

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku

Economic assessment of benefits of motivation program in a company

Klára Kotíková

Cheb 2013

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Klára KOTÍKOVÁ**
Osobní číslo: **K10B0445P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretickou část zaměřenou na problematiku bakalářské práce a zvolte cíl a metodický postup řešení.
2. Charakterizujte vybraný podnik z hlediska řízení lidských zdrojů.
3. Analyzujte proces motivování zaměstnanců ve vybraném podniku.
4. Navrhněte opatření k posílení motivace zaměstnanců ve vybraném podniku.
5. Zhodnoďte ekonomickou efektivnost navrhovaných opatření.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**

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

Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy.* 10. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- **ARMSTRONG, Michael.** *Odměňování pracovníků.* Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- **NAKONEČNÝ, Milan.** *Motivace lidského chování.* Praha : Academia, 1997. ISBN 80-200-0592-7.
- **PLAMÍNEK, Jiří.** *Tajemství motivace - jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* 2. doplněné vydání. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.
- **RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta.** *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců.* Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **3. května 2013**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vaček, Ph.D.
vedoucí katedry

V Chebu dne 31. října 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce
za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D., který svými odbornými radami a připomínkami přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále bych také chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti Tesco, kteří byli ochotni věnovat svůj čas a poskytli mi potřebné informace pro vypracování této bakalářské práce.

Obsah

ÚVOD	7
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	9
1.1 Pojem motivace.....	9
1.1.1 Motivace pracovního jednání.....	9
1.1.2 Stimulace a motivace.....	10
1.1.3 Zdroje motivace.....	11
1.2 Typy motivace.....	11
1.3 Teorie motivace.....	12
1.3.1 Teorie instrumentality.....	12
1.3.2 Teorie potřeb neboli teorie zaměřená na obsah.....	13
1.3.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	14
1.3.4 Teorie zaměřená na proces.....	14
2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	15
2.1 O společnosti.....	15
2.2 Historie společnosti Tesco.....	15
2.3 Tesco Stores ČR a.s.....	16
2.3.1 Základní údaje o společnosti.....	16
2.3.2 Předmět podnikání.....	16
2.3.3 Formáty obchodů.....	17
2.3.4 Ocenění společnosti.....	18
2.3.5 Inovace společnosti.....	18
2.4 Hypermarket Tesco Ostrov.....	18
2.4.1 Základní informace o HM Tesco Ostrov.....	19
2.4.2 Programy.....	19
2.4.3 Organizační struktura HM Tesco Ostrov.....	20
3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V HM TESCO OSTROV	22
3.1 Personální činnosti na provozovně.....	22

4	ANALÝZA SOUČASNÉHO PROCESU MOTIVOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	26
4.1	Mzda.....	27
4.2	Zaměstnanecké benefity.....	28
4.2.1	Výhody pro management provozovny	31
4.3	Rozvojové programy.....	31
4.3.1	Rozvojový program Options	31
4.3.2	Absolventský program.....	33
4.4	Školení.....	34
4.5	Program TESCO DÍKY	34
4.6	Ostatní nástroje motivace.....	34
4.7	Dotazníkové šetření.....	35
4.7.1	Cíle dotazníku.....	35
4.7.2	Vyhodnocení dotazníků.....	36
4.7.3	Závěry vyplývající z výsledků dotazníkového šetření	43
4.8	SWOT analýza motivačních prostředků HM Tesco Ostrov	44
4.8.1	Silné stránky (Strengths)	45
4.8.2	Slabé stránky (Weaknesses)	45
4.8.3	Příležitosti (Opportunities)	46
4.8.4	Hrozby (Threats)	46
5	NÁVRHY NA OPATŘENÍ K PŘEKONÁNÍ SLABÝCH STRÁNEK MOTIVACE	47
6	ZÁVĚR	60
7	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	62
8	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	64
9	SEZNAM PŘÍLOH.....	66

Úvod

Motivace je v dnešní době velmi diskutovaným tématem. Klíčem k úspěchu kterékoliv firmy jsou totiž její dobře motivovaní zaměstnanci. Neboť správně motivovaný zaměstnanec může přinést přidanou hodnotu, která je pro každého zaměstnavatele tak žádoucí, a pomoci tak k úspěchu firmy. Konkurence v oblasti maloobchodu je v současné době vysoká, a proto by firmy neměly téma motivace zaměstnanců zanedbávat, a věnovat mu daleko větší pozornost. Zaměstnavatel však musí nejdříve pochopit, jaké motivy jsou pro jednotlivé pracovníky dominantní. Poté až je může začít správně motivovat a docílit tak lepších výsledků společnosti.

V této bakalářské práci s názvem *“Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku“* se autorka zabývá společností Tesco Stores ČR a.s., která je jedním z největších maloobchodních řetězců na celém světě. Konkrétně byla tato bakalářská práce vypracována na provozovně hypermarketu Tesco v Ostrově. Prostředí tohoto maloobchodního řetězce je pro autorku známé, což bylo také jedním z důvodů zvolení právě této společnosti. Pozornost bude věnována popisu stávající úrovně motivace zaměstnanců a návrhu možných zlepšujících opatření k posílení této motivace v hypermarketu.

Celá tato bakalářská práce je rozdělena do několika tematických okruhů. Nejprve jsou zde vymezeny základní pojmy, které mají úzkou souvislost s motivací. Poté je charakterizována celá společnost Tesco Stores ČR a.s., a dále také daná provozovna v Ostrově. U této provozovny je pozornost věnována zejména základním informacím a dále také řízení lidských zdrojů, které je zde uplatňováno. Poté následuje zhodnocení stávajícího procesu motivace na této provozovně, které je následně doprovázeno dotazníkovým šetřením uskutečněným pro potřeby této bakalářské práce. Celou současnou problematiku poté uzavírá SWOT analýza, která poukazuje především na silné a slabé stránky motivace zaměstnanců na této provozovně. Při navrhování možných zlepšujících opatření k posílení motivace zaměstnanců se autorka zaměřila především na slabé stránky již zmíněné SWOT analýzy. Tato opatření budou následně také zhodnocena. Opatření by měla dopomoci k lepší motivaci, spokojenosti zaměstnanců a s tím souvisejícím lepším ekonomickým výsledkům provozovny.

Metodika práce

Úvodní část bakalářské práce, která poukazuje na vymezení základních pojmů dané problematiky, byla zpracována především za pomoci studia odborné literatury a poznatků nabytých během studia vysoké školy.

V následující části, kde je pozornost věnována společnosti Tesco Stores ČR a.s. a její provozovně v Ostrově vychází autorka z oficiálních webových stránek společnosti, obchodního rejstříku, ale také z interních materiálů provozovny HM Ostrov. Tyto zdroje poskytly ucelený soubor základních informací o této společnosti. Pro objasnění řízení lidských zdrojů a především kvůli zjištění současného stavu procesu motivování na této provozovně, byla uskutečněna řada informačních schůzek s určitými zaměstnanci společnosti. Zaměstnanci poskytli autorce práce požadované informace a materiály ke zpracování této části. Dále na provozovně proběhlo dotazníkové šetření, které provedla autorka práce mezi zaměstnanci společnosti. Z dotazníků byly zjištěny určité nedostatky. Před tím než byla navržena opatření k překonání většiny nedostatků, bylo navštíveno finanční oddělení provozovny, kvůli reálnosti opatření. Následně byla vytvořena opatření k překonání těchto slabých stránek. Opatření vycházela ze SWOT analýzy, konkrétně tedy ze slabých stránek a poznatků z praxe, které autorka práce má. Celou tuto bakalářskou práci rovněž doprovázely cenné připomínky a odborné rady pana Ing. Miroslava Pavláka Ph.D., který byl vedoucí této práce.

Cíle bakalářské práce

- Analyzovat současný proces motivování zaměstnanců v HM Tesco Ostrov
- Navrhnout opatření k překonání slabých stránek motivace zaměstnanců v HM Tesco Ostrov
- Zhodnotit ekonomické přínosy navrhovaných opatření

1 Vymezení základních pojmů

1.1 Pojem motivace

Původ slova motivace je odvozen z latinského slova moveo, hýbám, které přeneseně vyjadřuje fakt, že v našem chování a jednání existují určité hybné síly. Pojem motivace je vymezován různými definicemi, a tak by autorka práce ráda uvedla některé z nich.

Podle (Nakonečný, 1997, str. 7) je motivace „*intrapsychicky probíhající proces, vyúsťující ve výsledný vnitřní stav, motiv. Je nutno rozlišovat konečný cíl, jímž je opět nějaký druh vnitřního stavu, obecně nazývaný uspokojení, a prostředky, jimiž se tohoto uspokojení dosahuje.*“ Dále například definice, kterou uvádí (Armstrong, 2007, str. 219): „*Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.*“ Můžeme tedy říct, že jde o cílově orientované chování. Motivace se týká toho, co lidem uvádí směr, co se snaží udělat, dále úsilí, jak moc se osoba snaží a pak také přetrvání, jak dlouho se osoba snaží. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich chování a úsilí bude nějakým způsobem oceněné. Každý jedinec má své vlastní potřeby, tudíž nemůže platit, že stejná odměna motivuje všechny jedince totožně. Pro někoho je motivující finanční odměna pro jiného zas třeba uznání nebo pochvala.

Motivace je důležitou součástí jakékoliv lidské činnosti. Čím větší je naše motivace, tím větší bude naše úsilí a roste náš výkon. V pracovním prostředí to tak platí také.

1.1.1 Motivace pracovního jednání

Samotná motivace již byla nastíněna, a zde bude pozornost věnována přímo motivaci pracovního jednání, o kterou se bude dále opírat tato bakalářská práce. Motivace k pracovnímu jednání vyjadřuje ucelený přístup pracovníka k jeho pracovním úkolům, jeho nasazení, jeho ochotu k práci, celkové zaměření činnosti ve směru k určenému úkolu. Pracovník má ke všem pracovním úkolům určitý vědomý vztah, který se projevuje v tom, jak přistupuje k těmto pracovním úkolům. Motivace pracovního jednání se samozřejmě odráží ve výkonnosti člověka. Čím více nás dokáže zaměstnavatel motivovat, tím více vynakládáme úsilí v pracovním nasazení a přinášíme pro podnik přidanou hodnotu. Právě tato přidaná hodnota může být pro podnik

rozhodující složkou. Pracovník může vynaložit jen tolik úsilí, aby splnil zadanou práci, ale za pomoci motivace ten samý pracovník dokáže vynaložit mnohem větší úsilí ve stejném čase, a tím odlišný výstup pro podnik. Jde o pracovníkovo dobrovolné úsilí, které závisí na jeho vůli. Cílem motivační teorie je, aby výstupy za pomoci motivace byly větší než samotné náklady na veškeré pobídky. Lépe motivovaní pracovníci pracují usilovněji a podávají lepší výsledky, než pracovníci, kteří nebyli nijak příznivě motivováni.

1.1.2 Stimulace a motivace

Jak uvádí Plamínek (2010), kladný vztah k nějaké činnosti často vzniká z jedné ze dvou příčin. Prvním důvodem může být, že splnění dané úlohy je spojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot (např. finanční odměna), nebo v druhém případě proto, že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má činnost vykonávat.

V prvním případě mluvíme o **stimulech** (podnět, popud), kdy je úloha plněna pod vlivem vnějších podnětů. Když tomu tak je, a vzbudíme u jedince ochotu k vykonání nějaké úlohy za pomoci stimulů, pak tento děj nazýváme stimulace. Zásadní roli při získání požadovaného chování zde hraje vnější situace. Stimulace je jedním z hnacích motorů v pracovním procesu, neboť ovlivňuje jednání pracovníků ke zvýšení úsilí a tím i ke zvýšení pracovního výkonu a efektivnosti. Stimul však působí jen krátkodobě a musí být tedy v pracovním procesu neustále opakován, neboť práce je vykonávána jen po dobu kdy na člověka působí stimuly.

V druhém případě je úloha řešena pod vlivem vnitřních pohnutek, jimiž jsou motivy. Tento děj pak označujeme jako motivace, zde hraje při vzniku požadovaného chování velkou roli především vnitřní svět motivovaného jedince. **Motiv** je určitá pohnutka nebo důvod lidského chování. Chování lidí, jak v osobním životě, tak na pracovišti je určováno právě motivy. Můžeme se na ně dívat jako na potřeby, instinkty, hnací síly, pudy, zájmy nebo také touhy. Jako zdroj motivů považujeme podněty vnitřní (vědomé či nevědomé), nebo podněty vnější (jak už bylo řečeno, zde jde o stimuly). Každý z motivů je klasifikován a hierarchicky seřazen podle důležitosti. My poté na základě pohnutek zvolíme pro nás nejvýznamnější motiv, kterému přikládáme největší důležitost a ostatní jsou zamítnuty nebo prozatímne potlačeny.

1.1.3 Zdroje motivace

Motivace je tvořena pěti základními zdroji, které společně tvoří motivační profil jedince. Mezi tyto zdroje patří potřeby, zájmy, návyky, hodnoty a ideály. Pozornost bude věnována pouze potřebám a zájmům.

Potřeby

Potřebu můžeme chápat v biologickém smyslu nebo z hlediska psychologie. V biologickém smyslu je to stav nedostatku organismu. Dlouhotrvající nedostatek může vést k poškození či dokonce smrti jedince. Tento stav vede také k vyrovnávacím reakcím, aby u jedince byla opět nastolena optimální fyziologická rovnováha.

„Z hlediska psychologie prožívání je potřeba stavem přání a žádosti, který vyvolává určité chování (určité jednání), tj. motivuje ke specifické aktivitě.“ (Dieblová, 2005, str. 39). Jsou to tedy nedostatky v sociálním životě jedince.

Obecně dělíme potřeby na:

- **Primární** – to jsou potřeby jako je hlad, žízeň, teplo, spánek, sexualita, vyhýbání se bolesti, které jsou vrozené a slouží jedinci k přežití. Jsou tedy nezbytné pro život jedince.
- **Sekundární** – tyto potřeby navazují na primární potřeby, tzn., že až po uspokojení primárních potřeb může dojít k uspokojení sekundárních. Tyto potřeby jsou závislé na mezilidské interakci s okolím. Je to např. potřeba bezpečí, uznání, poznání, lásky nebo seberealizace.

Zájmy

Jedinec zaměřuje pozornost na určitý objekt. Určitá tendence angažovat se pro určitou činnost z vnitřní motivace. Jedinec pociťuje, že určitý objekt nebo událost má pro něj význam. Zájmy mohou být krátkodobé, ale také celoživotní.

1.2 Typy motivace

K pracovní motivaci můžeme dojít dvěma způsoby. První způsob je, že sami hledáme, poté nalzáme a vykonáváme určitou práci, která uspokojuje naše potřeby, nebo alespoň od ní očekáváme, že naplní naše cíle. Při druhém způsobu jsou lidé motivováni svým

vedením za pomoci takových metod, jako je například odměňování jak v peněžní, tak nepeněžní formě, uznání, pochvala, povýšení nebo pověření velmi zajímavou prací.

Známe dva typy motivace:

- **Vnitřní motivace** – jsou to „faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem.“ (Armstrong, 2007, str. 221)
- **Vnější motivace** – do vnější motivace řadíme to, co se dělá pro lidi, aby byli správně motivováni. Patří sem již zmiňované odměny, uznání, pochvala aj., ale také druhá stránka, a to jsou tresty, kritika, snížení platu nebo např. disciplinární řízení.

1.3 Teorie motivace

Tato teorie zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé tak, či onak chovají a proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Poukazuje na to, co mohou organizace dělat, pro lepší výkon pracovníků, aby na jedné straně byly splněny cíle organizace a na straně druhé byly uspokojeny potřeby pracovníků.

Existuje řada teorií motivace. Mezi nejvlivnější řadíme teorii instrumentality, teorii potřeb neboli teorii zaměřenou na obsah, Herzbergovu dvoufaktorovou teorii a teorie zaměřené na proces.

1.3.1 Teorie instrumentality

„Tato teorie se domnívá, že lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem.“ (Armstrong, 2009, str. 111) Lidé získávají zkušenosti díky krokům, které podnikají za účelem uspokojení svých potřeb a vidí, že některé z jejich kroků jsou k dosažení cílů přínosné a jiné méně nebo nikoliv. Právě tyto úspěchy a odměny na nás působí pozitivně a upevňují chování, které nám přináší úspěch. Při každé další podobné potřebě se tak naše chování bude opakovat. Na druhou stranu při selhání nebo trestu proběhne negativní upevnění přesvědčení. Takovýto neúspěch nám říká, abychom příště vyhledali jiné nástroje pro dosažení cílů. Tento přístup k motivování lidí je stále široce využíván a v určitých případech je i úspěšný.

1.3.2 Teorie potřeb neboli teorie zaměřená na obsah

„Základem těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který tuto potřebu uspokojí, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami.“ (Armstrong, 2009, str. 111-112)

Každá potřeba má pro jedince jinou váhu a míru důležitosti. Některá potřeba v nás vyvolá velké úsilí směřující k dosažení cíle, a jiná zase mnohem menší. Tyto preference záleží na prostředí, v němž jedinec vyrůstal, na prostředí v kterém žije teď, ale také na jeho výchově. Jednu potřebu můžeme uspokojit různými cíli a na druhou stranu, jeden cíl může uspokojit více potřeb. Neznámějším autorem, který přispěl k teorii potřeb a vytvořil nejslavnější klasifikaci potřeb je Maslow.

Maslowova hierarchie potřeb

Jde o klasifikaci potřeb, kterou zformuloval Abraham Maslow (1954). Podle Maslowa jsou potřeby hierarchicky seřazeny od nejnižších po nejvyšší. V případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou další vyšší potřeba a soustředění jedince je upnuto na tuto potřebu. Znamená to tedy, aby se mohla objevit určitá potřeba, musejí být nejdříve uspokojeny potřeby, které jí předcházejí v hierarchii potřeb. Maslow určil pět skupin potřeb a seřadil je. Tento hierarchický systém je znám jako Maslowova pyramida potřeb.

Obr. č. 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: (Bělohlávek, 2005), vlastní úprava

Pro toto členění bude použita aplikace na pracovní prostředí

- 1) Fyziologické potřeby – bezpečnostní a ochranné pomůcky, ochrana zdraví při práci, odstranění škodlivých vlivů a rizik na pracovišti
- 2) Potřeba jistoty a bezpečí – dobrá perspektiva podniku, kde se nebojíme o práci
- 3) Potřeba sounáležitosti – přátelské vztahy na pracovišti, firemní akce
- 4) Potřeba uznání – povýšení, pochvala, odměna ve formě peněžní či nepeněžní
- 5) Sebeaktualizace – potřeba rozvíjet své schopnosti a dovednosti na pracovišti, pracovník má možnost ukázat co umí a projevit se

1.3.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Tato teorie říká, že „*faktory zvyšující spokojenost s prací (a motivaci) se liší od faktorů, které vedou k nespokojenosti s prací*“ (Armstrong, 2009, str. 112)

Tuto teorii můžeme znát i pod názvem motivačně-hygienická teorie. Vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací a poukazuje na to, že spokojenost a nespokojenost nejsou přímé protiklady, ale jsou to dva odlišné a nezávislé faktory. Objevují se zde dvě skupiny faktorů. První tvoří motivátory (satisfaktory), které vedou k uspokojení potřeb a spokojenosti (úspěch, uznání, práce sama) a na druhé straně jsou to hygienické faktory (dissatisfaktory), které nevedou k uspokojení potřeb, ale pokud jsou špatné, způsobí nespokojenost (podniková politika, osobní vztahy, bezpečí aj.).

1.3.4 Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie jsou rovněž známy jako kognitivní (poznávací) teorie. Poukazují na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Teorie se zaměřuje na vnímání pracovního prostředí, jak jej lidé interpretují a chápou. Mezi příslušné procesy patří očekávání (expektační teorie – odměna má pro odměňovaného kladnou hodnotu, výkon vede k odměně, chování vede k výkonu), dosahování cílů (teorie cílů - motivace a výkon je vyšší, když jsou stanoveny konkrétní a specifické cíle, náročné, ale přijatelné a existuje zde zpětná vazba na výkon) a pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti – lidé budou lépe motivováni, když se s nimi bude zacházet spravedlivě).

2 Charakteristika společnosti

Společnost Tesco se řadí mezi největší maloobchodní řetězce na světě. Na český trh vstoupilo Tesco v roce 1996. Tato bakalářská práce je zaměřena na konkrétní hypermarket společnosti Tesco Stores ČR a.s., a to na HM Ostrov (okres Karlovy Vary).

2.1 O společnosti

Tesco je britský maloobchodní řetězec, který nabízí potravinové i nepotravinové zboží, pohonné hmoty, finanční služby a telekomunikační služby. Je jedním z největších maloobchodních řetězců na světě a největším ve Velké Británii a v Irsku. Společnost má v současné době své provozovny ve 14-ti zemích světa: Velká Británie (3 054 obchodních jednotek, dále jen OJ), Irsko (139 OJ), Maďarsko (213 OJ), Polsko (431 OJ), Slovenská republika (126 OJ), Česká republika (365 OJ), Turecko (181 OJ), Jižní Korea (475 OJ), Thajsko (1 257 OJ), Čína (125 OJ), Japonsko (Tesco zahajuje prodej svých akcií největšímu Japonskému maloobchodnímu řetězci), Malajsie (46 OJ), USA (199 OJ), a Indie (franšízing). Zaměstnává přes 500 000 lidí a má desítky milionů zákazníků v těchto třech světadílech.

2.2 Historie společnosti Tesco

Historie společnosti sahá až do roku 1919, kdy zakladatel společnosti Jack Cohen vysloužilý voják z britského královského letectva, otvírá stánek s potravinami z přebytečných válečných zásob v Londýně. V roce 1924 vzniká značka Tesco, název vzniká ze jmen společníků (T. E. Stockwell a Jack Cohen) a tuto značku jako první nese čaj nazvaný Tesco Tea. O pět let později otvírá Jack Cohen svůj první kamenný obchod v Londýně. Cohen následně kupuje pozemek v severním Londýně, kde postavil potravinový sklad, kterým následně zajišťuje provoz padesáti obchodním jednotkám. Postupem času narostl počet obchodů dvojnásobně a k roku 1939 jich Cohen vlastní již 100. Postupně se začínají otvírat i samoobslužné obchody. Supermarket Tesco v Leicesteru je v roce 1961 největší obchod v Evropě a je zapsán do Guinnessovy knihy rekordů. Společnost začíná v roce 1985 sponzorovat první home shopping ve Velké Británii, což je nakupování z domova. Během let 1995 až 1997 vstupuje společnost na

většinu dosavadních států, ve kterých působí. Mezi tyto státy řadíme i Českou republiku, kam vstoupila společnost v roce 1996.

2.3 Tesco Stores ČR a.s.

Tesco patří v České republice mezi přední maloobchodní prodejce. Na tuzemský trh vstoupilo Tesco v roce 1996 a od té doby zde znatelně rozšířilo počet svých obchodů. V tomto roce zde kupuje 6 obchodních domů od americké společnosti K-Mart a začíná zde působit.

2.3.1 Základní údaje o společnosti

Datum zápisu do OR:	23. března 1992
Obchodní firma:	Tesco Stores ČR a.s.
Sídlo:	Praha 10, Vršovická 1527/68b, PSČ 100 00
Identifikační číslo:	453 08 314
Právní forma:	Akciová společnost
Akcie:	13 263 310 ks akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč
Základní kapitál:	13 263 310 000,- Kč (splaceno 100%)

2.3.2 Předmět podnikání

- montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- pekařství, cukrářství
- výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických přípravků a prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické
- poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- ostraha majetku a osob

- řeznictví a uzenářství
- hostinská činnost
- oční optika
- provozování nestátního zdravotnického zařízení - veřejné lékárenství - lékárna základního typu

V současnosti společnost v České republice provozuje 230 obchodů, 19 čerpacích stanic a 7 obchodních center, které postupně vybuďovala nebo převzala od jiných maloobchodních řetězců. Zároveň také Tesco koupilo od investiční společnosti Penta síť jejich obchodů Žabka a Koruna. Funguje zde tedy ještě přibližně 135 obchodů na bázi franšizingu a Koruny byly přestavěny na supermarkety Tesco nebo Express.

2.3.3 Formáty obchodů

Zákazníci se v České republice mohou setkat s následujícími formáty prodejen, které se liší velikostí a rozsahem sortimentu:

- hypermarkety – široká nabídka potravinového a nepotravinového zboží pod jednou střechou, prodejní plocha je větší než 2 500 m²
- supermarkety – důraz kladen na široký výběr čerstvých a trvanlivých potravin, najdeme zde i doplňkové nepotravinové zboží (drogerie, tisk), prodejní plocha zde nepřesahuje 2 500 m²
- obchodní domy pod názvem Tesco, Tesco City a My – vícepodlažní obchodní jednotky převážně v centru velkých měst, s širokou nabídkou zejména oblečení, zboží pro volný čas, elektroniky, potřeb pro domácnost nebo bytového textilu a velkou samoobsluhou
- expres – malé prodejny se základními potravinami
- extra – hypermarkety postavené na konceptu „obchod v obchodě“, např. optika, obchod s telekomunikačními a foto službami nebo lékárna

Tesco je expandující společnost, a proto se počet provozoven a zaměstnanců stále zvyšuje. Roste také počet vlastních značek a domácích dodavatelů. Mezi vlastní značky patří Tesco Finest (výrobky nejvyšší kvality), Tesco Organic (Bio výrobky), Tesco Pravá chuť (tradiční české výrobky), Tesco Healthy Living (výrobky pro zdravý životní

styl), Tesco Standard (kvalita výrobků odpovídá značkovým výrobkům), Tesco Light Choices (výrobky se sníženou energetickou hodnotou), Tesco Value (výrobky nižší cenové třídy). Dále má společnost také vlastní značku pro oblečení, doplňky a obuv F&F. Pak je tu ještě celá řada značek od nejrůznějších dodavatelů, neboť se společnost snaží o co největší spokojenost zákazníků.

2.3.4 Ocenění společnosti

Společnost si uvědomuje, že její úspěch je založen na spokojených zákaznících a tak se snaží plnit jejich potřeby a přání a získat si tak jejich celoživotní věrnost a spokojenost. Svědčí o tom i řada ocenění, která společnost získala. Jsou jimi například Obchodník roku 2004, 2006 a 2007 v soutěži GE Money Multiservis, Profesionál roku 2007 a Hypermarket roku 2004, 2006, 2007, 2008 a 2009, Stejná šance – Zaměstnavatel roku 2008, Nediskontní obchodní řetězec roku 2010 a 2011, TOP Retailer 2008/2009, TOP Retailer – cena Nejvyšší maloobchodní obrat v roce 2010 a TOP Retailer – cena Obchodník bez bariér v roce 2011. Dále společnost získala také celosvětově významnou cenu Energy Globe Award v kategorii Země v roce 2008 za výstavbu energeticky úsporného obchodu v Žatci.

2.3.5 Inovace společnosti

Společnost se stále snaží o inovace v nejrůznějších směrech. Mezi poslední novinky, které byly uvedeny na trh, se řadí potraviny on-line. Jde zde o nákup potravin přes internet, tuto službu mohou zatím využívat, ale jen obyvatelé Prahy a okolí, Kladenska a Mladoboleslavsko. Pro velký úspěch se na této službě dále pracuje, a je v plánu tuto službu rozšířit i do dalších regionů. Společnost také spustila mobilní aplikaci pro chytré telefony, díky které jsou zákazníci neustále informováni. Dále se také rozšiřuje zavádění samoobslužných pokladen, na které si zákazníci začínají stále více zvykat.

2.4 Hypermarket Tesco Ostrov

Tato bakalářská práce bude zaměřena konkrétně na hypermarket Tesco Ostrov (okres Karlovy Vary). Jednotlivé části motivačního programu a s ním spojené benefity jsou na úrovni hypermarketů této společnosti standardizované, pozornost však bude věnována pouze provozovně v Ostrově. Bakalářská práce se zabývá touto obchodní jednotkou a jejími základními údaji, řízením lidských zdrojů v této provozovně a zaměří se na

motivační program, který společnost svým zaměstnancům v Ostrově nabízí. Budou vyhodnoceny stávající složky motivačního programu a současná spokojenost zaměstnanců, a následně navrženy zlepšující opatření této problematiky, které budou poté zhodnoceny.

2.4.1 Základní informace o HM Tesco Ostrov

Tento hypermarket byl otevřen 10. září 2009 a nachází se v ulici Jáchymovská 1460, v Ostrově. Je jedním z hypermarketů rozsáhlé obchodní sítě společnosti Tesco Stores ČR a.s., který zde byl vybudován od základů. Hypermarket zde nabízí celou řadu potravinového i nepotravinového zboží. Prodejní plocha o rozloze 3 000 m² nabízí více než 20 000 druhů zboží, kde cca 70 % tvoří potraviny. Najdeme zde tedy převážně potraviny, dále elektroniku, knihy, domácí potřeby, zboží pro volný čas, oblečení, drogerii, tiskoviny, papírenské zboží, hračky, lahůdky, masnu, ovoce a zeleninu, chlazené i mražené výrobky, nápoje a také samozřejmě celou řadu nejrůznějšího pečiva. Je zde 13 pokladen kde je možnost platit jak korunami, kartami nebo v eurech a 4 nové samoobslužné pokladny, které slouží pro odbavení menších nákupů a placení v korunách. Pod střechou tohoto hypermarketu najdeme také několik okolních obchůdků, které jsou zde v nájmu. Jsou jimi lékárna, květinářství, mobilní operátor, sportovní oblečení, pobočka sázkové kanceláře, trafika, asijská restaurace, prodej vín a také je zde bankomat. O veškerý chod obchodu se stará 100 pracovníků (stav k 01.02.2013), z nichž je 56 na hlavní pracovní poměr a 44 na dohodu o pracovní činnosti, tudíž jen jako brigádníci. Původní nábor při otvírání v září 2009 byl na 110 pracovních pozic na hlavní pracovní poměr, můžeme tedy vidět, že stav zaměstnanců na HPP poklesl. Na této prodejně je velká fluktuace zaměstnanců, a tak se zde personál velmi často mění.

2.4.2 Programy

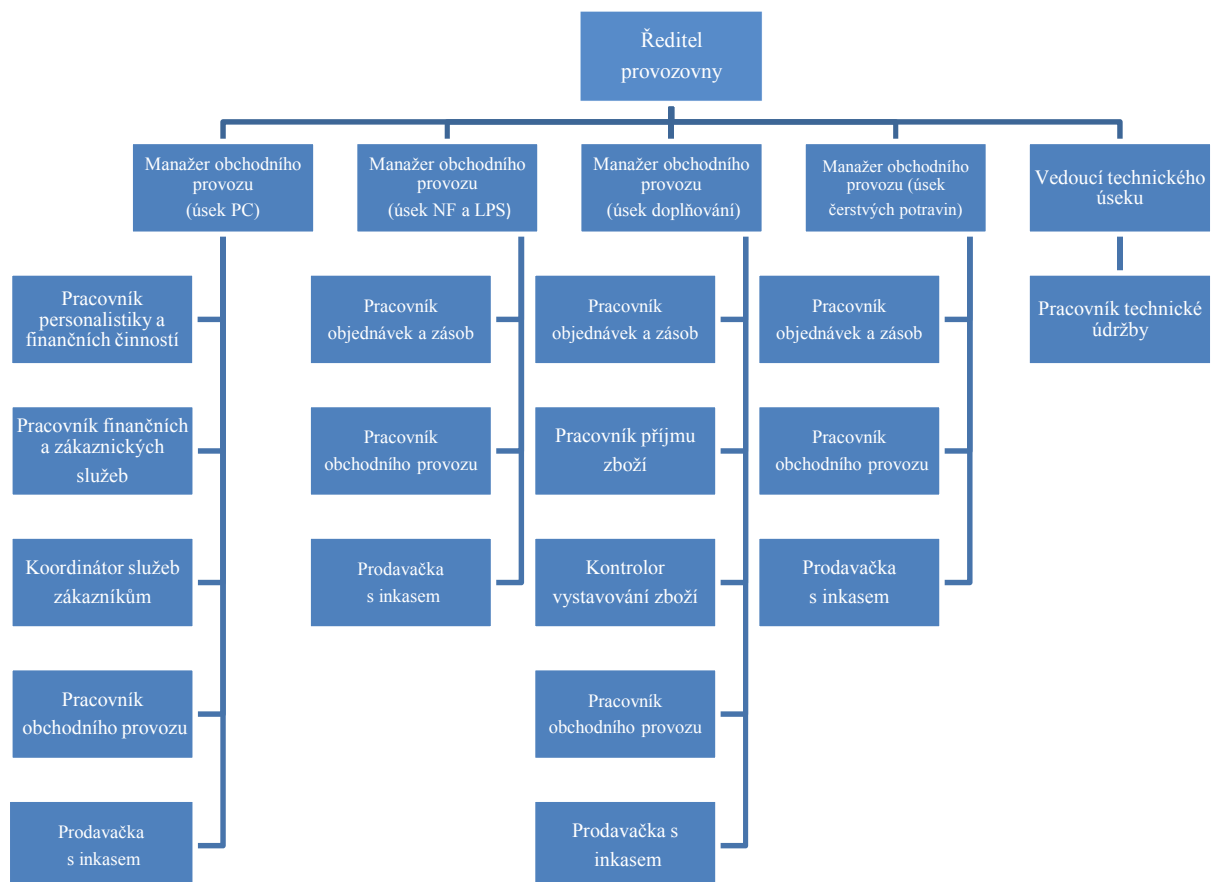
Jde o programy, které probíhají v HM Ostrov, a jsou jimi:

- Zaměstnanecké fórum – probíhá 2x do roka, sejdou se zástupci oddělení a řeší aktuální problémy provozovny
- Tesco díky – nástroj jak ocenit pracovníky za výjimečné úsilí
- Anketa Náš názor – jde o anonymní průzkum spokojenosti zaměstnanců společnosti v celé ČR, které probíhá vždy v lednu a váže se na loňský rok

- Rozvojové programy – rozvoj pracovníků, kteří mají potenciál přejít na jinou práci nebo postoupit na vyšší pozici
- Team 5 – každý den se v poledne sejdou manažeři s ředitelem provozovny a probírají aktuální stav
- T.I.P – instruktor, pomocník pro nového zaměstnance
- Snídaně s ředitelem – tato snídaně je pro všechny zaměstnance, ředitel je seznamuje s tím, co provozovnu čeká v následujícím období
- Waste metting – ztrátový meeting, který je součástí Teamu 5
- Rumbling – čas kdy jdou všichni volní pracovníci vybalovat zboží na prodejní plochu

2.4.3 Organizační struktura HM Tesco Ostrov

Obr. č. 2: Organizační struktura HM Tesco Ostrov



Zdroj: (interní dokumentace), vlastní úprava

Hierarchické uspořádání pracovních míst můžeme vidět na předcházejícím obrázku č. 2. Jde zde o liniovou organizační strukturu. V čele hypermarketu stojí ředitel provozovny, který má pod sebou 4 manažery obchodního provozu a 1 vedoucího technického úseku. Pozice těchto manažerů se účelně jmenuje stejně, ulehčuje to poté přesun těchto manažerů v rámci společnosti. Nicméně mají přiřazený svůj konkrétní úsek. Jedním z nich je manažer úseku PC, který má na starosti služby zákazníkům a personální oddělení. Dříve zde byli manažeři na každé oddělení zvlášť, nicméně od října 2012 se tyto dvě pozice sloučily do jedné a to do právě zmiňovaného manažera PC.

Jako další je zde manažer úseku NF a LPS, který má na starosti úsek nepotravinového zboží a ztráty. Vedle něho stojí manažer úseku doplňování, který se stará o potraviny na ploše s výjimkou fresh potravin. Dále je tu manažer úseku čerstvých potravin, který má na starosti právě zmiňované fresh potraviny. Do tohoto úseku řadíme mléčné výrobky, pečivo, ovoce a zeleninu, lahůdky, masnu, ale také mražené výrobky. Na této úrovni vidíme i vedoucího technického úseku. Jeho přímý nadřízený je sice ředitel provozovny, avšak neřadí se mezi tyto hlavní manažery, kteří by měli kompetence do řízení zasahovat.

Každý z těchto manažerů má pod sebou svůj tým pracovníků, s kterým spolupracuje ohledně daného úseku. Pracovníci jsou rozděleni do těchto 5 útvarů, z nichž 4 útvary mají jako přímého nadřízeného manažera obchodního provozu a pracovník technické údržby má vedoucího technického úseku. Na každou směnu se také určí jeden tzv. duty manažer, který je pak nadřízený i pro ostatní oddělení. Vybírá se z těchto stávajících 4 manažerů, kde jeden je pro ranní směnu a jeden pro odpolední směnu. Na provozovně se také můžeme setkat s jinými pracovníky než s těmi, kteří jsou zde uvedeni. Jsou to pracovníci úklidu a ochranky. Tito pracovníci jsou však externisté, které zajišťuje centrální kancelář, proto zde nejsou zmiňovány.

3 Řízení lidských zdrojů v HM Tesco Ostrov

Lidské zdroje řadíme mezi triádu zdrojů, bez kterých se podnik neobejde. Podle Armstronga (2007) lze řízení lidských zdrojů formulovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení pracovníků, kteří přispívají k dosažení cílů organizace. Obecným cílem je, aby organizace byla schopna prostřednictvím svých pracovníků uskutečnit své cíle. Mezi hlavní činnosti řízení lidských zdrojů, které jsou zabezpečovány jak liniiovými manažery, tak personalisty řadíme otázky ohledně organizace (podoba organizace, vytváření pracovních míst, rozvoj organizace), zaměstnaneckých vztahů, řízení znalostí, zabezpečení lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, rozvoje lidských zdrojů, řízení odměňování a pracovních vztahů.

Nejdůležitějším aktivem jak celé společnosti Tesco, tak i HM Ostrov jsou právě její zaměstnanci. Personální útvar hypermarketu čítá 100 zaměstnanců (stav k 01.02.2013) z toho 6 pracovníků má kompetence do tohoto řízení zasahovat. Jsou jimi všichni manažeři, ředitel provozovny a pracovník personalistiky a finančních činností. Největší část práce zde odvádí manažer úseku PC, který jak již bylo zmíněno, má na starosti spolu se službami zákazníkům také personální oddělení. Mezi hlavní náplň práce, kterou manažer PC vykonává na personálním oddělení, podle požadavků společnosti patří:

- Řízení úseku personální administrativy
- Řízení procesu náboru nových zaměstnanců, proces řízení výkonnosti a nástupnických plánů dané provozní jednotky
- Zodpovědnost za nastavení, zavádění a údržbu personálních procesů a systémů

3.1 Personální činnosti na provozovně

Jde o úkoly řízení lidských zdrojů. Jako osnovu si autorka práce vybrala Koubka (2007) a jeho rozdělení personálních činností. Podle tohoto rozdělení se bude řídit v popisu personálních činností, které na provozovně probíhají. Mezi tyto činnosti patří:

1. **Vytváření a analýzy pracovních míst** – tyto podklady má manažer PC od centrály, která tyto popisy vytváří. Z těchto materiálů vidíme název pozice, přímého nadřízeného, cíl práce, rozdělení pracovního času, s kým pracovník při

práci spolupracuje, body pro ověření zda svou práci dělá dobře, znalosti a dovednosti, které pro práci potřebuje a náplň jeho práce.

2. **Personální plánování** – zde opět hraje roli centrální kancelář, kdy HM dostane tzv. počet FTE kolik může zaměstnat lidí. Každý pracovník má určitý podíl na 40-ti hodinovém úvazku za týden. Například tedy 40-ti hodinový úvazek týdně = 1 FTE, ale 37,5 hodin týdně = 0,9375 FTE ($1/40=0,025 \rightarrow 0,025*37,5$), a 20-ti hodinový úvazek = 0,5000 FTE. Z toho vyplývá, že můžeme mít více zaměstnanců na zkrácený úvazek, nebo méně na plný pracovní úvazek. Po získání FTE může manažer PC plánovat podle potřeby úseků. Funguje to zde převážně tak, že ostatní manažeři při potřebě pracovní síly požádají manažera PC o nového pracovníka a ten podle možností vyhoví. Patří sem i rozvoj pracovníků, kdy může manažer navrhnout na rozvojový program pracovníka s viditelným potenciálem k růstu.
3. **Získávání, výběr a přijímání pracovníků** – získávání pracovníků je možno přes úřad práce (již není moc časté), přes internetové stránky společnosti, spolupráce s pracovními portály (sprace.cz, jobs.cz) a také pomocí dotazníků, které jsou k dispozici na informacích HM. Touto cestou se získává většina provozních zaměstnanců. Manažer PC si vyzvedne vyplněné dotazníky z informací a uschová je do doby než je potřeba nové pracovní síly. V dotazníku lidé vyplní pozici, o kterou by měli zájem, tím je rozsah následně i menší pro jednotlivá oddělení. V případě potřeby si jakýkoliv manažer HM zažádá o pracovníka, a může si vybrat kandidáty a ti se následně dostaví na pohovor k manažerovi PC. Takto to funguje pouze v případě provozních zaměstnanců. Ředitele a manažery samotný hypermarket přijímat nemůže. Tyto dvě pozice se nejčastěji hlásí přes oficiální stránky Tesco nebo jsou pouze přeřazeni z jiného obchodu společnosti. Zde přijímání řeší AC (Assessment centrum), které pak pracovníky rozřazuje podle potřeby. Uchazeči mohou být přijímáni na hlavní pracovní poměr nebo pouze na práci konanou mimo pracovní poměr, jako brigádníci. Při HPP je pracovník přijat na dobu 6 měsíců, z toho jsou 3 měsíce zkušební doby, a po odpracování této doby může být přijat na dobu neurčitou. Brigádníci podepisují smlouvu o prodloužení každý půl rok. Podmínky pro přijetí provozního zaměstnance nejsou nijak náročné.

4. **Hodnocení pracovníků** – hodnocení pracovníků provádí jednotliví manažeři pro své úseky a to jednou ročně během července. Jedná se o hodnocení výkonnosti pracovníků. Hodnocení je vpisováno do předem stanovených formulářů, kde manažer vyplní jméno a příjmení, oddělení a pozici hodnoceného, datum hodnocení, jméno a příjmení nadřízeného a zda se jedná o hodnocení roční nebo o hodnocení před ukončením zkušební doby. Samotné hodnocení je rozděleno do osmi bodů, které jsou vyhodnoceny pomocí barevného stupně hodnocení jednotlivě a následně jednou výslednou barvou. Mezi tyto body patří: dodržování harmonogramů, správné značení docházky, dodržování zásad osobního vzhledu, dodržování standardů a postupů, dodržování 3N/3P (nezapomeň pozdravit, nabídní pomoc, nezapomeň se rozloučit a poděkovat), dodržování WIBI (Would I Buy It?) a FIFO (First In, First Out), komunikace s kolegy a týmová práce, pracovní nasazení. Za tyto jednotlivé části může pracovník obdržet modrou (pracovník podává výrazně vyšší výkon, než se očekává), zelenou (splněné cíle podle očekávání), oranžovou (je třeba zlepšení, některé cíle nebyly splněny) nebo červenou barvu (opakované neplnění krátkodobých plánů). Toto barevné značení platí i pro výslednou barvu. Manažer těchto osm částí ohodnotí barvami a poté určí jednu výslednou a předá hodnocení pracovníkům, kteří mají možnost se k výsledkům vyjádřit. Pozornost manažerů je v následujícím období zaměřena na pracovníky s oranžovou nebo červenou barvou hodnocení. Tyto výsledky jsou uschovány na provozovně.
5. **Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru** - o rozmíst'ování provozních zaměstnanců rozhoduje manažer PC, který ale může dát na návrh ostatních manažerů, kdy například potřebuje pracovní sílu na svůj úsek. Rozmístění vedení řeší již zmiňované AC centrum. Často se zde stává, že manažeři či ředitel přecházejí do jiného města na jinou provozovnu v okruhu své mobility, a to po odsouhlasení nabídkového listu. Jsou poté v cizí provozovně buďto v tzv. tréninku, nebo na stálo. Rozvázání pracovního poměru zde probíhá podle zákonem stanovených podmínek.
6. **Odměňování a motivování pracovníků** – tato personální činnost je jádrem celé této práce, proto jí bude patřit celá následující kapitola
7. **Vzdělávání pracovníků** – společnost nabízí svým zaměstnancům řadu rozvojových programů, kde následně po absolvování mohou získat lepší práci.

Existuje zde i řada školení, která jsou cílena pro určité skupiny zaměstnanců. Jsou to například školení na vysokozdvížnou pracovní plošinu, první pomoc, základní kurz sváření, školení v oblasti elektrotechniky nebo hygienické minimum, které je nutné jako vstupní školení pro všechny.

8. **Pracovní vztahy na pracovišti** – provozovna pořádá zaměstnanecké fórum a snídane s ředitelem. Mezi pracovně právní dokumenty patří kolektivní smlouva, pracovní řád a provozní řád.
9. **Péče o pracovníky** – bezpečnost práce se zde řídí zákoníkem práce, zákonem o bezpečnosti práce a zásadami společnosti (obsah vstupního školení). Evidence docházky je zaznamenávána pomocí systému ANeT, kde zaměstnanci díky identifikačního média (čipu) evidují své odchody a příchody na pracoviště. Pracovníci mají k dispozici sociální zařízení, sprchy, šatny, kuchyňku a také prostor vyhrazený pro kuřáky. Na 30ti minutovou přestávku mohou po 4 hodinách práce, nejpozději však po 5,5 hodinách. Provozovna nemá svou jídelnu, pouze zmiňovanou kuchyňku, kde mají možnost využít základní elektrospotřebiče. Pracovníci po odpracování 5,5 hodin dostávají také za svůj částečný příspěvek stravovací poukaz. Díky personálnímu oddělení, je zde možnost i volnočasových aktivit, jako například mikulášská besídka nebo příjemné posezení v kolektivu mimo provozovnu. Tyto náklady jsou částečně hrazeny obchodem a navrhuje je manažer PC.
10. **Personální informační systém** – mezi tyto systémy patří personální systém PERSIMS, který zaznamenává veškeré informace o pracovníkovi a také docházkový systém ANeT.

4 Analýza současného procesu motivování zaměstnanců

Pro zjištění současného procesu motivování zaměstnanců by měl ve většině případů pomoci motivační program společnosti. Ten by měl být důležitou součástí každého podniku, neboť právě dobře motivovaní zaměstnanci jsou jeho hnací silou. Proto by se management podniku měl věnovat otázkám týkající se vedení zaměstnanců, jak hodnotit jejich dosahované výsledky, jak je oceňovat, jak rozvíjet jejich tvořivost a vyšší aktivitu, jak upevnit pracovní morálku, jak upravit případně vytvořit lepší pracovní prostředí pro zvýšení pracovního výkonu. Všechny tyto otázky mají vliv na výkonnost zaměstnanců. Podle Dvořákové et al. (2004) pojem motivační program není jednoznačně vymezen, a proto může značit jak dílčí, tak ucelený soubor opatření, v oblasti řízení lidských zdrojů. Tento soubor opatření se snaží vytvořit pozitivní pohled a postoj zaměstnance na podnik, ovlivnit pozitivně jejich pracovní výkon a jednání. Jde zde především o posílení zájmů zaměstnance se zájmy jeho zaměstnavatele a také o utváření zájmu zaměstnance o osobní rozvoj a jeho aplikaci v pracovním procesu. Aby byl proces motivace úspěšný, předpokládá se od vedení organizace znalost vnitřní struktury motivů zaměstnanců a jejich osobnostní charakteristiky. Aby byl motivační program účinný, musí vycházet z personální strategie organizace. Motivační program je založen na úsilí dosáhnout toho, aby zaměstnanci utvářeli jednotný celek a také aby odpovídali konkrétnímu profilu a úkolům organizace. Zaměřuje se na optimální využití pracovní síly při plnění úkolů organizace a při tom také na optimální uspokojování a rozvoj osobnosti jedince v pracovním procesu.

Motivační program společnosti Tesco není jednoznačně definovaný, a tak nenalezneme ani souhrnný dokument, který by přehled veškerých motivačních nástrojů poukazoval. Jednotlivé části však můžeme najít v kolektivní smlouvě, jejích přílohách nebo ve vnitřních směrnících. Pozornost bude směřována na motivaci zaměstnanců, která probíhá právě na provozovně HM Tesco v Ostrově. Jedna z dílčích částí, která by se dala považovat u některých zaměstnanců za motivační je i mzda, která tu je buď tarifní, nebo smluvní. Společnost má vypracovaný systém zaměstnaneckých benefitů, kterými jsou např. příspěvek na stravování, slevy na rodinné nákupy, věrnostní odměny, rekondiční volno a řada dalších výhod, kterými se společnost snaží své zaměstnance motivovat. Největší motivací, kterou může společnost nabídnout je však podle názoru autorky možnost kariérního růstu. Společnost má pro své zaměstnance připravený

interní vzdělávací program. Zde je prostor pro ambiciózní zaměstnance, kteří mají zájem se dále rozvíjet. Společnost má propracovaný systém vzdělávání i pro nové uchazeče. Jedná se o absolventský program, který je určen pro uchazeče, kteří dokončili vysokou školu magisterského stupně, a od dokončení tohoto vzdělání uběhly maximálně dva roky. Cílem tohoto speciálního rozvojového programu je připravit talentované vysokoškoláky na řídicí funkce v této společnosti. Účastníci by po absolvování tohoto programu měli být připraveni na roli manažerů v obchodních jednotkách nebo např. specialistů či koordinátorů v odděleních centrální kanceláře. Společnost pořádá pro své zaměstnance i řadu školení, která jsou převážně určená pro cílové skupiny. Na této provozovně probíhá i program TESCO DÍKY, který je nástrojem pro ocenění za výjimečné úsilí nebo jednání vůči kolegům nebo zákazníkům.

4.1 Mzda

Jedním z motivů pracovní výkonnosti u zaměstnanců může být právě jejich mzda. Určitě se však nedá říci, že by to tak platilo u každého. V případě managementu společnosti by se o tomto motivu jistě mluvit dalo, mají smluvní typ mzdy, a jejich finanční ohodnocení se mi zdá adekvátní. Zbytek zaměstnanců má tarifní typ mzdy. Tyto sazby jsou rozdělené na nástupní sazby a standardní sazby. Dále se pak také rozdělují podle týdenního hodinového úvazku a podle kategorie, ve které se zaměstnanec nachází. Podle těchto tabulek pak vychází hrubá mzda pro daného zaměstnance. Odpracované hodiny, které přesáhnou 40 hodin týdně, se u provozních zaměstnanců jako přesčas nevyplácí. Lidé, kteří jsou tu na dohodu o práci konanou mimo pracovní poměr, mají jasně stanovenou hodinovou sazbu a rozsah odpracovaných hodin se řídí podle zákona. Jelikož má převážná část zaměstnanců tarifní mzdy, které nejsou nijak vysoké, považuje autorka práce toto finanční ohodnocení za slabou stránku motivace pracovníků této společnosti. Spolu se mzdou nedostávají zaměstnanci žádnou proměnlivou složku, jako jsou prémie nebo podíl na zisku. Mají však nárok na lokální příspěvek nebo příspěvek na podporu mobility. Lokální příspěvek dostávají zaměstnanci v hlavním pracovním poměru, kteří mají tarifní typ smlouvy. Tento příspěvek pro Karlovarský kraj činí 1 000 Kč a získávají ho každý měsíc spolu se svojí mzdou. Příspěvek na podporu mobility zde mohou dostat pouze manažeři obchodního provozu nebo ředitel provozovny. Podmínkou zde je, že místo výkonu práce je vzdáleno

více jak 60 km od trvalého bydliště. Výše příspěvku je opět dána tabulkově, podle místa výkonu práce. Zaměstnanec si za něj hradí své nové ubytování a s ním spojené náklady. Je vyplácen měsíčně spolu se mzdou.

4.2 Zaměstnanecké benefity

Jde o zaměstnanecké výhody, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům mimo mzdu. Tyto výhody nejsou upravovány žádným zákonem, a tak závisí čistě na zaměstnavateli, co pro své zaměstnance připraví. V tomto případě se tedy jedná o balíček výhod, které společnost Tesco svým zaměstnancům nabízí. Tyto výhody mohou využívat pouze pracovníci na hlavní pracovní poměr. Lidé, kteří tu jsou na dohody konané mimo pracovní poměr, nemají možnost těchto výhod využívat. Najdeme zde výhody či příspěvky, na které mají zaměstnanci nárok, ale také souhrn slev u vybraných společností.

Příspěvek na stravování

V ostrovském Tescu není vlastní stravovací zařízení, a proto zde zaměstnavatel poskytuje stravovací poukázky v hodnotě 50 Kč, kde příspěvek zaměstnance činí 16 Kč. Tento nárok vzniká po odpracování nejméně 4 hodin. V případě, že pracovní doba dosáhne 11 pracovních hodin, vzniká zde zaměstnanci nárok na další stravovací poukaz.

Rodinné nákupy

Jde o slevový program, díky kterému si zaměstnanec může jednou měsíčně nakoupit v jakékoliv prodejně Tesco se slevou 10%. Tuto poukázku si zaměstnanec může vyzvednout na personálním oddělení spolu s jeho výplatní páskou.

Věrnostní odměna

Společnost každoročně odměňuje své zaměstnance za věrnost k Tesco. Tato finanční odměna je zaměstnancům vyplácena společně se mzdou za měsíc říjen. Odměna se poskytuje podle nepřetržité odpracované doby v pracovním poměru u zaměstnavatele a hodnotí se ke dni 1.10. každého kalendářního roku. Tato odměna je u zaměstnanců velmi oblíbenou, neboť je to jedna z mála finančních odměn, které zaměstnanci mají možnost ve společnosti dostat. Společnost si tuto oblíbenost uvědomuje, a tak můžeme pozorovat nárůst odměny oproti předchozím rokům v řádu stokorun.

Výše roční věrnostní odměny se stanovuje následujícím způsobem:

Tab. č. 1: Stanovení roční věrnostní odměny

Odpracované roky nejméně	Výše věrnostní odměny
1 rok	1 500 Kč
2 roky	3 500 Kč
3 a 4 roky	4 500 Kč
5 let a více	5 500 Kč

Zdroj: (interní dokumentace), vlastní úprava

Pracovní výročí

Jedná se o finanční odměnu poskytovanou při pracovním výročí v délce 5, 10, 15, 20 a 25 let, ale také za každých dalších 5 let, a to za celkovou dobu nepřetržitého trvání pracovního poměru v této společnosti. Na tuto odměnu řada zaměstnanců HM Ostrov zatím nemá nárok, neboť zde provozovna nestojí ani 5 let. Nárok na ní mají pouze zaměstnanci, kteří sem byli přemístěni z jiných provozoven, a už si svých 5 nebo více let ve společnosti odpracovali. Zaměstnavatel tuto odměnu vyplácí společně se mzdou za měsíc, ve kterém měl zaměstnanec toto výročí.

Tab. č. 2: Stanovení finanční odměny poskytované při pracovním výročí

Při dosažení	Výše odměny
5 let	2 000 Kč
10 let	4 000 Kč
15 let	6 000 Kč
20 let	8 000 Kč
25 let a každých dalších 5 let	10 000 Kč

Zdroj: (interní dokumentace), vlastní úprava

Rekondiční volno

Právo na určitý počet dní rekondičního volna určuje počet let nepřetržitého pracovního poměru u zaměstnavatele a posuzuje se vždy k datu, které je shodné se vznikem pracovního poměru. Zaměstnanec má možnost získat až 6 dní placeného volna ke své zákonem stanovené dovolené. Za každý odpracovaný rok zaměstnanci vzniká nárok na den rekondičního volna (do maximální výše 6 dnů). Za tyto dny bude zaměstnavatelem poskytnuta náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Pokud však zaměstnanec nevyčerpá svoji dovolenou z předcházejícího kalendářního roku nejpozději do posledního dne měsíce února příslušného roku, a zároveň důvodem neuplatnění dovolené nebyla jak pracovní neschopnost nebo zrušení plánované dovolené ze strany zaměstnavatele, právo na rekondiční volno zaniká. Pracovník si o čerpání svého rekondičního volna žádá zpravidla 3 dny předem. Existuje zde i rekondiční bonus, který

umožňuje zaměstnanci, který má právo alespoň na 3 dny rekondičního volna a onemocněl, tudíž se stal dočasně práce neschopným, aby si své dny rekondičního volna převedl na ty dny, ve kterých se podle zákona nevyplácí žádná náhrada mzdy. Poté vzniká nárok na náhradu mzdy od zaměstnavatele ve výši průměrného výdělku, po dobu prvních 1-3 dnů pracovní neschopnosti. Tato výhoda je tak dobrým způsobem jak ocenit dlouhodobé zaměstnance za jejich věrnost společnosti. Autorka práce se domnívá, že každý ze zaměstnanců tuto výhodu jistě využije, pokud mu na ni vznikne nárok.

Penzijní připojištění

Zaměstnanci, kteří pro společnost Tesco pracují déle jak 5 let, mají nárok na příspěvek na své penzijní připojištění. Jejich minimální vklad musí být 100 Kč, aby získali 100% příspěvek od zaměstnavatele, nejvýše však mají zaměstnanci možnost získat 200 Kč příspěvek za měsíc. Zaměstnanec si uzavře vlastní smlouvu o penzijním připojištění se státním příspěvkem a písemně oznámí fondu svého penzijního připojištění, že mu jeho zaměstnavatel bude přispívat. Tento benefit se v HM Tesco Ostrov zatím nijak zvláště nevyužívá, jak již bylo řečeno, hypermarket zde ani 5 let nestojí, tato výhoda se tak týká pouze přeřazených zaměstnanců, nebo jiných obchodních jednotek.

Sleva na oděvy

Díky této slevě si můžou zaměstnanci několikrát do roka nakoupit oděvy, obuv nebo doplňky v kterékoliv prodejně Tesco, kde tento sortiment mají, za zvýhodněnou cenu. Sleva je zpravidla ve výši 20% a tyto poukázky na slevu si zaměstnanec vyzvedává spolu s jeho výplatní páskou.

Rekreační chata Skalka

Společnost spravuje rekreační chatu, která se nachází v oblasti Broumovské vrchoviny, kde se mohou zaměstnanci za zvýhodněných podmínek spolu se svými rodinnými příslušníky nebo přáteli ubytovat a strávit tak zde svůj volný čas.

Slevy u vybraných společností

Tesco také nabízí svým zaměstnancům řadu slev a výhod u svých obchodních partnerů. Jsou jimi např. různé banky, cestovní kanceláře, slevové portály, telefonní operátoři nebo ubytovací zařízení. Tato nabídka je vcelku rozsáhlá a uplatnění vybraných slev dosti specifické.

4.2.1 Výhody pro management provozovny

Na této provozovně se můžeme setkat se zaměstnaneckými výhodami, které jsou poskytovány pouze řediteli provozovny a některé také manažerům úseku. Mezi výhody, které jsou poskytovány pro obě tyto skupiny, patří například služební telefon, který dostanou k dispozici se stanoveným měsíčním limitem. Další užitečná výhoda je již zmiňovaný příspěvek na podporu mobility. Dříve bylo možnost získat služební byt, v tuto chvíli však společnost uplatňuje spíše tyto příspěvky, kdy po splnění podmínek, zaměstnanec dostane finanční příspěvek na bydlení a sám se o své bydlení v blízkosti výkonu práce postará. V provozovně HM Tesco Ostrov se tento příspěvek často využívá, a tito zaměstnanci se většinou ubytovávají v blízkém penzionu. Pouze ředitel provozovny má možnost získat také služební vozidlo. Tyto vozidla jsou přidělována v rámci zaměstnaneckých výhod zaměstnancům ve vrcholových řídicích funkcích za předpokladu platného řidičského oprávnění. Společnost Tesco hradí veškeré náklady na provoz těchto vozidel. V pravidelných měsíčních leasingových splátkách je tak zahrnuta údržba vozidel, výměna letních a zimních pneumatik, dálniční známka ČR, havarijní pojištění, povinné ručení a silniční daň. Zaměstnanec toto vozidlo může užívat i k osobním potřebám, avšak náklady spojené s tímto užíváním si hradí sám.

4.3 Rozvojové programy

Společnost prochází neustálým vývojem, změnami a transformacemi. Aby společnost tomuto tempu stačila, musí se sama rozvíjet, měnit a také přizpůsobovat. S tím souvisí i rozvoj jak dlouholetých, tak nových zaměstnanců společnosti. Tesco nabízí řadu rozvojových programů, díky kterým se zaměstnanec připravuje na převzetí nové role.

4.3.1 Rozvojový program Options

Options je rozvojový program, který zohledňuje individuální potřeby zaměstnanců, kteří mají potenciál přejít na jinou, nebo postoupit na vyšší pozici. Jedná se o flexibilní rozvojový program, který trvá zpravidla 6 až 12 měsíců a je aplikovaný na různé pracovní pozice ve společnosti. Cílem programu je rozvíjet znalosti, dovednosti a profesní sebevědomí zaměstnance, a připravit ho na budoucí pozici. Účast v tomto programu je možná dvěma způsoby, buďto kandidáta navrhne přímý nadřízený jako osobu s výrazným potenciálem pro růst nebo je zde možno o tento rozvojový program

sám zažádat. Tato nominace nebo vlastní žádost musí být nejprve schválena ředitelem provozovny a dále je tak doporučena ke schválení nebo zamítnutí. Následně se kandidát účastní Assessment centra, kde probíhá jakýsi pohovor. Toto centrum probíhá v blízkosti daného hypermarketu, z kterého uchazeč přichází a kde je také vhodná školící místnost. Po několika dnech se uchazeč dozví, zda prošel či ne.

Ti, kteří uspěli, jsou následně do tohoto programu přijati a dostávají se tak na trainee pozici (v tréninku). Pracují tak na provozovně stále v pracovním poměru, ale jsou vedeni jako v tréninku, tudíž je zde i někdo kdo danou pozici vykonává v plném rozsahu a pomáhá tak zájemci naučit se potřebné věci pro danou pozici. Poté si účastník tohoto rozvojového programu sestaví se svým přímým nadřízeným tréninkový plán. Na této provozovně je v současné době největší zájem o manažera obchodního provozu, a tak je zde přímým nadřízeným ředitel provozovny. Tréninkový plán obsahuje vše potřebné, co se musí účastník programu naučit. Plán obsahuje oblast a dobu trvání, jednotlivé schopnosti, znalosti, praxi, školitele a datum absolvování.

Po uplynutí půl roku se skládá validační zkouška, při které oblastní kouči a ředitel provozovny zkouší uchazeče, ve smyslu kladení otázek. Po úspěšném absolvování tohoto programu může zaměstnanec nastoupit na danou pozici, většinou je však poslán do jiné provozovny, než kde probíhal jeho tréninkový program. Při neúspěchu se trénink prodlužuje.

Autorka bakalářské práce se domnívá, že tento rozvojový program je velkým přínosem jak pro společnost, tak pro zaměstnance samotné. Zaměstnanci mají opravdu velkou možnost se posunout ve své kariéře. Minulý rok například z provozovny v Ostrově vyšly po úspěšném absolvování rozvojového programu "Ředitel" dvě tehdejší manažerky obchodního provozu, které v současné době pracují na pozici ředitelka provozovny. Proto je také tento program považován za silný článek motivace zaměstnanců. Jako jedinou slabinu zde autorka práce vidí, že podmínky, kdy probíhá schvalování nebo odmítnutí nominace ze strany ředitele provozovny nejsou jasně dané, a vzniká zde pravý opak motivace. Tím je myšlena demotivace zaměstnance, který není schválen, i když v jeho očích, v některých případech i ve skutečnosti, je jiný zaměstnanec se stejnými schopnostmi, dovednostmi i vzděláním schválen do užšího výběru. Nicméně je to velká příležitost pro ambiciózní zaměstnance, a v budoucnu ji žádný z nich jistě nebude litovat.

Dalším z nástrojů, který podporuje proces rozvoje zaměstnanců je plán osobního rozvoje. Jedná se o dokument, který si zaměstnanec (týká se pouze vedení provozovny) vytváří s pomocí svého nadřízeného a odpovídá konkrétním potřebám rozvoje daného zaměstnance. Tento plán by měl pomoci zaměstnancům s nízkou výkonností k jejich zlepšení nebo k rozvoji zaměstnance, který prokazuje velmi dobrou výkonnost, k rozvíjení jeho potenciálu a možnému postupu na jinou pozici. Tento rozvoj dovedností by měl zaměstnanci pomoci v jeho každodenní práci. Pro ambiciózní zaměstnance však autorka práce považuje za přínosnější program Options, kde si sami zvolí pozici, o kterou mají zájem a té věnují veškerou pozornost a po úspěšném zvládnutí programu mohou tuto práci skutečně vykonávat.

4.3.2 Absolventský program

Jedná se o speciální rozvojový program, který je určen čerstvým absolventům vysokých škol magisterského stupně. Za hlavní cíl je považováno připravit mladé talentované lidi na řídicí pozice v této společnosti. Zájemci mají na výběr ze dvou zaměření programu. Jedním z nich je maloobchod a druhým jsou finance. Společnost si vybere část z nich, které následně projde vstupním školením a obdrží detailní tréninkový plán. Zároveň je účastníkovi absolventského programu přiřazen mentor z vedení společnosti. Postupně absolvent přichází na pozici vedoucího jednotlivých úseků na provozu, nebo na pozici koordinátora v rámci centrály. Po deseti měsících jde do rozvojového centra, kde se zjišťuje, zda je připraven pro cílovou pozici, kterou by měl převzít do jednoho roku od nástupu do programu. Během následujících let se v programu pokračuje a společnost zjišťuje, zda je vhodným kandidátem na ředitele obchodu. Pokud ano, tak je během tří až šesti měsíců pod dohledem zkušeného ředitele a poté má možnost zaujmout pozici ředitele obchodu. Na provozovně v Ostrově v současné době nepůsobí nikdo z tohoto absolventského programu. V současnosti zde není nikdo, kdo by se mohl do tohoto programu přihlásit. Tento program však autorka bakalářské práce považuje za přínosný. Jistě je to šance pro vycházející studenty, kterým se nedaří sehnat zaměstnání bez praxe. Nejlepší z nich mají tak možnost postoupit během tří let až na pozici ředitele provozovny.

4.4 Školení

Společnost nabízí svým zaměstnancům také řadu nejrůznějších školení. Jedná se jak o povinná školení, které daná pozice vyžaduje, jako např. ovládání vysokozdvizné pracovní plošiny, základní kurz sváření nebo hygienické minimum a mnoho jiných. Existují zde také doporučená školení, jako například argumentační dovednosti, jak vést správně pohovor, výkonnostní řízení a řada dalších. Většinou jsou pro každou pozici vymezená určitá cílená školení. Snahou společnosti je, aby se zaměstnanci účastnili co nejvíce školení a rozvíjeli tak své znalosti a dovednosti. Většinou řídicích pracovníků chodí nabídka aktuálních školení prostřednictvím emailu a ostatní zaměstnanci se o školení dozvědí díky personálnímu oddělení. Školení probíhají jak na provozovně, tak i mimo ní. Tyto školení jsou bezplatná a v případě dojíždění jsou cestovní náklady propláceny. Pořádání veškerých školení je považováno za přínosné jak pro zaměstnance, tak i pro společnost Tesco.

4.5 Program TESCO DÍKY

Program TESCO DÍKY je nástrojem pro ocenění za výjimečné úsilí nebo jednání vůči kolegům nebo zákazníkům (1x měsíčně). Toto ocenění může navrhnout kdokoli ze zaměstnanců kterémukoli jinému zaměstnanci, včetně vedení, pokud si myslí, že si toto ocenění právem zaslouží. Oprávněné ocenění je pak zaměstnanci při příležitosti snídaně s ředitelem předáno. Oceněný zaměstnanec obdrží certifikát, ve kterém je uvedeno za co ocenění získal a také drobnou pozornost, jako například láhev sektu nebo bonboniéru. Tento program vidí autorka práce jako velmi pozitivní, neboť pochvala a uznání z úst ředitele před zraky ostatních zaměstnanců může mít obrovské kouzlo na motivaci a odhodlání pracovníka k dalším výjimečným pracovním výkonům.

4.6 Ostatní nástroje motivace

Dále se zde můžeme setkat také s oceněním "Zaměstnanec roku", který získá toto ocenění a dárkový koš. Zaměstnance zvolí vedení. Probíhají zde také nejrůznější soutěže pro pokladní. Jedná se například o nejvyšší participaci nebo skenování nákupu. Nejlepší pokladní je pak nejčastěji odměněn/a láhví sektu. Za pomoci iniciativy personální manažerky pořádá provozovna jednou za čas posezení se zaměstnanci nebo

například mikulášskou besídku pro děti zaměstnanců. Peníze na tyto akce jsou však omezené, a tudíž nejsou tak časté.

4.7 Dotazníkové šetření

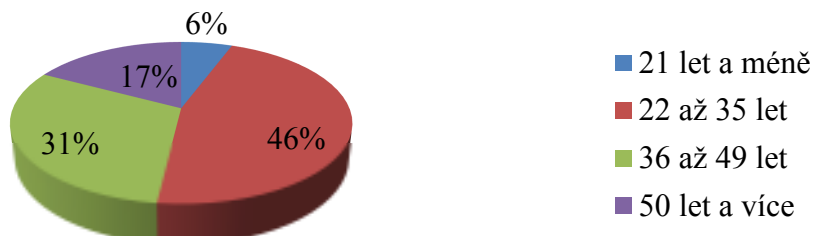
Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na aktuální spokojenost a motivy pracovní výkonnosti zaměstnanců společnosti Tesco, konkrétně na provozovně v Ostrově. Šetření probíhalo během měsíce února, kdy provozovna měla 56 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a 44 pracovníků na dohodu o pracovní činnosti. Dotazníky však vyplňovali pouze zaměstnanci na hlavní pracovní poměr, neboť jen jich se veškeré dříve uvedené výhody, které společnost nabízí, jako motivy pracovní motivace, týkají. Cílovou skupinou tedy byli všichni zaměstnanci na hlavní pracovní poměr. Z celkového počtu 56 zaměstnanců na HPP, se podařilo získat 52 vyplněných dotazníků.

4.7.1 Cíle dotazníku

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjištění celkové spokojenosti s prací, vztahy na pracovišti, mzdou, ale také co zaměstnanci oceňují mezi současnými výhodami a co by pro ně bylo nejvíce motivující. Po domluvě s vedením autorka usoudila, že bude lepší, když dotazníky bude rozdávat osobně, než kdyby tak učinil například některý z manažerů. Lidé tak byli více otevření, než kdyby věděli, že by nadřízený do těchto dotazníků mohl nahlédnout, i přes to, že byly zcela anonymní. Dotazník byl koncipován co nejjednodušeji a nejstručněji, aby jej mohli zaměstnanci bez problému vyplnit. Samotný dotazník obsahoval 15 otázek, kde 13 z nich bylo uzavřených, jedna polouzavřená a jedna zcela otevřená. Cílem poslední otevřené otázky byl volný prostor pro zaměstnance, aby zde vyjádřili svůj názor na motivování zaměstnanců této společnosti. Jak již bylo zmíněno, jednalo se o anonymní dotazníky a mezi rozřazovací prvky patřil pouze věk, pohlaví a zda se jedná o pracovníka z řad vedení nebo pracovníka jednotlivých úseků. Přesné znění dotazníku je přiloženo v příloze a konkrétní výsledky budou následně vyhodnoceny pomocí grafů.

4.7.2 Vyhodnocení dotazníků

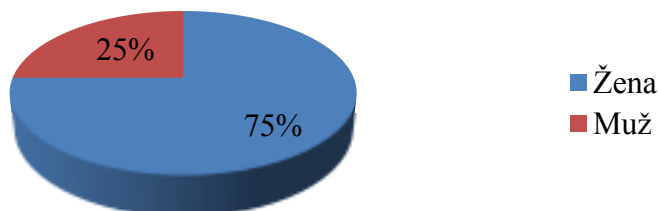
Obr. č. 3: V jakém věkovém rozmezí se nacházíte?



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného obrázku je patrné, že **provozovna zaměstnává převážně mladé lidi, ve věku 22 až 35 let**. To je jistě způsobeno nezaměstnaností, která v tomto kraji panuje a společnost tyto mladé lidi přijímá bez větších nároků (praxe, vzdělání). Tato skupina tvoří 24 lidí z celkového počtu 52 respondentů.

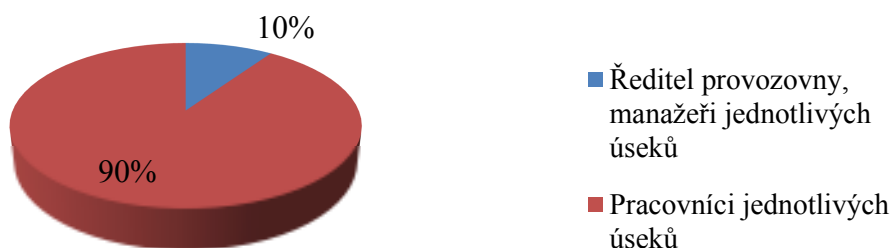
Obr. č. 4: Pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Zde je patrné, že na provozovně je mnohem **větší zastoupení žen, které tvoří 75 %** (39). Po připočtení 4 nevyplněných dotazníků ženy tvoří 73 % všech zaměstnanců na hlavní pracovní poměr.

Obr. č. 5: V jaké z těchto skupin pracovního zařazení se nacházíte?



Zdroj: vlastní zpracování

Tohoto dotazníkového šetření se zúčastnilo celé vedení, které tvoří ředitel provozovny a 4 manažeři úseků. Dále také 47 pracovníků jednotlivých úseků.

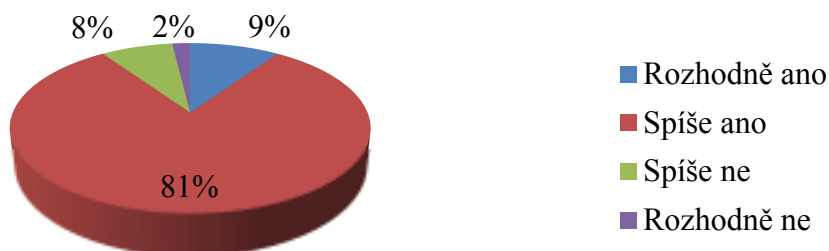
Obr. č. 6: Jak jste celkově spokojen/a se svou prací?



Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku č. 6 vyplývá, že 90 % lidí je spokojeno se svou prací. Nicméně se autorka domnívá, že tyto odpovědi nejsou zcela upřímné. Ve společnosti totiž působí již přes 3 roky a nemyslí si, že by zde panovala takto velká spokojenost. Většina si následně protiřečí v ostatních otázkách. Spíše jsou lidé vděční za tuto práci, a jsou rádi, že alespoň nějakou mají.

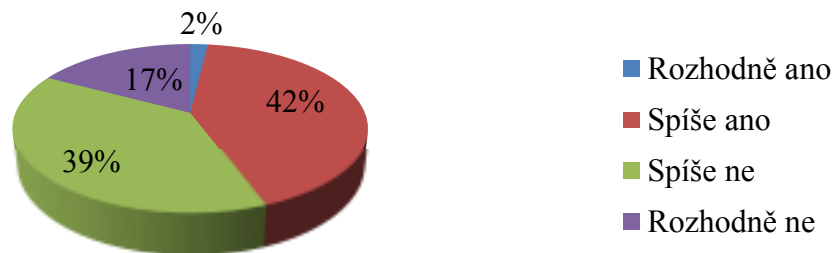
Obr. č. 7: Odvádí podle Vás tato společnost jako celek kvalitní práci?



Zdroj: vlastní zpracování

Celkem **90 % zaměstnanců souhlasí s tím, že společnost odvádí kvalitní práci**. Díky tomu je také jedním z největších maloobchodních řetězců na světě. Vypovídat by tato informace měla o tom, že se společností jako takovou jsou zaměstnanci spokojeni, a můžou v ní tak vidět určitý potenciál.

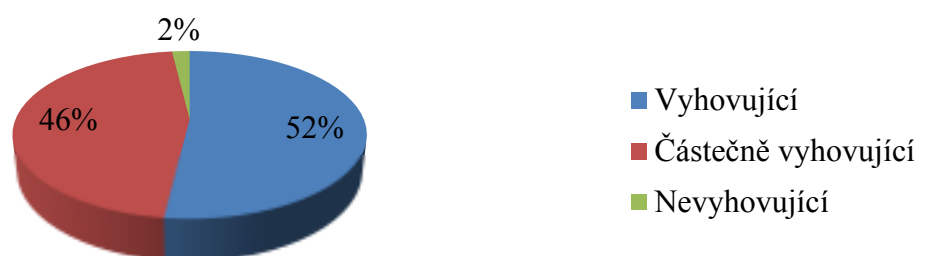
Obr. č. 8: Probíhá Vaše práce bez stresu?



Zdroj: vlastní zpracování

Celkem **56 % zaměstnanců pociťuje na pracovišti stres**. Nejčastěji je to díky množství práce, vztahům mezi spolupracovníky, zákazníkům ale také díky špatným informacím a občasnému chaosu. Pod stresem je tu také vedení, které cítí určitou odpovědnost za chod společnosti a většinu problému musí řešit právě oni.

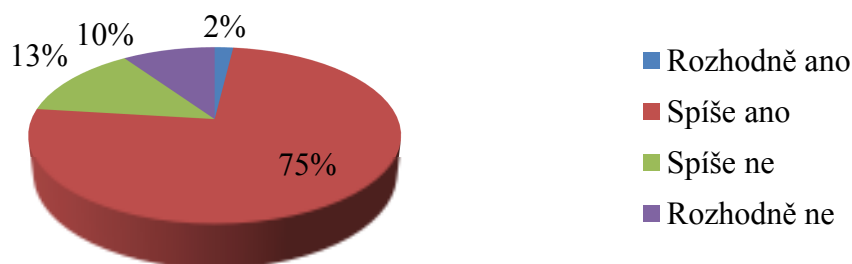
Obr. č. 9: Jak hodnotíte své pracovní prostředí? (pracovní podmínky, vybavení, organizace práce)



Zdroj: vlastní zpracování

V 52 % jsou lidé spokojeni s pracovním prostředím, které pro ně společnost připravuje. V 46 % mají lidé určité pochybnosti, které způsobuje občasná špatná organizace práce, nedostatečné informace ze strany vedení a časově náročné směny u některých zaměstnanců. Pouze 2 % zaměstnanců považuje své pracovní prostředí za nevhovující.

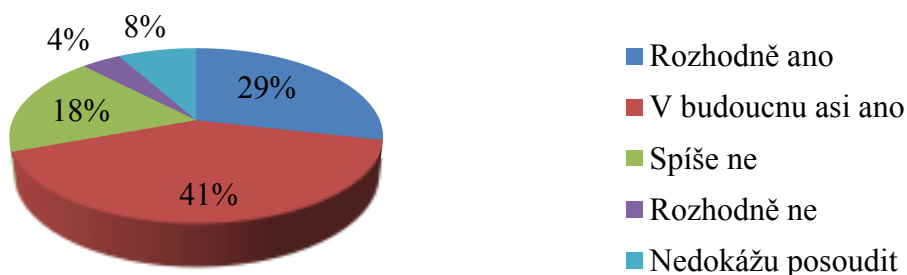
Obr. č. 10: Jsou mezilidské vztahy na pracovišti dobré?



Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 77 % považuje mezilidské vztahy na pracovišti za dobré, nicméně i tato část zmínila občasné nežádoucí chování ze strany nadřízených. **23 % zaměstnanců, kteří s tímto tvrzením nesouhlasí, udávají za důvod nejčastěji chování vedení, pomluvy nebo neochotu spolupracovníků.**

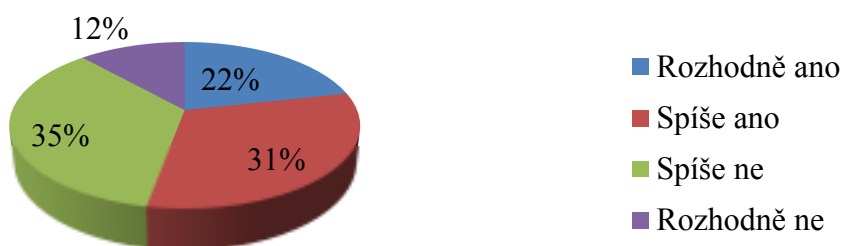
Obr. č. 11: Máte v této společnosti možnost kariérního postupu?



Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno, autorka této bakalářské práce považuje za největší motivaci právě možnost kariérního postupu. Tuto skutečnost si uvědomuje velké procento zaměstnanců, **o tom, že rozhodně mají možnost postoupit je přesvědčeno 29 % zaměstnanců.** Vedení je jednohlasně přesvědčeno o této možnosti. Dalších 48 % si také myslí, že v budoucnu by tato možnost byla.

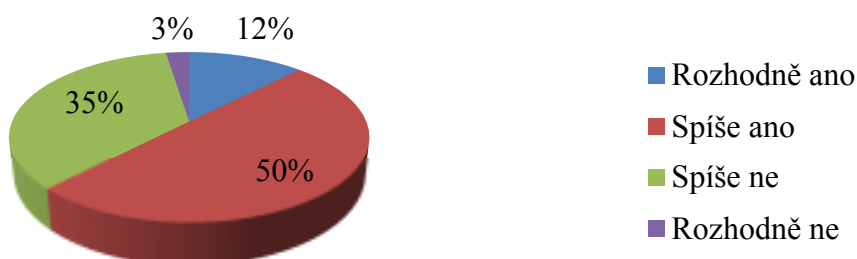
Obr. č. 12: Máte dostatek informací o možnostech kariérního růstu ze strany nadřízeného?



Zdroj: vlastní zpracování

Přes to, že si velká část zaměstnanců myslí, že mají možnost kariérního postupu, tak velká část z nich nemá dostatek informací o veškerých rozvojových programech ze strany vedení. **Až 47 % zaměstnanců uvedlo, že nemají dostačující informace o možnosti růstu.**

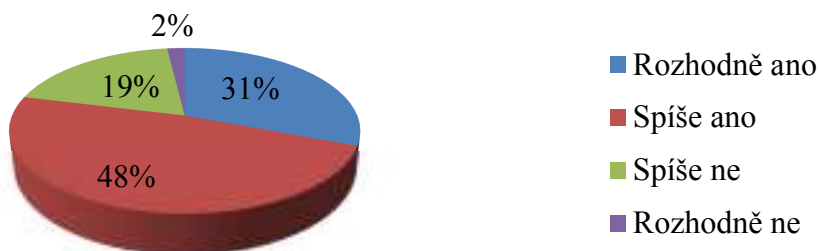
Obr. č. 13: Myslíte, že je Vaše mzda spravedlivá v ohledu na Vaše schopnosti a pracovní výkon?



Zdroj: vlastní zpracování

Mzdy jsou tu skutečně velmi nízké, když nebereme v potaz mzdy vedení, které jsou naopak velmi příznivé. **38 % zaměstnanců si myslí, že jejich mzda není spravedlivá v ohledu na jejich schopnosti a výkon.** Je třeba také rozlišovat, zda jsou spravedlivé, a zda jsou zaměstnanci s nimi spokojeni. Velká spokojenost by tu v tomto ohledu jistě nebyla.

Ob. č. 14: Jste spokojen/a s dosavadními benefity, které Vám společnost nabízí?



Zdroj: vlastní zpracování

Nabídka benefitů je vcelku rozsáhlá, a to se odrazilo i na spokojenosti s nimi. Celkem 31% zaměstnanců odpovědělo, že jsou rozhodně spokojeni s touto nabídkou, a dále také 48% zaměstnanců jsou spíše spokojeni s benefity. **21 % zaměstnanců by uvítalo nové benefity.**

Tab. č. 3: Oznamkujte jednotlivé zaměstnanecké benefity jako ve škole

(1 – nejlepší, 5 – nejhorší)

Název benefitu	Suma známek	Počet respondentů	Průměrná známka	Celková známka (zaokrouhlená)
Příspěvek na stravování	72	52	1,384	1
Sleva na rodinný nákup	99	52	1,903	2
Sleva na oděvy	132	52	2,538	3
Věrnostní odměna	94	52	1,807	2
Rekondiční volno	81	52	1,557	2
Penzijní připojištění	170	52	3,269	3
Odměny při pracovních výročích	138	52	2,653	3
Chata Skalka	170	52	3,269	3
Slevy u vybraných společností	152	52	2,923	3

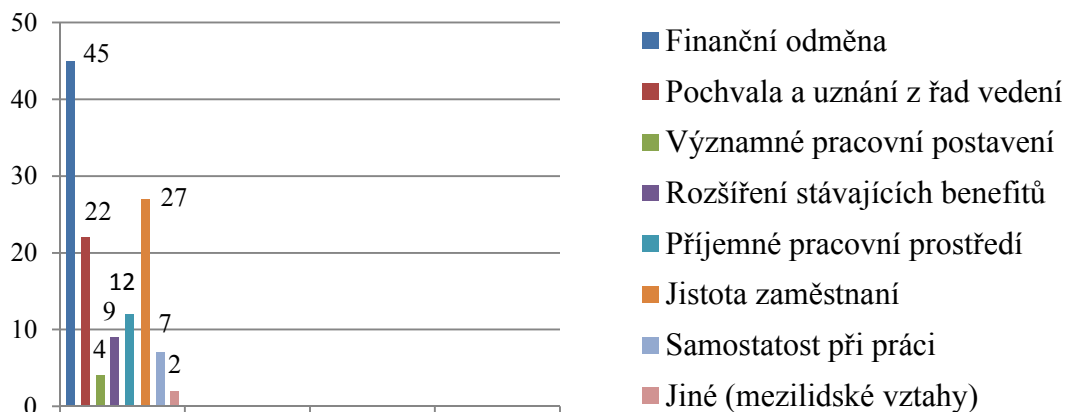
Zdroj: vlastní zpracování

Zde se jednalo o bodování konkrétních benefitů pomocí známek ve škole (1 nejlepší a 5 nejhorší). Výsledku bylo docíleno pomocí aritmetického průměru. Z výsledku je patrné, že **nejoblíbenějším benefitem je příspěvek na stravování** (stravenky). Mezi méně oblíbené a **ne moc často využívané patří zejména příspěvek na penzijní připojištění a využití zvýhodněných cen na chatě Skalka**. Nejde zde ani o neoblíbenost, ale známky jsou špatné, neboť příspěvek na penzijní připojištění mohou využít zaměstnanci až po 5 letech nepřetržitého trvání pracovního poměru, a to zatím

nemá velká část z nich. Chata Skalka je od Ostrova vzdálena přes 300 km, takže také není tak často využita.

Obr. č. 15: Co by Vás motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu?

(možnost výběru až 3 odpovědí)



Zdroj: vlastní zpracování

V této otázce měli zaměstnanci možnost využít až 3 odpovědí a jednalo se zde o to, co by je motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu. Řada vedoucích si stále myslí, že finanční odměna je to jediné na co pracovníci slyší. Ale stejně tak jako je každý jedinec jiný, tak jsou jiné i jeho potřeby a s tím spojené motivy rozdílné. Ano, peníze hýbou světem, a opravdu na to slyší spousta lidí, jak můžeme vidět i na obrázku č. 15, ne však všichni. Proto by měl manažer odhalit, jak určité typy lidí motivovat, a tím se postarat o růst podniku, díky dobře motivovaným pracovníkům, kteří odvádějí skvělou práci.

S velkým náskokem zde zvítězila přepokládaná finanční odměna s 45 hlasy. Dále je také v popředí jistota zaměstnání s 27 hlasy, ale také pochvala a uznání z řad vedení s 22 hlasy od zaměstnanců. Lidé, kteří volí jistotu práce, se často řídí všemi předpisy a neradi riskují. Raději se spokojí s málem, ale chtějí mít své jisté. Jistota u nich hraje mnohem větší roli než mimořádně vysoké příjmy. Zaměstnanci, kteří zvolili pochvalu, jsou rádi, když je nadřízený chválí. Vidí tak, že si nadřízený jejich práce váží a oceňuje energii, která byla do práce vložena. Pochvala je považována za jeden z nejlepších nástrojů motivace zaměstnanců. Měla by být konkrétní a podávána včas. Pochvalu a ocenění si zaslouží jakákoliv dobře odvedená práce, tedy i standardně odvedená práce, ne jen ta vynikající. Nic nás nestojí, a přesto dokáže mnoho.

Otevřená otázka dotazníku

Co si myslíte o motivaci pracovníků této společnosti. Jaké případné změny v tomto směru byste uvítali?

Zde se jednalo o poslední otevřenou otázku, kde zaměstnanci mohli vyjádřit svůj vlastní názor na danou problematiku. Bohužel ne všichni na tuto otázku odpověděli. Z celkových 52 respondentů dokázalo odpovědět pouze 25 z nich, nicméně odpovědi byly dosti podobné. Ta část, která neodpověděla, následně řekla, že zkrátka neví, něco by změnili, ale nevědí co. Nejčastější odpovědi autorka práce shrnula do několika bodů poukazujících na nedostatky. Mezi tyto odpovědi patřily:

- **Chybí zde proměnlivá složka mzdy**, která by hodnotila skutečně odvedenou práci
- **Nedostatečná komunikace a špatné předávání informací**
- **Nedostatečné zaškolování** pracovníků
- **Chování nadřízeného** k podřízenému
- **Množství požadované práce**, díky snižování počtu zaměstnanců
- **Nedostatek poděkování a pochvaly** za odvedenou práci

4.7.3 Závěry vyplývající z výsledků dotazníkového šetření

Největší část zde tvořili mladí lidé ve věku 22 až 35 let, kteří zde zaujímají 46 %. Na provozovně je patrná převaha žen, která zde tvoří přes 70 % veškerého personálu na hlavní pracovní poměr. Na otázku, jak jsou zaměstnanci spokojeni se svou prací, odpovědělo 90 % kladně. Tento výsledek však autorka bakalářské práce po rozhovorech s velkou částí zaměstnanců dosti zpochybňuje. Velká část zaměstnanců je také přesvědčena, že společnost odvádí kvalitní práci, celkem si to myslí 47 respondentů. Více než polovina uvedla, že jsou v práci pod stresem, ten pocítuje 56 % dotazovaných. Určité nedostatky ve svém pracovním prostředí vidí 46 % zaměstnanců a pouze 2 % si myslí, že jsou tyto podmínky nevyhovující. Mezilidské vztahy hodnotí 77 % zaměstnanců kladně i přes to, že se v rozhovorech následně objevili určité nespokojenosti v tomto směru. Co se týče možnosti kariérního růstu, tak tuto příležitost vidí jasně 29 % zaměstnanců a velká řada si myslí, že v budoucnu by to také bylo možné. S touto skutečností však v neprospěch souvisí také další otázka, která ukázala, že 47 % zaměstnanců nemá dostatečné informace o veškerých rozvojových

programech, které by je posunuly v pracovním zařazení. Mzdy jsou jedním z nejslabších článků motivace provozních zaměstnanců a tak spravedlnost svojí mzdy nepocit'uje 38 % všech dotazovaných. Oproti tomu je nabídka benefitů příznivá, spokojenost s nimi zde projevilo 79 % zaměstnanců. Mezi nejoblíbenější patří příspěvek na stravování a mezi nejméně oblíbený patří využití podnikové chaty Skalka a příspěvek na penzijní připojištění. Při možnosti volby nejsilnějšího motivátoru jasně vyhrála finanční odměna, která získala 45 hlasů, mezi další žádoucí motivátory patří jistota zaměstnání, a také pochvala a uznání z řad vedení. V poslední otevřené otázce, která se týkala vlastního názoru na motivaci ve společnosti a případné změny se nejvíce objevil zájem o proměnlivou složku mzdy, lepší komunikaci a předávání informací, lepší chování nadřízených, menší tlak na množství práce a touha po docenění.

4.8 SWOT analýza motivačních prostředků HM Tesco Ostrov

SWOT analýza nám pomáhá řešit jak vnitřní prostředí (silné a slabé stránky), tak vnější prostředí (příležitosti a hrozby), které ovlivňují předem stanovenou problematiku, v našem případě motivaci zaměstnanců společnosti. Silné a slabé stránky jsou tedy interní faktory, nad kterými má společnost kontrolu a může je ovlivňovat. Oproti tomu hrozby a příležitosti jsou externími vlivy, které společnost sama o sobě neovlivní. Tato analýza byla zpracována na základě dotazníkového šetření, interních materiálů, pozorování a také díky informacím poskytnutých z řad vedení. V současné době (březen 2013) je tento hypermarket svou velikostí, šířkou sortimentu i počtem zaměstnanců největší v Ostrově. Jistě by tak společnost měla využít svých silných stránek a příležitostí, aby její zaměstnanci neodcházel k jiným zaměstnavatelům. S tím souvisí i snaha o odstranění alespoň některých slabých stránek a pozornost by měla být věnována také vnějším hrozbám. Úmyslně bylo použito slovo "některých", neboť i přes to, že provozovna ví, kde má své slabé stránky motivace, tak není v její kompetenci odstranit tyto slabiny. Některé věci může změnit pouze vrcholové vedení celé společnosti Tesco, ale najdou se zde i slabiny, na kterých může provozovna sama zapracovat a dopomoci tak k větší spokojenosti svých zaměstnanců. Z této SWOT analýzy budou vycházet i následující opatření, která by měla vést ke zlepšení motivace a celkové spokojenosti zaměstnanců společnosti.

Obr. č. 16: SWOT analýza

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní původ	S STRENGTHS (silné stránky)	W WEAKNESSES (slabé stránky)
Vnější původ	O OPPORTUNITIES (příležitosti)	T THREATS (hrozby)

Zdroj: vlastní zpracování

4.8.1 Silné stránky (Strengths)

- Řada benefitů pro zaměstnance
- Příspěvek na stravování v podobě stravenek
- Práce na určitém úseku – členové úseku si mohou navzájem pomáhat
- Velká možnost kariérního postupu
- Bezplatné sestavení plánu osobního rozvoje
- Bezplatná školení
- Velká možnost pro uchazeče o práci (nízké nároky)
- Snaha personálního úseku o mimo pracovní setkání zaměstnanců
- Existence odborů

4.8.2 Slabé stránky (Weaknesses)

- Společnost nemá vytvořený motivační program jako jeden souhrnný dokument
- Nízké mzdy provozních zaměstnanců – nejhůře jsou na tom pracovníci obchodního provozu a prodavači s inkasem
- Žádné proměnlivé složky mzdy – nevyplácí se zde prémie ani osobní ohodnocení

- Zaměstnancům nejsou vypláceny přesčasy, které počtem hodin přesáhnou 40 hodin týdně v jejich platové kategorii (u těch, kteří mají tarifní typ mzdy)
- Mezilidské vztahy – nedá se říci, že by problémy mezi lidmi byly na všech úsecích či mezi nimi, ale část zaměstnanců podotklo na ne příliš vhodné chování ze strany vedení
- Stres na pracovišti – v dotaznících jde jasně vidět, že zaměstnanci jsou v práci pod velkým stresem, je to jednak dáno objemem práce, chaosem, odpovědností, špatnou informovaností, spolupracovníky, ale také zákazníky
- Velké množství práce – je to důsledek snižování počtu zaměstnanců, kdy jeden zaměstnanec odvádí práci, kterou dříve vykonávali například dva. Zaměstnanci tak jasně vidí, že množství práce roste, ale jejich platy zůstávají stejné.
- Nedocení zaměstnanců – zaměstnanci jsou většinou káráni za neúspěch, avšak nejsou tak často pochváleni za úspěch. Zde by stačilo zkrátka více chválit, nestojí to nic, ale kouzlo na zaměstnance to má často velké.
- Špatná komunikace a předávání informací
- Malá informovanost o možnosti kariérního růstu, absence pravidel pro výběr probíhající na provozovně
- Dodavatelsko-odběratelské vztahy
- Plánování dovolené – datum dovolené musí být naplánován již v lednu konkrétního kalendářního roku

4.8.3 Příležitosti (Opportunities)

- Nabídka od nových obchodních partnerů, nabízející nové benefity za předpokladu spolupráce
- Žádost o spolupráci ze strany okolních SŠ a SOU - studenti žádající praxi v maloobchodě, následně mohou ulehčit práci vytíženým zaměstnancům (nízké náklady na tyto studenty)

4.8.4 Hrozby (Threats)

- Konkurence nabízející lepší pracovní podmínky
- Existence atraktivních nabídek pracovních míst
- Ekonomická situace ve státě – recese národního hospodářství
- Výstavba jednoho z předních maloobchodních řetězců v blízkosti tohoto HM

5 Návrhy na opatření k překonání slabých stránek motivace

V předešlé kapitole byla uvedena SWOT analýza současné motivace, kde byly odhaleny silné a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby této problematiky. Společnost využívá řadu motivačních prostředků, od benefitů až po možnosti kariéerního růstu. Díky dotazníkovému šetření, řadě rozhovorů, přečtení interních materiálů a pozorování skutečností, ze kterých následně vzešla SWOT analýza však bylo zjištěno několik slabých stránek motivace zaměstnanců. V současném konkurenčním prostředí mezi maloobchodními řetězci, by společnost měla věnovat pozornost spokojenosti svých zaměstnanců, kteří mají na úspěchu či neúspěchu společnosti velký podíl. Měla by se v první řadě soustředit na odstranění alespoň části těchto slabých stránek a na posílení svých silných stránek. Spokojený zaměstnanec jistě odvede lepší práci, než ten který je nespokojený. Proto zde budou navržena jednotlivá opatření, která by měla vést k posílení motivace zaměstnanců. Bude definována konkrétní slabá stránka a změna, která by zde měla nastat. Dále také kroky jak této změny docílit. Opatření budou následně také zhodnocena.

Absence souhrnného dokumentu “Motivační program“

Mezi jednu výraznou slabou stránku patří skutečnost, že společnost nemá vytvořený motivační program jako jeden souhrnný dokument, jeho části můžeme najít pouze v kolektivní smlouvě, jejích přílohách, ve vnitřních směrnících nebo v různých brožurkách, které by měli být k dispozici na personálním oddělení hypermarketu. Tato absence sebou přináší neznalost veškerých možností, které tu zaměstnanec může získat. Poté se například stalo, že při vyplňování dotazníků, se někteří zaměstnanci ptali, co vlastně některé benefity obnášejí. *Tento problém však nemůže vyřešit provozovna sama, nelze předpokládat, že si provozovna vytvoří svůj motivační program, a ostatní obchody společnosti Tesco v České republice jej nebudou mít. Toto je úkol pro vrcholové vedení společnosti. V tomto případě musí podat provozovna nebo odbory podnět na centrální kancelář společnosti. Centrální kancelář pak tento dokument může vydat jako jeden závazný, který bude platit pro všechny obchody společnosti Tesco. Tento dokument by měl obsahovat přinejmenším informace, které byly uvedeny v kapitole č. 4 “Analýza současného procesu motivování zaměstnanců“.* Celý tento dokument by měl přinést větší informovanost o benefitech, na které mají zaměstnanci nárok, o způsobu

přidělování mzdy, o možnostech kariérního růstu a dalších aktivitách, které jsou s motivací pracovníků spojené. S tímto dokumentem by měli být všichni zaměstnanci seznámeni a měl by být umístěn v zázemí společnosti, aby si jej zaměstnanci kdykoliv mohli znovu přečíst. Zaměstnanci by tak měli mnohem větší přehled o těchto možnostech a mohli by je více využívat, protože by věděli kdy a na co mají nárok. Tato změna by neměla vyvolat nikterak velké finanční zatížení, určitě ne pro samotnou provozovnu. Absenci tohoto souhrnného dokumentu v tak velké společnosti považuje autorka bakalářské práce za velmi slabou stránku motivace.

Návod, jak motivační program vytvořit, by měly přiblížit následující body. Podle Mayerové (1997) můžeme přípravu a realizaci motivačního programu rozdělit do následujících sedmi etap:

- Analýza výchozí situace
- Určení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu, v nichž se snažíme zachytit úroveň motivovanosti pracovníků a určit zaměřování motivace pracovního jednání (např. ke zvyšování pracovního výkonu, k tvořivosti, ke kázní, ke ztotožnění s organizací, ke kvalitě, ke spolupráci)
- Zpracování charakteristiky skutečné výkonnosti pracovníků v současné době a následné srovnání této charakteristiky s budoucí žádoucí představou výkonnosti pracovníků
- Vymezení současných stimulačních prostředků a posouzení jejich účinnosti na motivaci pracovního jednání
- Příprava reálného využití vybraných efektivních stimulačních prostředků, případně příprava náhradních realizačních postupů, které však respektují rozdílnost zaměstnaneckého kolektivu
- Vypracování podnikového dokumentu, který souhrnně vyjadřuje motivační program organizace pro určité období. Motivační program organizace je nutno formulovat a následně zveřejnit. Dokument má formu normy, tudíž je závazný
- Kontrola realizace a účinnosti motivačního programu. Zjištění účinnosti použitých stimulačních prostředků a případných nedostatků, které by si vyžádaly úpravu.

Nízké mzdy provozních zaměstnanců

Nízké mzdy provozních zaměstnanců v maloobchodních řetězcích jsou všeobecně známy, a ani v tomto případě to bohužel není jiné. Nejhůře zde na tom s platem jsou prodavač/ka s inkasem a pracovník/ce obchodního provozu. Pod těmito názvy pracovních pozic se nachází pokladní, doplňovači a zaměstnanci zajišťující pultový prodej. Nástupní mzda těchto zaměstnanců se pohybuje v rozmezí 11 až 12 tis. hrubého. Poté se zvyšuje na standardní mzdu, v které si zaměstnanec polepší cca o 1 000 Kč. Jiné pozice už jsou na tom o trochu lépe, avšak autorka práce se stále domnívá, že jsou dosti nízké, když je porovnáme například s průměrnou hrubou mzdou v kraji, která aktuálně činí 21 274 Kč (ČSÚ 2013). Velmi příznivé mzdy tu má pouze vedení. Výše mezd se v dotaznicích prokázala v 38 % jako neodpovídající. *S touto problematikou bohužel provozovna reálně nemůže nic udělat, neboť mzdové sazby jsou opět dané centrálně. Východiskem pro nespokojeného zaměstnance tak v tuto chvíli je například přihlášení do rozvojového programu Options, kde si následně se svou novou prací jistě finančně polepší.* Po zjišťování situace mezd v okolních maloobchodních řetězcích, bylo zjištěno, že mzdy jsou v okolí dosti podobné. V některých obchodních řetězcích sice nabízejí prémiový systém odměňování, nicméně ten finanční nárůst oproti Tescu není nikterak veliký. Při takto velkém počtu zaměstnanců v celé České republice, ani není reálné, aby se mzdy zvýšily nějak výrazně. Provozovna sama nemůže manipulovat s penězi určené na mzdy, zde už tedy jasně vidíme, že pozornost zlepšujících opatření bude muset být zaměřena spíše na mezilidské vztahy, komunikaci a zlepšení celkového pracovního prostředí.

Absence proměnlivé složky mzdy

S celou problematikou mezd souvisí také její proměnlivé složky. *Tato provozovna nemá vytvořený žádný prémiový systém.* Zaměstnanci si na tuto skutečnost velmi stěžují, neboť je dosti demotivující. Skutečnost, že zaměstnanec, který se snaží a odvádí velký kus práce nad rámec svých povinností, dostane v konečném výsledku stejně zapláceno, jako ten, který se drží v ústraní a nijak se nesnaží. Jak již bylo řečeno, *provozovna nemůže volně manipulovat s penězi a tak nemůže vyplácet jakékoliv finanční prémie.* Nad tímto problémem by se ale jistě mělo zamyslet vrcholové vedení společnosti, které s tím může něco udělat. Jako možné řešení, které zde autorka práce vidí v této

problematicke, je *odměňování zaměstnanců alespoň pomocí finančních poukázek*. Zaměstnanec by nedostal peníze přímo, ale formou poukázky v určité hodnotě. Tato poukázka by sloužila na nákup libovolného zboží v tomto hypermarketu. Mohlo by se jednat o hodnoty 200, 500 a 1 000 Kč. Tyto poukázky by tak z hlediska finančního oddělení byly zaúčtovány do cenin, ale přímo peníze by oddělení vydat nemuselo. Veškeré náklady jsou však kontrolovány centrálou, a tak by tento mimořádný náklad musel být nejprve povolen. Poukázky by se vydávaly za výjimečné pracovní úsilí nad rámec pracovních povinností nebo i za chování, které s prací nemusí vždy souviset (poskytnutí první pomoci spolupracovníkovi, zákazníkovi aj.), zkrátka takové menší poděkování ze strany společnosti. Tato poděkování by však bylo nutno nejprve pokaždé zvážit, ať už kvůli nákladům provozovny, tak kvůli tomu, aby toto ocenění nezevšednilo. I přesto, že by hodnota poukázky nebyla nikterak vysoká, tak se autorka práce domnívá, že by zaměstnanci toto poděkování ocenili, neboť jak již bylo zmíněno, žádné finanční prémie zde zaměstnanci nemají možnost získat. Poukázka by byla předávána jedním z manažerů nebo přímo ředitelem provozovny. Zaměstnanec by tak dostal pocit určité výjimečnosti a určitě by ho to i potěšilo, že někdo upozoroval jeho snahu. Konkrétní finanční zatížení pro provozovnu by však nemělo přesáhnout hodnotu 1 500 Kč měsíčně v těchto poukázkách, když zde budeme mluvit o reálnosti opatření.

Jak již bylo řečeno, žádná proměnlivá složka mzdy zde není vyplácena a v nejbližší době se tato změna ani nechystá. Určitě by se však daly vymyslet návrhy, které by v lidech probudily určitou soutěživost a v konečné fázi by pracovníkovi mohli jako odměnu přinést finanční prostředky. Nejednalo by se o součást mzdy, ale spíše o odměnu za výjimečné snažení.

Proto autorka práce navrhuje *zavedení programu "Good idea"*. Tento program by spočíval v dobrých nápadech zaměstnanců společnosti Tesco z celé České republiky. Jednalo by se o nápady týkající se zjednodušení stávajících pracovních procesů nebo jakýchkoliv zlepšujících opatření. Tento program by probíhal formou soutěže. Zájemci by předávali své návrhy svému personálnímu manažerovi a ten by je následně předal centrální kanceláři. Tato "soutěž" by mohla probíhat jednou za půl roku. Vítěze by stanovila hodnotící porota, která by byla sestavena z členů centrální kanceláře. Vítěz nejlepšího návrhu by byl odměněn finanční odměnou ve výši 8 000 Kč. Další kvalitní návrhy by byly odměněny částkou 2 000 Kč. Finanční zatížení by se týkalo pouze

centrální kanceláře, neboť sama provozovna by tak vysokou částku vyplatit nemohla. Proto by také muselo jít o celorepublikový program, aby byly zajištěny zdroje a také možnost aplikace na praxi. Přínos by však mohl být pro celou společnost, kdyby vznikla nová myšlenka, která může zjednodušit určité pracovní procesy, které by následně ušetřily finanční prostředky. Důvod, proč je tento návrh zmiňován pod proměnlivou složkou mzdy, je ten, že zkrátka neexistuje v současnosti prémiový systém v této společnosti. Lidé tak nemají žádnou možnost získat finanční prostředky nad rámec své mzdy, které tak žádají. Toto by mohla být alespoň z části schůdná varianta pro vrcholové vedení společnosti. Toto finanční zatížení by bylo zcela zanedbatelné oproti zavedení prémiového systému. Proto v tomto návrhu autorka vidí reálnost zavedení. Zaměstnanci by měli možnost získat finanční prostředky jako odměnu, projevit svojí tvořivost a nápady. Dostali by také pocit, že společnost má zájem o jejich názory a některé z jejich návrhů mohou být následně zrealizovány.

Neplacené přesčasy

Zaměstnancům, kteří mají tarifní typ mzdy, zde nejsou vypláceny přesčasy, které počtem hodin přesáhnou 40 hodin týdně v jejich platové kategorii. V případě takovýchto přesčasů, je velká část zaměstnanců rozčílena, že za tyto hodiny nejsou nijak finančně ohodnoceni, a jde tak často pouze o jejich dobrou vůli v práci setrvat. Tyto přesčasy nejsou nikterak plánované ze strany manažerů, ale díky jejich chybě k nim často dochází. Počátkem tohoto problému je špatné plánování harmonogramů směn jednotlivých pracovníků, které mají na starosti právě manažeři úseků. Poté se stává, že vznikají časové prodlevy, kdy na potřebném úseku zrovna nikdo není, nebo je tolik práce, že v daném okamžiku není dostatek pracovních sil. V tomto případě manažer žádá určitého pracovníka, aby setrval déle, i přes to, že svůj časový plán hodin má již plně vyčerpán. Chyba je dána nepozorností při tomto plánování nebo také častými zásahy více zaměstnanců do systému, který spravuje tyto harmonogramy. *Autorka práce v tomto případě navrhuje, aby každý z manažerů byl za toto plánování plně odpovědný na svém úseku, a nemohl tak nikdo jiný data měnit bez vědomí odpovědné osoby.* Zásahy více pracovníků jsou tu velmi časté. Do systému zasahují ti, kteří jsou zde v tréninku, bez vědomí manažera a vznikají tak časté problémy v plánování. *Manažer by měl tomuto plánování věnovat větší pozornost, aby k těmto časovým*

prodlevám, kdy vznikne nedostatek pracovních sil, nedocházelo. Tím zabráníme nežádoucím přesčasům.

S plánováním harmonogramů souvisí ještě jedna nežádoucí skutečnost, a to jsou termíny pro vystavení harmonogramu směn zaměstnancům. Často se zde můžeme setkat, že na určitých úsecích zaměstnanci k posledním dnům měsíce stále nevědí, jak mají přijít následující měsíc do práce. Nemohou si tak plánovat dopředu svoje volnočasové aktivity a vzniká kvůli tomu určité napětí na pracovišti. Zaměstnanec má nárok podle kolektivní smlouvy, být s tímto písemným rozvrhem pracovní doby seznámen nejpozději 2 týdny před začátkem následujícího měsíce. Tento nárok se zde bohužel ve všech případech neuplatňuje. V tomto by jistě měla nastat také změna, za kterou budou odpovědni manažeři úseků. *Manažeři by měli mít povinnost vystavit tyto harmonogramy nejpozději do 15. dne předchozího měsíce a tuto povinnost by měl personalista nebo ředitel provozovny kontrolovat.* Tyto dvě změny nevyvolají žádné finanční náklady pro provozovnu, jde pouze o dochvilnost a pozornost manažera úseku. V konečném výsledku však tyto změny přinesou spokojenost zaměstnanců, kteří tak nebudou muset být v práci “zadarmo“ a v druhém případě budou mít dostatečný čas vytvořit si své vlastní plány na volný čas.

Mezilidské vztahy

Část lidí upozornilo na ne příliš vhodné chování ze strany nadřízeného. Je to z části určitě dáno také stresem, kterému jsou manažeři v prostředí maloobchodu každodenně vystavováni, někdy jde však pouze o jejich chování a zájem o podřízené. Manažeři tráví velkou část své pracovní doby v kanceláři a tak přichází o důležitý kontakt s podřízenými. Hodně malá pozornost je zde věnována jedincům. Zaměstnanci jsou také často káráni za neúspěchy, ale na druhou stranu nejsou moc chváleni za úspěch. Tento problém mohou odstranit pouze samotní manažeři. Manažer by si měl se svým týmem vytvořit určitý vztah a důvěru, a pozornost věnovat také jedincům. *Je potřeba zavést určitá individuální setkání zaměstnance s nadřízeným,* kde by byla pozornost věnována jeho připomínkám, žádostem, ale také jeho možnosti kariérního růstu nebo rozvoje, ta by měla probíhat přibližně 1x měsíčně. Každý manažer by měl na starosti svůj úsek v tomto směru. *Manažer by měl také používat pochvalu jako nástroj motivace.* Vzniká tu často pocit **nedocenění zaměstnanců**. Proto jakékoliv poděkování a uznání může

hrát velkou roli. Slova jako: děkuju ti, vážím si toho, jsem rád, že jsi tu, odvedl si dobrou práci, mají mnohdy větší účinek než nějaká hmotná odměna. Chváleno by mělo být i za menší úspěchy, a podpora by neměla chybět nikdy. Manažer by měl mít také možnost využít jiné možnosti ocenění než “Tesco díky“, které se uděluje jednou měsíčně při příležitosti snídane s ředitelem. Jednalo by se o *ocenění bezprostředně po nějaké výjimečně odvedené práci*, formou maličkosti, která by v tomto případě musela být pořízena v provozovně za nákupní cenu a byla by na finančním oddělení zaúčtována do vnitřní spotřeby. Je potřeba zde jednat opět uvážene, protože do vnitřní spotřeby řadíme především věci důležité pro chod provozovny (např. kancelářské potřeby), a tak se musí dodržovat také určitá výše tohoto účtu. Jiným způsobem však pořídit určité dárky na provozovně reálně nelze. Toto odměnění by záviselo na samotných manažerech nebo řediteli provozovny, kdy a komu ho udělí. Nemělo by to být však často, ztrácelo by to své kouzlo uznání. Jednalo by se o osobní předání a poděkování, bezprostředně po vykonání nějaké výjimečné práce. Toto odměnění by proběhlo zcela neformálně, pouze mezi nadřízeným a podřízeným. Finanční zatížení by zde mělo být minimální, protože by se jednalo o drobnosti pouze ve výjimečných případech. Klady tohoto opatření zde autorka vidí v bezprostřednosti odměnění a v neformálním kontaktu mezi nadřízeným a podřízeným. Nadřízený by tak měl prostor poděkovat za výkon a říct svůj názor, bez toho aby oceněný cítil nějaký ostych kvůli přihlížejícím. Během tohoto neformálního setkání se určitě mohou vzájemné sympatie prohloubit. Dalším možným opatřením jak zlepšit mezilidské vztahy na pracovišti je *posílat vedení na co nejvíce kurzů* týkající se této problematiky. Kurzy týkající se komunikace, zvládání krizových situací nebo lidských vztahů. Nabídka kurzů je široká, stačí pouze vyčkávat na vhodný. Napomoci mezilidským vztahům na pracovišti může také řada mimo pracovních aktivit. Nemusí jít nutně o aktivity, které by byly hrazeny z nějakého fondu. Jde pouze o zájem zaměstnanců na pořádání společných akcí. V současné době zde existuje pouze posezení v restauračním zařízení, které probíhá jednou za dlouhý čas a mikulášská besídka pro děti zaměstnanců. Lidé se na takovýchto setkání více sblíží a zjistí o sobě řadu věcí, které by v běžném pracovním dni neměli možnost poznat. V prostředí kde není tolik zaměstnanců, jako je právě HM Tesco v Ostrově se autorka práce domnívá, že osobní vztahy jsou velmi důležité. Lidé se budou cítit v práci mezi lidmi, se kterými se více znají mnohem lépe. Autorka zde navrhuje plné *využití repre fondu*, který slouží mimo jiné i pro tyto účely. Výše není nijak vysoká, avšak jako

příspěvek na příjemné posezení postačí. Personální oddělení by mělo zajistit, aby se informace o jakékoliv společné aktivitě dostaly mezi všechny zaměstnance. Nejlépe když budou vyvěšeny někde v zázemí provozovny. Dále by mohla být *zavedena některá společná sportovní aktivita*. Zde by opět hrál velkou roli zájem zaměstnanců. Tuto aktivitu by si však zaměstnanci museli hradit sami, ovšem přínos na mezilidské vztahy by to jistě mělo. Největší příležitost projednání možných aktivit by bylo při snídani s ředitelem, konané každý měsíc, kde se sejde velká část zaměstnanců. Jednalo by se pouze o domluvu konkrétního sportu, zájemců a zarezervování jedné z místních tělocvičen na určitou hodinu a den. Finanční zatížení na posezení v restauračním zařízení by zde bylo cca 1 500 až 2 000 Kč z repre fondu společnosti, které by bylo využíváno přibližně 3x až 4x do roka. Sportovní aktivity by měly nulové finanční zatížení na podnik. Přínos těchto aktivit by byl ve formě částečného odbourání stresu a zlepšení mezilidských vztahů, jak mezi zaměstnanci navzájem, tak také s nadřízenými.

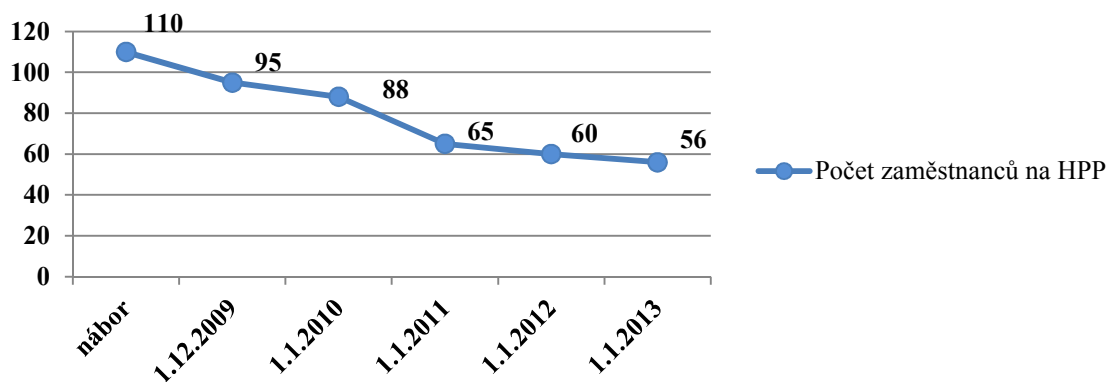
Stres na pracovišti

Celkem 56 % dotazovaných zaměstnanců uvedlo v dotaznících, že v práci pocítují stres. Tento stres může vést k úzkostem nebo také depresím. Má také negativní dopad na produktivitu zaměstnance a možnou pravděpodobnost, že zaměstnanec místo opustí. Je proto nežádoucí, v některých případech však bohužel v oblasti maloobchodu nevyhnutelný. Nicméně se provozovna může alespoň pokusit o jeho snížení. Je to dáno například objemem práce, který je způsoben snižováním počtu zaměstnanců. Pracovník má pak pocit, že nic nestíhá. Tento problém může být vyřešen pomocí dříve zmiňovaného lepšího plánování směn, a také díky individuálnímu setkání, které by probíhalo s manažerem úseku. Během této schůzky by měl pracovník možnost si o svém vytížení promluvit s nadřízeným, a společně by se pokusili najít východisko. Na vytížené úseky by mohli být využiti brigádníci (nižší náklady), pokud by to v daném měsíci dovozoval přidělený rozpočet hodin. Nicméně v dnešní době tlak na snižování nákladů stále roste, a tak tento problém nemusí být vždy reálně řešitelný. Stres je vyvolán také chováním nadřízeného, pro které již bylo vytvořeno opatření týkající se mezilidských vztahů. Dále jsou to chaos a špatná informovanost, která tento stav vyvolává. Zde jde o lepší organizaci práce a předávání informací. Opět jde o lepší kontakt nadřízeného s podřízeným. Manažeři musejí více chodit mezi své podřízené a

poskytovat jim žádoucí informace. Manažeři by se také měli naučit více naslouchat svým podřízeným. Ne každý stres v tomto prostředí můžeme odstranit, může jít o stres vzniklý odpovědností za plnění důležitých úkolů (zejména manažeři) nebo např. stres kvůli nevhodnému chování zákazníků. Mezi činnosti, které tedy mohou odstranit na této provozovně všeobecně stres může patřit *lepší chování a naslouchání manažerů, vytváření zájmových skupin, mimo pracovní setkání, jasné předávání informací, výpomoc mezi jednotlivými úseky (v případě vyřízení jednoho z nich), vzájemná podpora celého personálního útvaru, lepší plánování směn, větší empatie vedení*. V tomto případě se jedná převážně činnosti s nulovým finančním zatížením pro podnik. Pouze v případě stresu z přepracovanosti a množství práce, by byly nutné finanční náklady na pracovní sílu. Tyto náklady jsou však velmi individuální. Jsou dny, kdy je více práce a dny kdy je naopak málo. Některý měsíc dostane provozovna přidělen větší počet hodin jiný zas méně. Určitě reálně nejde zvednout stav zaměstnanců o polovinu, jako tomu bylo na začátku. Je však v kompetenci provozovny přidělit vyčerpaným zaměstnancům pomocné brigádníky. Náklady na jednoho brigádníka činí 75 Kč/hod plus náklady na sociální a zdravotní pojištění podle velikosti jeho výdělku. Odbourání stresu by sebou však přineslo zvýšenou produktivitu a větší celkovou spokojenost jedince. Proto je zde důležitá empatie ze strany vedení, aby vyčerpaným pracovníkům přidělilo na určité dny pracovní posilu.

Na následujícím obrázku můžeme vidět, jak počet zaměstnanců na hlavní pracovní poměr od nábory v roce 2009 klesl. **Není zde proto sporu, že jsou zaměstnanci pod stresem především z velkého množství práce.**

Obr. č. 17: Pokles zaměstnanců na HPP mezi roky 2009 a 2013



Zdroj: (interní dokumentace), vlastní zpracování

Původní nábor byl na 110 zaměstnanců na HPP a v dnešní době jich je pouhých 56. *Řešením tedy mohou být zmiňovaní brigádníci nebo studenti SOU*, se kterým provozovna spolupracuje. Šlo by o lepší a častější využití těchto studentů. Navázání spolupráce s více školami. Provozní náklady na tyto studenty jsou až několikanásobně nižší než na zaměstnance na HPP nebo na brigádníky. Je samozřejmé, že tito studenti nevykonají tolik práce jako klasičtí zaměstnanci, nicméně když bude dovoleno zaměstnancům delegovat část jejich práce na studenty, tak se mohou zbavit toho velkého množství práce. To by následně vedlo ke snížení stresu vytižených pracovníků, při nízkých nákladech na studenty.

Malá informovanost o možnostech kariérního růstu

V dotaznících bylo také zřejmé, že si řada zaměstnanců uvědomuje, že by mohli dosáhnout kariérního postupu. Na druhou stranu však 47 % zaměstnanců uvedlo, že o těchto možnostech nemá dostatek informací. Proto autorka navrhuje již zmiňované *individuální sezení*. Každý manažer by měl na starosti svůj úsek zaměstnanců, a s každým z nich by se osobně minimálně jednou v měsíci sešel. Během těchto schůzek by měl podřízený prostor na svoje připomínky k práci a případné problémy. Manažer při této schůzce bude mít také prostor pro svoje připomínky, také však na osobní pochvalu. Při této příležitosti seznámí podřízeného s jeho možnostmi kariérního postupu nebo rozvoje. Seznámí ho se základními možnostmi růstu a s programy, které má zaměstnanec možnost využít. *Zaměstnanec obdrží brožurku týkající se rozvoje*, která je v současné době k dispozici pouze po vyžádání na personálním oddělení. Zaměstnanci tak ulehčí orientaci v oblasti svého rozvoje. Tento manažer by samozřejmě měl mít přehled o problematice rozvoje, a tak na druhé straně by měla být vytvořena opět jednou do měsíce nebo dvou, *kariérní školení* na provozním oddělení provozovny. Tyto informace by předával manažer PC, který má na starosti mimo jiné právě personální oddělení. Zde by se ostatní manažeři dozvěděli veškeré novinky a možnosti kariérního růstu. Tyto informace by tak dále předávali svým podřízeným. Schůzky by přinesly především větší informovanost o možnosti růstu, ale také by mohli být řešením pro určité nedostatky na pracovišti, které tak bude mít prostor podřízený s nadřízeným probrat. Finanční zatížení pro provozovnu, tyto schůzky mít nebudou, jde pouze o dobré naplánování ze strany manažerů, aby si během měsíce stihli vytvořit čas na všechny své podřízené v úseku.

Na provozovně nepanuje pouze nedostatečná informovanost o možnostech kariérního růstu. Část zaměstnanců upozornilo na celkovou **špatnou informovanost a komunikaci**. V konečném důsledku zde vzniká chaos, zbytečná nedorozumění a v některých případech i ztráty. Zde je řešením opět zmiňované individuální setkání nadřízeného s podřízeným. Dále je to také všeobecně *větší kontakt nadřízených s podřízenými*. V tomto případě by měli manažeři častěji chodit mezi své podřízené přímo do provozu. *V případě důležité novinky nebo jakékoliv změny, by tuto informaci sami nadřízení předávali svým podřízeným*. Nemělo by se stát, že nadřízený řekne změnu jednomu pracovníkovi s tím, že on jí má vzkázat ostatním. Ve většině případů se to všichni nedozvědí. Vznikne komunikační šum a důležitá informace se vytratí. Dále by se měla zlepšit komunikace i mezi vedením, která často vede k chaosu v provozu, kdy jeden manažer řekne jednu informaci, kterou po chvíli druhý manažer vyvrátí. Toto zlepšení může proběhnout v rámci “Teamu 5“ kdy se celé vedení schází. Další změna v této problematice by měla proběhnout na “snídani s ředitelem“, kdy mají zaměstnanci možnost své pracovní problémy probrat přímo s ředitelem provozovny v předem stanovený den a hodinu. Také se zde zaměstnanci dozvědí, co provozovnu v následujících dnech čeká. Toto setkání je sice vyhlášeno pro všechny, nicméně všichni nemají možnost se na setkání v zázemí společnosti dostavit, neboť někdo musí zůstat v provozu. Proto zde autorka navrhuje, aby toto *setkání v daný den probíhalo dvakrát za sebou*. Zaměstnanci, kteří neměli možnost se na “snídani“ dostavit by vystřídali na těchto pár minut v provozu jejich kolegové. Všichni by tak měli stejné informace a stejnou možnost řešit své problémy. Co se týče financí, tak se na této snídani hradí určité občerstvení, které je však dáno pro všechny. Občerstvení by se pouze rozdělilo na dvě části, tím by nevznikly žádné nové náklady. Ztráta by se projevila pouze v času ředitele provozovny, který by tak strávil chvíli navíc tímto druhým setkáním. Přínosem by byla lepší informovanost všech zaměstnanců a na druhé straně by zaměstnanci jistě ocenili to, že si vedení zakládá na názorech všech. Celkové zlepšení komunikace a informovanosti by nestálo provozovnu žádné finanční prostředky, jde pouze o to jak se k tomu vedení, ale také zaměstnanci postaví. Lepší informovanost a komunikace může provozovně naopak ušetřit určité náklady. Nevznikala by tak například zbytečná práce (jeden řekne jednu informaci, druhý řekne jinou), kterou zaměstnanec odvede. Dále také např. na úseku fresh, kde jsou potraviny velice omezeny spotřebou, by při větší komunikaci mezi zaměstnanci nedocházelo

k takovým ztrátám, ke kterým dochází při odpisu zboží po uplynutí lhůty spotřeby. Zaměstnanci si často zapomenou mezi směnami sdělit, že některé zboží má téměř mezní termín spotřeby a je nutné požádat vedení o pokles ceny dané položky. V tomto případě nejde o chybu vedení, ale o zanedbání provozních zaměstnanců daného úseku. V tomto případě autorka práce vidí nutné zlepšení komunikace i mezi řadovými zaměstnanci. Jako pomůcka by také mohlo posloužit *zavedení "informační knihy úseku"*. Jednalo by se o obyčejný sešit, který by byl na každém úseku. Do tohoto sešitu by se zapisovaly důležité informace pro kolegy daného úseku. Informace by musela být rozlišena datumově, sdělením, ale také tím, kdo informaci napsal, kvůli případným bližším dotazům. Pod každou informací by byl vymezen prostor i pro případné odezvy. Ne všichni zaměstnanci daného úseku se v práci pravidelně setkávají, často se míjejí. Proto by tato forma zápisu mohla informovanost mezi nimi velice posunout a zlepšit. Tím by se také snížil stres u některých pracovníků, který je dán nedostatkem informací a tím vzniklým chaosem. Náklady pro provozovnu by v tomto případě byly zanedbatelné, šlo by pouze o blok nebo sešit pro každý úsek.

Dodavatelsko-odběratelské vztahy

Nabídka zaměstnaneckých benefitů je vcelku rozsáhlá. To se ukázalo i na dotazníkovém šetření, v kterém 79 % zaměstnanců odpovědělo, že jsou spokojeni s dosavadními benefity. Nicméně se autorka práce domnívá, že v této nabídce chybí jakákoliv zaměstnanecká výhoda týkající se zdraví nebo relaxace. Většina zaměstnanců odvádí těžkou fyzickou práci, a jistě by nějakou změnu v tomto směru uvítali. Během těchto necelých 4 let trvání provozu zde byla řada zaměstnanců, kteří měli zdravotní problémy se zády, a někteří z nich kvůli těmto potížím museli práci ukončit. Mohlo by se tedy jednat například o *volné vstupy do bazénu, nebo alespoň zlevněné*. V jiném případě například *zvýhodněné ceny různých masáží nebo rehabilitací*. Tuto změnu ovšem provozovna sama vyřešit nemůže, opět by výhody musely být stejné i pro ostatní provozovny. Toto je otázka k zamyšlení pro odbory, které tyto benefity vyjednávají a pro vrcholové vedení společnosti, zda a na kolik si váží zdraví svých zaměstnanců. V tomto případě autorka práce není schopna vyjádřit částku finančního zatížení, neboť neví, zda by tento benefit měl možnost u vrcholového vedení projít, a v jaké konkrétní podobě by byl schválen. Zmíněné konkrétní benefity by dopomohly k odpočinku zaměstnance, spokojenosti a mohly by tak předcházet některým zdravotním problémům,

kteří si většinou zaměstnanci z práce odnášejí. Pro společnost by to tak znamenalo lepší spokojenost zaměstnanců, která může přinést i lepší výkon a také například ušetřené náklady na zaškolování nových pracovníků na místo dlouhodobě nemocných.

Předpoklady navrhovaných opatření

Již na začátku možných opatření bylo uvedeno, že provozovna Tesco HM v Ostrově nemůže téměř vůbec manipulovat s peněžními prostředky. Pouze v některých případech to lze, ale také velmi omezeně. Velká část opatření proto byla vytvořena tak, aby neměla žádné nebo pouze minimální finanční zatížení na provozovnu. V tomto případě tedy opatření nejsou vázána na výši tržeb. *Předpokladem je zde spíše chuť vedoucích provozovny a vrcholového vedení něco změnit. Pokusit se pro své podřízené udělat více než doposud dělají.* Uvědomit si, že bez těchto podřízených pracovníků by se tato společnost nestala jedním z největších maloobchodních řetězců na světě. Provozovna by se v tomto případě měla zabývat “měkkými prvky“ řízení (jednání, chování, vystupování, komunikační kanály, kultura organizace), které provozovnu víceméně finančně nijak nezatěžují. V konečném důsledku jejich zlepšení však přinese větší spokojenost zaměstnanců. Tato spokojenost následně zapříčiní větší produktivitu práce a zaměstnancovo ztotožnění se společností.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo především analyzovat současný proces motivování zaměstnanců a navrhnout opatření k překonání slabých stránek této motivace. Dále také zhodnocení navrhovaných opatření.

Není totiž žádným tajemstvím, že správně motivovaný zaměstnanec, má větší výkonnost, než ten, jemuž pozornost není věnována. To ostatně dokazuje i celá řada výzkumů zabývajících se motivováním zaměstnanců. Firmy by proto neměly téma motivace zanedbávat. Chce-li však vedoucí své podřízené správně motivovat, musí je nejprve dobře poznat a vyznat se v nich.

K dostatečnému pochopení daného tématu bylo nejdříve nutné seznámení se základními pojmy týkající se motivace a následně také objasnit pojem motivační program podniku. Pro aplikaci dané problematiky v praxi byla zvolena společnost Tesco Stores a.s., konkrétně tedy její provozovna v Ostrově. V dané provozovně se autorka bakalářské práce nejdříve musela seznámit s celou problematikou a zjistit, jak zde vůbec pracovní motivace a její jednotlivé složky fungují. Následně bylo provedeno dotazníkové šetření týkající se motivace pracovníků. Výsledky dotazníkového šetření, interní materiály, řada rozhovorů a osobní poznatky autorky práce pomohly vytvořit SWOT analýzu motivačních prostředků. Za pomoci těchto materiálů se podařilo analyzovat současný proces motivování zaměstnanců, který je na provozovně uplatňován. Dále díky zjištění a charakteristice slabých stránek SWOT analýzy motivačních prostředků bylo možné navrhnout zlepšující opatření, která by pomohla překonat tyto nedostatky.

Reálnost opatření zde hrála velkou roli. Vzhledem ke skutečnosti, že provozovna nemůže volně disponovat s finančními prostředky, pouze velice omezeně, byla proto opatření zaměřena spíše na “měkké prvky“ řízení. Ovšem i bez finančních prostředků byla vytvořena opatření, která by v budoucnu při realizaci mohla přinést provozovně spokojenější zaměstnance a tím i lepší ekonomické výsledky. Mezi opatření, která by provozovnu nestála žádné finanční prostředky, patří např. vznik individuálních setkání nadřízeného s podřízeným. Řada opatření se týká manažerů úseků, jde o zlepšení jejich chování vůči podřízeným. Měli by častěji požívat pochvalu jako nástroj motivace, být více empatičtí, naslouchat, podporovat a více chodit do provozu mezi své podřízené. Manažeři by měli přebrat plnou odpovědnost za včasnost a správnost harmonogramů směn. Program “snídaně s ředitelem“ by měl probíhat dvakrát za sebou, aby měli

všichni zaměstnanci stejné informace a možnosti. Dále také zavedení “informační knihy úseku“, která zlepší předávání informací celého úseku. Zásadní změna by měla proběhnout v zavedení souhrnného dokumentu “Motivační program“, který však může zavést pouze vrcholové vedení společnosti. Pak je tu také celá řada změn, které by vyvolaly jen nepatrné náklady. Jsou jimi např. zavedení finančních poukázek, nové benefity nebo odměňování zaměstnanců pomocí věcných maličností. Novinkou by zde mohl být i program “Good idea“, který by dal prostor inovacím ze strany zaměstnanců. Zavedení více mimopracovních setkání, které by prohloubily vztahy mezi zaměstnanci. Dále také lepší využití studentů a brigádníků na přetížené úseky.

Jednostranné pojetí motivace, založené pouze na finančních odměnách už dávno jednoznačně neplatí. Proto se autorka práce domnívá, že přesto, že společnost v současné době nevyplácí proměnlivou složku mzdy, tak okolní faktory budou mít na pracovní motivaci velký vliv. Všechna tato opatření jsou proto považována za přínosná.

Převážná část těchto opatření vychází z poznání zaměstnanců této společnosti. Zavedení všech dříve zmíněných opatření by neměla téměř žádné finanční zatížení na provozovnu. V tomto případě se jednoznačně nedá vyčíslit hodnota, kterou by změny přinesly, neboť se jedná především o změny týkající se “měkkých prvků“ řízení. Opatření by však jednoznačně vedla k větší spokojenosti zaměstnanců, která se následně projeví na finanční výkonnosti provozovny. Spokojení zaměstnanci jsou v práci více produktivnější, mívají častěji nižší absenci a v dané společnosti zůstávají pracovat déle. Správně sestavený motivační program a chuť lidí něco změnit se tak může stát klíčem k úspěchu ne jednoho podniku.

7 Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Maslowova pyramida potřeb.....	13
Obr. č. 2: Organizační struktura HM Tesco Ostrov	20
Obr. č. 3: V jakém věkovém rozmezí se nacházíte?	36
Obr. č. 4: Pohlaví	36
Obr. č. 5: V jaké z těchto skupin pracovního zařazení se nacházíte?	37
Obr. č. 6: Jak jste celkově spokojen/a se svou prací?	37
Obr. č. 7: Odvádí podle Vás tato společnost jako celek kvalitní práci?.....	37
Obr. č. 8: Probíhá Vaše práce bez stresu?.....	38
Obr. č. 9: Jak hodnotíte své pracovní prostředí?.....	38
Obr. č. 10: Jsou mezilidské vztahy na pracovišti dobré?	39
Obr. č. 11: Máte v této společnosti možnost kariérního postupu?.....	39
Obr. č. 12: Máte dostatek informací o možnostech kariérního růstu ze strany nadřízeného?	40
Obr. č. 13: Myslíte, že je Vaše mzda spravedlivá v ohledu na Vaše schopnosti a pracovní výkon?.....	40
Obr. č. 14: Jste spokojen/a s dosavadními benefity, které Vám společnost nabízí?	41
Obr. č. 15: Co by Vás motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu?	42
Obr. č. 16: SWOT analýza	45
Obr. č. 17: Pokles zaměstnanců na HPP mezi roky 2009 a 2013	55

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Stanovení roční věrnostní odměny.....	29
Tab. č. 2: Stanovení finanční odměny poskytované při pracovním výročí.....	29
Tab. č. 3: Oznámkujte jednotlivé zaměstnanecké benefity jako ve škole.....	41

8 Seznam použité literatury

Tištěné zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

ARNOLD, John et al. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, ©2007. xxxii, 629 s. Praxe manažera. Business books. ISBN 978-80-251-1518-3

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. viii, 100 s. Praxe manažera. ISBN 80-251-0505-9

DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2004. 157 s. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 132 s. ISBN 80-7169-425-8

NAKONEČNÝ, Milan. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2., rozš. vyd. Praha: Academia, 1997. 437 s. ISBN 80-200-0625-7

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. 127 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7

RŮŽIČKA, Jiří. *Motivace pracovního jednání*. 2. přepracované vydání. Praha: VŠE, 1997. 174 s. ISBN 80-7079-626-X

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 135 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2

Elektronické zdroje

Český statistický úřad. *Krajská správa ČSÚ v Karlových Varech* [online]. 2013, Aktualizace: 29.3.2013 [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/home>

Tesco PLC. *Our businesses* [online]. 2012 [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: <http://www.tescopl.com/index.asp?pageid=8>

Tesco Stores ČR. *Historie* [online]. 2012 [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: <http://www.itesco.cz/cs/tesco-v-cr/o-nas/historie/>

Tesco Stores ČR. *Profil* [online]. 2012 [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: <http://www.itesco.cz/cs/tesco-v-cr/o-nas/profil/>

Tesco Stores ČR. *Rozvojové programy* [online]. 2012 [cit. 2013-11-24]. Dostupné z: <http://www.itesco.cz/cs/tesco-v-cr/kariera/rozvojove-programy/>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Výpis z obchodního rejstříku společnosti Tesco Stores ČR a.s.* [online]. 2012 [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?code=34xap>

9 Seznam příloh

Příloha A: Vzor dotazníku

Příloha A: Vzor dotazníku

Spokojenost a motivy pracovní výkonnosti zaměstnanců společnosti Tesco

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času na vyplnění následujícího dotazníku.

1. V jakém věkovém rozmezí se nacházíte?

- 21 let a méně
- 22 až 35 let
- 36 až 49 let
- 50 let a více

2. Pohlaví:

- Muž
- Žena

3. V jaké z těchto skupin pracovního zařazení se nacházíte?

- Ředitel provozovny, manažeři jednotlivých úseků
- Pracovníci jednotlivých úseků a ostatní

4. Jak jste celkově spokojen/a se svou prací v maloobchodním řetězci Tesco?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

5. Odvádí podle Vás tato společnost jako celek kvalitní práci?

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

6. Probíhá Vaše práce bez stresu?

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

7. Jak hodnotíte své pracovní prostředí? (pracovní podmínky, vybavení, organizace práce)

- Vyhovující
- Částečně vyhovující
- Nevyhovující

8. Jsou mezilidské vztahy na pracovišti dobré?

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

9. Máte v této společnosti možnost kariérního postupu?

- Rozhodně ano
- V budoucnu asi ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nedokážu posoudit

10. Máte dostatek informací o možnostech kariérního růstu ze strany nadřízených?

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

11. Myslíte, že je Vaše mzda spravedlivá v ohledu na vaše schopnosti a pracovní výkon?

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

12. Jste spokojen/a s dosavadními benefity, které Vám společnost nabízí?

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

**13. Oznámujte jednotlivé zaměstnanecké benefity jako ve škole
(1 - nejlepší, 5 - nejhorší)**

	1	2	3	4	5
Příspěvek na stravování (stravenky)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sleva na rodinný nákup	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sleva na oděvy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Věrnostní odměna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekondiční volno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Penzijní připojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odměny při pracovních výročích	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chata Skalka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slevy u vybraných společností (CK, banky, aj.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Co by Vás motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu?

(možnost výběru až 3 odpovědí)

- Finanční odměna
- Pochvala a uznání z řad vedení
- Významné pracovní postavení
- Rozšíření stávajících benefitů
- Příjemné pracovní prostředí
- Jistota zaměstnání
- Samostatnost při práci
- Jiné (napište co)

15. Co si myslíte o motivaci pracovníků v této společnosti. Jaké případné změny v tomto směru byste uvítali? (zde máte prostor pro svůj vlastní názor na problematiku motivace pracovníků)

Děkuji za Vaše odpovědi a čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku.

Abstrakt

KOTÍKOVÁ, Klára. *Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku*.
Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 66 s., 2013

Klíčová slova: motivace, stimulace, řízení lidských zdrojů, motivační program, spokojenost zaměstnanců, SWOT analýza

Tato bakalářská práce je zaměřena na pracovní motivaci zaměstnanců společnosti Tesco Stores ČR, pozornost je věnována především hypermarketu Tesco Ostrov. Hlavním cílem této práce je analyzovat současný proces motivace zaměstnanců a navrhnout zlepšující opatření k posílení této motivace. První část je zaměřena na vymezení základních pojmů, které s tématem úzce souvisejí. V další části je zmíněna základní charakteristika společnosti Tesco a hypermarketu v Ostrově, kterému je později věnována veškerá pozornost. Poté je provedena analýza řízení lidských zdrojů a současného procesu motivování zaměstnanců. Tento současný stav je doplněn o výsledky dotazníkového šetření, které zde proběhlo. Z těchto informací je vypracována SWOT analýza motivace, jejíž slabé stránky slouží jako podklady pro navržení možných opatření, která mají za úkol vylepšit motivaci v hypermarketu Tesco Ostrov. Pro většinu slabých stránek byla vytvořena opatření, která byla následně také zhodnocena. Velká část navrhovaných opatření byla vytvářena vzhledem k finanční situaci provozovny a jsou tak považována za reálná.

Abstract

KOTÍKOVÁ, Klára. *Economic assessment of benefits of motivation program in a company*. Bachelor thesis. Cheb: Faculty of Economics University of West Bohemia in Pilsen, 66 p., 2013

Key words: motivation, stimulation, human resources management, motivation program, employee satisfaction, SWOT analysis

This bachelor thesis focuses on working motivation of Tesco Stores ČR employees. Attention is focused to the hypermarket in Ostrov. Main goal of this thesis is to analyze current employee motivation process and to suggest improvements for increase motivation. In first part, all keywords for such topic are highlighted for better understanding. Next part focuses on Tesco and main attention goes to Tesco Ostrov hypermarket. Then, analysis of human resource management and current motivation process are compiled. Also, public survey is made and attached to this analysis. SWOT analysis is made from all these informations. Its weaknesses serve as materials for improvement suggestions which could lead to increasing motivation in hypermarket Ostrov. For most of the weaknesses was created measures that were subsequently evaluated. Most of suggestions were created based on hypermarket budget, so most of these are realistic.