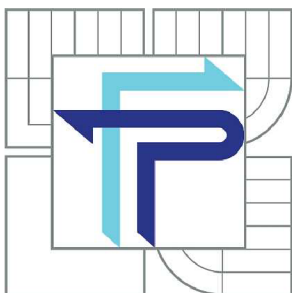




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MOTIVACE A EVALUACE ZAMĚSTNANCŮ

MOTIVATION AND EVALUATION OF EMPLOYEES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. PAVLA KRÁLOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. ŠTĚPÁN KONEČNÝ, Ph.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Králová Pavla, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Motivace a evaluace zaměstnanců

v anglickém jazyce:

Motivation and Evaluation of Employees

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M., T. STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London: Perason Education, 2002, 655 s. ISBN 0-273-65189-7.
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HRONÍK, František. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením. 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.
- RAŠTICOVÁ, M. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Brno: Cerm, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

Abstrakt

Předmětem diplomové práce je zpracování problematiky týkající se motivace a evaluace zaměstnanců firmy Tesco a.s. Práce je rozdělena na tři části. První část se zabývá teoretickými východisky, která jsou potřebná pro zpracování dalších dvou částí. Druhá část se zabývá informacemi o podniku, a je analyzován motivační systém. Zde je také rozebráno dotazníkové šetření týkající se dané problematiky. Poslední část se týká návrhů zlepšení motivačního systému, které vychází z provedeného výzkumu.

Klíčová slova

Motivace, stimulace, hodnocení a odměňování zaměstnanců, benefity

Abstract

The Subject of this thesis is the issue of motivation and stimulation of employees in the company Tesco a.s. The work is divided into three parts. The first part analyzes theoretical background which is needed to process for preparation of other parts. The second part is analytic, includes information about company and there is also covered the motivational system of company. The last part is practical and includes a few proposals of improvements of motivation system.

Key words

Motivation, stimulation, assessment and compensation of employees, benefits

Bibliografická citace

KRÁLOVÁ, P. *Motivace a evaluace zaměstnanců*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 78 s. Vedoucí diplomové práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. 5. 2015

.....

podpis

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji Mgr. Štěpánu Konečnému, PhD., vedoucímu mé diplomové práce, za odborné vedení, konzultace a čas, který věnoval diplomové práci. Dále bych ráda poděkovala paní Ing. Martině Poljakové, která věnovala svůj čas k poskytnutí informací, díky kterým mohla tato práce vzniknout.

OBSAH

| | |
|---|----|
| ÚVOD | 11 |
| CÍL PRÁCE | 12 |
| 1 TEORETICKÁ ČÁST | 13 |
| 1.1 Lidské zdroje | 13 |
| 1.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů | 14 |
| 1.1.2 Řízení lidí a jeho předpoklady | 14 |
| 1.1.3 Řídící styl | 15 |
| 1.1.4 Cíle řízení lidských zdrojů | 16 |
| 1.2 Motivace | 16 |
| 1.2.1 Motivace a její pravidla | 18 |
| 1.2.2 Zásady motivace | 19 |
| 1.2.3 Čtyři motivační typy lidí | 19 |
| 1.3 Stimulace | 21 |
| 1.4 Hodnocení zaměstnanců | 21 |
| 1.4.1 Formy hodnocení | 22 |
| 1.4.2 Nástroje hodnocení | 23 |
| 1.4.3 Proces hodnocení | 25 |
| 1.4.4 Metody hodnocení | 25 |
| 1.4.5 Nedostatky hodnocení | 26 |
| 1.5 Odměňování zaměstnanců | 27 |
| 1.5.1 Cíle odměňování | 27 |
| 1.5.2 Nástroje odměňování | 28 |
| 1.5.3 Zaměstnanecké výhody | 29 |
| 1.5.4 Kafeteria systém | 30 |
| 1.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci | 30 |

| | | |
|-------|---|----|
| 1.6.1 | Metody vzdělávání..... | 31 |
| 2 | ANALYTICKÁ ČÁST | 34 |
| 2.1 | Tesco Česká republika | 34 |
| 2.2 | Historie společnosti | 34 |
| 2.3 | Vize a strategie..... | 35 |
| 2.4 | Hodnoty společnosti..... | 36 |
| 2.5 | Tesco Frýdek-Místek | 37 |
| 2.6 | Organizační struktura Tesco Frýdek-Místek..... | 38 |
| 2.7 | Cíle analytické části | 40 |
| 2.8 | Současná situace v podniku | 40 |
| 2.8.1 | Zaměstnanecké benefity | 40 |
| 2.8.2 | Hodnocení zaměstnanců | 43 |
| 2.9 | Výzkumné metody | 44 |
| 2.9.1 | Analýza podnikových dokumentů | 44 |
| 2.9.2 | Dotazníkové šetření | 44 |
| 2.10 | Dotazník | 45 |
| 2.11 | Výsledky dotazníkového šetření..... | 45 |
| 2.12 | Shrnutí dotazníkového šetření | 60 |
| 3 | VLASTNÍ NÁVRHY ZLEPŠENÍ..... | 62 |
| 3.1 | Systém benefitů | 62 |
| 3.1.1 | Zavedení Flexipassů | 62 |
| 3.1.1 | Speciální volno za vynikající pracovní výkony | 64 |
| 3.1.2 | Uspořádání teambuildingové akce..... | 64 |
| 3.1.3 | Rodinné nákupy | 66 |
| 3.2 | Systém hodnocení | 66 |
| 3.2.1 | Motivační porady | 67 |

| | |
|---------------------------|----|
| ZÁVĚR | 69 |
| ZDROJE..... | 71 |
| ELEKTRONICKÉ ZDROJE | 72 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | 73 |
| SEZNAM TABULEK | 73 |
| SEZNAM GRAFŮ | 74 |
| PŘÍLOHY | 75 |

ÚVOD

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala téma Motivace a evaluace zaměstnanců v určitém podniku. Každá firma v dnešní době chce být úspěšná. K tomu potřebuje kvalitní výrobky, převahu nad konkurencí, vysokou ziskovost, ale také kvalitní zaměstnance. Právě zaměstnanci jsou lidé, kteří přicházejí do každodenního styku se zákazníky a díky nim se u nich klienti cítí dobře nebo špatně. Pokud budou naši zaměstnanci do práce chodit s nechtívím, projeví se to právě na jejich přístupu k zákazníkům a kvalitě odvedené práce. Mít spokojené zaměstnance je základ dobrého podniku. Každého člověka ovšem motivuje něco jiného a záleží na schopnostech nadřízených, aby odhadli, co kterého zaměstnance bude motivovat k lepším pracovním výkonům. Za odvedenou práci je třeba také dobře odměňovat. Pokud se zaměstnanci budou cítit podhodnoceni, budou hledat práci jinde a nebudou k firmě loajální.

O zaměstnance je třeba se starat. Pro každého člověka je důležité, aby viděl výsledky své práce, a že jeho práce má smysl. Ať už se jedná o vrcholového manažera, nebo člověka pracujícího na nižších úrovních, každý chce v životě něčeho dosáhnout. Když lidé vidí, že svou prací přispívají k dobrému chodu podniku, jsou spokojenější. Pokud tedy bude podnik o zaměstnance pečovat, nabídne jim možnost kariérního růstu a různé benefity, budou zaměstnanci vědět, že jsou důležití pro podnik a svou práci odvádí kvalitně.

CÍL PRÁCE

Cílem práce je na základě analytických poznatků zjistit, jakým způsobem probíhá v podniku hodnocení a motivace zaměstnanců a navrhnout možnosti zlepšení.

Práce je rozdělena na tři hlavní části. První část je teoretická a jsou v ní zpracovány teoretické podklady nutné pro další části. Druhá část je analytická. Je zde představen zkoumaný podnik a rozebrán jeho motivační systém. V této části je zpracováno dotazníkové šetření, které slouží jako podklad pro další část práce. Třetí část je návrhová a má za cíl na základě již získaných informací navrhnout možnosti zlepšení motivačního systému, který v podniku v současnosti funguje.

1 TEORETICKÁ ČÁST

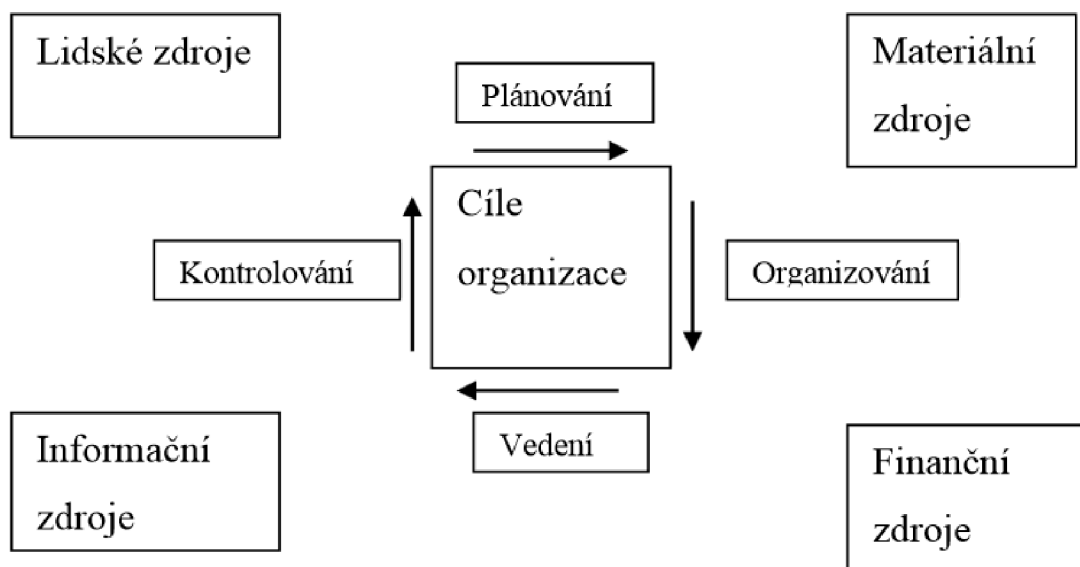
1.1 Lidské zdroje

Lidské zdroje označují specifickou činnost v rámci organizace, která se zaměřuje na řízení lidského kapitálu. Jedná se o zásobu lidského potenciálu ve společnosti, který je schopen vykonávat cílevědomou činnost, která vede k určitému výstupu (www.elseaz.cz).

Organizace může fungovat pouze tehdy, má-li k dispozici tyto zdroje:

- materiální zdroje (budovy, stroje, zařízení, materiál)
- finanční zdroje (využitelné finanční prostředky)
- informační zdroje (informace o konkurenci, dodavatelích)
- lidské zdroje (znalosti, schopnosti, dovednosti) (Sakslová, 2013)

Stěžejním úkolem každé organizace je tyto zdroje efektivně využívat a vytvářet mezi nimi vzájemné vztahy a vazby.



Obrázek 1: Zdroje organizace a proces řízení (Sakslová, 2013)

Z obrázku je patrné, že lidské zdroje patří do kontextu řídicích činností organizace. Mají klíčový význam pro organizaci a je velice nutné správně s nimi hospodařit. Rozhodujícím faktorem výroby jsou informace, znalosti a vědomosti zaměstnanců. Lidské zdroje rozhodují o tom, jestli organizace v boji s konkurencí uspěje nebo neuspěje (Sakslová, 2013).

1.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Hlavním úkolem je napomáhat, aby organizace byla výkonná a neustále se zlepšoval její výkon. Tento úkol lze splnit pouze neustálým zlepšováním všech zdrojů, kterými organizace disponuje. Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří:

- Usilovat o zařazování správného člověka na správné místo. Jedná se o vhodné spojení člověka s pracovním úkolem tak, aby mu přinášely uspokojení z odvedené práce a pozitivně ovlivňovaly jeho výkon.
- Optimálně využívat pracovních sil v organizaci. Jde o optimální využití fondu pracovní doby, kvalifikace a schopností.
- Formovat pracovní týmy. Pracovní skupiny by měly být tvořeny s ohledem na odbornost, osobnost a charakterové vlastnosti lidí.
- Pečovat o sociální a personální rozvoj zaměstnanců. Jedná se o rozvoj pracovních schopností, znalostí, dovedností a rozvoj osobnosti.
- Dodržovat všechny zákony. Dobrá pověst podniku zvyšuje spokojenost i výkon zaměstnanců, snižuje fluktuaci a usnadňuje získání nových zaměstnanců (Sakslová, 2013).

1.1.2 Řízení lidí a jeho předpoklady

Cílem managementu je dosahovat cílů organizace s co nejmenším vynaložením zdrojů – peněz, času, materiálu a lidí. Tento cíl je totožný pro řízení všech organizací – malých, velkých, soukromých i veřejných. Za dosahování cílů jsou odpovědní manažeři. Schopnost manažerů dosahovat stanovených cílů závisí na dvou předpokladech. Prvním z nich je zvládnutí odborné dimenze své funkce a druhým je zvládnutí personální

dimenze. Do odborné dimenze řadíme rozhodování o pracovních postupech, organizaci práce a využívání zdrojů. Personální dimenze zahrnuje řízení lidí, kteří tyto strategie vykonávají, jak jednotlivci, tak skupiny. Požadavky odborného řízení se často liší, ovšem úkoly plynoucí z personálního rozměru managementu jsou pro všechny manažerské funkce společné. Nejčastějším důvodem, proč manažeři selhávají ve své funkci, je že jim schází schopnost řídit své spolupracovníky (Urban, 2013).

Řídit osoby znamená zadávat jim úkoly, kontrolovat jejich plnění a také schopnost pracovníky správně vybrat, rozdělit a řádně úkoly vysvětlit. Často se řízení neobejde bez schopnosti vzbuzovat u lidí vyšší zájem, řešit jejich osobní problémy a konflikty (Urban, 2013).

1.1.3 Řídící styl

Řídící styl se projevuje ve způsobu rozhodování vedoucího a v jeho jednání se zaměstnanci. Jsou rozlišovány styly direktivní (autokratický), liberální a participativní (demokratický).

- **Direktivní styl** je založen na nezávislém rozhodování vedoucího pracovníka, na příkazech, které jsou provázeny hrozbou sankcí a nízkým zájmem o potřeby zaměstnanců. Základem tohoto stylu je předpoklad, že lidé jsou od přírody líní a k lepším výkonům musí být donuceni. Jen zřídka kdy vede tento styl k vysoké dlouhodobé výkonnosti.
- **Liberální styl** je charakterizován mírnými zásahy vedoucího do práce zaměstnanců a velice širokým prostorem pro jejich vlastní rozhodování. Vychází z představy, že lidé jsou k práci motivováni sami o sobě. Vystává zde poté otázka, zda dosažený výsledek je nejlepší možný. Často se stane, že vedoucí bude svými zaměstnanci zneužíván a bude jejich práci vykonávat za ně. Tento styl je ze všech tří nejméně produktivní, protože nedokáže dosáhnout potřebné kooperace zaměstnanců.

- **Participativní styl** přináší možnost účastnit se důležitých rozhodnutí vedoucího pracovníka a přispět k nim svými názory. Vedoucí jedná se svými spolupracovníky jako s partnery. Mezi typické prvky tohoto stylu patří obousměrná výměna informací, širší delegování pravomocí a řízení na základě dlouhodobějších cílů. Tento styl bývá většinou nejproduktivnější (Urban, 2013).

1.1.4 Cíle řízení lidských zdrojů

Cílem řízení lidských zdrojů je, aby organizace byla schopna plnit své stanovené cíle právě pomocí lidského kapitálu. Jedná se o plnění cílů ve všech těchto oblastech:

- Efektivnost organizace
- Zaměstnanecké vztahy
- Řízení znalostí
- Řízení lidského kapitálu
- Řízení odměňování
- Uspokojování rozdílných potřeb (Armstrong, 2007)

1.2 Motivace

Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k výkonu či typu chování. Slovo motivace obvykle označuje jak proces, tak i výsledek procesu (Plamínek, 2007).

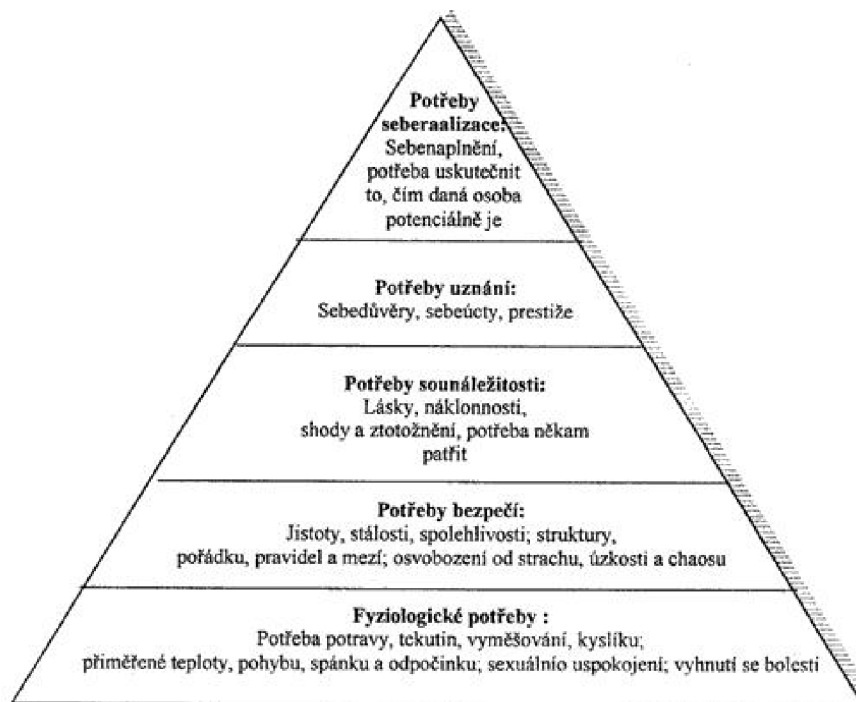
Motivace vyjadřuje souhrn všech skutečností, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco dělal nebo nedělal (Nakonečný, 2004).

Potřeba

Potřeba je vlastnost organismu, která pobízí k vyhledávání určité podmínky nezbytné k životu a k vyhýbání se nepříznivým podmínkám. Lidské potřeby pobízejí k zajištění podmínek, které vedou k rozvoji osobnosti. Potřeby dělíme na primární a sekundární (Čáp, 1998).

- **Primární potřeby** jsou například potřeba, kyslíku, potravy, ochrany před nepohodou, potřeba spánku. Jedná se o základní fyziologické potřeby.
- **Sekundární potřeby** se vyvíjí na základě primárních potřeb. Řadíme zde například potřebu jistoty, bezpečí, sociálního styku, porozumění, vzájemné pomoci, potřebu poznávací a estetickou (Čáp, 1998).

Toto členění potřeb je základní. Velice známé rozdělení potřeb je Maslowo rozdělení potřeb. V této teorii rozdělil potřeby do pyramidy. Princip seřazení je jednoduchý. Musí být uspokojeny potřeby nižší, aby mohly být uspokojeny potřeby vyšší. Ve spodní části se nacházejí potřeby primární, výše poté sekundární (Plamínek, 2007).



Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb (www.studiummba.cz)

Zájmy

Zájmy jsou získané motivy, ve kterých se projevuje kladný vztah k určité činnosti. Zájem se projevuje soustředěním pozornosti k určitému směru a prováděním určité činnosti s pocitem uspokojení.

Cíle

Každá činnost člověka vede k určitému cíli. Cíle dělíme na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Krátkodobým cílem může být obstarání potravy, střednědobým může být dosažení dobrého prospěchu ve škole, dlouhodobým cílem je získání zaměstnání v určitém oboru, založení rodiny a výchova dětí.

Postoje

Postoje vyjadřují vztah jedince k jisté skutečnosti, k určitým věcem, lidem a činnostem. Postoje se tvoří na základě zkušenosti v průběhu celého života (Čáp, 1998).

1.2.1 Motivace a její pravidla

Motivace posiluje pracovní nasazení a odpovědnost, zvyšuje iniciativu i ochotu vyjít vstříc požadavkům organizace. Používání manažerských nástrojů je jedním z nejdůležitějších a nejsložitějších manažerských úkolů. Jedná se o dvě základní otázky, a to čím zaměstnance motivovat a jak s těmito nástroji zacházet. Motivační nástroje lze dělit podle toho, o jaké faktory se opírají. Mluvíme o vnitřních nebo vnějších faktorech motivace, jinak řečeno o faktory hmotné nebo nehmotné (Urban, 2013).

Vnější motivace spočívá v zájmu o finanční a jiné materiální statky. Zaměstnanec má zvýšený zájem o to, jakou hmotnou odměnu mu práce přinese. Finanční motivace je často nejsilnější, proto správně nastavené odměňování může produktivitu značně zvýšit. Pokud chceme zvýšit motivaci u pracovníků preferující tyto faktory je vhodné:

- stanovit přesná očekávání výsledků práce,
- jasně sdělit odměny za dosažené výsledky práce,
- posílit podíl výkonového odměňování,
- zavést nepeněžní odměny, o které by mohli mít zaměstnanci zájem.

Pokud lidé pracují se značným nasazením, i když za ně žádnou zvláštní finanční odměnu nedostanou, mluvíme o vnitřní motivaci. Mezi faktory vnitřní motivace řadíme:

- pocit uznání,
- vykonávání zajímavé, smysluplné nebo společensky významné práce,
- uplatňování vlastních schopností a překonávání překážek,
- pocit hrdosti na své výsledky a zaměstnavatele,
- získání nových zkušeností (Urban, 2013).

1.2.2 Zásady motivace

Pokud chceme zvýšit pracovní motivaci, musíme se soustředit na to, čím zaměstnance namotivovat, jaké z motivačních nástrojů využít. Hlavní pravidla, jak motivovat, můžeme shrnout do tří zásad:

- lidé jednájí podle toho, jak jsou motivováni (odměňování, sankcionování),
- odměna je účinná, když přichází co nejdříve,
- sankce by měly být reálné (Urban, 2013).

1.2.3 Čtyři motivační typy lidí

Existuje mnoho typů lidí a každého motivuje něco zcela jiného. Z tohoto důvodu rozlišujeme několik typů motivačních osobností. Jedná se o tyto typy:

- objevovatel,
- usměřňovatel,
- sladřovatel,
- zpřesňovatel.

- **Objevovatel** je člověk dynamický, užitečný, projevuje se značnou dávkou nezávislosti a samostatnosti. Objevovatele nejvíce přitahuje zdolávání překážek a přijímání výzev. Tento typ člověka vnímá svět jako množinu problémů určených k řešení. Objevovatelé bývají netrpěliví, chtějí informací a nesnáší, když je někdo řídí. Překonávání překážek vnímají jako soutěž se sebou a překonávání výkonnostních limitů. Objevovatel má rád svobodu a uznává také svobodu ostatních. Díky pílí a odhodlání jsou dobrými pracovníky na vědeckých a kreativních pozicích.

- **Usměrňovatel** je osobnost zaměřená na efektivitu a dynamiku. Usměrňovatelé jsou rádi středem pozornosti a nebrání se riskantním činům. Vnímají velice citlivě hierarchická uspořádání společnosti a rychle lidi kolem sebe škatulkují. Jsou dobrými lídry, protože dokáží okolí přesvědčit o své pravdě. Jsou rádi středem pozornosti a velice rádi soutěží, proto může vznikat nesnášenlivost s ostatními typy lidí.

- **Slad'ovatel** je zaměřen na stabilitu a efektivitu. Vše se točí kolem lidí, kolem jejich vztahů, pocíťovaného světa a spokojenosti. Nevnímá postavení lidí z vertikálního hlediska, ale spíše z horizontálního. Zajímá ho kdo s kým, proč a jak. Vyznačují se velkou dávkou empatie. Slad'ovatelé jsou oporou sociální struktury, snaží se, aby prostředí, ve kterém žijí a pracují, bylo dokonalé. Často bývají zklamáni firemní kulturou, která není podle jejich představ.

- **Zpřesňovatelé** se zaměřují na užitečnost a stabilitu. Nevytvářejí dokonalé prostředí, rádi by byli dokonalí sami. Jsou spolehliví, pečliví, přísní na sebe i své okolí. Mají rádi dobrou organizaci práce, pořádek ve věcech a vyžadují jasná zadání. V komunikaci působí spíše chladně, vystupují racionálně a bez emocí. Respektují své nadřízené bez ohledu na to, jestli je mají rádi nebo ne. Neradi riskují. Preferují samostatnou práci před týmovou (Plamínek, 2007).

1.3 Stimulace

V manažerské praxi bývá zvykem nakládat s pojmy stimulace a motivace velice volně. Je ale důležité uvědomit si, že kladný vztah k nějaké úloze vzniká z některého ze dvou důvodů. Je to proto, že splnění úlohy je spojeno se ziskem zvenčí přicházejících hodnot, nebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který úlohu vykonává (Plamínek, 2007).

Je třeba říci, že manažeři se zajímají o stimulaci svých podřízených. Jde o to, jak na ně působit, aby dělali to, co po nich chtějí v požadovaném množství a kvalitě. Stimulace je tedy vnější působení na člověka, které ovlivňuje jeho motivaci. Stimulovat mohou lidé, četba, filmy, ale i počasí. V managementu se považuje za stimulaci záměrné sociální působení s cílem ovlivnit činnost člověka a vytvořit nebo změnit jeho motivy díky změnám v jeho uvažování. Motivace zaměstnanců mluví o procesech uvnitř vědomí, které jsou ovlivňovány potřebami a zájmy člověka tzv. motivy. Jedná se o souhrn vnitřních pohnutek. Lidé se snaží ovlivnit jiné lidi k tomu, aby se chovali podle jejich potřeb – cíleně je stimulují a ovlivňují jejich motivaci. Pro rozlišení motivace a stimulace se často používají označení vnitřní motivace a vnější motivace. Stimulujeme odměnami za dosažení požadovaných výsledků, to je tzv. pozitivní stimulace, kdy se sám pracovník rozhodl změnit svoje chování. Stimulovat se dá i trestem za nedosažení požadovaných výsledků. Hrozba potrestání je tzv. negativní stimulací. U pracovníků převládá pocit obavy z důsledků jejich chování (www.orlita.cz).

1.4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců navazuje na kontrolu práce. Neslouží ovšem k okamžité korekci postupu nebo jednání pracovníků, ale ke shrnutí, dokumentaci a rozboru jejich výkonu za určité období (Urban, 2013).

Hodnocení poskytuje celou řadu informací a podnětů, k nimž patří hlavně:

- informace o pracovním výkonu,
- informace o správnosti výběru a rozmístování zaměstnanců,

- podněty pro případné změny v obsahu pracovních míst,
- podněty pro odměňování,
- podněty pro oblast motivace,
- podněty pro vzdělávání a zvyšování kvalifikace,
- podněty pro zlepšení mezilidských vztahů.

Cílem hodnocení je zajistit podniku požadovanou strukturu zaměstnanců a současně umět tyto zaměstnance v organizaci udržet (Sakslová, 2013).

Hodnocení pracovníků by mělo být vždy hodnocením jejich výkonu a schopností nezbytných pro výkon určité pracovní pozice, nikoli hodnocením jejich osob (Urban, 2013).

1.4.1 Formy hodnocení

V praxi se obvykle používají dva způsoby hodnocení podle toho, do jaké míry má postup hodnocení závaznou podobu.

- **Formální hodnocení** probíhá podle stanovených zásad. Jedná se o periodické hodnocení, na požádání zaměstnance, po skončení zkušební doby, při poklesu výkonnosti apod.
- U **neformálního hodnocení** nadřízený běžně sleduje výkon a pracovní chování podřízených. Tento způsob hodnocení by měl být součástí každodenní řídicí práce a měl by poskytovat průběžnou zpětnou vazbu oběma partnerům (Sakslová, 2013).

Hodnocení vždy provádí přímý nadřízený a podle počtu účastníků se rozlišují určité formy.

- **Individuální hodnocení** probíhá jako dialog mezi vedoucím a podřízeným a je považováno za nejvhodnější formu.
- **Skupinové hodnocení** se provádí za účasti spolupracovníků a je vhodné pouze v odůvodněných případech.

- **Hodnocení za účasti odborníků** se provádí především u funkcí manažerů a specialistů. Zahrnuje rozsáhlejší soubor hodnotících postupů (Sakslová, 2013).

Pro hodnocení výkonu existují různé metody a lze je mezi sebou kombinovat. Měří se pracovní výsledky, pracovní chování nebo manažerské schopnosti. Všechna hodnocení by měla probíhat dle stanovených kritérií a měřítek, aby byla zaručena co nejvyšší objektivita a srovnatelnost. Ve většině podniků se hodnotí zaměstnanci ročně a učni čtvrtletně. Další hodnocení probíhá na konci zkušební doby, před přeložením, povýšením, zvýšením platu nebo při odchodu lidí z podniku (Keasler, 2013).

Hodnocení personálu lze rozdělit na souhrnné a analytické.

Souhrnné hodnocení se provádí spíše u malých a středních podniků. Hodnocení se opírá o celkový dojem ze zaměstnance. Takový posudek je samozřejmě velice nepřesný a může vést k chybným závěrům.

Analytické hodnocení se provádí u velkých podniků. Nejprve se stanoví hodnotící kritéria, která ovlivňují celkový posudek, např. jak zaměstnanec plní své úkoly, jaké jsou jeho odborné znalosti, jestli je kreativní, jak se chová ke svým kolegům (Keasler, 2013).

1.4.2 Nástroje hodnocení

Nástroje hodnocení souvisejí s jeho předmětem, tedy s výsledky práce, pracovním chováním a rozvojovým potenciálem.

- **Hodnocení na základě cílů** slouží k hodnocení výsledků práce. Je vhodné tam, kde lze cíle předem stanovit a jejich dosažení lze posoudit či změřit. Zejména v případech, kdy byly zaměstnancům určeny pololetní nebo čtvrtletní výkonové ukazatele vycházející z pracovního zařazení a priorit ročního plánu jejich útvaru. Výhodou tohoto hodnocení je to, že umožňuje, aby se zaměstnanci do stanovení cílů v jisté míře zapojili, což zvyšuje jejich motivaci.
- **Hodnocení na základě norem a standardů** je založeno na porovnávání závazných a dlouhodobě platných výkonových norem a standardů kvality.

Slouží pro hodnocení výrobních dělníků, ale lze ji uplatnit i pro další kategorie pracovníků. Normy a standardy jsou stále cíle udávající požadovanou kvalitu výsledků. Výhodou norem je, že tvoří objektivní měřítka pro posuzování výkonu na určitých pracovních pozicích.

- **Hodnocení pomocí posuzovacích stupnic**, číselných, grafických, slovních, slouží k hodnocení pracovního, sociálního chování a k posouzení zaměstnanců. Jedná se o náročnější metodu na přípravu, ale umožňuje objektivně posoudit projevy, které lze většinou hodnotit pouze slovně. Vhodným typem jsou čtyř bodové škály, které čelí sklonu hodnotit vše průměrně. Pro omezení subjektivity je žádoucí připojit k jednotlivým úrovním stupnice i jejich slovní popis. Součástí škály by měl být i prostor pro případné bližší slovní vysvětlení provedeného hodnocení. Když mají nadřazení sklon hodnotit své podřízené stejně, je vhodné použít metodu tzv. nuceného rozdělení, jehož podstatou je požadavek, aby hodnocení odpovídající určitým bodům stupnice dostalo jen předem stanovené procento zaměstnanců.
- **Kontrolní check-listy** představují soupis činností, které by měl zaměstnanec vykonávat. Mohou obsahovat až desítky činností. Jedná se o návod ke správnému výkonu pracovních úkolů a také nástroj průběžného hodnocení či kontroly.
- **Hodnocení na základě kritických případů** spočívá ve sledování a evidenci významných případů, které se při výkonu práce zaměstnance vyskytly. Výhodou je konkrétní povaha hodnocení, nevýhodou může být nejasnost v chápání případu.
- **Assessment (development) centre** má široké uplatnění při výběru a hodnocení pracovníků. Jedná se o velice časově, personálně i finančně náročnou metodu a užívá se proto jen u manažerů a specialistů. Posuzovaný pracovník či tým řeší modelové úkoly nebo případové studie.

- **Personální a manažerský audit** představuje vnější posouzení schopností, zkušeností, pracovních postojů, motivace nebo potenciálu klíčových zaměstnanců, hlavně manažerů (Urban, 2013).

1.4.3 Proces hodnocení

Proces hodnocení zahrnuje několik etap.

1. **Etapa přípravy** – v této etapě je důležité určení odpovědnosti za provádění hodnocení, určení hodnocených zaměstnanců a jejich informování o tom, že budou hodnoceni a volba kritérií a metod hodnocení.
2. **Etapa vlastního hodnocení** – tato etapa zajišťuje shromáždění informací o zaměstnancích, vyhodnocení informací u jednotlivých zaměstnanců a seznámení zaměstnance s výsledky hodnocení.
3. **Etapa využití výsledků hodnocení** – tato etapa slouží pro zkvalitnění personálního řízení a pro osobní rozvoj zaměstnanců.

Dokumentace z hodnocení by měla být evidována v personálním útvaru a měla by obsahovat závěry z hodnocení, popis problémů, které budou předmětem řešení (Sakslová, 2013).

1.4.4 Metody hodnocení

Metody hodnocení jsou velice rozmanité a výběr by měl odpovídat typu práce a důležitosti funkce.

- **Dotazník** je formulář, který obsahuje předem připravené otázky a na základě odpovědí pak hodnotitel provede hodnocení zaměstnance.
- **Pohovor** je osobní rozhovor se zaměstnancem a lze použít volných nebo standardizovaných otázek. Přímý kontakt umožňuje mluvit o osobních problémech zaměstnance a podřízený je informován o hodnocení své práce a možnostech dalšího vývoje.

- **Sebehodnocení** může být součástí pohovoru nebo dotazníku, ale zaměstnanec musí o této variantě být předem informován, aby se mohl předem připravit.
- **360° zpětná vazba** poskytuje komplexní přehled o činnosti zaměstnance a hodnotí všichni, kteří jsou v rámci práce se zaměstnancem v kontaktu.
- **Hodnotitelská zpráva** je posudek, kde hodnotitel uvede charakteristiku zaměstnance za určité časové období. Zde je velkým rizikem subjektivní zkreslení a obtížná srovnatelnost.
- **Testy** mohou být odborné, psychologické a výkonnostní. Přistupuje se k nim u určitých profesí, které vyžadují jisté předpoklady a schopnosti.
- **Hodnotící středisko** je komplexní posouzení schopností a předpokladů formou celého posuzovacího programu.
- **Metoda kritických případů** vede záznamy o kritických (výjimečných) situacích. Jsou vedeny záznamy o úspěších, ale i selháních zaměstnance.
- **Hodnocení podle cílů** je metoda vhodná pro hodnocení manažerů a špičkových specialistů. Zaměstnanec je posuzován na základě splněných cílů.
- **Sociometrie** je metodou zkoumání mezilidských vztahů ve skupině. Jsou zkoumány vzájemné preference a odmítání mezi členy skupiny. Na základě zjištěných informací lze poznat pozice jednotlivců ve skupině. Metoda prováděná pouze odborníky (Sakslová, 2013).

1.4.5 Nedostatky hodnocení

Nevhodně prováděné hodnocení, které je vnímáno jako neobjektivní, nespravedlivé nebo účelové, patří k nejčastějším příčinám demotivace zaměstnanců. Lidé na pocit

nespravedlivého hodnocení reagují velmi citlivě. Neobjektivita hodnocení může být spojena s jeho nedostatečnou přípravou ze strany nadřízeného. Mezi slabá místa hodnocení, která souvisejí s jeho přípravou, řadíme:

- nejasnost, nekonkrétnost, složitost hodnotících kritérií,
- nedostatek objektivních informací,
- malá možnost výkon zaměstnanců dostatečně diferencovat (Urban 2013).

Další příčiny související s vlastním hodnocením:

- subjektivní chyby hodnocení – vědomá nebo nevědomá zaujatost vedoucího vůči zaměstnancům,
- různá náročnost hodnocení ze stran různých vedoucích,
- tendence hodnotit všechny zaměstnance stejně,
- sklon hodnotit nejednoznačně nebo obecně (Urban, 2013).

1.5 Odměňování zaměstnanců

Odměňování pracovníků patří k nejdůležitějším a nejsložitějším nástrojům jejich řízení. Úkolem odměňování je získat a udržet si kvalitní zaměstnance, přispívat k růstu jejich výkonu a produktivity a také zajistit nákladovou konkurenceschopnost podniku. K dalším požadavkům patří diferenciací mezd odpovídající náročnosti a odpovědnosti pracovních míst (Urban, 2013).

1.5.1 Cíle odměňování

Mezi hlavní cíle, které sleduje proces odměňování, řadíme:

- odměňovat za dosažený výkon a přínos pro organizaci,
- získat kvalifikované zaměstnance,
- udržet si současně zaměstnance,
- zajistit konkurenceschopnost odměn,
- motivovat k vyššímu výkonu,
- posilovat žádoucí chování a morálku,

- podněcovat zájem o zvyšování kvalifikace,
- zajistit rovnováhu mezi mzdou a hodnotou práce (Sakslová, 2013).

1.5.2 Nástroje odměňování

Pod pojmy mzda, plat, odměna se rozumí cena, kterou platí zaměstnavatel zaměstnancům za odvedenou práci. Zaměstnavatel vyplácí mzdu za vykonanou práci podle podmínek dohodnutých v pracovní smlouvě, ve vnitřních mzdových předpisech nebo v kolektivní smlouvě. Mzda může být sjednána nebo určena. Plat je poskytován zaměstnanci, jehož zaměstnavatelem je stát, územně samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, školská právnická osoba nebo veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení (Keasler, 2013).

Odměňování zahrnuje celou řadu nástrojů. Jedná se o peněžní, nepeněžní a nehmotné odměny.

- Peněžní odměny nazýváme mzdové a patří zde mzda nebo plat, prémie, příplatky, podíl na zisku.
- Odměny nepeněžní jsou hmotné, jedná se o formu naturální mzdy
- Nehmotné odměny nejsou kvantitativně vyčíslitelné, ale motivují a přinášíjí uspokojení z práce (Urban 2013).

V praxi se používá několik typů základních mezd. Jedná se o časovou, úkolovou a podílovou smíšenou mzdu.

- **Časová mzda** se řadí mezi nepoužívanější formu mzdy a její výše závisí na množství odpracovaných hodin a na stanoveném tarifu (Keasler, 2013).
- **Úkolová mzda** je používaná zejména u dělnických kategorií a závisí na skutečném množství vykonané práce. Úkolová mzda musí být pro danou práci vhodná. Jedná se o nejjednodušší formu základní mzdy. Může se vyskytovat jako úkolová práce pro jednotlivce nebo skupiny (Urban, 2013).

- **Podílová neboli provizní mzda** je vhodná zejména v obchodních činnostech nebo ve službách. Stanovuje se určitým procentem na dosaženém výsledku. Provize se vyplácí dodatečně k pevně stanovenému základu a jsou poměřovány na základě prodaných jednotek. Zaměstnanec tedy obdrží procentuální podíl na obratu podniku (Keasler, 2013).
- **Smišená mzda** je kombinací mzdy časové a úkolové nebo podílové (Urban, 2013).

1.5.3 Zaměstnanecké výhody

K nepřímým formám odměňování patří zaměstnanecké výhody, které jsou poskytovány v rámci sociální politiky organizace. Jedná se o takové formy odměn, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům pouze proto, že pro něj pracují. Sehrávají důležitou roli v motivaci zaměstnanců a pomáhají personalistům při procesu získávání nových. Nebývají vázány na výkon zaměstnance (Urban, 2013).

Může se také jednat o volnočasové benefity, kterými zaměstnavatel oceňuje své zaměstnance. Může jít o příspěvky na dovolenou, sport, rekreaci, stravenky nebo tzv. kafeteria systém (Rašticová, 2012).

Zaměstnanecké výhody lze členit do následujících skupin:

- Výhody týkající se důchodů zaměstnanců (důchodové a penzijní připojištění).
- Týkající se pojištění zaměstnanců (podnikem poskytovaná úhrada či příspěvek na životní pojištění).
- Výhody týkající se placení neodpracované doby (placená dovolená nad uzákoněnou výši, přestávky v práci).
- Ostatní výhody. Jedná se o zaměstnanecké slevy na výrobky a služby produkované organizací, dotované, či bezplatné stravování, stravenky, poskytování zvýhodněných půjček, rekreační aktivity ve volném čase (Sakslová, 2013).

| Typ benefitu | Procento firem, které ho poskytují |
|--------------------------------------|---|
| Vzdělávání | 82% |
| Stravenky, příspěvek na stravování | 81% |
| Příspěvek na penzijní připojištění | 74% |
| Příspěvek na životní pojištění | 43% |
| Příspěvek na dovolenou | 28% |
| Příspěvek na očkování proti chřipce | 25% |
| Příspěvek na cestování do zaměstnání | 15% |

Tabulka 1: Přehled nejčastěji poskytovaných zaměstnaneckých výhod (Sakslová, 2013)

1.5.4 Kafeteria systém

Kafeteria systém znamená bufetový systém či pružný systém zaměstnaneckých výhod umožňující zaměstnancům zvolit jim vyhovující odměnu nebo kombinaci odměn. Zaměstnanci je předem sděleno, které výhody si z nabídky může zvolit. Nevýhodou tohoto systému je vysoká administrativní náročnost (Sakslová, 2013).

1.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v dnešní společnosti se stále mění a člověk, aby mohl fungovat jako dobrá pracovní síla, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Už dávno neplatí, že si člověk vystačí s tím, co se naučil v přípravě na povolání. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní době stává celoživotním procesem. Základem úspěšného podnikání je flexibilita, kterou tvoří flexibilní lidé. Existuje mnoho důvodů, proč se organizace musí zabývat vzděláváním svých pracovníků (Hroník, 2006).

- Stále častěji se objevují nové poznatky a vznikají nové technologie, takže znalosti rychle zastarávají,
- mění se lidské potřeby a tím se mění trh zboží a služeb,
- častěji se mění technika a technologie v organizacích,
- častěji jsou prováděny organizační změny a lidé je musejí zvládat,
- zvyšuje se proměnlivost podnikatelského prostředí,
- mění se organizace práce, její povaha i způsoby řízení,
- změny hodnotových orientací lidí,
- péče o vzdělávání a rozvoj pracovníků spoluvytváří dobrou pověst podniku (Koubek, 2004).

1.6.1 Metody vzdělávání

Existuje mnoho metod vzdělávání, které lze rozdělit do dvou velkých skupin.

1. Metody používané ke vzdělání při výkonu práce na pracovišti

- Nejčastěji používanou metodou je **instruktáž** při výkonu práce. Jde o jednoduchý zácvik nového pracovníka, jemuž zkušený pracovník předvede pracovní postup.
- **Coaching** představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek ze strany nadřízeného.
- **Mentoring** je obdobou coachingu, ale pracovník si sám vybírá rádce, tedy svůj osobní vzor.
- **Counselling** patří k nejnovějším metodám. Jedná se o vzájemné konzultování a ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi nadřízeným a podřízeným.

- **Asistování** je tradiční metoda. Vzdělaný pracovník je přidělen jako asistent ke zkušenému pracovníkovi a pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj.
- **Pověření úkolem** je situace, kdy vzdělaný pracovník je svým vzdělavatelem pověřen splnit úkol a má přitom vytvořeny všechny potřebné podmínky a má příslušné pravomoce.
- **Rotace práce** je metoda, při níž je pracovník postupně pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace.
- **Pracovní porady** jsou také vhodnou metodou. Během porad se účastníci seznamují s problémy a fakty týkající se celé organizace.

2. Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.

- **Přednáška**, která je zaměřená na zprostředkování faktických informací a teoretických znalostí.
- **Přednáška spojená s diskusí** zprostředkovává znalosti, ale tok informací není pouze jednostranný.
- **Demonstrování**, neboli praktické a názorné vyučování zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití techniky.
- **Případové studie** jsou oblíbenou metodou vzdělávání. Jedná se o skutečnou nebo smyšlenou vyličení určitého organizačního problému. Účastníci se snaží diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problému.
- **Workshop** je variantou případových studií. Praktické problémy se řeší týmově a z komplexního hlediska.

- **Brainstorming** je také metodou případových studií. Skupina je vyzvána k tomu, aby každý z nich navrhl způsob řešení problému. Po předložení návrhů je uspořádána diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh, nebo jejich kombinace.
- **Stimulace** je metoda více zaměřená na praxi. Účastníci dostanou podrobný scénář a jsou požádáni, aby během stanovené doby učinili řadu rozhodnutí. Obvykle se jedná o běžné životní situace vyskytující se v práci.
- **Hraní rolí** je metoda orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita, samostatnost a hravost.
- **Assessment centre** je moderní metoda, kde účastník vzdělávání plní určité úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplň práce manažera. Úkoly a problémy jsou náhodně generované počítačem a lze měnit jejich frekvenci a vytvářet různé úrovně stresu.
- **Outdoor training** je metoda, která využívá her. Jde o akce spojené se sportovními výkony. Manažeři se učí manažerským dovednostem. Vzdělávání se odehrává v přírodě, v tělocvičně ale i upravené učebně.
- **Vzdělávání pomocí počítačů** je vzrůstající metodou. Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení a poskytují vzdělávaným osobám obrovské množství informací. V poslední době je k dispozici stále více vzdělávacích programů ze všech oborů lidské činnosti (Koubek, 2004).

2 ANALYTICKÁ ČÁST

2.1 Tesco Česká republika

Společnost Tesco patří mezi největší české maloobchodníky a poskytuje českým zákazníkům širokou škálu zboží a služeb prostřednictvím velice široké sítě obchodů různých formátů a také první online obchod s potravinami a dalším zbožím.

Tesco patří v České republice více než dvě stovky obchodů, kde spadají hypermarkety i menší lokální prodejny. Společnost patří mezi významné privátní zaměstnavatele, jelikož poskytuje práci pro téměř 14 000 lidí. Společnost Tesco také provozuje 19 čerpacích stanic a 7 obchodních center.

Čeští zákazníci mají možnost v několika regionech využívat službu nákup potravin online. Právě za tuto službu si vysloužilo ocenění inovace v obchodě v rámci ankety MasterCard Obchodník roku 2012. Roku 2013 bylo Tesco oceněno jako Obchodník bez bariér, a to díky průzkumu mezi zákazníky s handicapem, které organizovalo konto BARIÉRY.

Firma Tesco podporuje české zemědělce a obchodníky. Více než 80% potravinářských výrobků pochází od dodavatelů z České republiky a tím Tesco podporuje jejich prosperitu a růst. Tesco také prodává výrobky pod vlastní značkou, kterých je přes 14 000 (www.tescocr.cz).

Sídlo společnosti se nachází v Praze na adrese Vršovická 1527/68b, 100 00, Praha 10.

2.2 Historie společnosti

Vše začalo v roce 1919, kdy voják britského válečného letectva, Jack Cohen, začal prodávat ve stánku potraviny z přebytečných válečných zásob. O pět let později již uvedl na trh první výrobek vlastní značky – čaj Tesco. Název vznikl z iniciál jmen společníků T. E. Stockwella a Jacka Cohena. Roku 1929 Jack Cohen otevírá první

kamenný obchod v Londýně. Tesco se stává komanditní společností roku 1932 a o dva roky později Cohen kupuje pozemek, na němž staví potravinový sklad. Zahajuje také nový systém centrální kontroly zásob a zajišťuje provoz dalších padesáti obchodů. Roku 1947 vstoupilo Tesco na burzu. O jedenáct let později je otevřen první samoobslužný obchod a roku 1961 je supermarket Tesco v Leicesteru zaspán do Guinnessovy knihy rekordů jako největší obchod v Evropě.

Na český trh vstoupila společnost Tesco roku 1996, kdy se také rozšířila na území Slovenska a Maďarska. Už za dva roky jsou otevřeny první hypermarkety v Praze a Zličíně. Od roku 2002 se na pultech objevují výrobky pod vlastní značkou Tesco. Pro menší města byl v roce 2004 představen nový model hypermarketu, který je určen pro města do dvaceti tisíc obyvatel. Vlastní distribuční cestu spustilo Tesco roku 2005 v Postřizíně. V dalších letech se Tesco rozšiřuje a přebírá obchody od Edeky a některé prodejny Carrefouru. Roku 2007 je v Praze představen nový formát obchodů tzv. Tesco Expres a od září 2010 funguje věrnostní program Tesco Clubcard. K další expanzi prodejen dochází v roce 2011, kdy Tesco kupuje 129 obchodů Žabka a 47 prodejen Koruna. Obchody Žabka jsou provozovány na bázi franšizingu a Koruny byly přeměněny na Tesco Expres nebo supermarkety. V roce 2012 Tesco spouští jedinečnou a dodnes málo známou službu Potraviny on-line, která umožňuje zákazníkům nákupy potravin přes internet. V květnu roku 2013 Tesco spustilo svého vlastního mobilního operátora Tesco Mobile. Od téhož roku mají zákazníci možnost využít službu Garance kvality, která jim dává možnost vrácení peněz za zboží, s nímž nejsou spokojeni a to bez udání důvodu (www.tescocr.cz).

2.3 Vize a strategie

Vize pomáhá nastavit směr, kterým se chce společnost ubírat. Tesco je společnost stojící na svých zákaznících a zaměstnancích, kteří podporují růst podnikání po celém světě a pomáhají tím vytvářet další příležitost pro růst. Vize společnosti Tesco se skládá z pěti elementů a každý z nich popisuje, jakou společností chce Tesco být.

Chtění a potřební po celém světě. Důležité je, aby obchody Tesco byly volbou pro zákazníky, místem, kde lidé chtějí pracovat, které oceňuje lokální komunity a kde by akcionáři chtěli investovat.

Společnost příležitostí a růstu. Společnost Tesco chce, aby pokaždé nabízela něco nového. Jedná se o podnikání plné příležitostí jak pro zákazníky, tak pro kolegy.

Moderní, inovativní, plná příležitost. Úspěch společnosti byl vždy založen na snaze lépe porozumět potřebám zákazníků a pak inovovat, aby se jejich život stal jednodušší. Jedná se o on-line nakupování, rozšířenou prodejní dobu, vlastní značky.

Lokální vítěz s globálním zázemím. Maloobchod je vždy lokální, ale základní dovednosti, které se naučí na jednom místě, mohou být použity i jinde.

Inspirativní společnost a důvěryhodný partner. Tesco chce být obchod, kterému zákazníci, kolegové a komunity věří a jsou loajální (www.tescocr.cz).

2.4 Hodnoty společnosti

Zjednodušený slogan toho, co společnost dělá a za čím si stojí, zní: „Na všem záleží“.



Obrázek 3: Slogan společnosti (www.tescocr.cz)

Hodnoty pomáhají pochopit, jak vše realizovat:

1. Nikdo nedělá pro naše zákazníky víc než my
2. Chováme se k ostatním tak, jak chceme, aby se chovali oni k nám
3. Využíváme naší síly pro dobrou věc

Tyto hodnoty se staly za více než deset let důležitou součástí kultury společnosti a důležitou oporou růstu a úspěchu. Zajišťují, aby každý zaměstnanec pochopil, co je pro

Tesco důležité. Jedná se o univerzální hodnoty, které pomáhají vést kolegy. V době velkých změn je potřeba i nová hodnota, taková, která bude dávat najevo, na čem záleží a dává větší zpětnou vazbu. Nová hodnota společnosti Tesco je: **Využíváme naší síly pro dobrou věc.** Tesco je velká společnost, která se denně dotýká milionů lidí. Proto je nutné definovat oblasti, kde může Tesco být prospěšné a vytvářet hodnoty pro celou společnost (www.tescocr.cz).

2.5 Tesco Frýdek-Místek

Společnost Tesco má v České Republice mnoho provozoven. Práce je dále zaměřena na hypermarket Tesco, který sídlí ve Frýdu-Místku, respektive v Místku. Hypermarket se nalézá na ulici Příborská u hlavní silnice vedoucí z města. Tesco v Místku funguje nonstop. Přesná adresa je následující:

HM Tesco Frýdek-Místek

Příborská 2270

738 01, Frýdek Místek



Obrázek 4: Tesco Frýdek-Místek

Tesco ve Frýdku-Místku bylo otevřeno dne 29. 7. 2001, působí zde tedy již 14 let.

2.6 Organizační struktura Tesco Frýdek-Místek

V hypermarketu Tesco Frýdek-Místek pracuje v současnosti 118 zaměstnanců. Zajímavou informací může být, že z tohoto celkového počtu pracovníků je pouze 13 mužského pohlaví.

Nejvyšší pozici zde zastává ředitelka. Pod ní se nacházejí manažeři jednotlivých úseků. Pod tyto manažery spadají jednotliví vedoucí, kteří mají dále na starost provozní zaměstnance.

Ochranka je v hypermarketu řešena pomocí externí firmy, takže tito pracovníci nejsou započítáni do celkového počtu zaměstnanců společnosti Tesco.

Organizační struktura hypermarketu TESCO Frýdek - Místek

platná k 1.3.2015

| | | | | | | | |
|------------------------------|--|---------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------|----------------------------------|------------------|
| | | | | ředitelka hypermarketu | | | |
| Manažer provozu - personální | Manažer provozu - FF | Manažer provozu - noční | Manažer provozu - HL | Manažer provozu - CS | Manažer úseku SL | Vedoucí provozu - LPS | Vedoucí údržby |
| Pracovník lidských zdrojů | Vedoucí provozu - pekárna | Vedoucí provozu - trvanlivé potraviny | Vedoucí provozu - HL | Vedoucí provozu - CS | Vedoucí provozu - SL | zaměstnanci externí agentury SBS | pracovník údržby |
| | Prac. obj. a kontr. zásob | Prac. obj. a kontr. zásob | Prac. obj. a kontr. zásob | Pracovník fin. a zák.služeb | Prodavač s inkasem | | |
| | Pekař pomocník | Prodavač s inkasem - noční směna | Prodavač s inkasem | Kontrola cen a marketing | | | |
| | Pekař/ka | | Kontrolor vystavování zboží | | | | |
| | Prodavač s inkasem maso, gril | Kontrolor vystavování zboží | | Koordinátor pokladní zóny | | | |
| | Reznice | Prodavač s inkasem | | | | | |
| | Prodavač s inkasem lahůdky | Pracovník příjmu zboží | | Prodavač s inkasem ASCO | | | |
| | | | | Prodavač s inkasem | | | |
| | Prodavač s inkasem lahůdky noční směna | | | | | | |
| | Prodavač s inkasem O-Z | | | | | | |
| | Prodavač s inkasem mléčné, mražené | | | | | | |

Obrázek 5: Organizační struktura Tesco Frýdek-Místek (Poljaková, 2015)

2.7 Cíle analytické části

Cílem analytické části práce je zjištění současné situace týkající se motivace a hodnocení zaměstnanců ve společnosti Tesco. Tato část zahrnuje informace týkající se zaměstnaneckých benefitů a stylu hodnocení práce zaměstnance. Na základě získaných informací budou dále navrženy možnosti zlepšení v daných oblastech. Návrhy pro zlepšení jsou součástí další části práce.

2.8 Současná situace v podniku

2.8.1 Zaměstnanecké benefity

Jako většina společností, nabízí i Tesco svým zaměstnancům řadu benefitů. Tyto benefity mohou pracovníci využívat denně, jiné jim poslouží při plánování dovolené či rodinných výletů.

Příspěvek na stravování – zaměstnanci denních a odpoledních směn mohou využívat závodního stravování, kde zaměstnavatel poskytuje dotovaná jídla. Závodní jídelna je otevřena denně od 8:00 do 20:00 a nabízí polévky za 3 Kč a hlavní jídlo za 13 Kč pro své zaměstnance. Zaměstnanci nočních směn, kteří nemají k dispozici jídelnu, dostávají stravenky v hodnotě 50 Kč. Pokud jejich směna trvá 12 hodin, mají nárok na dvě tyto stravenky. Pro všechny zaměstnance je k dispozici čaj a káva zdarma po celý den i noc.

Rodinné nákupy – každý měsíc jsou distribuovány k výplatní pásce poukázky s 10% slevou na veškerý sortiment. Jedná se tzv. Family card.

Věrnostní odměna – každý rok Tesco odměňuje zaměstnance za věrnost. Tato odměna je vyplácena 1x ročně v měsíci říjnu. Výše odměny je závislá na odpracovaných letech. Odměna 5 500 Kč je nejvyšší možná hranice odměny.

1 rok – 1 500 Kč

3 roky – 3 500 Kč

3 a 4 roky – 4 500 Kč

5 a více let – 5 500 Kč

Pracovní výročí – Tesco odměňuje své zaměstnance za dlouhodobou spolupráci a to každých 5 let. Odměna je vyplácena v měsíci, ve kterém jubileum vzniklo.

5 let – 2 000 Kč

10 let – 4 000 Kč

15 let – 6 000 Kč

20 let – 8 000 Kč

25 let – 10 000 Kč

Rekondiční volno – tento benefit umožňuje čerpat až 6 dní placeného volna nad rámec zákonem stanovené dovolené. Počet dní rekondičního volna v roce určuje počet let trvání nepřetržitého pracovního poměru. Za 1 opracovaný rok má zaměstnanec nárok na 1 den rekondičního volna. Maximální počet dovolené je tedy 26 dní.

Rekondiční bonus – pokud zaměstnanec pracuje pro společnost déle než 3 roky a tedy nárok na 3 dny rekondičního volna, nabízí Tesco možnost převedení 1 – 3 dnů na tzv. rekondiční bonus, který lze čerpat v prvních třech dnech pracovní neschopnosti.

Penzijní přípojištění – po 5 letech nepřetržitého pracovního poměru ve společnosti si může pracovník zažádat o příspěvek na penzijní přípojištění. Maximální výše příspěvku od zaměstnavatele je 200 Kč.

F&F – jednou ročně nabízí společnost kolegům slevu na oblečení a obuv značky F&F.

Extra Clubcard body – jako poděkování za věrnost rozdává Tesco Clubcard body, kde se při nákupu načte navíc 300 bodů jako bonus.

Clubcard kreditní karta Premium – její zavedení je zcela zdarma, nabízí zvýhodněné podmínky a klient nasbírání násobně více Clubcard bodů.

Chata Skalka – v České Metuji se nachází firemní chata, kterou mohou zaměstnanci využít za velice výhodných podmínek. Slevu mají nejen zaměstnanci společnosti, ale také všichni rodinní příslušníci.

Bonerix a O₂ – pro kolegy společnosti Tesco a jejich blízké poskytuje výhodné volání a internet do všech sítí. Jedná se o tarif MAXI s neomezeným voláním do všech sítí v ČR nebo tarif MINI a měsíčním doplatkem pouze 1 Kč. Do tohoto programu lze celkově zapojit až 6 čísel.

Banky – ve spolupráci s ČSOB, UniCredit Bank a Citibank je pro zaměstnance připravena řada výhodných bankovních služeb, které zahrnují i vedení účtu zcela zdarma.

Oční klinika – oční klinika Gemini nabízí 12% slevu na všechny zákroky, které nejsou hrazeny zdravotními pojišťovnami.

Kultura – jedná se o nabídku kulturních akcí. Je navázána nová spolupráce s pražskými divadly a divadlem v Hradci Králové.

Cestovní kanceláře – pro zaměstnance Tesco Stores je zde široká nabídka zvýhodněných zájezdů u CK Čedok, FIRO – tour, EXIMTOURS a AZUR REIZEN.

Lázeňské pobyty – Mariánské lázně a léčebné Lázně Mšené nabízí možnost relaxace a odpočinku za zvýhodněné ceny.

Sportovní aktivity a masáže – Tesco podporuje kolegy ve zdravém životním stylu a proto rozšířilo nabídku o sportovní zařízení a masáže. Jedná se o centra nacházející se v Čechách (Tesco, 2014).

Dále je každoročně pořádána tzv. Tesco Party. Akce probíhá v květnovém termínu a je pro všechny zaměstnance dané prodejny Tesco. K dispozici je po celou dobu raut, maso, pití, tombola, DJ, někdy i bowling a to vše zcela zdarma.

Pokud má zaměstnanec prodejny narozeniny, domů mu přijde přání a v práci mu osobně popřejí vedoucí a pracovník dostane malý dárek, většinou v podobě bonboniéry (Poljaková, 2015).

2.8.2 Hodnocení zaměstnanců

V každé větší společnosti probíhá hodnocení zaměstnanců. Ani firma Tesco není výjimkou. Následující kapitola popisuje systém hodnocení zaměstnanců.

Standartní hodnocení probíhá 2x ročně. Jednotliví manažeři jsou hodnoceni ředitelem a vedoucí jsou hodnoceni manažery. Hodnotí se dle barviček, tzv. semaforu.

Černá barva znamená, že zaměstnanec není hodnocen, protože pracuje ve společnosti méně než 3 měsíce.

Červená barva znamená nejhorší možné hodnocení. Zaměstnanec má dlouhodobé problémy a velké nedostatky ve své práci. Pracovník dostává lhůtu na odstranění daných problémů.

Oranžová barva vypovídá o tom, že zaměstnanec dělá svou práci dobře, ale musí zabrat. Jeho práce vykazuje mírné nedostatky.

Při hodnocení zaměstnance červenou a oranžovou barvou, dostane pracovník lhůtu na odstranění jeho problémů. Po 3 měsících proběhne hodnocení znovu, aby bylo zjištěno, zda byly problémy odstraněny či nikoliv.

Zelená barva hodnocení znamená, že pracovník vykonává svou práci podle představ, vedoucí jsou s jeho prací spokojeni a je mu doporučeno rozvíjet se v jiné oblasti.

Modrá barva znamená, že zaměstnanec vykonává svou práci podle představ a dává tomu i něco navíc. Jedná se o určitou přidanou hodnotu, kdy má pracovník nové, inovativní nápady a zapojuje se do různých projektů.

Každému konečnému rozhodnutí předchází tzv. spravedlivé hodnocení. Jedná se o schůzku, kdy ředitel chce, aby manažer přidělil barvičku vedoucímu pracovníkovi. Poté se manažer a ředitel sejdou a proberou, proč dali danému pracovníkovi právě tuto barvu. Dále si sjednají manažeři individuální schůzky s vedoucími pracovníky, kde jim vysvětlí, z jakých důvodů byli hodnoceni určitou barvou.

Ve společnosti Tesco je zaveden systém Tesco lidé, což je intraportál, ve kterém má každý zaměstnanec svůj profil a probíhá v něm roční hodnocení zaměstnanců.

Pracovníci zde mají záložky, které se týkají nastavení jejich cílů, na co by se chtěli v budoucnu zaměřit při své práci.

Metoda hodnocení, která je dále používána je 360° zpětná vazba. Zaměstnanec osloví minimálně jednoho nadřízeného, kolegu a podřízeného, kteří budou hodnotit jeho práci. Jedná se o porovnání sebe i ostatními. Na základě tohoto hodnocení se tvoří plán rozvoje a zapracuje se na nedostatcích.

V systému se také nalézá tzv. learning zone, kde se mohou pracovníci přihlašovat na různá školení a sebevzdělávat se (Poljaková, 2015)

2.9 Výzkumné metody

Pro potřeby analytické části byly použity tyto výzkumné metody:

- Analýza podnikových dokumentů
- Dotazníkové šetření

2.9.1 Analýza podnikových dokumentů

Z těchto dokumentů byly zjištěny informace o nabízených výhodách a benefitech, které zaměstnavatel svým zaměstnancům nabízí. Tyto informace jsou velice důležité pro následné vytvoření dotazníku a další postup práce.

2.9.2 Dotazníkové šetření

Díky dotazníku byly získány během krátkého časového úseku cenné informace od zaměstnanců podniku. Dotazníkové šetření je jedna z kvantitativních metod výzkumu veřejného mínění. Hojně je využívána v sociologii, ale také v psychologii, managementu, marketingu apod. Dotazníky jsou zaslány nebo sděleny ústně vybrané skupině lidí. Tato metoda pomáhá sesbírat velké množství dat s méně podrobnými informacemi (Reichel, 2009).

2.10 Dotazník

Základním předpokladem dotazníkového šetření je následné sestavení doporučujících návrhů zlepšení pro současný systém benefitů a hodnocení. Návrhy budou vycházet z podnětů stávajících zaměstnanců. Aby data získaná z dotazníků byla relevantní, byly dotazníky zcela anonymní. Dotazník celkem obsahoval 22 otázek, které byly rozděleny podle kategorií, viz příloha 1.

První otázky se týkaly obecných informací o zaměstnancích, jejich pohlaví, věku, dosaženém vzdělání a délky pracovního poměru.

Druhá kategorie se zaměřila na motivaci zaměstnanců, zda jsou svými nadřízenými dostatečně motivováni a jaké jsou používány motivační prvky.

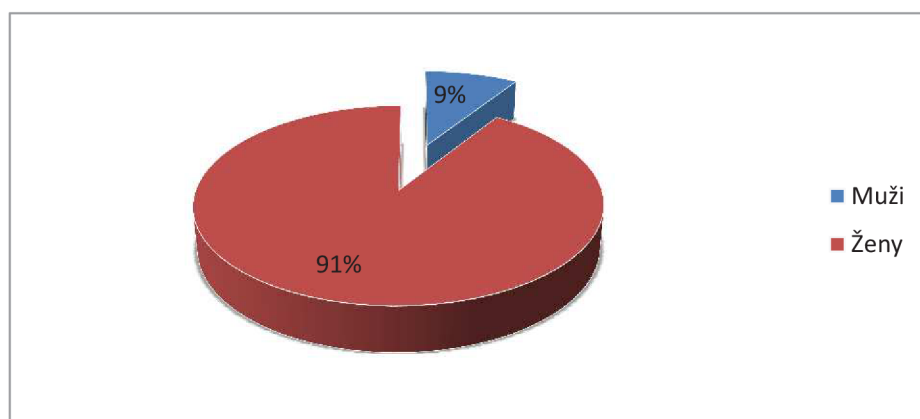
Třetí kategorie se týkala hodnocení zaměstnanců. Pracovníci se měli možnost vyjádřit k současnému systému hodnocení.

Poslední část se týkala nabízených zaměstnaneckých benefitů. Pracovníci zde hodnotili individuálně důležitosti jednotlivých benefitů, jejich spokojenost s nabízenými benefity a také zde byl prostor pro vlastní návrhy.

2.11 Výsledky dotazníkového šetření

V hypermarketu Tesco FM pracuje celkem 118 zaměstnanců. Možnost vyplnění dostalo 80 pracovníků, z nichž 66 jich bylo ochotno dotazník vyplnit. Dotazník byl nabídnut k vyplnění všem pracovním pozicím. V této podkapitole budou rozebrány odpovědi na otázky dotazníkového šetření. Pro názornost výsledků budou použity grafy a tabulky.

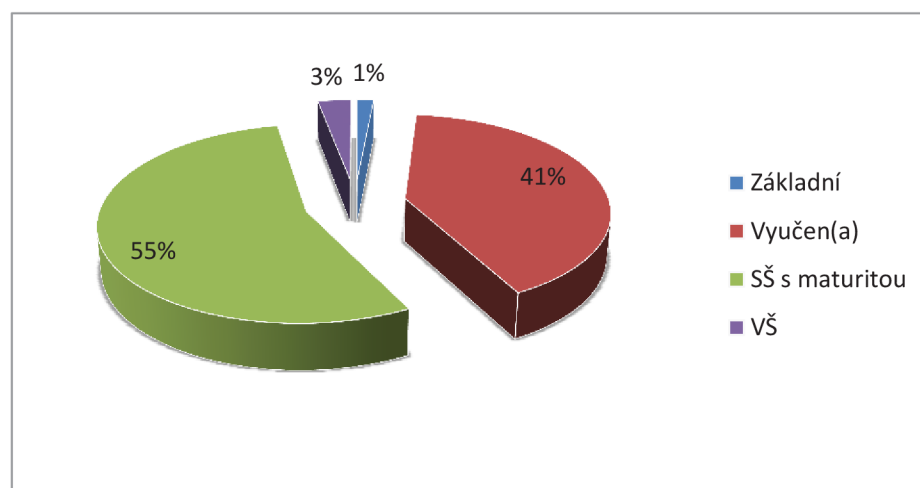
1. Jaké je Vaše pohlaví?



Graf 1: Pohlaví zaměstnanců, vlastní zpracování

První otázka měla zjistit pohlaví zaměstnanců. Z grafu jednoznačně vyplývá, že ve složení pracovníků v HM Tesco F-M převažují ženy. Zaměstnankyně v Tesco vykonávají i fyzicky velice náročnou práci, která může mít negativní dopad na jejich zdraví. Následující otázky měly spíše informativní charakter, aby bylo jasné, jaká struktura pracovníků odpovídala.

2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

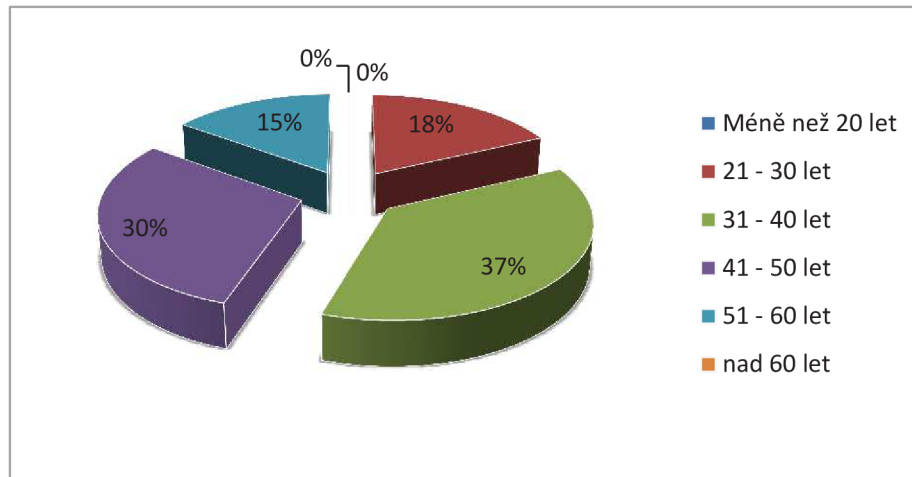


Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání, vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že v HM Tesco pracují převážně lidé středoškolským vzděláním, nebo vyučení pracovníci. Je to dáno tím, že většina zaměstnanců k výkonu

své práce vyšší vzdělání nepotřebuje. Naleznou se zde ovšem také lidé se základním vzděláním a výjimkou nejsou ani vysokoškolsky vzdělaní lidé.

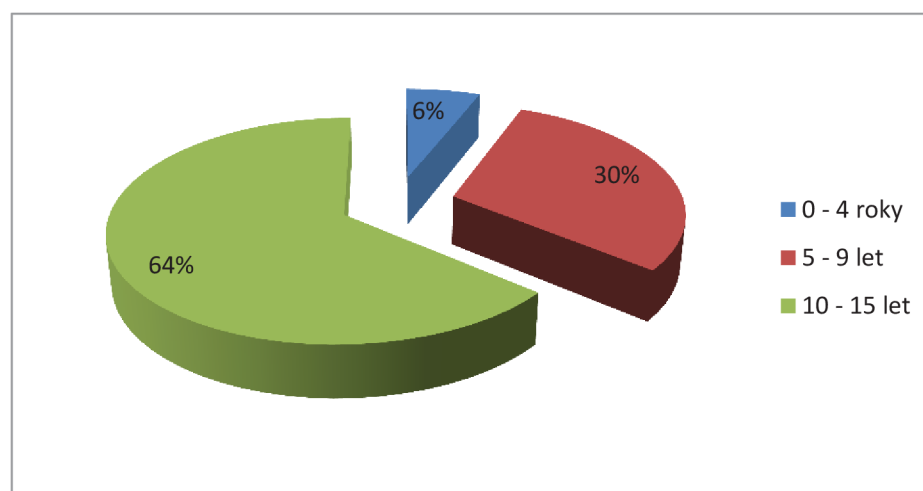
3. Jaký je Váš věk?



Graf 3: Věk zaměstnanců, vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že největší zastoupení v HM Tesco, mají pracovníci ve věku 31 – 40 let. Jedná se o celých 37 % pracovníků. Druhou největší skupinu tvoří zaměstnanci ve věkové skupině 41 – 50 let. V této věkové kategorii se nalézá celých 30 % zaměstnanců. Pracovníci v důchodovém věku se zde nenalézají. Mezi stálými pracovníky nejsou ani lidé ve věku do 20ti let.

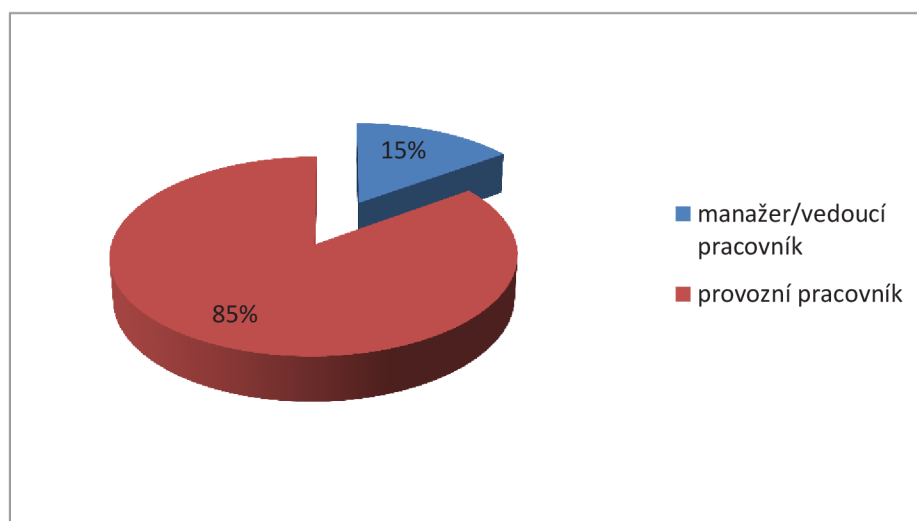
4. Jak dlouho pracujete ve společnosti?



Graf 4: Délka pracovního poměru, vlastní zpracování

Z této otázky vyplývá, že více než polovina zaměstnanců pracuje u společnosti více než 10 let, tedy od založení společnosti ve Frýdku-Místku. Fluktuace zaměstnanců je velice nízká, lidé tedy nemají tendenci ze společnosti odcházet a celých 64 % pracovníků je zde již skoro 15 let. Čím déle pracovníci ve společnosti pracují, tím větší věrnostní odměny dostávají. Většina pracovníků je ve společnosti Tesco spokojena a nemá důvod odcházet, protože jim zaměstnavatel nabízí příjemné pracovní podmínky.

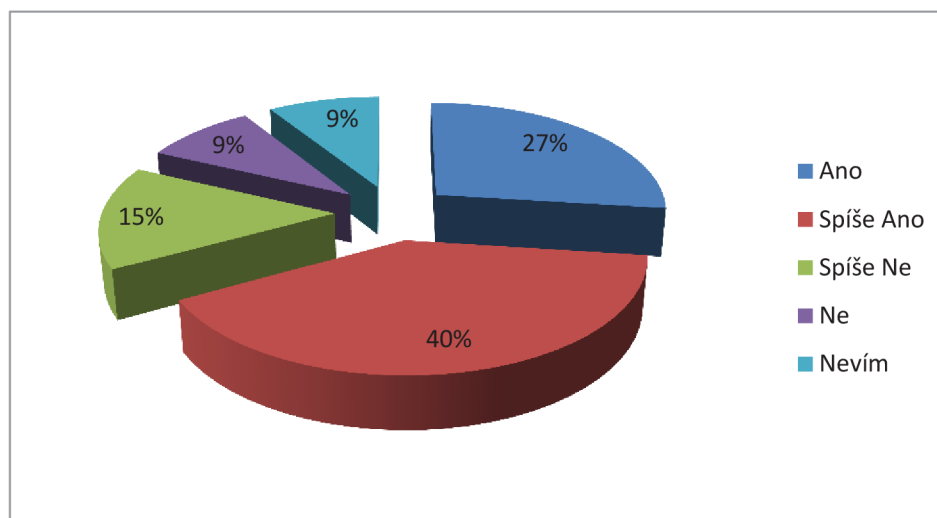
5. Na jaké pracujete pozici?



Graf 5: Pracovní pozice, vlastní zpracování

Tato otázka byla z důvodu anonymity rozdělena pouze na dvě kategorie. První kategorií je manažer/vedoucí pracovník a druhou provozní pracovník. Je jasné, že většinu pracovníků tvoří provozní zaměstnanci, kteří zajišťují obsluhu a servis zákazníkům. 85% zaměstnanců tvoří provozní pracovníci. Jedná se pracovníky, kteří zajišťují doplňování zboží, jeho kontrolu a placení zákazníků.

6. Dokáže Vás Váš nadřízený motivovat?



Graf 6: Motivace od nadřízeného, vlastní zpracování

Tato otázka byla zaměřena na motivaci zaměstnanců od nadřízeného, zda jsou jimi pracovníci dostatečně motivováni k práci. Z jednotlivých odpovědí vyšlo, že většina lidí, se cítí dobře motivována k práci. Celých 67 % zaměstnanců je s motivací od svého nadřízeného spokojena. Menší část zaměstnanců nedokáže jejich nadřízený motivovat k práci, jedná se v součtu o 24 % pracovníků, což je téměř čtvrtina dotázaných a toto číslo tedy není zanedbatelné.

7. Jak Vás Váš nadřízený motivuje?

Tato otázka byla otevřená a dávala tedy zaměstnancům možnost vlastního vyjádření ke stylu motivace svého nadřízeného.

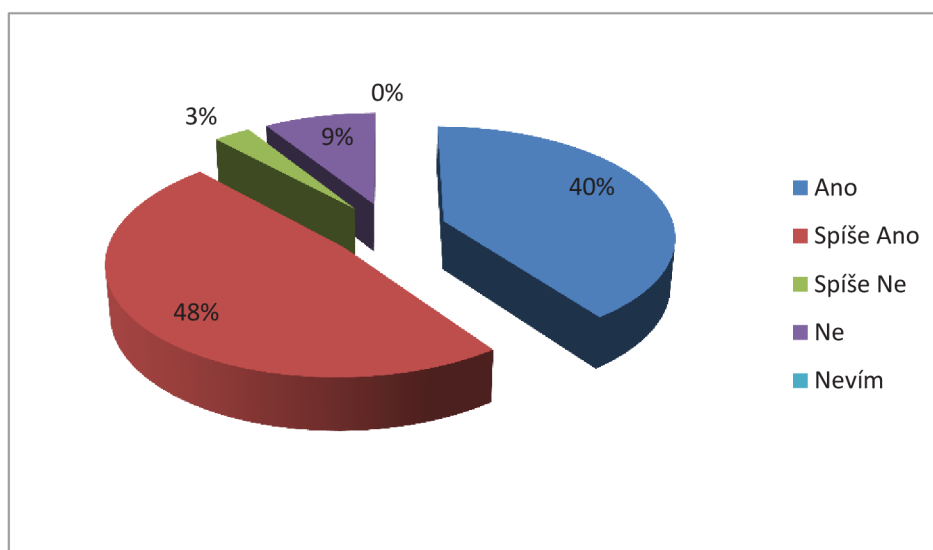
Každý člověk je jiný a motivuje jej k práci něco jiného. Jako nejvíce motivující se ukázaly tyto nástroje:

- pochvala za dobře odvedenou práci
- přístup nadřízeného k zaměstnancům – rozvoj kreativity
- ctění názoru zaměstnance
- zaměstnanecké soutěže
- možnost posunutí se na vyšší pozici

- pomoc při realizaci práce
- možnost dalšího vzdělávání
- sladkosti

Objevily se zde také odpovědi, které se netýkají přímo toho, jak nadřízený motivuje své zaměstnance. Jedná se o odpovědi, kdy přímo nadřízená osoba je motivujícím faktorem pro pracovníka. Zaměstnanec motivuje nadřízený tím, jak dobře zvládá svou práci a pílí při plnění svých povinností.

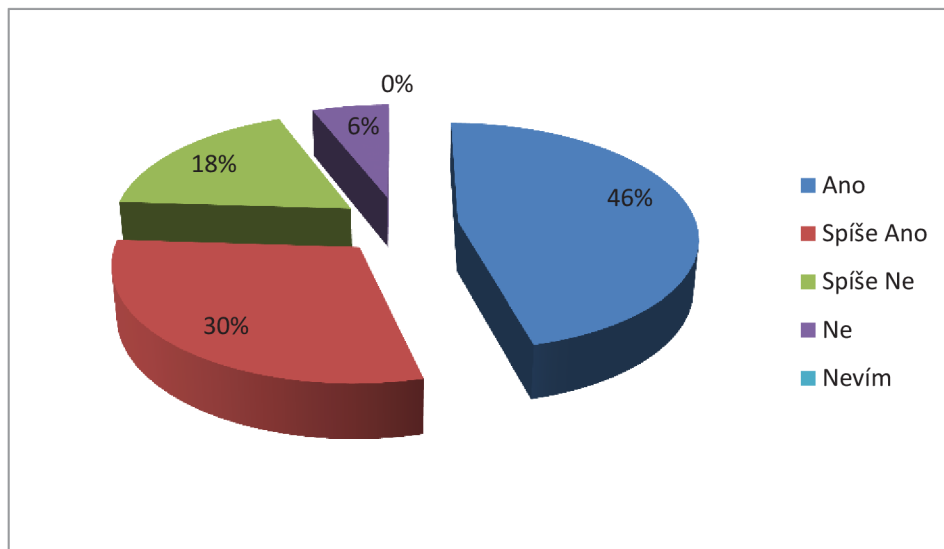
8. Je pro Vás náplň práce motivující?



Graf 7: Náplň práce, vlastní zpracování

Pro většinu zaměstnanců je náplň jejich práce motivující a dělají svou práci rádi. Je-li náplň práce pro člověka motivující, dělá ji rád, s chutí a to se také odráží na jeho pracovních výsledcích. Pro 84 % zaměstnanců je jejich práce motivující, což znamená, že jejich přístup k zákazníkům je o to přívětivější. Nalézá se zde i malé procento zaměstnanců, jedná se o 12 %, které jejich pracovní náplň nemotivuje. Spokojení zaměstnanci nemají důvod odcházet ze společnosti, čemuž odpovídá zjištěná nízká fluktuace.

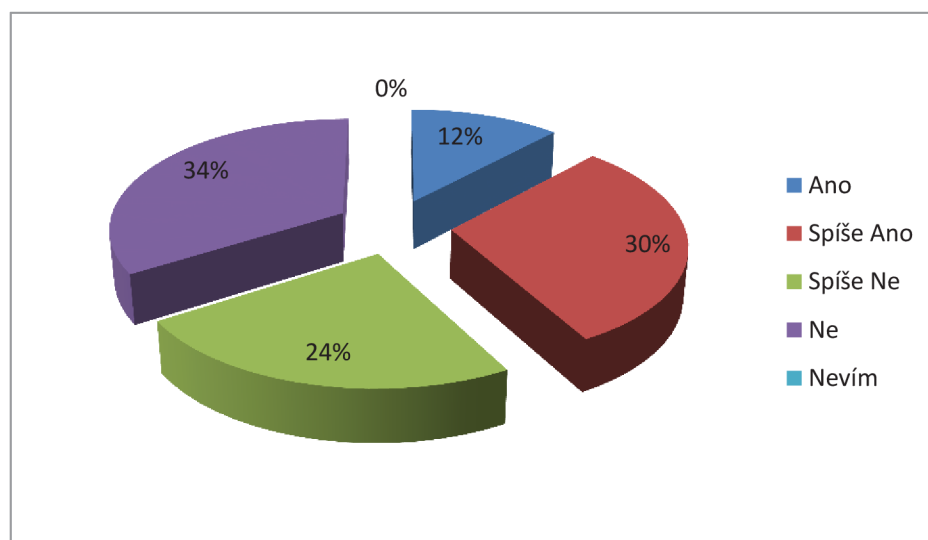
9. Jste chváleni, když se Vám práce povede?



Graf 8: Pochvala, vlastní zpracování

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že zaměstnanci jsou chváleni za dobře odvedenou práci, což je pro ně i motivujícím faktorem. Objevují se zde ale také odpovědi, které značí, že zaměstnanci za svou práci chváleni nejsou. Z grafu vyplývá, že 76 % zaměstnanců je chváleno za dobře odvedenou práci, ale je zde 24 % zaměstnanců, kteří se necítí být za dobře odvedenou práci dostatečně chváleni. Vedoucí by se tedy měli zaměřit na dobré pracovní výkony svým podřízených a častěji je oceňovat. Jedná se o necelou čtvrtinu zaměstnanců, což není malé číslo.

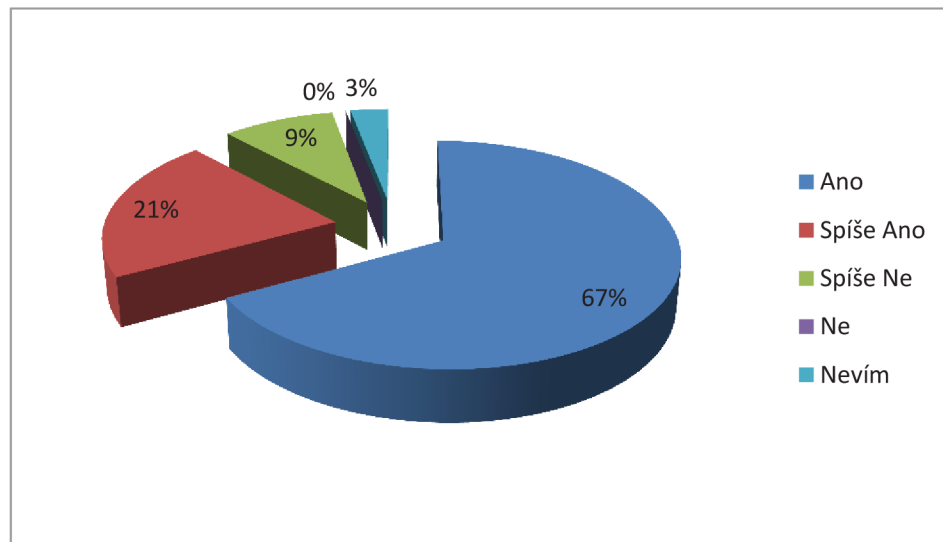
10. Jste spokojeni s výší Vaší mzdy?



Graf 9: Výše mzdy, vlastní zpracování

V této otázce se zaměstnanci rozdělují na dvě poloviny. Jedna polovina je s výší své mzdy spokojena, druhá nikoliv. Převažují ovšem zaměstnanci, kteří s výší své mzdy nejsou spokojeni. Se svou mzdou je spokojeno 42 % zaměstnanců, což není ani polovina dotazovaných. Naopak nespokojenost vyjádřilo celkem 58 % pracovníků. Zvýšení finanční odměny za práci sebou nese vysokou finanční zátěž pro společnost, ale existují možnosti navýšení mzdy pracovníků nepřímo, což je dobrým podkladem pro návrhovou část.

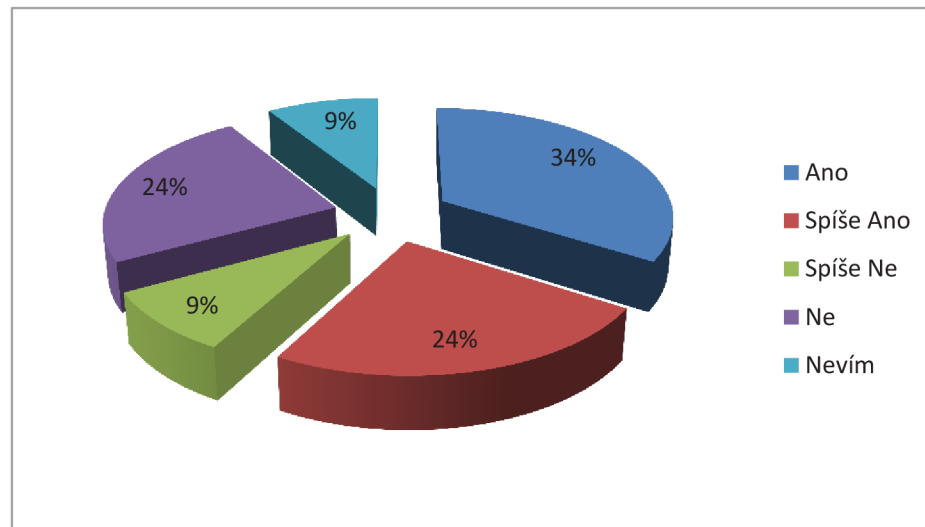
11. Je pro Vás důležité hodnocení nadřízeného?



Graf 10: Hodnocení nadřízeného, vlastní zpracování

Pro většinu zaměstnanců je hodnocení jejich nadřízeného důležité pro jejich práci. Je důležité, jestli si nadřízený myslí, že práce je vykonána dobře anebo nikoliv. Pokud zaměstnanec ví, že jeho nadřízený je s jeho prací spokojen a dává mu to najevo, pracovníka toto zjištění motivuje pokračovat v nastoleném pracovním režimu. Hodnocení nadřízeného je pro zaměstnance motivujícím faktorem, díky kterému podávají lepší výkony.

12. Jste spokojeni se systémem hodnocení?



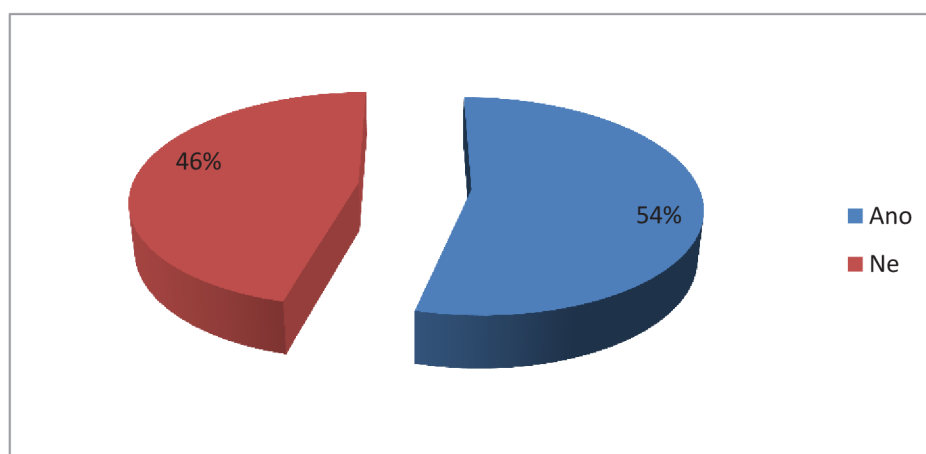
Graf 11: Systém hodnocení, vlastní zpracování

Tato otázka se týkala systému hodnocení, který funguje ve společnosti Tesco. Jedná se o systém semaforu, kterým je každý zaměstnanec pravidelně hodnocen. Zde se také názory zaměstnanců velice liší. S tímto systémem vyjádřilo souhlas 58 % zaměstnanců. Na druhou stranu tento systém nevyhovuje 33 % pracovníků, což není zcela zanedbatelné číslo. Proto je následující otázka zvolena otevřená, aby zaměstnanci mohli konkrétně říci, co jim na systému vadí.

13. Co byste změnili na systému hodnocení?

Tato otázka dala možnost vyjádření vlastního názoru k systému hodnocení pracovníků. Z předcházející otázky vyplývá, že zaměstnanci se systémem hodnocení nejsou spokojeni. Bohužel pracovníci se k návrhům zlepšení systému hodnocení příliš nevyjádřili. Z několika odpovědí však vyplývá, že hodnocení by mělo probíhat častěji, ne pouze jednou za půl roku a mělo by se více zaměřovat na náplň práce pracovníků.

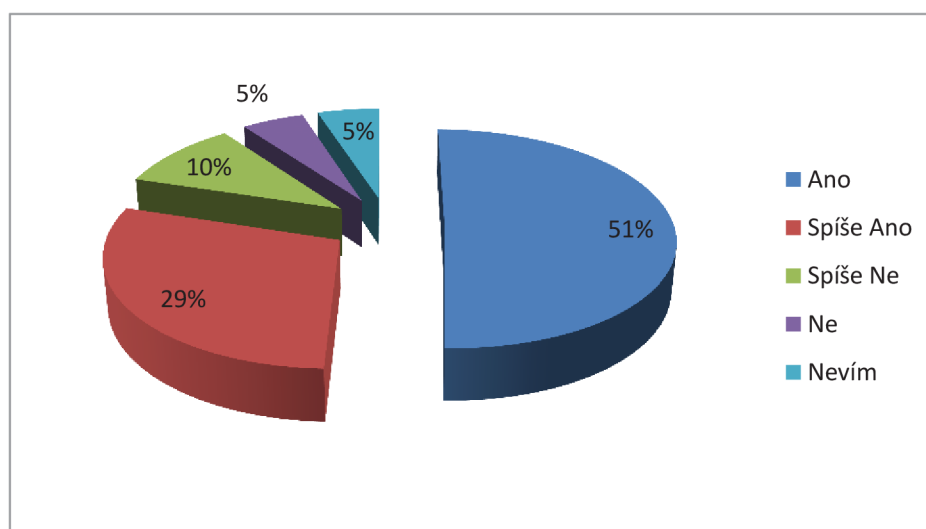
14. Účastníte se pracovních porad?



Graf 12: Účast na pracovních poradách, vlastní zpracování

Pracovních porad se zúčastňuje více než polovina respondentů. Jedná se o porady, které jsou pořádány vedením společnosti. Skoro polovina dotázaných se porad neúčastní, jedná se o 46 %. Zavedení porad, kde by se scházeli pouze spolupracovníci z jednotlivých úseků, by pro většinu z nich mělo motivující charakter. Měli by větší přehled o svých pracovních výsledcích a měli by také větší možnost vyjádření se k problémům týkající se jejich práce.

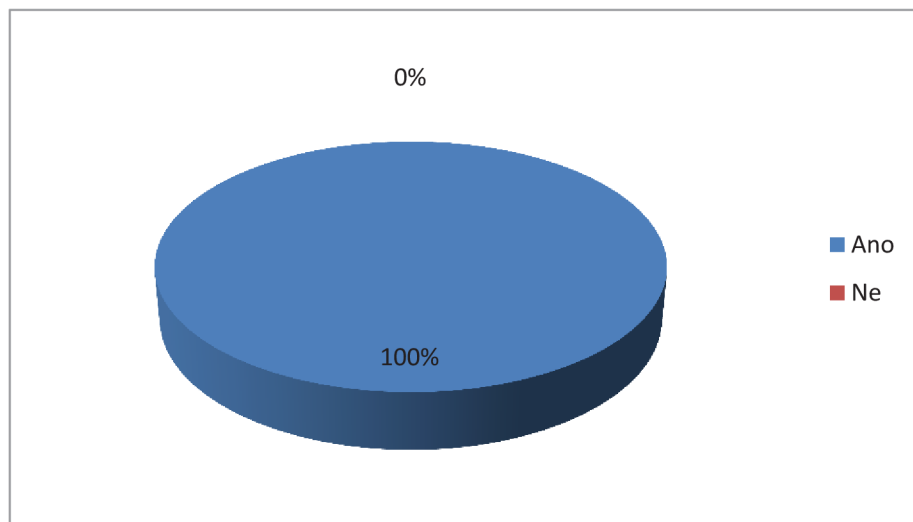
15. Jsou pro Vás tyto porady přínosné?



Graf 13: Přínos porad, vlastní zpracování

Zaměstnanci, kteří se pravidelně účastní pracovních porad, se měli možnost vyjádřit k tomu, zda jsou pro ně tyto porady přínosné. Z odpovědí respondentů vyplývá, že pro ně tyto porady mají přínos, což je pozitivní. Pouze pro 15 % pracovníků tyto porady nemají přínos. Tito pracovníci hodnotí negativně jejich účast na poradách a raději by se jich vůbec neúčastnili, protože v nich nevidí žádné pozitivum vzhledem k jejich práci.

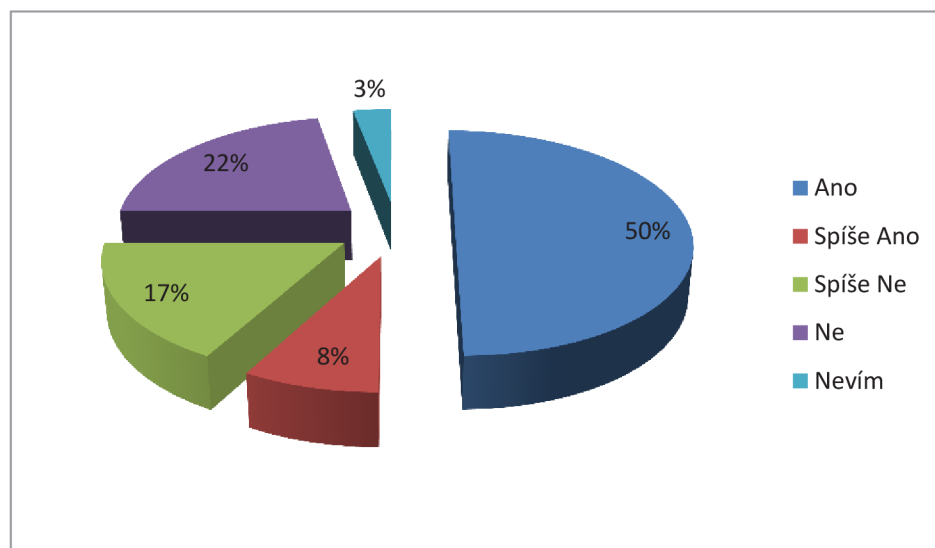
16. Můžete vyjádřit svůj názor?



Graf 14: Vyjádření vlastního názoru, vlastní zpracování

Z odpovědí na danou otázku je jasné, že všichni zaměstnanci na poradách mohou vyjádřit svůj vlastní názor. Vyjádření vlastního názoru je pro zaměstnance velice důležité, protože kdyby jej na poradách nemohli říci, ztrácely by pro ně hodnotu. Pokud by zde pracovník jenom mlčky seděl a nemohl se zapojit do debaty, porada by pro něj ztrácela zcela význam.

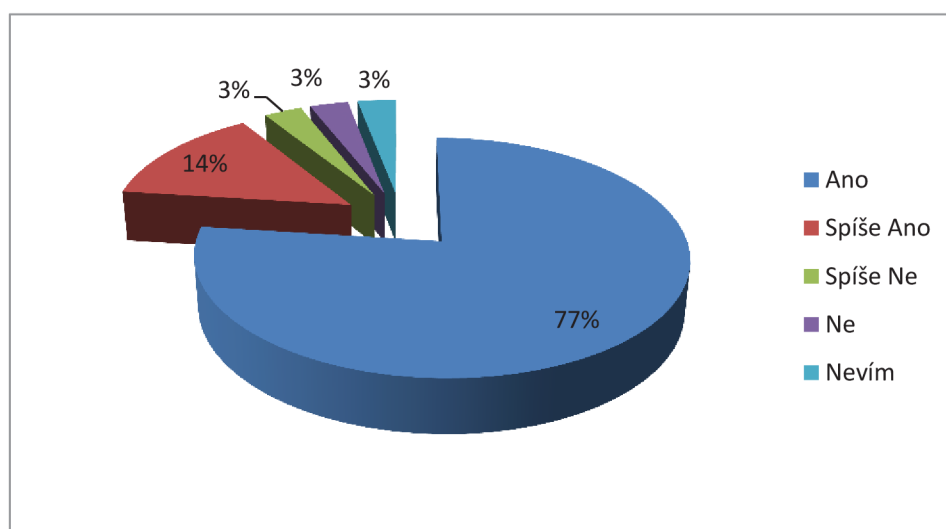
17. Myslíte si, že Váš názor má nějakou hodnotu?



Graf 15: Váha názoru, vlastní zpracování

Více než polovina zaměstnanců si myslí, že jejich názor má při rozhodování nějakou váhu. Najdou se ovšem i takoví, kteří si myslí, že vyjádření jejich názoru nikoho nezajímá. 39 % pracovníků má pocit, že jejich názory, které jsou na poradách vyřčeny, nemají pro nikoho žádnou hodnotu, a proto si zde mohou připadat zbyteční a porady pro ně ztrácejí význam. Tito pracovníci si pak připadají na poradách zbyteční a jejich účast zde má spíše demotivující charakter.

18. Můžete se v případě problémů obrátit na svého nadřízeného?



Graf 16: Problémy, vlastní zpracování

Z této

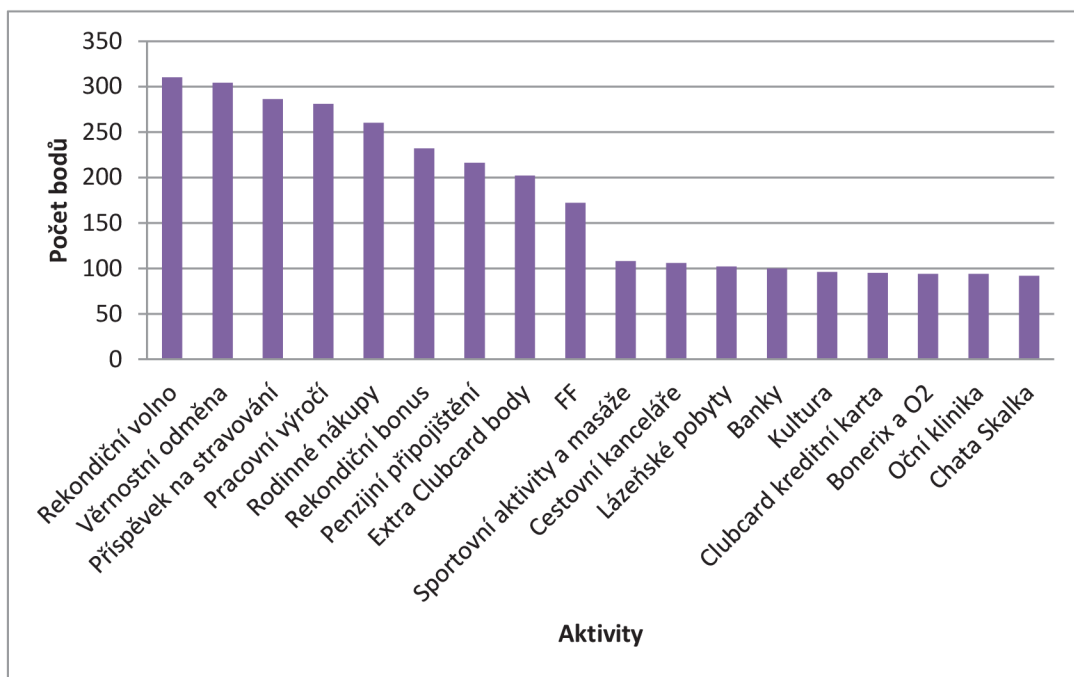
otázky vyplývá, že zaměstnanci se v případě problémů mohou na svého nadřízeného obrátit. Pouze 9 % pracovníků nemá pocit, že by se v případě potřeby mohlo spolehnout na svého vedoucího. Toto hodnocení je pozitivní, protože zaměstnanci mají ve svých vedoucích důvěru a nebojí se s nimi řešit pracovní problémy. Pro ty, kteří se na svého vedoucího nemohou dle jejich mínění, obrátit je příležitost změny v návrhové části práce.

19. Které benefity jsou pro Vás nejdůležitější?

Zaměstnanci měli očíslovat benefity čísly 1 – 5, podle jejich důležitosti.

| Benefity | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Součet |
|-----------------------------|----|----|----|---|----|--------|
| Příspěvek na stravování | 46 | 8 | 6 | 0 | 6 | 286 |
| Rodinné nákupy | 38 | 8 | 8 | 2 | 10 | 260 |
| Věrnostní odměna | 56 | 2 | 4 | 0 | 4 | 304 |
| Pracovní výročí | 40 | 12 | 8 | 3 | 3 | 281 |
| Rekondiční volno | 58 | 2 | 2 | 2 | 2 | 310 |
| Rekondiční bonus | 34 | 0 | 12 | 6 | 14 | 232 |
| Penzijní připojištění | 28 | 10 | 4 | 0 | 24 | 216 |
| FF | 18 | 6 | 4 | 8 | 30 | 172 |
| Extra Clubcard body | 22 | 6 | 12 | 6 | 20 | 202 |
| Clubcard kreditní karta | 5 | 3 | 0 | 0 | 58 | 95 |
| Chata Skalka | 4 | 0 | 4 | 2 | 56 | 92 |
| Bonerix a O ₂ | 4 | 2 | 0 | 6 | 54 | 94 |
| Banky | 6 | 0 | 4 | 2 | 54 | 100 |
| Oční klinika | 2 | 2 | 4 | 6 | 52 | 94 |
| Kultura | 4 | 2 | 4 | 0 | 56 | 96 |
| Cestovní kanceláře | 6 | 2 | 2 | 6 | 50 | 106 |
| Lázeňské pobyty | 4 | 4 | 4 | 0 | 54 | 102 |
| Sportovní aktivity a masáže | 8 | 2 | 2 | 0 | 54 | 108 |

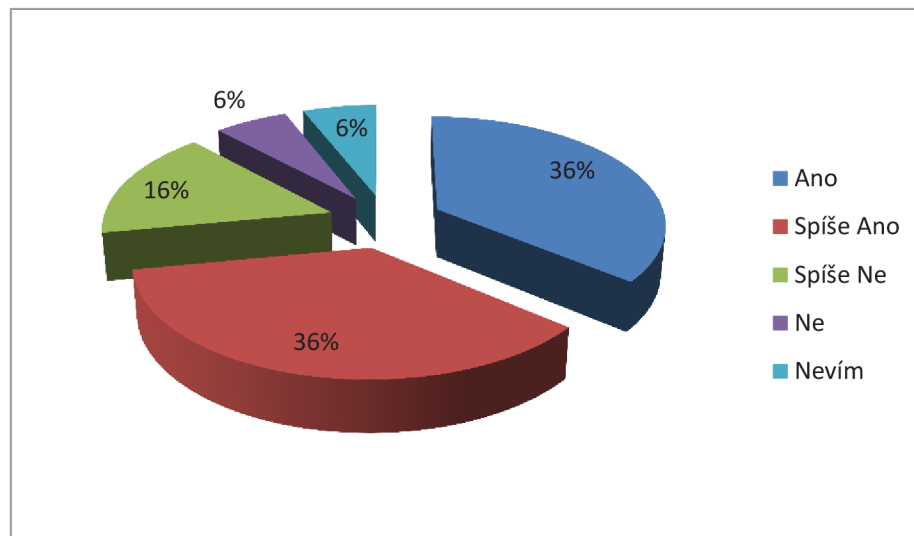
Tabulka 2: Využívání benefitů, vlastní zpracování



Graf 17: Bodové ohodnocení benefitů, vlastní zpracování

Tato otázka byla komplexně zaměřena na systém benefitů, který v podniku již funguje a měla ukázat, které benefity jsou pro zaměstnance skutečně důležité a také odhalit ty, které jsou pro ně nezajímavé. Prvních pět benefitů získalo daleko více bodů než ostatní. Na prvním místě se umístilo rekondiční volno a na druhém věrnostní odměna. Velice kladně je také hodnocen příspěvek na stravování, pracovní výročí a rodinné nákupy. Oproti tomu jsou zde výhody, které nejsou využívány tak hojně. Nejméně bodů získala clubcard kreditní karta premium. Dále má pro pracovníky velice malý význam chata Skalka, která se nachází velice daleko od Frýdku-Místku. Výhody poskytované od O₂ a oční kliniky nemají pro zaměstnance také skoro žádný význam. Výběr benefitů je velice pestrý, avšak hodně zaměstnanců ani neví, na co všechno jim zaměstnavatel může poskytnout výhody. Je zde také spousta výhod, které jsou pro pracovníky Tesco FM těžko využitelné. Jedná se o výhody, které jsou situované do okolí Prahy.

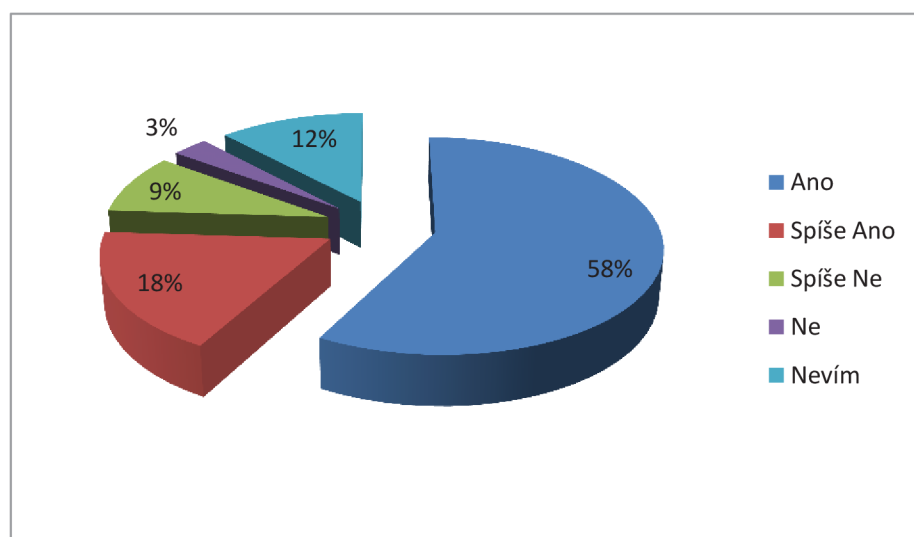
20. Jste spokojeni s nabízenými benefity?



Graf 18: Spokojenost s benefity, vlastní zpracování

Zaměstnanci jsou v nabízených benefity, které jim zaměstnavatel nabízí spokojeni, jejich nabídka je vcelku pestrá. Odpověď ano, nebo spíše ano, zvolilo celých 72 % všech dotazovaných. Nejedná se tedy o všechny zaměstnance. Necelá čtvrtina dotazovaných, 22 %, není s nabídkou výhod spokojena, proto se dále nachází i otevřená otázka, která dává možnost pracovníkům vyjádřit svůj názor k benefitům a navrhnout, které výhody by oni sami uvítali. Odpověď nevím zvolilo 6 % respondentů, tito zaměstnanci většinou ani neví, jaké benefity jim jsou nabízeny a ani se o ně nezajímají.

21. Motivovalo by Vás k dosažení lepších výsledků zařazení dalších benefitů?



Graf 19: Zařazení dalších benefitů, vlastní zpracování

Zaměstnanci jsou sice s nabízenými benefity spokojeni, ale zařazení dalších výhod by je jistě dále motivovalo k dosahování dobrých pracovních výsledků, což je dobrým podkladem pro návrhovou část práce. Celých 76 % pracovníků by uvítalo další benefity, pouze 12 % by zařazení dalších benefitů nijak neovlivnilo. 12 % zaměstnanců si není jisto, zda by je zavedení dalších výhod nějak zaujalo, záleželo by tedy, o jaké nové benefity by se jednalo.

22. Jaké benefity byste uvítal(a)?

Tato otázka dávala možnost vyjádřit se k tomu, co zaměstnancům v nabídce benefitů chybí. Pracovníci jsou sice s nabízenými benefity spokojeni, ale mnohé z výhod se mohou uplatnit pouze v Čechách a jejich využívání je pro zaměstnance HM Tesco velice komplikované. Z této otázky bude dále vycházet návrhová část, kde budou blíže popsány navrhované změny.

Zaměstnanci by hlavně uvítali:

- příspěvky na sportovní aktivity v okolí Frýdku-Místku
- příspěvek na narozeninové výročí
- finanční odměny za práci
- příspěvky na kosmetiku a masáže v místě bydliště
- příspěvky na kulturu v okolí bydliště
- aktivity pro děti – tábory pro děti
- větší množství kuponů pro zaměstnance
- family day 15 %
- více dní dovolené

2.12 Shrnutí dotazníkového šetření

Náplní předchozí kapitoly bylo dotazníkové šetření. Ze získaných výsledků je zřejmé, že výhody, které zaměstnavatel svým zaměstnancům nabízí, jsou vnímány kladně, mnohé z výhod jsou hojně využívány.

Ze sady otázek, které byly zaměřeny na motivaci zaměstnanců, vyplývá, že většinu zaměstnanců dokáže jejich nadřízený motivovat. Kladným výsledkem také je, že pro velkou část pracovníků je jejich práce motivující, což se promítá i v jejich pracovních výsledcích. Je zde ovšem čtvrtina zaměstnanců, kterou jejich nadřízený nedokáže nijak motivovat. Za dobře odvedenou práci jsou lidé většinou chváleni, ale 24 % pracovníků se necítí být za dobře odvedenou práci řádně pochválena. S vyšší mzdy už to tak slavné ovšem není, 58 % zaměstnanců není s výškou své mzdy spokojena.

V dalších několika otázkách dostali zaměstnanci možnost, aby se vyjádřili k systému hodnocení, který probíhá co půl roku a každý pracovník dostane přidělenou barvu. S tímto systémem je větší část pracovníků spokojena. Ti, kteří s tímto systémem nejsou spokojeni, dostali možnost vyjádření v další otázce. Bohužel se nespokojení zaměstnanci v této otázce nevyjádřili a není tedy zřejmé, co jim na systému nevyhovuje.

Velice kladně jsou také hodnoceny pracovní porady. Zaměstnancům, kteří se jich zúčastňují, se jeví jako přínosné, mohou zde vyjádřit svůj názor a pozitivní také je, že si myslí, že jejich názor má i nějakou váhu.

Poslední část dotazníku se zabývala nabízenými benefity. Bylo zjištěno, které výhody mají pro zaměstnance skutečný význam a které jsou málo, nebo spíše vůbec využívané. Nabídka benefitů je velice pestrá a zaměstnanci jsou s nimi spokojeni, ale zařazení dalších benefitů by se nebránili. Dostali také možnost vyjádřit se k nabídce benefitů a přispět svým nápadem k jejich rozšíření.

Celkově z dotazníkového šetření vyplývá, že lidé nejsou spokojeni s výší své mzdy, vyjádřili také svůj nesouhlas se systémem hodnocení a uvítali by další benefity, které by byly dostupnější pro jejich místo bydliště.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ZLEPŠENÍ

Tato část práce je věnována návrhům zlepšení, které by měly zdokonalit současný motivační systém společnosti Tesco. Východiskem pro tuto část jsou výsledky dotazníkového šetření, které byly rozebrány a vyhodnoceny v předchozí kapitole. Zaměstnanci jsou nespokojeni s výší své mzdy, vyjádřili svůj nesouhlas se systémem hodnocení a uvítali by benefity, které by byly dostupné v okolí jejich bydliště.

3.1 Systém benefitů

Nabídka benefitů, které nabízí společnost Tesco svým zaměstnancům, je velice pestrá. Mnohé z nich jsou ovšem pro pracovníky z Moravskoslezského kraje velmi obtížně dostupné. Jedná se o benefity, které se dají využívat pouze v Praze a jejím okolí.

3.1.1 Zavedení Flexipassů

První změnou, která by mohla vyřešit problém týkající se příspěvků na sportovní a volnočasové aktivity, je zavedení tzv. Flexipassů. Jedná se o poukázky, které se dají využít na mnoho služeb. Společnost Tesco sice nabízí svým zaměstnancům výhody týkající se sportovních aktivit a kultury, ale jak již bylo řečeno, jsou tyto benefity využitelné pouze v okolí hlavního města Prahy. Flexipassy nabízejí příspěvky například v těchto oblastech:

- sportovní aktivity
- kultura
- cestování a dovolená v ČR i v zahraničí
- vzdělávání
- nákup zdravotnických potřeb, vitamínů a brýlí
- nadstandardní zdravotní péče
- lázeňské pobyty

Poukázky jsou osvobozeny od odvodů na zdravotní a sociální pojištění. Zaměstnanec z ní neodvádí odvody ani daň z příjmů a získává tak o 45 % vyšší hodnotu v porovnání se mzdou. Použitím poukázky zaměstnavatel v porovnání se mzdou ušetří 35 % nákladů. Flexipass je možné uplatnit u více než 10 000 partnerských provozoven po celé ČR (www.mojesodexo.cz).

Jedná se tedy o příspěvky nejen na sportovní aktivity. Je to příspěvek na kulturu i sport, který zaměstnavatel nemusí nijak danit. Flexipassy existují v různých hodnotách a to 50, 100, 200 a 1000 Kč.

Zaměstnanci by mohli dostávat poukázky měsíčně. Jednalo by se o čtyři poukazy v hodnotě 100 Kč. V průměru by se jednalo o jednu poukázku na týden. V této hodnotě se pohybují jednotlivé vstupy do posiloven, divadel, kin a kosmetických salonů.

Pokud budeme počítat s tím, že rok má 52 týdnů, jedná se tedy o náklad 5 200 Kč na jednoho zaměstnance za rok. V HM Tesco Frýdek-Místek pracuje 118 zaměstnanců, jednalo by se tedy celkově o náklad 613 600 Kč.

Zavedením Flexipassů by mohl být částečně vyřešen problém, který vidí většina pracovníků u své mzdy. Pokud by zaměstnanec pravidelně dostával poukázky, zvýšila by se jeho mzda o 400 Kč měsíčně.

Zásadním problémem tohoto návrhu může být finanční zatíženost, kterou sebou jeho zavedení přináší. Tento problém by se dal řešit následujícím způsobem. Flexipassy by nedostávali všichni zaměstnanci, ale pouze ti, kteří předvádějí jistý nadstandartní výkon, jehož parametry by musely být předem určeny. Kdyby se jednalo pouze o 15 zaměstnanců, kteří by mohli být takto oceněni, klesly by náklady tohoto benefitu na 78 000 Kč.

Flexipassy by také mohli dostávat zaměstnanci, kteří si nejlépe povedou při pravidelném hodnocení zaměstnanců. Tento bonus by byl poskytnut těm pracovníkům, kteří z hodnocení vyjdou s nejlepším možným výsledkem.

Další možností je použití Flexipassů k narozeninovým výročím. Zaměstnanci by uvítali další příspěvky k jejich jubileu. Každý pracovník by tedy ke svým narozeninám dostal

nejen přání a sladkost, ale také Flexipass v hodnotě 100 Kč. V Tesco FM pracuje 118 zaměstnanců, finanční náročnost pro společnost by byla celkově 11 800 Kč za rok.

3.1.1 Speciální volno za vynikající pracovní výkony

Jedním z návrhů, který pracovníci uváděli v poslední otázce dotazníku týkající se benefitů, bylo více dní dovolené. Jednalo by se tedy o mimořádné volno za vynikající pracovní výkony. Tento benefit je využívám hojně po celém světě a vede ke zvýšení motivace zaměstnanců. Toto volno by mohl zaměstnanec uplatnit po dohodě se svým nadřízeným pracovníkem. Podmínkou by samozřejmě bylo, aby dodržel plnění úkolů. O přidělení mimořádného volna by rozhodoval vedoucí pracovník, který hodnotí výkony svých podřízených a sleduje také jejich chování vůči zákazníkům. Tento druh benefitu je výbornou motivací pro všechny zaměstnance.

Vedoucí pracovník by měl každý měsíc k dispozici několik dní volna, kterými by mohl odměnit své nejlepší zaměstnance. Nejednalo by se o týdny volna navíc, spíše o jeden den volna navíc v měsíci, kdy by si zaměstnanec mohl odpočinout od práce.

3.1.2 Uspořádání teambuildingové akce

Teambuildingové akce jsou vyhledávaným benefitem po celém světě. Tento druh benefitu je velice kladně hodnocen lidmi, kteří si jej vyzkoušeli. Mnoho lidí se těchto akcí dopředu bojí, protože si myslí, že zde bude kladen důraz na jejich fyzickou kondici, nebo budou před celým kolektivem pracovníků ztrapněni. Hlavním cílem těchto akcí je poskytnutí nevšedního zážitku. Nemusí se jednat o čistě adrenalinovou záležitost. Vhodnost aktivit musí být vybírána na základě jedinců, kteří se této akce zúčastní. Tesco ve Frýdku-Místku je veliké a je nereálné, aby se všichni zúčastnili akce najednou. Vhodné by bylo, aby se této akce zúčastňovali lidé po pracovních úsecích. Ti pracovníci, kteří jsou spolu v každodenním kontaktu a řeší pracovní problémy. Mezi vhodné aktivity patří různé strategické hry, kdy lidé musí řešit úkoly vzájemnou dohodou a spoluprací. Další alternativou je návštěva lanového centra, kdy se pracovníci navzájem jistí a musí spolu komunikovat, aby prošli daný úsek. Zajímavou alternativou

nejen pro mladé je paintball, kdy skupiny musí plnit zadané úkoly, na jejichž plnění se musí předem domluvit. Tento typ akcí je výhodný v tom, že lidé se navzájem poznají i z jiné, než pracovní stránky. Jedná se o aktivitu, která by byla prováděna ve volném čase lidí, ale přinesla by jim zajímavé zážitky.

Uspořádání teambuildingové akce s sebou nese velké finanční zatížení pro společnost. Je velice obtížné vyčíslit, kolik by tato akce stála. Tento typ akcí zajišťují specializované agentury, které ovšem nemají na svých webových stránkách zveřejněn přesný ceník. Je to z toho důvodu, že každá společnost čeká od této akce něco jiného a agentury se tedy snaží vymyslet program na míru požadavkům jednotlivých společností. Je možné pořádat akci venku na louce, ale také na specializovaných sportovištích.

Pokud se jedná o aktivity v lanových centrech, cena se pohybuje v rozmezí 180 – 300 Kč za osobu na hodinu. Tyto akce probíhají v rámci jednoho dne. V lanovém centru pracovníci mohou strávit 3 – 8 hodin. Pokud bychom vzali průměrnou cenu za osobu 240 Kč a dobu pobytu v lanovém centru 4 hodiny, náklady na jednu osobu by byly 960 Kč. Pokud bychom uvažovali, že se akce postupně zúčastní všichni zaměstnanci podniku, náklady by vystoupaly celkově na 113 280 Kč.

| Náklady na 1 osobu | Náklady celkem |
|-------------------------|----------------|
| 240 * 4 = 960 Kč | 113 280 Kč |

Tabulka 3: Finanční náročnost, lanové centrum, vlastní zpracování

Cena paintballu se pohybuje mezi 200 – 300 Kč za osobu. Některé společnosti nabízejí neomezený čas hry, jiné stanovují hrací čas v průměru na 3 hodiny. Zde se ještě připlácí za spotřebované náboje, kde jeden náboj stojí průměrně korunu. Budeme tedy zase zvažovat náklady na jednoho zaměstnance 300 Kč, zde bude započítán i základní počet nábojů. Budeme opět počítat s tím, že by akcí prošli všichni pracovníci podniku, celkové náklady by byly 35 400 Kč.

| Náklady na 1 osobu | Náklady celkem |
|--------------------|----------------|
| 300 Kč | 35 400 Kč |

Tabulka 4: Finanční náročnost, paintball, vlastní zpracování

Další možností je, že by se část zaměstnanců zúčastnila akce v lanovém centru a druhá paintballu, dle jejich zájmu o danou aktivitu. Náklady na jednotlivé akce jsou vyčísleny

za předpokladu účasti všech pracovníků, jedná se tedy vždy o nejvyšší možnou částku akce.

3.1.3 Rodinné nákupy

Společnost Tesco nabízí svým zaměstnancům benefit v podobě zvýhodněných rodinných nákupů tzv. Family card, která jim umožňuje nákupy s 10% slevou. Jedná se o poukázku, která je jim poskytována každý měsíc společně s výplatou. Tato poukázka umožňuje zaměstnancům nakupovat veškerý sortiment s 10% slevou. Zajímavou alternativou, jak zaměstnancům ušetřit další peníze a tím jim v podstatě nepřímo zvýšit mzdu je, aby byla sleva zvýšena z 10% na 15%. Zaměstnanci by tak mohli nakupovat zboží ještě s větší slevou. Toto navýšení by pracovníci uvítali, protože tento benefit je velice hojně využíván. Jedná se o výhodu, která se v hodnocení benefitů umístila na pátém místě.

Tento vstřícný krok zaměstnavatele vůči zaměstnancům by pracovníci ocenili, jelikož by jim společnost dala najevo, že si cení jejich práce a chce jim nabídnout jejich výrobky ještě levněji, výhodněji a tím ulehčit jejich peněženec.

3.2 Systém hodnocení

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že mnoho zaměstnanců není spokojeno se systémem hodnocení, který je ve společnosti nastaven. Ve firmě Tesco probíhá hodnocení každého půl roku, kdy je zaměstnanci přidělena barva, dle jeho pracovních výkonů. U zaměstnanců, kterým vyjde hodnocení za dané období špatně, jsou hodnoceni opět za tři měsíce a ne až za půl roku. I přes nespokojenost zaměstnanců s tímto systémem se jich většina k návrhům zlepšení tohoto systému nevyjádřila. Podle několika zaměstnanců by mělo hodnocení probíhat častěji a při nadprůměrném hodnocení by měly existovat speciální odměny.

Odměny za nadstandartní výkony jsou popsány již v předešlém návrhu. Jednalo by se o poukázky na sportovní a kulturní aktivity, které by dostali zaměstnanci s velice dobrými pracovními výkony, jako odměnu, za dobře odvedenou práci, tzv. Flexi passy.

Dle několika zaměstnanců by mělo hodnocení všech pracovníků probíhat častěji. Ti, kteří plní své pracovní povinnosti a nemají žádný problém, jsou hodnoceni co půl roku. Pokud se ovšem u pracovníka vyskytne nějaký problém, je hodnocen znovu po třech měsících a je zjišťováno, zda je daný problém odstraněn.

3.2.1 Motivační porady

Dalším návrhem na zlepšení by mohlo být zavedení tzv. motivačních porad. Na těchto poradách by byly rozebírány pracovní výkony zaměstnanců za předem stanovené období. Mnoho provozních pracovníků se totiž pracovních porad nezúčastňuje a jejich zavedení by pro ně bylo motivační. Porady by byly pořádány vedoucími jednotlivých oddělení, kteří by se svými zaměstnanci probrali úspěchy, či případné nedostatky.

Porady by probíhaly v předem stanovou hodinu a den vždy koncem měsíce, například každé poslední pondělí v měsíci, vždy v 8:00 ráno. Na poradě by byl zhodnocen uplynulý měsíc, co se v něm povedlo a co by se naopak dalo pro další měsíc vylepšit. Nadprůměrně pracující zaměstnanci by zde mohli být před ostatními vyzdvihnutí. Toto hodnocení by na začátku porady provedl vedoucí oddělení a dále by se porada vyvíjela formou diskuse, kde by každý zaměstnanec měl možnost vyjádřit svůj názor na danou problematiku. Tím, že by se porady konaly pouze v okruhu spolupracovníků, projednávaly by se zde věci, týkající se pouze jejich práce. Pracovníci by zde měli možnost vyjádřit svůj názor na organizaci a způsob práce. Zaměstnanci by tedy mohli přispět svými návrhy k zefektivnění daného úseku. Cílem porady by měl být plán zlepšení na nadcházející měsíc a zhodnocení toho, jak se povedlo splnění vytyčených cílů za měsíc uplynulý.

Hodnocení zaměstnanců

Na těchto poradách by vedoucí zhodnotil výkony jednotlivých pracovníků za dané období. Předmětem hodnocení by byl přístup k práci, dochvilnost pracovníků a plnění pracovních úkolů. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 24 % pracovníků není dostatečně chváleno za svou práci. Na poradách by měl vedoucí klást důraz na úspěchy svých pracovníků, aby si uvědomili, že jejich práce je pro společnost důležitá. Když budou zaměstnanci vědět, že jejich čas, který tráví v zaměstnání, není zbytečný a že

právě jejich úsilí přispívá k rozvoji podniku jako celku, může to pro ně být motivačním prvkem. Pro člověka je důležité, aby byl za své pracovní úspěchy chválen, a právě pochvala může mít dosud nevídané účinky na jejich pracovní nasazení. Tímto způsobem by probíhalo hodnocení jednotlivých zaměstnanců častěji a měli by větší přehled o plnění svých povinností.

Tento návrh s sebou nenese finanční zatížení pro společnost. Aby měl návrh pozitivní účinky, je třeba, aby se vedoucí chovali jako zkušení manažeři a dokázali svým přístupem a jednáním své podřízené správně motivovat. Je důležité, aby vedoucí oddělení byli schopni se svými podřízenými diskutovat o jejich názorech a případné nápady nesměst ihned ze stolu. Jednotlivé návrhy by měly být vedoucím pracovníkem zaznamenány a komentovány, že budou v blízké době prezentovány nadřízeným. Je však zřejmé, že ne všechny návrhy mohou být přínosné. Návrhy, které nedávají smysl nebo nejsou konstruktivní, je třeba taktně zamítnout, jedině tak budou mít porady požadovanou úroveň. Aby si byli zaměstnanci jisti, že jejich nápady nekončí s danou poradou, je třeba, aby na následující poradě vedoucí shrnul, jak bylo s jednotlivými nápady naloženo. Faktem je, že většina návrhů bude vedením zamítnuta. Zde přichází opět na scénu práce vedoucího, aby dokázal jednotlivé nápady před vedením obhájit, nebo zaměstnancům vysvětlit, proč byly jejich návrhy zamítnuty, aby neztráceli do budoucna motivaci pro vyjádření dalších nápadů.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala motivačním systémem a hodnocením zaměstnanců ve společnosti Tesco. Pro práci byl vybrán hypermarket Tesco, který se nachází ve Frýdku-Místku. Jedná se o obchod, který jde zde již skoro 15 let.

Cílem práce bylo zjistit, jak v dané společnosti probíhá systém hodnocení zaměstnanců a jaké jsou jim nabízeny zaměstnanecké benefity. Tyto informace byly zjištěny z podnikových dokumentů a také pomocí osobního rozhovoru s personální manažerkou. Hodnocení zaměstnanců probíhá na základě barev, které jsou jim za dané období přiřazovány. Tento systém je jednoduchý a srozumitelný pro všechny zaměstnance hypermarketu. Nabídka benefitů, které zaměstnavatel svým pracovníkům nabízí je velice pestrá. Jedná se o příspěvky na stravování, nákupy, odměny za věrnost, příspěvky na penzijní připojištění a různé sportovní aktivity. Bohužel některé z výhod jsou dostupné pouze v Čechách, takže je jejich využití pro pracovníky ze severní Moravy komplikované.

Pomocí dotazníkového šetření byly zjišťovány informace týkající se jejich spokojenosti s nabízenými výhodami. Bylo zjištěno, že nabízené výhody jsou hojně využívány, ale některé pro pracovníky nemají smysl, jelikož se nacházejí daleko od místa jejich bydliště. Jedná se o příspěvky na sportovní aktivity a kulturu. Dalším problémem je současný systém hodnocení, který zaměstnanci chápou, ale nejsou s ním zcela spokojeni. Bohužel se pouze malá část zaměstnanců vyjádřila k tomu, co jim na současném systému nevyhovuje.

Poslední, návrhová část práce, řeší problémy, které byly zjištěny z dotazníkového šetření. První změnou je zavedení tzv. Flexipassů, což jsou poukázky na sportovní aktivity a kulturu, které jsou využitelné v mnoha zařízeních ve Frýdku-Místku. Flexipassy zaměstnancům zvednou jejich příjem, což je pro ně také značnou výhodou. Zavedení tohoto benefitu sebou nese veliké finanční zatížení podniku, pokud by měly být poukázky poskytovány všem pracovníkům. Z tohoto důvodu by Flexipassy dostávali pouze zaměstnanci, kteří v pravidelném hodnocení budou vynikat. Dalším motivačním faktorem pro zaměstnance jsou dny mimořádného volna, kterými by byli

odměňování dobře výkonní a spolehliví pracovníci. Pro zlepšení vzájemné komunikace a navázání bližších vztahů by bylo možné uspořádat teambuildingovou akci, kde by se zaměstnanci poznali i z jiné, než pracovní stránky. Další finanční zvýhodnění může ze strany zaměstnavatele přijít v podobě zvýšení slevy na tzv. Family card a to z 10% na 15%.

Co se týče nespokojenosti se současným systémem hodnocení, jednou z možností by bylo zavedení tzv. motivačních porad. Ne všichni zaměstnanci se totiž zúčastňují porad pořádaných vedením. Motivační porady by byly pořádané jednotlivými vedoucími úseků a byly by pro zaměstnance daného úseku. Probíhalo by zde pravidelné hodnocení zaměstnanců, plnění jejich pracovních povinností a dochvilnosti. Zaměstnanci by tedy měli další zpětnou vazbu týkající se jejich práce. Porada by probíhala, po úvodním zhodnocení vedoucího, formou diskuse, kde by každý mohl vyjádřit svůj názor a případný návrh na zlepšení. Tímto způsobem by si pracovníci mohli připadat více ceněni, a že mohou na chodu provozu něco změnit.

Návrhy by měly pomoci k hodnocení a motivaci zaměstnanců. Doufám, že tyto návrhy budou projednány vedoucími společnosti Tesco a že některé by mohly být využity v praxi a přispět tak ke zlepšení spokojenosti pracovníků.

ZDROJE

- 1) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- 2) ČÁP, Jan, ČECHOVÁ, Věra, ROZSYPALOVÁ, Marie. *Psychologie. Obecná psychologie pro střední pedagogické školy*. 4. vydání. H&H Vyšehradská, s. r. o. 1998. 206 s. ISBN 80-7319-015-X
- 3) HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- 4) HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením*. 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- 5) KAESLER, Clemens, KAESLER-PROBSOVÁ, Frauke. *Praktická podniková personalistika*. 1. vydání. Praha: Wolkers Kluwer ČR, 2013, 144 s. ISBN 978-80-7357-913-5
- 6) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Management Press, 2004, 367 s. ISBN 80-7261-033-3
- 7) NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.
- 8) PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 1. vydání. Grada Publishing, 2007, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7
- 9) POLJAKOVÁ, Martina. *Interview*. Tesco, Příborská 2270 Frýdek-Místek. 13. 3. 2015
- 10) RAŠTICOVÁ, M. *Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích*. Brno: Cerm, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.
- 11) REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
- 12) SAKSLOVÁ, Věra, ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Gaudeamus, 2013, 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4
- 13) TESCO. *Přehled zaměstnaneckých výhod*. Praha, 2014.
- 14) URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr v managementu*. 2. vydání. Praha: Wolkers Kluwer ČR, 2013, 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- 15) Flexipass [online]. 2015 [cit. 2015 – 4 – 14]. Dostupné z:
<https://www.mojesodexo.cz/cs/objednavka/nase-produkty/flexi-pass/>
- 16) Historie [online]. 2015 [cit. 2015 – 2 – 10]. Dostupné z:
<http://www.tescocr.cz/cs/o-n%C3%A1s/historie>
- 17) Jak motivovat [online]. 2015 [cit. 2015 – 1 – 10]. Dostupné z:
<http://www.orlita.cz/services/jak-motivovat/>
- 18) Lidské zdroje – HR [online]. 2015 [cit. 2015 – 1 – 8]. Dostupné z:
<http://www.elseaz.cz/slovník/lidske-zdroje-hr/>
- 19) Motivace [online]. 2015 [cit. 2015 – 1 – 11]. Dostupné z:
<http://www.studiummba.cz/slovník-pojmu/motivace/>
- 20) Naše hodnoty [online]. 2015 [cit. 2015 – 2 – 10]. Dostupné z:
<http://www.tescocr.cz/cs/o-n%C3%A1s/historie>
- 21) Tesco v České republice [online]. 2015 [cit. 2015 – 2 – 10]. Dostupné z:
<http://www.tescocr.cz/cs/o-n%C3%A1s/historie>
- 22) Vize a strategie [online]. 2015 [cit. 2015 – 2 – 10]. Dostupné z:
<http://www.tescocr.cz/cs/o-n%C3%A1s/historie>

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: Zdroje organizace a proces řízení (Sakslová, 2013) | 13 |
| Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb (www.studiummba.cz) | 17 |
| Obrázek 3: Slogan společnosti (www.tescocr.cz) | 36 |
| Obrázek 4: Tesco Frýdek-Místek | 37 |
| Obrázek 5: Organizační struktura Tesco Frýdek-Místek (Poljaková, 2015) | 39 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| Tabulka 1: Přehled nejčastěji poskytovaných zaměstnaneckých výhod (Sakslová, 2013) | 30 |
| Tabulka 2: Využívání benefitů, vlastní zpracování | 57 |
| Tabulka 3: Finanční náročnost, lanové centrum, vlastní zpracování | 65 |
| Tabulka 4: Finanční náročnost, paintball, vlastní zpracování | 65 |

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|---|----|
| Graf 1: Pohlaví zaměstnanců, vlastní zpracování | 46 |
| Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání, vlastní zpracování | 46 |
| Graf 3: Věk zaměstnanců, vlastní zpracování | 47 |
| Graf 4: Délka pracovního poměru, vlastní zpracování | 47 |
| Graf 5: Pracovní pozice, vlastní zpracování | 48 |
| Graf 6: Motivace od nadřízeného, vlastní zpracování | 49 |
| Graf 7: Náplň práce, vlastní zpracování | 50 |
| Graf 8: Pochvala, vlastní zpracování | 51 |
| Graf 9: Výše mzdy, vlastní zpracování | 51 |
| Graf 10: Hodnocení nadřízeného, vlastní zpracování | 52 |
| Graf 11: Systém hodnocení, vlastní zpracování | 53 |
| Graf 12: Účast na pracovních poradách, vlastní zpracování | 54 |
| Graf 13: Přínos porad, vlastní zpracování | 54 |
| Graf 14: Vyjádření vlastního názoru, vlastní zpracování | 55 |
| Graf 15: Váha názoru, vlastní zpracování | 56 |
| Graf 16: Problémy, vlastní zpracování | 56 |
| Graf 17: Bodové ohodnocení benefitů, vlastní zpracování | 58 |
| Graf 18: Spokojenost s benefity, vlastní zpracování | 59 |
| Graf 19: Zařazení dalších benefitů, vlastní zpracování | 59 |

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance

Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance

- 1) Jaké je vaše pohlaví? MUŽ ŽENA
- 2) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
Základní - Vyučena(a) - SŠ s maturitou – VŠ
- 3) Jaký je Váš věk? méně než 20 let
21 – 30 let
31 – 40 let
41 – 50 let
51 – 60 let
nad 60 let
- 4) Jak dlouho pracujete ve společnosti?
0 – 4 roky 5 – 9 let 10 – 15 let
- 5) Na jaké pracujete pozici?
manažer/vedoucí oddělení provozní pracovník
- 6) Dokáže Vás nadřízený motivovat?
ANO - SPÍŠE ANO - SPÍŠE NE - NE - NEVÍM
- 7) Jak Vás nadřízený motivuje? Popište prosím
- 8) Je pro Vás náplň práce motivující?
ANO - SPÍŠE ANO - SPÍŠE NE - NE - NEVÍM
- 9) Jste chváleni, když se Vám práce povede?
ANO - SPÍŠE ANO - SPÍŠE NE - NE - NEVÍM
- 10) Jste spokojeni s výší Vaší mzdy?
ANO - SPÍŠE ANO - SPÍŠE NE - NE - NEVÍM

11) Je pro Vás důležité hodnocení nadřízeného?

ANO - SPÍŠE ANO - SPÍŠE NE - NE - NEVÍM

12) Jste spokojeni se systémem hodnocení?

ANO - SPÍŠE ANO - SPÍŠE NE - NE - NEVÍM

13) Co byste změnili na systému hodnocení?

14) Účastníte se pracovních porad? Pokud NE, pokračujte otázkou č. 18.

ANO - NE

15) Jsou pro vás tyto porady přínosné?

ANO - SPÍŠE ANO - SPÍŠE NE - NE - NEVÍM

16) Můžete vyjádřit svůj názor? ANO – NE

17) Myslíte si, že Váš názor má nějakou váhu?

ANO - SPÍŠE ANO - SPÍŠE NE - NE - NEVÍM

18) Můžete se v případě problémů obrátit na nadřízeného?

ANO - SPÍŠE ANO - SPÍŠE NE - NE - NEVÍM

19) Které benefity jsou pro Vás nejdůležitější? **5 - nejvíc důležité, 1 - nejméně důležité**

- Příspěvek na stravování 1 – 2 – 3 – 4 – 5
- Rodinné nákupy 1 – 2 – 3 – 4 – 5
- Věrnostní odměna 1 – 2 – 3 – 4 – 5
- Pracovní výročí 1 – 2 – 3 – 4 – 5
- Rekondiční volno 1 – 2 – 3 – 4 – 5
- Rekondiční bonus 1 – 2 – 3 – 4 – 5
- Penzijní připojištění 1 – 2 – 3 – 4 – 5
- F&F 1 – 2 – 3 – 4 – 5
- Extra Clubcard body 1 – 2 – 3 – 4 – 5
- Clubcard kreditní karta Premium 1 – 2 – 3 – 4 – 5

- Firemní chata Skalka 1 – 2 – 3 – 4 – 5
- Bonerix a O₂ 1 – 2 – 3 – 4 – 5
- Banky 1 – 2 – 3 – 4 – 5
- Oční klinika 1 – 2 – 3 – 4 – 5
- Kultura 1 – 2 – 3 – 4 – 5
- Cestovní kanceláře 1 – 2 – 3 – 4 – 5
- Lázeňské pobyty 1 – 2 – 3 – 4 – 5
- Sportovní aktivity a masáže 1 – 2 – 3 – 4 – 5

20) Jste spokojeni s nabízenými benefity?

ANO - SPÍŠE ANO - SPÍŠE NE - NE - NEVÍM

21) Motivovalo by Vás k dosažení lepších výsledků zařazení dalších benefitů?

ANO - SPÍŠE ANO - SPÍŠE NE - NE - NEVÍM

22) Jaké benefity byste uvítal(a)?