

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2015

Karla Maříková



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Bakalářská práce

Specifika řízení lidských zdrojů v maloobchodě

Vypracovala: Karla Maříková

Vedoucí práce: Ing. Bc. Srbová Alena, Ph.D.

České Budějovice 2015

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

Jméno a příjmení: **Karla MAŘÍKOVÁ**
Osobní číslo: **E14818**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Specifika řízení lidských zdrojů v maloobchodě**
Zadávací katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

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

Cíl práce:

Na základě porovnání řízení lidských zdrojů ve vybraných maloobchodních jednotkách v ČR a v Německu vytvořit doporučení pro vybranou maloobchodní jednotku.

Metodický postup:

1. Studium teoretických východisek
2. Provedení terénního výzkumu
3. Zhodnocení výzkumu
4. Závěr a interpretace výsledků

Rámcová osnova:

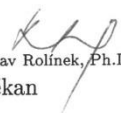
1. Úvod. 2. Literární rešerše. 3. Cíle a metody. 4. Analýza a syntéza poznatků z realizovaných průzkumů. 5. Závěr. 6. Seznam literatury. 7. Přílohy. 8. Resumé

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:


Armstrong, M. (2011). *How to manage people.* London: Cogan Page.
Kociánová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj.* Praha: Grada Publishing.
Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků.* Praha: Grada.
Pražská, L. (2002). *Obchodní podnikání: retail management.* Praha: Management Press.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Bc. Alena Srbová**
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**

17 
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
L.S.
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studenteká 13 (25)
370 05 České Budějovice


Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 27. ledna 2014

Prohlášení:

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci na téma Specifika řízení lidských zdrojů v maloobchodě jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 10. 04. 2015

.....

Karla Maříková

Poděkování:

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Bc. Aleně Srbové za její cenné rady, připomínky a odborné vedení během zpracování mé bakalářské práce. Také bych chtěla poděkovat všem respondentům, kteří se zúčastnili mého dotazníkového šetření a všem německým i českým přátelům, kteří mi pomáhali s překladem dotazníku.

Obsah

1 Úvod.....	8
2 Literární rešerše	9
2.1 Obchod.....	9
2.1.1 Velkoobchod.....	10
2.1.2 Maloobchod	11
2.2 Lidské zdroje a jejich řízení.....	13
2.3 Specifika řízení lidských zdrojů v maloobchodě.....	14
2.3.1 Funkce a úkoly řízení lidských zdrojů	15
2.3.2 Plánování, získávání a výběr pracovníků	17
2.3.3 Motivace pracovního chování.....	19
2.3.4 Výchova a vzdělávání zaměstnanců	22
2.3.5 Hodnocení výkonu zaměstnanců	24
2.3.6 Mzdový systém a odměny	24
2.3.6.1 Mzda a mzdová politika firmy.....	24
2.3.6.2 Formy mezd	25
2.3.6.3 Sociální výhody	25
2.3.7 Ochrana zdraví a bezpečnost při práci	26
2.3.8 Typy pracovních úvazků a přestávky	27
2.3.8.1 Typy pracovních úvazků.....	27
2.3.8.2 Přestávky.....	28
2.4 Marketingový výzkum.....	29
2.4.1 Proces marketingového výzkumu.....	30
2.4.2 Druhy marketingového výzkumu	30
2.4.2.1 Kvalitativní výzkum a jeho metody.....	31
2.4.2.2 Kvantitativní výzkum a jeho metody.....	32

3 Cíle, hypotézy a metodika	34
3.1 Cíl Práce.....	34
3.2 Hypotézy	34
3.3 Metodický postup	35
4 Vlastní práce	36
4.1 Plán výzkumu	36
4.2 Vyhodnocení dotazníků	37
4.3 Zhodnocení hypotéz.....	61
4.4 Doporučení pro vybranou maloobchodní jednotku	62
4.4.1 Představení vybrané maloobchodní jednotky	62
4.4.2 Návrhy na zlepšení.....	63
I Summary and keywords	69
II Seznam použitých zdrojů	70
III Seznam obrázků, grafů a tabulek	72
IV Seznam Příloh.....	74
V Přílohy.....	75

1 Úvod

Specifika řízení lidských zdrojů v maloobchodě je téma, které jsem si vybrala především proto, že se zaměstnanci maloobchodu se člověk setkává téměř každý den, ale ne všichni jsou ve svém zaměstnání úplně spokojeni. V tomto ohledu existuje mnoho aspektů, které by mohly být v maloobchodních podnicích vylepšeny, a to nejen pro dobro zaměstnanců, ale především pro dobro samotných firem. Předmětem zájmu této práce je mimo jiné názor zaměstnanců vybraných maloobchodních jednotek v České republice a v Německu. Porovnat názory zaměstnanců českých a německých maloobchodních jednotek jsem se rozhodla z několika důvodů. Skutečnost, že v Německu lidé za stejnou práci dostanou více peněz, je všeobecně známá. Tuto skutečnost jsem chtěla ověřit a zjistit, zda jsou lidé díky vyššímu platu ve svém zaměstnání spokojenější a zda by se dalo říci také to, že podávají v zaměstnání lepší výkony a zaměstnavatel z toho má tedy srovnatelně vyšší prospěch.

Teoretická část této práce se zabývá nejprve obchodem a jeho rozdělením na velkoobchod a maloobchod. Dále se zabývá lidskými zdroji a jejich řízením. Čtenář je také seznámen se specifiky řízení lidských zdrojů v maloobchodě. Tato část rozepisuje například plánování, získávání, a výběr pracovníků, jejich motivaci, výchovu a vzdělávání, hodnocení jejich výkonu, mzdový systém maloobchodních podniků, ochranu zdraví a bezpečnost při práci, či typy pracovních úvazků. Nakonec popisuje proces a druhy marketingového výzkumu.

Praktická část porovnává názory zaměstnanců českých a německých maloobchodních jednotek. Na začátku je stanoveno pět hypotéz, které jsou vyhodnoceny na základě odpovědí na vytvořený dotazník. V tomto dotazníku jsou kladeny otázky ohledně spokojenosti zaměstnanců s různými okolnostmi v jejich práci. Také je zjišťován názor na to, zda by se něco v jejich zaměstnání mělo zlepšit a jak, a co by je motivovalo k vyšším pracovním výkonům. Výsledky odpovědí na jednotlivé otázky jsou v praktické části zvlášť rozpracovány.

Cílem této práce je na základě porovnání řízení lidských zdrojů ve vybraných maloobchodních jednotkách v ČR a v Německu vytvořit doporučení pro vybranou maloobchodní jednotku. Ta je na konci vlastní práce podrobněji představena a jsou sepsány konkrétní návrhy na zlepšení, které opět vycházejí z vyhodnocení odpovědí v dotazníku.

2 Literární rešerše

2.1 Obchod

Téměř všechny ekonomické vztahy probíhající v dnešním světě můžeme nazvat obchodem.

Jak obchod vznikl? Už v dobách před naším letopočtem začalo docházet k dělbě práce a její specializaci. Lidé začali své výrobky směňovat mezi sebou (tzv. barterový obchod) a postupem času byla výměna zprostředkována zbožím s obecně uznávanou hodnotou, poté penězi. Lidé zjistili, že se dá obchodovat nejen se zbožím, ale i se službami či informacemi. Aby se mohlo obchodovat se zbožím z různých koutů světa, bylo však zapotřebí prostředníků.

Jak vysvětluje transakční teorie, jeden z hlavních významů obchodu je ten, že se snižuje počet transakcí. Díky prostředníkům se nemusí střetnout každý výrobce s každým spotřebitelem (Pražská a kol., 2002).

Podle Cimlera a Zadražilové (2007) „*obchod vznikl jako specializovaná činnost v době, kdy si lidé mezi sebou začali směňovat výrobky a představuje nákup a prodej zboží a služeb mezi jednotlivými ekonomickými subjekty (dodavateli a odběrateli)*” (Cimler a Zadražilová, 2007, str. 11).

Pojem obchod můžeme chápat ve dvou rozdílných pojetích.

Obchod jako činnost zahrnuje veškerý nákup a prodej zboží, služeb, cenných papírů, či energií. Mohou ho provozovat i subjekty, které se zabývají předně výrobou.

Obchodem v institucionálním pojetí jsou myšleny subjekty zabývající se obchodem, přičemž jde-li o obchod s fyzickým zbožím, jde především o nákup a prodej zboží bez jeho podstatnější úpravy. Tento obchod lze dále dělit na obchod se zbožím spotřebním (zboží určené konečnému individuálnímu spotřebiteli) a obchod se zbožím pro další podnikání.

Funkcí obchodu je mnoho. Mezi ty nejdůležitější řadíme:

- 1) ***Přeměnu výrobního sortimentu na sortiment obchodní, odpovídající potřebám a nákupním zvyklostem zákazníků. Obchod zajišťuje přiměřený rozsah sortimentu – hluboký nebo široký.***

- 2) **Překonání rozdílů mezi místem výroby a místem prodeje** – prodej zboží na potřebném místě nebo jeho dodávku na toto místo.
- 3) **Překonání rozdílů mezi časem výroby a časem nákupu zboží** – zajišťuje pohotovost prodeje či dodávek a musí proto držet určitý rozsah zásob.
- 4) **Zajišťování množství a kvality prodávaného zboží** – správný výběr dodavatele či rychlé vyřizování reklamací.
- 5) **Iniciativní ovlivňování výroby** co do sortimentu, času, místa a množství a **ovlivňování poptávky**.
- 6) **Zajišťování racionálních zásobovacích cest** s cílem snížení prodejní ceny ve vztahu k úrovni zásobování.
- 7) **Zajišťování včasné úhrady dodavatelům**. (Pražská a kol., 2002, s. 26)

Dále rozlišujeme, zda se jedná o maloobchod či velkoobchod. Obě kategorie jsou obchodními prostředníky.

2.1.1 Velkoobchod

Velkoobchod (německy Grosshandel) nakupuje a prodává zboží ve velkém bez jeho podstatné změny. Zboží skladuje a rozváží odběratelům, v některých případech je prodáváno formou samoobsluhy nebo v traťových dodávkách bez vlastního skladování. Patří sem také stáčení vín a olejů, pražení a balení kávy, balení ovoce a další.

U velkoobchodu se spotřebním zbožím rozlišujeme tyto druhy.

Dodávkový velkoobchod – je založen na systému udržování zásob ve skladě a rozvozu zboží až „do domu“ podle objednávek. Velké společnosti většinou disponují i vlastní autodopravou. Tento druh velkoobchodu je nejobvyklejší (Pražská a kol., 2002)

Agenturní – traťový velkoobchod nezajišťuje fyzický pohyb zboží přes vlastní sklad, ale organizuje dodávky z výroby či od jiných velkých dodavatelů odběratelům – maloobchodníkům i velkoobchodníkům (Pražská a kol., 2002, s. 40).

Samoobslužný velkoobchod (Cash & Carry) je určen především pro provozovatele různých pohostinských provozů, drobné výrobce a maloobchodníky jako jsou příležitostní prodejci ve stáncích, kteří mají malé odběry a mohou je uskutečňovat vlastním autem, neboť racionalizace přepravy zboží zde nehraje roli (Pražská a kol., 2002).

Regálový velkoobchod se zabývá většinou nepotravinářským zbožím. *Podstata systému spočívá v dohodě mezi velkoobchodníkem a maloobchodníkem o tom, že maloobchodník bude na velkoobchodníkovu riziko prodávat ve vymezené části prodejny sortiment, který velkoobchodník dodá, doplňuje a obměňuje. O výtěžek prodeje se pak dělí* (Pražská a kol., 2002, s. 42).

Do velkoobchodní činnosti dále spadá obchodování s „nespotřebním“ zbožím, jež je určeno pro výrobní spotřebu nebo další podnikání (Pražská a kol., 2002).

2.1.2 Maloobchod

Maloobchod zahrnuje veškeré činnosti související s prodejem zboží a služeb přímo konečným spotřebitelům, pro jejich osobní, neobchodní užití" (Kotler a Armstrong, 2004, str. 583).

Vyznačuje tím, že nakupuje od velkoobchodu či od výrobce a prodává konečnému spotřebiteli bez dalšího zpracování. Seskupuje zboží, poskytuje informace (odběrateli o zboží a dodavateli o poptávce), udržuje pohotovou zásobu a poskytuje vhodnou formu prodeje (Pražská a kol., 2002).

Nejstarší a stále jedno z nejpoužívanějších dělení maloobchodu je na potravinářský a nepotravinářský neboli food a non-food (Cimler a Zadražilová, 2007).

Podle Jindry (1996) je maloobchod regionálním prvkem (drobné podnikání) a je charakterizován jednotlivými prodejny (obchodními podniky).

Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE), která vešla v platnost 1. 1. 2008, maloobchod řadí do sekce G - Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel.

Oddíl 47, nazvaný Maloobchod, kromě motorových vozidel, zahrnuje nákup a další prodej nového a použitého zboží pro osobní potřebu.

Maloobchod je nejdříve klasifikován podle místa, kde je uskutečňován (maloobchod v prodejnách či mimo prodejny). U maloobchodu v prodejnách existuje další rozlišení mezi specializovaným a nesespecializovaným maloobchodem. Výše uvedené skupiny se dále dělí podle sortimentu prodávaného zboží. Maloobchod mimo prodejny se dále dělí podle formy prodeje na maloobchod ve stáncích a na trzích a na ostatní maloobchod mimo prodejny, např. zásilkovou službou, podomními prodejci, v automatech.

Maloobchod v nespécializovaných prodejnách zahrnuje maloobchod s širokým sortimentem zboží v jednom celku, jako v supermarketech nebo obchodních domech.

Maloobchod s převahou potravin, nápojů a tabákových výrobků v nespécializovaných prodejnách zahrnuje maloobchod s nejrůznějším zbožím, avšak s převahou potravinářských výrobků, nápojů a tabákových výrobků (Český statistický úřad, 2008).

V následujícím textu jsou popsány provozní typy maloobchodních jednotek. Toto členění je založeno na několika kritériích a vychází z mnoha znaků jako například míra sortimentní specializace, provozní charakter, forma prodeje a další.

Specializované a úzce specializované prodejny nabízejí úzký a hluboký sortiment, obvykle nepotravinářský, cenové relace bývají vyšší a bývá požadována vysoká odbornost personálu. Tyto prodejní jednotky jsou většinou umístěny v městských centrech či regionálních nákupních střediscích (Pražská a kol., 2002).

Smíšené prodejny se nacházejí především na venkově a okrajích měst. Nabízejí široký mělký sortiment, a to jak nepotravinářský, tak potravinářský. Jde o zboží běžné potřeby. Náklady i ceny jsou vzhledem k menší poptávce a blízkosti prodeje zákaznickovy často vysoké.

Samoobsluhy s potravinami jsou menší maloobchodní prodejny, jejichž sortiment je kromě potravin obohacen většinou o základní nepotravinářské zboží každodenní potřeby. Maximální velikost prodejní plochy samoobsluh je 400 m² a bývají umístěny co nejbližší zákazníkovi (například na sídlištích). Odtud plyne německý název Nachbarschaftsgeschäft neboli prodejna v sousedství (Pražská a kol., 2002).

Supermarket je další samoobslužná prodejna, která je ovšem doplněna o několik oblužných pultů. Od potravinářské samoobsluhy se liší také velikostí prodejní plochy. Ta začíná na 400 m² a končí na 2500 m², z čehož nepotravinářský sortiment by měl zabírat maximálně 20%. Celkem tato velkoprodejna nabízí 5000- 10 000 druhů zboží.

Hypermarket je označení pro maloobchodní jednotku s prodejní plochou v rozmezí mezi 2500 a 20 000 m². Zde již převažuje nepotravinářský sortiment prodáváný ve velkých většinou jednopatrových halách. Pro zákazníky jsou u hypermarketů vybudována rozsáhlá parkoviště, na něž je stejně jako ke zboží v prodejně přístup s nákupním vozíkem. Hypermarkety svým systémem snižují své provozní náklady na minimum a jsou proto schopny nabízet zboží zákazníkům za velmi příznivé ceny.

V německy mluvících zemích se nazývá také Verbrauchermarkt nebo SB-Warenhaus. V České republice bychom mezi ty menší mohli zařadit například Kaufland mezi ty větší, Tesco, Carrefour, Hypernovu nebo Globus (Pražská a kol., 2002).

Plnosortimentní obchodní domy prodávají široký a poměrně hluboký sortiment až 200 000 druhů. Bývají tzv. magnety v centrech měst a regionálních nákupních centrech.

Specializované obchodní domy se nejčastěji zaměřují na odívání. Minimální velikost prodejní plochy je 1500 m² a nacházejí se opět v centrech měst a regionálních nákupních centrech. Vyšší ceny jsou zapříčiněny velkou šířkou a hloubkou sortimentu i nabízenými službami a formou prodeje.

Odborné (specializované) velkoprodejny prodávají nepotravinářské zboží s velkou obrátkou jako je nábytek, potřeby pro domácnost, elektro, hračky nebo sportovní potřeby. Velikost jednotky může být až několik tisíc metrů čtverečních.

Diskontní prodejny jsou založeny na nízkých cenách, které plynou z nízkých nákladů. Prodejny jsou umístěny na levnějších pozemcích, mají jednoduchou stavbu i vybavení, zboží je nabízeno z jednoduchých regálů či přímo z palet a jde o čistě samoobslužnou formu prodeje. Počet druhů zboží se pohybuje mezi 800 a 2000 a nabízeny jsou pouze nejrychloobrátkovější druhy zboží. V potravinářském obchodě je v této oblasti nevýznamější firma Aldi. V České republice začala v roce 1997 významně působit také firma REWE se svými diskontními prodejny Penny Market (Pražská a kol., 2002).

2.2 Lidské zdroje a jejich řízení

Všechny obchodní transakce se dají koneckonců zredukovat na tři slova: lidé, zboží, zisk. První jsou lidé. Pokud nemáte dobrý tým, je vám to ostatní k ničemu (Iacocca a Novak, 1984, s. 176).

Existence každého podniku závisí na jeho zdrojích a umění hospodařit s nimi. Mezi tyto zdroje patří kromě kapitálu, strojního zařízení a dalších také lidské zdroje (Burstiner, 1991).

Ty se stávají klíčovým předpokladem úspěchu poté, co firma definuje své produkty, procesy a struktury. Rozhodujícími se v tuto chvíli stávají prostředky vložené do manažerů a zaměstnanců.

Lidským zdrojem není myšlen člověk, ale určité jeho vlastnosti, schopnosti a postoje. **Vlastnosti** jsou obtížně měnitelné rysy osobnosti, spojené s biologickou a psychologickou podstatou člověka. Většinou jde o zděděné charakteristiky, které jsou obtížně měnitelné. Proto se na ně při výběru uchazeče hledí hned začátku. Při další spolupráci je vhodné osobní vlastnosti jednotlivců jednoduše akceptovat.

Schopnosti ukazují, co člověk ví a umí, tedy jeho znalosti a dovednosti. Tento potenciál člověka je možné rozvíjet. Je důležité, aby člověk tyto schopnosti dále využíval ve prospěch firmy, na což mají vliv jeho postoje.

Postoje ukazují snahu, ochotu i loajalitu jednotlivce. Jsou vázány na motivaci, proto je možné je měnit například pomocí motivačních programů (Plamínek, 2008).

2.3 Specifika řízení lidských zdrojů v maloobchodě

Význam péče o zaměstnance, jejich výchova a motivace jsou pro maloobchodní podnik zásadní. Jsou to lidé, kteří nejvíce ovlivňují život a růst podniku. Prodavači v maloobchodě často budují stálou klientelu obchodu. Nevšimavost prodavačů má naopak hlavní podíl na ztrátě zákazníků. Na image obchodu i na výši tržeb má vliv především kvalita, znalosti a důvěryhodnost prodavačů.

Řízení lidských zdrojů v maloobchodě je značně komplikované, a to hned z několika důvodů. Množství pracovníků je poměrně velké (náklady na pracovní sílu jsou kromě nákladů na nákup zboží jediným rozsáhlým provozním nákladem). Nástupní platy jsou relativně nízké. Pracovní doba je velmi náročná. Otevřeno je celý den až do večera, často i o víkendech, svátcích i prázdninách. Často se zde také projevuje sezónnost a navíc je nutné se starat o mnoho různých specializací pracovníků. Maloobchod také doprovází stálá poptávka po vedoucích pracovnících na všech úrovních a vysoká míra fluktuace zaměstnanců.

Fluktuace zaměstnanců přináší zbytečné nadměrné náklady. Pokud se firmě povede snížit fluktuaci, zvýší tím zisky bez závislosti na zvýšení obrátu. Důležité proto je efektivní výběrové řízení při přijímání nových lidí. Dále může pomoci stálé vzdělávání a školení zaměstnanců, odměny, dosažení a udržení dobré organizační morálky, naslouchání názorům zaměstnaných či zájem o důvody jejich odchodu. Též pomáhá zaměstnávání zkušených a starších pracovníků (Burstiner, 1991).

2.3.1 Funkce a úkoly řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace (Armstrong, 2006, s. 27).

Podle Váchala a Vochozky (2013, s. 283) je řízení lidských zdrojů *procesem dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidského potenciálu.*

Řízení lidských zdrojů je souhrn metod a rozhodování vedoucí k řízení a rozvoji lidského potenciálu firmy. Hlavním prvkem potenciálu firmy je člověk, který má určité vžitě chování a je schopen se sám rozhodovat. Proto má řízení lidských zdrojů dva odlišné cíle. Prvním je úspěšnost firmy, možnost realizovat její strategii a dosáhnout nejlepších možných krátkodobých i střednědobých ekonomických výsledků. Druhým cílem je přizpůsobit řízení podniku tak, aby zaměstnanci mohli rozvíjet své schopnosti a dosahovat svých cílů. Různé modely řízení upřednostňují některý z cílů nebo se snaží v určitém poměru dosahovat obou.

Existují však bariéry, které je nutné překonat při aplikování modelů řízení na daný stav a situaci v regionu. Mezi tyto bariéry patří kapitálová síla firmy vztahující se k existující infrastruktuře prostředí, technice a technologii. Dále kvalifikace lidí v daném regionu a jejich znalosti, schopnosti, dovednosti, jazykové vybavení, ovládání PC to vše může později snížit náklady na jejich rozvoj a výcvik.

Třetí podstatnou bariérou je úroveň vzdělanosti a kultura regionu. Především tradice, způsob života, historie, etika a legislativa by měly mít vliv na výběr strategie a sociální politiky podniku v určitém prostředí. Měl by podle nich být též řízen rozsah poskytovaných sociálních výhod a další faktory, protože to může pomoci zabránit zbytečně vysoké míře fluktuace zaměstnanců v budoucnosti.

Za dosažené výsledky a plnění stanovených cílů oddělení jsou zodpovědní jejich manažeři. Musejí proto efektivně volit své spolupracovníky, pomáhat v jejich rozvoji, hodnotit výsledky jejich práce, sbírat, zpracovávat a šířit informace a v neposlední řadě se aktivně podílet na tvorbě dobrých pracovních vztahů.

Při výběru nového spolupracovníka je jeho role nezastupitelná. Spolurozhoduje o tom, zda je uchazeč vhodný na určitou pracovní pozici a poté by mu měl být nápomocen

při adaptaci na pracovišti a začleňování do kolektivu. Pravidelně diskutuje se spolupracovníky a vyhodnocuje potřeby dalšího rozvoje a tím pomáhá dosahovat individuálních cílů jednotlivců. Definuje cíle skupiny i cíle jednotlivců odpovídající cílům firmy a vyhodnocuje jejich plnění. Stará se o dobré pracovní vztahy v týmu, které jsou předpokladem k dobrým výsledkům skupiny. Je nutné řešit konflikty, stanovit „pravidla hry“ a ty dodržovat a vyžadovat a se spolupracovníky dostatečně komunikovat. Manažer má také na starost sbírat informace o práci své skupiny, zpracovávat je a dále předávat svým nadřízeným a také naopak informace od nadřízených předávat svému týmu. Kromě řízení spolupracovníků má však ještě další klíčové role jako řízení operací, řízení informací nebo rozhodování o alokaci zdrojů.

Protože každá firma funguje v určitém prostředí, které ji ovlivňuje, má také řízení lidských zdrojů své externí účastníky. Jsou jimi státní a regionální administrativa aplikující různé sociální zákony a zasahující do problematiky zaměstnanosti. Dále také organizace reprezentující majitele podniků a odborové svazy. Vedení podniků tedy musí při plánování svých strategií předem počítat s těmito vlivy (Pražská a kol., 2002).

Útvar řízení lidských zdrojů má několik základních oblastí úkolů. První oblastí je společně s managementem firmy stanovení principů a politiky řízení. Útvar se zde zabývá otázkami jako zda upřednostňovat plné či zkrácené pracovní úvazky, zda se bude povyšovat spíše z interních nebo spíše z externích zdrojů, otázky ohledně mzdového systému jako zda bude firma své zaměstnance stimulovat pouze finančně nebo i nepeněžními stimuly, zda bude mzdová úroveň firmy srovnatelná s ostatními firmami v odvětví a regionu nebo zda bude vyšší, jestli bude upřednostňována vysoká mzdová diferenciací či nikoli. Zabývá se také otázkami výchovy a rozvoje svých zaměstnanců či nabízení sociálních výhod.

Druhou oblastí úkolů je stanovení interních předpisů, jako jsou bezpečnostní opatření nebo pravidla interního povyšování a také respektování zákonů či kontrola smluvních ustanovení. Třetí oblastí je zajištění operativního řízení tedy především administrativní stránka funkce. Vyplácení mezd, vypracovávání smluv nebo správa odvodů daní a sociálního a zdravotního pojištění. Dalšími třemi oblastmi úkolů jsou vedení projektů a účast na vnitropodnikových projektech, informování a vyjednávání (například s odbory) a poskytování rad jak managementu, tak jednotlivcům (Livian a Pražská, 1997).

2.3.2 Plánování, získávání a výběr pracovníků

Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů se zabývá dvěma otázkami: Kolik lidí a jaké lidi je potřeba zaměstnat? Podle toho se rozlišuje mezi tvrdým a měkkým plánováním. Tvrdé plánování zajišťuje lidi z kvantitativního hlediska tedy tak, aby v danou chvíli měl podnik k dispozici správný počet správných lidí. Měkké plánování využívá hodnocení pracovních výkonů a názorů zaměstnanců k tomu, aby byli k dispozici lidé se správnými postoji a motivací, kteří budou podniku opravdu oddáni.

Plánování lidských zdrojů se skládá ze tří nejpodstatnějších kroků. Odhad budoucí potřeby lidí (poptávka), odhad budoucích zdrojů (nabídka) a plán na slazení poptávky s nabídkou.

Cílů je hned několik. V první řadě získat a udržet si zaměstnance s dovednostmi, schopnostmi a kvalifikací odpovídající pracovním pozicím a to v potřebném počtu. Díky plánování by nemělo docházet k problémům s nedostatkem nebo přebytkem pracovníků. Pokud je nabídka kvalifikovaných pracovních sil nedostatečná, mělo by pomoci snižovat závislost na vnějších zdrojích díky včasné a správné motivaci a rozvoji pracovníků (Armstrong, 2006).

Získávání pracovníků

Získávání pracovníků začíná definováním požadavků a specifikací pracovního místa, jež zahrnují požadované schopnosti, dovednosti, vzdělání a kvalifikaci, jazyková vybavenost nebo praxe. Podle stanovených kritérií jsou pak uchazeči porovnáváni.

V profilu role jsou informace o pracovních podmínkách jako výše mzdy/platu, zaměstnanecké výhody, pracovní doba a o zvláštních požadavcích například pokud je pracoviště pohyblivé, je nutné často cestovat nebo pracovat v neobvyklý čas (v noci, o víkendech či o svátcích). Mohou tam být také uvedeny příležitosti k dalšímu vzdělávání, rozvoji nebo kariéře.

Je potřeba vyhnout se nadhodnocení nebo podhodnocení požadavků. Při nadhodnocení je zbytečně obtížné přilákat uchazeče a navíc po přijetí může být pracovník nespokojen pro nevyužití jeho schopností a talentů.

Přilákat uchazeče může firma především na základě své pověsti, výše mezd, poskytovaných výhod zaměstnancům, zajímavosti nabízené práce, možnosti kariérního růstu, osobního rozvoje nebo dlouhodobé jistoty zaměstnání. Tato kritéria se porovnají s tím, co nabízí konkurence a vypracuje se seznam skutečností, které by firmu mohly „prodat“ jako zaměstnavatele.

Co se týče zdrojů uchazečů, nejvhodnější jsou vnitřní zdroje. Pokud nejsou ve vnitřních zdrojích vhodní kandidáti, může se využít inzerování, internetu nebo externích vyhledávacích a zprostředkovatelských služeb.

Výběr pracovníků

Výběru pracovníků předchází třídění účastníků. Vypracuje se seznam uchazečů. Každému uchazeči se pošle dopis s poděkováním nezávisle na tom, zda uchazeč bude pozván k pohovoru nebo odmítnut. Pro zajištění hodnocení všech účastníků na základě stejných podkladů, mohou být uchazeči vyzváni k vyplnění firemního dotazníku, sepsání průvodního dopisu nebo životopisu. Především při obsazování vyšších funkcí by životopis v žádném případě neměl chybět.

Podle toho jak uchazeči odpovídají požadovaným kritériím, jsou dále rozřazeni do základních tří skupin: velmi vhodní, vhodní a nevhodní. Ze skupiny velmi vhodní jsou poté vybráni nejlépe čtyři až osm nejvhodnějších uchazečů, kteří jsou pozváni k pohovoru. Výběr provádí firemní personalista a manažer přímo nadřízený obsazovanému pracovnímu místu.

Je vypracován program pohovorů. Když se jedná o běžnou práci, stačí počítat třicet minut na jednoho uchazeče, pokud jde o obsazování vyšší funkce, mělo by být pohovoru věnováno alespoň šedesát minut. Kvůli soustředěnosti a energii posuzujících je vhodné během jednoho dne uskutečnit maximálně šest pohovorů, při větším počtu už by nemuseli být schopni posoudit uchazeče objektivně a spravedlivě. Je dobré dělat mezi pohovory asi patnáctiminutové pauzy, o kterých se sepíší poznámky a proběhne menší příprava na další pohovor.

Po vypracování programu jsou uchazeči pozváni k pohovoru a při této příležitosti jim můžou být zaslány detailní informace o firmě a nabízeném místě, aby se tím neztrácel čas při pohovoru. Na závěr jsou znovu posouzeni vhodní uchazeči, kteří nebyli vybráni k pohovoru, a je ještě jednou zvaženo, zda by neměli být zařazeni do rezervy. Pokud se rozhodne pozitivně, je těmto uchazečům zaslán rezervační dopis a ostatním běžný odmítavý dopis s poděkováním za zájem.

Mezi nejpoužívanější metody výběru pracovníků patří pohovory, výběr za pomoci assessment centra nebo testů pracovní způsobilosti. Individuální pohovory, při kterých jde o rozhovor mezi čtyřma očima, jsou dobrou příležitostí pro navázání úzkého kontaktu mezi uchazečem a vedoucím pohovoru, avšak hrozí nebezpečí chybného nebo povrchního posouzení vedoucím. Z tohoto důvodu je vhodnější série individuálních pohovorů a pro vyhnutí se opakujícím se dotazům je ještě lepší panel tazatelů. Pohovor při něm provádějí dva nebo více tazatelů. Při shromáždění oficiálnějšího a většího panelu tazatelů se nazývá výběrovou komisí.

Pojem assessment centre se nepřekládá, ale existuje k němu přesný český ekvivalent „diagnosticko-výcvikový program“. Prověřuje komplexně několik uchazečů zároveň a největší pozornost klade na chování. Hrají se různé role, plní se zadávané úkoly a zapojeni bývají i vedoucí pracovníci. To vše ještě doplněné o pohovory a testy nabízí velice dobré možnosti zhodnocení schopností uchazečů, posouzení zda vyhovují kultuře podniku a také uchazeči poskytne šanci předem zjistit, zda jim práce v dané firmě bude vyhovovat.

Malé procento evropských firem používá při výběru pracovníků grafologii tedy zkoumání člověka prostřednictvím jeho rukopisu. Tato metoda však nemá příliš velkou validitu a proto se nedoporučuje ji používat jako běžný nebo dokonce hlavní ukazatel při výběru nových zaměstnanců (Armstrong, 2006).

2.3.3 Motivace pracovního chování

Pro trvale vysokou úroveň výkonu pracovníků je důležité využívat různých nástrojů motivace, jako jsou odměny, správné vedení lidí, podmínky práce a další. Teorie motivace se zabývá procesem utváření motivací, neboli tím, proč se lidé chovají určitým způsobem a proč vyvíjejí dané úsilí. V pracovním procesu zkoumá, jak firmy mohou povzbudit své zaměstnance, aby byly co nejlépe dosahovány cíle organizace i potřeby

pracovníků. Velký význam připisuje spokojenosti s prací, a proto zjišťuje, jaké faktory ji vytvářejí a jak moc ovlivňuje výkon.

Pracovníci se sami rozhodují, jak velké úsilí na práci vynaloží. Přidaná hodnota, kterou lidé dobrovolně vloží do své práce, může být klíčovou složkou výkonu firmy. Proces motivace je však komplikovanější než se zdá. Každý člověk má jiné potřeby a cíle a proto není možné aplikovat jeden přístup k motivaci na celou firmu.

Existuje několik motivačních teorií, např. Herzbergova teorie dvou faktorů nebo Maslowova teorie potřeb, které budou v následujícím textu blíže vysvětleny.

Podle Herzberga můžeme rozdělit motivaci na vnitřní a vnější. Do vnitřní motivace řadíme pohnutky, které si člověk vytváří sám. Motivuje ho k tomu, aby se choval určitým způsobem a ve svém životě šel určitým směrem. Z pracovního hlediska do ní patří například odpovědnost, autonomie, možnost využívat svých schopností a dovedností či zajímavost práce (Armstrong, 2006). Tyto motivy se vztahují k tomu, co pracovník dělá, jsou spíše dlouhodobé a častěji vedou ke spokojenosti s prací (Pražská a kol., 2002).

Vnější motivaci zapříčiňuje nějaký vnější stimul. Jsou jimi buď odměny a výhody nebo tresty, postihy a odebírání výhod. Pracovníci mohou být z vnějšku ovlivňováni výší platu, pochvalami, povýšením, kritikou a dalšími stimuly. Pro účinnost stimulů je nutné, aby byly správně zaměřeny a odpovídali potřebám, cílům a motivaci jedince. Tato skupina se vztahuje k tomu, za jakých podmínek pracovník dělá, může působit bezprostředně a výrazně, ale nemusí být dlouhodobá a častěji vede k nespokojenosti s prací. (Pražská a kol., 2002).

Motivace vychází z potřeb. Potřeba je nedostatek či přebytek něčeho. Člověk vkládá určitou energii do odstranění tohoto přebytku či nedostatku a tím vzniká motivace. Řízení lidských zdrojů pomáhá uspokojit potřeby člověka a zároveň dosáhnout cílů organizace prostřednictvím práce. Podle Maslowovi teorie potřeb (1945) jsou potřeby hierarchicky uspořádány (viz.Obr.1) a úroveň jejich uspokojení je závislá na osobnosti každého jedince. Když je jedna potřeba uspokojena, začíná u člověka převažovat potřeba jiná, většinou vyššího řádu.

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Pražská a kol., 2002, s. 139 a vlastní zpracování

Fyziologické potřeby jsou vrozené a působí pravidelně. Jsou jimi například potřeba potravy, vody, kyslíku, sexu a další. V pracovním procesu by podle nich měla být upravena pracovní doba, přestávky, možnost stravování, fyzikální parametry pracoviště a skladba pracovních kolektivů podle pohlaví. Snaha zalíbit se může mít vliv na úroveň výkonu i morálku kolektivu. Stimulace fyziologických potřeb by měla být zaměřena na všechny zaměstnance firmy.

Potřeba bezpečí a jistoty je v pracovním procesu uspokojena podepsáním pracovní smlouvy. Obavy ze ztráty pracovního místa silněji pronásledují ty jedince, kteří již založili rodinu, o niž se chtějí postarat.

Sociální potřeby se projevují potřebou lásky, přátelství, sounáležitosti a příslušnosti k někomu. Lidé se chtějí stát součástí většího celku a získat si v něm oblibu. Firma může tyto potřeby uspokojovat vnitropodnikovou informovaností například prostřednictvím časopisů, porad, emailů i individuálních pohovorů a také vyzdvihováním významu práce každého jedince pro firmu.

Potřeba uznání, vážnosti a úcty je spojena se sebedůvěrou. Aby si lidé mohli vážit sami sebe, potřebují i uznání ostatních. Při práci je stimulována veřejnými pochvalami za konkrétní výkony nebo delegovanou odpovědností.

Potřeba seberealizace se projevuje jako snaha rozvíjet své schopnosti, dovednosti i znalosti. Charakter práce sám o sobě může být stimulem, je však nutné na každou pozici zvolit pracovníka s odpovídajícími schopnostmi a přistupovat individuálně. Bývá sem zařazována také potřeba znát a rozumět, jež je u každého jedince vyvinuta rozdílně.

Cíle a potřeby každého jedince se liší v závislosti na prostředí, ve kterém vyrostl a ve kterém žije a pracuje, na jeho osobních zkušenostech či na kvalitě stimulů a jejich zaměření (Pražská a kol., 2002).

Skupiny stimulů

- 1) *Mzda, prémie, odměna, podíl na zisku,*
- 2) *poskytování materiálních výhod,*
- 3) *úprava charakteru práce, její přitažlivost, obohacování práce novými prvky,*
- 4) *delegování vyšší míry pravomoci a odpovědnosti a postup do vyšší funkce,*
- 5) *systém kontroly, organizace práce a styl práce vedoucího i celé firmy,*
- 6) *systém výběru a rozmístování pracovníků,*
- 7) *pravidelné hodnocení výsledků,*
- 8) *úprava fyzikálních parametrů podmínek práce, pracovních režimů a estetické řešení pracoviště,*
- 9) *veřejné ocenění výsledků práce, podpora věrnosti firmě, záměrné pěstování image firmy,*
- 10) *vnitropodniková informovanost a komunikace,*
- 11) *participace na řízení (Pražská a kol., 2002, s. 534).*

2.3.4 Výchova a vzdělávání zaměstnanců

Aby firma mohla konkurovat ostatním, je v dnešní době téměř nutné vzdělávat své pracovníky. Mnoho podniků za to platí externím firmám, avšak ne vždy je toto řešení efektivní. Systém vzdělávání by měl být plánovitý, nepřetržitý a měl by vycházet z cílů organizace.

Mezi nejběžnější cíle výchovy zaměstnanců, sledované maloobchodními společnostmi patří:

- 1) *zvýšení prodeje,*
- 2) *snížení nákladů,*
- 3) *zvýšení zisků,*
- 4) *snížení míry fluktuace,*
- 5) *udržení dobré morálky,*
- 6) *zvýšení produktivity zaměstnanců,*
- 7) *zmenšení chyb,*
- 8) *zvýšení kvalifikace,*

- 9) *zdokonalení pracovního výkonu,*
- 10) *všitípení zdravých pracovních návyků,*
- 11) *motivace zaměstnanců* (Burstiner, 1994, s. 402).

Rozlišujeme tři formy vzdělávání. Závčkové programy pro nové zaměstnance, výchova učňů a vzdělávání a rozvoj spolupracovníků, které se dělí na manažery a ostatní spolupracovníky. Pro třetí formu se vypracovává vzdělávací systém o čtyřech krocích.

Prvním krokem je **analýza potřeb**. Podle cíle firmy a úkolů, jež musí být splněny pro jeho dosažení, se stanoví výsledky, které budou od každého pracovníka očekávány. Poté je zjištěn rozdíl mezi současnou a potřebnou úrovní znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců. Vychází ze silných a slabých stránek podniku i konkurence. Analýza se liší pro jednotlivá oddělení a je dobré ji řešit i přímo s těmi zaměstnanci, kterých se vzdělávací systém bude týkat, protože pokud mají možnost ho ovlivnit, přistupují k němu později s mnohem větší iniciativou.

Druhým krokem je **výběr vhodné formy vzdělání a tréninku**. Nejprve jsou pracovníci rozřazeni do skupin podle úrovně dovedností, kterou by měli dosáhnout. Nejčastěji se dělí na skupiny vrcholového managementu, středního managementu, provozních pracovníků, technických pracovníků a mladé manažery či čerstvé absolventy. Každá skupina má svou obsahovou náplň a je pro ni vybrána nejvhodnější forma výcviku. Formou výcviku je například trénink pro výkon pracovního místa, při němž se zaměstnanec sám musí naučit vykonávat danou funkci sám nebo je zaučen některým z kolegů. Formami vzdělání mohou být trénink rotací pracovních míst, kurzy, semináře, přednášky či různé formy samostudia. *Mezi další koncepce vzdělání patří diskuze v malých kroužcích, předvádění, hraní různých úloh, promítání diapozitivů a filmů, případové studie a trénink vnímání* (Burstiner, 1994).

Třetím krokem je **zajištění garantů**, jimiž mohou být nadřízení, kolegové nebo externí poradci. Garant by měl mít dobré schopnosti předávat zkušenosti svým svěřencům. Velké firmy zaměstnávají vlastní lektory, kteří dokonale znají problematiku organizace. Externí lektoři, naopak díky tomu, že nejsou zatíženi děním v podniku, disponují při výuce větší objektivitou.

Posledním krokem je **návrh konkrétních programů**, který je sestaven podle potřeb zaměstnanců, pro něž je určen (Pražská a kol., 2002).

Po provedení výuky by mělo proběhnout zhodnocení úspěšnosti vzdělávání, podle kterého by měl být vzdělávací systém upraven.

2.3.5 Hodnocení výkonu zaměstnanců

Hodnocení výkonu zaměstnanců v malých podnicích obvykle probíhá z očí do očí. U větších firem už je však potřeba formálnějších přístupů. Firmy vycházejí ze silných a slabých stránek zaměstnanců. Podle nich pak mohou vyhodnocovat potřebu dalšího vzdělávání, měnit styl vedení nebo zvažovat, kteří jedinci jsou vhodní pro postup na vyšší pozice. Hodnocení se provádí každý rok, půlrok nebo čtvrtletí přičemž noví zaměstnanci se v prvním roce práce hodnotí častěji. Aby všem zaměstnancům byly poskytnuty rovnocenné příležitosti a firma se tak vyhnula možným problémům se zákonem, měl by být vytvořen standardizovaný a objektivizovaný program hodnocení výkonu.

Hodnotící formuláře se skládají z různých objektivních a subjektivních kritérií a měřítek, přičemž pro každou pracovní pozici se používá jejich různá kombinace.

Mezi nejčastěji používaná subjektivní měřítka výkonu patří: *vzhled, schopnost spolupráce, zdvořilost, spolehlivost, schopnost vyhodnotit situaci, schopnost řídit se politikou firmy, iniciativa, chápání dobrých mezilidských vztahů, znalost práce, dobrý úsudek, schopnost vést lidi, loajalita, osobnost, kvalita výkonu, vynalézavost, sebevědomí, schopnost podporovat podřízené, schopnost převzít zodpovědnost.*

Mezi často užívaná objektivní měřítka patří: stížnosti zákazníků (numerický počet), příjem v procentech k tržbám, počet provedených transakcí za hodinu, záznam produktivity pracovníka, záznam o docházce, přesnosti, reklamace zákazníků, objem prodeje zboží za odpracovanou hodinu (Burstiner, 1994, s. 405).

2.3.6 Mzdový systém a odměny

2.3.6.1 Mzda a mzdová politika firmy

Mzda je jedním z nejvýznamnějších stimulátorů v zaměstnání, protože získané peníze pomáhají zaměstnaným uspokojovat mnoho různých potřeb. Její účinnost se mění podle aktuální životní situace člověka. Změna účinnosti přichází vždy, když lidé mění pracovní místo, když se mění jejich životní podmínky (např. narození dítěte, stěhování,...), mzdový systém firmy či roste inflace. Mzdovou politiku firmy je nutné neustále přizpůsobovat těmto změnám.

Díky spravedlivému mzdovému systému by podnik měl být schopen doložit důvody diferenciací mezd na jednotlivých pozicích. Tyto rozdíly by měly odpovídat náročnosti vykonávané práce.

Mzdová politika firmy je vázána na prostředí, ve kterém působí.

2.3.6.2 Formy mezd

Pevná časová mzda je výše mzdy určená za nějaký čas. Nejčastěji se určuje za měsíc, někdy také ale za týden nebo hodinu. Rozhodující pro tuto výši je pracovní pozice, která může být podle náročnosti ohodnocena různými metodami, například bodovým oceněním. Tato forma mzdy je v dnešní době nejvíce používaná.

Mzda úkolová je objem mzdy vymezený dokončením určitého úkolu nebo nějaké jednotky výkonu. Mzda roste s počtem odvedených jednotek výkonu. Vyskytuje se nejčastěji u dělnických profesí, kde je možné určit normy výkonu (např. počet vyrobených kusů, zabalených kusů,...). V obchodních firmách se příliš nepoužívá.

Podílová neboli pohyblivá mzda částečně vychází ze mzdy úkolové. Vyplyvá z pracovníkem realizovaného obratu. Podíl z obratu, který dostane, bývá určen obvykle v procentech. Vzhledem k tomu, že při růstu inflace, či pohybu cen se mzda mění nezávisle na výkonu zaměstnance, není ani pro jednu stranu příliš výhodná. Dnes se používá téměř výhradně pouze u obchodních zástupců (dealerů) ve formě provizí.

Kombinovaná mzda se skládá ze mzdy časové a ze mzdy podílové. Tím se snižují nevýhody samostatné podílové mzdy, ale zároveň je pracovník motivován k co nejlepšímu výkonu.

2.3.6.3 Sociální výhody

Při nástupu do nového zaměstnání jsou lidé motivováni kromě mzdy také dalšími nabízenými výhodami. Mezi ty nejsilnější stimuly patří výhody sociální. Firmy se pomocí nich snaží například snížit míru fluktuace nebo zvýšit spokojenost pracovníků a zlepšit pracovní klima. Nepřímé odměňování je výhodné také proto, že zvyšuje příjem zaměstnanců, ale ne daň z příjmu.

V evropských zemích je mnoho výhod zakotveno v zákonech, jsou tedy garantovány, a proto nemohou být účinnými stimuly. Mezi ty patří *ustanovení o sociálním a nemocenském pojištění, dovolených, délce pracovního dne, normách fyzikálních parametrů podmínek práce* (Pražská a kol., 2002, s. 541) a další.

Dobrymi stimuly jsou tzv. nadstandarty, do nichz muzeme zaradit *závodní ordinace, rekreační objekty podniků pro zaměstnance a rodinné příslušníky, závodní jídelny, příplatky na stravování, zvláštní úpravy pracovní doby, zkrácené pracovní úvazky, zkrácené pracovní týdny, volitelné úvazky, zapůjčování materiálu, přístrojů, zařízení, služebních aut, mobilních telefonů, parkovacích ploch, osobních počítačů, notebooků, placení telefonních linek, školného (někde i pro děti zaměstnanců), u obchodních firem zlevněné nákupy zboží v sortimentu, který je předmětem podnikání, poskytování právních a psychologických porad, půjček a úvěrů, úhrada nákladů stěhování, příspěvky na výstavbu domů a bytů, služby kosmetické, kadeřnické, sportovní zařízení a posilovny* (Pražská a kol., 2002, s. 542).

Na poskytované nadstandarty má vliv především kapitálová síla podniku, kulturní a historický vývoj daného regionu a firemní filozofie a kultura. Čím dál častěji mají zaměstnanci možnost si sami volit jim vyhovující výhody a služby, přičemž mají určenou celkovou sumu nákladů, ze které mohou čerpat.

2.3.7 Ochrana zdraví a bezpečnost při práci

Ochrana zdraví a bezpečnost při práci by měla být primárním úkolem vedení firmy jak z morálních, tak zákonných důvodů. Navíc má svůj význam i pro podnik. Prevencí a snižováním rizik nebezpečí se zároveň zvyšuje produktivita práce. Snižuje se absence, náklady, a zlepšuje se morálka i vztahy mezi zaměstnanci. Firma by měla mít písemnou politiku ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, jejíž pravidla by měla platit pro všechny pracovníky.

Pro prevenci nehod je vhodné zahrnout faktory bezpečnosti již při budování systému. Pokud přesto k úrazům dochází, je nutné identifikovat příčiny a zavést opatření proti jejich vzniku. K odhalení příčin pomůže přesná evidence nehod. Vhodné jsou také pravidelné inspekce a průběžné vzdělávání pracovníků v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti při práci. První zaškolení musí proběhnout hned při náboru a poté by se mělo pravidelně opakovat s doplněním o nové aspekty.

Kromě možných nehod a úrazů by však měl být brán zřetel také na zvládání stresu. Ten totiž snižuje kvalitu výkonu pracovníků a může vyústit až v onemocnění. Podniky mají navíc společenskou povinnost umožnit svým pracovníkům vést kvalitní pracovní život. Ke zvládání stresu pomáhá jasné stanovení pravomocí každého jedince, stanovení dosažitelných cílů, zajištění vhodného a smysluplného povyšování zaměstnanců,

otevřená komunikace mezi nadřízenými a podřízenými nebo školení manažerů a vedoucích pracovníků v této oblasti (Armstrong, 2006).

Je známo, že nejvyšší nemocnost v obchodních firmách je u pokladních, pramenící zejména z umístění pracoviště (u východů a vchodů, vysoké proudění vzduchu a změny teplot), z intenzivního styku se zákazníkem, z manipulací s penězi jako zdroji infekce, ze špatného ergonomického uspořádání pracoviště. Velmi častý výskyt onemocnění horních cest dýchacích je rovněž u pracovníků příjmových a expedičních ramp ve skladech (Pražská a kol., 2002, s. 577).

2.3.8 Typy pracovních úvazků a přestávky

Kromě běžného plného pracovního úvazku se dnes vlivem ekonomického rozvoje objevuje mnoho nových typů. Firmy například potřebují co nejlépe využít své vybavení nebo zajistit dostatečné množství lidí v době pracovní špičky, proto v rámci zákona různě upravují pracovní úvazky. Každý typ přináší zaměstnancům své výhody i nevýhody (Pražská a kol., 2002).

2.3.8.1 Typy pracovních úvazků

Práce na směny je jedním z pravidelných zaměstnání a je nejčastěji vykonávána mezi 7. a 19. hodinou. To však závisí na provozu firmy. Pokud je firma v provozu 24 hodin denně, 7 dní v týdnu mohou směny být rozděleny například takto: ranní směna 6:00 - 14:00, odpolední směna 14:00 - 22:00 a noční směna 22:00 - 6:00. V České republice je obvyklá rotace pracovníků mezi směnami. Někteří lidé práci na směny vyhledávají, protože jim umožňuje při práci studovat nebo vykonávat ještě druhé zaměstnání na vedlejší pracovní úvazek. Někomu vyhovuje z osobních důvodů nebo také kvůli příplatkům za noční směny. Ty mají však i své nevýhody. Práce na směny může lidem způsobovat poruchy spánku, různé zdravotní problémy a také snížený kontakt s ostatními lidmi, především s rodinnými příslušníky.

Zkrácený pracovní týden je zaměstnanci přijímán všeobecně velmi pozitivně. Nejoblíbenější je program 4 → 40, při němž se pracuje čtyři dny v týdnu po deseti hodinách. Lidem tak zbývá více volného času v kuse, což vyhovuje především pracujícím matkám. Někteří si naopak stěžují na únavu na konci pracovního dne nebo na problémy se sladěním s osobním životem.

Stálá částečná pracovní doba je nejčastěji využívána důchodci, studenty nebo matkami. Jde o pracovní úvazek, při němž zaměstnanec pracuje čtyři až šest hodin

denně nebo jen v určité dny či v určitou dobu, například v provozních špičkách. V České republice se často zavádí v maloobchodních jednotkách.

Flexibilní pracovní doba (klouzavá) je složena z flexibilní a společné pevné části. Během společné pevné části musejí pracovat všichni zaměstnanci. Může být stanovena například od 9:00 do 15:00 hodin. Přijít však mohou pracovníci už dříve a odejít později, podle toho jak se to jim hodí. Flexibilní část bývá obvykle od 6:00 do 9:00 hodin a od 15:00 do 18:00 hodin. Zaměstnanci však musejí týdně nebo měsíčně odpracovat daný počet hodin. Tento typ úvazku má mnoho výhod. Pracovníci jsou spokojeni, protože si pracovní dobu přizpůsobí podle svých potřeb. Pracují v čase, kdy jsou nejproduktivnější. Nejsou problémy s dopravní špičkou ani pozdními příchody. Firmy jsou také spokojeny. Snižuje se absence, zvyšuje se produktivita práce. Bohužel tento typ není aplikovatelný na všechna pracoviště.

Stálice pracovního místa se vyznačuje tím, že jednu pracovní funkci zastává více osob, které se v průběhu týdne střídají. Poté co jedna osoba pracuje souvisle několik dní kolem dvanácti hodin denně, vybírá obvykle dva až tři dny volna. V těchto dnech pracuje druhá osoba. Tito pracovníci musejí být vzájemně plně zastupitelní a dobře koordinováni. Systém se používá například u pokladních, protože si díky němu nemusejí předávat kasu během dne. Ačkoli zákony v naší republice povolují pracovat maximálně 9 hodin denně, je tento typ úvazku používán a pracovníky přijímán.

Telecommuning je založen na telekomunikačním spojení zaměstnanců s firmou. Nejčastěji pracují doma pomocí počítače, který je spojuje s kanceláří ve firmě. Vyřizují objednávky, vyplňují dotazníky, třídí informace. Nevýhodou lidí pracujících na takovýto úvazek bývá ztráta sociálního kontaktu.

Cyklické nástupy obsluhujících se využívají v prodejnách a to především u těch zaměstnanců, kteří přicházejí do styku se zákazníkem, kvůli pokrytí celé prodejní doby. Frekvence návštěvnosti prodejen se navíc během dne značně liší. Zaměstnanci musejí obvykle stihnout ještě další činnosti jako odvod tržeb, úklid, porady nebo příprava zboží na další den (Pražská a kol., 2002).

2.3.8.2 Přestávky

Pracovníci přicházející do styku se zákazníky mají v obchodě nejvyšší neuropsychickou zátěž. Pracovní tempo udává především frekvence návštěvnosti. Proto je obtížné vytvořit režim pravidelných přestávek. Při nízké frekvenci jsou vybírány nucené

přestávky, které zabírají 12 - 20% celkové pracovní doby. Dobrý vedoucí, dokáže v těchto časech zaměstnat pracovníky jinou činností.

Oddechový čas v pracovní době (podle platných ustanovení států), určený na regeneraci sil pracovníků je dvojího druhu: zákonná pracovní přestávka a neregulovaný oddechový čas (Pražská a kol., 2002, s. 496). Pro průmyslové podniky v České republice je stanoven legislativou na 7% a pro obchody kolem 15% z celkové doby práce.

Režim práce a oddechu by měl odpovídat čtyřem kritériím. **Respektování biologických zvláštností organismu.** U mladistvých a učňů se zkracuje pracovní doba na šest hodin. Na biologické rozdíly mezi ženami a muži však zřetel brán nebývá, což je chybou, která způsobuje podrážděnost a konflikty. Ženy tvoří asi 84% zaměstnaných v maloobchodě. Často pracují na typ úvazku zkrácený pracovní týden nebo stálíce pracovního místa. Pokud jsou navíc matkami, měl by na pravidelné přestávky být brán o to větší zřetel.

Respektování podmínek vnějšího pracovního prostředí. Pokud je práce vykonávána v místech s vysokou hlučností, nízkými teplotami nebo velkou náročností měla by pravidelnému režimu práce a oddechu být opět věnována vyšší pozornost.

Je nutné dále respektovat **místní podmínky a zvyklosti.** Dodržovat například polední siestu, obvyklou otvírací dobu, místní svátky.

Obzvláště **psychicky a fyzicky namáhavou nebo monotónní práci** nesnese každý jedinec. Doporučuje se proto během směny třikrát až čtyřikrát měnit jejich činnost a mezitím vždy povolit pěti až desetiminutovou přestávku (Pražská a kol., 2002).

2.4 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je funkce, která spojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmami skrze informace – informace použité pro identifikaci a určení marketingových příležitostí a problémů; tvorbu, upřesnění a zhodnocení marketingových akcí; monitorování marketingové výkonnosti; a lepšímu porozumění marketingu jako procesu. Marketingový výzkum specifikuje informace potřebné pro řešení těchto úkolů; navrhuje metody sběru informací; řídí a implementuje proces sběru dat; analyzuje výsledky; a komunikuje poznatky a jejich důsledky (AMA, 2004).

Marketingový výzkum má tři základní úlohy. Deskriptivní – popisuje a prezentuje fakty, explanační – vysvětluje, prediktivní – předpovídá. Členíme ho na základní a aplikovaný výzkum. Základní výzkum probíhá ve velkých firmách nebo v akademické sféře a zkoumá především nové technologie. Aplikovaný výzkum se zaměřuje na specifické tržní informace, které využívají nejčastěji manažeři firem. Může být kvalitativní či kvantitativní, jednorázový či opakovaný a selektivní či evaluační (Vojtko, 2010).

2.4.1 Proces marketingového výzkumu

Proces marketingového výzkumu se skládá z plánovací, realizační a hodnotící fáze.

Plánovací fáze začíná určením výzkumné otázky, tedy co se bude zjišťovat a proč. Můžou se stanovit určité hypotézy, které výzkum potvrdí nebo vyvrátí. Dále se zvolí metoda výzkumu. Zde vznikají otázky jako: Použijeme data sekundární nebo primární? Pokud primární, zvolíme kvalitativní nebo kvantitativní výzkum? A jaká metoda bude nejlepší? Dotazování, pozorování, experiment,...? Po určení metody je nutné stanovit cílovou skupinu osob. Pokud se rozhodneme pro výběrové šetření, tedy zkoumat jen vzorek lidí z celého základního souboru, musí být tento vzorek zvolen tak, aby byl reprezentativní – proporčně odpovídal základnímu souboru. Nakonec se stanoví časový harmonogram a rozpočet.

Realizační fáze je tou nejdražší. Probíhá sběr a následně zakódování dat. Při analýze dat se vyvrátí či potvrdí hypotézy. Následuje vypracování a prezentace závěrečné zprávy a na konec **zhodnocení** dosažení cílů výzkumu (Vojtko, 2010).

2.4.2 Druhy marketingového výzkumu

Marketingový výzkum se dělí na dva základní druhy. Výzkum kvalitativní a kvantitativní.

Kvalitativní výzkum se snaží pomoci nalézt příčiny, vztahy a závislosti mezi subjekty. Zjišťuje, proč se něco stalo nebo děje. Často používá individuální hloubkové nebo skupinové rozhovory, při nichž jsou obvykle přítomni odborně kvalifikovaní tazatelé, kteří se starají o správnou psychologickou interpretaci. Cílem je zjistit postoje, či motivy, jež vedou k danému chování (Kozel, 2006).

Oproti tomu **kvantitativní výzkum** zjišťuje určitou četnost, či frekvenci výskytu něčeho právě probíhajícího nebo již ukončeného. Otázka většinou zní „kolik?“. Získává

měřitelná číselná data. Aby byly výsledky statisticky spolehlivé, musí pro pozorování dotazování i experiment využívat dostatečně velké soubory respondentů. Cílem může být zjistit například kolik jednotlivců má určitý názor, je spokojeno, či se chová daným způsobem. Mohou to být data o spotřebě, pozici značky na trhu, znalosti značky a další (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011).

2.4.2.1 Kvalitativní výzkum a jeho metody

Metody kvalitativního výzkumu se používají při nejasně definovaném výzkumném problému, který je potřeba zkoumat více do hloubky. Využívají empatie i intuitivního porozumění výzkumníka a z důvodu menšího vzorku respondentů bývají levnější (Vojtko, 2010).

Focus groups neboli skupinový rozhovor je nejpoužívanější metodou kvalitativního výzkumu. Jedná se o moderátorem vedenou diskuzi osmi až dvanácti vybraných osob na zadané téma. Využívají se například při testování nových výrobků nebo ověřování konceptů reklam. Rozhovory jsou často nahrávány, aby mohly být znovu přehrávány a zkoumány (Machková, 2009).

Hlubkový individuální rozhovor je nestrukturovaný rozhovor na dané téma probíhající mezi respondentem a tazatelem, jímž obvykle bývá psycholog, či sociolog. Ten má za úkol vést respondenta k volnému hovoru na dané téma, a pakliže se v jeho výpovědi objeví nějaká zajímavost, podpořit ho v rozvinutí dané myšlenky. Osloven bývá menší počet respondentů, přibližně deset (Karlíček, 2013).

Projektivní techniky jsou určeny k nepřímému získávání informací o názorech a pocitech respondentů. Jsou používány v případech, kdy respondenti nejsou ochotní či schopni odpovídat na přímo položené otázky. Jedná se například o testy slovních asociací, testy dokončování vět, testy interpretace obrázků, testy dokončování příběhů a techniku hraní rolí (Machková, 2009, s. 55).

Případové studie zkoumají proč a jak se věci dějí. Podstatou je detailní popis jednoho či několika případů, obvykle jednotlivců, s cílem objasnit co nejhlouběji dané případy se všemi jejich specifickými (Průcha a Veteška, 2012, s. 212).

Etnografický výzkum je obvykle delší pozorování určité skupiny lidí a jejich kultury v přirozených podmínkách. Využívá se při něm zápisů, fotodokumentace i videozáznamů a má popisný charakter (Vojtko, 2010)

2.4.2.2 Kvantitativní výzkum a jeho metody

Kvantitativní výzkum, pokud je správně prováděn, je velmi spolehlivý. Data jsou reprezentativní vzhledem k základnímu souboru a jeho metody, dotazníkové šetření, pozorování i experiment, jsou detailně popsány. Nevýhodou oproti kvalitativnímu výzkumu může být, že nezkoumá informace do takové hloubky, nedostatečně pokrývá extrémní případy a je finančně i časově náročný.

Pozorování

Pozorování je *proces systematického zaznamenávání případů nebo vzorů chování bez komunikace s pozorovanými* (Vojtko, 2010, s. 25). Pro pozorování bývají využity různé technické pomůcky. Výhodou je, že výzkum není závislý na ochotě respondentů komunikovat ani není zkreslen jejich subjektivním vyjádřením. Oproti tomu klade větší požadavky na pozorovatele, který musí být schopen jevy správně zachytit a reprezentovat. Pozorování bývá časově náročné. Vyplatí se ho použít, pokud je potřeba získat informace, které lidé jinak nechtějí nebo nemohou poskytnout (Vašítková, 2014).

Experiment

Experiment a tržní testování je výzkumný přístup, kdy manipulujeme s jednou proměnnou, tzv. nezávislou, a sledujeme její příčinný vliv na jinou proměnnou, tzv. závislou. Rozlišujeme laboratorní a terénní experiment, jímž může být například tržní testování. To ovšem bývá spojeno s vysokými náklady (Vojtko, 2010, s. 28).

Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření se provádí pokládáním **otázek** a zaznamenáváním **odpovědí**. Seznam otázek a možných odpovědí tvoří **dotazník**. Ten musí celkově odpovídat na výzkumnou otázku. Měřítkem efektivity sběru dat je **návratnost**. Provedením **pilotáže** je možné ji zvýšit. Dotazník se předloží nejprve pár lidem na zkoušku. Zjistíme tak, zda je dobře pochopitelný nebo zda v něm něco chybí. Nejasnosti poté upravíme a můžeme začít s výzkumem. Pro vyšší návratnost je také dobré zachovat anonymitu odpovědí, vybrat vhodnou denní dobu, podpořit ho odměnami ve formě peněz či dáreků nebo vytvořit zajímavou formu dotazníku.

Podle formy komunikace se dotazníkové šetření rozděluje na telefonické, písemné, online a tváří v tvář. U dotazování tváří v tvář je vysoká návratnost. Můžeme položit i doplňující otázky a sledovat například i řeč těla respondenta. Telefonické dotazování

je rychlé a levné. Doporučená maximální doba hovoru se pohybuje kolem dvaceti minut. Online dotazování je také velmi levné, avšak jeho návratnost je nízká. Písemné dotazníky je možné zasílat poštou (vhodné je přiložit ofrankovanou obálku) nebo podávat osobně.

Otázky mohou být podle odpovědi uzavřené, polouzavřené nebo otevřené a podle vztahu k obsahu přímé či nepřímé. Související otázky a otázky používající stejnou škálu je vhodné seskupit do tzv. baterie otázek. Všechny otázky by měly být zodpověditelné, měly by se dotazovat jen na jednu věc, používat jednoduchý jazyk, neměly by být návodné a lepší je používat jejich pozitivní formulaci. Musejí být jasně oddělené od instrukcí. Čím je dotazník stručnější, tím lépe.

Struktura dotazníku by měla vypadat následujícím způsobem. V úvodu se tazatel představí a vysvětlí účel výzkumu. Následuje první typ otázek a to filtrační. Naváže se tak kontakt s respondentem a zjistí, zda respondent spadá do zkoumaného základního souboru. Pokračuje se zahřívacími jednoduše zodpověditelnými otázkami. Poté mohou být položeny specifické otázky, které bývají již náročnější, a proto je lepší, když jsou umístěny až v druhé polovině dotazníku. Na konec se pokládají identifikační otázky, týkající se sociodemografie nebo citlivějších témat jako jsou příjmy.

Pro výběr reprezentativního vzorku respondentů je nejlepší sestavit seznam subjektů základního souboru. Pokud to není možné, použije se jedna z metod nepravděpodobnostního vzorkování jako je nahodilý, kvótní, úsudkový, řetězový výběr nebo anketa. Pokud jsou o základním souboru známy alespoň některé charakteristiky jako je složení podle pohlaví, věku či vzdělání, je dobré vybrat vzorek, tak aby ji procentuálně odpovídal (Vojtko, 2010).

3 Cíle, hypotézy a metodika

3.1 Cíl práce

Na základě porovnání řízení lidských zdrojů ve vybraných maloobchodních jednotkách v ČR a v Německu vytvořit doporučení pro vybranou maloobchodní jednotku.

3.2 Hypotézy

Dříve než je vypracován konkrétní dotazník, je nutné stanovit hypotézy. Těchto pět hypotéz bude následně na základě sebraných informací potvrzeno nebo vyvráceno.

Hypotéza 1:

Podle názoru alespoň 50 % respondentů jak v České republice, tak v Německu, by je k lepším výkonům motivovaly spravedlivé odměny a prémie.

Hypotéza 2:

Alespoň 50 % českých respondentů je ve své práci spokojeno či spíše spokojeno. Minimálně 75 % německých respondentů je ve své práci spokojeno či spíše spokojeno.

Hypotéza 3:

Alespoň 50 % českých respondentů a alespoň 30 % německých respondentů je nespokojeno se svým platovým ohodnocením.

Hypotéza 4:

Minimálně 75 % českých respondentů pobírá čistý měsíční plat nižší než 15 000 Kč. Minimálně 75 % německých respondentů pobírá čistý měsíční plat vyšší než 540 € (15 000 Kč při kurzu 27,8 Kč/ 1€).

Hypotéza 5:

Němečtí respondenti podávají ve svém zaměstnání vyšší výkony než čeští respondenti.

3.3 Metodický postup

Bakalářská práce bude vypracována na základě tohoto metodického postupu:

1. Studium teoretických východisek.
2. Provedení terénního výzkumu.
3. Zhodnocení výzkumu.
4. Závěr a interpretace výsledků.

V praktické části bude provedeno dotazníkové šetření, poté budou zpracovány výsledky a vypracováno doporučení pro vybranou maloobchodní jednotku.

4 Vlastní práce

4.1 Plán výzkumu

Dotazník v českém jazyce byl sestaven na konci září roku 2014. Poté byla provedena pilotáž. Dotazník vyplnilo patnáct respondentů a byl znovu upraven. U dvou otázek (8. a 9.) musely být dovysvětleny odborné pojmy, kterým respondenti nerozuměli, a u jedné bylo nutné doplnit další možnou odpověď. Ta původně mezi možnostmi nebyla a respondenti ji opakovaně jmenovali.

Celkem dotazník obsahuje 30 otázek a je možné si ho jak v českém, tak v německém jazyce přečíst v příloze.

Během října 2014 byl dotazník přeložen do němčiny, v obou jazycích vytisknut a rozdán v deseti českých a deseti německých maloobchodech. Protože zaměstnanci neměli čas dotazník vyplnit ve své pracovní době, bylo v každé obchodní jednotce rozdáno přibližně deset dotazníků a zaměstnanci měli tři dny čas na vyplnění. Poté byly dotazníky vyzvednuty a vyhodnoceny. Aby mohla být později vybrána firma, pro níž bude vytvořeno doporučení, bylo u každého dotazníku označeno, v jakém obchodu dotazovaný pracuje. V každé zemi dotazník odmítli v jednom z oslovených maloobchodů. V České republice byl tedy dotazník vyplněn zaměstnanci maloobchodů Rossmann v Praze 1, Jysk ve Strakonících, Teta drogerie v Českém Krumlově, Geco ve Strakonících, Kaufland ve Strakonících, Penny Market v Milevsku, JITEX Comfort v Písku, Planeo Elektro v Písku a Obi v Plzni. V Německu se jednalo o Aldi Süd v Bad Bernecku, Argo Textilfacheinzelhandel GmbH v Bindlachu, Lidl v Norimberku Mögeldorf a ve městě Bayreuth o obchody Müller, Esprit, Tamaris, S.Oliver, Wöhrl a H&M. Data byla sbírána od 27. října 2014 do 23. listopadu 2014. Celkem bylo sebráno 171 dotazníků, z nichž bylo 6 vyřazeno. Pro zpracování výsledků bylo tedy použito 84 českých a 81 německých dotazníků.

Na konci listopadu 2014 byla data vyhodnocena a pomocí programu Microsoft Excel byly vytvořeny grafy k jednotlivým otázkám.

4.2 Vyhodnocení dotazníků

Vyhodnocení dotazníků probíhalo od 17. listopadu do 7. prosince 2014. Byly vyhodnocovány zvláště dotazníky z České republiky a zvláště dotazníky z Německa.

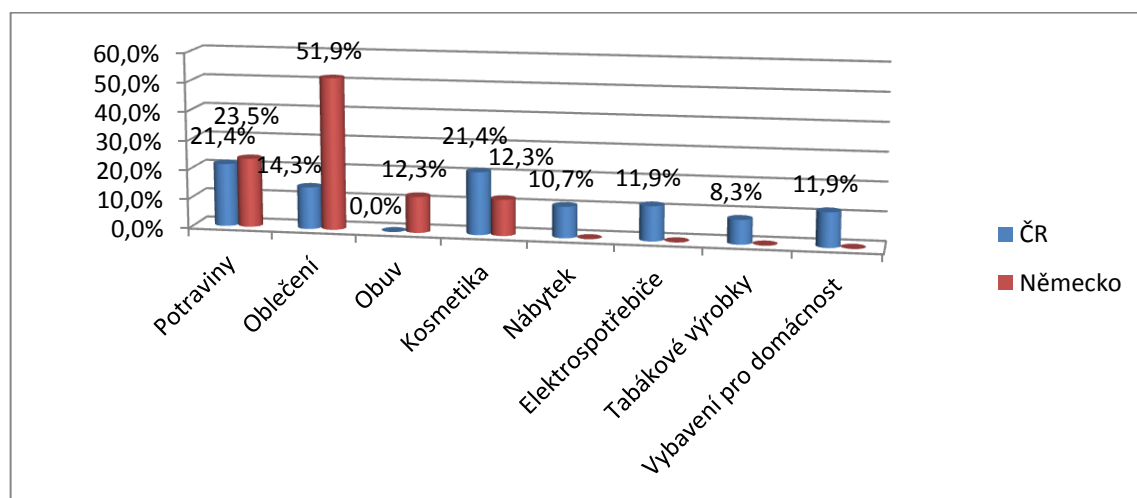
Otázka č. 1.: Pracujete v maloobchodě?

První otázka byla pouze kontrolní. Dotazník byl rozdáván pouze v maloobchodech, proto se dalo předpokládat, že většina odpovědí bude kladná. Ve 171 rozdaných dotaznících odpovědělo pouze 6 respondentů záporně. Jejich dotazníky byly vyřazeny. Pro zpracování výsledků bylo tedy použito 84 českých a 81 německých dotazníků.

Otázka č. 2.: Jedná se o maloobchod prodávající převážně tento sortiment:

V České republice bylo nejvíce dotazníků sebráno v maloobchodech s potravinami 21,4 % (18 respondentů) a kosmetikou 21,4 % (18 respondentů). Zbytek byl rozdělen mezi obchody s oblečením 14,3 % (12 respondentů), elektrospotřebiči 11,9 % (10 respondentů), vybavením pro domácnost 11,9 % (10 respondentů), nábytkem 10,7 % (9 respondentů) a tabákovými výrobky 8,33 % (7 respondentů). V Německu odpovídali zaměstnanci maloobchodů prodávajících oblečení 51,9 % (42 respondentů), potraviny 23,5 % (19 respondentů), obuv 12,3 % (10 respondentů) a kosmetiku 12,3 % (10 respondentů).

Graf 1: Jedná se o maloobchod prodávající převážně tento sortiment: ($n_{\text{ČR}} = 84$, $n_{\text{N}} = 81$)

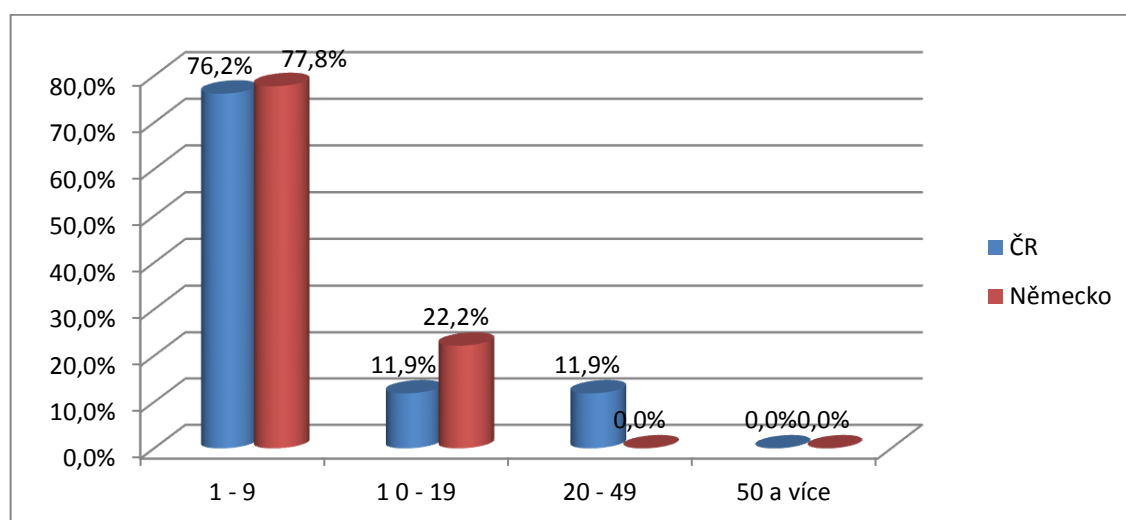


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3.: Počet zaměstnanců obchodní jednotky, v níž jste zaměstnán/a, se pohybuje v tomto rozmezí:

V obou zemích byly nejčastěji zaznamenány odpovědi 1 – 9 zaměstnanců. V České republice to bylo 76,2 % (64 respondentů) a v Německu 77,8 % (63 respondentů). Že má obchodní jednotka 10 – 19 zaměstnanců, odpovědělo 11,9 % (10 respondentů) českých respondentů a 22,2 % (18 respondentů) německých respondentů. Zbýlých 11,9 % (10 respondentů) v České republice tvořily dotazníky sebrané v obchodech s 20 – 49 zaměstnanci.

Graf 2: Počet zaměstnanců obchodní jednotky, v níž jste zaměstnán/a, se pohybuje v tomto rozmezí: ($n_{\text{ČR}} = 84$, $n_{\text{N}} = 81$)

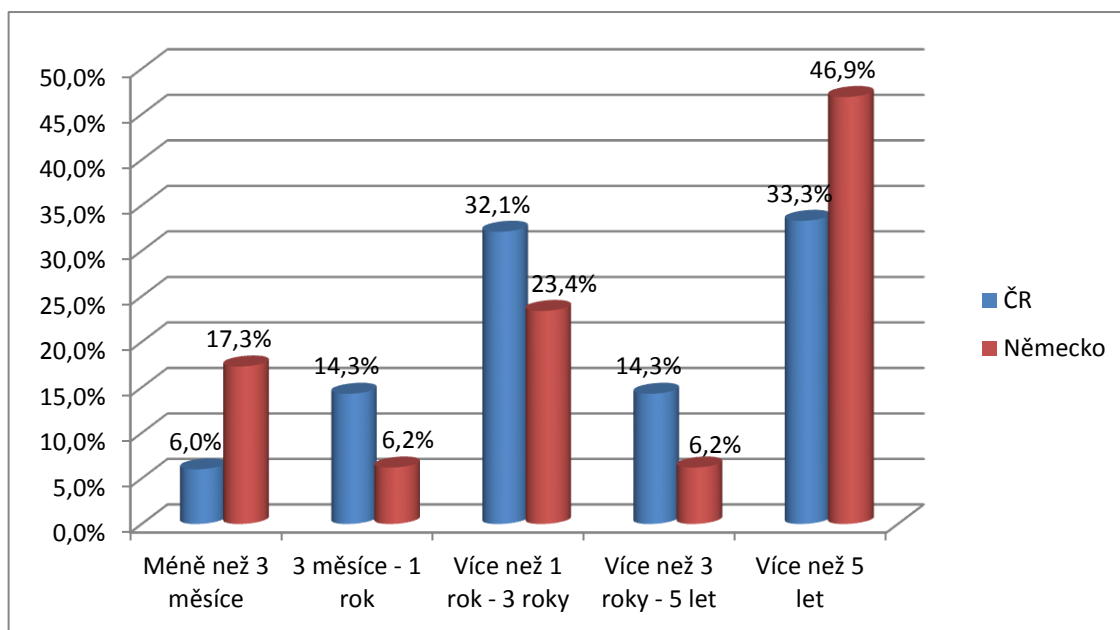


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4.: Jak dlouho pracujete u této firmy?

Tato otázka měla ukázat, zda dotazník vyplňovali spíše dlouhodobí zaměstnanci nebo spíše zaměstnanci, kteří pracují v daném obchodě teprve krátkou dobu. Nejpočetněji odpovídali v obou zemích zaměstnanci, jež jsou u této firmy zaměstnáni již více než 5 let. V České republice to bylo 33,3 % (28 respondentů), v Německu 46,9 % (38 respondentů). Druhou nejpočetnější skupinou byly lidé pracující v daném obchodě více než 1 rok až 3 roky. V České republice 32,1 % (27 respondentů), v Německu 23,4 % (19 respondentů). Ostatní odpovědi zvolilo méně než 20 % respondentů.

Graf 3: Jak dlouho pracujete u této firmy? (n_{ČR} = 84, n_N = 81)



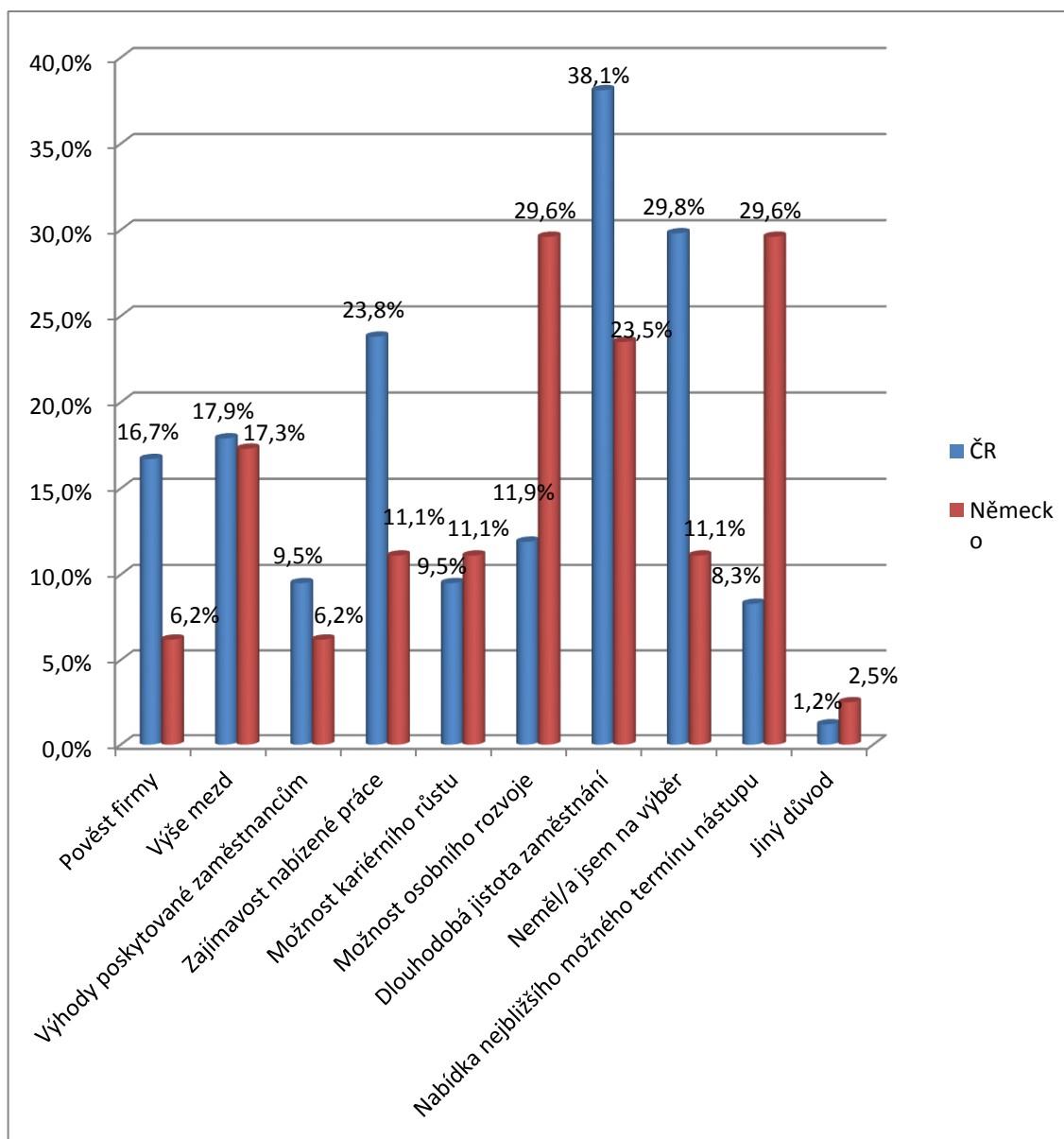
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5.: Z jakého důvodu jste si vybral/a právě tuto firmu?

U této otázky mohli respondenti vybrat více odpovědí. Mělo být zjištěno, podle čeho si lidé hledající práci vybírají své nové zaměstnání. **U českých respondentů** jednoznačně zvítězila dlouhodobá jistota zaměstnání, a to s 38,1 % (32 respondentů). Druhou nejčastější odpovědí 29,8 % (25 respondentů) bylo, že neměli na výběr. Často označovaná byla také odpověď zajímavost nabízené práce 23,8 % (20 respondentů). Více než 10 % respondentů také označilo odpovědi výše mezd 17,9 % (15 respondentů), pověst firmy 16,7 % (14 respondentů) a možnost osobního rozvoje 11,9 % (10 respondentů). Nejméně českým respondentům při výběru práce záleží na výhodách poskytovaných zaměstnancům 9,5 % (8 respondentů), možnosti kariérního růstu 9,5 % (8 respondentů) a nabídce nejbližšího možného termínu nástupu 8,3 % (7 respondentů). Jeden respondent uvedl, že si práci vybral z toho důvodu, že práce je v jeho lokalitě.

Oproti tomu **v Německu** se nabídka nejbližšího možného termínu nástupu spolu s možností osobního rozvoje umístila na prvním místě. Obě tyto možnosti byly voleny ve 29,6 % (24 respondentů). Druhý nejvyšší počet procent 23,5 % (19 respondentů) získala odpověď dlouhodobá jistota zaměstnání. 17,3 % (14 respondentů) označilo za důležitý faktor také výši mezd. Zbylé možnosti vybralo méně než 15 % respondentů. Dva němečtí respondenti uvedli jiný důvod, a to dobrý kolektiv.

Graf 4: Z jakého důvodu jste si vybral/a právě tuto firmu? (n_{ČR} = 84, n_N = 81)



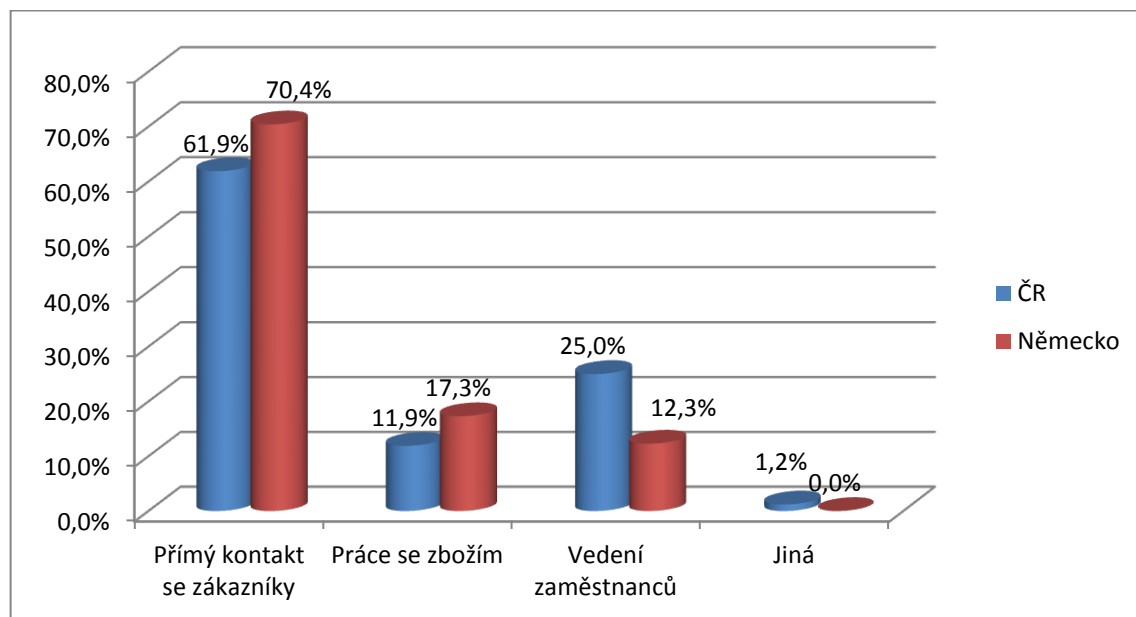
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6.: Jaká je hlavní náplň Vaší pracovní doby?

Tato otázka měla zjistit, zda dotazník vyplňovali spíše zaměstnanci pracující se zákazníky, se zbožím či vedoucí. V obou zemích byl dotazník nejčastěji 61,9 % (52 českých respondentů) a 70,4 % (57 německých respondentů) vyplněn lidmi, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky. 11,9 % (10 respondentů) českých a 17,3 % (14 respondentů) německých respondentů byli lidé pracující především se zbožím. 25 % (21 respondentů) českých respondentů byli vedoucí. Německých vedoucích

vyplnilo dotazník pouze 12,3 % (10 respondentů). Jeden český dotázaný byl účetní podniku.

Graf 5: Jaká je hlavní náplň Vaší pracovní doby? (n_{ČR} = 84, n_N = 81)

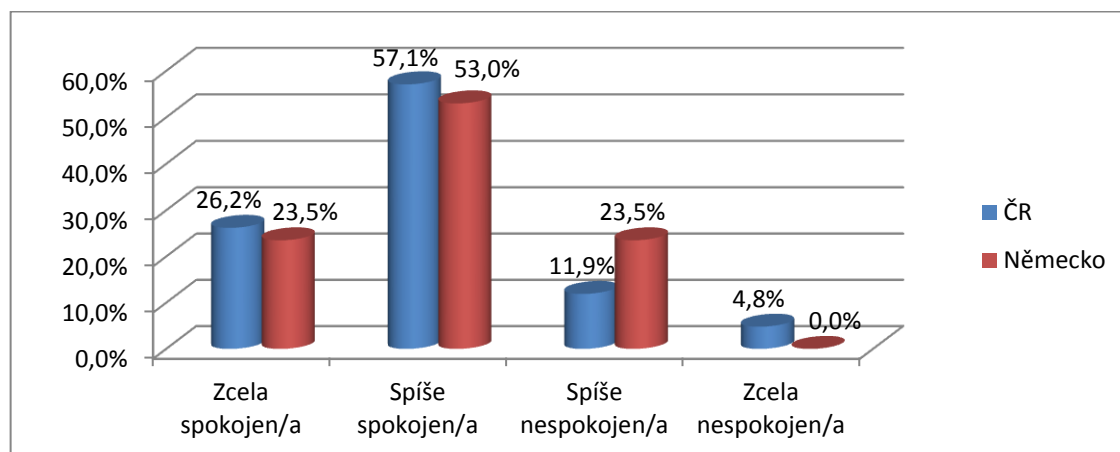


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7.: Do jaké míry jste spokojen/a se svou stávající pracovní pozicí?

Tato otázka měla ukázat, zda jsou ve své práci spokojenější čeští či němečtí pracovníci maloobchodů. Čeští respondenti jsou zcela či spíše spokojeni v 83,3 % (70 respondentů). Z německých respondentů takto kladně odpovědělo 76,5 % (62 respondentů).

Graf 6: Do jaké míry jste spokojen/a se svou stávající pracovní pozicí? (n_{ČR} = 84, n_N = 81)

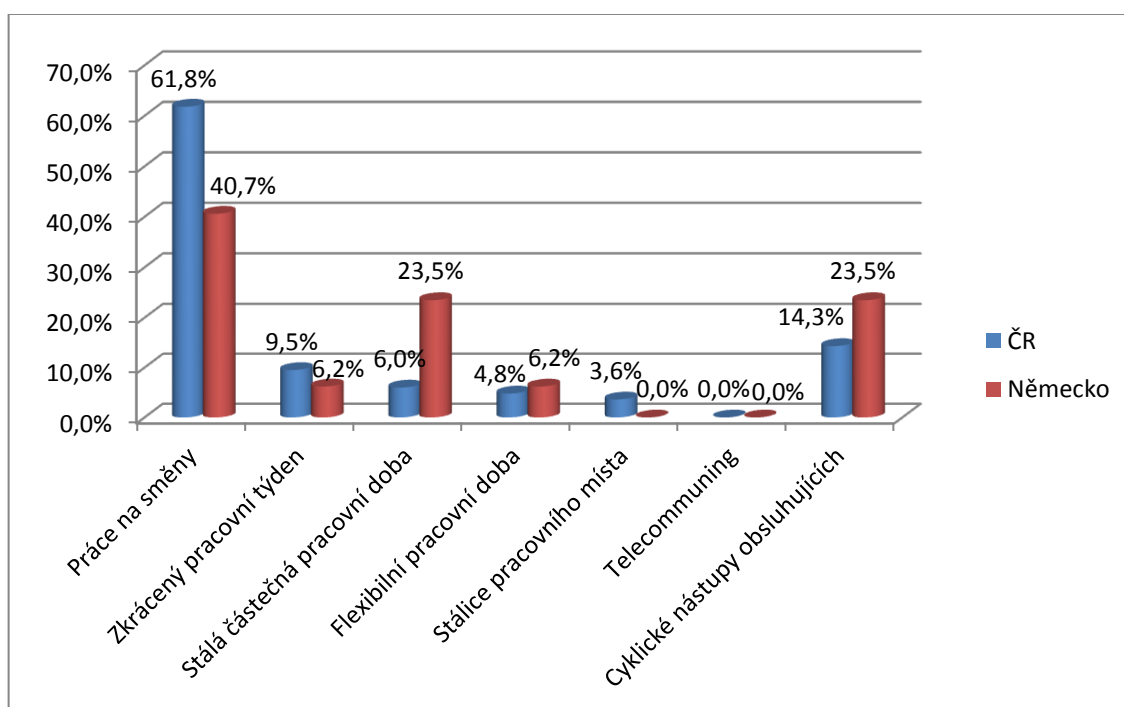


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8.: Typ Vašeho pracovního úvazku je:

Aby respondenti správně porozuměli pojmům, jež bylo možné v této otázce vybírat, musely být u některých z nich uvedeny vysvětlivky. Otázka měla ukázat, jaký typ úvazku je u pracovníků maloobchodu nejčastější. V obou zemích byl nejčastěji volen typ úvazku práce na směny. V České republice z 61,8 % (52 respondentů), v Německu ze 40,7 % (33 respondentů). Častěji se objevovala také odpověď cyklické nástupy pracujících. V České republice ve 14,3 % (12 respondentů) a v Německu ve 23,5 % (19 respondentů). Stejný počet procent získala v Německu také odpověď stálá částečná pracovní doba. Ostatní možnosti byly vybírány v méně než deseti procentech.

Graf 7: Typ Vašeho pracovního úvazku je: (n_{ČR} = 84, n_N = 81)



Zdroj: vlastní zpracování

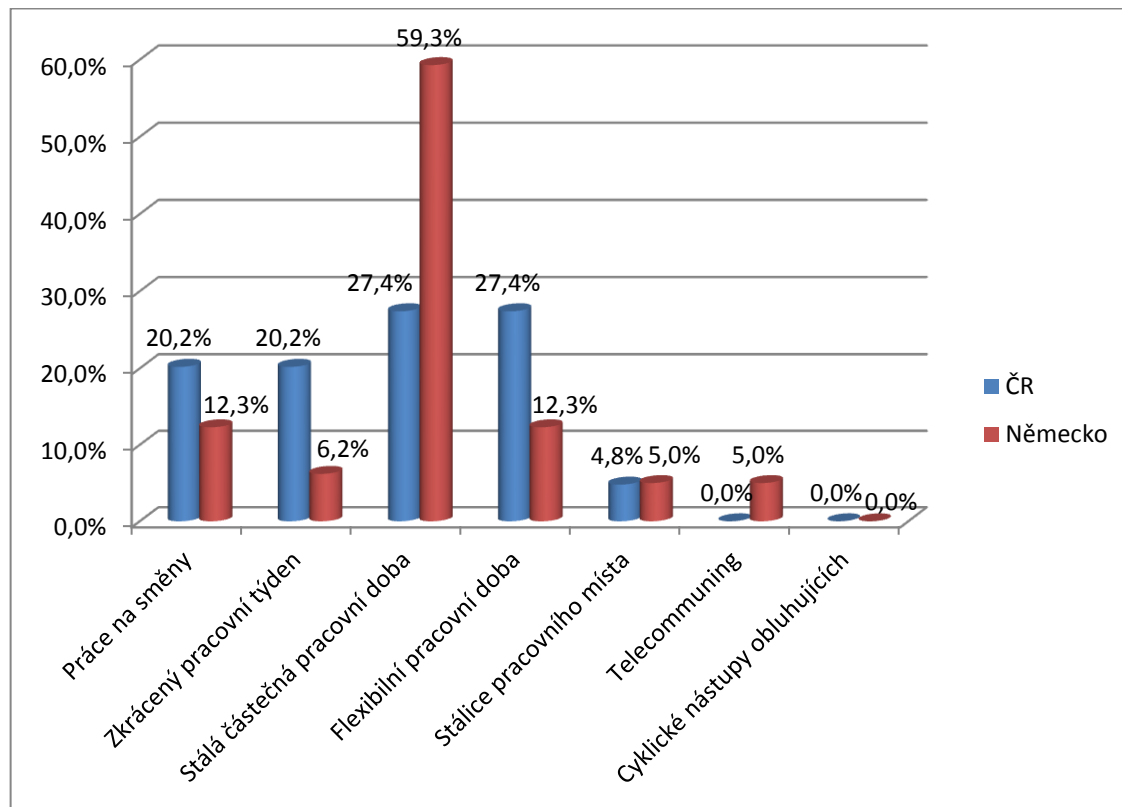
Otázka č. 9.: Jaký typ pracovního úvazku by Vám nejvíce vyhovoval, pokud byste si mohl/a vybrat?

Devátá otázka měla ukázat, jak by zaměstnavatelé měli upravit pracovní úvazky, pokud by chtěli svým zaměstnancům, co nejvíce vyjít vstříc. V Německu jednoznačně zvítězila odpověď stálá částečná pracovní doba, a to s 59,3 % (48 respondentů). V České republice byly odpovědi mnohem více vyrovnané. Kromě stálé částečné pracovní doby se na prvním místě objevila také flexibilní (klouzavá) pracovní doba. Obě zvolilo 27,4 % (23 respondentů) respondentů. Práce na směny nebo zkrácený pracovní týden

by vyhovoval 20,2 % (17 respondentů) českým respondentům. Německým respondentům by oproti tomu vyhovoval pouze v 6,2 % (5 respondentů).

Graf 8: Jaký typ pracovního úvazku by Vám nejvíce vyhovoval, pokud byste si mohl/a vybrat?

(n_{ČR} = 84, n_N = 81)



Zdroj: vlastní zpracování

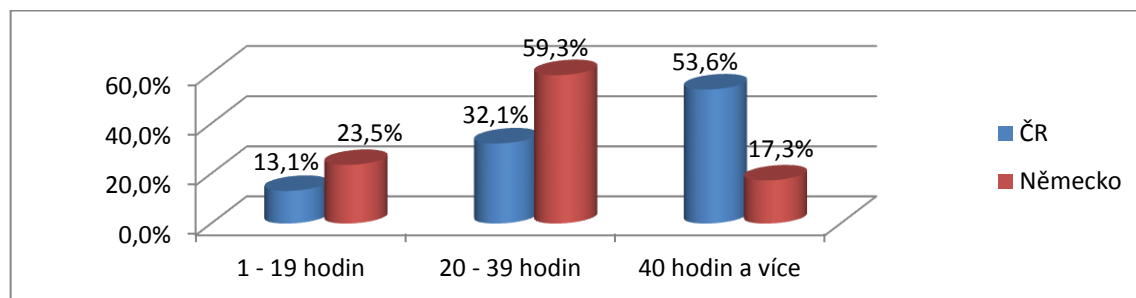
Otázka č. 10.: Kolik hodin týdně průměrně pracujete v tomto zaměstnání?

Tato otázka měla ukázat, zda dotazník vyplňovali spíše zaměstnanci pracující na plný úvazek, částečný úvazek, či brigádníci. **V České republice** byla více než polovina 53,6 % (45 respondentů) pracující 40 hodin týdně a více. 32,1 % (27 respondentů) byly zaměstnanci pracující 20-39 hodin týdně a pouze 13,1 % (11 respondentů) pracuje pouze 1 – 19 hodin týdně.

V Německu značně převyšovali 59,3 % (48 respondentů) pracující 20 – 39 hodin týdně a druhou nejpočetnější skupinou byly respondenti pracující 1 – 19 hodin týdně 23,5 % (19 respondentů). Tento fakt plyne pravděpodobně z toho, že při měsíčním výdělku jedné osoby do 450 euro nemusí zaměstnavatel odvádět za zaměstnance žádné daně a při hrubém výdělku do 750 euro jsou daňové odvody výrazně nižší než při vyšších měsíčních výdělcích. Zaměstnavatelé proto nabízejí nejčastěji částečné pracovní

úvazky. 40 hodin a více pracuje týdně pouze 17,3 % (14 respondentů) německých respondentů.

Graf 9: Kolik hodin týdně průměrně pracujete v tomto zaměstnání? (n_{ČR} = 84, n_N = 81)

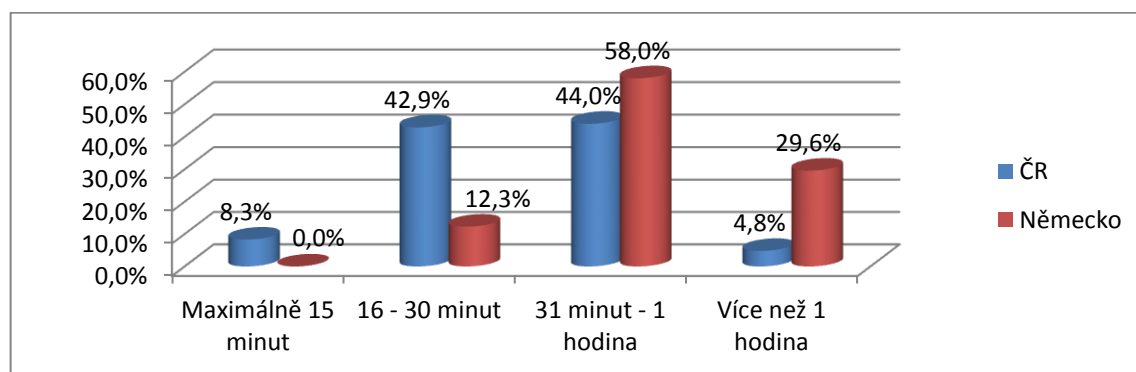


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11.: Kolik času z Vašeho pracovního dne je celkem vyhrazeno na přestávky?

Úkolem jedenácté otázky bylo zjistit, zda mají zaměstnanci maloobchodu během pracovní doby dostatek přestávek. Výsledky byly překvapující. 58 % (47 respondentů) německých a 44 % (37 respondentů) českých respondentů odpovědělo, že během svého pracovního dne mají obvykle 31 – 60 minut přestávek. Jak vyplynulo z otázky číslo 8., jen minimum respondentů pracuje více než 8 hodin denně (typ úvazku zkrácený pracovní týden), tudíž podle zákonů v obou zemích by jim zaměstnavatelé nemuseli dát více než 30 minut přestávek denně. Více než 60 minut přestávek má 4,8 % (4 respondentů) českých respondentů a dokonce 29,6 % (24 respondentů) německých respondentů. 16 – 30 minut přestávek má 42,9 % (36 respondentů) českých a 12,3 % (10 respondentů) německých respondentů.

Graf 10: Kolik času z Vašeho pracovního dne je celkem vyhrazeno na přestávky? (n_{ČR} = 84, n_N = 81)

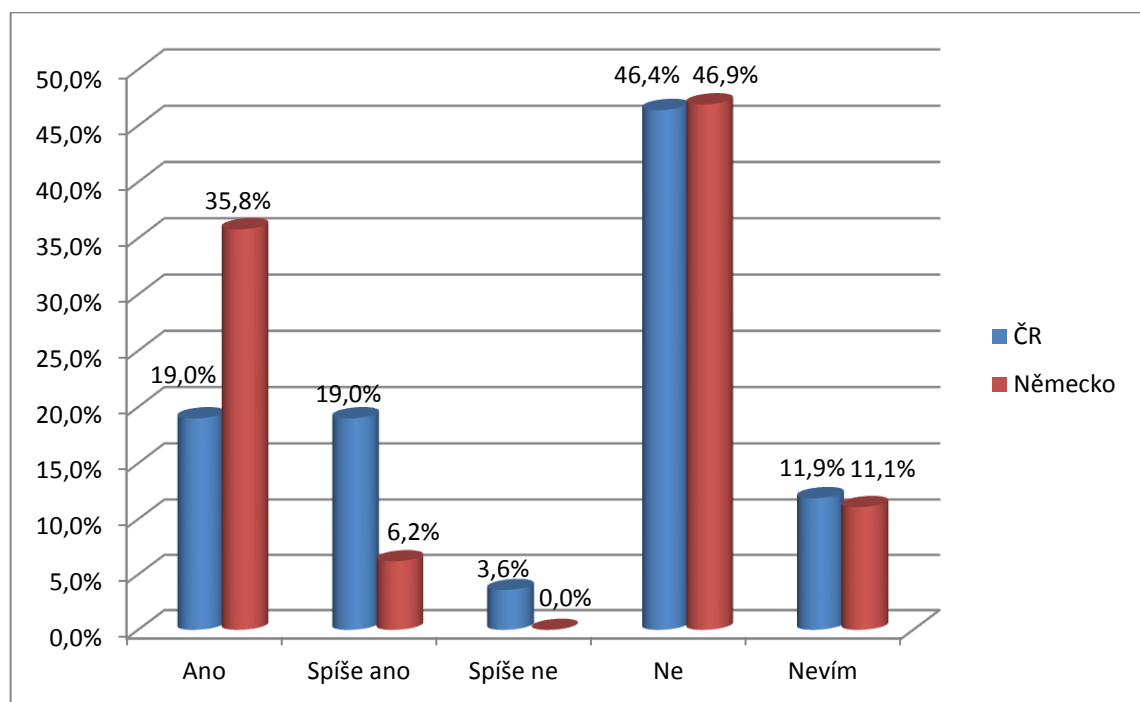


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12.: Myslíte si, že je při plánování přestávek ve Vašem zaměstnání brán zřetel na mladistvé či ženy?

Téměř polovina dotázaných v obou zemích odpověděla s jistotou, že na mladistvé ani ženy není v jejich zaměstnání při plánování přestávek brán zřetel. Přibližně 11 % dotázaných z každé země nevědělo. Ano či spíše ano odpovědělo v Německu celkem 42 % (34 respondentů), v České republice 38 % (32 respondentů).

Graf 11: Myslíte si, že je při plánování přestávek ve Vašem zaměstnání brán zřetel na mladistvé či ženy? (n_{ČR} = 84, n_N = 81)

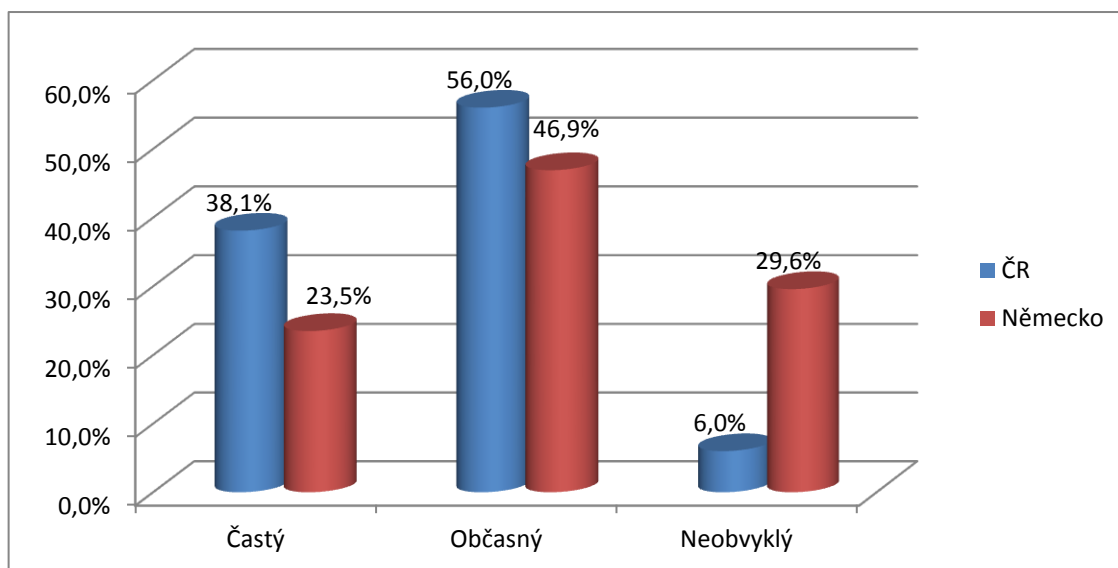


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13.: Jak častý je stres ve Vašem zaměstnání?

Tato otázka měla ukázat, jak často jsou zaměstnanci maloobchodu vystavováni stresu, případně v kterém státě častěji. V obou státech byla nejčastější odpověď, že stres je v jejich zaměstnání občasný. V České republice takto odpovědělo 56 % (47 respondentů), v Německu 46,9 % (38 respondentů). Velký rozdíl byl však v druhé nejčastější odpovědi. U českých respondentů jí totiž byla odpověď častý s 38,1 % (32 respondentů), ovšem u německých respondentů to byla naopak odpověď neobvyklý s 29,6 % (24 respondentů). Oproti tomu v České republice je stres neobvyklý pouze u 6 % (5 respondentů). Častý je stres v zaměstnání u 23,5 % (19 respondentů) německých respondentů.

Graf 12: Jak častý je stres ve Vašem zaměstnání? (n_{ČR} = 84, n_N = 81)



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14.: Jak silně Vás motivují jednotlivé motivy/stimuly k co nejlépe odvedené práci? (1 – slabě, 2 – spíše slabě, 3 – neovlivňuje mne, 4 – spíše silně, 5 – velmi silně)

U českých respondentů byl jako nejsilnější motiv/stimul vyhodnocen dobrý charakter přímého nadřízeného 53,6 % (45 respondentů). Na druhém místě byla nejčastěji označována vlastní odpovědnost 48,8 % (41 respondentů) a na třetím místě spravedlivé odměny a prémie 42,9 % (36 respondentů).

Němečtí respondenti vidí jako nejsilnější motiv/stimul spravedlivé odměny a prémie 44,4 % (36 respondentů), druhý nejsilnější dobrý charakter přímého nadřízeného 40,7 % (33 respondentů) a na třetím místě samostatnost 39,5 % (32 respondentů).

Tabulka 1: Odpovědi na otázku: Jak silně Vás motivují jednotlivé motivy/stimuly k co nejlépe odvedené práci? (n_{ČR} = 84, n_N = 81)

	Slabě		Spíše slabě		Neovlivňuje mne		Spíše silně		Velmi silně	
	CZ	DE	CZ	DE	CZ	DE	CZ	DE	CZ	DE
Vlastní odpovědnost	11,9 %	1,2 %	8,3 %	2,5 %	11,9 %	23,5 %	19 %	34,6 %	48,8 %	38,3 %
Samostatnost	11,9 %	0 %	3,6 %	1,2 %	15,5 %	23,5 %	28,6 %	35,8 %	40,5 %	39,5 %
Zajímavost práce	4,8 %	6,2 %	7,1 %	1,2 %	33,3 %	29,6 %	13,1 %	40,7 %	41,7 %	22,2 %
Spravedlivé odměny a prémie	16,7 %	1,2 %	4,8 %	6,2 %	20,2 %	35,8 %	15,5 %	12,4 %	42,9 %	44,4 %
Materiální výhody	22,6 %	12,4 %	1,2 %	6,2 %	33,3 %	23,5 %	11,9 %	23,5 %	31 %	34,6 %
Postihy a odebírání výhod	19 %	23,5 %	10,7 %	17,3 %	36,9 %	29,6 %	11,9 %	17,3 %	21,4 %	12,4 %
Výše platu	20,2 %	12,4 %	8,3 %	6,2 %	21,4 %	12,4 %	13,1 %	40,7 %	36,9 %	27,2 %
Chvála	15,5 %	6,2 %	7,1 %	12,4 %	25 %	12,4 %	16,7 %	40,7 %	35,7 %	27,2 %
Možné povýšení	28,6 %	6,2 %	7,1 %	6,2 %	15,5 %	29,6 %	11,9 %	34,6 %	36,9 %	21 %
Kritika	22,6 %	17,3 %	15,5 %	12,4 %	25 %	35,8 %	19 %	17,3 %	17,8 %	17,3 %
Veřejné pochvaly za konkrétní výkony	25 %	12,4 %	11,9 %	23,5 %	16,7 %	34,6 %	27,4 %	23,5 %	19 %	6,2 %
Pravidelné hodnocení výsledků	13,1 %	6,2 %	10,7 %	17,3 %	27,4 %	29,6 %	23,8 %	29,6 %	25 %	17,3 %
Dobré estetické řešení pracoviště	15,5 %	12,4 %	11,9 %	6,2 %	27,4 %	13,6 %	20,2 %	29,6 %	25 %	38,3 %
Vnitropodniková informovanost	19 %	23,5 %	8,3 %	17,3 %	35,7 %	29,6 %	20,2 %	29,6 %	16,7 %	0 %
Stanovení jasných pravidel	8,3 %	29,6 %	4,8 %	1,2 %	31 %	17,3 %	16,7 %	40,7 %	39,3 %	11,1 %
Dobrý charakter přímého nadřízeného	10,7 %	6,2 %	7,1 %	6,2 %	11,9 %	17,3 %	16,7 %	29,6 %	53,6 %	40,7 %

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15.: Do jaké míry jsou ve Vaší práci tyto motivy/stimuly praktikovány?

Mezi českými respondenty je nejčastěji praktikována samostatnost 53,6 % (45 respondentů), vlastní odpovědnost 48,8 % (41 respondentů) a dobrý charakter přímého nadřízeného 42,9 % (36 respondentů).

Mezi německými respondenty je nejčastěji praktikována také samostatnost 29,6 % (24 respondentů), dobrý charakter přímého nadřízeného 29,6 % (24 respondentů) a spravedlivé odměny a prémie 23,5 % (19 respondentů).

Tabulka 2: Odpovědi na otázku Do jaké míry jsou ve Vaší práci tyto motivy/stimuly praktikovány?

	Určitě ano		Spíše ano		Nevím		Spíše ne		Určitě ne	
	CZ	DE	CZ	DE	CZ	DE	CZ	DE	CZ	DE
Vlastní odpovědnost	48,8 %	17,6 %	22,6 %	17,6 %	6 %	17,6 %	7,1 %	34,6 %	15,5 %	13,6 %
Samostatnost	53,6 %	29,6 %	15,5 %	12,4 %	14,3 %	12,4 %	9,5 %	40,7 %	7,1 %	9 %
Zajímavost práce	38,1 %	17,6 %	22,6 %	6,2 %	16,7 %	29,6 %	13,1 %	29,6 %	9,5 %	17,6 %
Spravedlivé odměny a prémie	38,1 %	23,5 %	20,2 %	12,4 %	20,2 %	17,6 %	7,1 %	12,4 %	14,3 %	34,6 %
Materiální výhody	25 %	12,4 %	9,5 %	17,6 %	33,3 %	23,5 %	13,1 %	6,2 %	19 %	40,7 %
Postihy a odebírání výhod	7,1 %	1,2 %	11,9 %	6,2 %	38,1 %	34,6 %	16,7 %	40,7 %	26,2 %	17,6 %
Výše platu	26,2 %	12,4 %	11,9 %	23,5 %	19 %	29,6 %	20,2 %	17,6 %	22,6 %	17,6 %
Chvála	22,6 %	12,4 %	16,7 %	12,4 %	29,8 %	17,6 %	9,5 %	23,5 %	21,4 %	34,6 %
Možné povýšení	26,2 %	6,2 %	9,5 %	12,4 %	29,8 %	40,7 %	3,6 %	6,2 %	30,1 %	34,6 %
Kritika	20,2 %	22,3 %	11,9 %	7,4 %	30,1 %	46,9 %	9,5 %	17,6 %	27,4 %	6,2 %
Veřejné pochvaly za konkrétní výkony	19 %	1,2 %	16,7 %	12,4 %	26,2 %	40,7 %	16,7 %	29,6 %	21,4 %	16,1 %
Pravidelné hodnocení výsledků	29,8 %	12,4 %	19 %	1,2 %	30,1 %	59,3 %	9,5 %	23,5 %	10,7 %	3,7 %
Dobré estetické řešení pracoviště	29,8 %	12,4 %	13,1 %	23,5 %	29,8 %	29,6 %	11,9 %	29,6 %	15,5 %	4,9 %
Vnitropodniková informovanost	26,2 %	1,2 %	16,7 %	17,6 %	33,3 %	40,7 %	7,1 %	40,7 %	16,7 %	0 %
Stanovení jasných pravidel	35,7 %	12,4 %	26,2 %	23,5 %	19 %	46,9 %	9,5 %	6,2 %	9,5 %	11,1 %
Dobrý charakter přímého nadřízeného	42,9 %	29,6 %	19 %	23,5 %	19 %	12,4 %	1,2 %	23,5 %	17,9 %	11,1 %

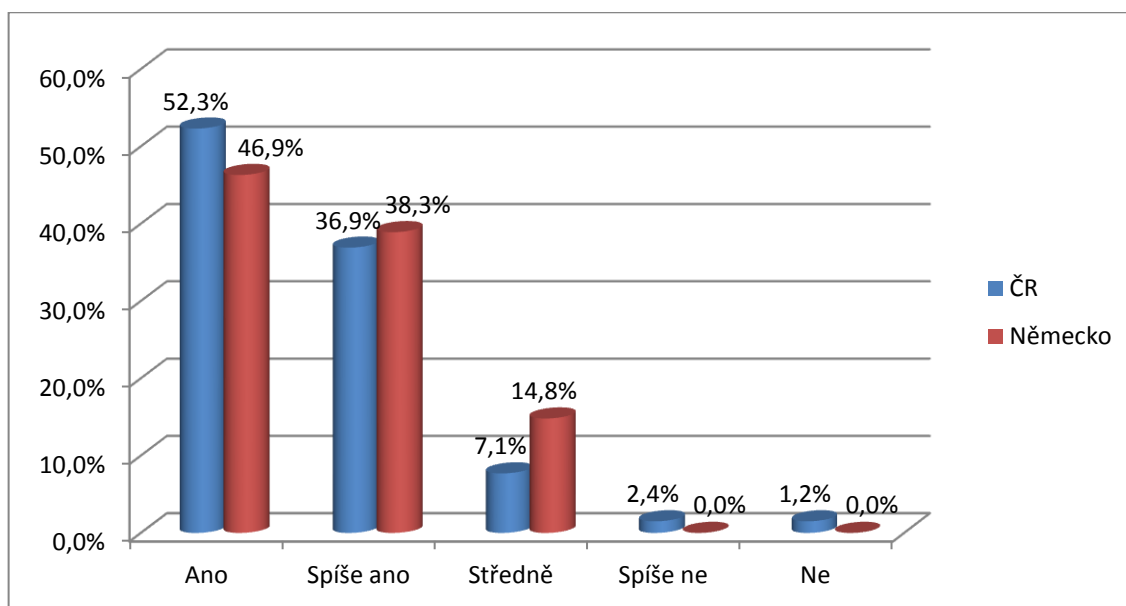
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16.: Myslíte si, že do své práce dáváte všechny své síly pro dobro firmy?

Tato otázka měla ukázat, zda zaměstnanci maloobchodů podle jejich názoru pracují na plno nebo zda by bylo možné je namotivovat ještě k lepším výkonům. Protože se dalo předpokládat, že ne každý respondent odpoví na tuto otázku pravdivě, byla vytvořena **kontrolní otázka** (číslo 24), která ověřovala, zda odpovídá respondent pravdivě. Pokud byly jeho odpovědi v obou otázkách srovnatelné, byly zařazeny do výzkumu. Vyřazeny byly odpovědi devatenácti českých a sedmadvaceti německých respondentů.

Přibližně polovina dotázaných v obou státech odpověděla s jistotou, že ano. Kolem 38 % (v každé zemi 31) dotázaných zvolilo odpověď spíše ano. Že pracují středně, odpovědělo v Německu 14,8 % (12 respondentů) a v České republice 7,1 % (6 respondentů). Pouze 3,6 % (3 respondenti) českých respondentů vybralo odpověď spíše ne či ne. Asi u poloviny respondentů by tedy byl prostor pro zlepšení pracovního výkonu.

Graf 13: Myslíte si, že do své práce dáváte všechny své síly pro dobro firmy? ($n_{\text{ČR}} = 65$, $n_{\text{N}} = 54$)



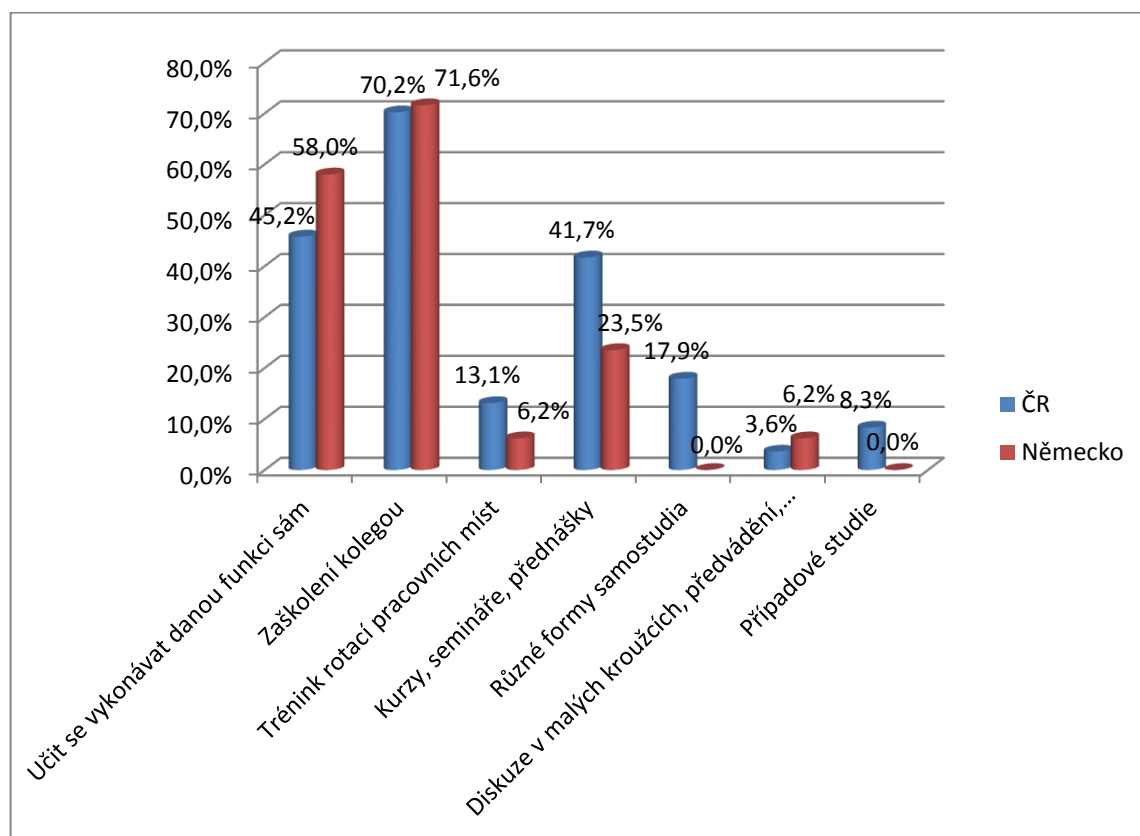
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 17.: V rámci současného zaměstnání jste absolvoval/a následující formy vzdělání:

U této otázky mohli respondenti volit více odpovědí. Graf ukazuje, jak jsou zaměstnanci maloobchodů školeni na své pozice. Nejčastěji je to zaškolení kolegu, v obou zemích

přes 70 %. Dále se zaměstnanci velmi často učí vykonávat danou funkci sami. V České republice tak odpovědělo 45,2 % (38 respondentů), v Německu dokonce 58 % (47 respondentů). Třetí nejčastější byla odpověď kurzy, semináře, přednášky. V České republice tuto možnost vybralo 41,7 % (35 respondentů) a v Německu 23,5% (19 respondentů). U českých respondentů se ještě poměrně často objevovala odpověď různé formy samostudia 17,9 % (15 respondentů) a trénink rotací pracovních míst 13,1 % (11 respondentů). Zbylé odpovědi byly voleny méně než 10 % respondentů.

Graf 14: V rámci současného zaměstnání jste absolvoval/a následující formy vzdělání:



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 18.: Výše Vaší mzdy v současném zaměstnání je závislá na:

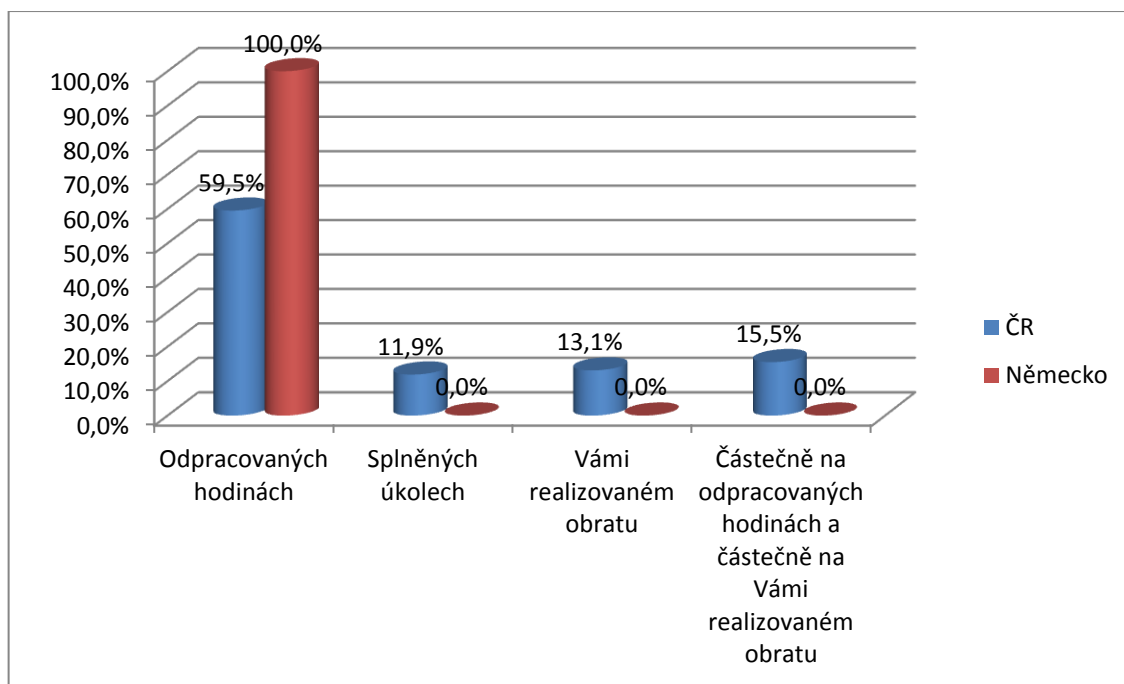
Následující tři otázky spolu úzce souvisí, proto budou hodnoceny společně. Cílem bylo zjistit, na čem je závislá výše mzdy pracovníků maloobchodů a zda by podle jejich názoru byli lépe motivováni, pokud by výše jejich mzdy závisela na něčem jiném.

V České republice odpovědělo téměř 60 % (50 respondentů), že jejich mzda je závislá pouze na odpracovaných hodinách. Zbylých 40 % respondentů rozdělilo své odpovědi téměř rovnoměrně mezi ostatní možnosti, tedy na splněných úkolech 11,9 %

(10 respondentů), jimi realizovaném obratu 13,1 % (11 respondentů) nebo částečně na odpracovaných hodinách a částečně na jimi realizovaném obratu 15,5 % (13 respondentů). Z grafu 16 je však vidět, že 56 % (47 respondentů) z nich se domnívá, že kdyby výše jejich mzdy byla závislá na něčem jiném, motivovalo by je to k lepším výkonům. Podle nich by výše mzdy měla záviset částečně na odpracovaných hodinách a částečně na jimi realizovaném obratu 57,4 % (27 respondentů), na splněných úkolech 31,9 % (15 respondentů) a 10,6 % (5 respondentů) by ocenilo, kdyby výše jejich mzdy závisela na odpracovaných hodinách (viz Graf 17).

V Německu odpověděli na otázku číslo 18 všichni respondenti stejně a to, že výše jejich mzdy je závislá na odpracovaných hodinách. 40,7 % (33 respondentů) z nich si myslí, že kdyby výše jejich mzdy byla závislá na něčem jiném, motivovalo by je to k lepším výkonům (viz Graf 16). A to buď částečně na odpracovaných hodinách a částečně na jimi realizovaném obratu 57,6 % (19 respondentů) nebo na splněných úkolech 42,4 % (14 respondentů) (viz Graf 17).

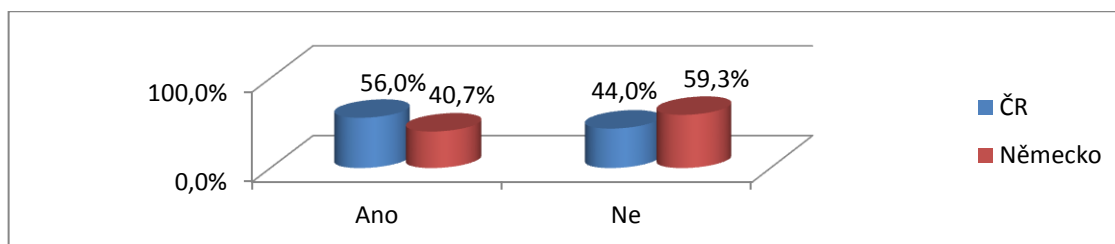
Graf 15: Výše Vaší mzdy v současném zaměstnání je závislá na: (n_{ČR} = 84, n_N = 81)



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 19.: Myslíte, že by Vás lépe motivovala jiná forma mzdy?

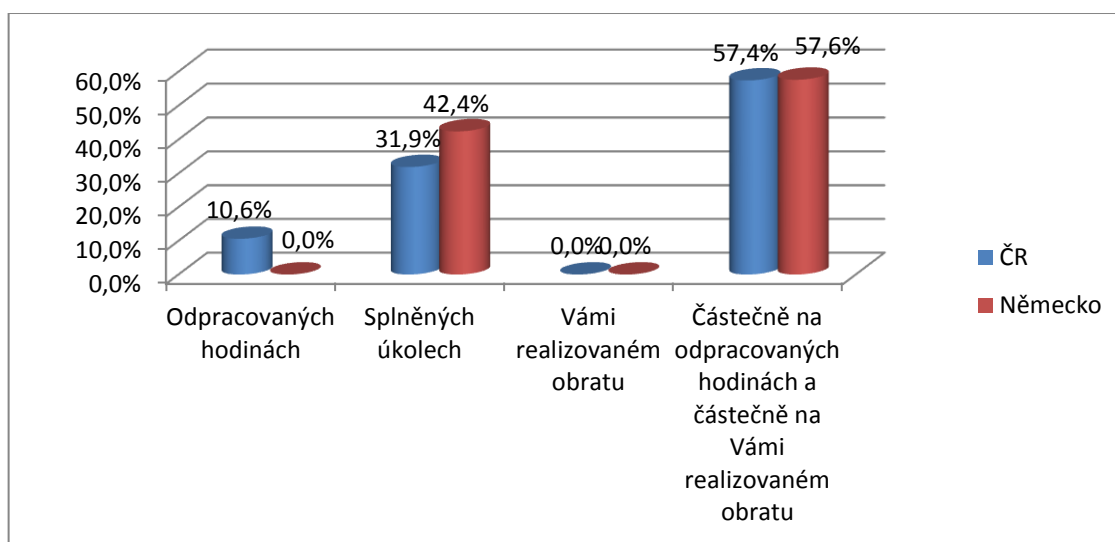
Graf 16: Myslíte, že by Vás lépe motivovala jiná forma mzdy? ($n_{\text{ČR}} = 84$, $n_{\text{N}} = 81$)



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 20.: Pokud ano, měla by záviset na:

Graf 17: Pokud ano, měla by záviset na: ($n_{\text{ČR}} = 47$, $n_{\text{N}} = 33$)



Zdroj: vlastní zpracování

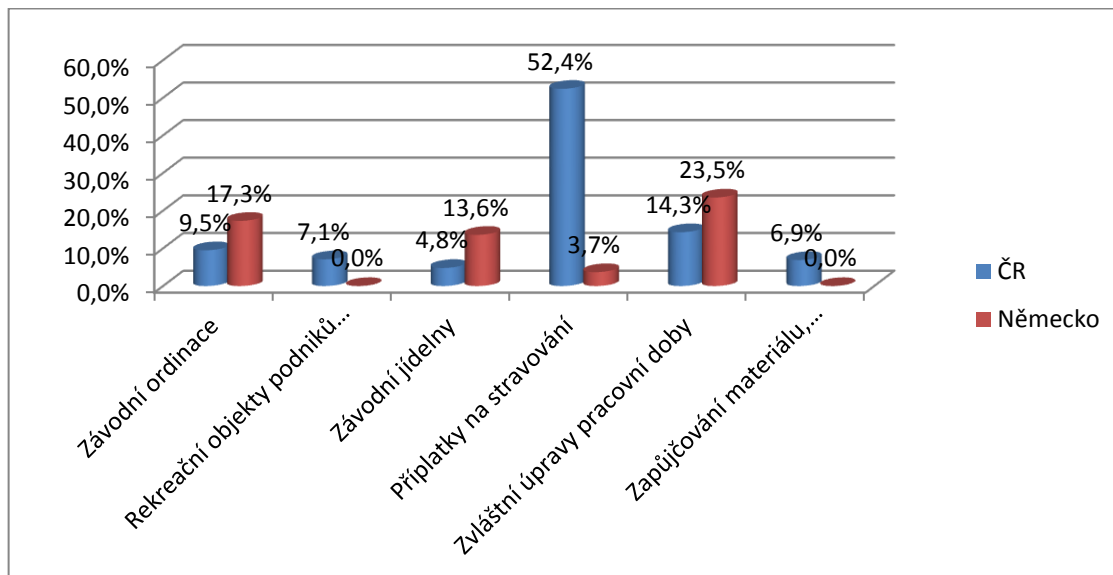
Otázka č. 21.: Zaškrtněte nadstandardní sociální výhody, které Vám byly v tomto zaměstnání někdy poskytnuty.

U této otázky mohli respondenti označit více odpovědí. Více než polovina českých respondentů označila, že od svého zaměstnavatele dostává příplatky na stravování 52,4 % (44 respondentů) a může nakupovat zboží v sortimentu, který je předmětem podnikání firmy levněji 54,8 % (46 respondentů). 14,3 % (12 respondentů) také odpovědělo, že jim zaměstnavatel umožňuje zvláštní úpravy pracovní doby. Ostatní možnosti byly v České republice voleny v méně než 10 %.

46,9 % (38 respondentů) německých respondentů může také nakupovat zboží v sortimentu, který je předmětem podnikání firmy levněji. 23,5 % (19 respondentům)

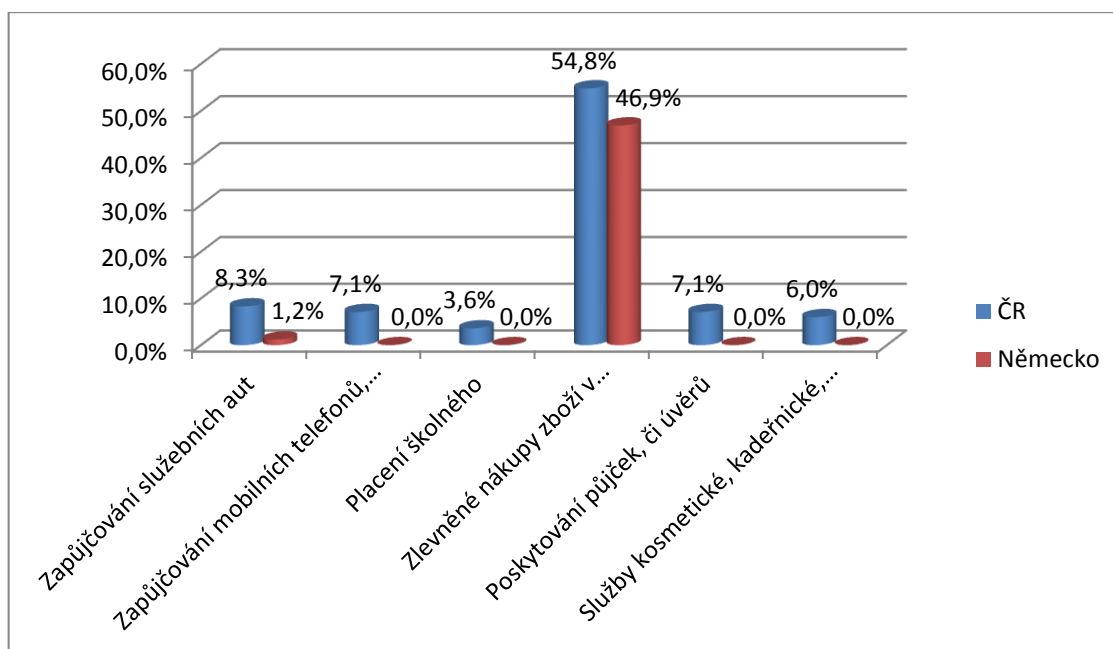
jsou poskytovány zvláštní úpravy pracovní doby. 17,3 % (14 respondentů) může využívat závodní ordinace a 13,6 % (11 respondentů) závodní jídelny.

Graf 18: Zaškrtněte nadstandardní sociální výhody, které Vám byly v tomto zaměstnání někdy poskytnuty. (n_{ČR} = 84, n_N = 81)



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19: Zaškrtněte nadstandardní sociální výhody, které Vám byly v tomto zaměstnání někdy poskytnuty. (n_{ČR} = 84, n_N = 81)



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 22.: Do jaké míry jste ve svém zaměstnání spokojeni s následujícími fakty?

Tato otázka ukazuje, jak jsou respondenti v daných zemích spokojeni s jednotlivými fakty a co by se mělo zlepšit, aby byli ve svých zaměstnáních spokojenější.

Se **stresovým vytížením** je v České republice zcela či spíše spokojeno 51,2 % (43 respondentů). Téměř polovina z českých respondentů je tedy nespokojena, proto by bylo vhodné, aby se české firmy na tento problém zaměřily. V Německu je zcela či spíše spokojeno 72,8 % (59 respondentů).

S **chováním nadřízených vůči podřízeným** je zcela či spíše spokojeno 71,5 % (60 respondentů) českých respondentů a 53,1 % (43 respondentů) německých dotázaných. Německé firmy by pro větší spokojenost svých zaměstnanců měly řešit tento problém.

S **chováním spolupracovníků vůči ostatním** je v obou zemích zcela či spíše spokojeno více než tři čtvrtiny dotázaných.

S **platovým ohodnocením** je zcela či spíše spokojena asi polovina českých dotázaných. Oproti tomu v Německu byl zcela spokojen jen jeden z jedenaosmdesáti dotázaných. Zcela nespokojených bylo 37 % (30 respondentů) německých dotázaných. Tato skutečnost je udivující především při porovnání s odpověďmi na otázku číslo 25.

Přibližně dvě třetiny dotázaných v obou zemích jsou spokojeni s **dodržením podmínek stanovených před nástupem do zaměstnání**.

Více než 40 % dotázaných v obou zemích je spokojeno s **pracovní dobou**.

Se **spravedlností** na pracovišti je zcela spokojeno 52,4 % (44 respondentů) českých respondentů. V Německu je oproti tomu zcela spokojeno pouze 19,8 % (16 respondentů) dotázaných.

Se **vzděláváním zaměstnanců** je zcela spokojeno 40,5 % (34 respondentů) českých respondentů. V Německu byla nejčastěji označovanou odpovědí možnost „spíše nespokojen“ a to ve 38,3 % (31 respondentů).

Tabulka 3: Do jaké míry jste ve svém zaměstnání spokojen s následujícími fakty?

(n_{ČR} = 84, n_N = 81)

	Zcela spokojen/a		Spíše spokojen/a		Spíše nespokojen/a		Zcela nespokojen/a	
	CZ	DE	CZ	DE	CZ	DE	CZ	DE
Stresové vytížení	11,9 %	12,3 %	39,3 %	60,5 %	25 %	22,2 %	23,8 %	5,2 %
Chování nadřízených vůči podřízeným	41,7 %	29,6 %	29,8 %	23,5 %	19,1 %	29,6 %	9,5 %	17,3 %
Chování spolupracovníků vůči ostatním	51,2 %	24,7 %	27,4 %	53,1 %	15,5 %	24,7 %	6 %	1,2 %
Platové ohodnocení	19 %	1,2 %	31 %	38,3 %	29,8 %	27,2 %	20,2 %	37 %
Dodržení podmínek stanovených před nástupem do zaměstnání	36,9 %	24,7 %	36,9 %	40,7 %	17,9 %	28,4 %	8,3 %	9,9 %
Pracovní doba	23,8 %	18,5 %	41,7 %	44,4 %	27,9 %	21 %	7,1 %	19,8 %
Spravedlnost	52,4 %	19,8 %	17,9 %	44,4 %	21,5 %	22,2 %	8,3 %	17,3 %
Vzdělávání zaměstnanců	40,5 %	13 %	25 %	25,9 %	22,6 %	38,3 %	11,2 %	28,4 %

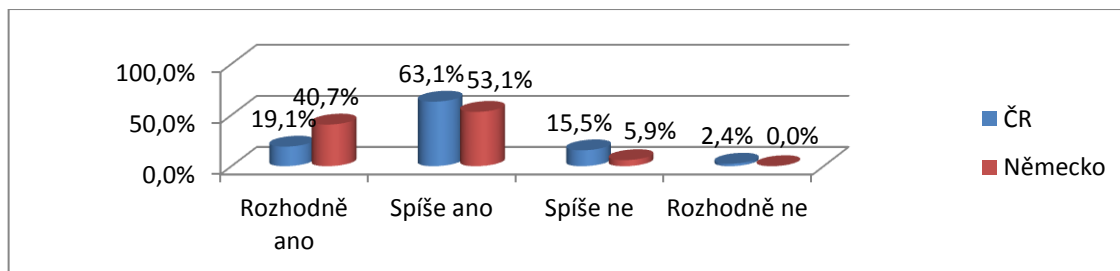
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 23.: Řekl/a byste, že jste v pracovní době ve svém zaměstnání všeobecně spokojený/á?

Tato otázka byla položena z toho důvodu, že pokud jsou pracovníci nespokojeni, zvyšuje se fluktuace zaměstnanců ve firmách. Tento fakt byl však v obou zemích ohodnocen velmi dobře. V České republice je rozhodně či spíše spokojeno 82,2 % (69 respondentů). V Německu dokonce 93,8 % (76 respondentů).

Graf 20: Řekl/a byste, že jste v pracovní době ve svém zaměstnání všeobecně spokojený/á?

($n_{\text{ČR}} = 84$, $n_{\text{N}} = 81$)



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 24.: Jak byste v procentech ohodnotil/a své pracovní nasazení ve stávajícím zaměstnání?

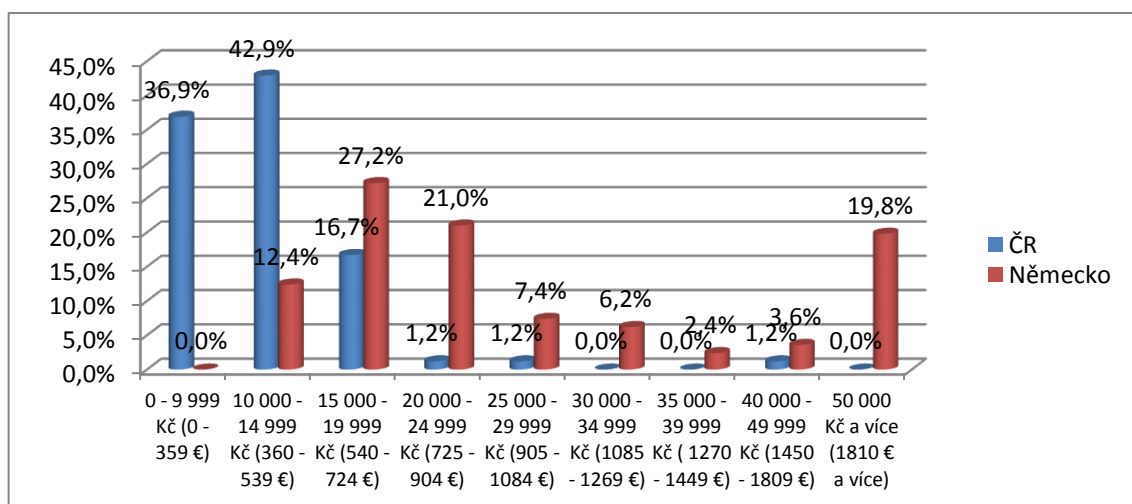
Tato otázka byla vytvořena jako kontrolní k otázce číslo 16. Odpovědi viz Graf 13.

Otázka č. 25.: V jakém rozmezí se pohybuje výše Vaší měsíční čisté mzdy?

Cílem této otázky bylo zjistit rozdíly v platovém ohodnocení u zaměstnanců v českých a německých maloobchodech. Rozdíly byly vysoké a při porovnání s grafem 9, z něhož plyne, že na tento dotazník odpovídali čeští respondenti převážně pracující na plný úvazek a němečtí pracující převážně pouze na částečný úvazek, ještě vyšší.

Více než 15 000 Kč čistého pobírá pouze 20,3 % (17 respondentů) českých respondentů. Oproti tomu v Německu pobírá více než 540 € (15 000 Kč při kurzu 27,8 Kč/ 1€) čistého měsíčně 87,6 % (71 respondentů).

Graf 21: V jakém rozmezí se pohybuje výše Vaší měsíční čisté mzdy? ($n_{\text{ČR}} = 84$, $n_{\text{N}} = 81$)

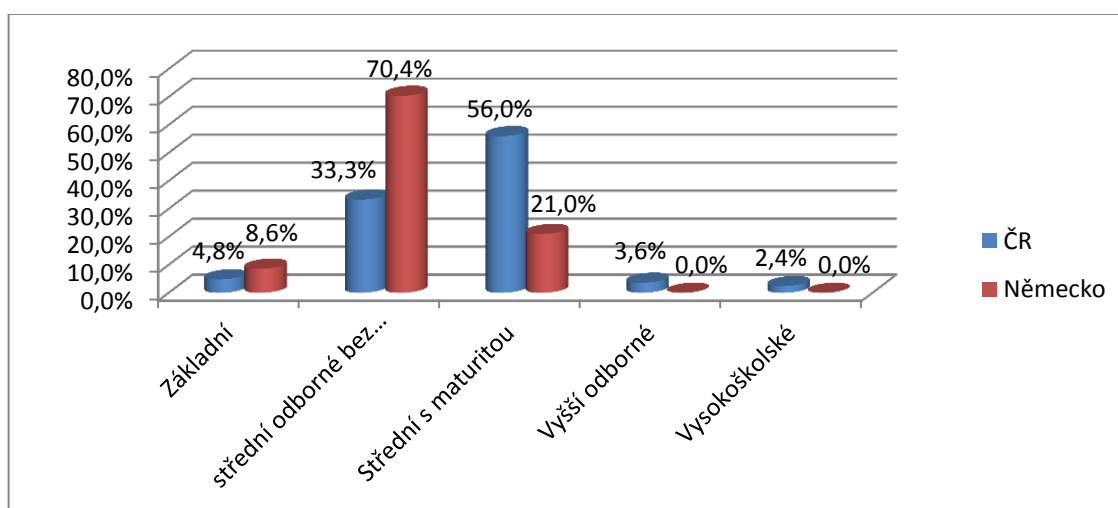


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 26.: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tato otázka slouží opět k porovnání stavu v České republice a Německu. Mezi českými respondenty byla nejčastější odpověď střední s maturitou 56 % (47 respondentů), mezi německými střední odborné bez maturity 70,4 % (57 respondentů). Protože systém vzdělávání není v obou zemích úplně stejný, nedají se tyto odpovědi porovnávat úplně přesně. Do studia středního odborného bez maturity byly započítány odpovědi německých respondentů, kteří měli tzv. qualifizierender Hauptschulabschluss a mittlerer Schulabschluss. Ten končí německé děti v patnácti nebo šestnácti letech a na něj navazuje tzv. Ausbildung – dvouletá nebo tříletá placená praxe v konkrétní firmě.

Graf 22: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? ($n_{\text{ČR}} = 84$, $n_{\text{N}} = 81$)

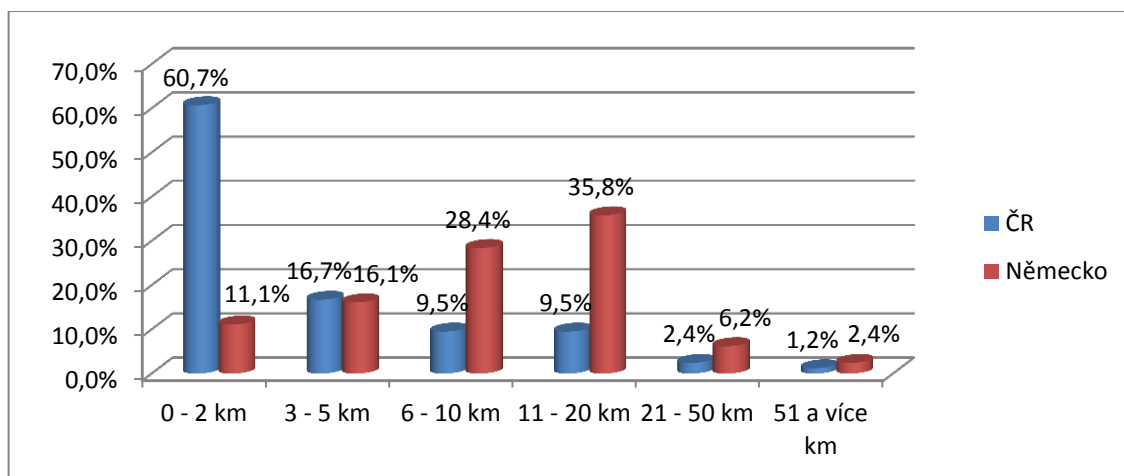


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 27.: Dojezdová vzdálenost z Vašeho bydliště do Vašeho zaměstnání je:

Tato otázka ukazuje, jak daleko jsou respondenti ochotni za práci dojíždět a zda je v tomto ohledu mezi Německem a ČR velký rozdíl. U českých respondentů je dojezdová vzdálenost z bydliště do zaměstnání nejčastěji 0 – 2 km 60,7 % (51 respondentů). Němečtí respondenti cestují za prací nejčastěji 11 – 20 km 35,8 % (29 respondentů). Tento fakt může být způsoben všeobecně větší velikostí německých měst.

Graf 23: Dojezdová vzdálenost z Vašeho bydliště do Vašeho zaměstnání je: (n_{ČR} = 84, n_N = 81)

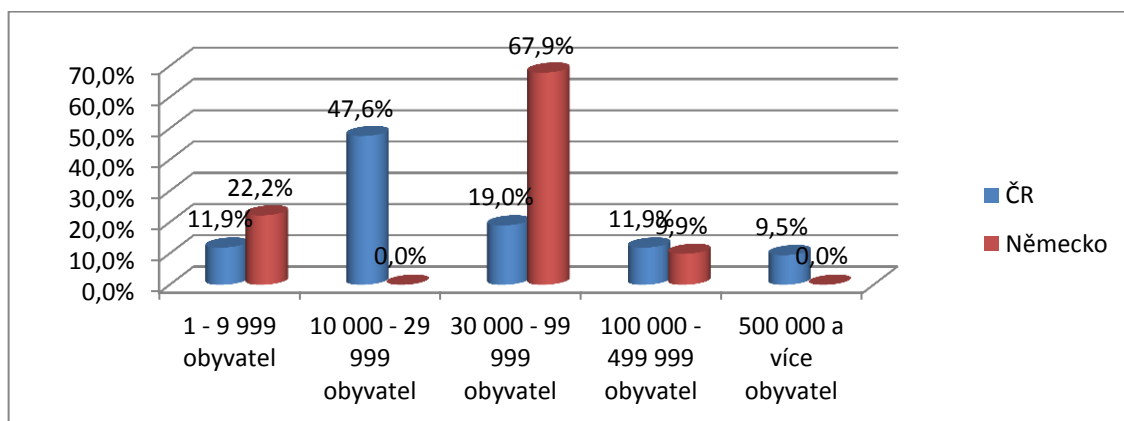


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 28.: Počet obyvatel města, ve kterém pracujete, je:

V České republice odpovídalo nejvíce respondentů 47,6 % (40 respondentů) z měst, které mají 10 000 až 29 999 obyvatel. V Německu převažovaly 67,9 % (55 respondentů) dotazníky od respondentů z měst s 30 000 až 99 999 obyvateli.

Graf 24: Počet obyvatel města, ve kterém pracujete, je: (n_{ČR} = 84, n_N = 81)

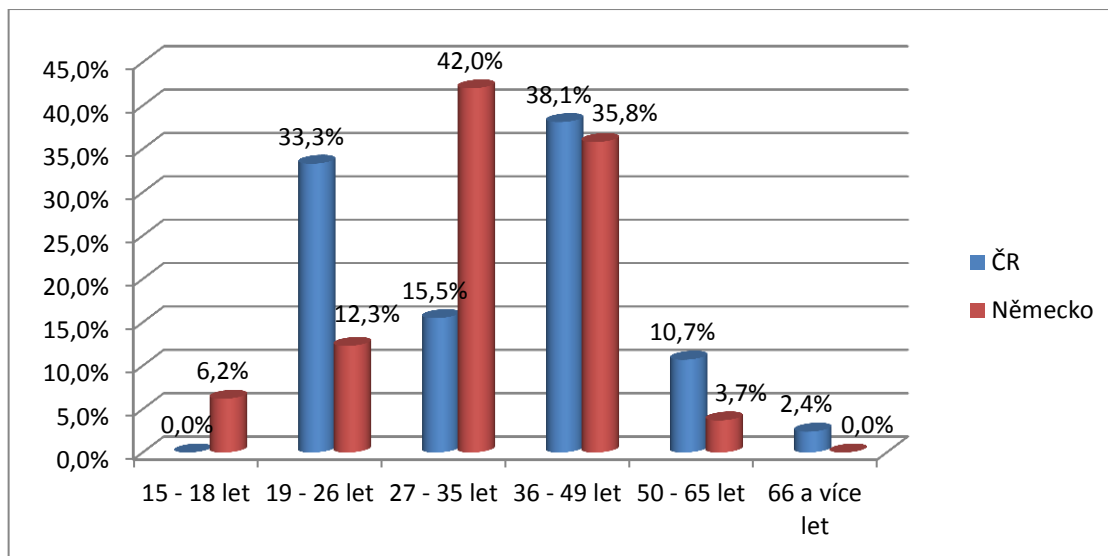


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 29.: Váš věk je v rozmezí:

V České republice odpovídali nejčastěji lidé ve věku 36 až 49 let 38,1 % (32 respondentů) a 19 až 26 let 33,3 % (28 respondentů). V Německu převažovaly odpovědi od zaměstnanců maloobchodů ve věku od 27 do 35 let 42 % (34 respondentů) a od 36 do 49 let 35,8 % (29 respondentů).

Graf 25: Váš věk je v rozmezí: (n_{ČR} = 84, n_N = 81)

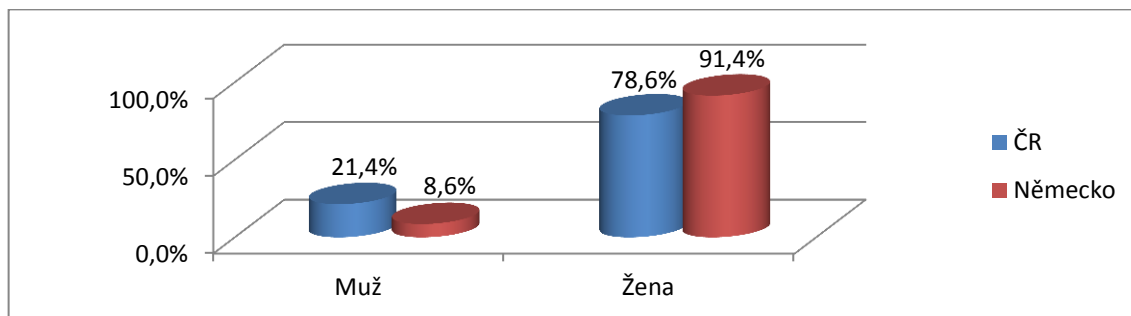


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 30.: Jste muž nebo žena?

V obou zemích byly mezi respondenty převážně ženy. V České republice 78,6 % (66 respondentů) a v Německu 91,4 % (74 respondentů).

Graf 26: Jste muž nebo žena? (n_{ČR} = 84, n_N = 81)



Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Zhodnocení hypotéz

Hypotéza 1: Podle názoru alespoň 50 % respondentů jak v České republice, tak v Německu, by je k lepším výkonům motivovaly spravedlivé odměny a prémie.

Pro zhodnocení této hypotézy byly brány v potaz odpovědi na otázku číslo 14, a to „spíše silně“ a „velmi silně“. 58,4 % českých respondentů a 56,8 % německých respondentů považuje spravedlivé odměny a prémie za vhodnou motivaci, která je vede k lepším výkonům. Tato hypotéza byla potvrzena.

Hypotéza 2: Alespoň 50 % českých respondentů je ve své práci spokojeno či spíše spokojeno. Minimálně 75 % německých respondentů je ve své práci spokojeno či spíše spokojeno.

Pro zhodnocení této hypotézy byly brány v potaz odpovědi na otázku číslo 23, a to „spíše spokojen“ a „rozhodně spokojen“. 82,2 % českých respondentů a 93,8 % německých respondentů je ve své práci spokojeno. Tato hypotéza byla potvrzena.

Hypotéza 3: Alespoň 50 % českých respondentů a alespoň 30 % německých respondentů je nespokojeno se svým platovým ohodnocením.

Na základě výsledků získaných z otázky číslo 22 lze hypotézu potvrdit. Pro zhodnocení této hypotézy byly brány v potaz odpovědi „spíše nespokojen“ a „rozhodně nespokojen“. Z českých respondentů je s platovým ohodnocením nespokojeno 50 %. Mezi německými respondenty je s platovým ohodnocením nespokojeno 64,2 %.

Hypotéza 4: Minimálně 75 % českých respondentů pobírá čistý měsíční plat nižší než 15 000 Kč. Minimálně 75 % německých respondentů pobírá čistý měsíční plat vyšší než 540 € (15 000 Kč při kurzu 27,8 Kč/ 1€).

Jak plyne z odpovědi na otázku číslo 25, méně než 15 000 Kč čistého pobírá 79,8 % českých respondentů. Z německých respondentů pobírá více než 540 € (15 000 Kč při kurzu 27,8 Kč/ 1€) čistého měsíčně 87,6 % respondentů. Hypotéza byla tedy potvrzena.

Hypotéza 5: Němečtí respondenti podávají ve svém zaměstnání vyšší výkony než čeští respondenti.

Na základě odpovědi na otázku číslo 16 a otázku číslo 24 byla tato hypotéza vyvrácena. Na otázku zda si myslí, že pro dobro firmy dávají do své práce všechny své síly,

odpovědělo ano či spíše ano 89,2 % českých respondentů a pouze 85,2 % německých respondentů.

4.4 Doporučení pro vybranou maloobchodní jednotku

4.4.1 Představení vybrané maloobchodní jednotky

Pro doporučení jsem si vybrala maloobchodní jednotku jedné z německých firem. Tato firma si přeje zůstat v anonymitě, proto zde nebude jmenována.

Firma prodává oblečení různých značek ve svých devíti obchodech v celém Bavorsku. Dotazník vyplňovali zaměstnanci pracující jak se zbožím, tak se zákazníky.

V této jednotce pracuje celkem dvacet zaměstnanců a jsou zde často k zastížení také oba majitelé firmy, kteří se sami starají o běh firmy.

Německou maloobchodní jednotku jsem si vybrala především z toho důvodu, že mezi českými nebyla žádná, která by se podle vyhodnocení dotazníků nějak výrazně lišila od ostatních.

Mezi německými byla tato, která se výrazně odlišovala, a to především při porovnání odpovědí na otázky číslo 4., 5., 7., 8. a 22. Z vyhodnocení dotazníků, které vyplňovali zaměstnanci této jednotky, vyplynulo, že zaměstnanci nejsou tolik spokojeni jako zaměstnanci v ostatních maloobchodních jednotkách, které byly vybrány pro dotazníkové šetření. To má pravděpodobně vliv i na chod firmy.

Menší spokojenost zaměstnanců je patrná hned z odpovědí na otázky č. 4. a 5. 75 % zaměstnanců této jednotky pracuje ve firmě méně než 3 roky, ačkoli firma figuruje na trhu mnohem déle. Je tam tedy vysoká fluktuace zaměstnanců, což není pro firmu výhodné. Navíc, podle odpovědí na otázku číslo 5., více než 50 % z nich pracuje v této firmě proto, že neměli na výběr. Z otázky č. 7 vyplynulo, že 50 % zaměstnanců je spíše či zcela nespokojeno se svou stávající pracovní pozicí.

4.4.2 Návrhy na zlepšení

Zavedení pevné pracovní doby

Jak vyplynulo z odpovědí na otázku č. 8, 80 % zaměstnanců této firmy nemá pevně stanovenou pracovní dobu. Fungují zde cyklické nástupy obsluhujících. Více než polovina zaměstnanců by raději pracovala na směny. Také z odpovědí na otázku č. 22 vyplynulo, že 75 % zaměstnanců je zcela či spíše nespokojeno s pracovní dobou. Zavedení pevné pracovní doby by nemělo být příliš nákladné, vzhledem k tomu, že zaměstnanci pracují více se zbožím než se zákazníky. Vedlo by to však k větší spokojenosti zaměstnanců a mohla by se tím tudíž snížit fluktuace zaměstnanců, která podniku zbytečně navyšuje náklady.

Školení vedoucího pracovníka

Dále by se vedení firmy mělo zamyslet nad chválou a kritikou svých zaměstnanců. 75 % dotazovaných odpovědělo, že chvála v jejich práci spíše nebo určitě není praktikována. Oproti tomu kritika podle 90 % zaměstnanců praktikována spíše nebo určitě je. Z odpovědí na otázku č. 22 vyplynulo, že 80 % zaměstnanců je spíše nebo zcela nespokojeno s chováním nadřízených vůči podřízeným. Vhodné by bylo nechat přímého nadřízeného proškolit.

Pro porovnání jsou v následující tabulce uvedeny kurzy různých cenových kategorií pro vedoucí pracovníky nabízené na území Bavorska.

Tabulka 4: Kurzy určené vedoucím pracovníkům.

Firma	Název kurzu	Doba trvání kurzu	Cena kurzu za jednu osobu (včetně daně)
WBS Training AG	Neu in Führung: Kompaktkurs Führung	Dva dny	1404,20 €
STEPS Personal- und Organisationsentwicklung	Motivieren und Delegieren im Führungsalltag	Jeden den	315,35 €
Manfred Kaufmann Training	Die Führungskraft als Coach, Stärke durch Kompetenz nicht durch Macht	12 hodin	1.426,81 €
Technische Akademie Wuppertal e.V.	Der Lagerleiter als Führungskraft	Dva dny	1.070,00 €
Manager Institut	Führungskräfte unterstützen und entlasten	Dva dny	990,00 €

Zdroj: WBS Training AG, 2015, Springest, 2015 a vlastní zpracování

Například cena dvoudenního kompaktního kurzu vedení (Neu in Führung: Kompaktkurs Führung) od firmy WBS Training AG je 1404,20 € za jednu osobu včetně daně. Tento kurz patří mezi cenově vyšší. Doba trvání je dva dny po přibližně sedmi hodinách a koná se v daných termínech v různých městech po celém Německu, na území Bavorska v Norimberku. Co dělá z člověka dobrého vůdce? Jaké nástroje byste měli pro dobré vedení používat? Jak být úspěšným vůdcem? Jak najít rovnováhu mezi důvěrou a kontrolou? To jsou některé z otázek, které budou mimo jiné na tomto semináři zodpovězeny (WBS Training AG, 2015).

Druhý uvedený kurz (Motivieren und Delegieren im Führungsalltag) vyžaduje pouze jednodenní účast a zaměřuje se zejména na motivaci a delegování jako na nástroje vedení lidí. Koná se pravidelně ve Stuttgartu, ale je možné ho uspořádat i přímo ve firmě, která kurz poptává (Springest, 2015).

Třetí vybraný kurz (Die Führungskraft als Coach, Stärke durch Kompetenz nicht durch Macht) nabízí firma Manfred Kaufmann Training, trvá celkem 12 hodin a stojí 1426,81 € včetně daně pro jednu osobu. Účastníci tohoto kurzu jsou vyučováni pomocí různých metod jako je hraní rolí nebo výměna názorů a zkušeností, přehráváním videozáznamů přednesů jednotlivých účastníků, měly by být zlepšeny také řečnické schopnosti. Kurz je určen všem, kteří jsou již vedoucími, chtějí se jimi stát nebo se chtějí sami dále rozvíjet (Springest, 2015).

Čtvrtý uvedený kurz je zaměřen přímo na vedoucí sklady, trvá dva dny a stojí 1.070,00 € včetně daně pro jednu osobu. Účastníci se mohou naučit, jak úspěšně spolupracovat s ostatními odděleními firmy, jak správně komunikovat s podřízenými, jak plánovat, organizovat, stanovovat cíle, jak delegovat, motivovat a využívat správně chválu a kritiku. Je požadováno, aby si účastníci předem připravili konkrétní případy z jejich zaměstnání, o kterých by chtěli mluvit (Springest, 2015).

Poslední vybraný kurz se zaměřuje na to, kdy má vedoucí pracovník své podřízené podpořit a kdy je usměrnit. Každý měsíc ho pořádá firma Manager Institut v různých městech po celém Německu, námi vybrané firmě nejbližší v Norimberku. Kurz pro jednoho pracovníka by vyšel na 990,00 € včetně daně (Springest, 2015).

Firmě by se vyplatilo investovat do některého z těchto seminářů. Nejvhodnější by byl čtvrtý uvedený kurz od firmy Technische Akademie Wuppertal e.V., a to zejména proto, že se zaměřuje na vhodné používání chvály a kritiky jako na nástroje motivace.

Pokud by se vedoucí pracovníci naučili lépe vycházet se svými podřízenými, méně je kritizovat a více chválit, zaměstnanci by byli spokojenější a opět by to vedlo ke snížení tolik nákladné fluktuace.

Zavedení etického kodexu

Vzhledem k tomu, že více než polovina dotázaných zastává názor, že v jejich zaměstnání nejsou stanovena jasná pravidla, měla by firma i na tomto ohledu zapracovat. Mnoho firem používá tzv. etický kodex. Tato firma nic podobného zatím nezavedla.

Dále jsou uvedeny jednotlivé zásady etického kodexu, které by firma mohla využít.

1. Firma a její zaměstnanci se řídí platnými zákony a nařízeními.
2. Je dbáno na to, aby nábor nových zaměstnanců, povýšení i ukončení pracovního poměru bylo vždy objektivně a nediskriminačně posouzeno.
3. Zaměstnanci dodržují předpisy o bezpečnosti práce a nesmí vědomě ohrožovat bezpečnost ostatních.
4. Aby se všichni zaměstnanci cítili ve firmě dobře, je vyžadováno, aby jednali v souladu s morálními i kulturními zásadami, přistupovali jeden k druhému s respektem a nedocházelo k neprofesionálnímu chování nebo obtěžování.

5. Se zákazníky jednají zaměstnanci vždy s úctou a s maximální vstřícností. Spokojenost zákazníka je pro firmu důležitější než okamžitý zisk. Zaměstnanec dbá na to, že jakékoli jeho nevhodné chování může poškodit jméno firmy.

6. Zaměstnancům je zakázáno nabízet či přijímat jakékoli dary od třetích osob, a pokud taková situace nastane, je zaměstnanec povinen informovat svého nadřízeného.

7. Majetek firmy používají zaměstnanci zodpovědně a pouze pro firemní účely.

8. Se všemi firemními dokumenty a záznamy musí být zacházeno podle firemních předpisů. Je zakázáno je jakkoli měnit, či falšovat.

9. Zaměstnanci jsou povinni chránit důvěrné informace o firmě i o jejích zákaznících. Za důvěrné jsou považovány všechny informace, které firma veřejně neposkytuje.

10. Pokud mají zaměstnanci ještě druhé zaměstnání, nesmí tato činnost negativně ovlivňovat jejich výkon během pracovní doby v této firmě a nesmí se nijak pojit s činnostmi konkurentů či dodavatelů.

11. Během pracovní doby zaměstnanec jedná s maximálním ohledem na životní prostředí

12. Pokud má zaměstnanec podezření na jednání v rozporu s kodexem, je jeho povinností nahlásit tuto skutečnost svému nadřízenému, či majiteli firmy. Nedodržení kodexu je považováno za porušení pracovní kázně a může být důvodem k postihu či ukončení pracovního poměru.

Takovýto etický kodex by zaměstnancům jasně stanovil pravidla chování během pracovní doby, což by pomohlo vyhnout se nechtěným situacím.

5 Závěr

Cílem této práce bylo na základě porovnání řízení lidských zdrojů ve vybraných maloobchodních jednotkách v České republice a v Německu vytvořit doporučení pro vybranou maloobchodní jednotku. Pro splnění tohoto cíle byly použity výsledky z dotazníkového šetření, které bylo realizováno se zaměstnanci vybraných českých a německých maloobchodů a jeho výsledky byly použity pro stanovení návrhů. Mezi vybranými českými maloobchodními jednotkami nebyla žádná, jejíž výsledky ve výzkumu by se diametrálně odlišovaly od ostatních vybraných českých jednotek, proto byla vybrána jedna z německých maloobchodních jednotek. Z výzkumu vyplynulo, že její zaměstnanci nejsou tolik spokojeni jako zaměstnanci v ostatních vybraných maloobchodních jednotkách.

Firmě bylo doporučeno stanovení pevné pracovní doby, které by mělo vést k vyšší spokojenosti zaměstnanců a tím pomoci snížit jejich fluktuaci. Druhým návrhem, který by měl vést ke zlepšení situace ve firmě, je doporučení proškolení vedoucího pracovníka v oblasti motivace jeho podřízených. Navrženo bylo pět školících kurzů v různých cenových kategoriích určených vedoucím pracovníkům, kterých je možné se účastnit na území Bavorska. Jeden z těchto kurzů byl doporučen jako nejvhodnější. Třetím návrhem na zlepšení je zavedení etického kodexu firmy, který by stanovoval zaměstnancům určitá pravidla chování, jež musejí být dodržována. Navržený etický kodex obsahuje dvanáct bodů, o nichž by firma měla uvažovat.

Na začátku bylo stanoveno pět hypotéz, z nichž čtyři byly výzkumem potvrzeny a jedna vyvrácena. Dotazníkové šetření přineslo zajímavé výsledky, a to především při porovnání názorů českých a německých respondentů. Všeobecně můžeme říci, že zaměstnanci vybraných maloobchodů jsou ve svém zaměstnání spokojeni, ačkoli také míní, že existuje mnoho aspektů, které by mohly být zlepšeny.

Jako pozitivní může být označen výsledek, že více než 80 % respondentů v obou zemích zastává ten názor, že pro dobro firmy dává do své práce všechny své síly. Dalším pozitivním výsledkem je, že výzkum prokázal, že většina respondentů v obou zemích je ve své práci spokojena.

Poměrně zásadní je také to odhalení, že němečtí respondenti jsou sice o trochu spokojenější ve svém zaměstnání než čeští respondenti, ale s finančním ohodnocením

tento fakt nemá nic společného. Ukázalo se totiž, že němečtí respondenti jsou se svým finančním ohodnocením ještě více nespokojeni než ti čeští. A to i přesto, že bylo prokázáno, že za odvedenou práci dostávají více peněz než respondenti pracující v České republice.

Spokojení zaměstnanci jsou aspektem, který může vést nejen ke snížení nákladů, ale také ke zvýšení příjmů firmy, a proto jsou zásadní pro fungování každé maloobchodní jednotky.

I Summary and keywords

The thesis investigates potential improvements of the motivation of retail workers. In the theoretical part, there are presented and analysed techniques of motivation of employees in retail. The practical part deals with the research conducted among retail-employees in the Czech Republic and Germany. Their opinion was ascertained using a questionnaire. They commented on their current motivation and possibilities of its improvement. The research showed that employees are better motivated by equitable remunerations. Next research finding is that Czech workers and German workers alike are satisfied with their job. In the conclusion of the work, there are suggested particular recommendations for improvement of the motivation of workers in one certain retail store.

Key words: retail, employees, motivation, improvements, concrete recommendations

II Seznam použitých zdrojů

Publikace:

1. Armstrong, M. (2006). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* (10th rev. ed.). Praha: Grada publishing.
2. Burstiner, I. (1991). *Základy maloobchodního podnikání*. Praha: Victoria publishing.
3. Cimler, P., a Zadražilová, D. (2007). *Retail management*. Praha: Management Press.
4. Iacocca, L., a Novak, W. (1984). *Iacocca – An Autobiography*. New York: Bantam dell.
5. Jindra, J. (1996). *Obchodní firmy: Mezinárodní retailing*. Praha: VŠE.
6. Kotler, P., a Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada Publishing.
7. Livian, Y. F., a Pražská, L. (1997). *Řízení lidských zdrojů v Evropě – srovnání s ČR*. Praha: HZ Systém.
8. Plamínek, J. (2008). *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing.
9. Pražská, L., Jindra, J., Bárta, V., Bím, R., Cimler, P., Drozen, F., ... Zeman, J. (2002). *Obchodní podnikání: retail management* (2nd rev. ed.). Praha: Management Press.
10. Váchal, J., Vochozka, M. a kol. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing.

Internetové zdroje:

11. AMA (2004). *Definition of Marketing: Marketing Research*. Retrieved from <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
12. Český statistický úřad (2008). *Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE vysvětlivky*. Retrieved from [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/vysvetlivky_cz_nace/\\$File/CZ-NACE_vysvetlivky.pdf](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/vysvetlivky_cz_nace/$File/CZ-NACE_vysvetlivky.pdf).
13. Karlíček, M. (2013). *Základy marketingu*. Retrieved from http://books.google.cz/books?id=PEZsAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
14. Kozel, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum*. Retrieved from http://books.google.cz/books?id=1EfM8GQiOBcC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
15. Kozel, R., Mynářová, L., a Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Retrieved from http://books.google.cz/books?id=hx9gAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
16. Machková, H. (2009). *Mezinárodní marketing* (3th rev. ed.). Retrieved from http://books.google.cz/books?id=0eYVS63Lv58C&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
17. Průcha, J., a Veteška, J. (2012). *Andragogický slovník*. Retrieved from http://books.google.cz/books?id=iW3wO8DvLSEC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
18. Springest (2015). *Die Führungskraft als Coach Stärke durch Kompetenz nicht durch Macht*. Retrieved from <https://www.springest.de/emkt/die-fuehrungskraft-als-coach-starke-durch-kompetenz-nicht-durch-macht>

18. Springest (2015). *Der Lagerleiter als Führungskraft*. Retrieved from <https://www.springest.de/taw/der-lagerleiter-als-fuehrungskraft-2#beschreibung>
19. Springest (2015). *Führungskräfte unterstützen und entlasten*. Retrieved from <https://www.springest.de/manager-institut/fuehrungskraefte-unterstuetzen-und-entlasten#beschreibung>
20. Springest (2015). *Motivieren und Delegieren im Führungsalltag*. Retrieved from <https://www.springest.de/steps/motivieren-und-delegieren-im-fuehrungsalltag#beschreibung>
21. Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb – efektivně a moderně* (2nd rev. ed.). Retrieved from http://books.google.cz/books?id=-2vwAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
22. Vojtko, V. (2010). *Myšlenkové mapy k marketingovému výzkumu*. Retrieved from <http://www.xmind.net/m/6wBt/>.
23. WBS Training AG (2015). *Neu in Führung: Kompaktkurs Führung*. Retrieved from <https://www.wbstraining.de/nuernberg-seminar-neu-in-fuehrung-grundlagen-der-fuehrung/>

III Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obrázky:

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb	21
---	----

Grafy:

Graf 1: Jedná se o maloobchod prodávající převážně tento sortiment:	37
Graf 2: Počet zaměstnanců obchodní jednotky, v níž jste zaměstnán/a, se pohybuje v tomto rozmezí:	38
Graf 3: Jak dlouho pracujete u této firmy?	39
Graf 4: Z jakého důvodu jste si vybral/a právě tuto firmu?	40
Graf 5: Jaká je hlavní náplň Vaší pracovní doby?	41
Graf 6: Do jaké míry jste spokojen/a se svou stávající pracovní pozicí?	41
Graf 7: Typ Vašeho pracovního úvazku je:	42
Graf 8: Jaký typ pracovního úvazku by Vám nejvíce vyhovoval, pokud byste si mohl/a vybrat?	43
Graf 9: Kolik hodin týdně průměrně pracujete v tomto zaměstnání?.....	44
Graf 10: Kolik času z Vašeho pracovního dne je celkem vyhrazeno na přestávky?	44
Graf 11: Myslíte si, že je při plánování přestávek ve Vašem zaměstnání brán zřetel na mladistvé či ženy?.....	45
Graf 12: Jak častý je stres ve Vašem zaměstnání?.....	46
Graf 13: Myslíte si, že do své práce dáváte všechny své síly pro dobro firmy?.....	50
Graf 14: V rámci současného zaměstnání jste absolvoval/a následující formy vzdělání:	51
Graf 15: Výše Vaší mzdy v současném zaměstnání je závislá na:	52
Graf 16: Myslíte, že by Vás lépe motivovala jiná forma mzdy?	53
Graf 17: Pokud ano, měla by záviset na:	53
Graf 18: Zaškrtněte nadstandardní sociální výhody, které Vám byly v tomto zaměstnání někdy poskytnuty.	54
Graf 19: Zaškrtněte nadstandardní sociální výhody, které Vám byly v tomto zaměstnání někdy poskytnuty	54
Graf 20: Řekl/a byste, že jste v pracovní době ve svém zaměstnání všeobecně spokojený/á?	57

Graf 21: V jakém rozmezí se pohybuje výše Vaší měsíční čisté mzdy?	57
Graf 22: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	58
Graf 23: Dojezdová vzdálenost z Vašeho bydliště do Vašeho zaměstnání je	59
Graf 24: Počet obyvatel města, ve kterém pracujete, je:	59
Graf 25: Váš věk je v rozmezí:	60
Graf 26: Jste muž nebo žena?	60

Tabulky:

Tabulka 1: Odpovědi na otázku: Jak silně Vás motivují jednotlivé motivy/stimuly k co nejlépe odvedené práci?	46
Tabulka 2: Odpovědi na otázku Do jaké míry jsou ve Vaší práci tyto motivy/stimuly praktikovány?.....	49
Tabulka 3: Do jaké míry jste ve svém zaměstnání spokojen s následujícími fakty?	56
Tabulka 4: Kurzy určené vedoucím pracovníkům.	64

IV Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník (v českém jazyce)

Příloha 2: Dotazník (v německém jazyce)

V Přílohy

Příloha 1: Dotazník (v českém jazyce)

Vážený respondente/respondentko, děkuji, že jste si udělal čas na vyplnění mého dotazníku. Jmenuji se Karla Maříková a jsem studentkou Ekonomické fakulty na Jihočeské Univerzitě v Českých Budějovicích. Dotazník je součástí mé bakalářské práce na téma Specifika řízení lidských zdrojů v maloobchodě a je určen pracovníkům maloobchodu. Měl by pomoci odhalit rozdíly těchto specifíků v České republice a Německu. Vyplnění tohoto dotazníku Vám zabere asi 5 minut času. Osobní údaje respondentů slouží pouze k účelům tohoto výzkumu. V případě jakýchkoliv dotazů mne můžete kontaktovat na e-mail MarikovaKarla@gmail.com.

Návod na vyplnění dotazníku: Křížkem označte odpověď, která je nejbližší skutečnému stavu. Pokud jsou u možností číslice, tu nevhodnější prosím zakroužkujte. Pokud není uvedeno jinak, je možné vybrat pouze jednu odpověď.

1) Pracujete v maloobchodě? (Maloobchodem jsou myšleny všechny činnosti související s prodejem zboží a služeb přímo konečným spotřebitelům, pro jejich osobní, neobchodní užití.)

- Ano
- Ne. V tomto případě pro Vás dotazník končí.

2) Jedná se o maloobchod prodávající převážně tento sortiment:

- Potraviny
- Oblečení
- Obuv
- Kosmetika
- Nábytek
- Elektrospotřebiče
- Tabákové výrobky
- Vybavení pro domácnost
- Jiné, prosím doplňte:

3) Počet zaměstnanců obchodní jednotky, v níž jste zaměstnán/a, se pohybuje v tomto rozmezí:

- 1 – 9
- 10 – 19
- 20 – 49
- 50 a více

4) Jak dlouho pracujete u této firmy?

- Méně než 3 měsíce
- 3 měsíce – 1 rok
- Více než 1 rok – 3 roky
- Více než 3 roky – 5 let
- Více než 5 let

5) Z jakého důvodu jste si vybral/a právě tuto firmu? (možno vybrat více odpovědí)

- Pověst firmy
- Výše mezd
- Výhody poskytované zaměstnancům
- Zajímavost nabízené práce
- Možnost kariérního růstu
- Možnost osobního rozvoje
- Dlouhodobá jistota zaměstnání
- Neměl/a jsem na výběr
- Nabídka nejdřívějšího možného termínu nástupu
- Jiný důvod, prosím uveďte:

6) Jaká je hlavní náplň Vaší pracovní doby?

- Přímý kontakt se zákazníky
- Práce se zbožím
- Vedení zaměstnanců
- Jiná, prosím uveďte:

7) Do jaké míry jste spokojen/a se svou stávající pracovní pozicí?

- Zcela spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Zcela nespokojen/a

8) Typ Vašeho pracovního úvazku je:

- Práce na směny
- Zkrácený pracovní týden
- Stálá částečná pracovní doba (4 – 6 hodin denně nebo pouze v pracovních špičkách)
- Flexibilní pracovní doba (klouzavá)
- Stálice pracovního místa (na jedno pracovní místo připadá více osob, jež se během týdne po několika odpracovaných dnech střídají)
- Telecommuning (telekomunikační spojení zaměstnance s firmou)
- Cyklické nástupy obsluhujících (pracovní doba se přizpůsobuje dle počtu zákazníků)

9) Jaký typ pracovního úvazku by Vám nejvíce vyhovoval, pokud byste si mohl/a vybrat?

- Práce na směny
- Zkrácený pracovní týden
- Stálá částečná pracovní doba (4 – 6 hodin denně nebo pouze v pracovních špičkách)
- Flexibilní pracovní doba (klouzavá)
- Stálice pracovního místa (na jedno pracovní místo připadá více osob, jež se během týdne po několika odpracovaných dnech střídají)
- Telecommuning (telekomunikační spojení zaměstnance s firmou)
- Cyklické nástupy obsluhujících (pracovní doba se přizpůsobuje dle počtu zákazníků)

10) Kolik hodin týdně průměrně pracujete v tomto zaměstnání?

- 1 - 19 hodin
- 20 – 39 hodin
- 40 hodin a více

11) Kolik času z Vašeho pracovního dne je celkem vyhrazeno na přestávky?

- Maximálně 15 minut
- 16 – 30 minut
- 31 minut – 1 hodina
- Více než 1 hodina

12) Myslíte si, že je při plánování přestávek ve Vašem zaměstnání brán zřetel na mladistvé či ženy?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím

13) Jak častý je stres ve Vašem zaměstnání?

- Častý
- Občasný
- Neobvyklý

14) Jak silně Vás motivují jednotlivé motivy/stimuly k co nejlépe odvedené práci?
(1 – slabě, 2 – spíše slabě, 3 – neovlivňuje mne, 4 – spíše silně, 5 – velmi silně)

Vlastní odpovědnost	1	2	3	4	5
Samostatnost	1	2	3	4	5
Zajímavost práce	1	2	3	4	5
Spravedlivé odměny a prémie	1	2	3	4	5
Materiální výhody	1	2	3	4	5
Postihy a odebrání výhod	1	2	3	4	5
Výše platu	1	2	3	4	5
Chvála	1	2	3	4	5
Možné povýšení	1	2	3	4	5
Kritika	1	2	3	4	5
Veřejné pochvaly za konkrétní výkony	1	2	3	4	5
Pravidelné hodnocení výsledků	1	2	3	4	5
Dobré estetické řešení pracoviště	1	2	3	4	5
Vnitropodniková informovanost	1	2	3	4	5
Stanovení jasných pravidel	1	2	3	4	5
Dobrý charakter přímého nadřízeného	1	2	3	4	5

15) Do jaké míry jsou ve Vaší práci tyto motivy/stimuly praktikovány?

(1 – určitě ano, 2 – spíše ano, 3 – nevím, 4 – spíše ne, 5 – určitě ne)

Vlastní odpovědnost	1	2	3	4	5
Samostatnost	1	2	3	4	5

Zajímavost práce	1	2	3	4	5
Spravedlivé odměny a prémie	1	2	3	4	5
Materiální výhody	1	2	3	4	5
Postihy a odebírání výhod	1	2	3	4	5
Výše platu	1	2	3	4	5
Chvála	1	2	3	4	5
Možné povýšení	1	2	3	4	5
Kritika	1	2	3	4	5
Veřejné pochvaly za konkrétní výkony	1	2	3	4	5
Pravidelné hodnocení výsledků	1	2	3	4	5
Dobré estetické řešení pracoviště	1	2	3	4	5
Vnitropodniková informovanost	1	2	3	4	5
Stanovení jasných pravidel	1	2	3	4	5
Dobrý charakter přímého nadřízeného	1	2	3	4	5

16) Myslíte si, že do své práce dáváte všechny své síly pro dobro firmy?

- Ano
- Spíše ano
- Středně
- Spíše ne
- Ne

17) V rámci současného zaměstnání jste absolvoval/a následující formy vzdělání:

(možno zaškrtnout více odpovědí)

- Učit se vykonávat danou funkci sám
- Zaškolení kolegy
- Trénink rotací pracovních míst (tzv. pracovní kolečko)
- Kurzy, semináře, přednášky
- Různé formy samostudia
- Diskuze v malých kroužcích, předvádění, hraní různých úloh
- Případové studie
- Jiné, prosím uveďte:

18) Výše Vaší mzdy v současném zaměstnání je závislá na:

- Odpracovaných hodinách
- Splněných úkolech
- Vámi realizovaném obratu
- Částečně na odpracovaných hodinách a částečně na Vámi realizovaném obratu

19) Myslíte, že by Vás lépe motivovala jiná forma mzdy?

- Ano
- Ne. Prosím přejděte na otázku č. 21.

20) Pokud ano, měla by záviset na:

- Odpracovaných hodinách
- Splněných úkolech
- Vámi realizovaném obratu
- Částečně na odpracovaných hodinách a částečně na Vámi realizovaném obratu

21) Zaškrtněte nadstandardní sociální výhody, které Vám byly v tomto zaměstnání někdy poskytnuty (možno zaškrtnout více odpovědí).

- Závodní ordinace
- Rekreační objekty podniků pro zaměstnance a rodinné příslušníky
- Závodní jídelny
- Příplatky na stravování
- Zvláštní úpravy pracovní doby
- Zapůjčování materiálu, přístrojů nebo zařízení
- Zapůjčování služebních aut
- Zapůjčování mobilních telefonů, osobních počítačů nebo notebooků
- Placení školného
- Zlevněné nákupy zboží v sortimentu, který je předmětem podnikání firmy
- Poskytování půjček, či úvěrů
- Příspěvky na výstavbu domů nebo bytů
- Služby kosmetické, kadeřnické, sportovní zařízení či posilovny
- Jiné, prosím uveďte:

22) Do jaké míry jste ve svém zaměstnání spokojen s následujícími fakty?

(1 – zcela spokojen, 2 – spíše spokojen, 3 – spíše nespokojen, 4 – zcela nespokojen)

Stresové vytížení	1	2	3	4
Chování nadřízených vůči podřízeným	1	2	3	4
Chování spolupracovníků vůči ostatním	1	2	3	4
Platové ohodnocení	1	2	3	4
Dodržení podmínek stanovených před nástupem do zaměstnání	1	2	3	4
Pracovní doba	1	2	3	4
Spravedlnost	1	2	3	4
Vzdělávání zaměstnanců	1	2	3	4

23) Řekl/a byste, že jste v pracovní době ve svém zaměstnání všeobecně spokojený/á?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

24) Jak byste v procentech ohodnotil/a své pracovní nasazení ve stávajícím zaměstnání?

- 100 %
- 75 %
- 50 %
- 25 %
- 0 %

25) V jakém rozmezí se pohybuje výše Vaší měsíční čisté mzdy?

- 0 – 9 999 Kč
- 10 000 – 14 999 Kč
- 15 000 – 19 999 Kč

- 20 000 – 24 999 Kč
- 25 000 – 29 999 Kč
- 30 000 – 34 999 Kč
- 35 000 – 39 999 Kč
- 40 000 – 49 000 Kč
- 50 000 Kč a více.

26) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Střední odborné bez maturity
- Střední s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

27) Dojezdová vzdálenost z Vašeho bydliště do Vašeho zaměstnání je:

- 0 – 2 km
- 3 – 5 km
- 6 – 10 km
- 11 – 20 km
- 21 – 50 km
- 51 a více km

28) Počet obyvatel města, ve kterém pracujete, je:

- 1 – 9 999 obyvatel
- 10 000 – 29 999 obyvatel
- 30 000 – 99 999 obyvatel
- 100 000 – 499 999 obyvatel
- 500 000 a více obyvatel

29) Váš věk je v rozmezí:

- 15 – 18 let
- 19 – 26 let
- 27 – 35 let
- 36 – 49 let
- 50 – 65 let
- 66 a více let

30) Jste:

- Muž
- Žena

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2: Dotazník (v německém jazyce)

Sehr geehrte(r) Befragte(r), vielen Dank, dass Sie sich Zeit für das Ausfüllen meines Fragebogens nehmen. Mein Name ist Karla Marikova und ich bin Studentin der Wirtschaftswissenschaften an der Südböhmischen Universität in Budweis. Dieser Fragebogen ist Bestandteil meiner Bachelorarbeit mit dem Thema der Besonderheiten in der Leitung von Personalabteilungen im Einzelhandel. Es sollen die unterschiedlichen Merkmale der Leitung in der Tschechischen Republik und Deutschland ermittelt werden. Das Ausfüllen des Fragebogens wird etwa fünf Minuten in Anspruch nehmen. Ihre persönlichen Daten werden anonymisiert und ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke verwendet. Falls Sie weitere Fragen haben, kontaktieren Sie mich gerne per E-Mail (MarikovaKarla@gmail.com).

Anweisung zum Ausfüllen des Fragebogens: Mit einem Kreuzchen markieren Sie die Antwort, die am ehesten zutrifft. Wenn es bei den Antwortmöglichkeiten Zahlen zur Auswahl gibt, kreisen Sie die passendste ein. Wenn mehrere Antworten möglich sind, ist dies gekennzeichnet, ansonsten entscheiden Sie sich bitte für eine Antwort.

1) Arbeiten Sie im Einzelhandel? (Mit dem Einzelhandel meint man alle Tätigkeiten, die mit dem direkten Verkauf von Waren und Dienstleistungen an den Endverbraucher für dessen persönliche, unkommerziell Nutzung zusammenhängen.)

- Ja
- Nein. In diesem Fall ist dieser Fragebogen für Sie beendet.

2) Es handelt sich um ein Geschäft, das vorwiegend folgendes Sortiment führt:

- Lebensmittel
- Kleidung
- Schuhe
- Kosmetik
- Möbel
- Elektrogeräte
- Tabakprodukte
- Haushaltsausstattung
- Andere - bitte ergänzen Sie:

3) Die Anzahl der Angestellten in dem Geschäft, in dem Sie arbeiten, bewegt sich in diesem Bereich:

- 1 – 9
- 10 – 19
- 20 – 49
- 50 und mehr

4) Wie lange arbeiten Sie bei dieser Firma?

- Weniger als 3 Monate
- 3 Monate – 1 Jahr
- Länger als 1 Jahr – 3 Jahre
- Länger als 3 Jahre – 5 Jahre
- Länger als 5 Jahre

5) Aus welchem Grund haben Sie sich für diese Firma entschieden? (Mehrere Antworten möglich)

- Reputation der Firma
- Höhe des Gehaltes
- Die Vorteile, die Angestellte bekommen (Zusätzliche Urlaubstage, Preisnachlässe, ...)
- Die angebotene Arbeit war sehr interessant
- Gute Karrierechancen
- Die Möglichkeit der persönlichen Entwicklung
- Sichere Arbeitsstelle
- Ich hatte keine andere Wahl
- Nächstmögliche Arbeitsaufnahme
- Anderer Grund, bitte angeben:.....

6) Worin besteht ihre Haupttätigkeit?

- Persönlicher Kontakt mit den Kunden
- Arbeit mit der Ware
- Mitarbeiterführung
- Andere, bitte nennen Sie diese:

7) In welchem Maß sind Sie mit Ihrer aktuellen Arbeitsposition zufrieden?

- Völlig zufrieden
- Vorwiegend zufrieden
- Vorwiegend unzufrieden
- Völlig unzufrieden

8) Die Art Ihrer Beschäftigung ist:

- Schichtarbeit
- Verkürzte Arbeitswoche (z.B.: an vier Tagen jeweils zehn Stunden Arbeit)
- Teilzeit (4 – 6 Stunden pro Tag oder nur in der Stoßzeit)
- Flexible Arbeitszeit (gleitende)
- Der Fixstern der Arbeitsposition (auf eine Arbeitsposition kommen mehrere Personen, die sich in der Woche nach ein paar gearbeiteten Tagen abwechseln)
- Telecommuting/Heimarbeit (Telekommunikationsverbindung des Angestellten mit der Firma)
- Zyklische Antritte der Verkäufer (Die Arbeitszeit passt sich der Zahl der Kunden an)

9) Welche Art der Beschäftigung würde Sie am ehesten ansprechen, wenn Sie wählen könnten?

- Schichtarbeit
- Verkürzte Arbeitswoche (z.B.: an vier Tagen jeweils zehn Stunden arbeiten)
- Teilzeit (4 – 6 Stunden pro Tag oder nur in der Stoßzeit)
- Flexibele Arbeitszeit (gleitende)
- Der Fixstern der Arbeitsposition (auf eine Arbeitsposition kommen mehrere Personen, die sich in der Woche nach ein paar gearbeiteten Tagen abwechseln)
- Telecommuting/Heimarbeit (Telekommunikationsverbindung des Angestellten mit der Firma)

- Zyklische Antritte der Verkäufer (Die Arbeitszeit passt sich der Zahl der Kunden an)

10) Wie viele Stunden arbeiten Sie durchschnittlich in der Firma pro Woche?

- 1 - 19 Stunden
- 20 - 39 Stunden
- 40 Stunden und mehr

11) Wie viel Zeit von Ihrem Arbeitstag ist insgesamt für Pausen vorgesehen?

- Maximal 15 Minuten
- 16 – 30 Minuten
- 31 Minuten – 1 Stunde
- Mehr als 1 Stunde

12) Wird bei der Planung der Pausen Rücksicht auf Jugendliche und Frauen genommen?

- Ja
- Eher ja
- Eher nein
- Nein
- Ich weiß nicht

13) Wie häufig fühlen Sie sich bei Ihrer Arbeit gestresst?

- Häufig
- Gelegentlich
- Selten

14) Wodurch werden Sie wie stark zu einer besseren Ausführung Ihrer Arbeit motiviert?

(1 – schwach, 2 – eher schwach, 3 – beeinflusst mich nicht, 4 – eher stark, 5 – sehr stark)

Eigene Verantwortung	1	2	3	4	5
Selbständigkeit	1	2	3	4	5
Interessantheit der Arbeit	1	2	3	4	5
Gerechte Belohnungen und Boni	1	2	3	4	5
Materielle Vorteile	1	2	3	4	5
Sanktionen-und-Kürzungen der Vorteile	1	2	3	4	5
Die Höhe des Lohnes	1	2	3	4	5
Lob	1	2	3	4	5
Die Möglichkeit der Beförderung	1	2	3	4	5
Kritik	1	2	3	4	5
Öffentliche Anerkennung ——	1	2	3	4	5
Regelmäßige Bewertung der Ergebnisse	1	2	3	4	5
Räumlicher Wohlfühlfaktor des Arbeitsplatzes	1	2	3	4	5
Innerbetriebliche Transparenz	1	2	3	4	5
Feste Regeln	1	2	3	4	5
Guter Charakter des Vorgesetzten	1	2	3	4	5

15) In welchem Maß sind diese Motive/Stimmungen in Ihrer Arbeit vorhanden?

(1 – Ja, 2 – Eher ja, 3 – Ich weiß nicht, 4 – Eher nein, 5 – Nein)

Eigene Verantwortung	1	2	3	4	5
Selbständigkeit	1	2	3	4	5
Interessantheit der Arbeit	1	2	3	4	5
Gerechte Belohnungen und Boni	1	2	3	4	5
Materielle Vorteile	1	2	3	4	5
Sanktionen-und-Kürzungen der Vorteile	1	2	3	4	5
Die Höhe des Lohnes	1	2	3	4	5
Lob	1	2	3	4	5
Die Möglichkeit der Beförderung	1	2	3	4	5
Kritik	1	2	3	4	5
Öffentliche Anerkennung	1	2	3	4	5
Regelmäßige Bewertung der Ergebnisse	1	2	3	4	5
Räumlicher Wohlfühlfaktor des Arbeitsplatzes	1	2	3	4	5
Innerbetriebliche Transparenz	1	2	3	4	5
Festsetzung von Regeln	1	2	3	4	5
Guter Charakter des direkten Vorgesetzten	1	2	3	4	5

16) Meinen Sie, dass Sie Ihr Bestes für das Wohl Ihrer Firma geben?

- Ja
- Eher ja
- Mittelmäßig
- Eher nein
- Nein

17) Wie wurden Sie auf ihre aktuelle Beschäftigung vorbereitet? (Mehrere Antworten möglich)

- Eigenes Einarbeiten in die Tätigkeit
- Einarbeitung durch einen Kollegen
- Training der Rotationen der Arbeitsplätze (Arbeitskreis)
- Kurse, Seminare, Vorlesungen
- Verschiedene Formen des Selbststudiums
- Diskussionen in kleinen Kreisen, verschiedene Rollenspiele
- Fallstudien
- Andere - bitte nennen Sie diese:

18) Die Höhe Ihres Aktuelles Lohnes ist abhängig von:

- den gearbeiteten Stunden
- den erfüllten Aufgaben
- demdurch Sie realisierten Umsatz
- teilweise von den gearbeiteten Stunden und teilweise von dem durch Sie realisierten Umsatz

19) Meinen Sie, dass Sie eine andere Form der Entlohnung mehr motivieren könnte?

- Ja
- Nein. Bitte gehen Sie zu der Frage 21.

20) Falls ja, dann sollte er abhängig sein von:

- den gearbeiteten Stunden
- den erfüllten Aufgaben
- demdurch Sie realisierten Umsatz
- teilweise von den gearbeiteten Stunden und teilweise von dem durch Sie realisierten Umsatz

21) Kreuzen Sie die zusätzlichen Sozialleistungen an, die Ihnen in Ihrer Firma angeboten wurden. (Mehrere Antworten möglich).

- Ein Betriebsarzt
- Ferienunterkünfte des Betriebs für Angestellten und ihre Familie
- Eine Betriebskantine
- Zuschuss für Verpflegung
- Besondere Anpassung der Arbeitszeit
- Verleih von Materialien oder Geräten
- Verleih der Firmenwagen
- Verleih von Handy, PC oder Notebook
- Bezahlung des Schulgelds
- Billigere Einkäufe der Betriebswaren
- Gewähren von Krediten
- Zuschuss für Haus- oder Wohnungsbau
- Kosmetikdienste, Friseurdienste, Sporteinrichtungen oder Fitnesscenter
- Andere, bitte nennen Sie diese:

22) Wie zufrieden sind Sie mit den folgenden Fakten in Ihrer Arbeitsstelle?

(1 – zufrieden, 2 – vorwiegend zufrieden, 3 – vorwiegend unzufrieden, 4 – absolut unzufrieden)

Stresslevel, Belastung	1	2	3	4
Verhalten der Vorgesetzten gegenüber den Angestellten	1	2	3	4
Verhalten der Mitarbeiter gegenüber den anderen Mitarbeitern	1	2	3	4
Lohn, Gehalt	1	2	3	4
Einhaltung der Arbeitsbedingungen, die vor dem Einstieg in die Arbeit festgelegt wurden	1	2	3	4
Arbeitszeit	1	2	3	4
Fairness	1	2	3	4
Weiterbildung der Arbeitnehmer	1	2	3	4

23) Würden Sie sagen, dass Sie in ihrer Arbeit während der Arbeitszeit allgemein zufrieden sind?

- Ja
- Eher ja
- Eher nein
- Nein

24) Wie würden Sie Ihren Arbeitseinsatz in Ihrer aktuellen Position in Prozenten bewerten?

- 100 %
- 75 %
- 50 %
- 25 %
- 0 %

25) In welchem Bereich bewegt sich die Höhe Ihres Lohnes netto pro Monat?

- 0 – 359 €
- 360 – 539 €
- 540 – 724 €
- 725 – 904 €
- 905 – 1084€
- 1085 – 1269 €
- 1270 – 1449 €
- 1450 – 1809 €
- 1810 € und mehr.

26) Was ist Ihre höchste erreichte Schulbildung?

- kein Schulabschluss
- Hauptschulabschluss
- Qualifizierender Hauptschulabschluss
- mittlerer Schulabschluss
- Fachhochschulreife (Fachabitur)
- fachgebundene Hochschulreife
- Allgemeine Hochschulreife (Abitur)
- Hochschulabschluss

27) Wie hoch ist die Entfernung von Ihrem Zuhause bis zu Ihrer Arbeit?

- 0 – 2 km
- 3 – 5 km
- 6 – 10 km
- 11 – 20 km
- 21 – 50 km
- 51 und mehr km

28) Die Anzahl der Einwohner der Stadt, in der Sie arbeiten, beträgt:

- 1 – 9 999 Einwohner
- 10 000 – 29 999 Einwohner
- 30 000 – 99 999 Einwohner

- 100 000 – 499 999 Einwohner
- 500 000 und mehr Einwohner

29) Ihr Alter liegt zwischen:

- 15 – 18 Jahren
- 19 – 26 Jahren
- 27 – 35 Jahren
- 36 – 49 Jahren
- 50 – 65 Jahren
- 66 und mehr Jahren

30) Sie sind:

- Mann
- Frau

Zdroj: vlastní zpracování