je spojit parametry s konkrétním užitekem výrobku. Opět platí individuálnost, v případech, kdy zákazník nemá dostatečný přehled, je vhodnější volit převážně užitek.
- Zákazník nevybírání zboží vždy podle logiky, ale také podle emocí. Vyvolání emocí u zákazníka lze například přes zdraví, bezpečnost, ego a další.
- Znalost produktu pomůže zaměstnanci s důvěryhodností a vlastním sebevědomím. Školený zaměstnanec ovšem ví, že znalosti je třeba omezovat dle potřeb zákazníka tak, aby jej zbytečně nezahloval.
- Zaměstnanec by měl umět produkt názorně předvést tak, aby se zákazník sám přesvědčil o vlastnostech produktu.

5.1.2 Kontrola prodejů

Společnost, má-li definovaný způsob prodeje, by jej měla kontrolovat. Pro tento účel může pomoci **mystery shopping**. V České republice není pro tento termín jednoznačný překlad, ale v podstatě se jedná o test, který probíhá přes nasazeného zákazníka (BOUČKOVÁ, 2003).

Úkolem mystery shoppingu je pomoc organizacím s hlídáním nastavených pravidel, norem a zásad. To později pomáhá k lepší představě o zkušenostech a chování zaměstnanců, na základě těchto informací je možné vyvodit zlepšení (BOUČKOVÁ, 2003).

Zákazníci, kteří mají za úkol prověřovat zaměstnance, prochází školením, které jasně definuje průběh rozhovoru tak, aby bylo možné připravenost zaměstnance posoudit. Je třeba upozornit, že takovýto rozhovor nemusí být pouze interní záležitostí, ale také může jít o konkurenční průzkum (BOUČKOVÁ, 2003).

Značnou výhodou této metody je autentičnost průzkumu, protože zkoumaný o výzkumu neví a lze předpokládat jeho přirozené pracovní chování. To ovšem vede k nutnosti dodržování zásad, předpisů o osobních údajích v rámci mezinárodního kodexu ESOMAR, který tato pravidla mezinárodně upravuje. Jedním z pravidel je také nepostihnutelnost zaměstnanců (BOUČKOVÁ, 2003).

5.2 Reklamní sdělení

Marketingový program by měl obsahovat viditelné reklamní prvky, ale důležité jsou i ty méně nápadné. Reklamní sdělení jsou často integrována do televizního vysílání, novin, internetových stránek, aplikací, rádií. Z důvodu přehlacení musí společnost řádně vybrat, na co se zaměřit a kde bude mít reklama největší efekt. Hlavním úkolem reklamy je zaujmout a přimět zákazníka k nákupu (CLOW a BAACK, 2008).

5.2.1 Reklamní média

K vytvoření kvalitní efektivní reklamy patří také způsob, jakým se k divákovi reklamní sdělení dostane. Je třeba pochopit jednotlivá média kvůli různým výhodám a nevýhodám, která s sebou nesou. Pro způsob předávání informace by měla být rozhodující cílová skupina (CLOW a BAACK, 2008).

Katalogy ukazují portfolio cen, které společnost potenciálním zákazníkům nabízí. Výhodou je obliba u potenciálních zákazníků, protože si mohou prohlédnout sortiment v pohodlí domova. Nevýhoda je menší dosah (CLOW a BAACK, 2008).

Televize je jeden z nejčastěji upřednostňovaným médiem. Televizní reklama má obrovský dosah z hlediska počtu sledujících. Nevýhodou je pak vysoká cena a omezená doba, po kterou reklama běží (CLOW a BAACK, 2008).

Internet má v dnešní době velký reklamní potenciál. Internet umožňuje také široký dosah, omezuje ho ovšem častý nezájem návštěvníků, které již reklamy nebaví a všechny přeskakují, případně blokují (CLOW a BAACK, 2008).

5.2.2 Efektivita reklamy

Slevy v dnešní době již často nestačí. Správná reklama se zaměřuje na potřeby klienta. Ke správnému výsledku se doporučuje využít sedm principů efektivní reklamy (CLOW a BAACK, 2008):

- Reklama by měla být rychle zapamatovatelná tak, aby se uložila z krátkodobé do dlouhodobé paměti. Tomu pomáhají jasné, jednoduché grafické prvky (dobře udělané logo).

- Období, po které bude reklama využívána, by mělo být dostatečně dlouhé pro zapamatování. Maximálním limitem je pak doba, kdy začne reklama spotřebitele nudit.
- Vhodně vybraný, opakovaný slogan, který dobře zhmotní myšlenku a přenese ji ke spotřebiteli s potřebným efektem.
- Udržování způsobu prezentace produktu po dobu jeho životního cyklu pomůže spotřebiteli produkt správně zařadit a lépe si ho zapamatovat.
- Jednoduché reklamy mají větší šanci na zapamatování a pochopení.
- Reklama by měla obsahovat důvod, kvůli kterému si produkt či službu zákazník koupí.
- Děj reklamy musí mít jasnou časovou nebo smyslovou posloupnost, aby zákazník příběh pochopil a lépe si ho zapamatoval.

II. Praktická část

6 Identifikace a analýza Electro Worldu Hradec Králové

Kapitola má za úkol podrobně analyzovat informace o společnosti Electro World s. r. o. v Hradci Králové. V první části od obecného seznámení, přes historii až k současnosti a popisu dostupných služeb společnosti. Dále se zabývá organizační strukturou společnosti, jejími cíli a charakteristikou. V druhé části je analyzováno chování společnosti z pohledu přijímání, motivování, chování, školení zaměstnanců a způsoby propagování společnosti.

Zdroje informací pro praktickou část práce jsou převážně z pracovních zkušeností autora, následně ověřené a konzultované s ředitelem pobočky.

6.1 Seznámení se společností

Společnost Electro World s. r. o. se zaměřuje na prodej spotřební elektroniky a domácích spotřebičů. Hlavní dominantou této sítě prodejen jsou kamenné prodejny, které u nás i na Slovensku vynikají velkou rozlohou.

6.1.1 Historie

Společnost Electro World byla založena v roce 2002 a je dodnes jedním z největších prodejců elektroniky v České republice a na Slovensku. Na scénu se dostala tato společnost díky rozhodnutí vstoupit do střední Evropy, které bylo odhlasováno britskou skupinou akcionářů DIXONS Retail. Toto rozhodnutí bylo podpořeno strategií nabídnout prodejny s obrovskou prodejní plochou, kvalitními službami a cenami.

První z prodejen byla otevřena v nákupní galerii Metropole Zličín v Praze. Na začátku října roku 2002 se začaly objevovat v poštovních schránkách letáky oznamující nástup nové společnosti na trh s velice příznivými 50% slevami. Otevření, které se konalo 10. 10. 2002, zaznamenalo obrovský úspěch. Ráno zde byla více než jeden a půl kilometru dlouhá fronta. Ten den bylo obslouženo téměř 38 000 zákazníků.

V roce 2004 se otevírá jako šestá pro tuto práci klíčová pobočka v Hradci Králové v obchodním centru Březhrad. Do roku 2008 získala pět ocenění za prodejce

roku (do dnešního roku má sedm ocenění). V roce 2011 se spouští také internetový prodej na Slovensku (pro ČR běží internetový prodej od roku 2006) a zavádí se e-learningový systém pro zaměstnance.

V roce 2014 byla společnost odkoupena společností NAY a. s. V letech 2016, 2017 a 2018 vyhrála společnost ocenění Czech Superbrands Award (Electro World s.r.o., © 2020).

6.1.2 Současnost

Poboček je v České republice devatenáct a na Slovensku pod názvem Nay elektrodom třicet šest. Prodejny mají prodejní plochu mezi 1000–4500 m². Generálním ředitelem společnosti je od roku 2012 Jan Gážovský.

6.1.3 Pobočka Hradec Králové

Pobočka v Hradci Králové je aktuálně největší pobočkou v České republice. Kromě velikosti vyniká také tím, že je jediná, která má „internetové depo“ pro vyřizování internetových objednávek. Hradecká pobočka je také nejvýdělečnější v České republice, a to i navzdory menším obrátům ve srovnání s pražskými pobočkami. Průměrný počet zaměstnanců včetně brigádníků je kolem čtyřiceti, z nichž osm zde pracuje k roku 2020 již šestnáctým rokem (od založení společnosti).

6.1.4 Služby společnosti

Služby mají dominantní postavení při prodeji. Vzhledem k relativně nízkým maržím je potřeba vydělat peníze jinde a na službách jde často o čistý zisk. Služby, které jsou v Electro Worldu nejčastěji k dostání, jsou následující:

- prodloužená záruka (dle zákona je garantovaná záruka dva roky, při prodloužení je možné ji zvýšit až na pět let, přičemž cena se odvíjí procentuálně od ceny produktu);
- pojištění proti poškození (po dobu dvou let je současně sjednáno pojištění proti náhodnému poškození, cena se opět odvíjí procentuálně od ceny produktu);
- lepení skel/folií (cena lepení bezpečnostní vrstvy je dána jednotnou cenou 199 Kč);

- kalibrační služba (kontrola, spuštění televize, aktualizace a sjednocení barev podle kalibrační sondy, služba stojí 999 Kč);
- komfortní doprava (placená doprava s vybalením spotřebiče u zákazníka stojí 500 Kč, služba je možná do vzdálenosti dvaceti pěti kilometrů od prodejny);
- první spuštění PC/telefonu/televize (zprovoznění zařízení, připravení k běžnému použití, cena je závislá na zařízení);
- nákup na splátky (je možný v závislosti na aktuální nabídce, v akcích se jedná o splátky bez navýšení a je možný s dvěma průkazy totožnosti, splátky se uzavírají na jeden rok a vyžadují zvláštní školení zaměstnance);
- zásah (služba, která je zpoplatněna při zásahu zaměstnancem do zařízení, například kopírování kontaktů do nového telefonu).

6.1.5 Cíl společnosti a vize

Hlavním záměrem společnosti je získat co nejvíce spokojených koncových zákazníků, kteří se budou pravidelně vracet. Prvky, které mají tomuto cíli pomoci, jsou nízké ceny, velký sortiment, značkové zboží, důvěryhodnost, odborný přístup. Dále tomu mají pomoci zaměstnanci, efektivní logistika, marketing, špičková péče o zákazníka.

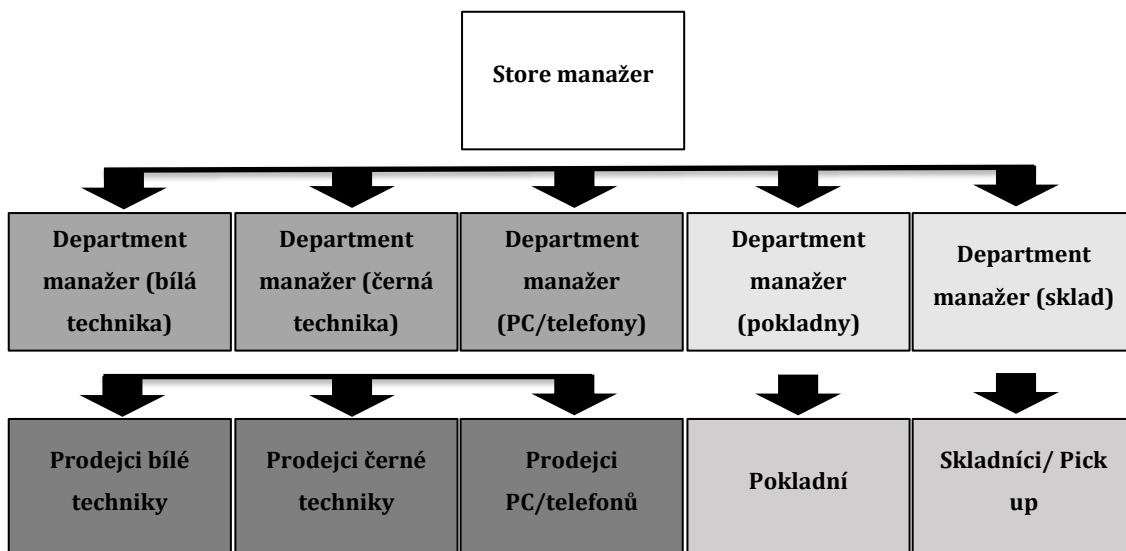
„K našim hlavním hodnotám patří férovost, jednoduchost, odbornost a vstřícnost. Cílem naší společnosti je zjednodušit a zpříjemnit zákazníkům život, nabídnout jim co nejširší nabídku produktů a jejich maximální dostupnost.“ (Electro World s.r.o., © 2020)

6.1.6 Hierarchie společnosti

Z globálního pohledu na celou společnost je na nejvyšší úrovni ředitel a hned pod ním jsou různá oddělení zabývající se například financemi, personalistikou,

internetem. Pro každou jednotlivou prodejnu existuje pak vlastní organizační struktura, která má tři úrovně. Struktura vypadá následovně.

Obrázek 3: Hierarchie společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

V první řadě je **store manažer**, který se stará o svou pobočku a deleguje vyšší nařízení na ostatní. Nedílnou součástí jeho práce je následující:

- vedení celé pobočky;
- vybírání nových zaměstnanců;
- schvalování finančního hodnocení;
- kontrolování pracovních výsledků zaměstnanců;
- schvalování dovolených;
- plnění plánů.

Pod store manažerem jsou **department manažeři**, kteří se starají o chod daného oddělení. Tito manažeři jsou tři: manažer počítačů/telefonů, bílé techniky a černé techniky (existuje také manažer pro pokladnu, starající se o pokladní záležitosti a manažer pro sklad, starající se správný chod skladu, ti jsou ovšem vedeni zvlášť). Jejich práce obsahuje:

- vedení ranních meetingů se shrnutím předchozích a následujících událostí;
- hlídání kamerových systémů;

- kontrolování práce podřízených zaměstnanců;
- motivování zaměstnanců;
- inovace a hlídání svého oddělení;
- řešení složitých situací v rámci celé prodejny;
- administrativa.

Pozice **prodejce** je v této společnosti nejčastější. Jejich náplní práce je poradit zákazníkům s výběrem požadovaného produktu. Práce prodejce zahrnuje:

- aktivní obsluhu zákazníků;
- poradenství v rámci vybíraného sortimentu;
- prodávání produktů a služeb;
- vystavování a oceňování zboží;
- kontrolu produktů při reklamaci/ výměně zboží.

Pozice **pokladní** nezahrnuje pouze markování zboží. Pokladní se stará rovněž o správné přiřazení zboží k prodávajícímu zaměstnanci. Další práce pokladní jsou:

- kontrola zboží;
- zakládání věrnostních karet;
- přiřazení prodloužené záruky či dopravy ke zboží;
- administrativa a zodpovědný přístup na pokladně.

Pracovníci pro **Pick-up** mají za úkol poskytovat informace ohledně servisu a vydávat internetové zboží. Pozice vyžaduje následující aktivity:

- vydávání objednávek;
- kontrolování vydaného zboží;
- řešení reklamací;
- markování zboží;
- nabízení doplňkových služeb.

Další pozicí je zde pozice **skladník**. Skladník má na starosti následující:

- přijímání přivezeného zboží;
- třídění skladových zásob;
- manipulaci se zbožím.

V hradecké pobočce se nachází navíc ještě pozice pro **internetovou podporu**, která se stará o:

- dohledávání zboží pro zákazníka;
- balení zboží;
- komunikaci s internetovými zákazníky.

6.2 Zavedené metody společnosti

V této části je rozebráno, jak se společnost staví k výběru, motivaci a školení zaměstnanců. Pokračuje popisem prodeje a propagačními možnostmi.

6.2.1 Výběr správného zaměstnance

Nejdůležitější požadavky na zaměstnance v Electro Worldu jsou technická zdatnost, komunikační schopnosti a odvaha učit se novým věcem. Uchazeči mají možnost se přihlásit na stránkách <https://electroworld.jobs.cz/>, kde najdou kontakt, na nějž lze zaslat životopis a motivační dopis. V praxi se nejčastěji využívá forma pohovoru. Výběr zaměstnanců pro danou pobočku je v rukou store manažera. V rámci co nejlepšího výběru je každý uchazeč podroben strukturovanému individuálním pohovoru na danou pozici. V pohovoru zaznívají následující otázky:

- proč se uchazeč přihlásil právě sem;
- co uchazeč ví o cílové pozici a o náplni práce;
- jaké má zkušenosti;
- co dělal v předchozím zaměstnání a proč odešel;
- jak zvládá pracovní stres a jak ho řeší.

Poté následuje představení společnosti a prostor pro otázky uchazeče. Dále následují otázky ohledně představované mzdy, koníčků, závislostí a další vyplývající z průběhu pohovoru.

Přijímání zaměstnance na pozici store manažera je náročnější. Tento typ příjmu zaměstnance má nejbližší k systému assessment center. Uchazeč musí projít čtyřmi částmi. První je test schopností vést zaměstnance. Druhou je obhajoba zadaných výsledků a orientace ve výsledcích. Třetí částí je pohovor s country manažerem a poslední čtvrtou částí je pohovor s finančním, nebo obchodním ředitelem.

6.2.2 Motivace zaměstnanců

Společnost se snaží zaměstnance motivovat mnoha způsoby. Hlavní je motivačně odměňovací systém, se kterým úzce souvisí výše mzdy. Každý prodejce má svůj cíl, který v případě plnění a přeplnění zvyšuje výši odměny. Z výše uvedených v teorii se zde využívá metoda hodnocení podle cílů.

Bodový plán určuje, kolik by zaměstnanec měl prodat zboží za měsíc. Každý produkt má bodové hodnocení určené většinou na základě marže. Plán zaměstnance není složen pouze z bodů, ale také z počtu prodaných služeb a prodaného příslušenství. Pokud zaměstnanec splní 100 % plánu, dostane výplatu ve výši, která je dána pracovní smlouvou. Za předpokladu, že by zaměstnanec nesplnil vůbec, dostane minimum, což je 50 %. Za každé přeplnění může pak zaměstnanec předpokládat mzdu vyšší, nicméně odměna neroste lineárně (pokud by zaměstnanec splnil na 200 %, nedostane dvojnásobek). Bodový plán je tvořen na základě statistických údajů a předpokladů pro daný měsíc. Částečně ho také může upravovat store manažer prodejny, který má praktickou představu o individuálních schopnostech zaměstnanců a pohledu z praxe.

Odlišný plán mají pokladní, kteří mají jiná kritéria. Jejich úkolem je prodávat zboží u pokladny a nabízet věrnostní karty. Cílem je daný počtem kusů, nikoliv body.

Pracovníci pick-upu řeší v rámci odměny rychlost vyřešení reklamních záležitostí a přípravy zboží zákazníkům.

Ostatní zaměstnanci, jako jsou manažeři, skladníci a internetoví pracovníci, nemají mnoho způsobů, jak svou výplatu ovlivnit. Nicméně jsou částečně závislí na celkovém obratu prodejny a úspěchu prodejců.

Společnost má pro zaměstnance také jiné benefity. Velký důraz se klade na nemocnost, protože zaměstnanci jsou jen těžko nahraditelní, proto v případě nulové absence dostává zaměstnanec na konci roku bonusové finanční ohodnocení. Dále pokud zaměstnanec pracuje kvalitně po několik let, může se dostat do programu „senior“ a tím své ohodnocení opět navýšit.

Dalšími benefity jsou například: multisport karta, cafeterie, vánoční poukázky, slevy na produkty, výhodné mobilní i splátkové tarify, možnost osobního rozvoje v rámci různých školení a další.

6.2.3 Způsob prodeje a kontrola

V ohledu nejlepšího prodeje existuje již řadu let prakticky vyzkoušený prodejní kodex. Electro World používá pro prodejní rozhovor se zákazníkem prodejní pětku, která má následujících pět bodů:

1. oslovení zákazníka (Předpokládá se, že zákazník má při návštěvě zájem o produkt nebo službu, proto je třeba zákazníka oslovit a zjistit důvod návštěvy.);
2. rozpoznání jeho potřeb (Získání informací o potřebách zákazníka pomůže koupit produkt na míru. Nabízí se otázky například na užití produktu, představované ceny, potřebných vlastností dalších.);
3. nabídnutí řešení (Získáním informací je zaměstnanec schopen navrhnout jedno až dvě ideální řešení. Měly by se zdůraznit klady a zápory obou možností.);
4. překonání námitek a argumentace (K nabídce také patří komentáře zákazníka, které je nutné překonat a zdůvodnit, proč právě tento produkt či služba je pro něj žádoucí.);
5. uzavření obchodu (V rámci uzavření prodeje je možné nabídnout doplňkové služby a možnosti plateb. Následuje pochválení volby, poděkování a rozloučení.).

Důraz se dále klade na oční kontakt, zdvořilostní otázky, prezentaci produktů, uživatelskou hodnotu, nabídku příslušenství a nabídku věrnostní karty.

Doporučení a pravidla Electro Worldu se v celé řadě shodují s literaturou v teoretické části (5. 1. 1 Pravidla prodeje).

V rámci důrazu na dodržování těchto pravidel a zvyklostí je společnost podrobována mystery shoppingu, který probíhá v rámci celé sítě prodejen Electro Worldu. Výsledky jsou následně zaslány store manažerovi, který probere skutečnost na společném meetingu všech zaměstnanců pobočky a posoudí kvalitu výkonu posuzovaného zaměstnance.

Mystery shopping má v rámci společnosti definované body, které podléhají procentuálnímu hodnocení. Při splnění veškerých bodů získá zaměstnanec 100 % hodnocení. Takto vysoké hodnocení může zaměstnanec dostat, pokud využije veškerých pravidel prodejní pětky.

Konkrétní průběh správného prodeje by měl obsahovat v tomto pořadí následující: pozdrav zákazníka, oční kontakt, zdvořilostní otázka, zjištění potřeb zákazníka, potvrzení informací, doptání se na doplňkové informace, nabídka 2-3 vhodných produktů, vysvětlení parametrů a užitků, argumentace, nabídka doplňkových služeb, nabídka doplňkového příslušenství, informování o probíhajících akcích, vysvětlení možností platby, nabídka věrnostní karty a aplikace, uzavření obchodu, pochválení produktu, poděkování a rozloučení.

6.2.4 Školení zaměstnanců

Po přijetí nového zaměstnance následuje dvoutýdenní školení, které zaměstnance učí pravidlům správného prodeje. Dále se prodejci učí rozpoznat základní rozdíly v produktech. Zaměstnanci na konci školení musí splnit test na 80 %, čímž získají certifikaci, která jim umožňuje ve společnosti pracovat.

Další forma školení, opět zakončené testem, probíhá přes elektronický portál, kde se objevují nové informace o produktech. Zaměstnanec je povinen tyto elektronické kurzy pravidelně plnit.

Společnost také pravidelně (každý týden) využívá praktické cvičení ve formě simulačního prodeje. Vybraní zaměstnanci mají za úkol prodat konkrétní produkt.

Tento prodej je později podroben analýze a hodnotí se, zda se zaměstnanec dostal ke všem bodům prodeje.

Poslední zásadní složkou školení jsou pravidelná školení od výrobců. Externí školitelé přijedou s novými informacemi, které následně během přibližně šedesáti minut zaměstnancům předávají.

6.2.5 Způsoby marketingové propagace

Společnost využívá řadu různých způsobů propagace. Nejčastěji lze tyto reklamy potkat na internetu, televizi, billboardech a letácích. Společným znakem těchto reklamních sdělení je logo na modrém pozadí, které má podobu nápisu Electro World psané kapitálkami v bílé barvě v bezpatkovém formátu. Součástí loga je také červená elipsa v části písmen „RO“, která logu dodává na zajímavosti. Společným znakem reklamních spotů je také slogan „bez starostí“, který poukazuje na široké portfolio služeb a řadu školených zaměstnanců, kteří mohou pomoci s výběrem.

Internetovou propagaci lze vidět na stránkách „www.electroworld.cz“. Stránky hned na titulní straně zobrazují aktuální novinky, slevy a akce, dále je tu přehled sortimentu, sítě prodejen a dalších prvků. Společnost je také zahrnuta do srovnávání cen za pomoci „www.heureka.cz“. Reklamní kampaně probíhají také v rámci sociálních sítí například Facebooku nebo Instagramu. Dále je možné je pozorovat v rámci reklam na YouTube.

Délka reklam této společnosti je v televizi většinou kolem 30 sekund. Nejčastěji se zaměřuje na výhody věrnostního klubu, případně na probíhající akce. Zajímavostí zůstává, že pro herecké výkony jsou využíváni samotní prodejci. Nejznámější tváří Electro Worldu je Lukáš Szwejdár, který je v současné době department manažerem hradecké pobočky. Reklamy se snaží zaujmout výhodami oproti konkurenci za pomoci řešení problematické situace v jiné prodejně a následně v Electro Worldu. Často je zde vidět nadsázka, která může zaujmout a pobavit.

Reklamní katalogy mají platnost vždy jeden měsíc. Informují o probíhajících akcích, podmínkách prodeje a délce platnosti. Katalog má dvacet pět stránek, které

jsou naplněny produkty. Leták je zasílán poštou, případně je k dostání v každé z poboček.

Logo je také možné potkat ve městě na reklamních tabulích a billboardech v okolí poboček.

6.3 Analyzování zaměstnanců společnosti

Tato kapitola se věnuje názorům zaměstnanců, kteří byli podrobena dotazníkovému šetření. Dotazníkové šetření proběhlo ve dvou fázích v rozmezí třech měsíců. Výsledky jsou zaznamenávány formou grafů a tabulek.

6.3.1 Pilotní dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců

Pilotní dotazník se zaměřil na čtyři hlavní oblasti zkoumání, které byly rozloženy mezi dvacet otázek. V první části otázek byly pouze otázky filtrovacího charakteru. Tyto otázky se zaměřují na: pracovní poměr, pozici, pohlaví, věk a délku pracovního poměru. V druhé oblasti, která byla více obecná, byly položeny otázky na pracovní dobu, stravování, přehlednost prodejny, skladu a na školení. Třetí část zaměřená na motivaci zahrnovala otázky na spokojenost v zaměstnání, důvěru v sebe sama, výši finančního ohodnocení, atmosféru a přístup nadřízených. Poslední z částí byla zaměřena na systém, a to konkrétně hodnotící, školící, vyhledávací a objednávací.

Na základě výsledků byla vyřazena otázka týkající se věku, neboť někteří zaměstnanci v rámci dodržení anonymity použili falešnou identitu. Na základě odpovědí, ač byly dotazníky anonymní, by nebylo těžké na pravou identitu přijít, a proto vzniklo pouze věkové zaokrouhlení na desítky. Dále byly upraveny otázky, které se ukázaly jako nadbytečné, jako například otázky na přehlednost prodejny a skladu, důvěru ve své prodeje a školení. Naopak doplněny byly otázky týkající se často komentovaného oblečení a systému hodnocení, a to na základě poslední otevřené otázky pilotního dotazníku.

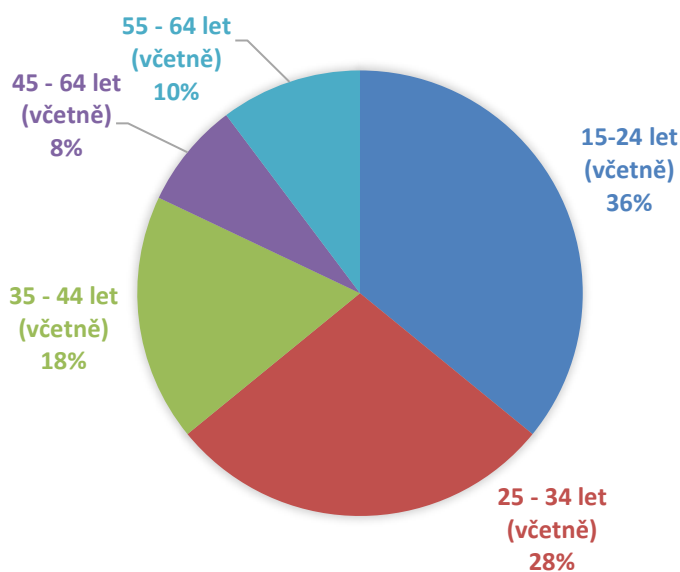
6.3.2 Finální dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců

Finální dotazníkové šetření využívá získaných informací z pilotního šetření pro vyšší kvalitu a přesnost využívaných otázek. Dotazník se skládá z dvaceti tří otázek.

1. Přibližný věk (zaokrouhleno na desítky)

Tato otázka nebyla součástí dotazníku za účelem zvýšit anonymitu dotazníku, ale protože v rámci filtrací je tato otázka vhodná, byl věk alespoň odhadnut, a to se zaokrouhlením na deset let. Graf ukazuje, že většinu zaměstnanců obchodu tvoří zaměstnanci ve věku mezi patnácti až třiceti čtyřmi lety. Vrchní věková hranice je pak šedesát čtyři let.

Graf 1: Přibližný věk

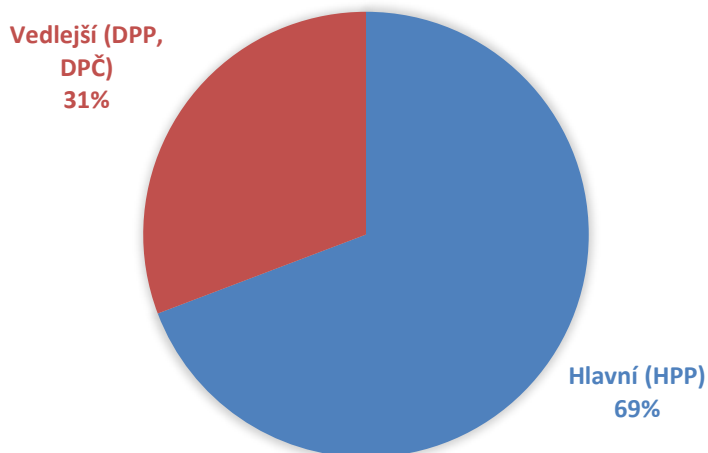


Zdroj: Vlastní zpracování

2. Jaký je Váš pracovní poměr?

Druhá otázka dotazníku zjišťovala typ pracovního poměru, slouží především pro budoucí filtrování otázek. Na výběr byly dvě možnosti: „Hlavní (HPP)“ nebo „Vedlejší (DPP, DPČ)“. Ve výsledku je vidět, že většina zaměstnanců (69 %) je zaměstnána na poměr „Hlavní (HPP)“ což odpovídá počtu dvaceti sedmi zaměstnanců, zbytek pracuje na poměr „Vedlejší (DPP, DPČ)“, celkem 31 %.

Graf 2: Pracovní poměr

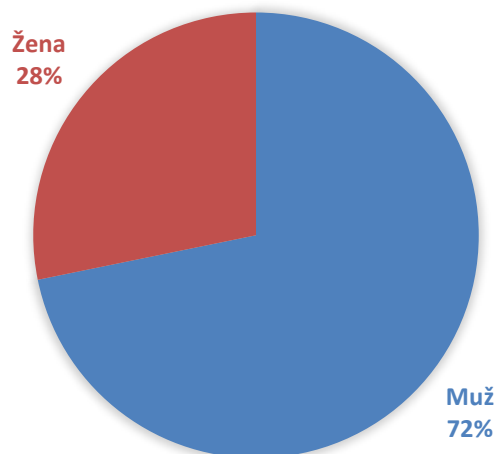


Zdroj: Vlastní zpracování

3. Jaké je Vaše pohlaví?

Třetí otázka filtrovacího charakteru se zabývá pohlavím. Z grafu lze vyčíst, že většina pracovní síly jsou muži, a to přesněji ze 72 %, a zbytek ženy z 28 %.

Graf 3: Pohlaví

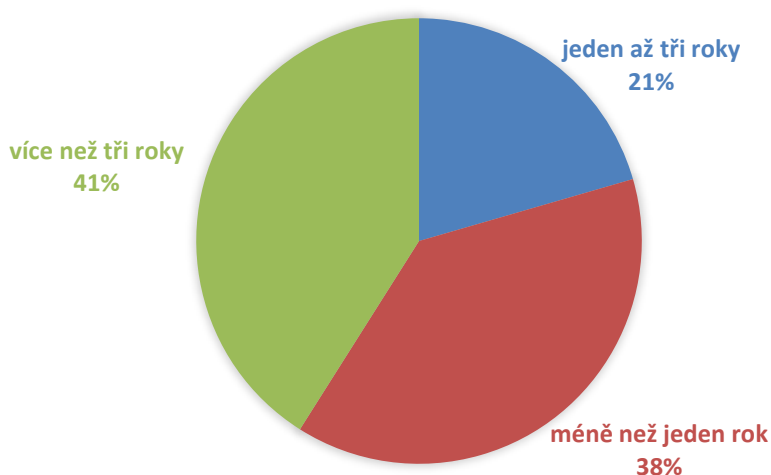


Zdroj: Vlastní zpracování

4. Jak dlouho v Electro Worldu pracujete?

Čtvrtá otázka měla prověřit, jak dlouho zaměstnanci u společnosti Electro World pracují. Největší část respondentů zde pracuje více než tři roky, celkem 41 %. Druhá největší část zde pracuje do jednoho roku, tato skupina tvoří 38 %. Zbývajících 21 % zaměstnanců zde pracuje mezi jedním až třemi roky.

Graf 4: Počet odpracovaných roků

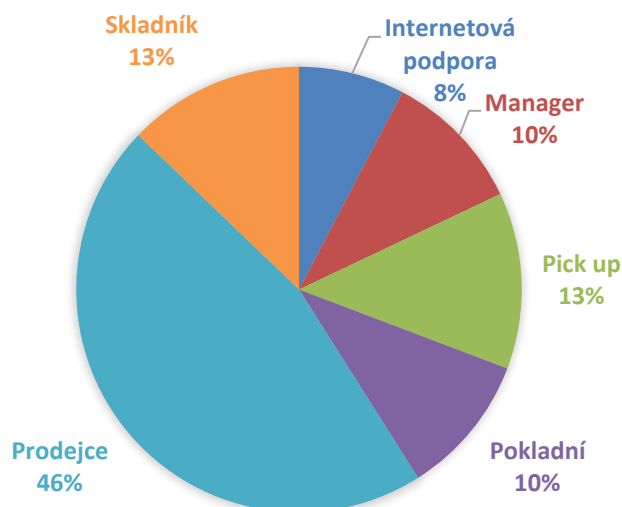


Zdroj: Vlastní zpracování

5. Jaká je Vaše pozice?

Poslední a zároveň nejdůležitější filtrovací otázka je zasvěcena pozicím, na kterých zaměstnanci pracují. Téměř polovinu veškerých zaměstnanců tvoří prodejci (osmnáct zaměstnanců). Na druhém místě jsou skladníci a pick up s 13 % (pět zaměstnanců). Pokladna a manažeři mají 10 % (čtyři zaměstnanci) a nejméně lidí se stará o internetové objednávky, kde jich je pouze 10 % (tři zaměstnanci).

Graf 5: Pracovní pozice zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

6. Vyhovuje vám pracovní doba? Vhodnou pracovní dobu, či dodatky můžete poznamenat níže.

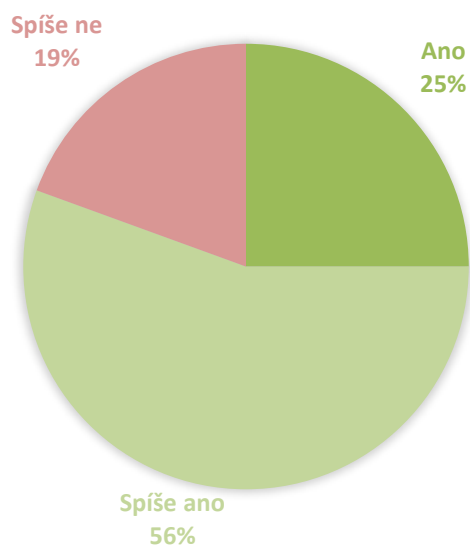
Otázka číslo šest se zabývá vhodnou pracovní dobu. Pro správný výsledek jsou pro tento graf odstraněny odpovědi internetové podpory z důvodu jiné pracovní doby. Plně spokojených je 25 %, spíše spokojených 56 % a spíše nespokojených 19 % zbývajících. Plně nespokojený není ani jeden zaměstnanec. Při součtu plně spokojených a částečně spokojených nám vyjde 81 %.

Dva zaměstnanci pak v otevřené části poukazují na dlouhou pracovní dobu v pátek a sobotu.

Na oddělení internetové podpory jsou pak dva zaměstnanci plně spokojeni („Ano“) a jeden částečně spokojen („Spíše ano“). V otevřené části nebyl zapsán žádný komentář.

Při vyfiltrování brigádníků nenastal žádný zásadní rozdíl v poměrech, proto nejsou pro uvedený graf bráni v potaz.

Graf 6: Spokojenost s pracovní dobou

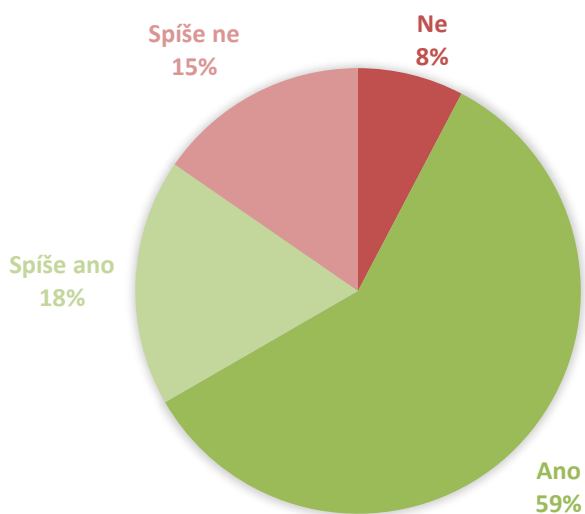


Zdroj: Vlastní zpracování

7. Ocenili byste možnost stravování?

Mnoho společností má svou vlastní jídelnu, případně mají smluvně zajištěný dovoz z externí kuchyně, tato možnost v Electro Worldu dostupná není. Na základě toho vznikla otázka zabývající se touto problematikou. Otázka se týká všech zaměstnanců z nichž 59 % uvedlo, že by tuto možnost uvítali. Váhavější část s 18 % uvedla „Spíše ano“ a 23 % hodnotilo otázku záporně.

Graf 7: Spokojenost s návrhem stravování



Zdroj: Vlastní zpracování

8. Ocenili byste větší volnost ve výběru střihu a materiálu pracovního oblečení?

Osmá otázka se zabývá možností jiného oblečení. Pro vyšší přesnost jsou zde počítáni pouze zaměstnanci na pozici prodejce a pokladní. (Ostatní zaměstnanci nemají plně povinný dress code). V součtu je to dvacet dva osob, z nich 55 % odpovědělo kladně, 27 % kladně s nižší intenzitou a 18 % označilo možnost „Spíše ne“.

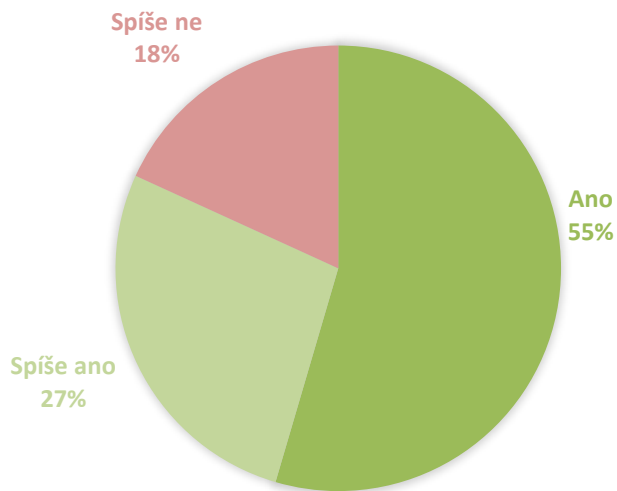
Ženy a muži odpovídali poměrově velice podobně, ale nepatrně vyšší důraz je přeci jen u žen.

Tabulka 2: Porovnání mužů a žen (absolutní četnost)

pouze ženy:		pouze muži:	
Ano	4	Ano	8
Spíše ano	1	Spíše ano	5
Spíše ne	1	Spíše ne	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8: Spokojenost s návrhem volby oblečení



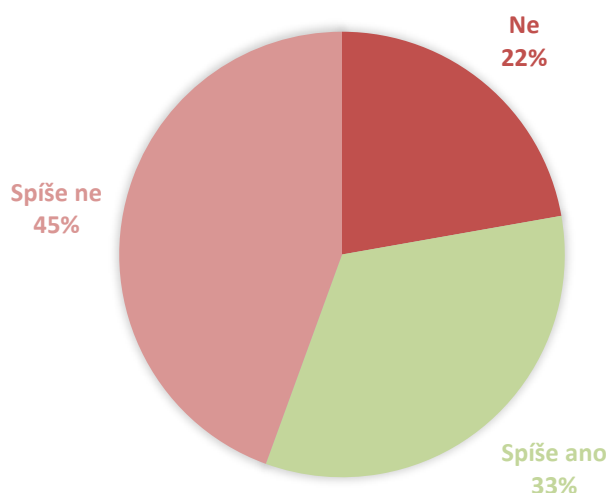
Zdroj: Vlastní zpracování

9. Přejde Vám poměr rozložení bodových odměn na jednotlivá oddělení spravedlivý? K dalšímu vyjádření, můžete využít poznámky.

Počet bodů za prodej je závislý na marži výrobku, a jejich podíl není v prodejně rovnoměrně rozdělen. Otázka zjišťuje, jak se k tomu prodejci, kterých se problémem výhradně týká, staví (osmnáct zaměstnanců). Graf zobrazuje v tomto ohledu nespokojenost, kde součet „Spíše ne“ a „Ne“ dohromady utváří 67 %. Relativní spokojenost pak vyjádřilo 33 %.

V komentářích se zaměstnanci vyjádřili následovně: černá technika má hodně bodů, PC je bodově nevyvážené, systém nutí prodávat zákazníkům zboží s vysokou marží, špatné hodnocení PC, zvyšování norem při úspěšném plnění.

Graf 9: Spokojenost s bodovým rozdělením dle oddělení

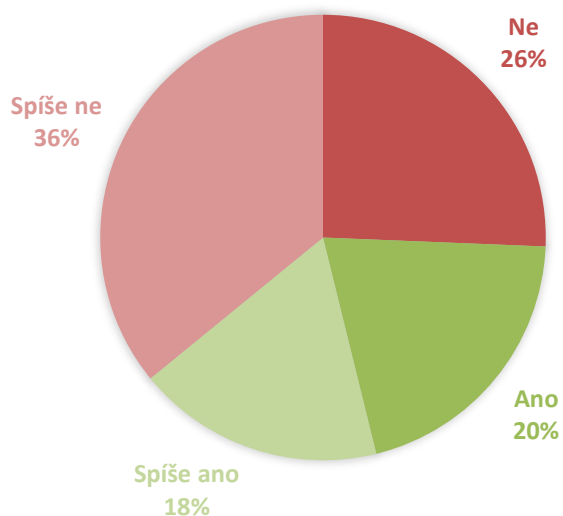


Zdroj: Vlastní zpracování

10. Trávíte čas se svými kolegy i mimo pracovní dobu?

Tato otázka poukazuje na vztahy mezi zaměstnanci. Většina zaměstnanců se mimo pracovní dobu neseťkává (62 %). Celkem 38 % zaměstnanců se s kolegy mimo společnost vídá.

Graf 10: Trávení času mimo pracovní dobu s kolegy

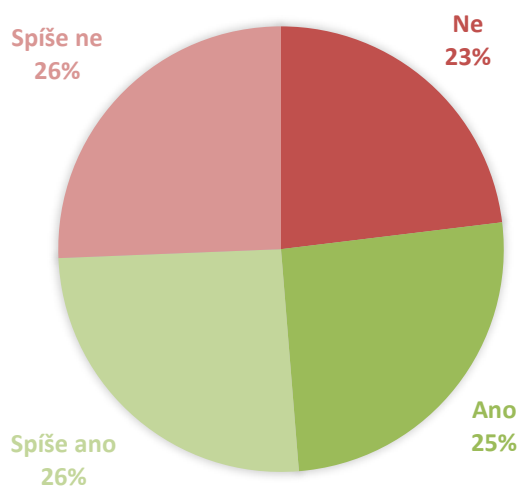


Zdroj: Vlastní zpracování

11. Ocenili byste označení jednotlivých regálů čísly, pro lepší orientaci, navigaci zákazníků a svých kolegů?

Zřejmě jedna z nejméně jednoznačných otázek se zaměřuje na nápad s očíslováním regálů, pro lepší orientaci. S nápadem plně nebo částečně souhlasí 51 % což je dvacet zaměstnanců z třiceti devíti. Nesouhlasí nebo částečně nesouhlasí potom 49 % (devatenáct zaměstnanců).

Graf 11: Spokojenost s návrhem označit regály čísly



Zdroj: Vlastní zpracování

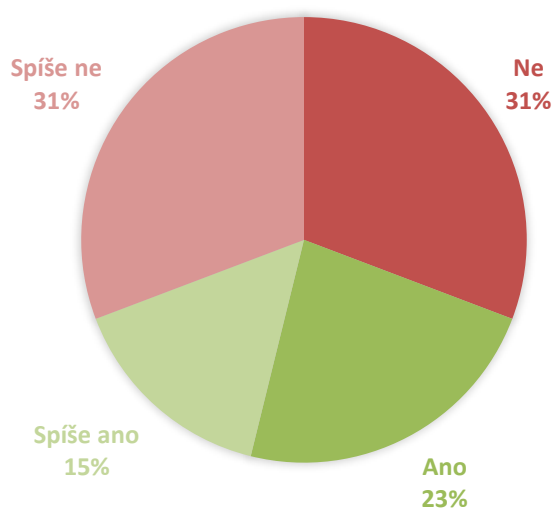
**12. Je nějaké příslušenství nebo pracovní pomůcka, která Vám schází?
Pokud ano, napište jaká.**

Může existovat pomůcka, která by mohla zpříjemnit nebo zefektivnit práci? Pro 62 % dotazovaných je sada pomůcek plně nebo částečně dostatečná. Zbýlých 23 % a 15 % zaměstnanců označilo, že by se další pomůcky hodily.

V otevřené části se ke scházejícím pomůckám zaměstnanci vyjádřili následovně:

- 5x propisky;
- 4x nože a nůžky;
- 2x pracovní rukavice;
- 2x tablet;
- 1x jednotný systém procedur (objednávky, faktury, doprava, pojistky);
- 1x lepší vybava a prostor na balení internetových objednávek;
- 1x pořádný smeták;
- 1x flash disky;
- 1x stahovací pásy;
- 1x dráty do sešívачky, razítka;
- 1x větší prostor, úložný box, celková vybavenost.

Graf 12: Spokojenost s pracovními pomůckami

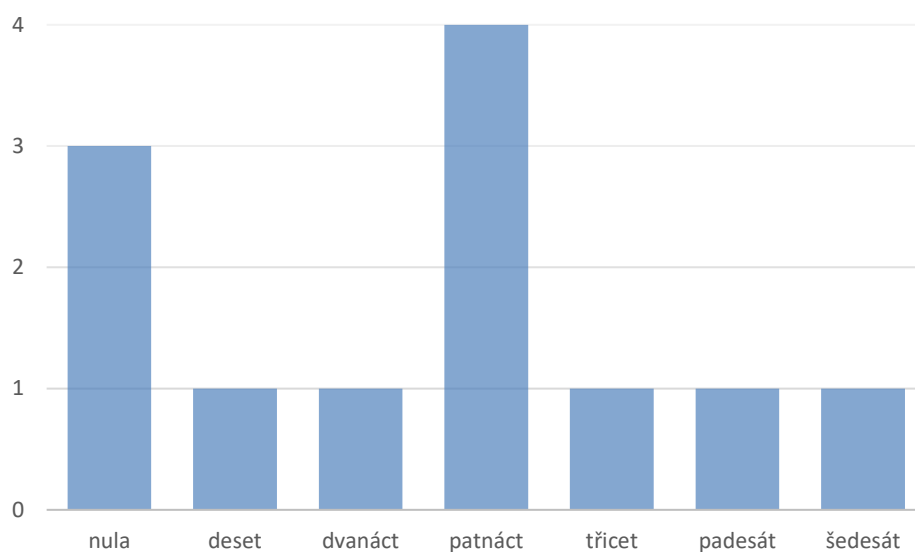


Zdroj: Vlastní zpracování

13. Pokud máte vést ranní školení, kolik času mu přibližně věnujete? Uveďte v minutách.

Tato otázka byla otevřená a z prodejců a manažerů, kterých se to týká, odpovědělo dvanáct zaměstnanců. Nejčastěji byla příprava odhadována na deset až patnáct minut, což je nejčastěji uváděný interval hlavně za manažery. Druhá větší skupina se na školení nepřipravuje vůbec a zbytek uvádí mezi třiceti až šedesáti minutami.

Graf 13: Čas přípravy na ranní školení



Zdroj: Vlastní zpracování

14. Baví Vás Vaše práce? Do poznámky napište, co Vás na práci baví/nebaví.

Důležitý parametr spokojenosti je náplň práce. Více jak polovina (53 %) zaměstnanců uvedla, že je jejich práce baví. Poté následuje odpověď „Spíše ano“ se 42 % a poslední používaná odpověď „Spíše ne“ je na hodnotě 5 %.

Při filtraci osob, které ve společnosti pracují déle než tři roky, se ukazuje, že jejich „Ano“ je nejčastější a je využito u 67 % ze čtrnácti osob.

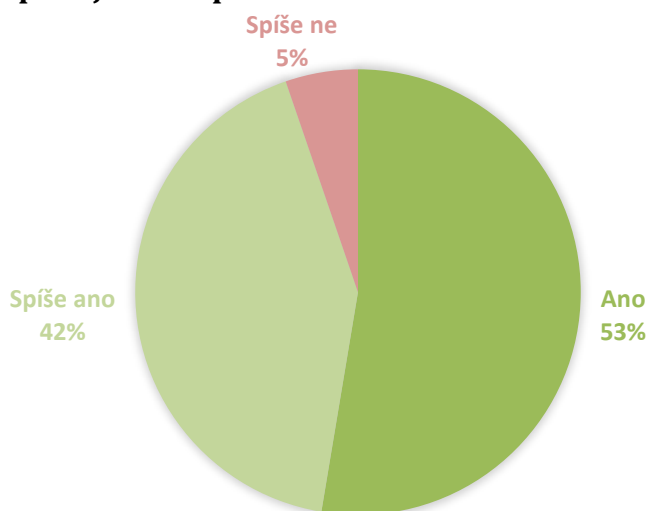
Tabulka 3: rozdělení podle odpracovaných let (absolutní četnost)

do 1 roku		1-3 roky		nad 3 roky	
Baví Vás vaše práce?	Počet:	Baví Vás vaše práce?	Počet:	Baví Vás vaše práce?	Počet:
Ano	7	Ano	3	Ano	10
Spíše ano	7	Spíše ano	5	Spíše ano	4
Spíše ne	1	Spíše ne	0	Spíše ne	1

Zdroj: Vlastní zpracování

V otevřené části je za největší plus brána práce se zákazníky. Největší mínus je pak zároveň nepříjemné chování zákazníků.

Graf 14: Spokojenost s prací

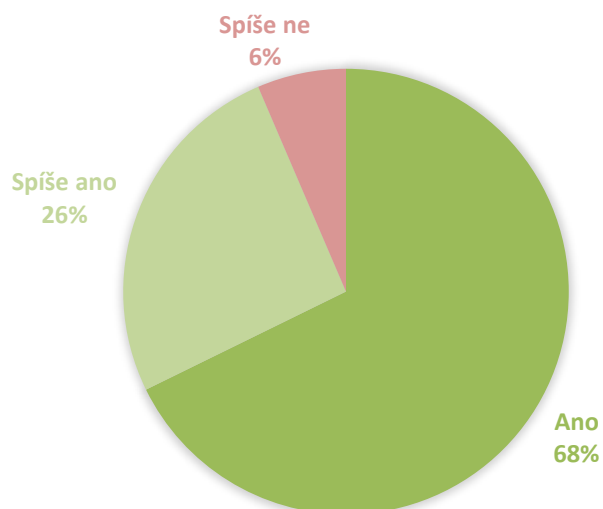


Zdroj: Vlastní zpracování

15. Baví Vás práce s lidmi?

Otázka volně navazuje na předchozí, z výsledků jsou vyjmuty osoby na pozici skladník a internetová podpora. Z třiceti jedna osob uvedlo odpověď „Ano“ 67 %. Dalších 26 % odpovědělo „Spíše ano“ a zbylých 6 % využilo možnosti „Spíše ne“.

Graf 15: Spokojenost práce s lidmi

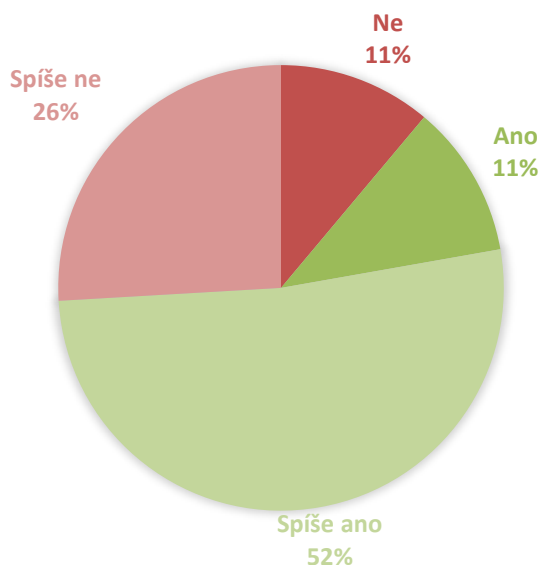


Zdroj: Vlastní zpracování

16. Jste spokojeni s finančním ohodnocením za Vaši práci?

Pro tuto otázku byli vyřazeni brigádníci, protože mají odlišnou finanční politiku. Na hlavní pracovní poměr zde pracuje dvacet sedm zaměstnanců. Většina z nich volila raději mírněji, plnou spokojenost zvolilo pouze 11 %. Volbu „Spíše ano“ volilo 52 %, „Spíše ne“ 26 % a 11 % volilo „Ne“.

Graf 16: Spokojenost s finančním ohodnocením



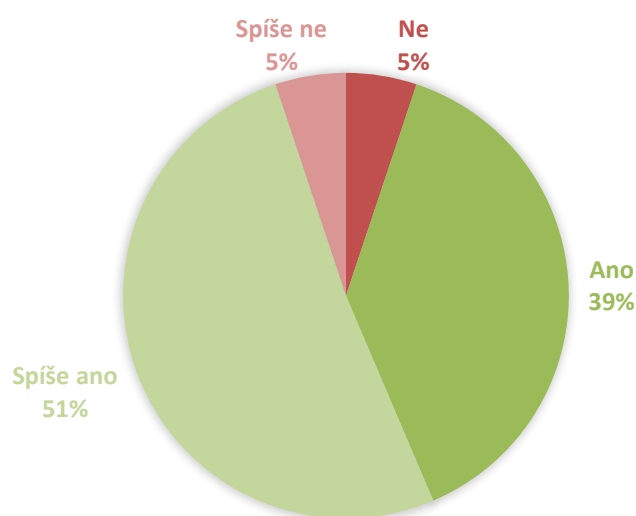
Zdroj: Vlastní zpracování

17. Jste spokojeni s přístupem nadřízených? Do poznámky můžete vyjádřit, co se Vám líbí/nelíbí.

Většina z dotazovaných odpověděli v této otázce kladně. Pouhých 10 % není s vedením spokojeno.

V rámci otevřené části bylo vyzdviženo dobré chování vedení, upřímnost, nápomocnost. Možnosti otevřené otázky zde využilo pět z třiceti devíti dotazovaných.

Graf 17: Spokojenost s přístupem nadřízených

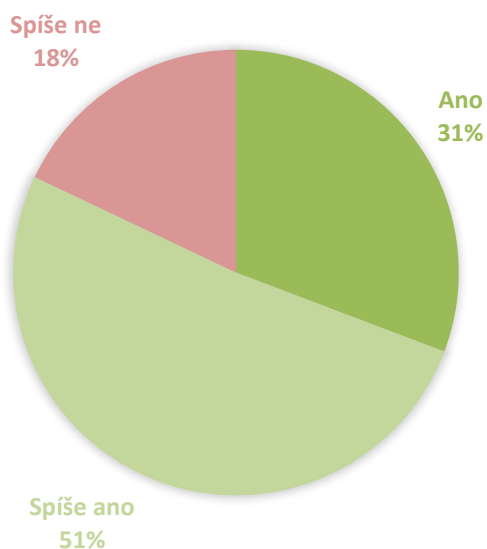


Zdroj: Vlastní zpracování

18. Jste spokojeni s atmosférou na pracovišti? (chování ostatních zaměstnanců)

Spokojenost s atmosférou na pracovišti zvolilo 31 %, spíše spokojených bylo 51 % zaměstnanců a spíše nespokojených 18 %. Úplnou nespokojenost nezvolil žádný ze zaměstnanců.

Graf 18: Spokojenost s atmosférou na pracovišti

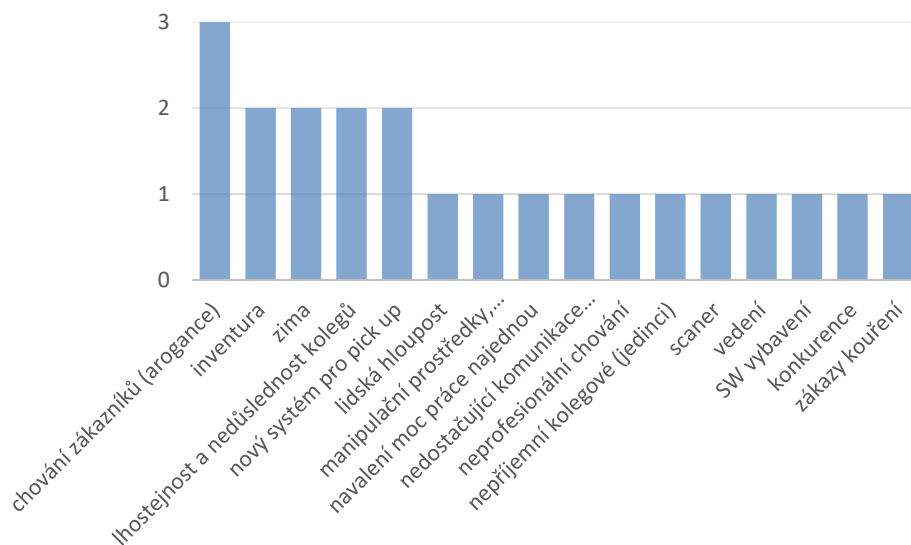


Zdroj: Vlastní zpracování

19. Je něco, co Vám pravidelně znepříjemňuje práci? Pokud ano, co je to?

K této otázce se vyjádřilo dvacet jedna z třiceti devíti dotazovaných (54 %). Čtyři zaměstnanci uvedli, že největším problémem jsou nepříjemní a arogantní zákazníci. Na druhém místě jsou inventury, zima v prostoru, lhostejnost kolegů a nový software pro pick up.

Graf 19: Jev, který znepříjemňuje práci



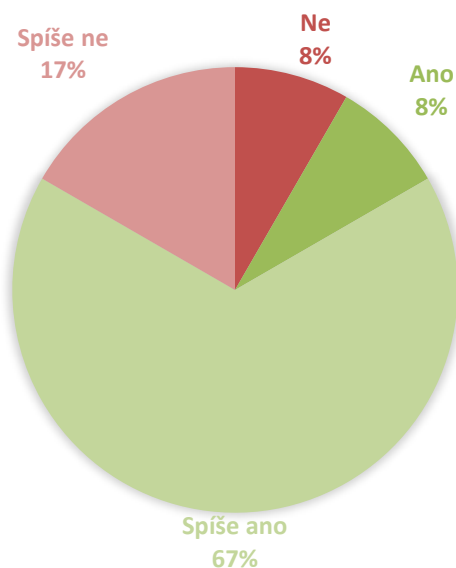
Zdroj: Vlastní zpracování

20. Vyhovuje Vám systém finančního ohodnocení? Do poznámky můžete vyjádřit, co se Vám líbí/nelíbí. (sbírání bodů, služeb, ...)

Hodnocení zaměstnanců je otázkou každé společnosti, v Electro Worldu je hodnocení závislé na prodeji produktů a služeb. Pro přesnost jsou zde počítaní pouze prodejci na HPP (dvanáct zaměstnanců). Odpověď „Ano“ zvolilo 8 % dotazovaných, „Spíše ano“ 67 %, „Spíše ne“ 17 % a „Ne“ 8 %.

V otevřené části zaměstnanci poukazují na možnost individuálního hodnocení a na nerovnoměrné podmínky různých oddělení.

Graf 20: Spokojenost se systémem finančního ohodnocení



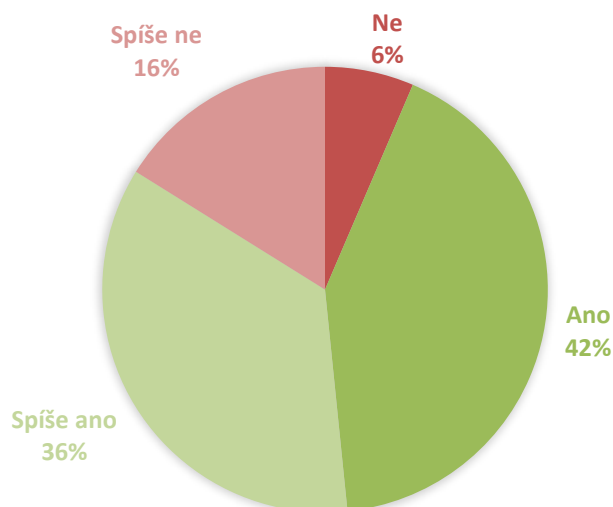
Zdroj: Vlastní zpracování

21. Jste spokojeni se vzdělávacím systémem? Do poznámky můžete vyjádřit, co se Vám líbí/nelíbí.

Vzdělávání v Electro Worldu je zajišťováno pravidelným školením, e-learningem a následným otestováním znalostí ve formě testu. V této otázce nebyly hodnoceny odpovědi respondentů na pozici skladník a internetová podpora. Nejvíce zaměstnanců odpovědělo více či méně kladně, a to v součtu 78 % (dvacet čtyři z třiceti jednoho). Záporně pak ohodnotilo systém vzdělávání 22 %.

Nejčastěji byl uveden jako důvod „přednost školením formou diskuze“ případně horší přístup ke specifickým informacím.

Graf 21: Spokojenost se vzdělávacím systémem



Zdroj: Vlastní zpracování

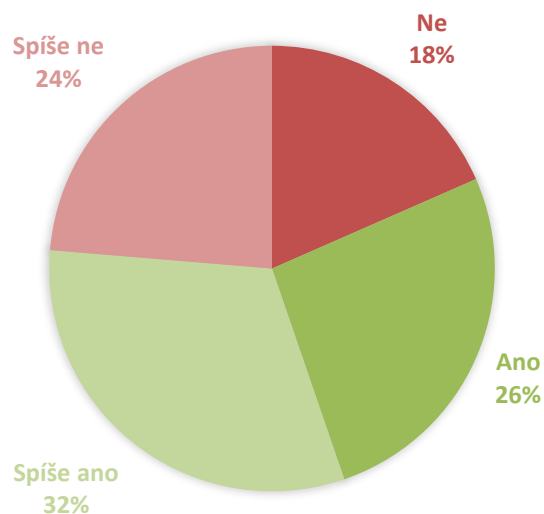
22. Vyhovuje Vám způsob vyhledávání na stránkách EW? Do poznámky můžete vyjádřit, co se Vám líbí/nelíbí.

Způsob vyhledávání na stránkách Electro Worldu plně nebo částečně vyhovuje 58 % zaměstnancům. Zbýlých 42 % je částečně nebo zcela proti.

Filtrace ukazuje, že pokud by internetové stránky využívali pouze zaměstnanci mezi patnácti až dvaceti čtyřmi lety, byly by stránky zcela nevyhovující.

V poznámce se jedenáct osob vyjádřilo ke špatnému hledání, kde systém hledá jiné zboží, než je třeba, má špatně udělané kategorie a má málo filtračních možností.

Graf 22: Spokojenost s vyhledáváním na stránkách společnosti



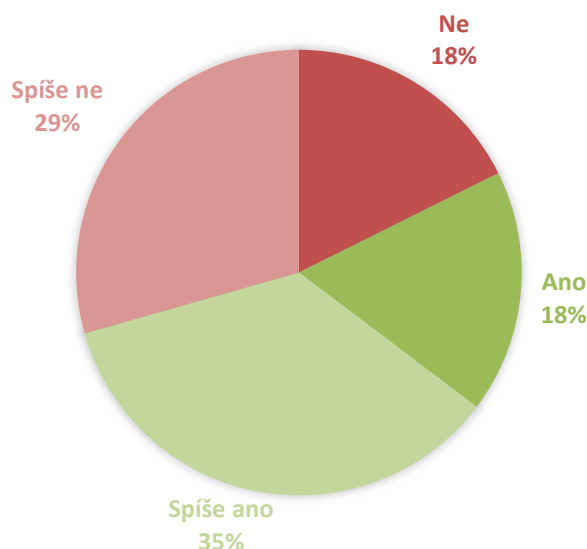
Zdroj: Vlastní zpracování

23. Jste spokojeni s interní částí systému? (tvoření objednávek, dopravy, zakládání věrnostních karet, přehled skladových zásob v SAPU, ...). Do poznámky můžete vyjádřit, co se Vám líbí/nelíbí.

Pro tento graf jsou vynecháni pouze skladníci (zbývá celkem třicet čtyři dotazovaných). Otázka má podobný výsledek jako předchozí. Odpověď „Ano“ označilo 18 %, „Spíše ano“ 35 %, „Spíše ne“ 29 % a „Ne“ 18 % zaměstnanců.

V otevřené podčásti se nejčastěji objevují problémy s rychlostí, zastaralostí a vysokým počtem systémů, které by bylo vhodnější sjednotit v jeden.

Graf 23: Spokojenost s interní částí systému



Zdroj: Vlastní zpracování

24. Pokud byste měli možnost cokoliv vylepšit, co by to bylo?

Tato otázka je otevřená a má řadu unikátních odpovědí. Z toho důvodu nemá smysl vytvářet graf. V odpovědi se objevuje důraz na lepší zabezpečení, zdokonalení systému pro pick up, lepší komunikaci mezi zaměstnanci, zvyšování kvality zaměstnanců, více práce s tabletem, zlepšení objednávkového systému, logistiky, přidání možnosti tzv. sick days.

6.3.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Na základě informací získaných z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina zásadních otázek dopadla pro společnost Electro World v Hradci Králové kladně. Zaměstnanec jejich práce i přes občasné problémy a vytížení baví. Většině zaměstnanců vyhovuje spolupráce v týmu, ale mimo společnost své kolegy příliš nevyhledávají. Vedení má vybudované přátelské vztahy se zaměstnanci a má na ně povětšinou pozitivní vliv. Pracovní doba obchodu i přes svou délku zaměstnancům nevádí. Co se týká školení, jsou prováděna pravidelně a zaměstnanci jsou s nimi spokojeni, často si z nich odnáší nové informace. I přes obecně odsuzovaný systém hodnocení, který způsobuje rivalitu mezi zaměstnanci, dopadlo jeho hodnocení v této analýze dobře. Je vidět, že většinu zaměstnanců tento systém hodnocení baví a motivuje je k vyšším a lepším výsledkům, což je v podstatě účelem.

Největší slabinou se může jevit nezvládnutá softwarová podpora společnosti. Velkou slabinou jsou webové stránky, se kterými si téměř v polovině nerozumí ani samotní zaměstnanci. Proto lze předpokládat, že ani u zákazníků to nebude lepší a společnosti tak zbytečně utíkají zisky. Nevalná je také soustava systému pro interní záležitosti (objednávky, ceny, pojistky, skladová zásoba, reklamace).

Nepříjemnou součástí práce jsou často i nevychovaní zákazníci, kteří znepříjemňují život nejednomu zaměstnanci, a to hlavně v dobách před vánočními svátky, kdy je obchod přelidněný a lidé musí čekat na zboží. Další součástí práce, které se nelze vyhnout, jsou inventury, které se pravidelně opakují pro kontrolu zboží. To také souvisí se zabezpečením, které i přes velkou snahu není vždy dostatečné.

Celkově lze říci, že společnost poskytuje zaměstnancům příjemné zázemí a většina zaměstnanců je převážně spokojená. Firmě by prospěly investice do softwaru a vybavení pro zaměstnance.

6.4 Analyzování společnosti za pomoci SWOT

Posuzované faktory společnosti byly získány za pomoci pracovníků společnosti a výše využitým dotazníkovým šetřením.

6.4.1 SWOT analýza společnosti

Silné stránky společnosti:

- široký sortiment;
- dobře zaškolená pracovní síla se zaměřením na konkrétní oddělení;
- dlouhodobé vztahy se zákazníky;
- široká škála nabízených služeb;
- využití zavedených a kvalitních značek;
- široké portfolio benefitů pro zaměstnance;
- vysoká kapacita skladu.

Slabé stránky společnosti:

- zastaralá výpočetní technika;

- zastaralý systém prodeje;
- špatná komunikace mezi zaměstnanci;
- špatně rozložená logika webových stránek;
- špatný systém zásobování.

Příležitosti společnosti:

- nové segmenty trhu;
- zajištění dlouhodobě věrných zákazníků;
- využití nových informačních technologií;
- využití nových reklamních trendů;
- zajištění nových kontaktů s výrobcí.

Hrozby společnosti:

- mnoho společností na trhu;
- změna chování zákazníků;
- málo prostoru pro inovace;
- ekonomická situace;
- celosvětová pandemie.

6.4.2 Vyhodnocení SWOT analýzy

Analýza ukazuje, že hradecká pobočka společnosti Electro World má stabilní pozici na trhu. Převažují silné stránky, které dokazují, že společnost má často navrch, a to i díky dlouhodobě budované značce a nejširšímu sortimentu v největší kamenné prodejně České republiky. Specializace zaměstnanců na konkrétní oddělení zvyšuje kvalitu podávaných informací, čímž navyšuje spokojenost a věrnost zákazníků.

Kvůli tak velké kapacitě prodejny a tím i velké koncentraci zákazníků vzniká místy problém s rychlostí dodání. Dalším mínusem jsou výpočetní technologie ve formě starších počítačů a pomalého interního systému. Největší hrozbou je pak právě změna chování zákazníků, kdy zákazníci budou upřednostňovat nákup přes internet, což vede zároveň k důrazu na zlepšení internetových stránek.

Vzhledem k současné situaci je také důležité zmínit aktuální pandemické onemocnění COVID-19 (k datu 14. 3. 2020 byl zastaven téměř veškerý provoz prodejen), které komplikuje život všem včetně prodejen Elektro World. Společnost se opět přesvědčila, jak je internetový prodej důležitý, protože v současné situaci je to zároveň jediný způsob příjmu. Díky tomu nemusí zásadně propouštět a zaměstnanci prodejen jsou využíváni k výdeji internetových objednávek, strukturálním změnám a úklidu v prodejně.

7 Návrh zdokonalení

Vylepšení vyplývají z proběhlého dotazníkového šetření a SWOT analýzy. Ke každému návrhu vylepšení se vyjádřil ředitel/store manažer hradecké pobočky.

7.1 Vylepšení na základě dotazníkového šetření s reakcí vedení

Jedna z otázek v dotazníku směřovala na možnost stravování. Z dotazníku vyplývá, že až 77 % zaměstnanců by o tuto možnost jevilo zájem. Řešením by mohlo být dovážené jídlo v termoboxech. Dovoz jídla by mohl vylepšit i zdraví zaměstnanců, kteří často sahají po objednání různých jídel z fast foodu, v horším případě neobědvají vůbec.

Výstup z reakce store manažera: Dle ředitele byla dříve dostupná jídelna ve vedlejším objektu. Po jejím zrušení byly řešeny alternativy s dovozem u společností Gastro Terronic a Gastrom. K sepsání smlouvy bohužel nedošlo z důvodu nutnosti minimálního odběru deseti jídel denně (každý všední den) s přeobjednáním na týden dopředu. Z důvodu neshodných názorů ostatních zaměstnanců se od řešení upustilo a každý řeší stravování individuálně.

V dotazníku je také možné vidět, že by zaměstnanci ocenili vylepšení pracovního oblečení. Bílá pracovní košile s nápisem Electro World už dominuje obchodu řadu let. Problém není ani tak ve vzhledu, jako spíše v nekvalitním materiálu a nepadnoucím střihu, který je pro všechny stejný. Nepadnoucí košile mohou mít demotivační vliv na zaměstnance a působit také neprofesionálně před zákazníky, kteří zde nakupují.

Výstup z reakce store manažera: V roce 2017 proběhla v rámci dress codu firemní změna. Bylo upuštěno od dlouhých rukávů, vázanek a kravat. Zaměstnanců je v České republice kolem 500, každý má přibližně 2-3 kusy oblečení s orientační cenou 300 Kč za kus. Pro pokladní a skladníky navíc bylo oblečení rozšířeno o semišové mikiny. Dle názoru store manažera není tedy v současné době prostor ani finance pro další změnu pracovního dress codu.

Dalším bodem ke zvážení je orientace po prodejně za pomoci číslování jednotlivých regálů. Ve větších obchodech se tato metoda využívá často, nejčastěji

pak ve stavebninách. Tato metoda by mohla zvýšit efektivitu, a to nejen vůči zákazníkům, ale i zaměstnancům, kteří jsou noví. Pokud by navíc existovalo toto rozšíření i v programovém prostředí SAP, mohl by být každý jednotlivý kus zboží sledován. Tím by se značně eliminovalo časté hledání zboží at' už pro zákazníka, nebo v rámci inventury.

Výstup z reakce store manažera: Tato myšlenka byla dle vedoucího na stole již vícekrát. Dokonce vznikla studie, která se tímto tématem zabývá. Návrh neprošel z důvodu nepevně stanovených regálů v prodejně a placených reklamních míst od výrobců, které se časem mění. Z tohoto důvodu by číslování bylo obtížné a vznikly alespoň orientační popisky. Dalším důvodem je důraz na aktivní prodej, kdy by zaměstnanec měl zákazníkovi pomoci s výběrem a neodkazoval ho pouze na číslo regálu.

V rámci dotazníkové analýzy lze zmínit ještě jeden bod, a to problém s pracovními pomůckami. Na základě analýzy tento bod získal jen 38 % úspěšnosti, ale i tak je to relativně dost pro komentář. Část respondentů se shodla na problému s propiskami. Propisky Electro World neexistují, a přitom každý zaměstnanec ke své práci propisku potřebuje, většina propisek se objevuje díky promu a školení od různých výrobců, ale to není dostatečné. Za sklad je to pak absence pracovních rukavic.

Výstup z reakce store manažera: Z pohledu store manažera panuje v rámci problému s propiskami anarchie. Zaměstnanci si je mezi sebou často odcizují a různě je zapomínají, a to platí i u nožů. Není to tedy problém nedostatku, jako spíš nezodpovědnosti zaměstnanců. Navíc propisky s logem Electro World údajně existují, jen se na ně často zapomíná. Co se týká rukavic, centrální řešení neexistuje a ředitel se snaží na sklad rukavice dostat alespoň formou osobního nákupu.

Jeden z dotazovaných kladl důraz na rozšíření tabletů. I přes tak malý vzorek je to dobrá myšlenka a rozhodně nebyla v rámci společnosti vyslovena poprvé. Pokaždé, když je zaměstnanec nucen ověřit danou informaci, musí dorazit k počítači. Pokud potřebuje vytvořit pro zákazníka věrnostní kartu, pojistku, prodlouženou záruku, vždy jsou tyto aktivity spjaty s příchodem k počítači. Využívání tabletů by ale mohlo mít i své nevýhody, a to sice v nadměrném využívání. Kvůli vidině, že bude

muset zaměstnanec jít pro informaci o produktu k počítači, má zároveň větší motivaci si informace zapamatovat.

Výstup z reakce store manažera: Tento projekt je dle ředitele již dva roky v provozu. Tablety v prodejně jsou a je jich dostatek, dokonce je na nich řada funkcí včetně zjištění skladové zásoby, založení věrnostní karty a dalších. I přes tento fakt se na tablety zapomíná a zaměstnanci raději používají počítače. Do budoucna se plánuje počítače zrušit a využívat pouze tablety.

7.2 Vylepšení na základě SWOT analýzy s reakcí vedení

Převládající hrozbou je chování zákazníků. Společnost by měla pomalu rozšiřovat možnosti internetového prodeje. I přes slušné grafické zpracování stránek chybí logika, jejíž absence je patrná při vyhledávání sortimentu. Případné rozšíření filtru pro vyhledávání by také zákazníci, ale i zaměstnanci ocenili.

Výstup z reakce store manažera: Dle store manažera si je společnost této hrozby vědoma a vznikl projekt „internet first“, pro který také vznikla i nová pracovní pozice internet manažera. Nově se rozvíjí plán pro jednodušší výdej zboží ve formě samoobsluhy a výdejních boxů. Také pro zachování služeb prodejny budou takzvaní „internetoví prodejci“ pomáhat s výběrem po internetu.

Investování by také zasloužila starší výpočetní technika, která v kombinaci se starším softwarovým vybavením nepracuje vždy tak, jak má.

Výstup z reakce store manažera: Jak již bylo výše zmíněno dle store manažera, plánuje se kompletně přejít na tablety, které jsou již v podstatě k dispozici, takže další investování není plánováno. Po softwarové stránce se plánuje aplikace, která umožní prodej z mobilních zařízení.

8 Shrnutí a závěr

Úkolem této bakalářské práce bylo seznámit se se společností Electro World s. r. o. v Hradci Králové a analyzovat ji z pohledu rozvojových a motivačních možností. Na základě analýzy vyvodit důsledky a probrat dopady možných změn.

V teoretické části se objevuje řada nástrojů a pojmů, které jsou postupně probrány a vysvětleny. V první kapitole teoretické části je řešena motivace a rozvoj zaměstnanců. V podkapitolách je probíráno, kdy je vzdělávání potřeba a jakými způsoby to lze provést. V další části je rozebírána motivace a systém hodnocení. Součástí je popsání motivace z obecného pohledu, průzkum spokojenosti a možnosti, jakým způsobem lze zaměstnance hodnotit. Čtvrtá kapitola rozebírá, jak lze analyzovat strategii společnosti, a jak tato strategie vzniká. Její druhou podčástí je potom rozebrání způsobu, jak přijímat zaměstnance a lektory. V poslední kapitole teoretické části je řešen marketing, který se zabývá pravidly správného prodeje zákazníkům s popisem jeho kontroly za pomoci mystery shoppingu. V druhé podkapitole marketingu jsou uvedeny propagační metody a jejich efektivita.

V praktické části jde pak o co nejlepší užití nástrojů, které byly v teoretické části definovány, a to hlavně za účelem analýzy. Společnost je představena nejprve obecně se zaměřením na celkovou historii a současnost. Navazuje popis klíčové pobočky v Hradci Králové a jsou definovány služby, cíl a hierarchie společnosti. V další kapitole jsou popsány metody a využívané nástroje společnosti. Jako například způsob přijetí zaměstnanců, způsob motivace, způsob prodeje, způsob školení zaměstnanců a způsoby propagace. Poslední část je vyhrazena dotazníkovému šetření a rozboru situace společnosti za pomoci SWOT analýzy s následným návrhem pro vylepšení a komentářem od ředitele/ store manažera pobočky.

V metodice byly uvedeny výzkumné otázky, na které byly v průběhu zpracovávání práce nalezeny odpovědi:

Jaký je vztah mezi motivací a hodnocením zaměstnanců společnosti?

Již v teoretické části byla definována blízkost těchto témat (Obrázek 1: Provázanost systému hodnocení a motivace). Jako metodu hodnocení zaměstnanců

společnost volí hodnocení podle cílů. Tento způsob jasně definuje návaznost motivace a hodnocení.

Jaká forma školení je pro zaměstnance společnosti vyhovující?

V rámci dotazníkového šetření vyjádřilo částečnou a úplnou spokojenost se vzdělávacími možnostmi 78 % dotazovaných (Graf 21: Spokojenost se vzdělávacím systémem). Lze tedy vyvodit, že současný způsob školení za pomoci e-learningu a pravidelných školení od výrobců je ideálním způsobem.

Jakým způsobem jsou přijímáni zaměstnanci do společnosti?

Zaměstnanci jsou na nižší pozice přijímáni za pomoci individuálních pohovorů (6. 2. 1 Výběr správného zaměstnance). Na pozici store manažera se využívá komplexnější systém assessment center.

Jak je prováděna propagace značky?

Společnost využívá v podstatě veškerých propagačních možností. Využívá se internet, televize, letáky i billboardy (6. 2. 5 Způsoby marketingové propagace).

Jakým způsobem řeší společnost dohled nad prodeji zaměstnanců?

Společnost využívá metody mystery shopping. Na jejím základě lze hodnotit, zda zaměstnanci dodržují veškerá pravidla prodeje (6. 2. 3 Způsob prodeje a kontrola).

Jaký je cíl společnosti Electro World?

Strategie společnosti není pouze nízká cenová politika. Hlavním cílem společnosti je mít věrné a spokojené zákazníky, kteří se budou pravidelně vracet (6. 1. 5 Cíl společnosti a vize).

Závěrem lze říci, že výsledky získané za pomoci dotazníkového šetření a SWOT analýzy dokazují zdravé fungování společnosti. Několik bodů, které dopadly hůře, bylo diskutováno s ředitelem/store manažerem prodejny a bylo vysvětleno, proč tomu tak je, a jaký je názor vedení společnosti. Všechny získané výsledky budou předloženy manažerům prodejny a lze je využít pro zlepšení fungování pobočky.

9 Seznam použité literatury

- [1] **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN: 80-247-0469-2.
- [2] **BERKOWITZ, Eric N.** *Marketing. 4th ed.* Burr Ridge, Ill: Irwin, 1994. ISBN: 0-256-13221-6.
- [3] **BOUČKOVÁ, Jana.** *Marketing.* Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN: 80-7179-577-1.
- [4] **CLOW, Kenneth E. a BAACK, Donald.** *Reklama, propagace a marketingová komunikace.* Brno: Computer Press, 2008. ISBN: 978-80-251-1769-9.
- [5] **DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří.** *Management a moderní organizování firmy.* Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 978-80-247-2149-1.
- [6] **DENNY, Richard. 2013.** *Prodejem k vítězství.* Brno : BizBooks, 2013. ISBN: 978-80-265-0078-0.
- [7] **Electro World s.r.o.** O nás | ElectroWorld.cz. *ElectroWorld.cz* [Online] Electro World s.r.o., © 2020. [Citace: 20. 3. 2020]. Dostupné z: <https://www.electroworld.cz/o-spolecnosti-1427467949>.
- [8] **EVANGELU, Jaroslava Ester.** *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě.* Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN: 978-80-7418-198-6.
- [9] **EVANGELU, Jaroslava Ester, BOMMEL, Frank van a JUŘIČKA, Ondřej.** *Efektivita vzdělávání. Jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců.* Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN: 978-80-7418-197-9.
- [10] **FORET, Miroslav.** *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky.* Brno: Computer Press, 2008. ISBN: 978-80-251-2183-2.
- [11] **HORÁKOVÁ, Helena.** *Strategický marketing.* Praha: Grada, 2000. ISBN: 80-7169-996-9.

- [12] **HRONÍK, František.** *Hodnocení pracovníků.* Praha: Grada, 2006. ISBN: 80-247-1458-2.
- [13] **IACOCCA, Lee Anthony a NOVAK, William.** *Iacocca: vlastní životopis.* Praha: Institut řízení, 1991. ISBN: 80-7014-042-9.
- [14] **KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P.** *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku.* Praha: Management Press, 2005. ISBN: 80-7261-124-0.
- [15] **KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P.** *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody.* Praha: Management Press, 2010. ISBN: 978-80-7261-203-1.
- [16] **KOLMAN, Luděk.** *Výběr zaměstnanců: metody a postupy.* Praha: Linde, 2010. ISBN: 978-80-7201-810-9.
- [17] **LIU, Wei.** *High-involvement human resource practices, employee learning and employability* [Online]. Career Development International, 2018, 23(3), 312-326. [Citace: 17. 4. 2020]. Dostupné z emerald insight: <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2017-0177>.
- [18] **MANĚNA, Václav.** *Moderně s Moodle: jak využít e-learning ve svůj prospěch.* Praha: CZ.NIC., 2015. ISBN: 978-80-905802-7-5.
- [19] **NOE, Raymond A.** *Employee training and development. 5th ed.* New York: McGraw-Hill Irwin, 2010. ISBN: 978-0-07-353034-5.
- [20] **PEIRÓ, Jose M. a kolektiv. 2020.** *Importance of work characteristics affects job performance: The mediating role of individual dispositions on the work design-performance relationships.* [Online]. Personality and Individual Differences, 15. 4 2020, 157. [Citace: 17. 4. 2020]. Dostupné z science direct: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109808>.

- [21] **TICHY, Noel M. a SHERMAN Stratford.** *Vezměte svůj osud do vlastních rukou, než to za vás udělají jiní: jak Jack Welch udělal ze společnosti GE nejobdivovanější společnost na světě.* Praha: Pragma, 2002. ISBN: 80-7205-779-0.
- [22] **URLICH, Dave.** *Mistrovské řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN: 978-80-247-3058-5.
- [23] **VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta.** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. .* Praha: Grada, 2011. ISBN: 978-80-247-3651-8.
- [24] **VYSEKALOVÁ, Jitka.** *Psychologie spotřebitele: jak zákazníci nakupují.* Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN: 80-247-0393-9.
- [25] **ZAMAZALOVÁ, Marcela.** *Marketing obchodní firmy.* Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN: 978-80-247-2049-4.

Příloha 1: Pilotní dotazník spokojenosti

Cíl práce:

Pokud tento dotazník vyplňujete, měli byste vědět, že vše proběhne anonymně a výsledky budou sloužit převážně pro seminární práci v předmětu marketingový výzkum a pro bakalářskou práci motivačních a rozvojových strategií ve společnosti Electro World. Zároveň vám chci poděkovat za váš čas a pravdivé odpovědi.

Spokojenost zaměstnanců ve společnosti Electro World:

1. část – profil

1. Jaké je vaše pohlaví?
Muž
Žena
2. Kolik je vám let?
...
3. Jak dlouho v EW pracujete?
Do 1 roku
1-3 roky
Více jak 3 roky
4. Jaký je váš pracovní poměr?
Hlavní (HPP)
Vedlejší (vše ostatní)
5. Jaká je vaše pozice?
Prodejce
Pokladní
Skladník
Manažer
Internetová podpora
Jiná

2. část – obecné

6. Vyhovuje vám pracovní doba? Pokud ne, můžete dopsat, co vám nevyhovuje.
Ano
Spíše ano
Spíše ne
Ne
poznámka:
7. Ocenili byste možnost stravování?
Ano
Spíše ano
Spíše ne
Ne

Příloha 2: Finální dotazník spokojenosti

Pokud tento dotazník vyplňujete, měli byste vědět, že vše proběhne anonymně a výsledky budou sloužit pro bakalářskou práci: Analýza motivačních a rozvojových strategií ve společnosti Electro World Hradec Králové, kterou zpracovávám na Univerzitě Hradec Králové, Fakultě informatiky a managementu. Zároveň vám chci poděkovat za váš čas a pravdivé odpovědi. Michal Prouza

Spokojenost zaměstnanců ve společnosti Electro World:

1. Jaký je Váš pracovní poměr?
Hlavní (HPP)
Vedlejší (DPP, DPČ)
2. Jaké je Vaše pohlaví?
Muž
Žena
3. Jak dlouho v EW pracujete?
Do 1 roku
1-3 roky
Více jak 3 roky
4. Jaká je Vaše pozice?
Prodejce
Pokladní
Skladník
Manažer
Internetová podpora
Pick up
5. Vyhovuje vám pracovní doba? Vhodnou pracovní dobu, či dodatky můžete poznamenat níže.
Ano
Spíše ano
Spíše ne
Ne
poznámka:
6. Ocenili byste možnost stravování?
Ano
Spíše ano
Spíše ne
Ne
7. Ocenili byste větší volnost ve výběru střihu a materiálu pracovního oblečení?
Ano
Spíše ano

Spíše ne

Ne

16. Jste spokojeni s přístupem nadřízených? Do poznámky můžete vyjádřit, co se Vám líbí/nelíbí.

Ano

poznámka:

Spíše ano

Spíše ne

Ne

17. Jste spokojeni s atmosférou na pracovišti? (chování ostatních zaměstnanců)

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

18. Je něco, co Vám pravidelně znepříjemňuje práci? Pokud ano, co je to?

19. Vyhovuje Vám systém finančního ohodnocení? Do poznámky můžete vyjádřit, co se Vám líbí/nelíbí. (sbírání bodů, služeb, ...)

Ano

poznámka:

Spíše ano

Spíše ne

Ne

20. Jste spokojeni se vzdělávacím systémem? Do poznámky můžete vyjádřit, co se Vám líbí/nelíbí.

Ano

poznámka:

Spíše ano

Spíše ne

Ne

21. Vyhovuje Vám způsob vyhledávání na stránkách EW? Do poznámky můžete vyjádřit, co se Vám líbí/nelíbí.

Ano

poznámka:

Spíše ano

Spíše ne

Ne

22. Jste spokojeni s interní částí systému? (tvoření objednávek, dopravy, zakládání věrnostních karet, přehled skladových zásob v SAPU, ...). Do poznámky můžete vyjádřit, co se Vám líbí/nelíbí.

Ano

poznámka:

Spíše ano

Spíše ne

Ne

23. Pokud byste měli možnost cokoliv vylepšit, co by to bylo

Zadání bakalářské práce

Autor: Michal Prouza

Studium: I1600762

Studijní program: B6209 Systémové inženýrství a informatika

Studijní obor: Informační management

Název bakalářské práce: **Analýza motivačních a rozvojových strategií ve společnosti Electro World Hradec Králové**

Název bakalářské práce AJ: Analysis of motivational and development strategies in the Electro World Hradec Kralove

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cílem této práce je popis možností motivace a strategie ve společnosti s následným analyzováním a návrhem zdokonalení v organizaci Electro World Hradec Králové.

Obsah:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
- I. Teoretická část
3. Rozvoj a motivace zaměstnanců
4. Strategie organizace
5. Marketing organizace
- II. Praktická část
6. Identifikace a analýza EW
7. Návrh zdokonalení
8. Shrnutí a závěr

EVANGELU, Jaroslava Ester. Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 9788074181986.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. Praha: Management Press, 2010. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-203-1.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

BRIDGES, William. Typologie organizace: využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-137-2.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 4. vydání. Přeložil Marek ŠUSTA. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0.*

Garantující pracoviště: Katedra managementu,
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: Ing. Václav Zubr, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 8.10.2018