

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Katedra ekonomických studií

Motivace zaměstnanců ve společnosti

Lidl v.o.s.

bakalářská práce

Autorka práce: Veronika Nedomová

Vedoucí práce: Ing. Jakub Dostál, Ph.D.

Jihlava 2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce:	Veronika Nedomová
Studijní program:	Ekonomika a management
Obor:	Finance a řízení
Název práce:	Motivace zaměstnanců ve společnosti Lidl
Cíl práce:	Předmětem bakalářské práce je oblast motivace zaměstnanců ve firmách. Cílem bakalářské práce bude zhodnocení systému motivace zaměstnanců společnosti Lidl Česká republika v.o.s. Sběr dat bude prováděn prostřednictvím dotazníkového šetření napříč různými pracovními pozicemi v dané společnosti. Dle potřeby bude informační báze doplněna prostřednictvím polo-strukturovaných rozhovorů se zástupci managementu společnosti. Důraz bude kladen na zjištění spokojenosti zaměstnanců se systémem hodnocení a motivace zaměstnanců. Na základě získaných výsledků budou navržena opatření vhodná ke zlepšení uvedeného systému motivace zaměstnanců.



Ing. Jakub Dostál, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce



Ing. Martina Kuncová, Ph.D.
vedoucí katedry
Katedra ekonomických studií

Abstrakt

Bakalářská práce se věnuje „Motivaci zaměstnanců ve společnosti Lidl Česká republika v.o.s.“. V samotném úvodu práce je definován cíl práce a motivace k výběru zvoleného tématu. Teoretickou část tvoří pět hlavních kapitol a několik podkapitol. Je zde definován pojem motivace, motivační teorie, teorie motivace pracovníků, spokojenost pracovníku a hodnocení pracovníků. V úvodu praktické části je blíže popsána společnost a její historie. Praktická část je realizována pomocí dotazníkového šetření. Otázky se týkají motivace, spokojenosti zaměstnanců a hodnocení zaměstnanců od nadřízených. Respondenty jsou zaměstnanci společnosti Lidl Česká republika v.o.s. V závěru bakalářské práce jsou analyzovány výsledky dotazníkového šetření, jsou zde uvedeny návrhy na zlepšení a náklady k tomu spojené.

Klíčová slova

Motivace; pracovní výkon; benefity; hodnocení; pracovní spokojenost

Abstract

The bachelor thesis deals with "Employee Motivation in Lidl Czech republic v.o.s.". The introduction part defines the goal of the thesis and the motivation behind the topic. The theoretical part consists of five main chapters and several subchapters. There is defined concept of motivation, motivation theory, the theory of employee motivation, worker satisfaction and employee evaluation. The introduction to the practical part describes company and its history. The practical part is realized by a questionnaire survey. The questionnaire are relate to motivation, employee satisfaction, and employee evaluation of superiors. The respondents are employees of Lidl Czech republic v.o.s. The conclusion of the bachelor thesis the results analyzed by the questionnaire survey, there are suggestions for improvement and related costs.

Key words

Motivation; work performance; benefits; evaluation; work satisfaction

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Souhlasím s umístěním bakalářské práce v knihovně VŠPJ a s jejím užitím k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě VŠPJ.

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje AZ, zejména § 60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědoma toho, že užít své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 6. května 2019

.....
Podpis studentky

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla především poděkovat panu Ing. Jakubu Dostálovi Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, užitečné rady a připomínky k jejímu vytvoření. Poděkování patří i mé rodině, která byla vstřícná a podporovala mě po celou dobu mého studia. Velké poděkování také patří všem mým kolegům za spolupráci s dotazníkovým šetřením.

Obsah

Úvod.....	9
Motivace	11
Cíl práce.....	11
1 Motivace	12
1.1 Motiv, stimulace a stimul.....	12
1.2 Proces motivace	13
1.3 Typy motivace.....	14
2 Motivační teorie	16
2.1 Teorie instrumentalisty.....	16
2.2 Teorie zaměřené na obsah.....	16
2.3 Herzbergův dvoufaktorový model	17
2.4 Teorie zaměřené na proces.....	18
3 Motivace pracovníků	20
3.1 Motivace spojená s penězi	21
3.2 Motivace a výkon pracovníků.....	22
3.3 Vztahy na pracovišti.....	23
3.4 Pracovní prostředí	23
3.5 Pracovní doba.....	24
3.6 Mzdy	26
3.7 Zaměstnanecké výhody	27
3.8 Komunikace	28
4 Spokojenost pracovníků.....	29
4.1 Zkoumání spokojenosti pracovníků	30
5 Hodnocení.....	31
5.1 Oblast hodnocení.....	32
5.2 Kritéria hodnocení.....	32
5.3 Zpětná vazba	33
5.4 Metody hodnocení pracovníků.....	33
6 Představení společnosti.....	35
6.1 Historie.....	35
6.2 Lidl pro své zaměstnance	36
7 Výsledky vlastního dotazníkového šetření	37
7.1 Oslovení zaměstnanci.....	37
7.2 Motivace zaměstnanců	39
8 Zhodnocení dotazníkového šetření a návrh na zlepšení	46
8.1 Náklady spojené se zavedením možných změn	51

Závěr	53
Seznam použitých zdrojů.....	55
Seznam příloh	57

Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces motivace (Zdroj: Armstrong, 2007, str. 220).....	14
Obrázek 2 Maslowova teorie hierarchie potřeb (Zdroj: Tureckiová, 2004, str. 59)	17
Obrázek 3 Vnitřní a vnější motivace (Zdroj: Daigeler, 2008, str. 65).....	21
Obrázek 4 Oblast hodnocení (Zdroj: Hroník, 2006, str. 20).....	32
Obrázek 5 Logo společnosti Lidl Česká republika v.o.s (Zdroj: Lidl, 2019)	35

Seznam grafů

Graf 1 Rozdělení zaměstnanců podle krajů (Zdroj: Sestaveno autorkou)	38
Graf 2 Vztahy na pracovišti (Zdroj: Sestaveno autorkou)	39
Graf 3 Pracovní motivovanost k lepším pracovním výsledkům zaměstnanců (Zdroj: Sestaveno autorkou).....	40
Graf 4 Informovanost zaměstnanců o nových pracovních postupech, pravidlech či změnách (Zdroj: Sestaveno autorkou)	41
Graf 5 Pochvala zaměstnanců (Zdroj: Sestaveno autorkou).....	41
Graf 6 Spokojenost se mzdovým ohodnocením zaměstnanců (Zdroj: Sestaveno autorkou).....	42
Graf 7 Faktory působící motivačně na pracovní výkon a spokojenost (Zdroj: Sestaveno autorkou).....	43
Graf 8 Plánovaný odchod ze společnosti (Zdroj: Sestaveno autorkou).....	45

Seznam zkratk

v.o.s - veřejná obchodní společnost

s.r.o. - společnost s ručením omezeným

PwC - Price waterhouse Coopers

Úvod

Správně motivovat své pracovníky v době malé nezaměstnanosti je jednou z nejdůležitějších činností vedoucích pracovníků a společností samotných. Motivovaný pracovník zvládá svoji práci lépe a podává požadované výkony. Motivace rovněž zamezuje nechtěné fluktuaci a má pozitivní vliv na zaměstnance samotné (Niermeyer, Seyffert, 2007; Business Info, 2019).

Dle Bedrnové, Nového (1998) a Pauknerové (2012) je pro společnost velmi důležité vybrat správné normy a pracovníky. Stimulovat jejich motivaci i výkon napříč různými pracovními pozicemi. Významné je také zjištění, zda jsou zaměstnanci s tímto systémem spokojeni a zda je efektivní.

Tyto údaje jsou zjištěny pomocí dotazníkového šetření, napříč pracovními pozicemi, ve známém obchodním řetězci Lidl Česká republika v.o.s. I já v této společnosti pracuji již více jak dva roky na pozici asistentka zákaznické linky, takže mám povědomí o tom, jaký systém motivace společnost svým zaměstnancům poskytuje. Ráda bych se ale detailněji dozvěděla informace o konkrétních motivačních faktorech, kterými jsou zaměstnanci nejvíce motivováni.

Z pohledu veřejnosti se může zdát, že klíčovým motivačním prvkem, který společnost Lidl Česká republika v.o.s. má, je velmi dobré platové ohodnocení. Otázka zní, zda to tak vnímají i samotní zaměstnanci. Bakalářská práce se bude snažit zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s motivačním systémem, který společnost poskytuje. Například zda mzda je největší a nejdůležitější motivační faktor pro zaměstnance, nebo budu moci říci, že jsou i jiné faktory, které zaměstnance motivují. Dá se předpokládat, že mzda je pro respondenty jednou z hlavních motivačních složek, ale mnohdy významnou roli mohou hrát také vztahy na pracovišti, komunikace nebo pracovní prostředí. To vše by mělo do hlavních motivačních složek pracovníků patřit (Měrtlová, 2014).

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí - teoretické a praktické. Teoretická část se zabývá tématy motivace, motivační teorie, motivace pracovníků, jejich spokojenost a hodnocení od nadřízených pracovníků. Praktická část se věnuje představení společnosti a její historii. Dále tvoří dotazníkové šetření, pomocí kvantitativního výzkumu. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 301 zaměstnanců společnosti Lidl Česká republika v.o.s. Následně jsou analyzovány odpovědi respondentů s vlastním

hodnocením autorky. Otázky jsou rozděleny do dvou skupin, a to na otázky, kdo jsou oslovení zaměstnanci (pohlaví, věk, atd.) a jak jsou motivováni (na pracovišti a celkově ve společnosti). Součástí dotazníku jsou i dvě otevřené otázky, kde mohou zaměstnanci detailněji rozvinout své odpovědi.

Úkolem dotazníkové šetření je především zjistit proces motivace zaměstnanců a jak jsou zaměstnanci se systémem motivace spokojeni. Závěr práce tvoří zhodnocení výsledků, návrhy na zlepšení pro praxi a náklady s realizací spojené.

Motivace

Motivací pro výběr tématu pro tuto bakalářskou práci bylo hlavně to, že v této společnosti od roku 2017 pracuji na pozici asistentka zákaznické linky. Velmi mě zajímá, jakými motivačními faktory tento velký obchodní řetězec motivuje ostatní zaměstnance k lepším výsledkům jejich práce, výkonům a také mám zájem zjistit, jak jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni. Očekávám vcelku kladné výsledky na systém motivace zaměstnanců. Společnost jako velký motivační faktor nabízí zvyšování mezd na všech pracovních pozicích. Domnívám se však, že jistě budou nalezeny některé motivační faktory pro zlepšení. Důležitý pro bakalářskou práci je hlavně názor přímo zaměstnanců společnosti. Věřím, že zjištěné výsledky a návrh na zlepšení bude pro společnost přínosný a napomůžou jim tak ke zvýšení motivace zaměstnanců.

Cíl práce

Předmětem bakalářské práce byla oblast motivace zaměstnanců ve firmách. Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení systému motivace zaměstnanců společnosti Lidl Česká republika v.o.s. Sběr dat byl prováděn prostřednictvím dotazníkového šetření napříč různými pracovními pozicemi v dané společnosti. Důraz byl kladen na zjištění spokojenosti zaměstnanců se systémem hodnocení a motivace zaměstnanců. Na základě získaných výsledků byla navržena opatření vhodná ke zlepšení uvedeného systému motivace zaměstnanců.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Motivace

Dle Armstronga a Taylora (2015) pojem „motivace” pochází z latinského slova vyjadřujícího pohyb (movere). Toto pojmenování je bráno jako síla, která lidi v organizacích směřuje, aktivuje a udržuje jejich chování tak, že zaměstnanci sami udělají více nad rámec svých povinností. Lze dosáhnout pomocí faktorů, které ovlivňují motivaci zaměstnanců, jako jsou peníze a spokojenost s jejich prací.

Motivace vyjadřuje v lidské psychice vědomé nebo neuvědomované hybné síly. Činnosti jako pohnutky a motivy jsou směr, kterým se lidé orientují, poté ho aktivují na aktivitu a na ní ho udrží. Tyto síly se ukazují jako motivované činnosti a jednání (Bedrnová, Nový, 1998).

Motivace je dle Bedrnové a Nového (1998, str. 221) významná v tom, že působí ve třech rovinách zároveň. V první rovině v rovině směru. Tato rovina člověka namotivuje a určí jeho směr nebo také daný směr odklání. V praktickém životě se užívají tyto výrazy „chci to a to“, „toužím po tom a po tom“, „nezajímá mne to či toto“ apod. Druhá rovina je rovina intenzity, která je podmíněná silou, intenzitou či úsilím dosažení cíle. Užívají se výrazy jako „celkem bych chtěl...“, „velice toužím po...“, atd. Poslední, a to třetí rovina, je rovina stálosti. Vyjadřuje schopnost člověka zdolat různé zábrany, překážky či neúspěchy, které jsou při vykonávání motivované činnosti.

1.1 Motiv, stimulace a stimul

Základními pojmy v problematice motivace jsou motiv, stimulace a stimul. Tyto pojmy jsou velmi důležité znát při správném motivování lidí. Motiv je příčina chování člověka, stimulace je psychický proces prostřednictvím motivační změny a stimul provádí změny v motivaci člověka. (Bedrnová, Nový, 1998).

Motiv

Motiv je zvláštní jednotlivá vnitřní psychická síla. Představuje ji popud či pohnutka. Také ho můžeme brát jako příčinu či důvod určitého chování člověka. S pojmem motiv je úzce spojený pojem nasycení. Nasycení je bráno jako cíl motivu, tedy dosažení

tohoto cíle nebo uspokojení pocitu. Motiv v psychice určuje směr, intenzitu a perzistenci. Je také určeno, že v psychice člověka může působit i několik motivů souběžně. Tyto motivy se mohou ubírat i nemusejí stejným směrem. Platí zde ale, že zda motivy jdou stejným nebo podobným směrem, navzájem se upevňují, a pomáhají tak lépe docílit činnosti. Naopak opačný směr souborů motivů tyto činnosti narušují, či úplně znemožňují činnost dokončit (Bedrnová, Nový, 1998).

Stimulace

Odlišením pojmů motivaci a motiv musíme také rozlišit podobná slova, avšak významově jiné pojmy, a to je stimulace a stimul. Stimulace může mít různé projevy a způsoby. Ve srovnání s motivací má stimulace vliv na vnější psychiku člověka, v tomto dopadu dochází ke změnám psychických procesů prostřednictvím motivační změny, mnohdy prostřednictvím konáním jiného člověka (Bedrnová, Nový, 1998).

Stimul

Dle Bedrnové a Nového (1998) je stimul podnět, který spouští různé změny v motivaci člověka. Stimul bývá rozdělován do impulsů (vnitřní) a incentive (vnější).

Impulsy jsou endogenní, vnitřní, intrapsychické podněty, které oznamují změnu v těle nebo mysli člověka. Impulsy jsou také stavy těla, které aktivují určitý motiv, například bolest zubu donutí člověka jít k zubnímu lékaři.

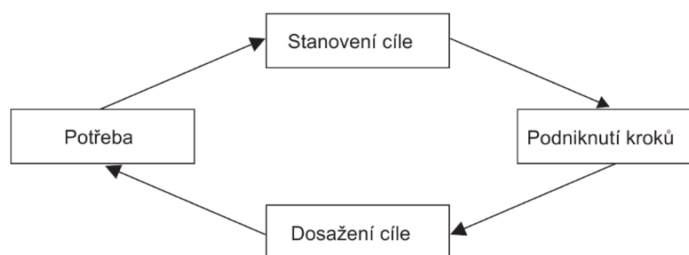
Incentivy jsou vnější, exogenní podněty z vnějšku člověka. Vztahují se k vrozeným nebo naučeným impulsům člověka. Například pochvala za dobře vykonanou práci či možnost kariérního růstu za dobré výsledky.

Impuls nebo incentive může být takřka cokoli. Co bude skutečně impuls nebo incentive si člověk určí sám. Záleží na charakteru každé osobnosti.

1.2 Proces motivace

Na obrázku číslo 1 vidíme model procesu motivace. Model ukazuje potřebu se dopracovat ke svému přání nebo něčeho dosáhnout. Následně jsou stanovené cíle, které mají uspokojit tato přání a požadavky. Po stanovení cílů jsou podniknuty určité kroky, aby byly dosažené cíle potřeby. Po dosažení cíle je tato potřeba uspokojena. Do

budoucná je velká pravděpodobnost opakování v chování u podobné potřeby, která byla splněna. Proces se nazývá upevňování přesvědčení. Zda-li se cíl neuskuteční (není ho dosaženo), není pravděpodobné jeho zopakování (Armstrong, 2007).



Obrázek 1 Proces motivace (Zdroj: Armstrong, 2007, str. 220).

1.3 Typy motivace

Armstrong (2007) říká, že dle Herzberga a kol. lze rozdělit typy motivace na vnitřní a vnější. Vnitřní motivace je uvnitř člověka a dělí se na autonomii, dokonalost a účel. Vnější motivace se týká motivování jako odměny, tresty, kritiky. Podrobněji v subkapitole vnitřní motivace a vnější motivace.

Vnitřní motivace

Armstrong a Teylor (2015) tvrdí, že v případě možnosti rozvíjet se, dosáhnout úspěchu nebo vytoužené kariéry, se jedná o vnitřní motivaci. Člověk má dobrý pocit z dobře vykonané práce, práce je pro něj důležitá, zajímavá a váží si ji. Decia a Ryan, 1985 tvrdí, že tato motivace je podložena na tom být způsobilý dělat, jednat, rozhodovat o své práci, a tím dosahovat dobrých výsledků. Pink 2009 zase doporučuje manažerům vyzkoušet nárůst motivace u zaměstnanců ve třech opatřeních:

- **autonomie** – zaměstnanci si určí svoje plány a cíle se zaměřením na výsledky než na vykonávání práce.
- **dokonalost** – pomoc zaměstnancům k jejich zdokonalení a společné sledování jejich pokroků.
- **účel** – důležité je zaměstnancům vysvětlit, proč a jak se co dělá pomocí předání správných a kvalitních instrukcí a návodů (Armstrong, Taylor 2015).

Vnější motivace

U vnější motivace lidí se jedná o to, abychom lidi dobře motivovali k vykonání práce, například odměny, povýšení, také naopak tresty a kritika. Tento motivátor může mít dobrý účinek, je zde ale riziko, že účinek nebude dlouhodobý (Armstrong, Taylor 2015).

2 Motivační teorie

V této kapitole se budu zabírat vybranými motivačními teoriemi. Tyto teorie jsou buď teorie instrumentalisty, teorie zaměřené na obsah, kde je významná Maslowova hierarchie potřeb, Herzbergův dvoufaktorový model a teorie zaměřené na obsah, která je rozdělena na expektační teorii, teorii cíle a spravedlnosti (Armstrong, Taylor, 2015).

2.1 Teorie instrumentalisty

Slovo „instrumentalita“ znamená, že při vykonání jedné věci můžeme začít další. Tato teorie ve své nejhrubší podobě tvrdí, že lidé vykonávají práci pouze kvůli penězům. Člověk je motivován k práci jen, když odměna a tresty budou navázány na jeho pracovní výkon. Tato teorie je stále používána, může být i úspěšná, a to díky výlučné kontrole systému a nerespektu lidských potřeb. Může být velice ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky, které tato teorie nezohledňuje (Armstrong, 2007).

2.2 Teorie zaměřené na obsah

Cílem teorie zaměřené na obsah, tedy na teorie potřeb, je rozpoznat motivační faktory. Autoři, zabývající se teoriemi zaměřené na obsah, jsou dle Armstronga a Taylora (2015) Maslow, Alderfer, McClland, Herzberg a další. Tito autoři vycházejí z toho, že motivace jsou potřeby. Když se potřebě nevyhoví nebo se neuskuteční, je tato potřeba v nerovnováze. Rovnováhu lze opět obnovit tím, že stanovíme cíle, uspokojíme danou potřebu, zvolíme vhodné chování, díky kterému uspokojíme stanovené cíle a potřeby.

Maslowova hierarchie potřeb

Mezi nejvýznamnější autory prvních teorií motivací byl americký humanistický psycholog Abraham H. Maslow. Maslowova pyramida, která je na obrázku číslo 2, rozděluje potřeby do 5 skupin, které jsou nad sebe vzestupně uspořádány. Spodní dvě potřeby jsou fyziologické potřeby (kyslík, potrava, voda) a potřeba bezpečí či jistoty (ochrana proti nebezpečí). Tyto potřeby jsou brány jako nižší potřeby neboli nedostatkové. Ostatní potřeby jako jsou sociální potřeby (láska, přátelství, přijetí), potřeba uznání (úcta, respekt, sebedůvěra, svoboda, nezávislost) a sebeaktualizace (sebenaplnění, rozvíjení schopností, pozornosti, ocenění) jsou potřeby vyšší neboli růstové (Tureckiová, 2004).

Dle Armstronga (2007) Maslowova teorie motivace říká, když uspokojíme potřeby nejnižší, stávají se prioritními potřebami potřeby výše. Tedy pokud uspokojíme potřebu fyziologické potřeby, soustředíme se na potřebu bezpečí atd. Pozornost člověka je tedy upřena na vyšší a vyšší potřeby. Avšak nejvyšší potřeba seberealizace (sebeaktualizace) nemusí být uspokojena nikdy. V případě uspokojování nejvyšších potřeb při práci dochází k nejsilnějšímu stimulu, narůstá na síle, nižší potřeby zase oslabují. Toto neplatí u práce, která je rutinní nebo nekvalifikovaná. Koncept za účelem jednotné teorie abstrahuje od rozdílů mezi jednotlivci v oblasti motivace. Maslowova teorie bývá často kritizována z několika důvodů. Jeden z nich je, že teorie mnohdy není vůči lidem pružná. Lidé mohou mít různé priority a vyvíjet se odlišně od hierarchie, což není mnohdy přípustné.



Obrázek 2 Maslowova teorie hierarchie potřeb (Zdroj: Tureckiová, 2004, str. 59)

2.3 Herzbergův dvoufaktorový model

Herzberg a kol. (1957) vytvořili model satisfaktorů a dissatisfaktorů na podstatě pramene spokojenosti a nespokojenosti s prací u zaměstnanců, jako jsou účetní a technici. Počítali s tím, že tito zaměstnanci umí přesně stanovit a říci podmínky, které jsou u jejich práce uspokojující, nebo naopak neuspokojující. Poté se jich dotazovali na to, kdy se cítili v práci výjimečně dobře, nebo naopak špatně, také ho ale zajímalo, jak dlouho tento pocit trval. Zjistili, že v období „dobrých“ byli nejčastěji zaměstnanci povýšení, pochváleni či dostali jiné uznání. V dalším období, a to „špatném“, byla nejčastější příčina podniková politika, kontrola a vedení (Armstrong, 2007).

Dvořáková (2012) Herzberovu teorii rozděluje do dvou faktorů, které mají rozdílné postavení a funkce v procesu motivace. První z nich je faktor hygieny. Vstupuje vždy, když proces vede k nespokojenosti lidí. Například nízké mzdy, personální řízení či jistota pracovního místa. Naopak při spokojenosti lidí nevstupují do procesu aktivně nebo vůbec. Druhý z faktorů je faktor vnitřního motivátoru pracovních potřeb. Zda jsou motivátory pozitivní, jsou tyto potřeby impulsem k pracovnímu výkonu, díky tomu představuje nejúčinnější složkou motivace k vykonání práce.

2.4 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřená na proces dává důraz na psychologické procesy. Tyto procesy působí na motivaci, a také na základní potřeby člověka. Procesy jsou vnímány jako způsoby, jak lidé vnímají prostředí, kde pracují. Teorie Malowova a Hezbergova zpochybnil extenzivní výzkum, který soudí, že nejsou tolik přiměřené k motivaci. Pro motivování lidí jsou instrukce z teorie mnohem realističtější. Užívané postupy jsou: očekávání (expektační), dosahování cílů (teorie cíle), a také pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti). Procesy budou rozebírány dále jednotlivě v dalších subkapitolách (Armstrong, 2007).

Teorie očekávání

Teorie byla původně formulována dle Vroomema (1964) tak, že očekávání je založeno na stávajících zkušenostech. Člověk se dostává do nových situací, kde může dojít ke snížení motivace způsobené nezkušeností s dosavadními zážitky. Proto často dochází ke snížení motivace. Mezi výkonem a výsledkem je možná motivace jen tehdy, když se vyskytuje vnímaná souvislost a cíl je určen jako instrument uspokojení potřeb. To znamená, že nějaká pobídka funguje pouze tehdy, když hodnota úsilí stojí za vykonanou odměnou a spojení je zřetelné (Armstrong, 2007).

Armstrong (2007) ve své knize píše o tom, že teorie byla dále rozšířena Porterem a Lawlerem (1968) do dvou faktorů, které vymezuje úsilí vložené do práce lidí. První faktor je uspokojení potřeb, jistot, uznání do té míry, kdy hodnota odměny uspokojuje lidské potřeby. Zadruhé vnímání člověka závisí na následcích úsilí. Samostatné úsilí ale nestačí. Správný výsledek úsilí musí být efektivní. Ke splněným úkolům a úsilím

existují ještě dvě proměnné. Tyto proměnné jsou schopnost (manuální zručnost, znalosti, inteligence) a vnímání role (přání jedince, co by měl dělat).

Teorie cíle

Teorii dle Armstronga (2007) zformuloval Latham a Lock (1979). Tvrdí, že jsou-li člověku určeny speciální cíle motivace, a výkon je vyšší. Složitější cíle musí být odsouhlaseny a podporovány manažery. Pro zachování motivace a dosažení vyšších cílů je důležitá zpětná vazba.

Teorie spravedlnosti

Teorii definoval dle Armstronga a Taylora (2015) Adams (1965). Zaobíral se tím, jak pracovníci vnímají to, jak se s nimi zachází s porovnáním s dalšími pracovníky. Lidé hodnotí svoje odměny ve vztahu k jejich úsilí nebo kvalifikaci, kterou porovnávají s ostatními pracovníky. Zda je hodnocení špatné, vnímají to jako nespravedlnost.

Dle Bedrnové a Nového (1998) je teorie spravedlnosti fenomén v sociálním srovnávání. Pracovník srovnává svůj vklad do práce s ostatními pracovníky. Srovnává svoje efekty, které přináší s tím, co přináší jeho spolupracovníci. Efekty jsou v tomto případě peníze, které získají pracovníci za vykonanou práci, také uznání při práci nebo náklonnost nadřízeného. Když pracovník zjistí, že tyto efekty jsou s ostatními v nerovnováze, bude chtít nerovnosti odstranit.

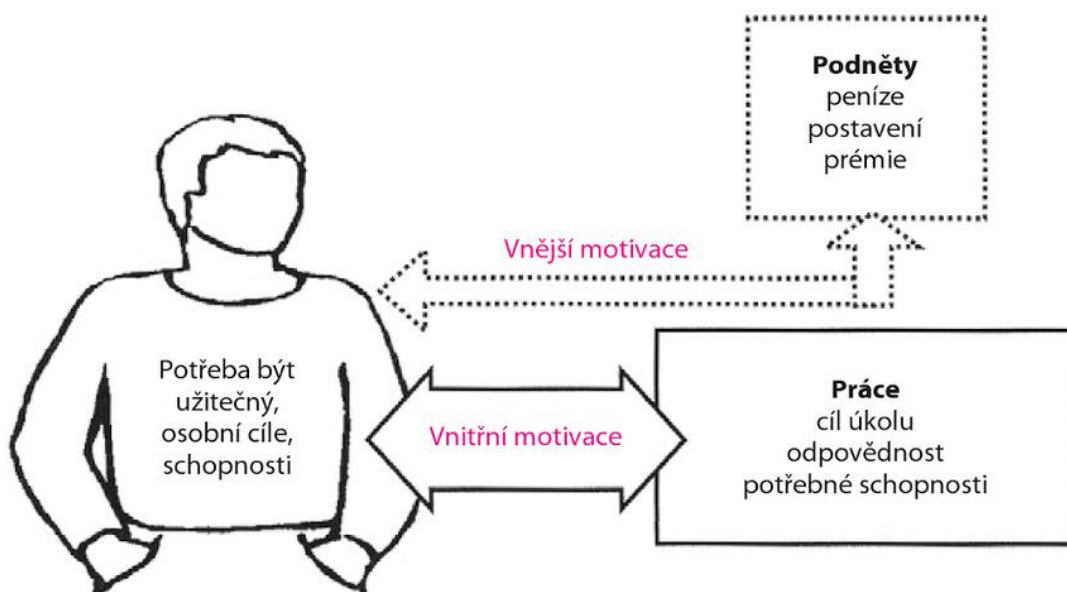
3 Motivace pracovníků

Způsobilst správně a efektivně motivovat své zaměstnance pomáhá manažerům potlačit fluktuaci, absenci a nízkou kvalitu práce. Manažeři by měli být schopni emocionální inteligence, empatie a měli mít zkušenosti s řízením kolektivu lidí. Motivování pracovníků nezáleží pouze na kvalitě vedoucích pracovníků, ale také na přístupu podniku k nim. Lidé si společnost vybírají, a v ní nadále zůstávají díky dalším aspektům. Tyto aspekty jsou například mzda, výhody pro zaměstnance, možnosti pracovních dob, pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, správná motivovanost k výkonu práce a komunikace. Nejen tyto aspekty jsou klíčové pro vstup nových zaměstnanců do firem (Niermeyer, Seyffert, 2007).

Motivace patří k nejdůležitějším úkolům vedoucího pracovníka a firmy. Základním rozdělením je motivace vnitřní a vnější (Daigeler, 2008).

Vnitřní (intrinsická) motivace – vztahuje se k obsahu a cílům, vyvolává skutek. Nejdůležitější předpoklad je zjištění, co pracovník žádá, a to požadovat za důležité, pokud je to v souladu s normami a cíly podniku. Atraktivní činnost, odpovědnost, rozšiřování schopností, kvalifikace, získání uznání jsou všechno faktory, které ovlivňují vnitřní motiv (Daigeler, 2008).

Vnější (extrinsická) motivace – pro dosažení cíle pracovníci žádají různé podněty. Provedení práce se stává prostředkem získání různých výhod. Může dojít až k tomu, že pracovníkům nezáleží na náplni práce, ale záleží jim pouze na tom, že jim roste plat. Vedoucí by měl tuto situaci rozpoznat a vnější motivaci ztlumit. Je nutné vytvoření podmínek pro to, aby se snažili pracovníci motivovat sami (Daigeler, 2008).



Obrázek 3 Vnitřní a vnější motivace (Zdroj: Daigeler, 2008, str. 65)

3.1 Motivace spojená s penězi

Peníze jsou hlavní složkou odměn a motivace zaměstnanců. Za peníze si lidé mohou pořídit to, co si přejí a co potřebují. Když lidé nemají dostatek, peněz jsou nespokojení, ale naopak to nemusí znamenat, že lidé s dostatkem peněz jsou spokojení. Jedná se především o zaměstnance s pevným platem, kde dochází k tomu, že si zvyknou na množství peněz a žádají více, nebo více odměn. Po přidání, nebo získání jakékoliv odměny navíc jsou spokojeni a jsou motivováni k lepším výsledkům. Zaměstnance to velmi často za okamžik přejde, a poté jsou dále nespokojení (Armstrong, 2007).

Je dobré poznačit, že každý člověk je jinak motivován. Některým lidem stačí výše mzdy, jiným uznání, pochvaly, dobré pracovní podmínky, vztahy na pracovišti atd. Nelze tedy s přesností říci, že peníze motivují všechny zaměstnance stejně. Zaměstnanec může mít dobré peníze za vykonanou práci, ale ve špatném prostředí se špatnými kolegy nebude toto práci vykonávat. Může dojít k poklesu výkonu či motivace, také se může stát, že z pracovního místa (firmy) odejde úplně (Armstrong, 2007).

Někdy však výše mzdy i s nespokojeností v práci zaručuje, že zaměstnanec neodejde. Zapříčiní to, že zaměstnanec potřebuje peníze k životu „normálního“ života, bez finančních problémů. S tímto se často setkáváme, kdy zaměstnanci sice nejsou spokojeni s náplní jejich práce, pracovními podmínkami, ale výše mzdy je na pracovní pozici udrží.

Větší peníze za vykonanou práci také znamenají, že o tuto pozici má zájem mnohem větší množství lidí. Toho mohou využít i zaměstnavatelé, kteří si mohou diktovat koho přijmout a koho ne. Pracovníky to také může motivovat si pracovního místa více vážit (Armstrong, 2007).

3.2 Motivace a výkon pracovníků

Nejdůležitější spojení je mezi motivací a výkonností pracovníka. Motivace není jediným faktorem pro působení na pracovní výkon. Dalšími faktory pro motivaci pracovníků jsou například schopnosti, které stanovují pracovníkův posuzovací potenciál. K tomu můžeme přiřadit i další vnější podmínky, jako je technické a technologické vybavení pracoviště (Bedrnová, Nový, 1998).

Postradatelné pro pracovní proces je dlouhodobý výkon, kterého musíme dosahovat v celém pracovním procesu. Často se stává, že nastane tzv. „přemotivovanost“, což znamená v některých případech i selhání pracovního výkonu. Stává se to hlavně u krátkodobých či jednorázových výkonů, například u výběrového řízení Assessment Center Method, kde se uchazeči snaží vydat co nejlepší výkon, což je v této situaci velmi obtížné. Často se liší od optima. Naopak v pracovním procesu je třeba vykonávat výkon průběžně optimální, určen dle norem. Pracovníci s výrazně lepším pracovním výkonem pro práci často ztrácejí motivaci, jelikož pracují s menším úsilím. Naopak pracovníci s nižším pracovním výkonem pracují často přes svoje síly s větším nasazením, a to pro ně nemusí být snesitelný (Bedrnová, Nový, 1998).

Velmi důležité je vybrat si správné normy, které musí vhodně stanovit na daný pracovní výkon, přijímat vhodné pracovníky se správnými kvalifikačními procesy a stále stimulovat jejich motivaci (Bedrnová, Nový, 1998).

Důležitá je vysoká úroveň pracovního výkonu v konečné pracovní činnosti v organizaci. Vlastnosti vložené práce ovlivňují především vzájemné působení vnitřních podnětů a vnějších bezprostředních pobídek k vykonávání určité činnosti. Podněty působí společně nebo proti sobě. Vztahy závisí na individuálních potřebách, postoji k práci nebo normami jednání. Změny směrem, které jsou pro firmu žádoucí, jsou možné díky vytvoření soustavy nástrojů řízení orientované na pozitivní složky motivace. Výsledný efekt není závislý pouze na úsilí (síla k vytvoření efektu) (Dvořáková, 2007).

3.3 Vztahy na pracovišti

Sociální vztahy na pracovišti slouží především k vyhovění sociálních potřeb člověka. Týká se například potřeb sociálního kontaktu, potřeby přijímat a poskytovat pomoc, chtít někoho ovládat či někomu se podřizovat (Pauknerová, 2012).

Vztahy na pracovišti se dělí na formální a neformální. Formální jsou takové, které plynou z organizační struktury a jsou definovány normami a pravidly daného pracoviště. Formální vztahy na pracovišti se stanou neformálními, když pracovníci začnou mezi sebou komunikovat, nebo naopak se komunikaci mezi dalšími pracovníky vyhýbat (Pauknerová, 2012).

Vztahy rozvíjející se v rámci začlenění pracovníka do sociálních skupin jsou vztahy vzájemných nároků, odpovědnosti, spolupráce, pomoci a vztahy konkurence. Lze je také možné vidět jako vztahy mezi vedoucími a vedenými pracovníky a vztahy mezi spolupracovníky na stejné úrovni sociálních pozic (Pauknerová, 2012).

Podle Koubka, 2011 vztahy v podniku vznikají mezi:

- **zaměstnanci a firmou** - upravené dle zákona, smluv a pracovními řády,
- **vedoucími a podřízenými** – upravené smlouvou, předpisy a pracovním řádem,
- **zaměstnanci, zákazníci a veřejností** – upravené firemními pravidly či pracovním řádem,
- **kolegy** – často neformální, neregulovány žádnými předpisy ani smlouvami, někdy však mohou být upraveny firemními pravidly.

Pracovní vztahy ovlivňují firemní cíle, kde uspokojivé vztahy na pracovišti mají velmi vysoký pozitivní vliv na výkon pracovníků. Naopak špatné prostředí ve firmě odráží neuspokojivé, demotivující výkony pracovníků, kde dost často dochází ke konfliktům, stávkám a hádkám. V takové společnosti se špatně plánují personální činnosti a stanovují cíle (Koubek, 2011).

3.4 Pracovní prostředí

To, co ovlivňuje pracovníka v jeho práci, je souhrn všech materiálních podmínek pracovních činností. Při nepříznivosti pracovního prostředí pracovníci mohou být velmi

demotivováni a mnohdy mají k práci odpor. Pracovník v nepříznivém prostředí musí vykonat větší energii na vykonání své práce. Stává se, že mají pracovníci mnohem více pracovních či morálních problémů, a také mají k firmě špatný vztah (Měrtlová, 2014).

Předpoklady pro dobré pracovní prostředí jsou dle Měrtlové, 2014: prostorové řešení pracoviště (poloha, prostory, plocha – jeden zaměstnanec minimálně 2 m² podlahové plochy), fyzikální podmínky (ovzduší, teplota, vlhkost, vzduch, světlo, hluk, mikroklima) a sociálně-psychologické podmínky práce (spojení s kolegy, vztahy k vedení).

Výkon, zdraví, získávání pracovníků a pracovní pohoda je velmi ovlivňována pracovním prostředím. Technologie organizace, stroje, vybavení, suroviny, materiál, zařízení jsou důležité pro to, aby se zaměstnanec cítil v práci dobře a byl motivován k lepším výsledkům a výkonům (Koubek, 2011).

3.5 Pracovní doba

Pracovní doba vymezuje užití pracovníka, jeho volný čas, životní úroveň a spokojenost s mimopracovními potřebami. Pracovní doba je nastavena dle zákoníku práce, který musí zaměstnanec i zaměstnavatel dodržovat. Stanoví délku pracovní doby, režimy, dobu na oddech a intervaly mezi směnami (Měrtlová, 2012).

Pracovní režim je dán povahou práce a je na organizaci, jaký typ pracovních režimů si zvolí. Pracovní režimy jsou buď přetržité (jednosměnný, dvousměnný a třisměnný), či nepřetržité (Měrtlová, 2012).

Koubek, 2011 dělí pracovní režimy na:

Přesčasovou práci, pohotové dražší získání pracovníků bez přijímání nových na urgentní úkoly. Často se stává, že nutnost přesčasové práce narušuje soukromé plány pracovníků, z toho důvodu opakované přesčasové práce jsou pro pracovníky demotivující.

Směnová práce pomáhá firmě při rychlejšímu splnění termínů objednávek, a také je důležitá při konkurenčním boji. Práce na směny není v naší zemi moc oblíbená, také je pro firmu nákladnější, z důvodu práce v noci a o víkendu.

Práce na částečný úvazek je v zahraničí velmi často používaná. Je to jedna z možností pracovat pro ty, kteří nechtějí nebo nemohou pracovat na plný úvazek. Snadné získání pracovníků pro sezónní práce, kdy firma nechce vytvářet nové pracovní místo na plný úvazek. Lidé, kteří nemohou pracovat na plný úvazek, jsou díky částečnému úvazku motivováni k práci.

Pružná pracovní doba velmi přispívá k motivaci pracovníků. Díky pružné pracovní době si mohou zaměstnanci práci upravit dle svých možností. Nevýhodou však je, že zaměstnanci v nutný čas (pracovní schůzky) nejsou na své pozici přítomni.

Sdílení pracovního místa dvěma nebo více pracovníci, kteří se zaváží plnit určitou pracovní pozici. Mezi sebou rozhodují, kdo bude pracovat, a podle toho rozdělují odměnu za práci. Pro zaměstnance výhodné, mohou si sami určit, jak často budou pracovat a kolik poté budou mít volného času. V naší zemi není příliš používáno.

Distanční práce (domácká práce) bývá v naší zemi čím dál více užíváno. Pracovník do firmy vůbec fyzicky nedochází, pracuje z domova a s vedením komunikuje elektronicky. Distanční práci lze kombinovat také s klasickým úvazkem. Není určena přesná doba práce a je velmi pružná. Společnost díky domácké práci zaměstnanců šetří náklady na energie a provoz (někdy se však s nimi o tyto náklady dělí). Velmi výhodná je pro ženy v domácnostech, na mateřské dovolené, kdy si sami určí čas práce, a fyzicky jsou stále doma. Také pro zaměstnance, kteří bydlí v jiné zemi, nebo daleko od místa hlavní centrály, vedení společnosti. Samozřejmě pracovník musí splnit pracovní požadavky. Tato práce je velmi motivující pro zaměstnance, kteří by jinak nemohli do práce docházet. Díky tomu v práci zůstanou a nehledají si jinou, kde by jim distanční práci umožnili.

Smlouva na roční počet pracovních hodin, která se využívá především v sezónních pracích. Jsou dvě varianty. Práce na dohodnutý rozsah hodin a práce na plný úvazek, kde se s firmou dohodne, že odpracuje více hodin ve vytížených dnech.

Pracovní dobu určuje zaměstnavatel po domluvě s odbory. Nejpoužívanější rozvržení pracovní doby je rovnoměrné, která je rozdělena do 5 pracovních dnů a maximálně 9 hodin denně. Když však rovnoměrné rozvržení nevyhovuje (prodávačka, zemědělci), používá se nerovnoměrná pracovní doba, kde délka pracovní směny je sice více jak

9hodin, ale nepřesahuje hodin 12. Zahájení a skončení pracovní doby určuje zaměstnavatel a také ji zaznamenává (Niermeyer, 2007).

3.6 Mzdy

Mzda patří k jednomu z faktorů odměňování zaměstnanců. Výše mzdy určuje, jak kvalifikované zaměstnance chceme přijímat, povzbuzuje k výkonu práce a zajišťuje mzdové rozdíly uvnitř společnosti. Firma by se měla rozhodnout, jaké formy mezd bude mít, o dalších motivujících složkách mzdy.

Formy mezd

Měrtlová, 2014 tvrdí, že určení mzdové formy není v žádném zákoně definována. Firma tedy musí ve svých směrnících určit, jakou formu mzdy bude mít, a předem na ni zaměstnance upozornit, aby věděli, jak budou za svoji vykonanou práci hodnoceni. Jsou to formy:

Časová mzda nebo také základní, je určena hodinově, týdně nebo měsíčně. Mzdový tarif určuje cenu vykonané práce. Zaměstnavatel by měl spravedlivě určit výši sazby, aby zaměstnanci správně a efektivně plnili dané úkoly. Vypočítá se tak, že tarif práce vynásobíme množstvím hodin v práci.

Úkolová mzda je velmi používaná. Pracovník dostává peníze za množství vykonané práce. Pracovníci jsou motivováni k vyššímu výkonu práce za účelem získání vyšší mzdy. Výše mzdy se vypočte množstvím vykonané práce krát norma na kus či hodinu.

Podílová mzda závisí na množství prodaných výrobků či služby. Zaměstnanec je motivován k prodeji za účelem vyšší mzdy.

Kombinovaná mzda je používána při podílové mzdě, kde pracovník dostává základní mzdu a k tomu při dobře vykonané práci pohyblivou sumu peněz ke mzdě navíc z podílů vykonané práce.

Ke mzdě zaměstnanci dostávají dále další složky mzdy, jako jsou příplatky (osobní, noční práce, víkendy, přesčas, svátek, vedení), další odměny a prémie. Tyto složky jsou pohyblivé a zaměstnance často motivují k výkonu práce navíc (Měrtlová, 2014).

3.7 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody, neboli benefity jsou dle Dvořákové, 2012 velmi důležité k získávání, udržení a motivaci pracovníků. Benefity znamenají zaměstnanecké výhody, na které nepřispěje stát, a nejsou dány zákonem. Zahrnují rozsáhlou škálu služeb, zboží, péče, požitků, které zaměstnanec dostane od zaměstnavatele ke mzdě navíc. Mají peněžitou a nepeněžitou podobu. Jsou poskytovány plošně, nebo individuálně.

Charakteristické znaky výhod pro zaměstnance jsou dle Dvořákové, 2012 takové, které nejsou závislé na zásluhách, nepovzbuzují ke krátkodobému zaměstnaneckému výkonu, nejsou pro všechny stejně výhodné, jsou jiné v různě velkých podnicích, jsou poskytovány dle kolektivní smlouvy, pozitivně ovlivňují pracovní spokojenost a motivaci zaměstnanců.

Podnik má za cíle poskytnout atraktivní soubor benefitů pro zaměstnance, aby byl schopen konkurovat všem ostatním zaměstnavatelům a získal nejlepší pracovníky, uspokojil potřeby svých stávajících pracovníků a upevňoval jejich loajalitu k podniku. Jaké benefity a v jaké míře je zaměstnavatel bude rozdávat svým zaměstnancům také závisí na ekonomické situaci podniku a jak budou ovlivněny strategie a cíle podniku (Kociánová, 2010).

Odborník pan Tomáš Hunal ze společnosti PwC ČR ve článku pro idnes.cz vysvětluje situaci benefitů v České republice. Benefity mají různý charakter, některé z nich jsou výhodné jak pro firmu (daňově odčitatelné), tak i pro zaměstnance. Benefity jsou velkou součástí odměn pro zaměstnance a po celou dobu mají motivační charakter. Mezi nejposkytovanějšími výhodami jsou týden dovolené navíc, služební zařízení, příspěvek na občerstvení, vzdělávání, rekvalifikace, pracovní pomůcky a penzijní připojištění. Podle údajů PwC ČR penzijní připojištění nabízí až 68 % firem (Hovorková, 2018).

Může se stát, že zaměstnanci si ani neuvědomují, že dostávají různé benefity a necení si jich. Důležitá je pro to komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Výhody musí být pro zaměstnance atraktivní a mají odpovídat požadavkům zaměstnanců. Také je nutné pracovníkům stále opakovat, jaké mají benefity, připomínat jim je, aby si jich vážili. (Kociánová, 2010).

3.8 Komunikace

Ve všech sférách života je komunikace velmi významná. Velmi důležitá je v pracovním prostředí, kde komunikace stanovuje odpovídající dělbu činností, správnou výměnu informací mezi pracovníky, vymezuje spolupráci a vztahy na pracovišti. Předání a přijetí informací záleží na všech zúčastněných a na jejich vztazích. Komunikace v pracovním prostředí utvrzuje spolupráci, ovlivňuje motivaci, dává prostor k vymezení nápadů a informací a předchází nejasnostem (Pauknerová, 2012; Devito, 2008).

Komunikace není pouze slovní psaný nebo mluvený projev, další možnosti předávání zpráv mohou mít tyto formy:

- **verbální** – slovní projev (psaný a mluvený),
- **neverbální** – zvýraznění významu slov (gesta, postoj těla, výraz obličeje),
- **„komunikace činy“** – dohodnuté chování (Tureckiová, 2007).

Dle Armstronga 2007 má být analýza vnitropodnikové komunikace založena na tom, co chce říci vedení společnosti, co chtějí slyšet jejich zaměstnanci a na problémech při přijímání a sdělování informací mezi nimi.

Pracovní skupině může k motivaci k práci škodit velké rozdíly v sociálním umístění členů pracovních skupin, špatné hodnocení, odměňování a nadržování určitým členům lidí. Následky pak bývají pokles výkonnosti, motivace, vztahů v pracovních skupinách a spokojenosti pracovníků. Tyto problémy mohou zapříčinit demotivaci zaměstnanců a nespokojenost v jejich práci a časté výměně zaměstnanců (Pauknerová, 2012).

4 Spokojenost pracovníků

Dle Armstronga (2007) spokojený zaměstnanec žádá vyšší plat, objektivní odměňování nebo pracovní úspěchy. Spokojenost pracovníků hlavně závisí na jejich potřebách a předpokladech na pracovním prostředí. Je to tedy vztah ke své práci, který může být pozitivní či negativní. Spokojenost pracovníků v práci vede ke zlepšení výkonů, naopak vysoký výkon vede ke spokojenosti pracovníků. Neznamená to však, že ten, kdo odvádí vysoký výkon, je vždy spokojený, a ten, kdo je spokojený, že odvádí vysoký výkon. Je třeba pracovníky motivovat k lepším výkonům. Motivace může probíhat zvnějška nebo vnitřně pocitově různými odměnami, které souvisí s jejich pracovním výkonem. Někteří lidé jsou však spokojeni se svým výkonem a není možné je jakkoliv inspirovat k lepším výkonům.

Pracovníci jsou ve firmě spokojeni, když se o ně firma dobře stará. Předpoklad dobře vykonávané práce je využití potenciálu pracovníka. Vykonání dobře provedené práce pak vystupuje jako uspokojení pracovníků, pocit radosti či uplatnění ve firmě. Může však nastat situace, kdy pracovníci nemají potřebu vykonávat dobře cíle. Lze je pojmout do tří interpretací dosažení spokojenosti. První je popis stavu, druhý je hnací síla a třetí bariéra. Spokojenost pracovníků je obvykle spojená s podmínkami, jako je možnost pracovního postupu, finanční odměnou, vlastnosti nadřízeného vedoucího a spolupracovníků, starost o pracovníky, zázemí, benefity. Chyba je také, když pracovníci nemají příliš vysoké nároky, to poté snižuje motivaci k práci jak u jednotlivce, tak přenesením na celou skupinu (tým) pracovníků. Manažeři by se měli snažit toto chování zachytit co nejdříve a z pracovního prostředí odstranit. Znalost spokojenosti pracovníků je velmi důležitá pro jejich vedení a udržení výkonu (Bedrnová, Nový, 1998).

Na to, zda je člověk ve své práci spokojen, působí několik faktorů. Obsahem těchto faktorů, které jsou proměnlivé a mají vliv na spokojenost a nespokojenost lidí. Záleží na mnoha okolnostech, jako je popis práce v různých oblastech, popis dílčích profesí a prostor, kde ji vykonávají, popis jednotlivce na tom, co preferuje. Další významnou řadu faktorů, které ovlivňují spokojenost a nespokojenost lidí, jsou vnější faktory. Tyto faktory tvoří finanční ohodnocení, pracovní postupy, skupiny a podmínky. Finanční ohodnocení má velký vliv na motivaci zaměstnanců, kde pro velké množství lidí je plat určující složkou. Sociální faktory, které jsou formální či neformální, určují pohodu či

napětí v pracovním prostředí. Fyzikální faktory – hluk, osvětlení, vzduch, poloha. Dalším faktorem, který ovlivňuje spokojenost a nespokojenost, jsou osobní faktory – stáří, pohlaví, vzdělání, praxe, inteligence atd. Všechny tyto faktory ovlivňují spokojenost zaměstnanců, kdy nepříznivé podmínky (nespokojenost) mohou znamenat demotivaci pracovníků a jejich častou fluktuaci (Štikar, 2003).

4.1 Zkoumání spokojenosti pracovníků

Dle Armstronga (2007) se zkoumá spokojenost pracovníků čtyřmi způsoby.

1. Za použití strukturovaných dotazníků – vytvoření dotazníků za pomoci psychologů a odborníků k zajištění kvalitního dotazníku. Rozdání všem pracovníků nebo pouze útvaru, kde žádáme zjistit spokojenost a vyhodnotit výsledky ankety (Armstrong, 2007).
2. Použitím rozhovorů – rozhovory mohou být volně diskutovatelné s širokým okruhem zaměření, nebo polostrukturované, kde se užívají body rozhovoru, kterých se to má týkat. Vzácně pak zcela strukturované. Rozhovory probíhají buď ve skupinách (rychlejší), nebo s jednotlivci (Armstrong, 2007).
3. Kombinace rozhovorů a dotazníků – nejideálnější způsob, kombinace kvantitativních údajů získaných z dotazníků spolu s kvalitativních údajů z rozhovorů. Je zapotřebí, aby dotazníky byly doprovázeny rozhovorem. Jde také diskutovat o dotazníku a jejich odpovědích (Armstrong, 2007).
4. Za využití diskusních skupin – lze využít u pracovníků v organizaci, kteří jsou reprezentativním vzorkem společnosti, jejichž názory jsou podstatné pro podnik. Skupina musí být informována, konstruktivní a spolehlivá (Armstrong, 2007).

Výsledky průzkumu by měly být pro podnik důležité. Podnik rozhodne, zda je potřeba učít nějakou změnu, co je potřeba udělat, aby byli pracovníci spokojeni. Dotazník ukazuje linii sledování, neukáže ale odpovědi. Výhodnější je tedy rozhovorové šetření a diskuze se skupinou a průzkum přesně daných podnětů (Armstrong, 2007).

5 Hodnocení

Každý zaměstnanec chce vědět, jak ho vnímá zaměstnavatel, a také každý zaměstnavatel žádá zprávu o tom, jaké má pracovníky, jak pečlivě vykonávají svoji práci, a zda plní hospodářské výsledky. K tomu, aby tyto informace zjistil, slouží hodnocení zaměstnanců. Zaměstnavatel zjišťuje to, jak pracovník provádí svěřenou práci, jaký vztah má k podniku a k dalším zainteresovaným stran. Po zjištění výsledků s pracovníky probere jejich výsledky. Nakonec hledá cesty ke zdokonalení výkonu a uskutečňuje opatření (Koubek, 2011).

Hodnocení má především tyto úkoly:

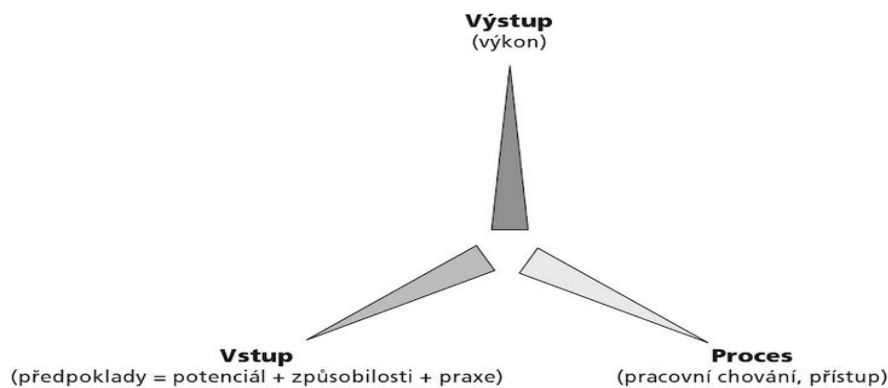
- zjistit silné a slabé stránky každého pracovníka,
- zdokonalovat pracovní výkon pracovníků,
- motivovat své zaměstnance k lepším výkonům,
- zajistit vzdělávání a rozvoj každého z pracovníků,
- rozpoznat potenciál pracovníků, a tím vylepšit jejich výkon,
- efektivně přidělovat podklady k vykonání práce svým pracovníkům (Koubek, 2011).

Tři podoby hodnocení pracovníků:

- **neformální hodnocení** – odehrává se v průběhu celého roku, zaměstnavatel pozoruje, jak zaměstnanec vykonává zadané úkoly, jeho činnosti a spolupráci s ostatními pracovníky (Měrtllová, 2014).
- **formální hodnocení** – systematické provádění hodnocení. Výsledky se zakládají do spisů a používají se pro další personální postupy (Měrtllová, 2014).
- **příležitostné hodnocení** – hodnotí se při okamžité potřebě, kdy nejsou k dispozici výsledky pravidelného hodnocení, například při výpovědi, pracovního postupu na vyšší pozici nebo při přechodu na jinou pracovní pozici (Měrtllová, 2014).

5.1 Oblast hodnocení

Efektivní hodnocení je dle Hroníka (2006) zaměřeno na tři oblasti hodnocení. Je zaměřeno na oblast výstupu, vstupu a procesu.



Obrázek 4 Oblast hodnocení (Zdroj: Hroník, 2006, str. 20)

Výstup

Díky své dobré měřitelnosti je nejčastějším ukazatelem výkon a výsledek. Výstup může mít přímé hodnocení, který lze početně vyjádřit nebo nepřímé hodnocení, které se hodnotí na základě stupnice (Hroník, 2006).

Vstup

Vstupem můžeme rozumět to, co pracovník do své práce vkládá, například znalosti, zkušenosti, a také kompetence, které dostane (Hroník, 2006).

Proces

Proces je mezičlánek vstupu a výstupu. Je to vlastně to, jaký mají pracovníci přístup ke své práci (Hroník, 2006).

5.2 Kritéria hodnocení

Po zjištění, že existuje velké množství metod hodnocení, musí tyto metody mít i různé množství kritérií. Například hodnocení výkonu je založeno na odměňování a hodnocení růstu pracovníků, jejich motivace je zase založena na pracovní schopnosti a chování

Kritéria hodnocení by měla splňovat požadavky jako je měřitelnost, objektivita, nezávislost, odpovídat nárokům na pracovní pozici, srozumitelnost, zřejmost a nesmí být příliš vysoká (Kociánová, 2010).

5.3 Zpětná vazba

Zpětná vazba pro zaměstnance je velmi důležitá. Zpětnou vazbu získává ten pracovník, co byl různou metodou nějak ohodnocen. Zpětná vazba může zaměstnance motivovat k lepším výsledkům a k výkonu kvalitnější práce. Je důležité získávat zpětnou vazbu od více stran a i několikrát ročně. Můžeme říct, že zpětná vazba se vztahuje k chování zaměstnanců nikoliv k jejich osobnosti. Zpětnou vazbou od druhých získáváme obraz o tom, jak hodnotí zaměstnance nadřízení. Také je důležité toto hodnocení přijmout.

U hodnocení poskytnuté sobě je nejpoužívanější metoda motivačně-hodnotícího pohovoru, kde si zaměstnanec sám sdělí, jak vykonává práci a co by měl zlepšit. Problém může být u pracovníků s nedostatečnou nebo naopak velkou sebekritikou. Tímto přístupem zaměstnanci mohou mít výsledky zkreslené a nemusí odpovídat skutečností (Hroník, 2006).

5.4 Metody hodnocení pracovníků

Mezi základní metody hodnocení pracovníků řadíme metody motivačně-hodnotící pohovor, řízení pomocí cílů, hodnocení pomocí norem, stupnice, hodnocení pomocí hodnotitelských zpráv a mystery shopping.

Metoda motivačně-hodnotícího pohovoru

V první části hodnotí zaměstnanec sám sebe. Je na hodnocení včas upozorněn, aby se mohl dobře připravit. Zaměstnanec se zamýšlí nad svojí vykonávanou prací. Zda ji dělá efektivně, nebo by se dalo něco změnit či zlepšit. Zamyšlení nad svým výkonem může zaměstnance motivovat na tolik, že začne usilovněji vykonávat zadané úkoly a cíle. Ve druhé části hodnotí pracovníka jeho nadřízený, který takto kontroluje plnění zadaných úkolů (Hroník, 2006).

Metoda řízení pomocí cílů

Tato metoda je orientována na budoucnost. Stanovuje cíle, plánuje akce a úkoly, kvalitě motivuje a dává zpětnou vazbu svým zaměstnancům. Je zformulován do cílů čeho chceme dosáhnout, nikoliv musíme. Cíle jsou rozpracované do dílčích úkolů a musí být smart a karat (Hroník, 2006).

Hodnocení na základě plnění norem

Uplatňuje se tam, kde jsou přiděleny pracovní normy k výkonu práce. Očekává se jejich splnění. S touto normou musí být pracovníci seznámeni a každý pracovník musí být na konci s touto normou porovnán (Koubek, 2011).

Hodnocení pomocí stupnice

Hodnotí se pomocí stupnice, kde lze snadno zjistit, který pracovník je lepší a který horší ve výkonu práce. Hodnocení probíhá buď slovně, nebo číselně. Pro toto hodnocení se využívá firemní formulář, kde je uvedena stupnice hodnocení, firemní údaje a osobní údaje pracovníků, podpisy. Tyto formuláře se zakládají a užívají v dalších personálních změnách (Koubek, 2011).

Hodnocení pomocí hodnotitelské zprávy

Nadřízený pracovník je většinou hodnotitel, který svému podřízenému dává pomocí volného nebo strukturovaného obsahu najevo jeho nedostatky, vady, ale i klady a předosti. Na konci spolu projednají cíle na zlepšení. (Měrtllová, 2014).

Mystery shopping

Toto hodnocení je anonymní hodnocení pozorováním na místě. Hodnotitel zůstává v anonymitě, aby ho žádný z pracovníků nerozpoznal od jiného zákazníka. Hodnotitel pozoruje jejich chování a přístup k zákazníkům. Zprávu o provedeném hodnocení dostává zaměstnanec ihned. Je hodně různých druhů, například i mystery calling. Velmi používaná tam, kde pracovníci mají přímý (blízký) kontakt se zákazníky, jsou tváří společnosti (Hroník, 2006).



PRAKTICKÁ ČÁST

6 Představení společnosti

Obrázek 5 Logo společnosti Lidl
Česká republika v.o.s (Zdroj: Lidl,

Společnost Lidl Česká republika v.o.s., se sídlem v Praze, je jeden z nejvýznamnějších obchodních řetězců v České republice. Lidl Česká republika v.o.s. je součástí velké skupiny obchodních řetězců Lidl a Schwarz-Gruppe spolu se společností Kaufland, která působí již ve 25 zemích Evropy a USA. Společníkem v Lidl Česká republika v.o.s. je společnost Lidl Holding s.r.o. Lidl Holding s.r.o. je také společníkem Lidl stravenky. Lidl Holding s.r.o. má jediného společníka a to společnost CE – Beteiligungs-GmbH (Německo). Toto uspořádání má Lidl v každé zemi, kde působí (MFCR, 2019).

Poslaní společnosti zní: „*Cílem naší obchodní činnosti je nabídnout našim zákazníkům zboží denní potřeby v nejvyšší kvalitě za nejlepší ceny.*“ (Lidl, 2019)

Nenabízí pouze potravinové zboží, ale také spotřební zboží, které poskytuje v tematických týdnech. V současné době mají více než 240 prodejen, spolu se 4 logistickými centry. Je také velmi významný zaměstnavatel díky více jak 11 000 pracovním místům v různých oblastech působení (Lidl, 2019).

Předmět podnikání

Společnost Lidl Česká republika v.o.s. má za předměty podnikání dle Rejstříku firem (2019) výrobu, obchod, služby, prodej lihu a lihovin. Součástí je také pekařství a cukrářství výborného pečiva. Také potřebné činnosti k vedení účetnictví a daňové evidence.

6.1 Historie

Začátky společnosti sahají do 30. let 20. století, kdy byla založen velkoobchod s potravinami V německém Heilbronn. První prodejna byla otevřena v roce 1973 v Ludwighafenu. Netrvalo dlouho a řetězec expandoval do celého Německa. Do Evropy (přibližně 30 zemí) se dostal na konci 80. let 20. století. Dnes je rozšířen již po celém světě a zaměstnává přes 225 000 zaměstnanců ve více jak 10 000 prodejnách (Lidl, 2019).

V České republice tato firma působí od roku 2003, kdy na trhu obchodních řetězců otevřela 50 prodejen. V současné době je jich více jak 240, spolu se 4 logistickými centry (Lidl, 2019).

Společnost také nasbírala mnoho ocenění například v roce 2018 - Nejdůvěryhodnější značka, Obchodník roku, Cenu veřejnosti, Obchodník roku s potravinami. Celkově mají více jak 25 ocenění (Lidl, 2019).

6.2 Lidl pro své zaměstnance

Vysoce výkonní zaměstnanci dlouhodobě pomáhají plnit náročné požadavky společnosti a napomáhají ke zlepšení jejich výsledků. Společnost pracuje na tom, aby podmínky k práci byly pro zaměstnance nejlepší s ohledem na spolupráci a výkon. Politika společnosti se zakládá na zdravém životním stylu, předcházení zraněním a nemocem. Zaměstnancům společnost poskytuje mnoho benefitů, vitamínové balíčky, dvacet pět dnů dovolené, kartu multisport, vánoční dárek, stravenky v hodnotě 100 Kč na den, příspěvek na penzijní pojištění (po třech letech práce ve společnosti), dárek pro budoucí maminky a novopečené tatínky, oslava firemního jubilea (pět a deset let), pracovní večírky, pracovní oděvy a projekt Běhej s Lidlem! Určený pro veškeré zaměstnance i široké okolí (Lidl, 2019, IntranetLidl).

Firemní zásady

Firma si je vědoma svého významu pro veřejnost, proto respektuje různé kultury, hodnoty a tradice. Vystupuje ze svých firemních zásad. Ty se týkají hlavně chování k zákazníkům a k jejich spokojenosti se společností. Ta zaměstnává pouze schopné lidi, kteří musí dodržovat předpisy, interní zařízení a být spravedliví. Společnost si dala do firemních zásad i to, že definuje poměr ceny a kvality, přebírá sociální, ekologickou a ekonomickou zodpovědnost na českém trhu. Snaží se také modernizovat všechny své prodejny a zajišťovat svým zákazníkům a zaměstnancům komfortní prostředí. Nové prodejny jsou také šetrné k životnímu prostředí, díky zateplení, které snižuje spotřebu vytápění, šetrnému led osvětlení a využívání odpadního tepla při výrobě chladu, které zajišťuje vytápění prodejen (Lidl, 2019).

7 Výsledky vlastního dotazníkového šetření

V této části se budu věnovat výsledkům dotazníkového šetření, které jsem prováděla přes online dotazník ale i s tištěnými dotazníky. Online dotazníky jsem rozesílala přes interní emailové adresy kolegům a vložila do facebookové skupiny „My jsme Lidl“ na sociální síti. Tištěné dotazníky byly rozdány mezi zaměstnance v nedalekém logistickém centru a prodejnách. Vyplněné tištěné dotazníky jsem zadala do online dotazníku, aby byly výsledky sjednocené.

V celé společnosti si pracovníci tykají. Od nejnižších pozic až po vysoce postavené manažery, proto jsem i můj dotazník pojala spíše v přátelském, kolegiálním duchu a v celém dotazníku jsem respondentům tykala. V celkovém počtu se jednalo o 301 vyplněných dotazníků, kde čtrnáct bylo tištěných a zbývajících dvě stě osmdesát sedm bylo vyplněno kolegy online. Otázky, spolu s odpověďmi, budou rozebrány níže ve dvou částech. V první se zaměřím spíše na to, jací zaměstnanci byli osloveni, ve druhé části se budu orientovat na jejich motivaci k práci a názor na ni. V případě potřeby budou přidány i grafy pro lepší vizualizaci.

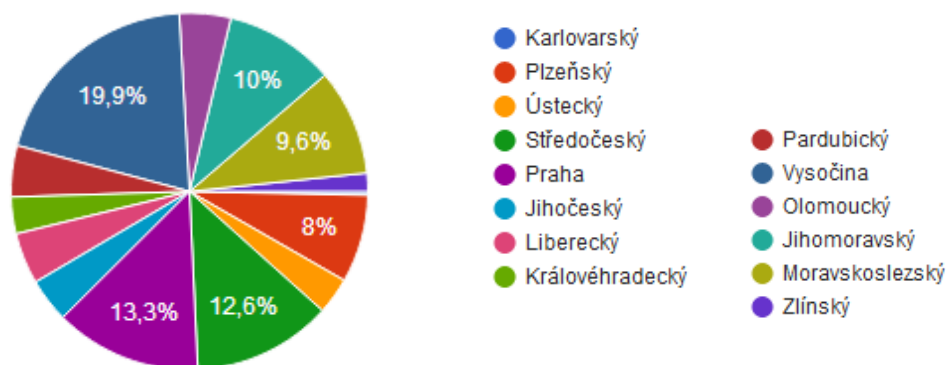
7.1 Oslovení zaměstnanci

První otázka v dotazníkovém šetření byla na pohlaví. Vzhledem k tomu, že ve společnosti pracuje mnohem více žen než mužů, dalo se očekávat, že takto budou vypadat i výsledky mého dotazníků. Také si myslím, že ochota ženské populace vyplňovat dotazníky je větší než u mužů. V konečném součtu vyplňovalo 80,1 % žen a pouze 19,9 % mužů.

Otázka na věkovou kategorii byla číslo dvě. Věkové kategorie byly rozděleny do pěti skupin. Nejprve od 18-27 let a dále po 10 letech až do 57 let a více. Věkovou kategorii pod 18 let ve společnosti není třeba rozdělovat, jelikož všichni zaměstnanci musí být starší 18 let, kvůli práci s penězi a zodpovědnosti mladistvých. Nejvíce respondentů je ve věku 18-27 let, 46,5 %. Tento výsledek se dal předpovídat, jelikož práce na prodejnách a ve skladu je velmi fyzicky náročná. V další věkové kategorii 28-37 let je 30,2 % respondentů. Tady velmi vysoké číslo mladých a silných zaměstnanců. Poté věková kategorie 38-47 let, kde máme 18,9 % respondentů. Výsledky nejstarších skupin byli překvapivé, v kategorii 48-57 let je 10 lidí. 57 a více let jsou tři lidé. Vyšší věková kategorie respondentů může být spojena také s tím, že

u většiny „starších“ lidí může být absence sociálních sítí. Proto tato čísla v celkové výši mohou vypadat trochu jinak.

U otázky číslo tři jsem se zajímala, z jakých krajů jsou respondenti. Do tištěných dotazníků jsem pro jistotu uvedla u této otázky v závorce obec, kdyby si zaměstnanci nebyli jistí krajem. V online dotazníku měli respondenti na výběr ze všech čtrnáct krajů. Nejvíce respondentů bylo z Kraje Vysočina, také proto, že v Kraji Vysočina jsem rozdávala i tištěné dotazníky a sídlí zde i moje působiště - zákaznická linka, kde pracuje přibližně 35 zaměstnanců. Jak již vidíme v grafu číslo jedna, celkem se jednalo o 19,9 % respondentů. Další ve výsledku je naše hlavní město Praha, kde výsledky dělaly 13,3 % kolegů a je zde nejvíce zaměstnanců prodejen. Nejméně zaměstnanců odpovídalo ve Zlínském kraji a to pouze 1,7 % respondentů. Tyto i ostatní kraje vidíme v grafu číslo jedna.



Graf 1 Rozdělení zaměstnanců podle krajů (Zdroj: Sestaveno autorkou)

Čtvrtá otázka se zabývá vzděláním zaměstnanců. Nejvíce dotázaných kolegů má středoškolské vzdělání s maturitou 58,5 %. Poté je odpověď vyučen a to 22,3 % respondentů. Vysokoškolských zaměstnanců, kteří odpovídali na dotazník, je 15,9 %. Nakonec dotazník vyplnilo 3,3 % respondentů, se základním vzděláním. Výsledek odpovědí na tuto otázku jsem předpokládala, jelikož dle mého názoru má nejvíce pracujících lidí alespoň středoškolské vzdělání s maturitou.

U otázky číslo pět jsem se ptala na oddělení, kde zaměstnanci pracují. Předpokládala jsem, že nejvíce zaměstnanců bude z působiště prodejen. Odhad byl správný, jelikož dotazník vyplnilo 80,4 % respondentů pracujících na prodejnách. Poté zákaznický servis, (oblast, kde působím) vyplnilo 11 % kolegů. Zaměstnanců ze skladu, kteří vyplnili dotazník, je 8 %. Nejméně zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník, je na centrále společnosti v Praze 0,7 %. Dle mého názoru je to zapříčiněno tím, že dotazník neměli

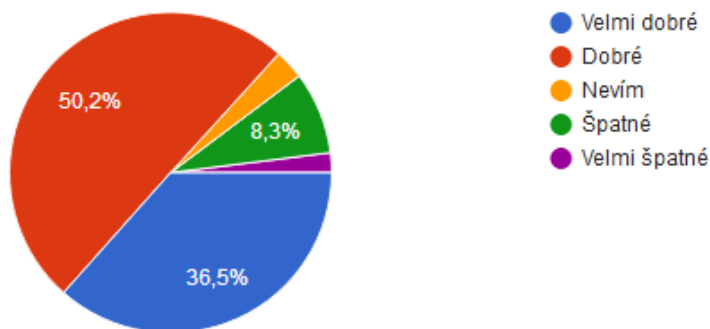
k dispozici, ale také to mohla zapříčinit například neochota nebo strach vyplnit dotazníky a říci svůj názor v malém počtu zaměstnanců přímo na tomto oddělení.

Od otázky číslo šest, jak dlouho jsi zaměstnán ve společnosti, jsem čekala, že nejvíce lidí bude v prvním sektoru a to méně než jeden rok. Není tomu tak, v tomto sektoru je sice 18,3 % respondentů, nejvíce respondentů bylo však v druhé kategorii a to od 1 roku do 3 let 48,2 % lidí. Lidé, kteří jsou ve společnosti již 4-6 let je 21,9 %. Věrní zaměstnanci od 7-9 let vyplňovali dotazníkové šetření nejméně, a to 4,7 %. Oslavu firemního jubilea 10 let mělo v dotazníkovém šetření již 7 % respondentů. Jeden zaměstnanec také odpověděl, že u společnosti je více jak 25 let. Odpověď zazněla v jedné otevřené otázce níže. Myslím si, že často fyzicky náročná práce může zapříčinit častou fluktuaci zaměstnanců, proto nejvíce zaměstnanců je v kategorii 1-3 let.

7.2 Motivace zaměstnanců

Na pracovišti:

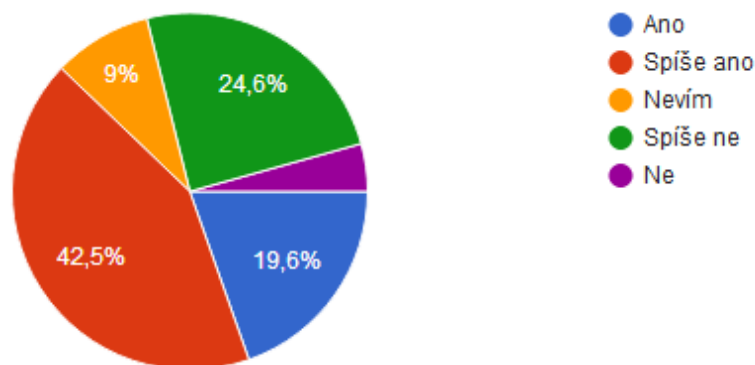
Vztahy na pracovišti jsou velmi důležité. Myslím si, že většina lidí vnímá vztahy na pracovišti jako jeden z hlavních pilířů jejich motivace. Vztahy na pracovišti se zajímá otázka číslo sedm. Jak vidíme v grafu číslo dva, u více jak poloviny respondentů (50,2 %) jsou vztahy na pracovišti dobré. Když to sečteme, tak v odpovědi velmi dobré vztahy se jedná o 86,7 % respondentů. Myslím si, že s'mluvíme o velmi vysokém čísle. U většiny respondentů je na jejich pracovišti velmi dobrá nálada a zaměstnanci se mají mezi sebou rádi. Najdou se tu i výjimky, velmi špatné vztahy a špatné vztahy má na pracovišti 10,3 % respondentů. Je to sice nízké číslo, ale je nutné vzít v potaz i těchto pár lidí. Nevím odpovědělo 3 % lidí. Výsledek je tedy pozitivní, většina zaměstnanců má na pracovišti dobrou náladu.



Graf 2 Vztahy na pracovišti (Zdroj: Sestaveno autorkou)

Zaměstnanci také chválí pracovní podmínky a prostředí na pracovišti (technologie, zázemí a celkovou vybavenost). V otázce číslo osm mohou zhodnotit, že většina zaměstnanců si myslí, že vybavení je velmi dobré 21,3 % nebo dobré 62,5 %. Velmi špatné a špatné podmínky hodnotí lidé, celkem 13,6 % z toho velmi špatné podmínky mají pouze tři lidé. Odpověď nevím zvolilo 2,7 % respondentů. Tato otázka je také velmi přikloněna k tomu, že lidé jsou se svým pracovištěm spokojeni.

Graf číslo tři reflektuje, jak jsou zaměstnanci motivováni k lepším pracovním výsledkům či výkonům, jedná se o otázku číslo 9. Nejvíce zaměstnanců tvrdí, že jsou spíše motivováni k lepším výsledkům. Z grafu je i patrné, že 29,9 % respondentů není motivováno k lepším pracovním výsledkům nebo spíše není. S tímto je spojeno i to, že 9 % lidí neví, zda jsou motivováni. Když toto číslo přičteme k odpovědím, spíše nejsem motivován a nejsem motivován, jedná se o vysoké číslo 37,9 %. Což je v celku vysoké číslo, bez motivace k práci zaměstnanci nepracují efektivně a nejsou pro společnost přínosní. Práce je nebaví a nemusí ji dělat na požadovaných 100 %.

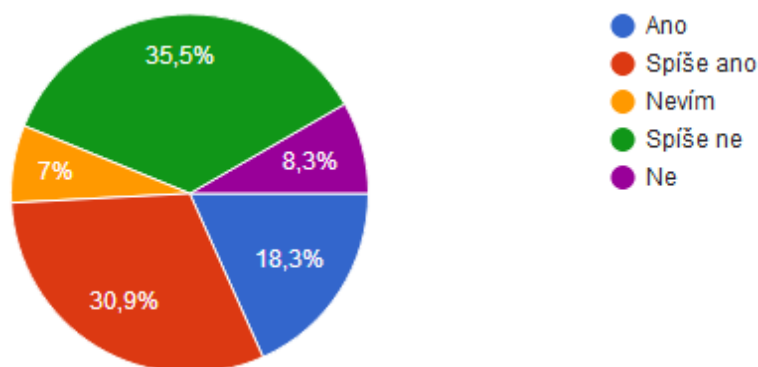


Graf 3 Pracovní motivovanost k lepším pracovním výsledkům zaměstnanců
(Zdroj: Sestaveno autorkou)

Na otázku číslo deset, která se ptá na to, co si zaměstnanci myslí o své práci, zda je přiměřená fyzicky či psychicky k jejich pracovní pozici. Výsledek byl pro mě velmi překvapivý. 40,2 % respondentů si myslí spíše ano a 20,9 % ano. Z vlastní zkušenosti ze skladu vím, že práce je velmi fyzicky náročná a zaměstnanci si často stěžují. Je možné, že časem si zaměstnanci na těžkou práci zvyknou a nyní jim už náročnost nepřipadá tak vysoká. Nároky v součtu nejsou přiměřené pro 31,2 % respondentů, neví 7,6 % lidí.

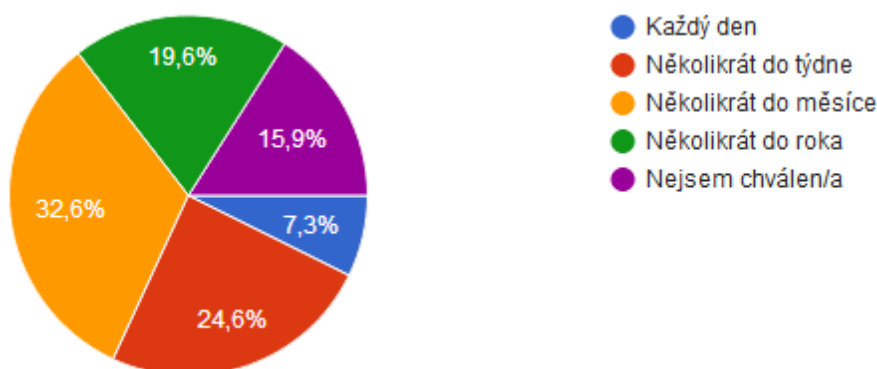
Otázka číslo třináct se zabývá informovaností zaměstnanců o nových postupech, pravidlech či změnách. Z grafu číslo čtyři je patrné, že zaměstnanci nejsou správně informováni. Informovanost je velmi důležitá, aby všichni zaměstnanci dělali pracovní

postupy správně a efektivně. Spíše ne a ne odpovědělo 43,8 % respondentů. Spolu s nevím je to více než polovina zaměstnanců, kteří nedostávají včas a kvalitně nové informace potřebné k vykonávání práce.



Graf 4 Informovanost zaměstnanců o nových pracovních postupech, pravidlech či změnách (Zdroj: Sestaveno autorkou)

Pochvala za dobře vykonanou práci, je jeden z důležitých motivátorů. V dotazníku se pochvalou pracovníků zabírala otázka číslo patnáct. Z grafu číslo pět je ale patrné, že nejvíce respondentů odpovídalo, že jsou chváleni několikrát do měsíce 32,6 %. Co ale bylo zajímavé, že 15,9 % respondentů není chváleno vůbec. Myslím si, že pochvala pracovníků je velmi důležitá k tomu, že lidé mají motivaci pracovat dále, lépe a věří, že jejich práce není zbytečná.



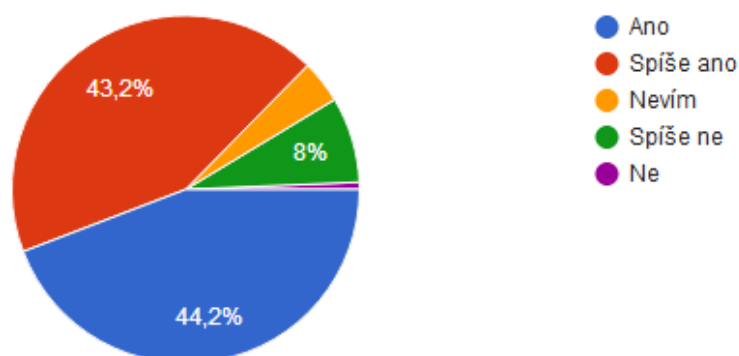
Graf 5 Pochvala zaměstnanců (Zdroj: Sestaveno autorkou)

Hodnocení práce zaměstnanců a spokojenosti s tímto hodnocením se zabírá otázka číslo šestnáct a sedmnáct. Nejvíce zaměstnanců potvrdilo, že jsou hodnoceni 62,5 %. Respondenti, kteří nejsou hodnoceni, nebo neví je v celkovém součtu 37,5 % lidí. Domnívám se ale, že se jedná spíše o nové zaměstnance nebo neinformovanost pracovníků, jelikož hodnocení a kontrolování jsou všichni zaměstnanci. Jak zaměstnanci na nejnižších pozicích, tak i vedoucí pracovníci. Spokojeno se stylem hodnocení je 19,3 % lidí a spíše spokojených zaměstnanců je 32,6 %. Mnohdy se stává,

že zaměstnanci se svého hodnocení od vedoucích pracovníků bojí a kontrola jejich práce je pro ně stresující. Z tohoto důvodu si myslím, že svoji nespokojenost a spíše nespokojenost s hodnocením vyjádřilo 18,9 % respondentů. Zbytek respondentů neví nebo není hodnocen.

Celkově ve společnosti:

Výsledky otázky číslo jedenáct nebyly nějak překvapivé. Otázka se zabývala tím, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svým mzdovým ohodnocením, viz graf číslo šest. Ze všech stran slyšíme, že společnost Lidl Česká republika v.o.s. přidává na mzdách svým zaměstnancům a nebylo tomu jinak, když v březnu přidali na všech pracovních pozicích. Ano jsem spokojený dalo 44,2 % a spíše ano 43,2 % respondentů. V celkovém součtu se jedná o 87,2 % zaměstnanců spokojených se svojí mzdou. 9 % lidí není, nebo spíše není spokojeno se mzdovým ohodnocením.



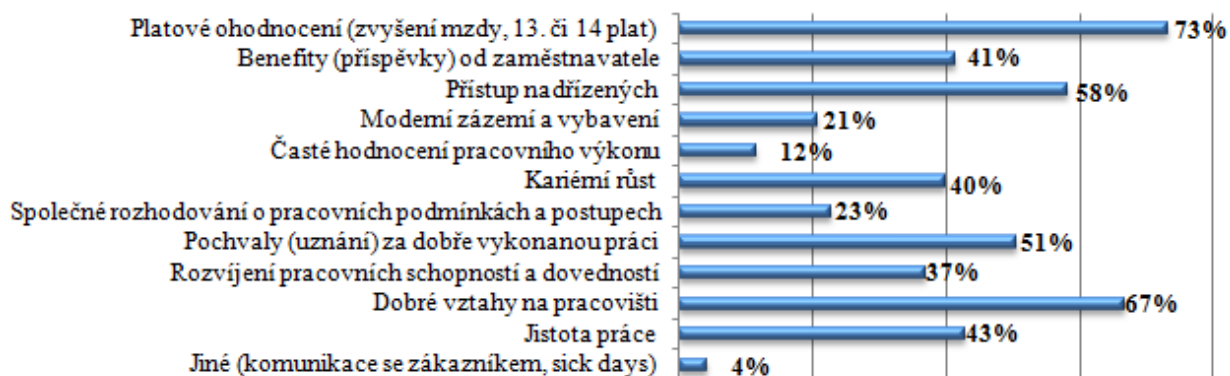
Graf 6 Spokojenost se mzdovým ohodnocením zaměstnanců (Zdroj: Sestaveno autorkou)

Benefity jsou pro zaměstnance velmi důležité. Zabývala jsem se jimi v otázce číslo dvanáct. Lidé jsou v celku spokojeni se strukturou benefitů. Ano 27,9 % a spíše ano 40,9 % tedy dvě stě sedm lidí je se strukturou zaměstnaneckých výhod spokojeno. Je ale možné, že zaměstnanci nejsou informováni o jiných výhodách v konkurenčních společnostech a jsou spokojeni s tím, co mají. Není spokojeno a spíše není spokojeno 22,3 % lidí. Dle mého názoru společnost nabízí výhody, které jsou nerozdílné od konkurence, dvacet pět dnů dovolené, večírky a stravenky dnes nabízí skoro každá větší společnost. Lidl Česká republika v.o.s. se snaží výhody navyšovat, jako jsou třeba karta multisport, dárky na Vánoce nebo k narození dítěte.

Pracovní informovanost a komunikace mezi odděleními je velmi důležitá. Bez informací není možné zastávat práci správně. Tímto se zabývá otázka číslo čtrnáct. Respondenti nejvíce odpovídali, že komunikace a informovanost je dobrá 43,2 %. Toto

tvrzení ale není zcela v souladu s mými vlastními zkušenostmi. Často se naše oddělení dozvídá informace až od zákazníků, nikoliv od příslušných oddělení, která mají dané věci na starosti. Často se tedy stává, že naše oddělení působí neprofesionálně, když nezná potřebné informace. Někteří zaměstnanci mají stejný názor, a to 24, 6 % respondentů si myslí, že jsou špatně informováni. Odpověď neví 25,6 % lidí. Toto číslo se mi zdá dost vysoké, protože komunikace a informovanost v dobré společnosti je velmi důležitá.

Z grafu číslo sedm je patrné, na co se otázka číslo osmnáct zaměřovala. Byla to otázka na motivační faktory, které působí motivačně na pracovní výkon a spokojenost pracovníků. Z grafu můžeme vyčíst, že nejvíce lidem záleží na platovém ohodnocení a dobrých vztazích na pracovišti, které společnost má. Přístup nadřízených je pro kolegy také důležitý, souvisí s tím i dobré vztahy na pracovišti. Často se stává, že kvůli vztahům s kolegy a nadřízenými nastávají situace, kdy dochází k nechtěné fluktuaci zaměstnanců. Lidé se bojí přebírat zodpovědnost za společné rozhodování a nežádají hodnocení pracovního výkonu. Zaměstnance také motivuje uznání za dobře vykonanou práci. Jak jsme se dozvěděli z otázky číslo patnáct, lidé moc chváleni nejsou Proto bych řekla, že více pochval by zaměstnance více motivovalo k lepším výsledkům a pracovním výkonům. Překvapil mě i výsledek, že zaměstnance motivuje pouze na 43 % jistota práce. Jistá práce je v dnešní době velmi důležitá. V době, kdy z velké části mají lidé všechny majetky na splátky, nebo hypotéky a také při velmi vysoké finanční náročnosti dětí. Domnívám se, že si zaměstnanci moc pod touto odpovědí neuvědomují, co vlastně znamená. V mém případě se jedná o velmi důležitý motiv, který společnost nabízí. Sami respondenti odpověděli na otevřenou odpověď lepší komunikaci se zákazníky a také třeba sick days.



Graf 7 Faktory působící motivačně na pracovní výkon a spokojenost

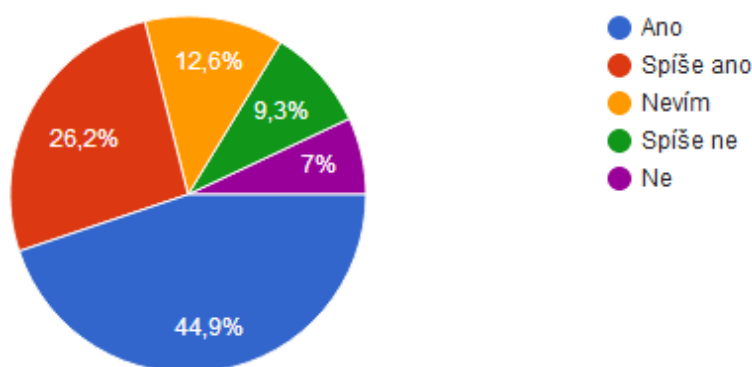
(Zdroj: Sestaveno autorkou)

Počet odpovědí na první otevřenou otázku, co snižuje spokojenost v práci, nebo pracovní výkon, byl vcelku překvapivý. Na otázku číslo devatenáct odpovědělo sto devadesát sedm kolegů. Nejčastěji zaměstnanci velmi špatně hodnotí své nadřízené (asi 30 % všech odpovědí). Ti dle nich často neměří stejným metrem, špatně plánují směny (pouze čtrnáct dní dopředu) a pracovní pozice na směnách, nadržují určitým zaměstnancům, neumí pochválit za dobře vykonanou práci, zaměstnanci od nich nedostávají žádnou adekvátní zpětnou vazbu, celkově neumí motivovat k práci. U jedné odpovědi se objevila doslova šikana ze strany vedoucích pracovníků. Vedoucí pracovníci by samozřejmě tyto věci měli umět a s podřízenými by měli umět pracovat. Z vlastní zkušenosti vím, někteří vedoucí pracovníci neumí jednat s podřízenými například proto, že jsou do svých pozic uváděni z pozic nižších bez předešlých zkušeností s vedením lidí a učí se pracovat s podřízenými až po dosazení. Proto bych doporučila, hlavně pro vedoucí pracovníky, kteří nemají zkušenosti s vedením, motivací a řízením lidí, různá školení na toto téma zaměřené. Zaměstnanci také kritizují společnost jako celek. Chybí jim pohyblivá složka mzdy (přibližně 20 % odpovědí na tuto otázku), jako jsou přípatky pro zaměstnance, kteří pracují na více procent než jejich kolegové, společně pak dostávají stejný plat, za více práce. Nucené práce přesčas, kvůli nedostatku personálu, málo volných víkendů, s tím souvisí snižování úvazků. Na některých odděleních špatné zázemí, nefunkčnost hlášení a hlavně vyřešení závad na zařízení. Jejich spokojenost na pracovišti dále snižuje atmosféra na pracovišti, chování kolegů, nedostatečná informovanost (mezi sebou a odděleními), fyzická náročnost, zvyšování výkonnosti, neustálý stres. Nejvíce zaměstnanců však odpovědělo, že jejich spokojenost nejvíce snižuje chování zákazníků. Chování některých zákazníků je mnohdy zarážející, až překvapivé. Zákazníci se často chovají hrubě, nepochopitelně zaměstnance uráží a zbytečně vyvolávají konflikty. Není tomu jinak na zákaznické lince, kde zákazníci, kvůli neosobnímu kontaktu, jsou mnohdy velice nevybíraví, operátorkám často nadávají a hrubě je uráží. Zaměstnanci jsou však nuceni, jako i v jiných společnostech, dodržovat dané postupy a nařízení, které zákazníci mnohdy nechápou.

Na druhou otevřenou a zároveň poslední otázku, zda by chtěli něco doplnit k problematice motivace zaměstnanců ve společnosti Lidl Česká republika v.o.s., odpovědělo méně respondentů, celkem devadesát osm. Je to zřejmě z toho důvodu, že se již zaměstnanci vyjádřili u předešlé otázky a poslední otázku tedy nechali prázdnou.

Odpovědi na otázku, zda by zaměstnanci chtěli něco doplnit k problematice motivace zaměstnanců společnosti Lidl Česká republika v.o.s., se vcelku shodovali s předchozí otevřenou otázkou. Demotivující je pro zaměstnance hlavně stále stejná práce a nestřídání pozic. Málo lidí na směnách a vysoké nároky na výkon jsou pro lidi velmi demotivující. Motivace mzdou je velmi účinná, ale zaměstnance by také motivovalo více benefitů (sick days, poukazy na masáže, wellness, výlety, atd.). Opět se zaměřili i na chování vedoucích pracovníků. Přibližně 10 % zaměstnanců si myslí, že normy jsou tvořeny od stolu a často vedení neví, jak práce probíhá ve skutečnosti. Manažeři by měli více motivovat k lepšímu výkonu, dávat i dobrou zpětnou vazbu, nikoliv pouze negativní, lépe plánovat směny a mít lepší informovanost. Společnost Lidl Česká republika v.o.s. často láká nové zaměstnance na zkrácené úvazky (30 hodin za týden), aby mohli lépe skloubit práci s péčí o rodinu nebo svými koníčky. Avšak minimálně 20 % respondentů tvrdí, že tomu tak není. Zaměstnanci si v odpovědích stěžují, že jsou v práci týdně minimálně čtyřicet hodin (což je plný úvazek), a to je pro ně často demotivující. Velké množství přesčasových hodin kritizuje více jak polovina respondentů.

Nejvíce mě zajímaly odpovědi na otázku číslo dvacet. Otázka zněla, zda zaměstnanci plánují do budoucna zůstat věrní společnosti Lidl Česká republika v.o.s. Jak již vidíme z grafu číslo osm, nejvíce odpovědí bylo ano 44,9 % a spíše ano 26,2 % lidí. Je to velmi pozoruhodné, jelikož nejvíce respondentů je zaměstnáno v prodejně na nejnižších pozicích a tedy nechtějí svoje pracovní zkušenosti, kvalifikaci, rozvíjet o vyšší pracovní pozice. Společnost chce opustit 7 % respondentů, nebo spíše opustit 9,3 %. Lidí, co uvažují o odchodu je 12,6 %. S tím může souviset i to, že práce je velmi fyzicky náročná, nebo změnou práce chtějí zlepšit svoji pracovní kvalifikaci.



Graf 8 Plánovaný odchod ze společnosti (Zdroj: Sestaveno autorkou)

8 Zhodnocení dotazníkového šetření a návrh na zlepšení

Cílem dotazníkového šetření v této bakalářské práci bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci společnosti Lidl Česká republika v.o.s. motivováni a spokojeni. Samotnými respondenty byli zaměstnanci napříč různými pozicemi, které Lidl Česká republika v.o.s. nabízí. Od pracovníků centrály po kolegy z prodejen či skladů. Jednalo se o 301 respondentů na těchto pozicích. Dotazníkové šetření bylo rozděleno do dvou sekcí pro přehled o našich respondentech a jejich motivaci.

Nejvíce respondentů pocházelo z Vysočiny, věkově se jednalo převážně o skupinu 18-27 let. Častěji odpovídaly ženy zastávající pozici prodavačky. Dle mého názoru je to z toho důvodu, že pracovníci nemusí mít speciální zkušenosti pro danou pozici, musí být fyzicky zdatní, a také, co se do počtu týče, je nejvíce lidí zaměstnáváno na těchto pozicích. Vzdělání zaměstnanců nebylo nikterak překvapivé, 58,5 % lidí má maturitní vzdělání, tady byly tyto výsledky očekávané vzhledem k tomu, že dnes nejvíce pracovníků má alespoň maturitní vzdělání.

Počet let značící, jak dlouho jsou respondenti ve společnosti zaměstnáni, je velmi nízký. Nejvíce respondentů je v sekci jeden až tři roky a to 48,2 %. To naznačuje, že zaměstnanci nejsou společnosti příliš věrní a často to pro ně práce může být přechodná práce. Pouze 7 % respondentů je ve společnosti více jak 10 let. To je dle mého názoru nedostačující. Díky věrným lidem má společnost nižší náklady na zaučování nových zaměstnanců a zkušenosti služebně starších zaměstnanců mohou daleko snadněji využít. Fluktuace je i pro samotné zaměstnance zatěžující, jelikož musí stále učit nové kolegy pracovní postupy a předávat jim pro ně už dávno známé informace. Zajímavé ale je, že více jak polovina (přibližně 71 %) respondentů odpovědělo, že ve společnosti nadále chtějí zůstat. Muže to být ale samozřejmě dáno aktuální situací respondentů, bez náhledu do vzdálenější budoucnosti. Věrnost zaměstnanců může společnost zvýšit například zvyšování mzdy po odpracovaných letech ve společnosti. Nyní jsou pouze tři platové stupně, kdy se mzda zvedá po roce přibližně o 5 %. Navrhovala bych alespoň pět platových stupňů s navýšením o stávajících 5 %. Také bych navrhovala slavení každoročního jubilea, například po každém odpracovaném roce ve společnosti dostane každý zaměstnanec malou pozornost za setrvání. Aktuálně zaměstnanci dostávají pozornosti za setrvání pěti a deseti let u společnosti. Díky tomu mohou zaměstnanci být společnosti více věrní, aby dosáhli vyššího platu. Tyto aktivity by mohly být

proveditelné, jelikož společnost má dlouhodobě několikamiliardové zisky za každý rok (rok 2017 VH před zdaněním 5,149 miliard) (justice.cz, 2018).

Vztahy na pracovišti jsou dle respondentů dobré. Ve společnosti je zvykem si tykat napříč všemi pracovními pozicemi. Atmosféra v týmech je přátelská. Myslím si, že taková taktika sbližuje i neznámé kolegy, a i s nadřízeným máte možnost komunikovat bez ostychu.

Respondenti si také chválí podmínky a prostředí na pracovišti. Najdou se i výjimky, které svoje pracoviště kritizují, ale těchto zaměstnanců je velmi málo. Zřejmě se jedná o ty zaměstnance, kteří pracují ve starších prodejnách, kde doposud neproběhla modernizace. V současné době společnost modernizuje všechny prodejny a snaží se pro své zaměstnance udělat pohodlné místo na vykonávání jejich práce.

Spokojenost s náročností práce nereflektují moje myšlenky o fyzické náročnosti pracovních pozic na prodejnách a ve skladech. Jedná se dohromady o 31,2 % respondentů, kteří si myslí, že nároky jsou spíše nepřiměřené nebo nepřiměřené k jejich pracovní pozici. Dle mého názoru je to z toho důvodu, že si zaměstnanci na náročnost za pár týdnů práce zvyknou a nepřipadá jim již jejich práce tolik namáhavá, jako na začátku.

V dotazníkovém šetření odpovědělo 37,9 % respondentů, že od zaměstnavatele nejsou motivováni k lepším výkonům a výsledkům. Pracovníci tedy nejsou motivováni dělat svoji práci efektivně, nejlépe jak mohou a také například nevidí v práci perspektivu. Může se stát, že nemotivovaní zaměstnanci nebudou dělat svěřenou práci tak, jak je požadováno.

S motivací souvisí i další otázky. Například pochvaly od vedoucích pracovníků. Jak jsme se dozvěděli v teoretické části, pochvaly za dobře vykonanou práci jsou jednou z důležitých motivačních složek. Zaměstnanec se cítí užitečný, že dobře vykonává svoji práci, a pochvala ho motivuje nadále vytvářet dobré výsledky. Ve společnosti je chváleno v celkem 84,1 % lidí. Nejvíce těch, kteří jsou chváleni několikrát do měsíce. Vysoká procenta jsou i u respondentů, kteří nejsou chváleni vůbec. Jedná se o 15,9 % nechválených kolegů.

Pochvala může být i součástí hodnocení pracovníků. V dotazníkovém šetření na otázku o hodnocení zaměstnanců nadřízenými odpovědělo nejvíce respondentů, že hodnocení

jsou a jsou spokojeni s tímto stylem hodnocení. Přesné hodnocení je důležité, aby zaměstnanci věděli, co dělají správně a v čem se naopak mají zlepšit. Ti, kteří odpovíděli, že hodnocení nejsou, zřejmě ve společnosti působí krátce, nebo o hodnocení své práce nemají informace. Každý ze zaměstnanců je hodnocen, buď individuálně, nebo celkově za celé oddělení. Společnost využívá hodnocení například hodnotícími pohovory, mystery shopping nebo mystery calling.

Také neinformovanost o nových postupech, pravidlech a změnách by mohla být pro zaměstnance nemotivující. S variantou nevím, je to dohromady více jak polovina zaměstnanců, kteří nejsou správně informováni. Může se stát, že neinformovanost vytvoří zmatek na pracovišti a zapříčiní podávání nepravdivých informací zákazníkům. V nejkrajnějším případě může neinformovanost pracovníků způsobit špatné rozhodnutí, které je na hraně zákona.

Celkově můžeme říci, že u nemotivovaných, nechválených, neinformovaných a špatně hodnocených zaměstnanců nastávají rizika hlavně v tom, že nejsou dodrženy různé předpisy, normy a zákony, které zaměstnanci musí dodržovat. Motivaci pracovníků mají z velké části za úkol vedoucí pracovníci, kteří by měli rozpoznat, kdy zaměstnanci nejsou správně motivováni, a snažit se své podřízené vést tak, aby demotivace nastávala co nejméně. Může se stát, že nadřízený zaměstnanec neví, jak své podřízené motivovat, jak jim správně podat špatné i dobré zprávy, jak je důkladně informovat. Ve společnosti se z velké míry do vedoucích pozic dosazují lidé z nižších míst, proto někteří vedoucí nemají s vedením lidí takřka žádné zkušenosti. Nepodařilo se mi dohledat, zda vedoucí absolvují nějaké školení o řízení lidských zdrojů. Z dotazníkového šetření ale bylo zjištěno, že by školení bylo zapotřebí. Doporučení tedy zní, aby každý z nově dosazených vedoucích, i stávajících, prošel školením na řízení lidských zdrojů, jak správně motivovat a vést kolektiv podřízených. Jednalo by se především o ty vedoucí, kteří mají na starost přímou komunikaci s podřízenými (vedoucí úseku, vedoucí prodejen atd.). Zřejmě školení není prováděno proto, že vedoucí procházejí důkladnými školeními na zapracování do jejich pozice, a na školení vedení lidí zjevně nezbyvá dostatek času. Schopný kolektiv zaměstnanců dělají kvalitní vedoucí.

I v dalších otázkách se objevovalo, že největší problém je komunikace. Nejen na pracovišti, kdy zaměstnanci nedostávají včas nové informace od svých nadřízených, ale také mezi odděleními napříč celou společností. Je nutné, aby každé oddělení mělo za

úkol jiné oddělení informovat o změnách a nových metodách jejich práce. Směrnice by se měly upravit tak, aby každé oddělení mělo za úkol zasílat získané nové informace dalším potřebným oddělením, které s nimi dále pracují. Toto doporučení by v praxi mnohdy pomohlo eliminovat dezorientovanost pracovníků, kteří nedostávají včas informace potřebné k vykonávání jejich práce.

Odpovědi na otázky o spokojenosti se mzdou a s benefity byly očekávané. Spokojenost se svojí mzdou potvrdilo 87,2 % respondentů. Tím potvrdili i fakt, že motivace probíhá nejvíce díky mzdě. S benefity jsou ale také respondenti spokojeni, přestože benefitů společnost až tolik nenabízí. Je to zřejmě proto, že respondenti například nejsou informováni o tom, jaké výhody nabízejí jiní zaměstnavatelé.

Při výběru z možných odpovědí na otázku, jaké motivační faktory působí na spokojenost pracovníků, označilo nejvíce respondentů variantu platové ohodnocení (73 %). Dalo se to očekávat hlavně díky tomu, že Lidl Česká republika v.o.s. nabízí v porovnání s konkurencí vyšší mzdy a nedávno mzdy opět nepatrně zvyšoval. Na druhém místě jsou dobré vztahy na pracovišti, které jak již bylo poznačeno v teoretické části, mají velký vliv na výkon a motivaci zaměstnanců. Také lepší přístup od nadřízených by zvýšil spokojenost v práci nebo i více pochval za dobře vykonanou práci (popsané viz výše). V otevřené odpovědi – jiné, respondenti vyplnili, že by je motivoval benefit sick days a lepší komunikace se zákazníkem.

Odpovědi na dvě otevřené otázky byly často podobné. Otázky se ptaly na motivaci. Co respondenty nejvíce demotivuje a co by chtěli k tématu motivace doplnit. Nejvíce respondentů se shodlo na tom, že by vedoucí pracovníci měli dělat lépe svoji práci. Vedoucí nejsou k respondentům chápaví, špatně plánují směny, nemotivují je k lepším výsledkům, nechválí je, nedostávají adekvátní zpětnou vazbu atd.

Respondenti si také stěžují na to, že nemají žádnou pohyblivou složku mzdy, žádné příplatky za dobře vykonanou práci. Ty jsou v dalších společnostech samozřejmostí. Někteří zaměstnanci dělají lépe zadaný úkol než jiní, ale mzda zůstává stejná. To negativně působí na ty lepší zaměstnance, kteří by mohli pracovat rychleji a efektivněji, ale díky tomu, že ostatní mají pomalejší výkonnostní normy, tak svoji práci dělají přibližně stejně jako ostatní kolegové. Doporučení by bylo možnost zavést získání příplatků, například za rychlost a preciznost splněního úkolu, za ochotu vykonávat práci nad rámec standardních činností atd. Je ale velmi těžké, kdo bude určovat příplatky.

Přímý vedoucí pracovník sice ví, jak jeho podřízení pracují, ale díky sympatiím někdy může rozhodovat ve prospěch oblíbeného zaměstnance a nerozdělovat tak příplatky objektivně. Je to ale proveditelné, vedoucí by dostali různé zpracované výkonnostní tabulky, kde by spravedlivě určovali, jak který zaměstnanec vykonává svoji práci, a podle toho by zaměstnance odměňovali. Mohlo by se jednat o nižší částky, řádově několik set korun k výplatě navíc. Podle toho, jak zaměstnanec normu překročil. Příplatky by mohly působit na zaměstnance velmi motivačně a svoji práci by dělali co nejefektivněji i díky tomu, že by za ni byli více ohodnoceni.

Zaměstnanci by také ocenili tzv. sick days. U těchto volných dnů na zotavenou je hlavně výhoda v tom, že zaměstnanci při pocitu počínajícího nachlazení mohou zůstat doma a nemusí si mít neschopenku nebo dovolenou. Tyto volné dny jsou pro obě strany výhodné. Negativní důsledky mohou být ty, že se zaměstnanci z mírného nachlazení nevyléčili, mohou dostat vážnější onemocnění a na nemocenské zůstat mnohem delší dobu. Také samozřejmě mohou nakazit další zaměstnance, kteří poté nemusí vykonávat svoji práci, jak by měli, a odchází na nemocenské. Pro každého zaměstnance, který si nemůže vzít home office, bych doporučila, po třech měsících zkušební lhůty, minimálně tři volné dny na uzdravenou, které si bude moci vybrat zaměstnanec kdykoliv v průběhu roku. Tento benefit již nabízí hodně firem, takže by bylo dobré, aby ho začala nabízet i společnost, jako je Lidl Česká republika v.o.s.

Velký demotivační faktorem pro zaměstnance jsou neukáznění zákazníci. Mnohdy se k zaměstnancům chovají hrubě, uráží je, nejsou schopni akceptovat různá interní nařízení a pravidla. Na tyto zákazníky však zaměstnanci musí být připravení a umět s nimi komunikovat. Profesionálně jim vysvětlit daný problém a dořešit ho. Zákazníci, nejen ve společnosti Lidl Česká republika v.o.s., si naopak musí uvědomit, že zaměstnanci jsou povinni dělat svěřenou práci dle pravidel a vždy jednat ke spokojenosti zákazníka.

8.1 Náklady spojené se zavedením možných změn

Částky na zavedení změn, které jsem v této bakalářské práci navrhla, se zřejmě budou zdát vysoké. Vzhledem k tomu, že společnost vykázala za rok 2017 (rok 2018 bohužel není dostupný) zisk před zdaněním přes pět miliard korun, tak tento obnos peněz, vynaložený za realizaci návrhu, není pro společnost až tolik významný (justice.cz, 2018).

Počet zaměstnanců se odvíjí od dat, které jsou k dispozici na stránkách ministerstva financí České republiky. Hodinová mzda je odvíjena od informačního systému o průměrném výdělku. Jedná se o plat prodavaček, kterých je mezi respondenty nejvíce, a to průměrný výdělek 127 korun za hodinu (ISPV, 2018).

Odměňování zaměstnanců za věrnost

Za věrnost by byli odměňováni všichni zaměstnanci za každý odpracovaný rok ve společnosti Lidl Česká republika v.o.s. Jedná se přibližně o 11 000 zaměstnanců, kteří by dostali od společnosti malou pozornost v hodnotě do 300 Kč. Myslím si, že pro společnost by to nebyl finančně náročný benefit, z důvodů toho, že aktuálně každý zaměstnanec dostává vánoční dárek či vitamínový balíček, v hodně přesahující minimálně 500 Kč každý rok. Celkově by se, za malou pozornost za věrnost, jednalo o 3 300 000 Kč ročně. Je samozřejmě nutné brát v úvahu i to, že by musel některý z pracovníků tyto informace hlídat a malé pozornosti zaměstnancům rozesílat. Zvýšení platových stupňů z aktuálních tří na pět (každý rok o 5 %), by bylo pro firmu sice finančně náročné, ale výhodné. Zaměstnanci by s vidinou lepšího platu v budoucnu zůstali společnosti věrní a motivovalo by je ve společnosti i nadále zůstat. Není možné přesně určit částku, která by byla nutná vynaložit, jelikož nevíme predikci zaměstnaných osob ve společnosti do budoucna.

Školení řízení lidských zdrojů pro vedoucí zaměstnance

Školení řízení lidských zdrojů pro vedoucí pracovníky by mohla zařizovat jedna z externích firem. Tyto firmy si za účastníka školení účtují přibližně 2 500 Kč. Je ale možné, že s delší spoluprací by se cena mohla radikálně snížit. V České republice je přibližně 240 prodejen, 4 logistická centra, centrála společnosti a zákaznická linka. Aktuálně by se jednalo o přibližně 850 lidí na vedoucích pozicích, tedy

celkem 2 125 000 Kč. Další rok by se tato částka rapidně snížila, podle toho, kolik by bylo nových zaměstnanců na pozici vedoucí pracovník. Částka to sice není malá, ale proškolení vedoucí pracovníci jsou výhodní nejen pro společnost, ale i pro samotné podřízené pracovníky. S proškoleným vedením, by zaměstnanci byli více motivováni k lepším výkonům a výsledkům (systém jakosti, 2019).

Pohyblivá složka mzdy – příplatky

Náklady na příplatky také nemohou být přesně určeny. Bylo by nutné vytvořit tabulku s výkonnostními hodnotami. Pokud by ji zaměstnanec překročil, měl by právo na předem daný příplatek. Proto není možné vědět, kolika zaměstnanců by se příplatky týkaly. Díky ní by zaměstnanci byli více motivováni k lepšímu a spokojenějšímu vykonávání práce. Také by věděli, že svoji práci dělají dobře, protože by za to byli řádně odměněni.

Nový benefit – sick days

Na zotavenou bych doporučila minimálně tři dny a to všem pracujícím, kteří nemohou při vykonání práce uplatnit home office. Jedná se především o vysoce postavené manažery, kteří v době nemoci mohou částečně pracovat z domu.

Po výpočtu, by se přibližná částka pohybovala okolo 25 000 000 Kč za rok. Částka byla vypočtena z průměrného výdělku prodavaček (127Kč/h) a počtu hodin. Většina respondentů, na těchto pozicích, má šesti hodinou pracovní směnu. Jedná se ale o velmi hrubý odhad za situace, kdy by volných dnů využili všichni zaměstnanci, což není příliš pravděpodobné.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit systém motivace zaměstnanců společnosti Lidl Česká republika v.o.s.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Hned v úvodu teoretické části byl uveden cíl práce a také vlastní motivace k výběru tohoto tématu. Dále byly v teoretické části definovány základní pojmy, jako je motivace, motivační teorie, motivace pracovníků či spokojenost pracovníků. V úvodu praktické části je blíže představena společnost Lidl Česká republika v.o.s., je zde uvedeno něco málo k historii společnosti, a také je zde nastíněno, jaké benefity společnost poskytuje svým zaměstnancům. Je zde blíže popsán způsob oslovení respondentů a shrnutí výsledků dotazníkového šetření. Nedílnou součástí celé práce je diskuze k získaným výsledkům a také návrh řešení a doporučení pro praxi.

Správná motivace zaměstnanců k práci je v dnešní době velice důležitá. Motivovaný zaměstnanec je ve své práci spokojený, je loajální, pro firmu samotnou je větším přínosem, protože odvádí svoji práci kvalitněji a poskytuje lepší služby zákazníkům. Zaměstnanci mohou být motivováni různými benefity. Je prokázáno, že největší motivací je dobré platové ohodnocení a peněžní odměny za vykonanou práci. Další důležitý motivační prvek je pochvala, uznání. Velice důležité je vytvoření dobrých pracovních podmínek. Lidé mající dobré platové ohodnocení, ale pracující ve špatných podmínkách, nejsou v zaměstnání spokojeni.

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, jakým způsobem jsou motivováni zaměstnanci společnosti Lidl Česká republika v.o.s. Co se týče platového ohodnocení, výše mzdy je stanovena ve třech platových stupních, kdy se mzda po roce zvedá přibližně o 5 %. Po dosažení těchto třech platových stupních je již mzda neměnná. Zaměstnanec, který pracuje ve společnosti čtyři roky, a zaměstnanec pracující ve společnosti deset let, je stejně platově ohodnocen. Respondenti mají práci ve společnosti spíše jako přechodnou, proto bych navrhovala přidání dvou platových stupňů, aby zaměstnanci byli více motivováni a chtěli ve společnosti zůstat delší dobu. Nejsou zde žádné příplatky za dobře odvedenou práci. Což je pro zaměstnance velmi demotivující. Výkonnější zaměstnanci mají stejný plat jako ti méně výkonní. Přesto jsou ale zaměstnanci společnosti s platovým hodnocením často spokojeni. Klíčové jsou pro zaměstnance i dobré vztahy na pracovišti, které rovněž podporují pracovní výkon zaměstnance. Ve

společnosti je dobré pracovní prostředí. Velká část respondentů uvádí, že práce není nijak extrémně náročná. Za svou práci je chváleno 84,1 % osob, což je nemalé číslo, ale na druhou stranu, 15,9 % respondentů není chváleno vůbec. Příležitost vidím hlavně ve zlepšení přístupu vedoucích k podřízeným. Zaměstnanci se cítí být málo pochopeni, spokojeni nejsou ani se směnami, které jsou jim naplánované, nedostává se jim adekvátní zpětné vazby. 37,9 % respondentů se cítí být k práci málo motivovaných. S tím mohou souviset všechna doporučení, která jsou v bakalářské práci uvedena.

Cíl práce byl naplněn. Za pomoci dotazníkového šetření bylo zjištěno, jaký systém motivace je ve společnosti Lidl Česká republika v.o.s. zaveden a jak jsou s ním zaměstnanci spokojeni. Výsledky bakalářské práce jsou přínosné pro zaměstnance společnosti, kteří se budou chtít dozvědět, jak to cítí ostatní kolegové, nebo i pro osoby pracující na vedoucích pozicích ve společnosti, kteří se zde mohou dozvědět, jak jsou jejich zaměstnanci s motivovaností spokojeni a jaké jsou příležitosti ke zlepšení.

Seznam použitých zdrojů

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

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-859-4357-3.

BUSINESS INFO: Nízká nezaměstnanost [online]. 8. 2. 2019 [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nezamestnanost-je-stale-rekordne-nizka-lednovy-narust-neprekvapuje-118231.html>

DAIGELER, Thomas. Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2158-3.

DEVITO, Joseph A. Základy mezilidské komunikace: 6. vydání. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů: techniky vedoucí k úspěchu. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů: techniky vedoucí k úspěchu. v Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4003-479.

HOVORKOVÁ, Kateřina, ed. Idnes.cz: Zaměstnanecké benefity [online]. 21. 2. 2018 [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/zamestnani-benefity-bonusy-dane-dar-pwc-zamestnavatel.A180219_213920_podnikani_kho

INFORMAČNÍ SYSTÉM O PRŮMĚRNÉM VÝDĚLKU [online]. 2018 [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>

JUSTICE ČESKÉ REPUBLIKY [online]. 2018 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=56483559&subjektId=513211&spis=37900>

KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

LIDL ČESKÁ REPUBLIKA 2019 [online]. [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/index.htm>

MĚRTLOVÁ, Libuše. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÁ REPUBLIKA: Lidl [online]. [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: https://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz

NEUFUS, Ondřej. Lidl opět zvedá mzdy [online]. 25. 2. 2019 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/lidl-opet-zveda-mzdy-vernym-zamestnancum-prida-behem-tri-let/r~14a0b208390811e9b38a0cc47ab5f122/?redirected=1551799559>

NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. Personalistika 2007 -2008: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2007. Praha: ASPI, 2007. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-239-6.

PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

REJSTŘÍK FIREM: kurzy.cz [online]. [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/26178541/lidl-ceska-republika-vos/predmety-podnikani-historie/>

SYSTÉMY JAKOSTI [online]. 2019 [cit. 2019-04-27]. Dostupné z: <http://www.systemy-jakosti.cz/rizeni-lidskych-zdroju--kurdet-3-1-454-23.html>

ŠTIKAR, Jiří. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

VÍM VÍC: Hodnocení firmy Lidl [online]. [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/firma/lidl>

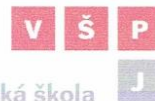
Seznam příloh

Příloha A – Tištěný dotazník

Příloha A: Tištěný dotazník



Správná volba



Vysoká škola
polytechnická
Jihlava

Vážení kolegové, zdravím LIDL rodino, ☺

jmenuji se Veronika Nedomová a studuji třetí ročník na Vysoké škole Polytechnické v Jihlavě obor Finance a řízení. Pro svoji bakalářskou práci jsem si vybrala téma „Motivace zaměstnanců ve společnosti LIDL Česká republika“. K tématu mám velmi blízko i díky tomu, že jsem součástí tohoto obchodního řetězce už více jak 2 roky jako asistentka zákaznické linky.

Tímto bych tě chtěla požádat o pomoc s vyplněním tohoto dotazníku. Vše je samozřejmě anonymní, neboj se mi tedy sdělit své názory.

Pokud budeš mít zájem o výsledky mé studie, neváhej mě prosím kontaktovat na e-mail veronika.nedomova@lidl.cz. Budu jenom ráda.

Děkuji za vyplnění a přeji mnoho dalších úspěchů ve společnosti.

Veronika Nedomová

1. Pohlaví:

☐ Žena ☐ Muž

2. Věková kategorie:

☐ 18 – 27 let ☐ 28 – 37 let ☐ 38 – 47 let ☐ 48 – 57 let ☐ více let

3. Kraj (případně obec), kde pracuješ:

.....

4. Nejvyšší dosažené vzdělání:

☐ Základní ☐ SŠ vyučen/a ☐ SŠ s maturitou ☐ Vysokoškolské

5. Oddělení, kde pracuješ?

☐ Centrála společnosti (Praha) ☐ Zákaznická linka ☐ Prodejny ☐ Sklady

6. Kolik let jsi zaměstnán/a ve společnosti?

☐ méně než 1 rok ☐ 1 – 3 roky ☐ 4 – 6 let ☐ 7 – 9 let ☐ 10 let a více

7. Jak obecně hodnotíš vztahy na svém pracovišti?

☐ Velmi dobré ☐ Dobré ☐ Nevím ☐ Špatné ☐ Velmi špatné

8. Jak hodnotíš pracovní podmínky a prostředí na pracovišti (technologie, zázemí, celková vybavenost atd..)?

☐ Velmi dobré ☐ Dobré ☐ Nevím ☐ Špatné ☐ Velmi špatné

9. Jsi motivován/a od zaměstnavatele k lepším pracovním výsledkům (výkonům)?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Nevím ☐ Spíše ne ☐ Ne

10. Myslíš si, že pracovní nároky, psychická, fyzická zátěž jsou přiměřené tvé pracovní pozici?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Nevím ☐ Spíše ne ☐ Ne

Prosím otočit!

11. Jsi spokojen/a se svým mzdovým ohodnocením?

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

12. Jsi spokojen/a se strukturou zaměstnaneckých benefitů?

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

13. Myslíš si, že jsi včas a dobře informován/a o nových pracovních postupech, pravidlech či změnách?

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

14. Jaká je pracovní informovanost a komunikace mezi odděleními?

- ☐ Velmi dobrá ☐ Dobrá ☐ Nevím ☐ Špatná ☐ Velmi špatná

15. Jak často jsi chválen/a za dobře vykonanou práci?

Pokud nejsi chválen/a, nevyplňuj!

- ☐ Každý den ☐ Několikrát do týdne ☐ Několikrát do měsíce ☐ Několikrát do roka

16. Hodnotí nadřízený tvoji práci (hodnotící pohovory s nadřízeným, kontrolní fiktivní nákupy nebo hovory, atd..)?

- ☐ Ano ☐ Nevím ☐ Ne

17. Jsi s tímto stylem hodnocení spokojen/a?

Pokud nejsi hodnocen/a, nevyplňuj!

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

18. Jaké faktory působí motivačně na tvůj pracovní výkon a spokojenost v práci?

Vyber jednu nebo více odpovědí

- ☐ Platové ohodnocení (zvýšení mzdy, 13. či 14. plat)
☐ Benefit (příspěvky) od zaměstnavatele
☐ Přístup nadřízených
☐ Moderní zázemí a vybavení
☐ Časté hodnocení pracovního výkonu
☐ Kariérní růst
☐ Společné rozhodování o pracovních podmínkách a postupech
☐ Pochvaly (uznání) za dobře vykonanou práci
☐ Rozvíjení pracovních schopností a dovedností
☐ Dobré vztahy na pracovišti
☐ Jistota práce
☐ Jiné.....

19. Co naopak snižuje tvoji spokojenost v práci, případně i tvůj pracovní výkon?

.....

20. Plánuješ i do budoucna být zaměstnancem společnosti LIDL?

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

21. Nakonec se tě chci zeptat, zda bys chtěl/a něco doplnit k problematice motivace zaměstnanců ve společnosti LIDL?

.....

Zvládl jsi to a jsi na konci! Za vyplnění mnohokrát děkuji.