



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Motivační systém jako faktor konkurenceschopnosti podniku

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Simona Weinertová**

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.





Incentive System as a Factor of Company Competitiveness

Bachelor thesis

Study programme: B6208 – Economics and Management

Study branch: 6208R085 – Business Administration

Author: **Simona Weinertová**

Supervisor: PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Simona Weinertová**
Osobní číslo: **E13000652**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Motivační systém jako faktor konkurenceschopnosti podniku**
Zadávací katedra: **Katedra ekonomie**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Stanovení cílů práce
2. Vymezení základních pojmů
3. Motivační systémy a jejich vliv na zvyšování kvality lidských zdrojů
4. Analýza motivačního systému ve vybraném podniku
5. Formulace závěrů, doporučení a návrhy na zlepšení

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **30 normostran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

EVANGELU, Jaroslava Ester, Dagmar HAMALOVÁ, Oldřich FRIDRICH a Adam NOVÁK. Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-198-6.

GEROPP, Bernd. Tajemství úspěšného vedení lidí. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5337-9.

SEITLOVÁ, Klára. Teambuilding - face to face, nebo virtuální prostředí? Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3420-9.

ARMSTRONG, Michael a With Stephen TAYLOR. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Philadelphia: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.

PODMOROFF, Dianna. 365 Ways to Motivate and Reward Your Employees Every Day: With Little or No Money. Ocala, Fla.: Atlantic Publishing Group, 2005. ISBN 0-910627-51-7.

Databáze článků ProQuest (<http://knihovna.tul.cz/>).

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.

Katedra ekonomie

Konzultant bakalářské práce:

Ing. Petr Exner

Decathlon Liberec, ředitel pobočky

Datum zadání bakalářské práce:

30. října 2015

Termín odevzdání bakalářské práce:

31. května 2017



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2015

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Práce je zaměřena na problematiku motivačního systému ve firmě Decathlon, jeho rozdíly ve dvou různých pobočkách, nacházejících se ve dvou sousedících zemích v Evropě, a jeho působení jako faktoru konkurenceschopnosti. Teoretická část se zabývá motivací obecně, důležitostí role zaměstnanců v podniku, jejich věrností k zaměstnavateli a pracovními výkony. Praktická část ukazuje typy motivačních faktorů užitých v podniku, jejich výhody a nevýhody a jejich vliv na zaměstnance. Na závěr práce je popsána současná situace v podniku a pro případné nedostatky motivačního systému jsou navržena řešení.

Klíčová slova

Benefits, cíle, motivace, motivační systém, odměňování, spokojenost, zaměstnanci.

Annotation

This work is focused on problems in motivation system as a possible factor of competitiveness of a company. The theoretical part deals with the motivation system, employees' performance and loyalty, importance of human resources in a company. Differences between motivation systems in two subsidiaries of the selected company situated in two neighbouring countries in Europe are discussed in the empirical part. Moreover, different types of motivational factors affecting employees, their advantages and disadvantages are explored. Finally, the actual situation in the company is described and several suggestions are made to improve the motivation system.

Key Words

Benefits, employees, motivation, motivation system, remuneration, satisfaction, targets.

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala své vedoucí práce paní PhDr. Ing. Lence Sojkové, Ph.D. za podporu, cenné informace a připomínky, odbornou pomoc při zpracování této práce a vstřícný osobní přístup.

Obsah

| | |
|--|----|
| Seznam zkratek..... | 10 |
| Seznam tabulek..... | 11 |
| Seznam obrázků..... | 12 |
| Úvod..... | 13 |
| 1. Význam lidských zdrojů ve firmě | 15 |
| 1.1 Motivace..... | 15 |
| 1.2 Pravidla motivace..... | 18 |
| 1.3 Motivační systém..... | 19 |
| 1.4 Vztah motivace a výkonů..... | 21 |
| 1.5 Analýza spokojenosti zaměstnanců | 23 |
| 1.6 Zpětná vazba..... | 24 |
| 2. Charakteristika společnosti Decathlon..... | 26 |
| 2.1 Organizační struktura podniku | 26 |
| 2.2 Mzda | 28 |
| 3. Zaměstnanecké benefity..... | 30 |
| 3.1 Výhody zaměstnaneckých benefitů..... | 30 |
| 3.2 Team building..... | 31 |
| 3.3 Motivační rozhovory | 32 |
| 3.4 Motivace v průběhu pracovního dne..... | 32 |
| 3.5 Jazykové kurzy | 33 |
| 3.6 Benefity vztahující se k pracovní pozici | 33 |
| 3.7 Decathlon Akademie a školení zaměstnanců | 34 |
| 3.8 Decaval | 35 |
| 4. Dotazníkové šetření | 36 |
| 5. Shrnutí, návrhy a doporučení | 50 |
| Závěr | 52 |
| Seznam použité literatury | 55 |
| Seznam příloh | 57 |

Seznam zkratek

| | |
|------|---|
| TUL | Technická univerzita v Liberci |
| GDP | Hrubý domácí produkt (Gross Domestic Product) |
| WACC | Vážený průměr nákladů kapitálu (Weighted Average Cost Of Capital) |

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1: Rozdělení vnitřní a vnější pracovní motivace | 17 |
|---|----|

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Průběh motivace..... | 16 |
| Obrázek 2: Obsah motivace..... | 20 |
| Obrázek 3: Organizační struktura podniku..... | 28 |
| Obrázek 4: Grafické vyhodnocení otázky č. 1 | 36 |
| Obrázek 5: Grafické vyhodnocení otázky č. 2 | 37 |
| Obrázek 6: Grafické vyhodnocení otázky č. 3 | 38 |
| Obrázek 7: Grafické vyhodnocení otázky č. 4 | 38 |
| Obrázek 8: Grafické vyhodnocení otázky č. 5 | 39 |
| Obrázek 9: Grafické vyhodnocení otázky č. 6 | 40 |
| Obrázek 10: Grafické vyhodnocení otázky č. 7 | 40 |
| Obrázek 11: Grafické vyhodnocení otázky č. 8a..... | 41 |
| Obrázek 12: Grafické vyhodnocení otázky č. 8b | 41 |
| Obrázek 13: Grafické vyhodnocení otázky č. 9 | 42 |
| Obrázek 14: Grafické vyhodnocení otázky č. 10 | 43 |
| Obrázek 15: Grafické vyhodnocení otázky č. 11 | 44 |
| Obrázek 16: Grafické vyhodnocení otázky č. 12 | 45 |
| Obrázek 17: Grafické vyhodnocení otázky č. 13 | 46 |
| Obrázek 18: Grafické vyhodnocení otázky č. 14 | 46 |
| Obrázek 19: Grafické vyhodnocení otázky č. 15 | 47 |
| Obrázek 20: Grafické vyhodnocení otázky č. 16 | 48 |
| Obrázek 21: Grafické vyhodnocení otázky č. 17 | 49 |

Úvod

Tato práce se věnuje problematice motivačního systému ve vybraném podniku. Hlavním cílem práce je zjistit, jak tento systém působí na jeho zaměstnance, především zda podporuje loajalitu zaměstnanců k podniku a zda má pozitivní účinek na jejich výkony. Tyto aspekty budou porovnány u zaměstnanců dvou poboček vybraného podniku, které se nachází ve dvou různých zemích, v České republice a v Německu. Autorka se bude zabývat i odlišnostmi v motivačním systému pro zaměstnance, které plynou z těchto dvou různých kultur. Nezanedbatelnou roli v nich hraje školský systém, smýšlení zaměstnanců a jejich priority, efekty motivačních faktorů, loajalita k zaměstnavateli a výkony zaměstnanců v návaznosti na motivační systém.

Autorka si v práci stanovila tři výzkumné předpoklady:

- Motivační systémy firmy se od sebe liší podle toho, ve které zemi pobočka firmy sídlí.
- V motivačním systému hrají větší roli nepeněžní benefity.
- Motivační systém firmy je důvodem nízké fluktuace zaměstnanců.

Bakalářská práce se dělí na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy jako motivace, lidské zdroje a motivační systém, u kterých je sledována spojitost s pracovními výkony zaměstnanců. Při psaní bylo použito mnoho písemných i internetových zdrojů ze zkoumané oblasti, vyhledané informace byly zpracovány tak, aby mohla být vytvořena literární rešerše vycházející z děl různých autorů.

Praktická část je zaměřena na reálnou situaci ve vybrané firmě. Pro charakteristiku firmy Decathlon bylo čerpáno z podnikových dokumentů a elektronických zdrojů. Nejdříve je krátce popsána firma Decathlon, její podnikatelská činnost, cíle a vize do budoucna. V části o motivačním systému ve firmě se objevují informace získané díky osobním konzultacím s vedoucími poboček firmy Decathlon v Liberci a v Chemnitz.

Poslední část bakalářské práce analyzuje data získaná od respondentů dotazníkového šetření, které bylo provedeno pro potvrzení či vyvrácení všech tří výzkumných

předpokladů. Sběr dat probíhal anonymně formou dotazníkového šetření na jedné z německých poboček firmy, kdy byli zaměstnanci dotázáni na jejich spokojenost s pracovním prostředím, vztahy mezi kolegy a nadřízenými, možnostmi kariérního růstu apod. Využit byl kvantitativní výzkum, vstupní parametry byly popsány na základě metod jako je analýza, syntéza či dedukce, pro vyhodnocení jednotlivých jevů plynoucích z analýzy a vztahů mezi nimi bylo využito statistických metod, zejména popisná statistika, která zajišťuje a shromažďuje získané informace a zpracovává je ve formě grafů a tabulek.

Při psaní práce autorka vycházela i ze svých osobních zkušeností, jichž nabyla během tří let v tomto podniku, a to na obou sledovaných pobočkách. Výhodou bylo, že se sama podílela na realizaci akcí pro zaměstnance s motivačním charakterem a mohla tak sledovat, jak tyto akce na zaměstnance a jejich smýšlení o podniku působí a jak případně i ovlivňují jejich budoucí působení v něm. V samotném závěru autorka navrhně případná zlepšení tam, kde motivační systém nefunguje pozitivně.

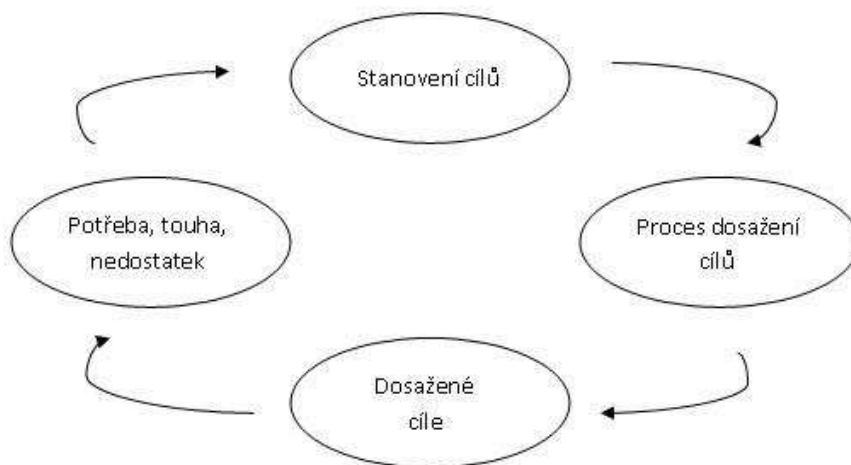
1. Význam lidských zdrojů ve firmě

Je nezpochybnitelné, že lidské zdroje mají pro organizace rozhodující význam. V každé organizaci je důležité mít odpovídající počet schopných a motivovaných lidí, jelikož jejich ochota a schopnost vykonávat jejich sjednanou práci, jsou určující pro výsledek práce, který pak dále tvoří výkon podniku. Jeden z hlavních cílů každého podniku je odlišit se od konkurence. Toto odlišení zajišťují právě motivovaní zaměstnanci, kteří firmě zajišťují svou ochotou, odvádět dobře svou práci a vkládáním do ní svou energii a znalosti, dlouhodobou prosperitu a trvalou konkurenční výhodu. Lidé by měli být ceněni pro jejich schopnost vykonávat pro podnik sjednanou práci, dosahování požadovaných výsledků práce a produkci kvalitních výrobků a služeb, které zajišťují organizaci trvalou konkurenceschopnost. Tito zaměstnanci by měli být získáváni, využíváni a rozvíjeni prostřednictvím systému řízení lidských zdrojů, a to v souladu se zvolenou konkurenční strategií organizace.[1 s. 53-58]

Důležité proměnné, které ovlivňují emoční, kognitivní a psychické faktory zaměstnanců, jako např.: pracovní obohacení, odpovídající pracovní funkce, vztahy zaměstnanců nebo sebeuvědomění, jsou součástí toho, co ovlivňuje pracovní nasazení zaměstnanců.[2 s. 11-37]

1.1 Motivace

Motivace je síla přesvědčení v chování lidí spolu s faktory, které toto chování vedou určitým směrem.[3 s. 170] Kořen slova motivace - motiv znamená, v překladu z latinského „movere“, hýbat se, pohybovat. Z tohoto lze snadno usoudit, že motiv je něco, co nás uvádí do pohybu. Může to být například touha, emoce nebo potřeba, která nás vede jednat určitým způsobem. K těmto motivům je potřeba i vůle, která nás přiměje iniciovat vybranou akcí.[4 s. 14] Na obrázku č. 1 je vidět, jak samotná motivace vznikne. Nejdříve je nutné, aby jedinec cítil nějaký nedostatek, ten pak odstartuje vytyčení cílů, po jejichž dosažení je jedinec veden k uspokojení jeho původního přání. Pokud tato cesta vedla k úspěšnému dosažení určeného cíle, je pravděpodobné, že se celý proces bude znovu opakovat. [5 s. 789]



Obrázek 1 Průběh motivace
Zdroj vlastní zpracování

Motivace se dá interpretovat jako intrapsychický proces. Jeho zdrojem jsou vnitřní pohnutky – motivy a vnější pohnutky – stimuly neboli podněty. Tyto dva termíny by se neměly zaměňovat. Stimuly vycházejí z vnějšího okolí a jejich cílem je vyvolat v jedinci vnitřní motiv, který bude zároveň jeho vnitřní silou, která ho povede k požadovanému jednání. Pod pojmem stimul si lze představit např. společenské postavení v zaměstnání, ohodnocení zaměstnance mezi jeho kolegy, uznání. Naopak motivy neboli vnitřní pohnutky, jsou brány jako ty, které mají dlouhodobější vliv na samotného pracovníka. Vycházejí totiž z něho samého, jeho pocitů, přání a uspokojení osobních potřeb. Znamená to tedy, že pokud zaměstnanec považuje svou práci za důležitou, smysluplnou a navíc ho dělá šťastným, motivuje ho toto k lepším výsledkům více, než např. již zmíněné odměny, benefity, apod. Podle Herzberga [6 s. 252] vychází motivace z vnitřních motivů, vycházejících z obsahu práce, a ne z pracovního prostředí. Je zastáncem myšlenky, že tyto pracovní pozice, které motivují pracovníky k nejlepším výkonům, jsou ty, které dávají zaměstnancům pocit důležitosti, odpovědnosti a dávají jim možnost osobního i kariérního růstu. Tato pozitiva jsou poté větší motivací pro zaměstnance, než jakékoliv jiné hmotné odměny či peněžní ohodnocení.

Tabulka 1: *Rozdělení vnitřní a vnější pracovní motivace*

| Rozdělení vnitřní a vnější pracovní motivace | |
|--|---|
| Vnější motivace - stimuly | <p>Odměny hmotné i nehmotné</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hmotné: automobil, elektronika, zvýšení platu, ... • Nehmotné: home office, pochvala, sick days, ... |
| Vnitřní motivace - motivy | Dobrá pocit z odvedené práce, smysluplnost a význam práce, rozvíjení sebe sama, možnost povýšení, ... |

Zdroj: vlastní zpracování

U motivace lze vysledovat její:

- Směr – co je cílem jedince
- Intenzitu – jak je jedinec ochoten překonávat překážky na cestě k cíli
- Vytrvalost – doba, po kterou je jedinec schopen překonávat překážky.[7 s. 14]

Motivy jsou u každého jedince jiné a pro podniky je velice důležité, aby rozeznaly význam různých motivů u svých zaměstnanců.[8 s. 42] Tím si mohou zajistit jejich loajalitu. Tyto motivy se mění také v čase. Nynější mladá generace například upřednostňuje tzv. work-life balance, který jim umožní také práce z domova, nebo práce na částečný úvazek. Také přátelství, dobrý kolektiv na pracovišti nebo zodpovědnost motivuje k lepším výsledkům.[9]

Manažeři se zajímají o zlepšování výkonů svých zaměstnanců, a to tím způsobem, že sledují jejich povinnosti, ale také jiné oblasti, ve kterých se sami, ve svém volném čase, angažují. Zaměstnanci vkládají do práce svou duševní disponibilitu, která je brána jako jejich víra v emoční a kognitivní zdroje, které jim pomáhají se angažovat na pracovišti.[10 s. 692-724] Tato duševní disponibilita také převážně sleduje ochotu a přesvědčení zaměstnanců k jejich práci, zatímco jsou ve stejném čase zaujati i jinými aktivitami ve svém životě.[11 s. 11-37] Pracovní nasazení zaměstnanců je spojeno s třemi duševními

stavy (podmínkami): smysluplnost, bezpečí a dosažitelnost. Každý z těchto stavů má několik faktorů, kterými jsou ovlivněny.

- Smysluplnost – charakteristika úkolů, charakteristika pracovní pozice, vzájemná komunikace a spolupráce
- Bezpečí – mezilidské vztahy, interakce lidí ve skupině, normy organizace, styl vedení
- Dosažitelnost – psychické a emoční vyčerpání, osobní nejistota a život mimo pracoviště [12 s. 692-724]

Většina lidí si myslí, že nejlepší motivací pro zaměstnance jsou peníze. Niermeyer [13 s. 10] tvrdí, že je tato domněnka chybná. Na peníze si zaměstnanec zvykne velice rychle, tudíž je dobré využít peněžní ohodnocení spíše na cestě k dosažení lepší pozice. Po jejím získání je však nutné počítat s tím, že zaměstnanec vezme svůj plat jako samozřejmost. Druhou nevýhodou peněz je srovnání. Pokud totiž zaměstnanec zjistí, že v jiné společnosti je jeho pozice lépe ohodnocena, bude ho tato informace tížit a jeho práce ho nebude nadále uspokojovat jako doposud. Proto se podniky zaměřují celkově na pracovní prostředí, ve kterém se zaměstnanci každý den scházejí a snaží se toto prostředí maximálně přizpůsobit tomu, aby motivovalo pracovníky tzv. na každém kroku. Různé stimuly, odměny, způsob vedení lidí, nebo pracovní podmínky, tím vším se podniky snaží o získání co nejvyšších pracovních výkonů svých zaměstnanců.[5 s. 789]

1.2 Pravidla motivace

Existuje několik pravidel podporujících motivaci zaměstnanců. Tato práce uvádí dvě nejdůležitější, která platí pro většinu podniků.

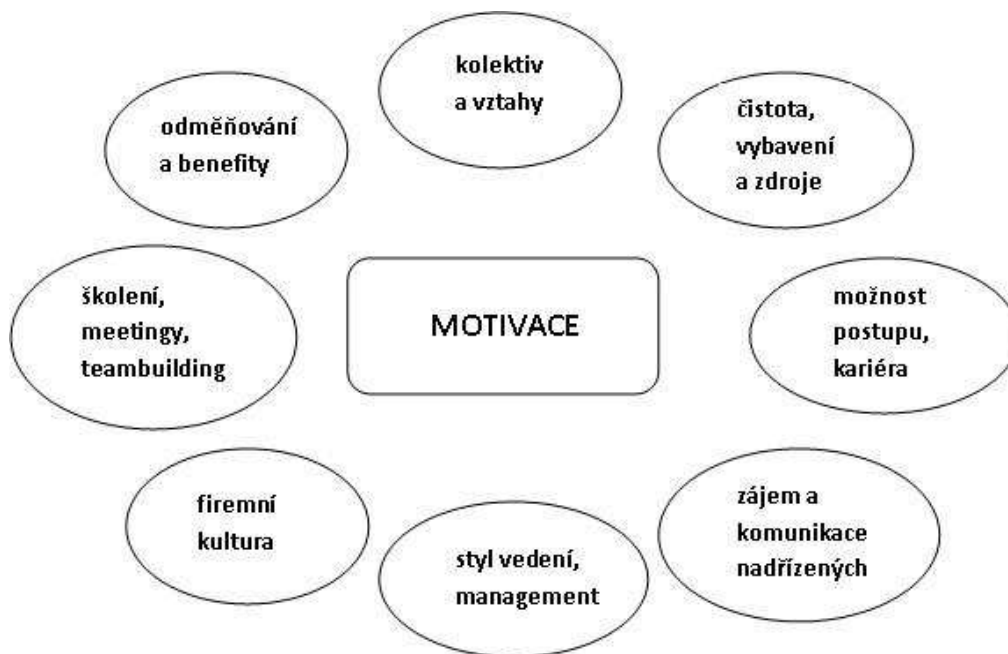
Zlaté pravidlo motivace se zaobírá pracovními úkoly a zaměstnanci, kteří je mají plnit. Není tajemstvím, že úkoly vždy nesedí zaměstnancovým představám a je jen na vedení podniku, zda v této situaci upotřebí jako možnou variantu tu, která pomůže úkol přizpůsobit zaměstnanci a tím mu udělat tento úkol snadnějším a příjemnějším. Občas k tomu stačí úkol jinak formulovat, použít jiná slova, nebo tón řeči. Vyskytuje se i opačná

verze, kdy je člověk přizpůsoben úkolu, ale tu Plamínek [7 s. 15-16] nedoporučuje. Je k tomu nutné využít patřičné stimuly a dále pak musí vedoucí pracovník pravidelně kontrolovat, jak zaměstnanec úkol plní.

Pravidlo motivační kotvy říká, že přístup k práci je ovlivněn tím, zda daná práce zaměstnance baví či nikoliv. To je samozřejmě ovlivněno mnoha aspekty (jak se zaměstnanec zrovna cítí, v jaké je soukromé i pracovní situaci, povahou, apod.). Je tedy nutné, aby alespoň část pracovní náplně byla vnímána pozitivně z pracovníkova pohledu. Tato část se pak nazývá kotva, která udržuje pozornost zaměstnance u daného úkolu.[7 s. 17]

1.3 Motivační systém

Motivační systém je vlastně program, který vede ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Zaměření motivačního programu by mělo být především na zvýšení iniciativy zaměstnanců a na klasifikaci dosažených výsledků. Dále se pak snaží o snížení fluktuace zaměstnanců a zvýšení atraktivity společnosti na trhu práce.[12 s. 282] Nesmírně důležité je sestavení a formulace motivačního systému. Jeho jednoduchost a průhlednost je úspěšným krokem k pochopení zaměstnanců, co se od nich očekává, pokud chtějí dosáhnout svého ohodnocení a také ruší diskriminaci mezi pracovníky. Podmínky musí být stejné pro celý kolektiv a dané pro každou pracovní pozici. Účinnými odměnami pro zaměstnance jsou hlavně ty, které se slučují s jejich soukromým životem. Jedná se o šekové poukazy, které může zaměstnanec využít v mnoha kulturních či sportovních zařízeních, nebo s nimi platit v obchodech. Dále pak služební automobil s možností využití i ve volném čase. Může to být i spoření či příspěvek na důchodové pojištění. Pro některé zaměstnance je také velice důležitý osobní rozvoj, tudíž možnost školení, testování výrobků nebo účast na projektech je pro ně velkou odměnou za odvedenou práci. V poslední době se velkým motivem pro zaměstnance jeví kvalita kolektivu na pracovišti. Pokud zaměstnanec cítí, že je součástí týmu, má zde své místo a zároveň jsou jeho vztahy s ostatními kolegy, nadřízenými i podřízenými na dobré vlně, nebude mít, ve většině případů, chuť společnost opustit a nahradit svou práci jinou, a to i lépe placenou.



Obrázek 2 Obsah motivace
Zdroj vlastní zpracování

Jak je již v této práci výše uvedeno, motivace každého jedince je jiná a vzniká z různých důvodů – motivů. Dobří manažeři si umí udělat čas na své zaměstnance, aby s nimi mohli vést rozhovor a zjistit, jaké stimuly jsou pro ně důležité při zvyšování jejich pracovního výkonu. Je to také jedna z forem, jak zaměstnanci ukázat, že je pro podnik důležitým článkem. Toto pak dokážou zaměstnanci velice štědře odměnit svou loajálností k podniku. Uznání a pochvala jsou také jednou z velice důležitých složek motivačního systému v podniku. Žádný zaměstnanec nezůstane chladným před uznáním od důležité osoby. A to hlavně z toho důvodu, že příspěvek do podniku každého zaměstnance je výsledek jeho tvrdé práce, kterou pro ni musel obětovat. Pokud je mu tedy poté udělena pochvala, cítí se být užitečným pro firmu, a to ho motivuje k další iniciativě na pracovním poli.[4 s. 150-168]

Implementace motivačního systému do chodu podniku je úkolem pro personální oddělení. Zároveň se při tomto procesu tvoří i komunikační kanály mezi vedením podniku a ostatními zaměstnanci. Je totiž nesmírně důležité, aby zaměstnanci měli kdykoliv možnost spojit se se svým nadřízeným. Podání tzv. pomocné ruky z vyšších pozic je pro zaměstnance znakem podpory v jejich činnosti.[14] Je dobré si uvědomit, že mzda je jen součástí tohoto motivačního systému a ne jeho hlavní částí. Peněžní odměny jsou

motivačním faktorem, avšak z hlediska krátkodobého. Pokud chce podnik zaměstnance motivovat na delší období, slouží k tomu dobře nepeněžní odměny, mezi které patří např. firemní automobil k dispozici i pro osobní účely, elektronická zařízení jako mobilní telefon, tablet, notebook, nebo se může jednat i o složky, které ulehčí zaměstnanci jeho práci, jako např. osobní asistent, home office, pružná pracovní doba, apod.[15]

Každý motivační systém je nutné tvořit s velkou obezřetností a zároveň je nutné, aby byl tento systém přizpůsoben skupině zaměstnanců, pro které je tvořen. Je tedy nutné vědět mnoho informací o lidech, kteří pro společnost pracují, a má je tento motivační systém vést ke zvýšení jejich pracovního nasazení. Hned na začátku musí personální oddělení vědět, v jakém věkovém rozmezí se skupina zaměstnanců pohybuje, jaké mají dosažené vzdělání, zda zde převyšuje počet mužů či žen a také, jaké jsou jejich pracovní pozice a pracovní náplň. Není to vždy nutné, ale ve většině případů hodně pomáhá, využití dotazníkové metody, kde jsou zaměstnanci dotazováni, co považují za jejich největší stimul pro zvýšení loajálnosti k jejich zaměstnavateli. Pokud zaměstnanci uvidí, že se mohou podílet na vytváření motivačního systému, budou se i více snažit, aby na své vysněné odměny dosáhli.

1.4 Vztah motivace a výkonů

Manažeři motivují své zaměstnance hlavně proto, že úspěch firmy je na nich vysoce závislý. Je tedy nutné, aby byl motivační systém součástí přípravných prací a s tímto byla dodržena určitá pravidla. Jenom pak je možné získat zpětnou vazbu, která pomůže managementu zjistit, zda tento systém vede zaměstnance tím správným směrem, který zároveň vede k dosažení cílů podniku. Hodnocení zaměstnanců je nedílnou součástí motivačního systému. Hodnocení musí být stanoveno jasně a zřetelně, aby měl každý zaměstnanec možnost prokázat svou důslednost a věděl, jak dosáhnout odpovídajícího ohodnocení za jeho odvedenou práci. Metod hodnocení je celá řada. Liší se podle formy nebo obsahu a jsou jinak vhodné pro organizace ve státním, veřejném nebo privátním sektoru. Hodnocení pracovníků by mělo být takové, aby se dalo mezi zaměstnanci srovnávat. Například u pracovníků na pozicích v oblasti prodeje je možné jejich výsledky srovnávat podle počtu prodaných kusů výrobků. Díky tomu se dají stanovit další cíle, které

jsou náročnější, a po jejich dosažení získá zaměstnanec odpovídající ohodnocení. Nedílnou součástí motivačního systému by měl být hodnotící rozhovor se zaměstnancem, který se koná zpravidla jednou až dvakrát do roka. Firma má v tomto okamžiku možnost získat velice cenné informace, které mohou pomoci ve zlepšení firemního prostředí. Spokojení zaměstnanci dokážou jakoukoliv společnost tzv. obrátit na ruby a reprezentovat ji v dobrém světle na konkurenčním trhu. Výhodou těchto rozhovorů také je, že má zaměstnanec možnost stanovit si vlastní cíle, které chce v podniku dosáhnout a je na této cestě plně podporován svým zaměstnavatelem, což mu dodává větší chuť k plnění úkolů. Pro manažery je pak snadné zpracování výsledného hodnocení, které se dá jednoduše odvodit od procenta splněných úkolů.[16 s. 897]

Tato bakalářská práce je zaměřená na motivační systém v podniku, jehož hlavní činností je prodej zboží. Zaměstnanci jsou tedy s tímto zbožím ve stálém kontaktu a jejich úkolem je ho dále doporučit zákazníkům. Toho lze nejlépe dosáhnout tak, že sami zaměstnanci mají s tímto zbožím své vlastní zkušenosti a neprodávají tak výrobek prostřednictvím informací, které se někde dočetli či doslechli. Tuto cestu, jak informovat své zaměstnance o zboží, je možné vzít jako možnost pro podnik, jak motivovat své zaměstnance a dát jim příležitost získat větší rozsah znalostí o podniku samotném a jeho prodejní strategii. Motivační systém některých firem tedy zahrnuje i testování zboží, přičemž si sami zaměstnanci mohou vyzkoušet, v jaké kvalitě je zboží vyrobeno, jak se od sebe vzájemně liší různé modely zboží, v jaké míře odpovídá poměr ceny a kvality zboží, jaké jsou přednosti zboží a nakonec, jak toto zboží nejlépe prezentovat potenciálním zákazníkům. Zároveň toto testování slouží jako představení vlastní značky v pozitivním světle, právě i před zaměstnanci podniku, kteří pak mohou být pozitivně ovlivněni a začnou tak využívat toto zboží i ve svém volném čase. Což vede k přirozené propagaci tohoto zboží s tou výhodou, že je navíc jeho majitel, o tomto zboží, plně informován a dokáže ho dále doporučit. Pro zaměstnance je tedy velice motivující, pokud mohou své znalosti a dovednosti využít ve svém soukromém i pracovním životě, přičemž úspěch při prodeji zboží je dále motivuje ke zjišťování více informací, loajalitě k podniku a snaze vyzkoušet více zboží v praxi. Tímto se také stávají školení nedílnou a velice důležitou složkou motivačních systémů v podnicích. V praxi pak tato školení probíhají pravidelně, např. jednou za čtvrt roku, nejlépe přímo v podniku, kde se zaměstnanec cítí dobře a jsou zde přítomni jeho kolegové. V některých podnicích se vyskytuje pro zaměstnance, kteří mají chuť kariérně povyrůst či

se zlepšit ve svých prezenčních dovednostech, možnost získat tzv. titul školitele, a poté je jeho úkolem vést právě tyto meetingy, které slouží jako představení nové kolekce zboží nebo nové značky pro ostatní zaměstnance. Tento konkrétní zaměstnanec, který se ujímá pozice školitele, nese odpovědnost za předání informací svým kolegům a zároveň je jeho snahou, aby si jeho kolegové při budoucím prodeji této značky byli jistí a uměli odpovídat na otázky zákazníků, které jsou většinou rozhodující pro koupi.

Další nedílnou složkou každé pracovní pozice, která ovlivňuje pocit spokojenosti zaměstnanců na pracovišti, je stres. Pod tlakem stresu jsou všichni zaměstnanci bez rozdílu jejich pozice nebo pracovní náplně. Tento jev se dá považovat také jako specifická část motivační složky, jelikož pro určité typy lidí je mírný stres nápomocný při dokončení projektu, dodržení termínu, apod. Musí se však jednat o stres mírný, který je tzv. v únosné formě. Pokud je pak tato hranice překročena, může to mít na zaměstnance i celý podnik neblahé následky v podobě osobního vyhoření, nechuti docházení do zaměstnání, nebo ztráta loajality a důvěry k zaměstnavateli.[12 s. 263] Pracovní výkony zaměstnanců jsou ovlivněny jejich schopnostmi a znalostmi a také chutí do práce jako takové. Pokud není jedinec dostatečně motivován, nevidí ve svém zaměstnání smysl, nebo je tato pracovní pozice mimo jeho obor, nedá se očekávat, že by byl v tomto zaměstnání spokojen a měl za cíl vytvářet hodnoty pro společnost. Na druhou stranu úplně spokojený zaměstnanec, který si je jistý na své pozici, vyrovnaný a znalý všeho, co k jeho zaměstnání patří, může být i trochu demotivovaný, protože v této chvíli se jeho práce stává monotónní a nevzniká u něj žádná obava či strach z něčeho nového. O toto se stará personální oddělení, které by mělo zavést takový motivační systém v podniku, který bude mít dlouhodobou schopnost udržet zaměstnance v pocitu, že vždy je ještě možnost něco zlepšit.[17]

1.5 Analýza spokojenosti zaměstnanců

Jednou z nejlepších cest, jak zjistit, co zaměstnance opravdu motivuje, je dotazníkové šetření. Pokud jsou navíc dotazníky anonymní, jsou zaměstnanci ochotnější vyjádřit svůj názor na současný motivační systém společnosti, styl vedení a pravdivě odpovědět na otázky směřované na jejich osobu s ohledem na jejich spokojenost a loajalitu k podniku. Tato výzkumná technika má dobré uplatnění a dá se z ní získat mnoho poznatků, které jsou

využitelným zdrojem pro nápravu stávajícího motivačního systému nebo jeho zachování. Tyto výsledky se dají podpořit pomocí dalších technik, jako je např. pozorování. Této funkce se nejčastěji ujímá vedoucí pracovník týmu. Jako svědek sleduje chování jednotlivců při výkonu jejich práce a vyvozuje závěry ohledně spolupráce kolegů na pracovišti, mezilidských vztahů, stimulů, které pozitivně ovlivňují zaměstnancovu iniciativu, apod. Rozdíl mezi dotazníkovým a pozorovacím šetřením je v použitelnosti. Dotazníky je vhodné rozdat mezi velkou skupinu lidí a jejich výsledky pak aplikovat na celek, na rozdíl od toho je sledování lepší variantou při výzkumu menší pracovní skupiny nebo např. určitého oddělení ve firmě.[18 s. 68]

1.6 Zpětná vazba

„ ... základní funkcí zpětné vazby je kontrola realitou. Aby tato kontrola realitou byla efektivní, je potřeba otevřeného systému, ve kterém může přicházet zpětná vazba z různých stran a být nepřetržitá“.[21 s. 128] Každý podnik žádá od svých zaměstnanců jejich nejlepší výkony. K jejich dosažení je však nutné, aby sami zaměstnanci získávali pravidelnou odezvu, která je bude dále podněcovat k sebezlepšování. Proto je nutné, aby v podniku panovala otevřenost a vedoucí pracovníci uměli citlivě předat své postřehy zaměstnancům. Přijmout kritiku je problém většiny z nás, avšak když je vhodně podána, je možné ji brát jako příležitost k poučení se. Manažeři se musí na výsledky každého zaměstnance dívat objektivně, a pokud je nutné zaměstnance upozornit na něco, co neudělal dobře, je nutné také zvážit okolní předpoklady (výcvik, školení, materiál, pracovní podmínky), které k naplnění práce měly dopomoci. Hroník [19 s. 128] uvádí tři hlavní podmínky, které je nutné dodržet při podávání zpětné vazby, aby byla správně účinná:

- Je nutné informovat, ne hodnotit. Není tedy cílem konstatovat, zda chování zaměstnance je „dobré“, či „špatné“, ale předat mu informaci, která mu jasně nastíní, jak zaměstnanec činí.
- Zpětná vazba nesmí být formou nátlaku na změnu chování. Měla by k tomu být spíše stimulem.

- Při podávání zpětné vazby je nutné mluvit o konkrétních situacích a věcech, ne obecně.

Většinou se doporučuje při podávání zpětné vazby použít tzv. sendvičovou metodu. Jedná se o metodu, při které sdělí vedoucí svému podřízenému něco pozitivního, poté přejde k negativnímu sdělení a nakonec zaměstnanec opět za něco pochválí. Avšak Hroník tuto metodu nezastává, protože je toho názoru, že zaměstnanec považuje tuto zpětnou vazbu jako trik, který má snížit váhu pozitivního sdělení a má zakrýt zprávu negativní.[19 s. 128] Naopak Thompson vidí tuto metodu sdělení jako stěžejní, protože je podle něj lepší, když je negativní sdělení spojeno s tím pozitivním. Pokud by tak nebylo, zaměstnanec by nemohl být dostatečně motivován, dokonce by to v něm mohlo vyvolat špatné pocity a nebyl by tak podnícen ke zlepšení.[20 s. 241]

2. Charakteristika společnosti Decathlon

Společnost Decathlon Česká republika patří pod obchodní firmu DECASPORT s.r.o. se sídlem v Praze. Původně byla firma založena v roce 1976 ve Francii ve městě Lille, kde má právní formu akciové společnosti. Poté se postupně začala rozšiřovat do dalších zemí Evropy a poté i světa. Stala se součástí celosvětové obchodní sítě OXYLANE, která propojuje obchod a servis dohromady. Cílem společnosti je rozdávat radost ze sportu všem sportovcům, ať už rekreačním, či profesionálním. Decathlon je prioritně zaměřen na zákazníka a jeho spokojenost. Každá situace vzniklá při reklamaci, koupi nebo servisu zboží se vyřeší způsobem vyhovujícím zákazníkovi. V roce 2016 se společnost rozhodla upevnit své vztahy se zákazníky pomocí zákaznické karty, kterou si může nechat založit každý zákazník Decathlonu. Díky výhodám, které plynou z pravidelných nákupů, se zákazníci lépe ztotožňují se zbožím Decathlonu a opětovně se sem vrací. V příštích letech chce společnost dvojnásobně navýšení těchto stálých zákazníků.

Společnost DECASPORT s.r.o. se zaměřuje na pronájem budov a zprostředkování nebo poskytování úvěrů. Decathlon s touto společností úzce spolupracuje a na tomto základě vznikají jeho nové pobočky. Decathlon je zaměřen na prodej sportovního oblečení, potřeb a vybavení pro více než 70 druhů sportů. V provozu je již několik let také online shop a možnost poskytnutí úvěru pro zákazníky na zakoupené zboží. Základní kapitál společnosti v České republice je dle obchodního rejstříku 25 200 000 Kč.

Tato práce se zabývá motivačním systémem společnosti Decathlon jako nástrojem konkurenceschopnosti podniku. Pro lepší znázornění, jak tento systém funguje v praxi, byly vybrány dvě pobočky Decathlonu. První se nachází v České republice ve městě Liberec, druhá sídlí ve Spolkové republice Německo ve městě Chemnitz. Motivační systém těchto podniků bude mezi sebou porovnán a na konci práce zhodnocen.

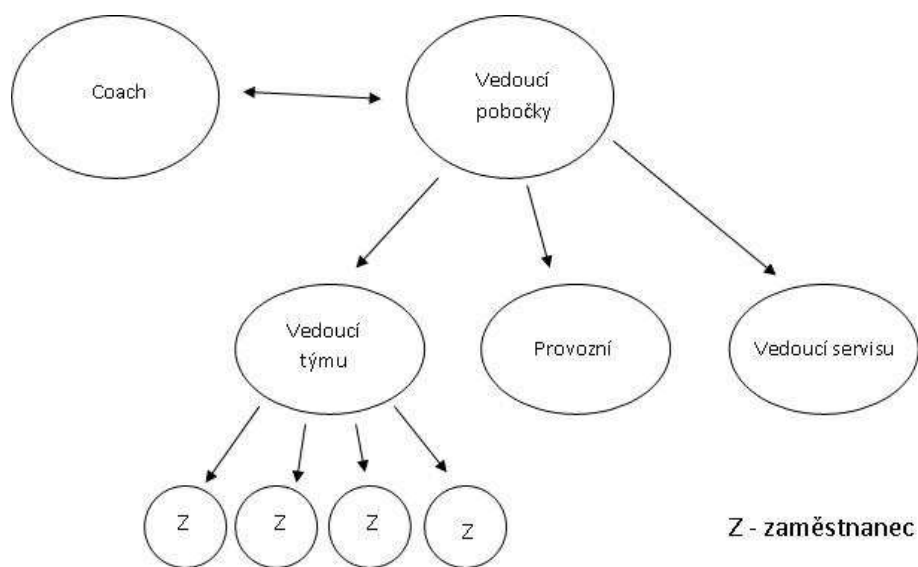
2.1 Organizační struktura podniku

Základ organizační struktury je na každé pobočce Decathlonu stejný, viz obr. č. 3. Na nejvyšší pozici je tzv. Coach, který je přímým rádcem vedoucího pobočky. Coach tedy

není nadřazeným vedoucího pobočky, ale slouží mu jako jeho přímá podpora, rádce v obtížných situacích a je mu k dispozici jako prostředník ke komunikaci s manažery z centrály. Coach nemá kancelář přímo v obchodě Decathlonu, ale na centrále a je zaměstnán na plný pracovní úvazek. Sjednává si termíny s vedoucími poboček, kteří mají před sebou např. velký úkol, se kterým potřebují poradit. Na nižší pozici od vedoucího pobočky je tzv. provozní. Tato osoba má na starost především ochranu a bezpečí zaměstnanců a zákazníků. Je tedy vyškolen na všechny krizové situace jako např. požár, přepadení, bombové útoky apod., které následně řeší s příslušnými orgány. Stejně jako Coach je i provozní zaměstnán na plný pracovní úvazek. Na stejné úrovni s provozním je vedoucí servisu. Ten se stará o chod servisních služeb, které jsou zákazníkům v Decathlonu poskytovány, jako např. servis lyží a snowboardů, oprava jízdnic kol, oprava sportovního elektronického vybavení, potisk materiálů, sponzoring, ale i oddělení kas a obsluha zákazníků. Jeho úkolem je i sledovat a zlepšovat online služby pro zákazníky. Komunikuje tedy s IT oddělením, kde se inovují webové stránky Decathlonu, aplikace do chytrých telefonů a rozšiřují se možnosti objednání zboží, rezervace, vrácení zboží nebo reklamace. I jeho pracovní smlouva je na plný pracovní úvazek. Vedoucí pobočky je přímým nadřazeným týmových vedoucích, provozního a vedoucího servisu. Na každé pobočce Decathlonu je minimálně pět různých oddělení, která jsou rozřazena podle druhů sportů. Decathlon Chemnitz má například oddělení šest, a to: oddělení vodních sportů a lovu, oddělení týmových sportů, fitness oddělení, oddělení běhu a sportovní výživy, oddělení turistiky a oddělení s jízdnicí koly. K těmto oddělením patří ještě tým zaměstnanců, kteří obsluhují kasy. Počet týmových vedoucích je tedy odpovídající počtu oddělení na pobočce. Tito vedoucí mají k dispozici většinou sedm až dvanáct zaměstnanců, kteří se starají o vystavené zboží, radí a doporučují zboží zákazníkům a přebírají reklamované či vrácené zboží. Opět jsou to zaměstnanci, kteří pracují na plný pracovní úvazek.

Jak již bylo v této práci uvedeno, Decathlon věnuje celou svou pozornost zaměstnancům a jejich kariérnímu rozvoji. Cesta zaměstnance, ať už pracuje na jakémkoliv oddělení, k pozici vedoucího pobočky nebo k pozici Coach není v Decathlonu nespílitelným snem. Jedna z možností, která může dopomoci ke kariérnímu růstu v rámci společnosti, je studium na Decathlon akademii, po jejímž absolvování získá zaměstnanec dostatečné množství informací a zkušeností, aby se stal týmovým vedoucím. Toto studium však není

k postupu na lepší pozici nutné. Decathlon akceptuje i vzdělání z jiných akademií nebo vysokých škol. Nejpersvědčivějším benefitem při přijímacím pohovoru na pozice týmový vedoucí, vedoucí pobočky, provozní nebo vedoucí servisu jsou nabyté zkušenosti, zodpovědnost, schopnost pracovat v týmu a loajalita. Zaměstnanec nemusí projít cestou kariérního růstu přímo, ale některé pozice, jako např. provozní, se dají přeskóčit a tak se dá z pozice vedoucího týmu stát přímo vedoucím pobočky. Někdy je podmínkou pro získání vyšší pracovní pozice mobilita zaměstnance. Decathlon upřednostňuje povýšení interních zaměstnanců před náborem zaměstnanců zvenčí, pokud se tedy shání nový vedoucí pobočky, je tato informace rozeslána do všech poboček Decathlonu dané země a všichni zaměstnanci mají právo zúčastnit se tohoto výběrového řízení. S tím je ale spojena povinnost se do daného města, po získání této pozice, odstěhovat.



Obrázek 3 Organizační struktura podniku

Zdroj: vlastní zpracování

2.2 Mzda

Zaměstnanci Decathlonu v Německu získávají mzdu časovou nebo měsíční. Časová mzda je přidělena těm, kteří pracují na smlouvu „Mini-job“, což znamená, že nesmí překročit 12 odpracovaných hodin týdně a zároveň si vydělat maximálně 450 Euro za měsíc. Měsíční mzda se týká zaměstnanců, kteří jsou zaměstnaní na částečný úvazek. Tito zaměstnanci

pracují minimálně 12 a maximálně 40 hodin týdně. Jejich smlouvy se uzavírají na 15, 20, 25, 30 nebo 40 hodin týdně, ale pracovní doba se může lišit a podle počtu směn v měsíci získá zaměstnanec svou konečnou mzdu. Základ této mzdy je vždy stejný a k němu se právě připočítávají odpracované hodiny navíc (noční směny, práce v neděli) a také bonusy za navýšení celkového obrátu a prodaného množství zboží. Mezi tyto zaměstnance se řadí studenti, učňové a vedoucí pobočky. V České republice je používaný obdobný systém. Zaměstnanci, kteří pracují na dohodu o provedení práce, nesmí překročit 300 odpracovaných hodin za rok a nejsou jim vypláceny bonusy ani podíly na celkovém obrátu. Ostatní zaměstnanci pracují na poloviční nebo plný úvazek a mají opět stanovený měsíční základ mzdy, ke kterému se připočítávají odpracované hodiny navíc, ve svátky, o víkendech a také podíl na obrátu.

3. Zaměstnanecké benefity

V této části jsou popsány zaměstnanecké benefity užívané ve společnosti Decathlon, dále výhody, které z nich plynou pro zaměstnance, důvod užití těchto benefitů v rámci motivace zaměstnanců a zlepšení konkurenceschopnosti podniku a jejich další využití.

Nynější situace na trhu, kde je těžké najít dobrého a loajálního zaměstnance, a hlavně si ho udržet, staví firmy do pozice, kdy by si měly svých zaměstnanců vážit a snažit se, aby jejich spokojenost při práci byla co nejvyšší. Decathlon je jako jedna z mála firem zaměřená na osobní rozvoj svých zaměstnanců, a to pro ně přináší nesčetně výhod na pracovišti i mimo něj. V následujících kapitolách je uvedeno, jak společnost Decathlon pečuje o své zaměstnance a staví se tak mezi přední příčky top zaměstnavatelů ve Francii.

3.1 Výhody zaměstnaneckých benefitů

Není tajemstvím, že firmy upřednostňují nepeněžní odměny pro zaměstnance, mj. z důvodu ušetření na odvodech státu. Každá finanční odměna musí být totiž zdaněna a zaměstnanec tak nezíská celou částku. Navíc podporování aktivního života zaměstnanců vede k jejich lepší kondici a předchází se tak časté absenci díky nemoci. Proto jsou v Decathlonu velmi oblíbeným nepeněžním benefitem společné sportovní akce a díky spolupráci s fitness studii a sportovními centry mají zaměstnanci možnost naplno využít této odměny za jejich práci.

Zaměstnanci Decathlonu mají 30% slevu na vlastní zboží, tím vzniká nepřímo reklama pro Decathlon, neboť zaměstnanci toto zboží používají ve svém volném čase. Přidá-li se k tomu zaměstnancova spokojenost, je záruka, že toto zboží bude dále doporučovat a vytvářet tak kolektiv potenciálních zákazníků ve svém okolí. Těchto 30 % se každý měsíc vyrovnává s vyplacením mzdy každému zaměstnanci.

3.2 Team building

Společnost Decathlon vkládá nemalé prostředky do team buildingu. Management firmy si totiž uvědomuje, jak je důležité, aby byli zaměstnanci propojeni nejen pracovními úkoly, ale také přátelstvím - team má zde nejvyšší hodnotu. Jednotlivé pobočky Decathlonu používají barometr ke změření spokojenosti zaměstnanců v otázce mezilidských vztahů na pracovišti, zda si zaměstnanci mezi sebou rozumí a nevznikají zde nějaké rozepře. Výsledky jsou poté využity pro management, který se stará o týmového ducha na pracovišti. Protože je práce v Decathlonu zaměřená na kolektivní činnosti, nelze připustit, aby si zaměstnanci nějakým stylem práci dělili a vyhnuli se tak společnému kontaktu. Z tohoto důvodu se také v Decathlonu nepraktikuje vyhlašování „zaměstnanec týdne“ a žádný ze zaměstnanců se nepředkládá jako vzor pro ostatní. Tímto se přispívá k lepší rovnováze pracovního a soukromého života, která je v dnešní době důležitá při rozhodování se uchazečů o zaměstnání, zda na danou pozici nastoupí či nikoliv.

Team building je veden v každé pobočce jinak. Na pobočce v Chemnitz se o tuto činnost starají sami zaměstnanci. Kdokoliv se může přihlásit o tuto pozici a zároveň při své práci vymýšlet aktivity, které budou vést všechny zaměstnance ke kolektivitě. Nabízí se společné sportování, odpočinkové akce, oslavy, hry, adrenalinové akce, apod. Ve většině případů je finanční stránka zajištěna ze strany společnosti a zaměstnanci se těchto akcí jen účastní. Pokud se jedná o finančně náročnější aktivity, podílí se zaměstnanci z části na financování a účast samozřejmě není povinná.

V Liberci se na team building hledí také jako na důležitou položku motivačního systému, avšak společné akce se nedějí tak pravidelně jako v Chemnitz. Navíc se zde nenabízí možnost pro zaměstnance vymýšlet akce pro celý obchod a vzít si tuto zodpovědnost na sebe. Veškeré aktivity jsou v režii managementu a zaměstnancům není vždy nabídnuto realizovat vlastní nápady. Decathlon Liberec využívá tzv. relaxpasy, které jsou vystaveny na určitou částku a zaměstnanci si sami vybírají, jak tyto vouchery využijí. Zde se pak nabízí volnost ve výběru libovolné aktivity, avšak není to ideální cesta k utužení týmového ducha.

3.3 Motivační rozhovory

Jednou ze složek motivačního systému pro zaměstnance jsou rozhovory s nadřízeným. Probíhají mezi čtyřma očima mezi zaměstnancem a jeho vedoucím, který se zajímá o zaměstnancovy potřeby, přání a stížnosti. Je to důležitý moment, který vedoucí neberou na lehkou váhu, protože se zde může odhalit mnoho důvodů, které jsou příčinou nespokojenosti zaměstnance nebo naopak jeho pozitivního přístupu k práci. Cílem vedoucího pracovníka je rozvíjet zaměstnancovy kvality a umožnit mu snazší přístup k naplnění jeho profesních cílů. Pokud tedy zaměstnanec zmíní, že by rád postoupil na vyšší pozici, musí být seznámen se všemi podmínkami a požadavky pro její dosažení. Zda bude schopen tuto pozici získat, je jen na něm, avšak musí mu to být umožněno a společnost ho silně podporuje. Dále je v tento okamžik důležité, aby vedoucí pracovník odhalil případné neshody mezi zaměstnanci a navrhl možná řešení. Jedním ze stěžejních bodů pracovní kultury v Decathlonu je spolupráce. Každý tým táhne za jeden provaz a pro navození příjemného pracovního prostředí je přátelství mezi zaměstnanci důležité. Tato metoda je nastavená i na zákazníky, kteří při nakupování v obchodech Decathlonu vnímají přátelskou atmosféru a cítí se tak být součástí této společnosti a rádi se sem vrací.

Velice silnou motivační složkou je snaha zrealizovat kariérní plán každého zaměstnance. Při motivačních rozhovorech se vše, co bylo řečeno, zapisuje do speciálních formulářů pro každého jednotlivce a poté se v čase porovnávají jeho dosažené výkony a osobní růst. Zaměstnanec tak může vidět svůj posun a dále realizovat nové cíle. K tomu patří i tzv. roční rozhovor, který slouží jako vodítko pro zaměstnance a jeho zhodnocení celého roku. Zaměření tohoto rozhovoru je hlavně na hodnocení získaného školení, průběh kariérního růstu a dosažení výsledků v zadané misi. Mise je úkol každého zaměstnance, který je dlouhodobý a má konkrétní cíl. Přiděluje se individuálně podle schopností a zkušeností zaměstnance a má zpestřovat každodenní práci.

3.4 Motivace v průběhu pracovního dne

Jako v jednom z mála podniků se v Decathlonu užívá slovní pochvala. Zaměstnanci jsou takto hodnoceni v průběhu pracovního dne a tato metoda má zde své využití. Jak se píše

v teoretické části, důležitost jedince patřit do určité skupiny je velice významná a obyčejná slovní pochvala k tomu slouží nejučinněji. Pro zaměstnance na nižších pracovních pozicích je důležité slyšet uznání od managementu a velice podporující pro ně je, když vidí, že se pracovníci z vyšších pozic umí postavit na jakoukoliv pozici v obchodě a vykonávat stejnou práci jako oni. Není tedy výjimkou, že se vedoucí celé pobočky postaví na místo prodavače nebo na kasu a obsluhuje zákazníky. Není to jen otázka toho, že jsou zaměstnanci managementu viděni v očích ostatních zaměstnanců při vykonávání těchto základních činností, ale je to i součást kariérního růstu v Decathlonu, kdy 95 % všech zaměstnanců managementu někdy pracovalo na těch nejnižších pozicích a museli se na své nynější pozice vypracovat. V České republice i v Německu se uplatňuje stejná praxe, kdy se při nahrazování volných pozic povyšují pracovníci dané či jiné pobočky a upřednostňují se před nábořem lidí z veřejného výběrového řízení. Zachovává se tak pravidlo, kdy se zaměstnanci vypracují na vyšší pozice na základě poznatků, zkušeností a seberealizace.

3.5 Jazykové kurzy

Decathlon Chemnitz pořádá pro své zaměstnance jazykové kurzy francouzštiny. Kurzy se konají přímo na pobočce a veškeré náklady na výuku přebírá Decathlon. Zaměstnanci se tak učí jazyku, který je tzv. mateřským jazykem této společnosti. Kurzy jsou zaměřené na okruhy, které se týkají obchodu, zboží, komunikace se zákazníky a běžné komunikace. Tento benefit není standardní na každé pobočce společnosti. Zaměstnanci si jí musí obstarat sami a vedení vyhodnotí, zda je to pro tým zaměstnanců přínosné.

3.6 Benefity vztahující se k pracovní pozici

Nedílnou součástí motivačního systému jsou možnosti, které dopomáhají zaměstnancům k jejich kariérnímu růstu. Pro získání vyšší pozice v managementu společnosti je nutné splnit určité podmínky, které se týkají hlavně vzdělání a praxe. Decathlon má vlastní způsob, jak zaměstnancům umožnit snazší cestu k jejich kariéře.

3.7 Decathlon Akademie a školení zaměstnanců

Společnost Decathlon nabízí svým zaměstnancům v rámci vzdělání možnost studia na vlastní univerzitě. Studenti jsou současně při studiu zaměstnaní na plný úvazek v Decathlonu a na univerzitu se dostaví jen několikrát za semestr. Studium je tedy z větší části založené na praxi a studenti se tak učí přímo v obchodě. Náplní studia je především poznání, jak fungují všechny procesy v této společnosti, jaké jsou její cíle v budoucnu a jak chce firma těchto cílů dosáhnout. Každý student si během celého studia projde všechna oddělení v rámci jedné pobočky Decathlonu, získá různá školení ohledně materiálů, služeb, bezpečnosti při práci apod. S tímto vzděláním je poté snazší, získat vedoucí pozici či se jinak angažovat ve společnosti Decathlon. V Německu se tento druh studia nazývá Dual-Studium a studenti získávají v průběhu studia plat. V České republice se toto studium bohužel nenabízí.

Již při nástupu na jakoukoliv pracovní pozici v Decathlonu získá zaměstnanec základní školení. To má především poznávací charakter a zaměstnanec se zde dozvídá vše o kultuře společnosti, tedy - jaké jsou její cíle, jakou má pozici na trhu, jaké jsou její vize, silné a slabé stránky, v čem vidí své příležitosti a jakým mottem se společnost řídí. Dále získá zaměstnanec znalosti ohledně bezpečnosti práce, obsluhy hardwaru a softwaru, které se používají při každodenní práci, a v neposlední řadě je seznámen s úkoly, které musí později plnit na svém pracovišti.

V rámci sebezdokonalování zaměstnanců nabízí Decathlon různorodá školení, která prohlubují jejich znalosti a umožňují jim větší flexibilitu na pracovišti. Nejdůležitější školení se týkají hlavně zboží a služeb, které má každé oddělení v Decathlonu trochu odlišné a zaměstnanci je musí dobře znát. Poté má každý zaměstnanec možnost získat školení i z jiných oddělení a být tak k dispozici, když je například podstava zaměstnanců, nebo v době dovolených. Někteří zaměstnanci rádi mění po určité době oddělení, kde pracují a přecházejí na jiná, kde se mohou získat nové zkušenosti.

V rámci bezpečnosti získá každý zaměstnanec bezpečnostní školení, jehož náplní jsou informace, jak se zachovat při živelné pohromě, přepadení, krádeži, bombovém útoku a jiných nebezpečných situacích. Je nutné, aby zaměstnanci věděli, jak mají postupovat při

evakuaci osob a jak přivolat pomoc. Dále je možné získat i školení na první pomoc, které se stává čím dál tím oblíbenější u zaměstnanců a zároveň přispívá k větší míře bezpečnosti v obchodě.

Decathlon poskytuje školení od svých zaměstnanců svým zaměstnancům. Nenajímá si tedy na tuto činnost žádnou externí firmu, pokud se nejedná o školení týkající se první pomoci apod, a poukazuje tak opět na důležitost týmu, když se od sebe zaměstnanci navzájem učí něčemu novému. Podle charakteru školení a počtu účastníků jsou školení prováděna na jednotlivých pobočkách, nebo na centrále. Není pravidlem, že je školitel vždy na vyšší pracovní pozici, než účastníci školení, naopak, v případech, kdy se jedná o školení zaměřené na zboží a služby, jsou školitelé většinou zaměstnanci z nižších pozic. Důvod je jednoduchý. Tito zaměstnanci se pohybují denně na pracovní ploše v obchodě, a tudíž vědí, jaké skutečnosti je třeba znát a jaké každodenní problémy je třeba řešit či vylepšit.

3.8 Decaval

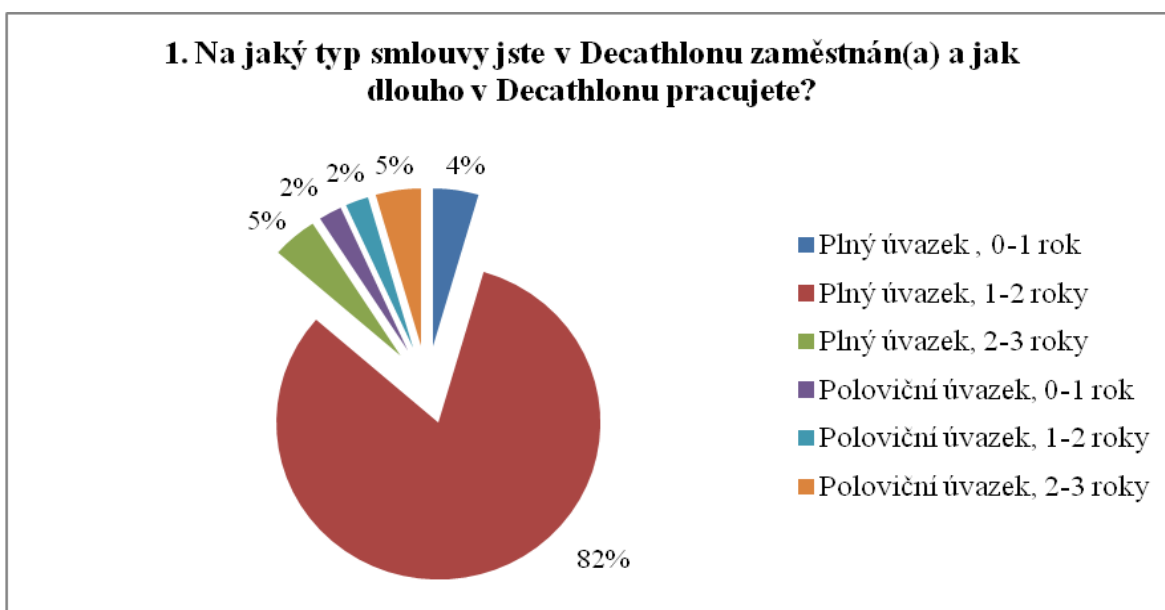
Společnost Decathlon nabízí svým zaměstnancům možnost investovat do fondu, který spravuje akcie Decathlonu. Zaměstnanci tedy nejsou přímo držiteli těchto akcií a ne celý fond se skládá jen z akcií Decathlonu. Konkrétně se jedná o 2/3 akcií Decathlonu a 1/3 akcií ostatních firem na veřejném trhu. Avšak jen zaměstnancům Decathlonu je umožněno do tohoto fondu investovat, a to v maximální výši 30 % z jejich ročního příjmu. Za poslední dva roky stoupla hodnota akcií o 9 %.

Každý rok se na konci prvního kvartálu hlásí nezávislí auditoři z Decathlon skupiny a stanovují pevnou cenu podílových listů. Externí experti pak sledují hospodářský růst společnosti za loňský rok a obzvláště pak sledují prognózy na další hospodářský rok. Konkrétně se zaměřují na možnosti růstu společnosti v dalších letech, finanční situaci podniku – WACC společnosti a také na případné investice, které by mohly být pro společnost přínosné.

4. Dotazníkové šetření

V rámci bakalářské práce bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjištění názorů zaměstnanců firmy Decathlon na jeho motivační systém a zda jsou zaměstnanci Decathlonu spokojeni ve svém pracovním prostředí. Mezi zaměstnance pobočky v Chemnitz byl dotazník rozšířen v klasické papírové verzi i online verzi, a byl anonymní. Rozdán byl padesáti zaměstnancům, odpovědělo čtyřicet čtyři. Dotazník je přiložen v příloze A.

Otázka číslo 1 se týkala typu pracovní smlouvy a doby zaměstnání.

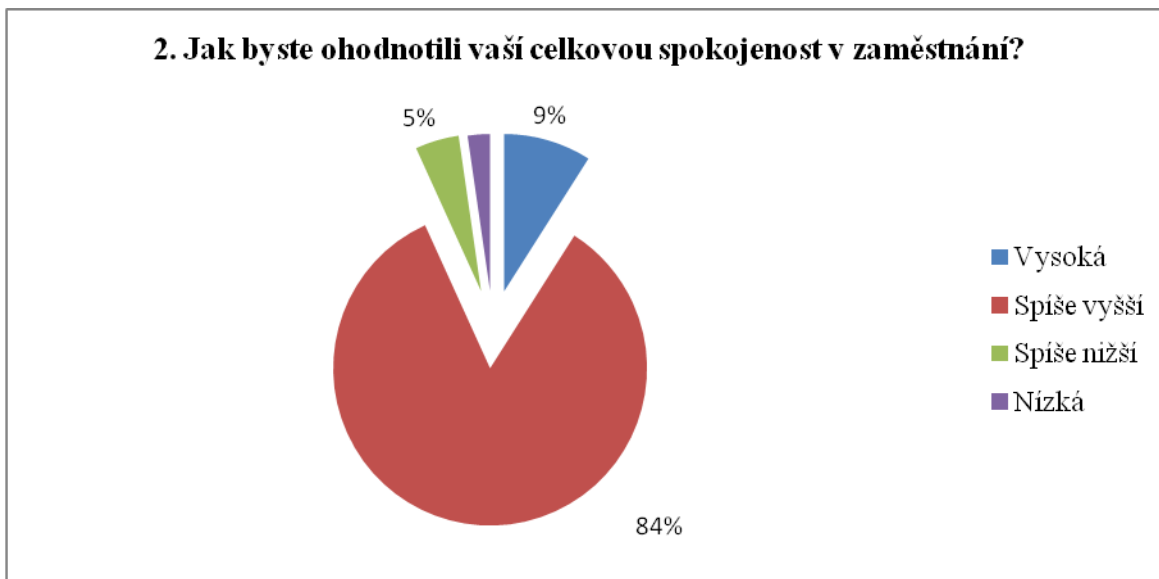


Obrázek 4: Grafické vyhodnocení otázky č. 1

Zdroj: vypracováno na základě dotazníkového šetření

Většina dotázaných, konkrétně 82 % jsou zaměstnanci, kteří pracují v Decathlonu na plný úvazek 1-2 roky. Pobočka Decathlonu Chemnitz byla založena před třemi lety. Někteří zaměstnanci od této doby stále zůstali na své pozici, jiní získali vyšší postavení a někteří společnost opustili. Z šetření lze usoudit, že většina zaměstnanců nepamatuje otevření pobočky, avšak jak je v Německu zvykem, zaměstnanci získávají pracovní smlouvu na dobu určitou (většinou na 1 rok) a většina dotázaných tak již získala prodloužení první smlouvy o další rok navíc.

Otázka druhá směřovala k celkové spokojenosti zaměstnance ve firmě.



Obrázek 5: Grafické vyhodnocení otázky č. 2

Zdroj: vypracováno na základě dotazníkového šetření

Spokojenost a pocit naplnění jsou dobře hodnocená kritéria. Častá odpověď „spíše vyšší“ říká, že se zaměstnanci celkově cítí dobře v kolektivu svých kolegů a vidí smysl své práce. Toto je spojené s kulturou společnosti, která si zakládá na týmovosti a nepodporuje individualisty, kteří odmítají pracovat v kolektivu. Náplň práce v Decathlonu je tvořena různými úkoly, které zaměstnanci zvládnou sami, avšak ve většině situací je třeba zjistit potřebné informace k zadanému úkolu od svých kolegů.

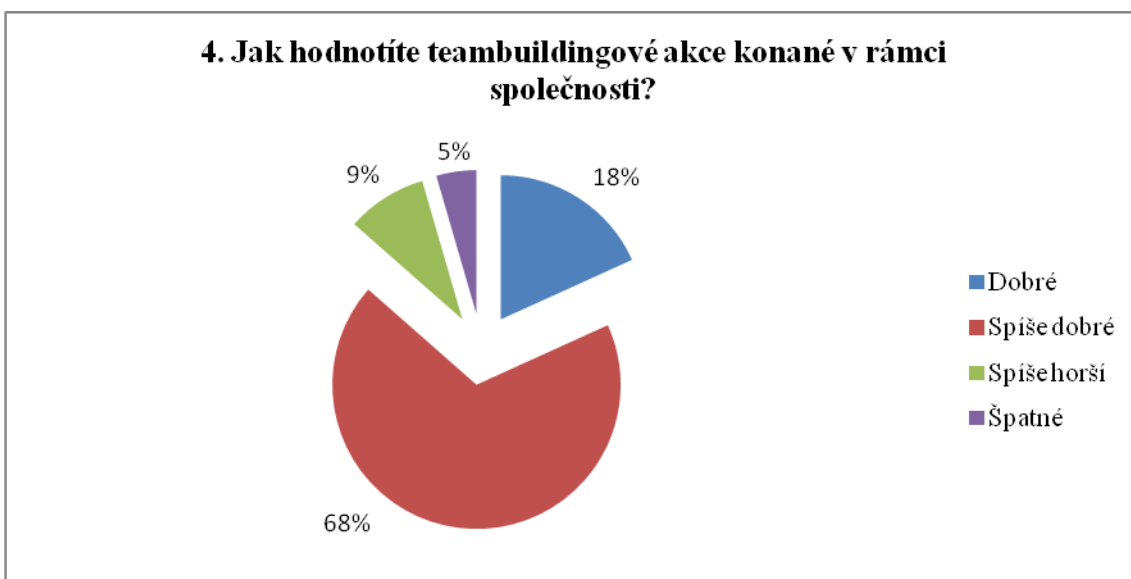
Další otázka zkoumala spokojenost zaměstnanců s kvalitou poskytovaného školení.



Obrázek 6: Grafické vyhodnocení otázky č. 3

Zdroj: vypracováno na základě dotazníkového šetření

Na prospěšnost a význam teambuildingových akcí směřovala otázka číslo 4.



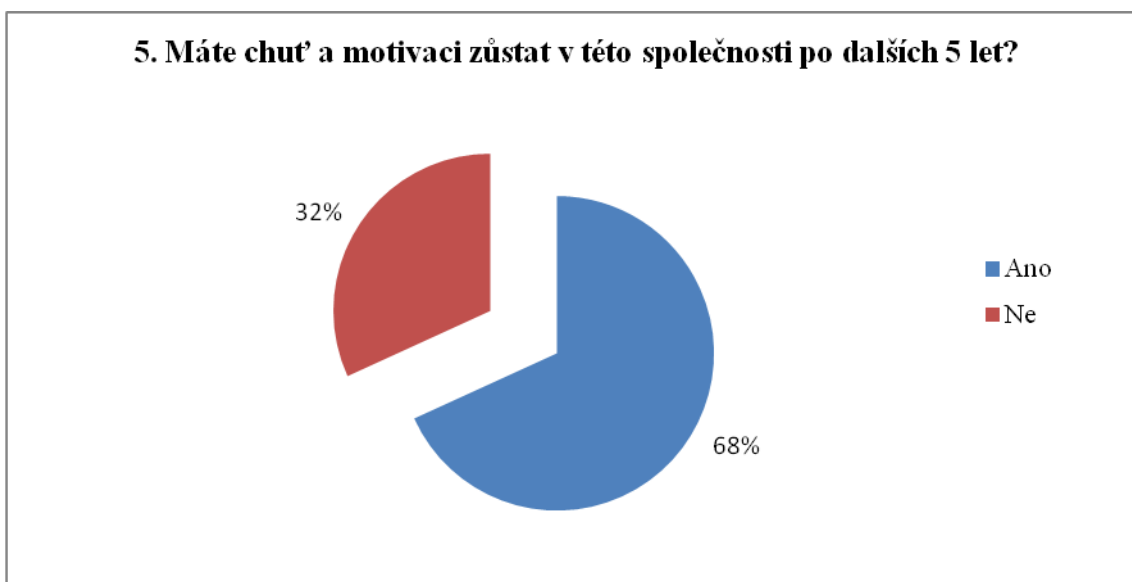
Obrázek 7: Grafické vyhodnocení otázky č. 4

Zdroj: vypracováno na základě dotazníkového šetření

Školení a teambuildingové akce jsou opět hodnocena spíše pozitivně. Toto je opět důkaz toho, že v Decathlonu pracují z valné většiny zaměstnanci, kteří mají chuť se vzdělávat a učit se novým dovednostem, které jim ulehčí jejich práci. Teambuilding funguje jako

stmelovací akce utvářející kolektiv pracovníků, kteří rádi tráví svůj volný čas spolu a účast na těchto akcích je vždy více než 50%.

Pátá otázka zkoumala, zda vidí zaměstnanci svou budoucnost ve firmě i v delším časovém horizontu.

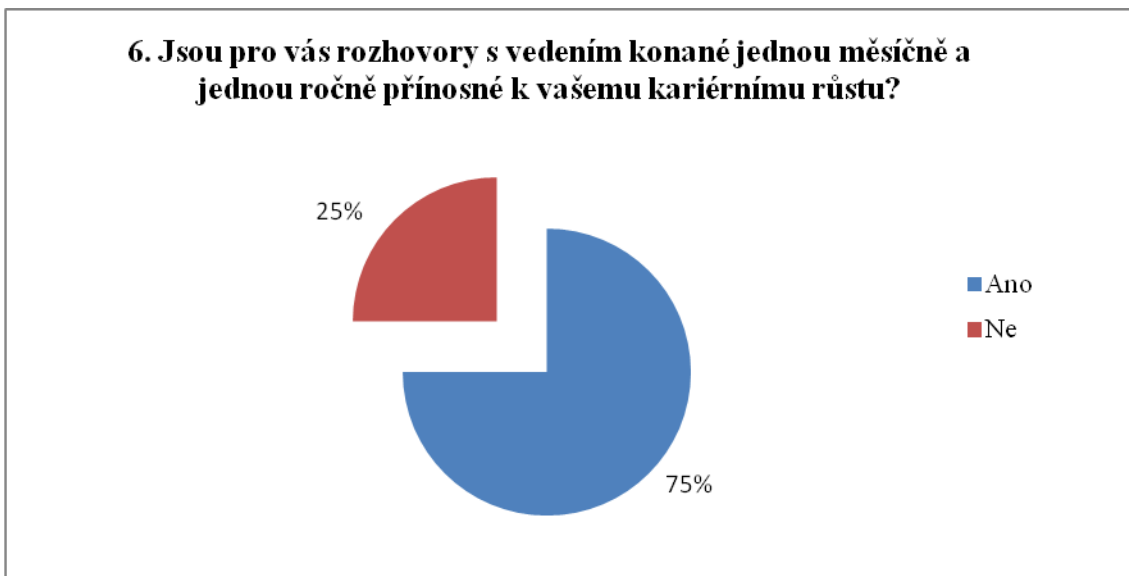


Obrázek 8: Grafické vyhodnocení otázky č. 5

Zdroj: vypracováno na základě dotazníkového šetření

Dalších 5 let by ve společnosti zůstalo 68 % dotazovaných. Jedná se opět o většinu zaměstnanců a je to dáno hlavně školským systémem v Německu. Možnost kdykoliv změnit zaměstnání mají jen zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním. Naopak ti, kteří studovali 3 roky v tzv. Dual-Studium, mají vyučení v oboru prodavač/-ka a jsou nuceni v tomto oboru zůstat. V České republice by tato odpověď byla nejspíše opačná, protože většina zaměstnanců v Decathlonu jsou studenti vysokých škol a toto zaměstnání berou jako přestupní stanici mezi obdobím studia a hledáním první práce na plný úvazek.

Význam motivačních rozhovorů pro zaměstnance zjišťovala otázka šestá.



Obrázek 9: Grafické vyhodnocení otázky č. 6

Zdroj vypracováno na základě dotazníkového šetření

Ne každý zaměstnanec Decathlonu touží po vyšší pozici, avšak motivační rozhovory na ně mají očividně dobrý dojem a ti zaměstnanci, kteří odpověděli „ano“ jsou toho názoru, že má jejich přímý nadřízený snahu podporovat je v jejich kariérním růstu.

Sedmá otázka zkoumala význam firemní kultury pro zaměstnance.

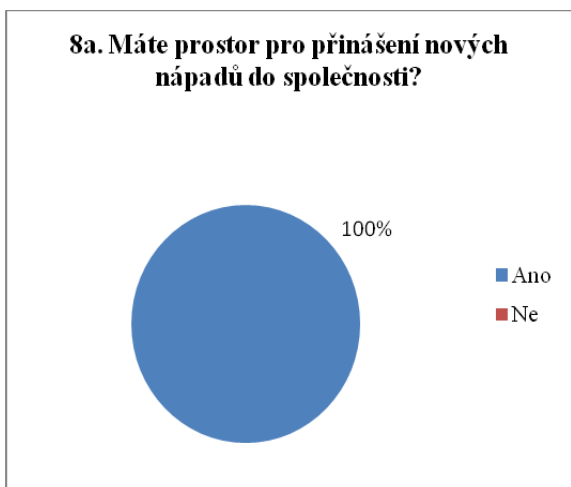


Obrázek 10: Grafické vyhodnocení otázky č. 7

Zdroj: vypracováno na základě dotazníkového šetření

Uchazeči o zaměstnání v Decathlonu neznají dokonale celou firemní kulturu, dokud nejsou přijati na některou pracovní pozici. Konkrétní požadavky firmy na zaměstnance se mohou dozvědět již z inzerované poptávky po zaměstnancích, jako např. ochota pracovat v kolektivu, jiné se dozvědí až v průběhu práce. Samozřejmě byli mezi dotazovanými i tací, kteří berou firemní kulturu jako důležitou položku v bodě rozhodování se, zda chtějí svého zaměstnavatele vyměnit, nebo zda mu zůstanou loajální. Firemní kultura je jedna z položek ovlivňující mladou generaci zaměstnanců, kteří jsou na začátku své kariérní cesty. Firemní kultura je významným faktorem ovlivňujícím dobu setrvání zaměstnanců v Decathlonu a přispívá k jejich loajalitě. Několik dotazovaných zaměstnanců se přiznalo, že jeden z hlavních důvodů, proč pracují pro Decathlon, ačkoliv nejsou na 100% spokojeni se svou prací, je tým kolegů, se kterými se dobře znají, mají pevné přátelské vztahy a každým dnem mají možnost naučit se něčemu novému při týmové práci.

Osmá otázka zkoumala, zda mají zaměstnanci prostor přicházet do firmy se svými nápady, včetně možnosti je realizovat.



Obrázek 11: Grafické vyhodnocení otázky č. 8a
Zdroj: vypracováno na základě dotazníkového šetření

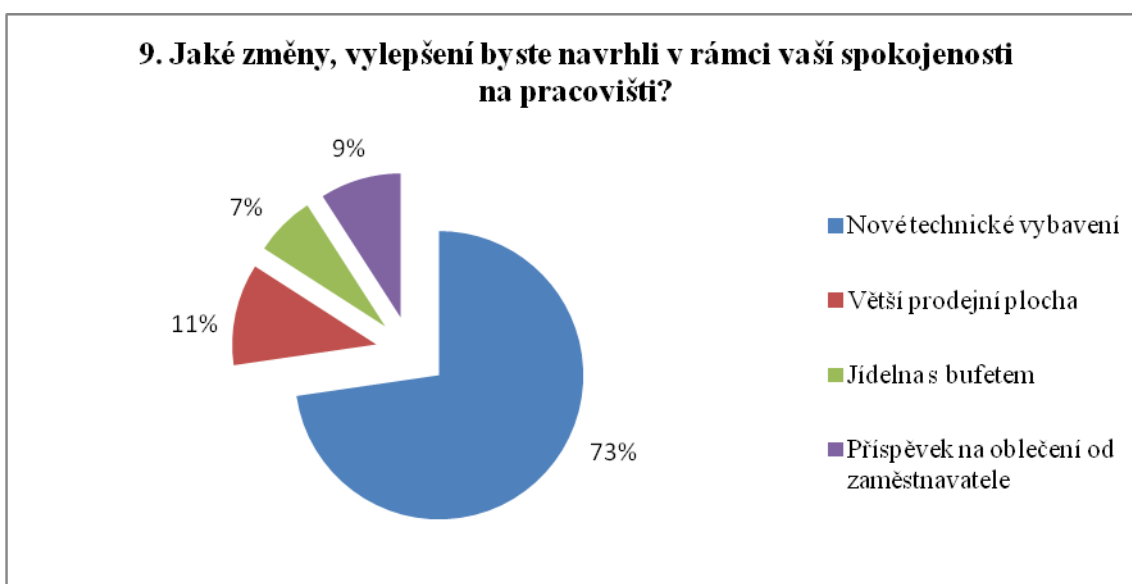


Obrázek 12: Grafické vyhodnocení otázky č. 8b
Zdroj: vypracováno na základě dotazníkového šetření

Každý zaměstnanec Decathlonu je seznámen s tím, že jsou zde pozitivně hodnoceny vlastní kreativní nápady, které mohou pomoci zvýšení prodeje, spokojenosti zákazníků i zaměstnanců. Otázkou pak je, kolik zaměstnanců této možnosti využívá a bere ji jako výzvu k sebezdokonalování. Kreativita se v Decathlonu oceňuje jednorázovými odměnami v podobě voucherů. Zároveň získá zaměstnanec více důvěry v očích vedoucích pracovníků a získá tak větší prostor k poznání chodu společnosti. S touto skutečností se pojí i samotná

akce, kdy zaměstnanec svůj nápad či projekt realizuje v praxi. K tomu je samozřejmě nutná podpora týmu kolegů a vedoucích, ale i potřebný materiál. Decathlon je v tomto ohledu plně k dispozici a i v případech, kdy zaměstnanec potřebuje k realizaci svého nápadu zakoupit nový materiál, není mu nijak bráněno. Naopak, Decathlon přejímá veškeré náklady na sebe a poskytuje tak svým zaměstnancům neomezené možnosti v jejich kreativitě. Ti jsou s touto informací seznámeni a nemají tak obavy prezentovat své prvotní nápady svým nadřízeným.

V další otázce se autorka zajímala o vylepšení, která by zaměstnanci při své práci uvítali.

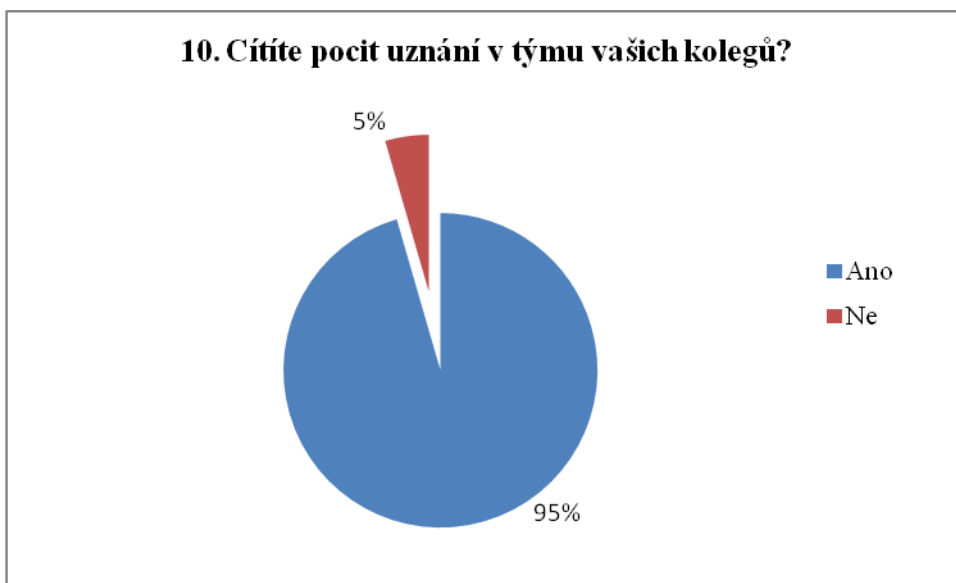


Obrázek 13: Grafické vyhodnocení otázky č. 9
Zdroj: vypracováno na základě dotazníkového šetření

Tato otázka byla otevřená. Zaměstnanci mohli vymyslet cokoliv, co by jim zpříjemnilo jejich práci. Odpovědi byly opravdu různorodé, ale nejčastěji se zaměstnanci shodli na lepším elektronickém zařízení. Nyní mají k dispozici starší model mobilních telefonů, kterými se dorozumívají se zákazníky i svými kolegy, a k tomu nosí starší model chytrých telefonů, ve kterých využívají interní software Decathlonu pro identifikaci zboží, změnu cen, apod. Decathlon má v rámci inovace a procesu vylepšování pracovního prostředí v úmyslu zakoupit takové množství elektronického zařízení zvaného tablet, aby každý zaměstnanec Decathlonu mohl tento přístroj využívat při své práci. Výhodou je větší display, který je ideálnější pro přehlednost především při objednání zboží pro zákazníky nebo obchod a také se tím urychlí komunikace mezi zaměstnanci, kteří si budou moci své

pracovní emaily vyřešit ihned a nebudou muset hledat volný počítač v kanceláři open-space. Tato otázka ale také závislá na povaze člověka a v kolektivu takového počtu lidí se vždy najde někdo, kdo není připravený na změnu.

Následující otázka se zaměřila na to, zda zaměstnanci cítí pozitivní reakci na svou práci ze strany ostatních spolupracovníků.



Obrázek 14: Grafické vyhodnocení otázky č. 10
Zdroj: vypracováno na základě dotazníkového šetření

Pocit uznání je v Decathlonu prioritou. S tímto jsou spojené následující dvě otázky, které ukazují důležitost týmové práce a přátelství na pracovišti. Pokud totiž na pracovišti vznikne konflikt, vedení se snaží o jeho vyřešení a není žádoucí, aby se zaměstnanci mezi sebou nedokázali domluvit. Pracovní náplní v Decathlonu sice není komunikace s kolegy, ale většina úkolů není proveditelná, pokud se např. dva zaměstnanci z rozdílných oddělení spolu nedohodnou na jednom řešení. Dle názoru autorky se díky této politice do Decathlonu hlásí jen uchazeči, kteří mají rádi kolektivní práci. V opačném případě pak zaměstnanci Decathlon rychle opouštějí, protože individuální práce a výkony nejsou součástí Decathlon kultury.

Jedenáctá otázka zkoumala spokojenost zaměstnanců s výší mzdového ohodnocení.

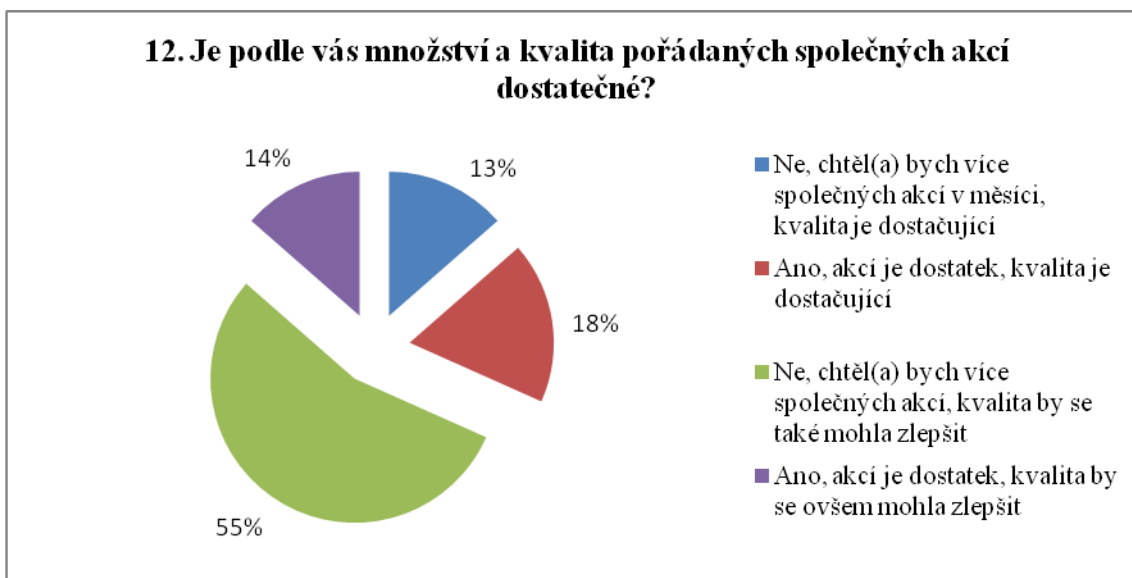


Obrázek 15: Grafické vyhodnocení otázky č. 11

Zdroj: vypracováno na základě dotazníkového šetření

S výší mzdy jsou většinou zaměstnanci spokojeni. Toto je dané mj. tím, na jaký úvazek jsou zaměstnáni. Německo má stanoveno minimální mzdu, která je ale vyplácena jen těm, kteří jsou u Decathlonu zaměstnáni na 12 hodin v týdnu. Tito zaměstnanci jsou většinou studenti, kteří mají více zaměstnání nebo naopak nepotřebují pracovat častěji. Dotazník vyplnili ale většinou zaměstnanci, kteří pracují na plný úvazek, a to minimálně 1 rok. To znamená, že jejich mzda je vyšší než minimální a její součástí jsou i procenta z celkového prodeje a další příplatky. Decathlon není v Německu zaměstnavatelem, který by vyplácel jednu z nejvyšších mezd, avšak i přesto jsou zaměstnanci z větší míry spokojeni se svou mzdou.

V další otázce byl zkoumán význam společných akcí pro dobrou atmosféru v kolektivu.



Obrázek 16: Grafické vyhodnocení otázky č. 12

Zdroj: vypracováno na základě dotazníkového šetření

Společné akce jsou pořádané jedenkrát do měsíce a mají většinou sportovní náplň. Decathlon tak podporuje upevňování vztahů mezi zaměstnanci. Týmové sporty jsou ideální k budování důvěry a spolupráce mezi kolegy, čehož Decathlon chce dosáhnout. Autorka práce je za tyto aktivity ve firmě také zodpovědná, poto jsou pro ni odpovědi na tuto otázku důležité a inspirují ji při přípravě akcí v dalších měsících. Pravdou je, že ne každý zaměstnanec Decathlonu má sport jako nejoblíbenější hobby. Je tedy nutné a zároveň férové, pokud jsou společné akce různorodé. Každý má pak možnost najít si svou oblíbenou aktivitu, která ho bude bavit a tím lépe bude tato činnost působit jako motivační stimul. Zaměstnanci svými odpověďmi ukázali, že by se měla frekvence akcí zvýšit. Je tedy na zodpovědné osobě, aby zajistila alespoň dvě akce v měsíci, které budou mít nejlépe různou náplň, aby si mohl každý zaměstnanec svou akci naplno užít.

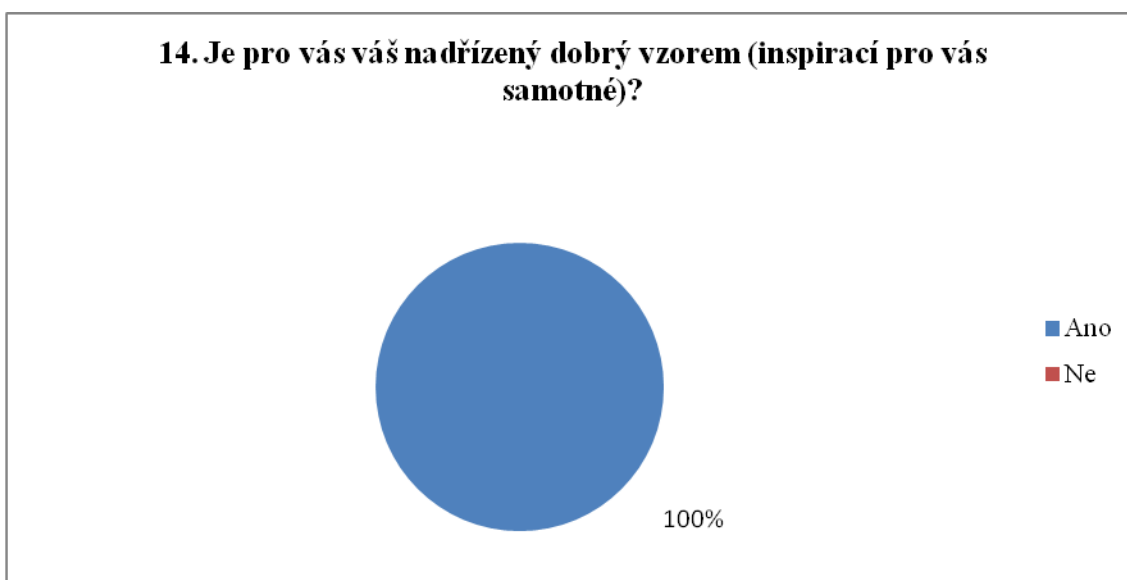
Navazující otázka zjišťovala, zda společné akce mají potenciál zlepšit výkonnost zaměstnanců, tj. zda díky těmto akcím jsou lidé v práci spokojenější a tím se to projeví i na jejich pracovním úsilí.



Obrázek 17: Grafické vyhodnocení otázky č. 13
Zdroj: vypracováno na základě dotazníkového šetření

Z odpovědí vyplynulo, že společné akce pořádané pro zaměstnance mají vždy pozitivního ducha a každý ze zaměstnanců má plno vzpomínek na tyto chvíle. Není pravidlem, že po každé akci mají zaměstnanci více energie a podávají lepší výkony v práci, avšak jejich nálada je očividně lepší a přibývají tím i témata k hovoru s ostatními kolegy.

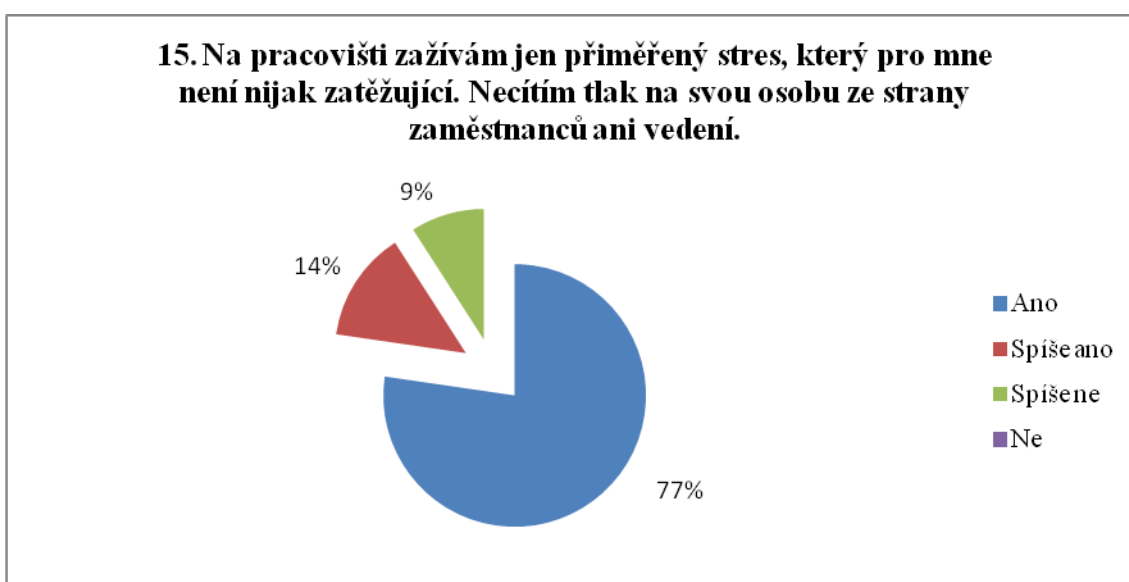
Autorku zajímal i vztah zaměstnanců k jejich nadřízené osobě.



Obrázek 18: Grafické vyhodnocení otázky č. 14
Zdroj: vypracováno na základě dotazníkového šetření

Stoprocentní odpověď „ano“ ji vůbec nepřekvapila. Jak již bylo mnohokrát v této práci zdůrazněno, Decathlon učí vzájemnému respektu mezi kolegy bez ohledu na jejich pracovní pozici. Tím se docílí situace, ve které se od sebe kolegové rádi učí. Dalším významným faktorem jsou zde pravidelné rozhovory, které jsou mezi čtyřma očima mezi vedoucím týmu a jeho zaměstnancem. Tyto rozhovory jsou vedené jako vzájemná výměna informací, přání a požadavků. Není výjimkou, že i zaměstnanci mají svá očekávání na své nadřízené, a na nich poté je, zda tyto požadavky akceptují a svému zaměstnanci tak např. v něčem ustoupí. Všechny změny vyžadované zaměstnanci i vedoucím jsou prodiskutovány a obě strany se domluví na společném kompromisu. Díky výsledkům z tohoto šetření se zdá, že tato metoda má úspěch a funguje dobře.

Otázka patnáctá se týkala toho, zda zaměstnanci při své práci pocítují stres.



Obrázek 19: Grafické vyhodnocení otázky č. 15
Zdroj: vypracováno na základě dotazníkového šetření

Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, přiměřený stres na pracovišti je vítaným motivačním faktorem. Někteří zaměstnanci potřebují cítit nepřetržitý tlak, který jim pomáhá k větší efektivitě při práci. Odpověď „spíše ano“ vypovídá o tom, že se mírný stres někdy promění ve větší míru stresu, která už není tolik příjemná, avšak dá se s ní počítat a zaměstnanci, kteří mají chuť pracovat v obchodě, již vědí, že je tato vyšší míra stresu nevyhnutelná. V Německu jsou všechny obchody o nedělích zavřené, proto jsou obchodníci připraveni, že v pátky a soboty musí být na pracovišti více zaměstnanců,

přičemž se očekává i vyšší návštěvnost zákazníků a s tím jsou spojeny i stresové situace, které v těchto dnech probíhají ve vyšší míře než obvykle. Zaměstnanci Decathlonu jsou většinou silné osobnosti, které berou stres jako výzvu a snaží se i těchto náročných momentech vydat ze sebe maximum.

Další otázka zjišťovala ochotu zaměstnanců měnit v rámci firmy pracovní oddělení.



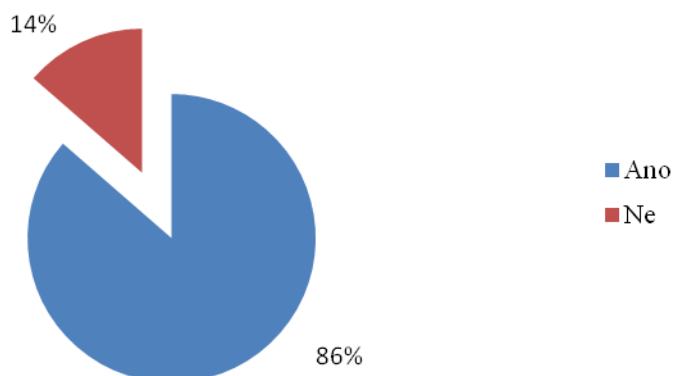
Obrázek 20: Grafické vyhodnocení otázky č. 16

Zdroj vypracováno na základě dotazníkového šetření

Nejčastější odpovědí na tuto otázku bylo „spíše ne“. Dle názoru autorky je tento fakt dán povahou lidí v Německu. Jak již bylo zřejmé u otázky elektronického vybavení, dělí se zaměstnanci na ty, kteří rádi uvítají změnu a na ty, kteří jsou rádi v zaběhnutém cyklu a prostředí a neradi toto mění. Dalším důvodem by mohla být i povinnost učit se opět od začátku nové věci, což by nemuselo být příjemné pro některé zaměstnance, kteří pracují pro Decathlon delší dobu a museli by se tak „snížit“ na pozici úplných nováčků.

Poslední otázka dotazníku směřovala k tomu, zda zaměstnanci dostávají na svou práci zpětnou vazbu od zaměstnavatele a zda jim to pomáhá při zlepšování jejich výkonnosti.

17. Dostávám pravidelně zpětnou vazbu, která mi pomáhá poznat sama sebe a motivuje mne k lepším výkonům.



Obrázek 21: Grafické vyhodnocení otázky č. 17

Zdroj: vypracováno na základě dotazníkového šetření

K práci v týmu patří nepochybně i dobrá komunikace. Je nutné vystihnout „dobrá“, protože v situacích, kdy je komunikace jen prostředkem sdělení, není možné, aby kdokoliv získal zpětnou vazbu a mohl tak zjistit, jak působí jeho vystupování na jeho okolí. Pravidelná zpětná vazba je zaručenou inspirací ke zdokonalení sebe sama, pokud má o toto zaměstnanec zájem. Z odpovědí je zřejmé, že to tak zaměstnanci i vnímají.

5. Shrnutí, návrhy a doporučení

Motivační systém ve firmě Decathlon je podle autorky dobře nastaven na kariérní i osobní růst zaměstnanců a není potřeba ho měnit. Výsledky z dotazníkového šetření ukazují, že tento systém funguje i v praxi a zaměstnanci jsou s ním z větší části spokojeni. Jednou z mála hrozeb, která by mohla vzniknout, je pocit rutiny u zaměstnanců, kteří ve firmě pracují déle než dva roky a nemají v plánu ucházet se o vyšší pracovní pozici. Jejich práce se jim tak může stát nudnou a mohou ztratit motivaci k pracovním výkonům. V tomto případě by se autorka zaměřila na obsah motivačního systému a navrhla malé změny. Například zavedení tzv. Cafeteria systému by mohlo zaměstnance povzbudit v jejich práci a motivovat je k dosažení výkonů, za které by si mohli vybrat svou odměnu. Tento systém by měl mít v takto velké společnosti úspěch, jelikož se jedná o strategicky vymyšlenou formu odměn, které jsou tvořené širokou škálou různých kulturních, sportovních, nákupních a mnoha jiných možností, ze kterých si sám zaměstnanec vybere, podle svého uvážení. Decathlon by tímto podpořil i svou myšlenku zaměření se na zaměstnance a jejich potřeby a podpořil by jejich kvalitní životní styl, který je v nynější době důležitým aspektem v otázce loajality k zaměstnavateli.

Jako v každé firmě, která zaměstnává velké množství zaměstnanců, i v Decathlonu se někdy vyskytuje problém s komunikací mezi zaměstnanci. V některých situacích může tato skutečnost zkomplikovat denní chod obchodu, což není žádoucí. Firma by se tak měla zaměřit na pořízení nových elektronických zařízení, které umožní zaměstnancům rychlejší přístup k intranetu firmy. Většina zaměstnanců neplní jen obvyklou pracovní náplň, avšak zajímá se i o jiné aktivity v rámci podniku. Z tohoto hlediska je tedy nutné, aby měli zaměstnanci vždy přístup k důležitým kontaktům (dodavatelé, sponzoři, zákazníci) a aby veškerá komunikace probíhala nejlépe v otevírací době obchodu. Tím by se zvýšila pravděpodobnost obdržení odpovědi od druhé strany a veškeré procesy a problémy by se tak daly řešit operativně. Zaměstnanci by také byli určitě potěšeni, pokud by tuto komunikaci nemuseli řešit z domova ve svém volném čase, jak se někdy stává.

Ze strany zaměstnanců je negativně vnímána malá prodejní plocha. Obchod je umístěn přímo v centru města Chemnitz, což komplikuje některé služby pro zákazníky, jako např. možnost parkování. Decathlon nemá vlastní parkoviště pro zákazníky, čímž vzniká delší

doba příjezdu a odjezdu zákazníků, kteří musí předem plánovat, kde své auto v době nakupování nechají. Sami zaměstnanci by uvítali, kdyby se na prodejní plochu vešlo více zboží, jelikož pobočka Decathlonu v Chemnitz patří v Německu mezi předních pět obchodů s nejvyšším obratem a je tu proto potenciál k prodeji ještě většího množství zboží. Zároveň by tak Decathlon ušetřil na nákladech za dopravu objednávek, které se vytvářejí velice často přímo na obchodě a zboží se poté rozváží buď přímo k zákazníkům domů, nebo na pobočku, kde si ji mohou zákazníci vyzvednout.

Na základě výsledků z dotazníkového šetření a osobních zkušeností autorky byly navrženy tyto změny v motivačním systému a organizaci celkově. Některé změny je možné zajistit v krátkodobém horizontu, konkrétně řešení týkající se škály odměn pro zaměstnance, které se dají uskutečnit kooperací s jinými organizacemi, wellness a fitness centry, kluby, apod. Z dlouhodobého hlediska je nutné nahlížet na změny v kompletní výměně elektronických zařízení, které zaměstnanci denně užívají ke své práci. K tomu je nutné i kvalitní školení, aby se předešlo otázkám ohledně zacházení s přístroji. Zvětšení prodejní plochy se dá považovat za nejvíce komplikovaný krok, který je propojen s návštěvou různých úřadů, vystavení povolení, stavebními změnami v obchodě apod. Na tento krok by musel podnik vytvořit plán a pracovat s externími firmami, jejichž služby by prodražily celý projekt.

Závěr

Hlavním cílem této práce bylo rozebrat motivační systém ve společnosti Decathlon, konkrétně na pobočce, která se nachází ve městě Chemnitz v Německu. K porovnání sloužila pobočka stejné společnosti v Liberci. S oběma provozovny má autorka osobní zkušenosti, které se snažila maximálně využít pro potřeby této práce. Její zkušenosti byly nabyty během tří let, z čehož první polovinu strávila jako zaměstnankyně v Liberci a druhou v Chemnitz. Na obou pobočkách pracovala jako obsluha na kase, ale vyzkoušela si i práci na odděleních, sestavovala plán společných aktivit pro zaměstnance, realizovala je a v neposlední řadě sestavovala plán směn na základě dispozic od zaměstnanců.

V teoretické části byly popsány pojmy motivace, motivační systém, motivy, stimuly a lidské zdroje. Dále byla věnována pozornost důležitosti lidských zdrojů v podniku, motivaci a loajalitě zaměstnanců. Popsány byly i motivační systém podniku z teoretické stránky, význam dobrých vztahů na pracovišti, firemní kultura a bylo upozorněno na jejich důležitost v rámci podniku.

Autorka si položila otázku, zda motivační systém Decathlonu pomáhá v jeho konkurenceschopnosti mezi ostatními zaměstnavateli. Zaměřila se hlavně na názory od zaměstnanců, kteří vyslovili svůj postoj ke stávajícímu motivačnímu systému a upozornili na chyby, které se v něm vyskytují. Jako metodiku zvolila dotazníkové šetření, které bylo anonymní.

Výsledky šetření ukázaly, že celková spokojenost s motivačním systémem na pobočce v Chemnitz je vysoká. Autorka tento výsledek připisuje také osobnímu charakteru Němců a školskému systému v Německu. Školský systém se značně liší od toho českého a hodně mladých lidí si vybírá možnost studia spojeného s praxí tzv. Dual-Studium. Po absolvování tohoto typu studia mají mladí lidé tříletou praxi v oboru, kterou mohou dále rozvíjet u stejného či jiného zaměstnavatele. Protože tento typ studia v České republice není realizován, vypadá situace mladých studentů trochu odlišně, a to hlavně v přístupu k práci. Čeští studenti smýšlejí o práci při studiu jako o tzv. mezistanici, která bude po absolvování studia překonána, a poté si najdou své první zaměstnání, které teprve bude navazovat na jejich vystudovaný obor. Díky tomuto přístupu je autorka názoru, že se němečtí

zaměstnanci více a dříve ztotožňují se svým zaměstnáním a mají ke svému pracovišti lepší vztah než zaměstnanci v Čechách. Tento závěr se samozřejmě nedá zobecnit plošně na všechny pobočky Decathlonu, avšak z poznatků autorky lze konstatovat, že to takto funguje ve dvou výše zmíněných pobočkách.

Výzkumné předpoklady, které byly stanoveny na začátku, byly vyhodnoceny na základě dotazníkového šetření a poznatků nabytých autorkou z každodenní pracovní atmosféry ve firmě.

Prvním předpokladem bylo tvrzení „Motivační systémy firmy se od sebe liší podle toho, ve které zemi pobočka firmy sídlí“. Toto bylo z větší části potvrzeno tou skutečností, že se sami zaměstnanci Decathlonu se mohou podílet na tvoření motivačního systému. Lze tedy předpokládat, že jejich návrhy budou různorodé, neboť každý má své vlastní představy o nejvhodnějších motivačních faktorech. Jak již bylo zmíněno, sama autorka je zodpovědná za vymyšlení, přípravu a realizaci společných akcí pro zaměstnance, které mají podpořit týmovost a vzájemné vztahy mezi zaměstnanci. I její představy o ideálních stimulech jsou tedy zahrnuty do jednoho z motivačních systémů, který je reálně využíván na pobočce Decathlonu v Chemnitz. Z kulturního hlediska je zde také významná odlišnost v preferencích společných akcí. V České republice jsou zaměstnanci více nakloněni sportovním a adrenalinovým akcím, v Německu jsou více v oblibě společné večeře nebo sledování sportovních přenosů. Nutné je však zdůraznit, že základ motivačního systému je v obou sledovaných zemích shodný, zejména v každodenním pracovním prostředí, kde jsou všichni vedoucí zaměřeni na svůj tým zaměstnanců a snaží se jim napomoci v jejich profesním růstu.

Dalším z předpokladů bylo tvrzení „V motivačním systému hrají větší roli nepeněžní benefity“. Potvrzením byly odpovědi v dotazníku, které se týkaly firemní kultury, respektu mezi zaměstnanci a společných akcí. Zaměstnanci Decathlonu nepovažují svou práci pouze za činnost, kterou vydělávají peníze. Vidí zde i potenciál v navazování nových kontaktů s lidmi, přístupu k informacím a budování svého kariérního portfolia. O tomto vypovídá i vysoká účast na školeních a společných akcích pořádané Decathlonem.

Třetí předpoklad „Motivační systém firmy je důvodem nízké fluktuace zaměstnanců“ zkoumal, zda má motivační systém vliv na loajalitu zaměstnance k zaměstnavateli. V Německu lze tento výrok potvrdit, v České republice nikoliv. Důvodem pro potvrzení byla především kladná odpověď zaměstnanců v dotazníkovém šetření na otázku, zda jsou motivováni k dalším pěti letům práce pro Decathlon, a informace z personálního oddělení o nízké míře fluktuace.

Seznam použité literatury

Citace

[1] ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: GRADA Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

[2] MAY, Douglas R., Richard L. GILSON a Lynn M. HARTER „The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work“, Journal of Occupational and Organizational Psychology. Vol. 77. U.S., 2004. ISSN: 09631798. (strana 11-37)

[3] ARMSTRONG, Michael. Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice. United Kingdom: Ashford Colour press Ltd, 2014. ISBN 978 0 7494 6964 1, E-ISBN 978 0 7494 6965 8. (strana 170)

[4] ADAIR, John. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1. (strana 14, 150 a 168)

[5] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: GRADA, 2007. ISBN: 978-80-247-1407-3. (strana 789)

[6] REECE, L. Barry a Rhonda BRANDT. Effective Human Relations in Organizations. Houghton Mifflin Company, U.S.A., 1996. ISBN: student text: 0-395-74005-3.

[7] PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro Vás lidé rádi pracovali. Praha: GRADA, 2007. ISBN: 9788024719917.

[8] BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN: 978-80-251-2235-8. (strana 42)

[9] ANON. Millennials neboli generace Y a jejich zaměstnavatelé: Naučí se spolu vycházet? [online]. [cit. 2016-09-16]. Dostupné z: <http://www.prumysl.cz/pruzkum-millennials-neboli-generace-y-a-jejich-zamestnavatele-nauci-se-spolu-vychazet/>.

- [10] KHAN, William. A. „Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work.“, Academy of Management Journal. Boston University, 1990. (strana 692-724)
- [11] NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. Motivation – Best of Edition. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH and Co. KG, 2011. ISBN: 978-3-648-02416-4. (strana 10)
- [12] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2009. ISBN: 978-80-7261-169-0.
- [13] PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro Vás lidé rádi pracovali. 2. vydání. Praha: GRADA, 2010. ISBN: 978-80-247-3447-7. (strana 13-24)
- [14] GELONA, Joe. Does thinking about motivation boost motivation levels? [online]. [cit. 2017-01-31]. Dostupné z: http://www.sgcp.org.uk/sgcp/publications/the-coaching-psychologist/the-coaching-psychologist_home.cfm.
- [15] ANON. Nepeněžní odměny mohou být nádherné. [online]. [cit. 2016-10-02]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/33820-nepenezni-odmeny-mohou-byt-nadherne/>.
- [16] STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. Personalistika 2007-2008. Praha: ASPI, 2007. ISBN: 978-80-7357-239-6. (strana 897)
- [17] ANON. Spokojenost v zaměstnání a výkonnost. [online]. [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: http://www.bozpinfo.cz/knihovna-bozp/citarna/tema_tydne/svzav08.html.
- [18] ŠINDLÁŘOVÁ, J. Základy sociologie – přednášky. 2. vydání. Brno: MZLU, 2001. ISBN: 80-7157-547-X. (strana 68)
- [19] HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Praha: GRADA, 2006. ISBN: 80-247-1458-2. (strana 128)
- [20] THOMSON, Rosemary. Managing people. Australia: ASPI, 2007. ISBN: 978-80-7357-267-9. (strana 241)

Seznam příloh

| | | |
|------------------|----------------------|-----------|
| Příloha A | Dotazník..... | 58 |
|------------------|----------------------|-----------|

Příloha A Dotazník

1. Na jaký typ smlouvy jste v Decathlonu zaměstnán(a) a jak dlouho v Decathlonu pracujete?

- Plný úvazek, 0-1 rok
- Plný úvazek, 1-2 roky
- Plný úvazek, 2-3 roky
- Poloviční úvazek, 0-1 rok
- Poloviční úvazek, 1-2 roky
- Poloviční úvazek, 2-3 roky

2. Jak byste ohodnotili vaší celkovou spokojenost v zaměstnání?

- Vysoká
- Spíše vyšší
- Spíše nižší
- Nízká

3. Jak byste ohodnotili kvalitu školení a dalšího vzdělávání v rámci společnosti?

- Dobrá
- Spíše dobrá
- Spíše horší
- Špatná

4. Jak hodnotíte teambuildingové akce konané v rámci společnosti?

- Dobré
- Spíše dobré
- Spíše horší
- Špatné

5. Máte chuť a motivaci zůstat v této společnosti po dalších 5 let?

- Ano
- Ne

6. Jsou pro vás rozhovory s vedením konané jednou měsíčně a jednou ročně přínosné k vašemu kariérnímu růstu?

- Ano
- Ne

7. Je pro vás firemní kultura (tykání se všemi zaměstnanci, cíle společnosti, zaměření na týmovou práci) důvodem, proč v této společnosti pracujete?

- Ano
- Ne

8. a) Máte prostor pro přinášení nových nápadů do společnosti?

b) Máte možnost je zkusit zrealizovat?

- Ano
- Ne

9. Jaké změny, vylepšení byste navrhli v rámci vaší spokojenosti na pracovišti?

.....

10. Cítíte pocit uznání v týmu vašich kolegů?

- Ano
- Ne

11. Jste spokojeni s výší vaší mzdy?

- Ano
- Ne

12. Je podle vás množství a kvalita pořádaných společných akcí dostatečné?

- Ne, chtěl(a) bych více společných akcí v měsíci, kvalita je dostačující
- Ano, akcí je dostatek, kvalita je dostačující
- Ne, chtěl(a) bych více společných akcí, kvalita by se také mohla zlepšit
- Ano, akcí je dostatek, kvalita by se ovšem mohla zlepšit

13. Jsou pro vás společenské a sportovní akce pořádané zaměstnavatelem důležité, protože díky nimž podáváte větší výkony na pracovišti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Je pro vás váš nadřízený dobrý vzorem (inspirací pro vás samotné)?

Ano

Ne

15. Na pracovišti zažívám jen přiměřený stres, který pro mne není nijak zatěžující. Necítím tlak na svou osobu ze strany zaměstnanců ani vedení.

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

16. Mám chuť vyzkoušet práci i na jiných oddělení a dozvědět se tak co nejvíce informací o obchodě.

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

17. Dostávám pravidelně zpětnou vazbu, která mi pomáhá poznat sama sebe a motivuje mne k lepším výkonům.

Ano

Ne