

Projekt zdokonalení systému motivace pracovníků firmy RV FASHION STYLE s.r.o.

Lenka Franková

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Baťa ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav managementu

akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Lenka FRANKOVÁ
Osobní číslo: L08459
Studijní program: B 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Logistika a management

Téma práce: Projekt zdokonalení systému motivace pracovníků
firmy RV FASHION STYLE, s.r.o.

Zásady pro vypracování:

1. Vypracujte teoretické pojednání vztahující se k oblasti motivace, vývoje motivačních koncepcí a problematiky odměňování. Formulujte teoretická východiska pro zpracování analytické a projektové části.
2. Popište systém motivace pracovníků firmy RV FASHION STYLE, s.r.o.
3. Nalezněte problematická místa či oblasti v systému motivace a odměňování v tomto podniku.
4. Navrhněte řešení na zdokonalení systému motivace pracovníků firmy RV FASHION STYLE, s.r.o.



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] VEBER, J. a kol. **Management: Základy, prosperita, globalizace.** Praha: Management Press, s.r.o., 1. vydání. 2006. 700s. ISBN: 80-7261-029-5.

[2] KOLBEK, J. **Řízení lidských zdrojů: Základy moderního managementu.** Praha: Management Press, s.r.o., 2. vydání. 1998. 350s. ISBN: 80-85943-51-4.

[3] PŘIBOVÁ, M. a kol. **Marketingový výzkum v praxi.** Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1996. 248s. ISBN: 80-7169-299-9.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. René Volek

Fakulta logistiky a krizového řízení

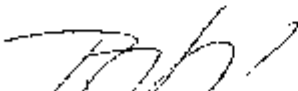
Datum zadání bakalářské práce:

30. listopadu 2010

Termín odevzdání bakalářské práce:

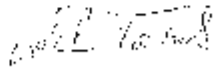
6. května 2011

V Lhoteckém Pradišti dne 2. února 2011


Ing. Romana Běloušková, Ph.D.

početní učitelka




Mgr. Marek Tomašlik, Ph.D.

ředitel ústavu

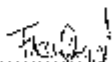
Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, které je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhajování práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitiva literatury jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdání verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 26. 2. 2016


.....
podpis studentky

ABSTRAKT

Práce se zaměřuje na otázku zlepšení motivačního systému ve firmě RV FASHION STYLE, s. r. o. Teoretická část bude obsahovat vysvětlení základních pojmů, které souvisí s motivací, vývoj motivačních koncepcí, způsoby odměňování a také zásady pro vypracování dotazníků. Praktická část bude zahrnovat představení firmy, seznámení se stávajícím motivačním systémem, sestavený dotazník, jeho vyhodnocení a samozřejmě návrh výhodnějšího (efektivnějšího) motivačního systému, který bude pro podnik přínosem.

Klíčová slova: motivace, potřeby, odměňování, marketingový výzkum

ABSTRACT

This thesis is focused on the question of improvement of motivation system in RV FASHION STYLE, s.r.o. The first part consists explanation of basic terms, development of motivation theory, ways of remuneration and principles for filling the questionnaire. The second part starts with introduction of company, continues with actual motivation system, questionnaire and its evaluation, concept of new, improved and more effective motivation system.

Keywords: motivation, needs, remuneration, marketing research

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala ing. René Volkovi za odborné vedení mé bakalářské práce, cenné a užitečné rady, které mi při psaní této práce poskytl, a také za trpělivost a čas, který mi věnoval. Zároveň bych chtěla poděkovat mé rodině, příteli a přátelům, kteří mě po celou dobu mého studia podporovali.

„Řídit znamená dosáhnout výsledků prostřednictvím lidí a s jejich pomocí.“ (J. Veber)

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	8
I	
1 TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MOTIVACE A JEJÍ KONCEPCE	11
1.1 VÝVOJ MOTIVAČNÍCH KONCEPCÍ	13
1.2 TEORIE MOTIVACE.....	15
1.3 MOTIVAČNÍ SYSTÉMY	18
2 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	20
2.1 ZÁKLADNÍ OTÁZKY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ.....	21
2.2 MOTIVACE A PENÍZE.....	23
3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	25
3.1 METODA ZJIŠŤOVÁNÍ SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ	25
3.2 PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	26
3.3 TECHNIKY SBĚRU DAT	27
3.4 OBECNÉ ZÁSADY TVORBY DOTAZNÍKU	30
II	
4 PRAKTICKÁ ČÁST	32
4 FIRMA RV FASHION STYLE S.R.O.	33
4.1 STRATEGIE FIRMY.....	33
4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY	34
4.3 SOUČASNÝ MOTIVAČNÍ SYSTÉM FIRMY RV FASHION STYLE, S. R. O.....	35
5 ZÍSKÁNÍ INFORMACÍ A VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	36
6 PROBLEMATICKÉ MÍSTO A NÁVRH JEHO ŘEŠENÍ	50
6.1 PROBLEMATICKÉ MÍSTO.....	50
6.2 NÁVRH ŘEŠENÍ	51
6.2.1 Forma pobídkové složky mzdy	51
6.2.2 Nastavení pobídkové složky mzdy v jednotlivých prodejnách	53
6.2.3 Kalkulace nákladů na zaměstnance při výjezdu na veletrh.....	54
ZÁVĚR	55
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	57
KNIŽNÍ PUBLIKACE:	57
ELEKTRONICKÉ ZDROJE:.....	58
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	59
SEZNAM OBRÁZKŮ	60
SEZNAM TABULEK	61
SEZNAM PŘÍLOH	62

ÚVOD

Motivace je jedním z nejdůležitějších faktorů v životě. Můžeme ji najít nejen v pracovním a osobním životě, ale i ve sportu a partnerství. Dává nám určitý pocit, že žijeme pro něco, neustále se zdokonalujeme a máme chuť žít. Motivovaní lidé jsou spokojení, mají před sebou určitý cíl a vědí, že jejich snaha bude odměněna.

Jak efektivně motivovat zaměstnance je důležitým úkolem manažerů. Tento úkol je velmi obtížný i s ohledem na individualitu každého zaměstnance, neboť na něj působí různé motivační pobídky, jinak řečeno: „ Každého dokáže motivovat něco jiného a v jiné míře.“ Motivace je také úzce spjata s vědními obory psychologie a sociologie, a proto by dobrý manažer měl mít znalosti i z těchto disciplín, aby byl schopen své podřízené správně stimulovat.

V organizacích je produktivita pracovníků rozhodující pro fungování celého systému managementu. Ať už je to v oblasti plánování, rozhodování, organizace nebo dalších složek. Všechno je vázáno na sebe navzájem. Díky lidem může firma vzniknout, díky lidem může firma tvořit zisky, díky lidem může firma vytvořit další pracovní místa a díky lidem mohou vznikat noví lidé, produktivní a pracující. Díky správně motivovaným lidem. Všechno je neustálý koloběh věcí a činností, života a smrti.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, části teoretické, ve které je uvedeno vysvětlení základních pojmů, vývoj motivačních koncepcí, popis teorií motivace, jsou zde uvedeny i základní otázky systému odměňování a také proces marketingového výzkumu, kde jsou uvedeny základní údaje pro sestavení dotazníku, který je použit v praktické části. Druhou částí je ona část praktická, která se bude zabývat již přímo firmou RV FASHION STYLE, s.r.o.

Cílem bakalářské práce je analýza současného stavu ve firmě RV FASHION STYLE, s.r.o., nalezení problematického místa v systému motivace a návrh řešení, který by vedl ke zdokonalení systému motivace pracovníků. K tomu, aby byl cíl splněn, autorka uvede informace o firmě RV FASHION STYLE, s.r.o., o předmětu činnosti a podnikatelských aktivitách.

V práci je použita metoda popisu při představování firmy a současného motivačního systému firmy RV FASHION STYLE, s.r.o., dále metoda analýzy provedená prostřednictvím dotazníku a osobního pohovoru, metoda komparace a metoda dedukce.

Za pomocí takto zjištěných informací a nabytých znalostí za dobu mého studia na Univerzitě Tomáše Bati stanovím návrh řešení, který se týká zdokonalení systému motivace pracovníků firmy RV FASHION STYLE, s.r.o.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE A JEJÍ KONCEPCE

Motivace je mocná síla, která je hnacím motorem našeho jednání. Je to hlavní oblast působnosti řídicích pracovníků. Jejich úkolem je dávat lidem důvody k práci. Účinnost tohoto působení závisí na porozumění lidem a na pochopení jejich potřeb a hodnot. V ideálním světě není nutno se zabývat tím, jak lidi přimět k práci, tam se každý snaží ze všech sil dle svých možností. Žijeme v realitě, i když podle přístupu některých organizací i jejich manažerů to vypadá, jako kdyby uvnitř těchto subjektů ideální pohodlný svět existoval. Možná je to, ale jen to pohodlí, či spíše pohodlnost oněch manažerů. Člověk je tvor pohodlný a líný. Navíc sobecký, protože preferuje vlastní užitek před prospěchem ostatních. Pro organizování součinnosti a dělby práce musíme tato východiska správně pochopit a využít. Každý člověk má trochu jiné schopnosti a jiné chápání užitku. Dobrý manažer by měl vynaložit veškeré rozumné úsilí k tomu, aby co nejlépe vnímal zájmy a potřeby svých spolupracovníků a trvale si upřesňoval jejich preference. V takovém případě bude schopen najít nejlepší možný způsob využití jejich potenciálu a současně vynaložit i optimální úsilí pro vyvolání jejich aktivity. [14]

Základní pojmy

Motiv – každá vnitřní pohnutka podněcující chování člověka.

Motivace – vnitřní stav člověka (daný přáními, tužbami, úsilím, představami atd.), který způsobuje určité chování, aktivitu člověka.

Vedení lidí – stěžejní úloha každého manažera, spočívající jednak v ovlivňování lidí ve směru kvalitního a efektivního plnění stanovených úkolů, jednak v podněcování aktivity a iniciativy lidí, zvláště pak jejich tvůrčího a podnikatelského ducha.

Zmocnění – poskytnutí pracovníkům jisté míry volnosti při výkonu jim svěřené práce.

Tým – malá skupina lidí s komplementárními dovednostmi, kteří jsou společně zaujati pro určitý úkol (cíl), přístup k práci a všichni se za to cítí být společně odpovědni.

Pracovní motivace – schopnost vedoucího vyvolat u podřízených smysl pro osobní prospěch v souladu se záměry vedení firmy, a tak vytvořit pocit uspokojení. Jde o vytvoření takového vnitřního pocitu, kdy dotyčný chce určitou činnost dělat. [9]

Koordinace – součást řídicích aktivit spočívajících ve sladění různých faktorů řízené reality s cílem dosáhnout plynulosti nebo synchronizace nebo proporcionality v jejím vývoji. [9]

Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Je vázána na vnitřní podněty člověka - představy, tužby, zájmy a hlavně neuspokojené potřeby, vyvolávající psychické napětí, které se stávají impulsem k určitému chování jedince. Potřeby můžeme rozdělit na primární (fyziologické) a sekundární, které jsou ovlivňovány vnějším prostředím. [9]

Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace. [1]

Obecných závěrů týkajících se motivace může být využito ve směru pracovní motivace. Její úlohou je utvářet smýšlení a chování lidí tak, aby bylo v souladu s posláním firmy. Od manažerů vyžaduje schopnost vzbudit u spolupracovníků zájem, ochotu a chuť aktivně se zúčastnit plnění všech činností, které jsou v souladu s cíli firmy. Většina lidí stráví značnou část svého života v práci. Je proto důležité poznat, zda je pro ně práce pouhým prostředkem k získání peněz či něco navíc. Prvotním důvodem práce lidí je skutečně potřeba získat peníze pro svou existenci a mít jistotu, že tuto práci zítra neztratí. Jakmile jsou jejich příjmy dostatečné, začne se mnoho z nich zajímat o další faktory, které jim pracovní činnost může přinést, jako například možnost komunikace s lidmi, kteří mají obdobné problémy, získání sebedůvěry, uznání vlastních znalostí a dovedností. Manažerské motivování, které vnějšími prostředky navozuje proces motivace, se uskutečňuje s využitím manažerských technik a systému odměn a trestů, pomocí stimulů a pobídek. [9]

Pro manažera je nejdůležitější, aby lidi považoval za nejvyšší prioritu. Nejdůležitější maličností, kterou by si měl osvojit, je věnovat čas svým lidem. Nejvyšší priorita členů týmu znamená, že když ho potřebují, nechá všeho a věnuje se jim. Pro řádnou motivaci členů týmu je navíc třeba, aby věděli, jak si jich cení a za jak důležité považuje jejich příspěvek. Je třeba, aby věděli, že se o jejich práci zajímá a že raději než jiným věcem věnuje čas jejich podpoře. [4]

V posledních letech neobyčejně stoupla důležitost motivace pracovníků i celých pracovních kolektivů jako jedné ze základních složek vedení lidí. Opatření již nemají charakter zavádění jednotlivých metod, ale vznikají celé motivační systémy. Jejich filozofie je založena na pobídkách hmotných i nehmotných. [9]

1.1 Vývoj motivačních koncepcí [9]

V průběhu 20. století byla uplatněna řada přístupů k motivaci pracovníků. Posuny v této oblasti měly příčiny jak na straně pracovníků, ve vývoji jejich schopností, postojů, aktivity, iniciativy při práci, tak na straně managementu, v jejich záměrech a stylech řízení.

Koncepce racionálně-ekonomického chování člověka

Jde o přístupy raného období taylorismu aplikované v prvních desetiletích 20. století. Východiskem koncepce jsou následující myšlenky:

- Člověk je primárně motivován monetárními (peněžními) podněty, ve svém jednání je pasivní, ovlivnit se dá pouze ekonomickými stimuly.
- Člověk má iracionální pocity, ty musí být eliminovány řídicími zásahy.
- Nechuť k práci je základem lidské povahy, proto musí lidé být kontrolováni a pod pohrůžkou trestu vedeni k výkonu.

Praktické důsledky této koncepce spočívaly v přesvědčení, že pro výkon pracovní činnosti je třeba pracovníkům poskytnout podrobné předpisy, vyžadovat důslednou kázeň při jejich dodržování, určit výkonové normy a motivovat je prostřednictvím úkolové mzdy.

Koncepce sociálního člověka

Vznikla v polovině 20. let 20. století jako jistý protipól předcházející koncepce. Vychází z následujících předpokladů:

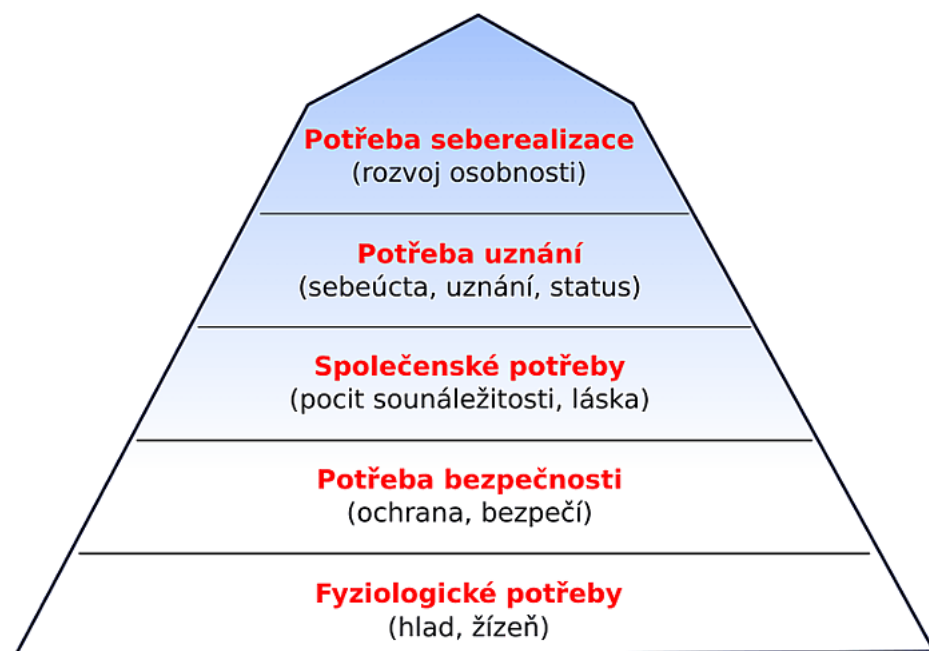
- Vykonávaná práce, pracovní podmínky i fyzické potřeby lidí mají obvykle menší vliv na výsledky práce než sociální a psychologické faktory.
- Člověk je v první řadě motivován sociálními potřebami. Sociální síly uvnitř skupiny mohou být silnější než opatření nadřízených.
- Podřízení reagují na informace vedoucího jenom v tom rozsahu, v kterém bere nadřízený ohled na sociální potřeby podřízených.

Praktický efekt těchto koncepcí lze spatřovat v objevení sociálních a psychologických faktorů motivace, jimiž lze doplnit monetární faktory, v upozornění na existenci neformálních organizačních struktur a potřebu sociální stability.

Koncepce uspokojování potřeb

Východiskem koncepce je závěr, že člověk vždy reaguje v souladu s uspokojováním svých vnitřních potřeb. Potřeby každého jednotlivce jsou zcela individuální a navíc se časem vyvíjejí v závislosti na různých okolnostech. Mají-li být motivační přístupy úspěšné, musí vedoucí pracovníci jednak znát obecný vliv potřeb chování pracovníků, jednak ve vztahu k podřízeným odhadovat jejich sklony, zájmy a potřeby. Za představitele této koncepce lze označit A. Maslowa, F. Herzberga, D. McGregora a další.

Maslowova teorie vychází ze závěru, že jednání člověka ovlivňuje celá řada potřeb, ty lze uspořádat hierarchicky (viz obrázek). Člověk se nejprve snaží uspokojit vlastní základní životní potřeby a potřeby své rodiny (fyziologické, potřebu bezpečí), jsou-li tyto potřeby uspokojeny, má zájem uspokojit potřeby vyšší, to jsou potřeby sociálních jistot a uznání, ústřední roli mezi potřebami přiznává Maslow potřebě seberealizace, to znamená uspokojení díky dosažení maxima, čeho je v dané situaci člověk schopen.



Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb [15]

1.2 Teorie motivace

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Nejvlivnějšími teoriemi jsou:

- **Teorie instrumentalisty**, která tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.
- **Teorie zaměřené na obsah**, která se zaměřuje na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojování potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známa jako teorie potřeb. Autory této teorie byli Maslow (1954) a Herzberg a kol. (1957), kteří ve svém dvoufaktorovém modelu vyjmenovali potřeby, které nazvali „satisfactory“.
- **Teorie zaměřené na proces**, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními (Vroom, 1965), cíli (Latham a Locke, 1979) a vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965). [1]

Herzbergova teorie dvou faktorů

Frederick Herzberg, americký profesor psychologie, provedl výzkumy, které do jisté míry modifikují Maslowovu teorii potřeb. Požádal na 200 účetních a techniků, aby popsali ty okamžiky, kdy se v práci cítili výjimečně dobře a kdy se cítili zcela špatně. Na základě těchto průzkumů došel Herzberg k závěru, že faktory, které vedou k uspokojení z práce, jsou zcela odlišné od těch faktorů, které jsou příčinou pracovního neuspokojení. Určil jednak motivující faktory, které vedou k uspokojení, jednak vymezil takzvané udržovací (hygienické) faktory, které nemají žádný pozitivní vliv na motivaci a mohou v nepříznivém případě způsobit neuspokojení. [9]

Tabulka 1: Motivující a udržovací faktory [9]

MOTIVUJÍCÍ FAKTORY	UDRŽOVACÍ FAKTORY
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dosažení cíle (úspěch) ➤ Uznání ➤ Povýšení ➤ Sama práce (míra zajímavosti, rozmanitosti, tvůrčí charakter) ➤ Možnost osobního růstu ➤ Odpovědnost (samostatnost) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Podniková politika a správa ➤ Vztahy s nadřízenými, kolegy, podřízenými ➤ Plat ➤ Jistota práce ➤ Životní styl ➤ Pracovní podmínky ➤ Postavení

McGregorova teorie X a Y

V roce 1960 publikoval D. McGregor své názory, které vycházely z pozorování, jež uskutečnil v amerických průmyslových firmách. Navrhl manažerskou strategii (teorie X), která vychází z následujících předpokladů:

- lidé ve své podstatě neradi pracují a práci se, pokud mohou, vyhýbají,
- protože nemají rádi práci, musí jim být za ni nabídnuta odměna, popřípadě se jim musí pohrozit trestem, jestliže práci neodvedou,
- lidé dávají přednost tomu, aby byli v práci řízeni a kontrolováni, vyhýbají se odpovědnosti, mají nízké ambice a nejvíce žádají jistoty, což znamená pocit bezpečí.

Zároveň upozornil, že takto se nechovají všichni. Pro řadu z nich platí, že mají i rozdílné chování, které odpovídá takzvané teorii Y, jež vychází z těchto předpokladů:

- lidé rádi pracují, za správných podmínek mohou mít z práce potěšení,
- jsou-li vázáni společným cílem skupiny, raději se řídí a kontrolují sami, než aby byli řízeni shora,
- lidé budou vázáni záměry skupiny, jestliže najdou uspokojení z práce,

- průměrná lidská bytost se za správných podmínek učí přijímat a vyhledávat odpovědnost,
- důvtip a tvořivost jsou značně rozšířeny a může jich být všeobecně využíváno. [9]

Praktický přínos těchto koncepcí lze spatřovat v zjištění, že fyzické a duševní úsilí související s prací je přirozené. Podle konkrétních podmínek může být určitá práce zdrojem pocitu uspokojení. Je vykonávána dobrovolně nebo může být zdrojem stresu a člověk se jí vyhýbá. Člověka je možné bez pohrůžky trestu přimět k tomu, aby plnil úkoly na základě sebekontroly a sebeřízení a nesl za ně odpovědnost. [9]

Teorie spravedlnosti (rovnováhy)

Teorie J. S. Adamse je založena na principu sociálního srovnávání. Jednotliví pracovníci se logicky srovnávají s ostatními členy pracovní skupiny, především s těmi, kteří vykonávají stejnou či podobnou práci. Porovnávána bývá kvalifikace, schopnosti, praxe, výkonnost a další. Výsledkem porovnání je pocit spokojenosti nebo nespokojenosti a z toho plynoucí motivovanost či demotivovanost. [5]

Koncepce komplexního člověka

Jde o koncepci odrážející současný pohled na postavení a úlohu člověka v organizaci a možnosti motivace:

- člověk je mnohostranný, schopný přeměny, chová se podle okolností diferencovaně, za různých okolností usiluje o různé cíle,
- striktní předpisy, jednostranná orientace na příkazy, důsledná kontrola a vyžadování disciplíny, to vše směřuje k omezování individuální iniciativy a aktivity lidí,
- k úspěchu firmy nestačí jen dostatečné finanční zdroje, moderní technologie, ale též vytváření proinovačního prostředí – aktivizace vynalézavosti, tvořivosti, zápalu a iniciativy všech pracovníků firmy,
- pro motivaci pracovníků je důležité mít jasné představy a získat pro ně spolupracovníky,
- systémy spolupráce zaměstnanců s vedením podniku mají ve svém důsledku vést k posilování sounáležitosti pracovníků s firmou – k tomu je žádoucí:

- ✓ uplatňovat otevřenou komunikaci, pokud jde o rozvojové záměry firmy, dosažené výsledky i nejdůležitější nedostatky,
- ✓ při personálních změnách preferovat přesuny z vlastních řad,
- ✓ věnovat pozornost pracovnímu prostředí,
- ✓ usilovat o rozvoj pracovníků,
- ✓ posilovat zainteresovanost pracovníků na výsledcích firmy (podíly na zisku, výhodné spoření, zaměstnanecké akcie). [9]

1.3 Motivační systémy

Motivačnímu systému je nutno věnovat odpovídající pozornost. Správně nastavený motivační systém odměňování propojuje potřeby zaměstnanců s potřebami a cíli společnosti. Takto nastavený motivační systém vede ke zvýšení produktivity zaměstnanců a konkurenceschopnosti společnosti na trhu práce. Optimálně nastaveným motivačním systémem:

- zvýšíte motivaci a produktivitu zaměstnanců,
- snížíte náklady na benefity a odměňování,
- naleznete silné stránky společnosti – MOTIVÁTORY,
- odhalíte slabé stránky společnosti – DEMOTIVÁTORY. [13]

V ČR je zažitý model odměňování se dvěma komponentami – tarifní mzdou (případně se zákonnými příplatky) a osobní prémie. Tento model již v současné době nedostačuje moderním trendům v odměňování. Základním principem nového motivačního systému odměňování je zmenšování fixní složky mzdy ve prospěch variabilních součástí. Ty jsou rozděleny tak, aby motivovaly zaměstnance k osobnímu zájmu na hospodářských výsledcích podniku, protože pro ně znamená vyšší mzdu. Pro podnik je nastavení motivačního systému odměňování formou variabilních složek zajímavé v jejich provázání na hospodářské výsledky. Vyšší odměny jsou vypláceny pouze v případě splnění hospodářského plánu, případně obchodních cílů a naopak. [12]

Základní požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a participativní

řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie, tj. kontroly nad tempem a metodami práce. Míra spokojenosti jedinců však závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují. [1]

E-motivace

Nezbytnou součástí vedení společnosti je ujistit se, že lidé vaše sdělení dostanou ihned. E-mail je asi jedním z nejnovějších prostředků komunikace a pro manažera, který potřebuje motivovat, je ohromně cenný. Základní výhodou e-mailu je jeho bezprostřednost. Během několika minut můžete sdělení poslat přes půl světa. To znamená, že pokud chcete někomu rychle poslat poděkování, můžete to udělat téměř okamžitě – a motivační síla poděkování se velmi zvyšuje, jsou-li „díky“ zaslány včas. Správné používání e-mailů je výkonným nástrojem pro posílení komunikace, a tudíž i motivace. Je samozřejmé, že toto posílení komunikace musí jít ruku v ruce s kvalitním obsahem e-mailů. [2]

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou formy odměn, které organizace zaměstnancům poskytuje za to, že jsou jejími zaměstnanci. Na rozdíl od mezd a platů a dalších forem odměňování, nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka ve společnosti, k době zaměstnání ve společnosti a k zásluhám. Strategie poskytování zaměstnaneckých výhod by měla být přitažlivá pro zaměstnance, jasná, měla by být možnost měnit výhody podle potřeby zaměstnance či podniku. Strategie poskytování zaměstnaneckých výhod společně se systémem odměňování definují záměry organizace o tom, jak by její politika a procesy odměňování měly být vytvářeny, aby odpovídaly podnikovým požadavkům. Skutečnost, že náklady na vyplacené mzdy a platy mohou tvořit vysoké procento celkových nákladů vynaložených organizací, vysvětluje potřebu uplatnit takový strategický přístup k odměňování, který zajistí, aby každá investice ve mzdách a platech se vrátila v podobě přidané hodnoty. Některé organizace nabízí svým zaměstnancům takové zaměstnanecké výhody, pomocí nichž mohou zaměstnanci dosáhnout slušné ekonomické úrovně a udržovat si dobrý zdravotní stav, jiní zaměstnavatelé uskutečňují strategii více orientovanou na pracovní výkony zaměstnanců, tak že jejich mzdové programy zahrnují některé zaměstnanecké výhody související s produktivitou firmy i jednotlivých pracovníků. [3]

2 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost zaměstnavatelů i zaměstnanců. Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly), a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní), poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení (kancelář s kobercem místo linolea, kancelář v budově ředitelství, přidělení počítače aj.). Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje zaměstnavatel (říká se jim vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitu užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, z dosahování pracovních cílů, kariérního postupu apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. [6]

Třebaže oba typy mají různou povahu, jsou navzájem úzce provázány. Udělení nějaké odměny zaměstnavatelem často přináší i vnitřní uspokojení a radost. Organizace může výrazně ovlivňovat oblast vnitřních odměn např. vytvářením pracovních úkolů jako „ušitých na míru“ pro pracovníka, pověřováním pracovníka pracemi, které jsou pro něj přitažlivé svou povahou a vyžadují od něj využívání těch schopností, kterých si on sám váží. Významným zdrojem vnitřní motivace je zejména, když si pracovník uvědomuje vysoký stupeň vlastní kontroly nad stanovováním svých cílů i způsobů, jak jich dosáhnout. Neméně důležitým faktorem ovlivňujícím vnitřní odměny pracovníka jsou korektní vztahy mezi vedením organizace a zaměstnanci a korektní pracovní vztahy vůbec. Dále také spravedlivé hodnocení a peněžní odměňování pracovníků, podnikový systém péče o pracovníky a vytváření příznivých pracovních podmínek. [6]

Organizace má k dispozici poměrně širokou škálu možností, jak své zaměstnance odměňovat za jejich práci i za to, že jsou zaměstnanci této organizace. Odměny mohou mít peněžní i nepeněžní formu, mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka nebo vyplývají z pracovního poměru, mohou mít podobu zajímavých a podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání zásluh a dobré práce, péče o individuální pracovní prostředí a o zdokonalování pracovních a mezilidských vztahů v organizaci. A protože odměňování je jeden z nejefektivnějších nástrojů motivování pracovníků, který má organizace a její vedoucí pracovníci k dispozici, determinuje odměna za odvedenou práci a odměny další i množství a kvalitu práce budoucí. V této souvislosti pochopitelně záleží nejen na tom, které z možností odměňování svých zaměstnanců organizace využije, jaká bude struktura celkové odměny podle jednotlivých forem odměn, v jakém vzájemném poměru budou v celkové odměně jednotlivé formy zastoupeny, ale také jaká pravidla, jaké nástroje a jaké postupy budou použity při odměňování jednotlivých pracovníků. Jednou z klíčových otázek odměňování pracovníků je tedy otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci. [7]

Každá organizace je svým způsobem unikátní celek, vyznačující se specifickou povahou práce, specifickými materiálními, finančními i lidskými zdroji, specifickými podmínkami, v nichž funguje. Proto by měl být systém odměňování vypracován na míru konkrétní organizaci, měl by vyhovovat jejím potřebám a potřebám jejích zaměstnanců. [7]

2.1 Základní otázky systému odměňování

V případě odměňování sice proti sobě stojí zaměstnanec se svými pracovními schopnostmi, se svým pracovním výkonem a svými zájmy a zaměstnavatel, mající rovněž své zájmy a potřebující pracovní schopnosti a pracovní výkon zaměstnance. Je ochotný za to platit a přinášet další oběti. Ale o odměně, její podobě a velikosti nerozhodují pouze zaměstnanec a zaměstnavatel, jejich zájmy a jejich vzájemný vztah, či síla postavení. Významnou roli hrají i vnější faktory. Je tedy třeba si hned na počátku úvah o odměňování položit tři otázky:

1. *Co potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměn?*

2. *Jaký význam pro zaměstnance mají různé možnosti odměn (širší nabídky odměn, typy odměn)?*
3. *Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?*

Organizace si potřebuje formovat a rozvíjet takovou pracovní sílu, která by byla schopna realizovat její cíle. Zaměstnanci potřebují zabezpečit uspokojování potřeb svých i své rodiny, potřebují určitou sociální jistotu, životní stabilitu a jasnou perspektivu, včetně možnosti budoucích výdělků, spravedlnost a srovnatelnost odměňování, možnost seberealizace, dobré vztahy na pracovišti a práci, která by je uspokojovala. [6]

Postavení organizace i zaměstnanců z hlediska odměňování, a tedy i podobu odměňování v organizaci, ovlivňuje populační vývoj, situace na trhu práce (úroveň zaměstnanosti v místě, v regionu, ve státě), profesně-kvalifikační struktura lidských zdrojů, životní styl, úroveň zdanění, ekonomická a sociální politika vlády, úroveň odměňování u konkurenčních organizací, v odvětví, místě, regionu, státě. [6]

V tomto kontextu se pak zvažují už konkrétní otázky odměňování v organizaci:

1. *Úroveň mezd a platů* (v porovnání s ostatními organizacemi a situací na trhu, vzhledem k finanční situaci a úspěšnosti podniku, používané technice a technologii)
2. *Vnitřní struktura mezd a platů* (hierarchie mzdových tarifů a platových tříd, struktura práce a pracovních míst). Ústředním problémem je hodnocení práce.
3. *Placení jednotlivců* (spojování lidí s pracovními úkoly a pracovními místy, přidělování platových tříd, stanovení výše mzdy nebo platu konkrétnímu jedinci, jeho zařazení v rámci mzdového / platového rozpětí třídy). Ústředním problémem je hodnocení pracovníků.
4. *Platit za odpracovaný čas nebo za výsledky?*
5. *Zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů* (různé pobídkové formy odměňování, problémy placení za kvalifikaci či za délku zaměstnání, zvláštní zaměstnanecké výhody apod.)
6. *Zaměstnanecké výhody a příplatky* (pojištění placené zcela nebo z části organizací, podniková penze, placená dovolená, rizikové příplatky, místní příplatky, apod.)

7. *Řízení a kontrola mezd a platů* (zkoumání přiměřenosti a snaha o úspory mzdových nákladů, popis a specifikace pracovních míst, zkoumání stimulačního účinku pobídkových forem odměňování)
8. *Výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování* (zjišťovat preference zaměstnanců a nespoléhat se na to, co si myslí manažeři. Jednou z chyb, kterých se podnikový management v této oblasti dopouští, je to, že pro všechny pracovníky používá stejné typy a stejnou strukturu odměn a neuvědomuje si, že preference určitého druhu odměny konkrétním pracovníkem může být ovlivněna jeho pohlavím, věkem a rodinným stavem, existencí dětí (jejich počtem a věkem), sociální situací a životními podmínkami, vzděláním, délkou praxe, délkou zaměstnání v organizaci)

Řešení těchto otázek pochopitelně rozhoduje o efektivnosti odměňování v organizaci, jeho motivačním účinku a příznivém či nepříznivém klimatu v organizaci. [6]

2.2 Motivace a peníze

Peníze ve formě mzdy / platu nebo jiného druhu odměny jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Peníze poskytují to, co většina lidí chce.

Herzberg a kol. zpochybnili účinnost peněz, neboť jak tvrdili, zatímco jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost, jejich obstarání nemá za následek trvalou spokojenost. Něco na tom je, zejména u lidí s pevným platem nebo platovým tarifem, kteří nemají bezprostřední prospěch z nějakého pobídkového systému. Ti se mohou cítit dobře, když dostanou přidáno. Kromě toho, že jde o vyšší příjem, je to i vysoce hmatatelná forma uznání a účinný nástroj, jak vyvolat u lidí pocit, že si jich zaměstnavatel váží. Nelze ale předpokládat, že peníze motivují každého stejným způsobem a ve stejné míře. Peníze samy o sobě nemusejí mít žádný vnitřní význam, ale nabývají značné motivující síly, protože symbolizují tak mnoho nehmotných a nedefinovatelných cílů. Pro různé lidi a pro tutéž osobu v různé době hrají roli symbolu různým způsobem. Jak zjistili na základě svého výzkumu „blahobytných dělníků“ Goldthorpe a kol. (1968), plat je dominantním faktorem při výběru zaměstnavatele a úvahy o platu se zdají být nejmocnějším poutem spojujícím lidi s jejich současným zaměstnáním. [1]

Motivují peněžní stimuly lidi? Odpověď zní „ano“ v případě těch lidí, kteří jsou silně motivováni penězi a jejichž očekávání, že dostanou peněžní odměnu, jsou vysoká. Ale méně sebejistí lidé asi nebudou na tyto stimuly reagovat, neboť neočekávají, že dosáhnou výkonu splňujícího podmínky pro přiznání daného peněžního stimulu. Lze také argumentovat tím, že vnější odměny mohou narušit vnitřní zájem. Lidé, kteří pracují jenom pro peníze, mohou považovat své úkoly za méně příjemné, a tudíž je možná nebudou plnit dobře. Co opravdu víme, je to, že při zlepšování výkonu hraje roli množství faktorů a že mnohé z těchto faktorů jsou vzájemně závislé. Peníze tedy mohou přinést za správných okolností pozitivní motivaci nejen proto, že lidé je potřebují a chtějí, ale také proto, že peníze slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání. [1]

3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum je disciplína, která vychází z poznatků řady vědních oborů. Můžeme uvést matematiku, statistiku, ekonometrii, psychologii, sociologii, informatiku a další. Je založena na specifickém systému metod a postupů pro práci s marketingovými informacemi, který se neustále obnovuje a aktualizuje. Dále je závislá na technickém rozvoji, zejména v oblasti informačních a komunikačních systémů a na vývoji potřeb samotného marketingového výzkumu, reagujícího na požadavky teorie a praxe.

Definice, jak je marketingový výzkum chápán, zní: „Funkce, která spojuje spotřebitele, zákazníka a veřejnost s marketingovým pracovníkem prostřednictvím informací užívaných k zjišťování a definování marketingových příležitostí a problémů, k tvorbě, zdokonalování a hodnocení marketingových akcí, monitorování marketingového úsilí a ke zlepšení pochopení marketingu jako procesu. Marketingový výzkum specifikuje požadované informace podle vhodnosti k řešení těchto problémů, vytváří metody pro sběr informací, řídí a uskutečňuje proces sběru dat, analyzuje výsledky a sděluje zjištěné poznatky a jejich důsledky.“ [8]

3.1 Metoda zjišťování spokojenosti pracovníků [10]

Metodou lze zjišťovat míru pracovní spokojenosti a příčiny vztahu k vykonávané práci. Základem této metody je dotazník. Je vypracován pro zjišťování názorů provozních pracovníků, tedy těch, kteří nejsou ve vedoucích funkcích. Jeho aplikace přináší přehled o hodnocení jednotlivých faktorů na pracovišti, údaje o míře spokojenosti pracovníků, indikaci podílu jednotlivých faktorů spokojenosti pracovníků a jejich vztahu k vykonávané práci. Obsahově se dotazník člení podle seskupení faktorů práce, pracovního a sociálního prostředí.

Jde zejména o tyto faktory:

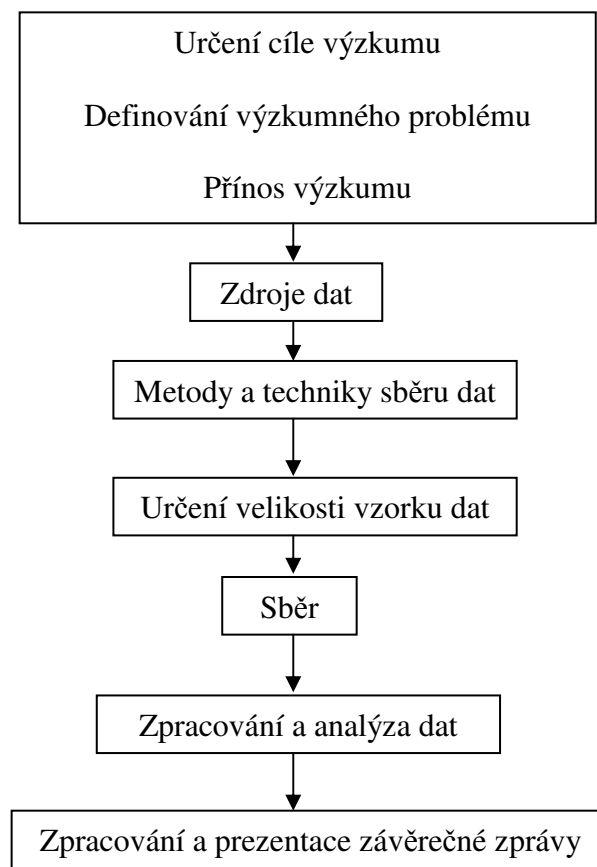
- spokojenost na pracovišti,
- motivace a vztah k práci,
- fyzikální činitele a podmínky pracovního prostředí,
- směnnost,
- plat a systém odměňování,

- vztahy ve skupině,
- styl a osobnost vedoucího pracovníka,
- osobní vyrovnání se s prací a očekávání,
- osobní a demografické údaje.

Interpretace výsledků má vyústit do návrhů na optimalizaci stavu. Metoda tohoto dotazníkového šetření se může aplikovat individuálně i skupinově. Získané výsledky poskytují personálnímu útvaru a hospodářskému vedení organizace řadu cenných informací o úrovni jednotlivých faktorů práce a pracovního prostředí. Tato metoda představuje východisko pro dotváření pracovních podmínek, pozitivního ovlivňování postojů a zvyšování spokojenosti pracovníků. Je vhodným prostředkem zjišťování informací potřebných pro plány personálního a sociálního rozvoje.

3.2 Proces marketingového výzkumu [8]

Proces marketingového výzkumu začíná formulováním cíle výzkumu. Je potřeba přesně pochopit, v čem vidí zadavatel výzkumu problém. Zadavatelem může být kdokoliv. Jsou to interní zadavatelé, například jiný útvar nebo divize ve firmě potřebuje pro své rozhodnutí informace, které si objedná v útvaru podnikového marketingu. Nebo to jsou externí zadavatelé, například firemní útvar marketingu zadává některé části většího projektu ke zpracování agentuře marketingového výzkumu.



Obrázek 2: Proces marketingového výzkumu [8]

3.3 Techniky sběru dat [8]

Důležité je, jakou zvolíme techniku sběru dat. Volba se pohybuje mezi dotazováním, pozorováním a experimentováním. V této souvislosti je důležité i rozhodnutí o kontaktní metodě. Zda se budeme dotazovat respondentů osobně, písemně nebo telefonicky. Každá z těchto možností má své přednosti a nedostatky, které vyplynou za určitých podmínek.

Tabulka 2: Techniky sběru dat [8]

Technika sběru dat	Účast těch, kdo poskytují informace	Účast těch, kdo shromažďují informace
Pozorování	Žádná	Značná
Osobní dotazování	Značná	Značná
Telefonické dotazování	Značná	Značná
Písemné dotazování	Značná	Žádná
Elektronické dotazování	Značná	Žádná
Laboratorní dotazování	Značná	Značná
Experiment v přirozených podmínkách	Značná	Značná

Pozorování

Pozorování je součástí denního života. Každý z nás pozoruje události kolem sebe, zapamatovává si údaje, ze kterých pak vyvozuje závěry. Podstata pozorování jako techniky sběru dat je stejná. Metodicky je však obohacena o řadu kroků, které zvyšují spolehlivost a vypovídající schopnost informací. Charakteristikou je, že probíhá bez aktivní účasti pozorovaného. Nedáváme lidem otázky, ale pozorujeme, jak se chovají a jaké vyjadřují pocity. Pozorování je možno provádět osobně nebo pomocí technických zařízení, například videokamera, magnetofon, galvanometr na měření vlhkosti rukou nebo tachystoskop používaný k projekci obrázků.

Dotazování

Základem dotazování je pokládání otázek dotazovaným, nebo-li respondentům. Z jejich odpovědí řešitel výzkumného projektu získává potřebné údaje. Dotazování probíhá jako osobní, telefonické nebo písemné na základě dotazníku.

Osobní dotazování je založeno na přímé komunikaci s respondentem a je nejvýznamnější dotazovací technikou. Existuje zde přímá vazba mezi tazatelem a respondentem, což patří

k přednostem této metody. U otevřených otázek může tazatel podněcovat respondenta k co nejobsáhlejší odpovědi, a tím získat více informací. Pro respondenta je osobní dotazování pohodlným způsobem kontaktu, protože nemusí své odpovědi zapisovat do dotazníku.

Telefonické dotazování je obdobné osobnímu. Dotazovaný okamžitě odpovídá na tazatelem položené otázky po telefonu. Výhodou je rychlost, se kterou se získávají potřebné údaje a znásobí se tehdy, pokud je dotazování propojeno s počítačovým ukládáním odpovědí a jejich okamžitým zpracováním. Další výhodou je vyloučení bariéry, která by mohla vzniknout z nechtěného zvát tazatele do svého bytu nebo do kanceláře. Při telefonickém dotazování nedojde k osobnímu kontaktu, který je rozhodující při získávání respondenta ke spolupráci. Nevýhoda je i nemožnost použít vizuální pomůcky.

Písemné dotazování je realizováno prostřednictvím vyplnění dotazníku respondentem. Dotazník je možno zaslat poštou, přiložením k nákupu nebo osobním předáním na schůzce, na výstavě nebo veletrhu. Respondent se sám rozhoduje, zda a kdy jej vyplní. V tomto případě je ale výhodou, že respondent má čas si odpovědi rozmyslet. Nevýhodou je návratnost dotazníků, která se pohybuje pouze okolo 10 %. Každý dotazník zasílaný poštou by měl obsahovat dopis, ve kterém je vysvětlen smysl a cíl dotazování, způsob získání adresy respondenta, slib zachování anonymity poskytnutých údajů, jasné pokyny pro vyplňování, termín, do kterého je žádoucí dotazník vyplnit a zaslat řešiteli, poděkování za spolupráci a podpis odpovědného pracovníka. Dopis by měl mít motivující charakter, kterého se dosahuje jednoznačností a srozumitelností formulací, příslibem zaslání stručných výsledků výzkumu, samozřejmě pokud je to možné, působivou úpravou a uvedením spojení na řešitele projektu, kde je možné si pravdivost informací v dopise ověřit. Motivační účinek zvyšuje i profesionálně připravený dotazník. Do něj patří nejen dodržení všech pravidel pro tvorbu otázek, přehlednost uspořádání, ale i zajímavý způsob formulace otázek, které respondenta zaujmou. Součástí zásilky je i obálka se zpáteční adresou, která zvyšuje pohodlí respondenta a řešiteli zvyšuje pravděpodobnost odpovědi. Poštovné samozřejmě hradí řešitel. U dotazování organizací bývá lhůta pro vrácení dotazníku přibližně měsíc. Po této lhůtě je nepravděpodobné, že se vrátí významnější počet dotazníků. Pokud není k dispozici dostatečný počet odpovědí, je třeba připomenout respondentům, že jsou jejich odpovědi očekávány.

Dotazování, bez ohledu na způsob kontaktu s respondentem, je velice rozšířenou technikou získávání dat s tendencí k dalšímu růstu. Jeho předností je možnost použití v různých typech zkoumaných situací a komplexnost získaných údajů.

3.4 Obecné zásady tvorby dotazníku

Postup tvorby dotazníků lze rozdělit do několika etap, které charakterizují posloupnost prací, které se ale navzájem podmiňují:

1. Vytvoření seznamu informací, které má dotazování přinést.
2. Určení způsobu dotazování.
3. Specifikace cílové skupiny dotazovaných osob a jejich výběr.
4. Konstrukce otázek ve vazbě na požadované informace.
5. Konstrukce celého dotazníku.
6. Pilotáž. [8]

Seznam informací vychází ze stanoveného cíle výzkumu a jeho transformace do požadovaných kvantifikovatelných údajů.

Způsob dotazování může probíhat jako osobní, písemné, telefonické nebo elektronické. Výhody a nevýhody jsou již uvedeny v předchozím textu.

Specifikace cílové skupiny je z části řešena při výběru vzorku. Vybíráme domácnosti, podniky určitého typu, ale potřebujeme ještě přesně určit, zda to v domácnosti bude žena nebo muž, zda půjde o domácnosti jednočlenné nebo vícečlenné, v podniku, zda se jedná o specialisty na danou problematiku. Tato rozhodnutí jsou důležitá pro formulaci vstupních otázek, věcných otázek a použití odborných otázek. [8]

Konstrukce otázek

Je nutné zvažovat dvě hlediska:

- Jakou funkci v dotazníku daná otázka má.
- Jakým způsobem ji položit, aby odpověď na ni přinesla přesně tu informaci, kterou potřebujeme.

Na konstrukci otázek má veliký vliv volba slov a stylizace. Neexistuje správný přesný návod, kterou variantu vybrat. Podoba otázky musí přinést požadované informace a také jejich požadovanou šíři. Je na řešiteli výzkumu, aby se rozhodl, jak otázky položit tak, aby pro něj byly přínosem. Rozeznáváme otázky otevřené, které umožňují rozsáhlejší odpovědi a otázky uzavřené, jež umožňují výběr z předepsaných variant. Kompromisem jsou polouzavřené otázky, které jsou kombinací obou předcházejících. Zde jsou předepsané odpovědi a na konci je možnost: „jiné“, kde se respondent může rozepsat. [8]

Pilotáž

Dotazník je určen pro různý počet lidí různého charakteru, kteří odlišným způsobem vnímají a reagují. K minimalizaci rizika je užitečné otestovat srozumitelnost a jednoznačnost dotazníku na malém vzorku respondentů, kteří nejsou do problému vtaženi a dívají se na něj nezaujatě. Pilotáž je takzvané ověření dotazníku v praxi. Smyslem je najít nedostatky dotazníku, které by negativně ovlivnily získané údaje. [8]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 FIRMA RV FASHION STYLE S.R.O.

Firmu RV FASHION STYLE s.r.o. založil v roce 2008 pan ing. René Volek, který je současně generálním ředitelem této společnosti. Je to dynamická moderní společnost, jež se rozvíjí i v době celosvětové ekonomické krize. V její nabídce jsou kvalitní pánské obleky značky RV FASHION, samostatná saka, kalhoty, zimní pláště, košile, kravaty a boty. Firma se zaměřuje především na kategorii „móda pro muže“, v nabídce je však i móda pro ženy, a to například dámská saka nebo dámské kostýmky a další.

Pokud bychom hledali místa, kam se jít na nabízené zboží podívat, jsou Vám k dispozici dvě prodejny v Prostějově a jedna prodejna v Olomouci. Oblékat se sem chodí politici, herci, manažeři, majitelé firem, ale také všichni, kteří mají rádi kvalitní módu. Ti především upřednostňují individuální péči, která je jim zde poskytnuta. V nabídce firmy je také módní poradenství. Zájemci se mohou v případě zájmu objednat přímo k módnímu poradci René Volkovi.

V prodejnách najdete téměř vše, co s pánskou módou souvisí. Hlavním prodejním artiklem jsou však pánské obleky, které jsou ušity z kvalitních látek a nejsou šity v Číně, kde si často výrobci mnoha značek nechávají šít svoje výrobky kvůli levné pracovní síle, nýbrž na Slovensku v Trenčíně. Pánské obleky navrhuje módní návrhářka Vladka Antlová a jejich cenová relace se pohybuje od 6 do 11 tisíc korun. Nabízí ale i tzv. „casual módu“, mezi kterou patří například separátní saka a jeansy.

Identifikační údaje:

IČ: 282 99 256

DIČ: CZ 282 99 256

Společnost RV FASHION STYLE s.r.o. je zapsaná v obchodním rejstříku, vedeným Krajským soudem v Brně, oddíl C, vložka 59530.

Datum zápisu: 13. 8. 2008.

Základní kapitál: 200 000 Kč. Splaceno: 200 000 Kč

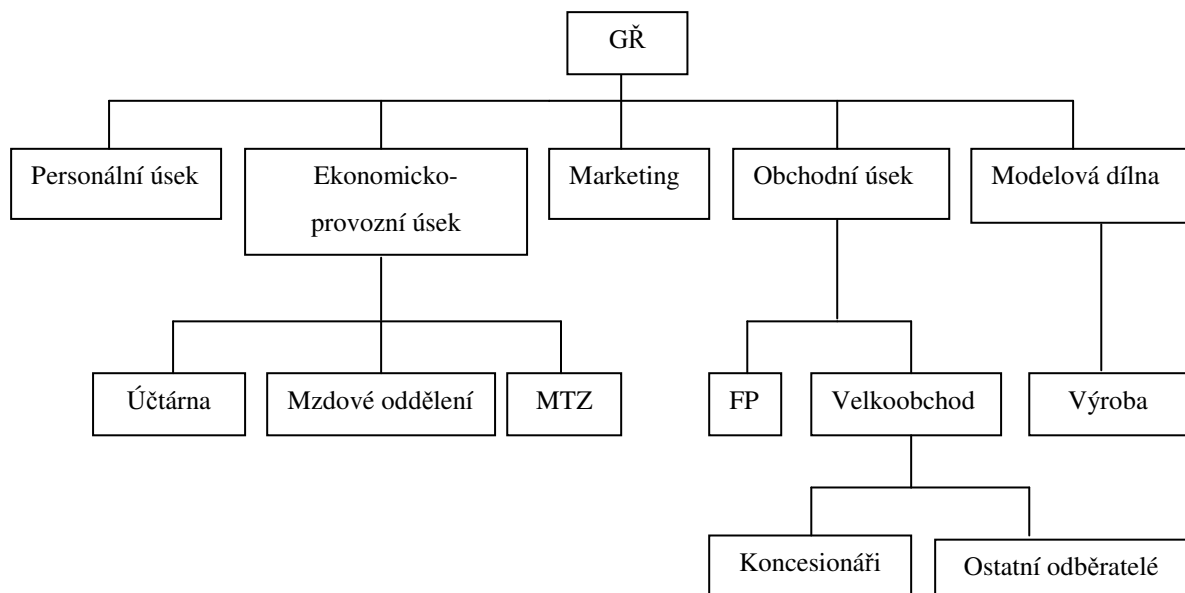
4.1 Strategie firmy

Cílem každé firmy je vytvořit co největší zisk a získat vedoucí postavení na trhu. Tato cesta je většinou velmi dlouhá a plná nástrah. Důležité je přijít na trh v pravý čas

s kvalitním zbožím a velkou výhodou je malá konkurence. V dnešní době plné podnikatelů, manažerů, reprezentantů firem, politiků a herců, se tento artikl stává součástí každodenního života mnoha lidí, a to je jeho předností. A co je cílem firmy RV FASHION STYLE? Budoucím cílem pana Volka je vybudovat 25 funkčních prodejen v České republice a na Slovensku umístěných v krajských a okresních městech, tím rozšířit firmu a dostat značku RV FASHION do povědomí lidí.

Novinka, se kterou RV FASHION v roce 2011 přichází, je otevření showroomu v Praze. Nejedná se o klasickou prodejnu, ale o reprezentační showroom, ve kterém je prezentována ucelená aktuální nabídka. V showroomu poskytuje pan René Volek individuální módní poradenství. Showroom se rozhodl otevřít proto, že zjistil, že řada zákazníků preferuje možnost individuálního nákupu spojeného s adekvátním módním poradenstvím před nákupy v obchodech plných lidí. Je již samozřejmostí snaha o vytvoření celého outfitu, počínaje košilí, přes kravatu, kalhoty, sako až po kvalitní obuv.

4.2 Organizační struktura firmy



Obrázek 3: Organizační struktura firmy RV FASHION STYLE, s.r.o.

[Zdroj: vlastní]

GŘ - generální ředitel

MTZ - materiálový textilní základ

FP - firemní prodejny

4.3 Současný motivační systém firmy RV FASHION STYLE, s. r. o.

Firma RV FASHION STYLE je závislá na prodeji svých produktů a tudíž závislá na zákaznících stejně, jako většina firem. Jak tedy zákazníky zaujmout a přimět ke koupi? To je hlavní úkol pana ředitele Volka, ale i zaměstnankyň jeho prodejen. A tady se nabízí otázka, jak můžeme správně motivovat prodavačky k jejich vyšší produktivitě? V tomto případě je správně nastavený motivační systém zaměstnanců firmy rozhodující v celé strategii firmy. Pokud se produkty nebudou prodávat, nebudou peníze na jejich výrobu a dovoz a firma zanikne. Motivační systém musí být nastaven tak, aby uspokojil zaměstnance a zároveň firmu. A to je velmi těžký úkol. Firma mimo pana ředitele zaměstnává 10 prodavaček, účetní, daňovou poradkyni, sekretářku, módní návrháře a několik externích pracovníků různých oborů. Jako oblast k řešení motivačního systému zaměstnanců jsem si vybrala zaměstnankyně na pozicích prodavaček. Myslím, že na této pozici lze motivační systém velmi dobře nastavit a právě on se stává hnacím motorem k větší produktivitě.

Firma má nyní tři prodejny, ve kterých pracuje deset zaměstnankyň na pozici prodavaček. Dvě prodejny se nacházejí v Prostějově a jedna v Olomouci. V Prostějově je najdeme v ulici Žeranovská, v té jsou čtyři zaměstnankyně, v ulici Plumlovská, v té jsou tři zaměstnankyně. V Olomouci v ulici 1. Máje jsou zaměstnány taktéž tři zaměstnankyně. Prodejna v ulici Plumlovská je charakteristická nabídkou nejluxusnějšího zboží značky RV FASHION. Do této prodejny dochází i osobní zákazníci samotného pana ředitele. Tato prodejna má velmi pěkný interiér, ale i exteriér. Naproti tomu prodejna v ulici Žeranovská nabízí mimo konfekce i outletové zboží, je co se týče do prostoru největší, tudíž nabídka je zde nejrozsáhlejší. Olomoucká prodejna opět nabízí klasické módní zboží.

V současné době se průměrný plat za celou firmu RV FASHION STYLE s.r.o. pohybuje okolo částky 16 000 korun. Je to ovšem průměrný plat, kde jsou zahrnuti i technicko-hospodářští pracovníci, a tudíž jde o údaj zkreslující. Průměrný plat prodavaček je na výši 10 000 korun, tato složka je pevná. Jako výhodu mají zaměstnankyně 30 % slevu na produkty firmy.

Do systému odměňování není zařazen příspěvek na stravování. Smlouvy jsou uzavřeny na dobu určitou. Vede tohle k nejistotě zaměstnanců? Na tyto a spoustu dalších otázek budu hledat odpovědi z dotazníku a osobního dotazování přímo v prodejnách firmy.

5 ZÍSKÁNÍ INFORMACÍ A VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

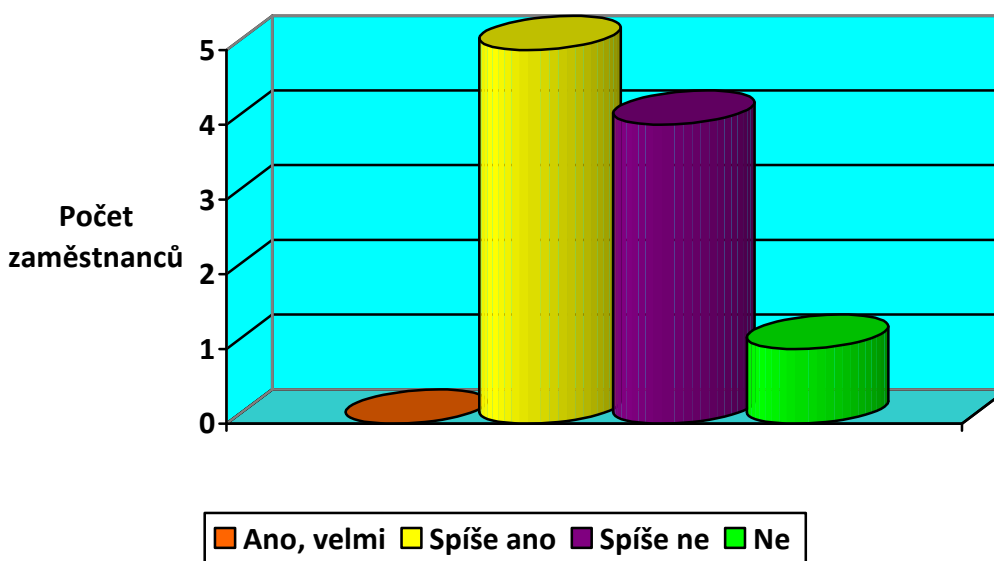
Informace o spokojenosti a nespokojenosti zaměstnankyň prodejen jsem se rozhodla získat pomocí dotazníku a osobního dotazování. Každou prodejnu jsem osobně navštívila, jednou při předání dotazníků s prosbou o vyplnění, podruhé při vybrání dotazníků a osobním pohovoru. Zaměstnankyně byly nejdříve nejisté, aby kvůli vyplnění neměly problémy s případnými výsledky. Byly ujištěny, že dotazník je anonymní a bude sloužit pouze ke zpracování bakalářské práce. Při osobní návštěvě jsem je ubezpečila, že jim nic nehrozí. Všechny mi dotazník ochotně vyplnily a odpověděly na veškeré dotazy.

Dotazník obsahuje čtrnáct otázek a různý počet odpovědí. Předala jsem ho všem deseti zaměstnankyním, kdy návratnost byla 100 %. Dotazník je součástí příloh bakalářské práce.

Otázka č. 1. Je pro Vás důležitá příležitost k rozvoji své osobnosti v rámci zaměstnání?

Tabulka 3: Vyhodnocení odpovědí k otázce č. 1 [Zdroj: vlastní]

Odpověď	Počet zaměstnanců
Ano, velmi	0
Spíše ano	5
Spíše ne	4
Ne	1



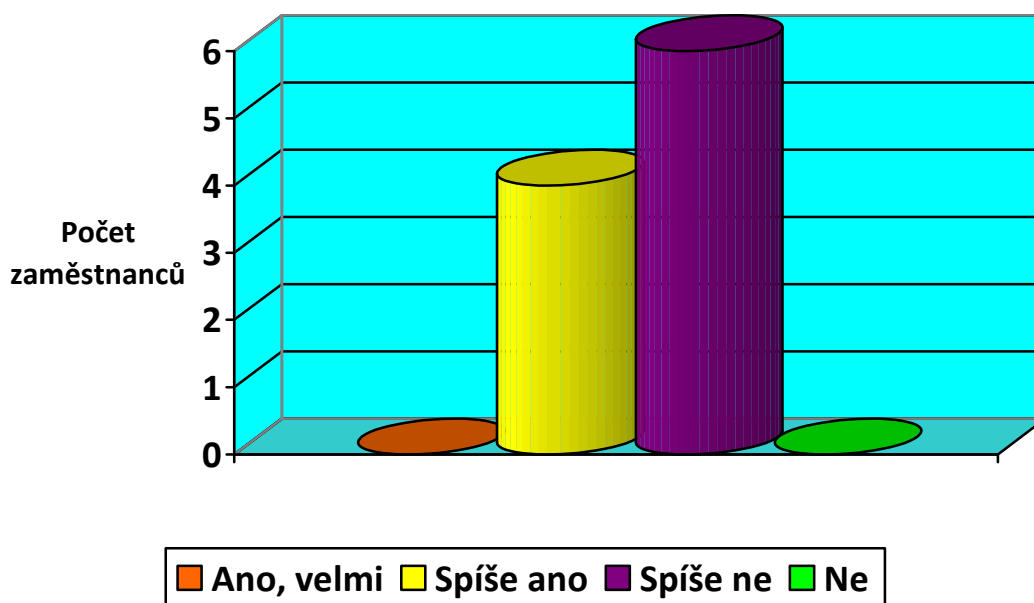
Obrázek 4: Graf 1 [Zdroj: vlastní]

V dnešní době by se měl každý člověk rozvíjet a vzdělávat, protože v dnešním světě je to opravdu potřeba. Na tuto otázku, jak můžeme vidět další osobnostní rozvoj, zvolilo pět zaměstnankyň možnost spíše ano, čtyři zaměstnankyně spíše ne a jedna zaměstnankyně možnost ne. Samozřejmě tato otázka se odvíjí od současného věku a rodinné situace. Mladé pracovnice, které jsou plné energie, mají chuť se dále rozvíjet a obětovat i kousek svého volného času, ty starší bývají zase naopak rády, že už jdou domů ke svým rodinám a mají své odpracováno. Není to takhle vždy, ale při osobním pohovoru, jsem se o těchto důvodech osobně ujistila.

Otázka č. 2. Máte u svého stávajícího zaměstnavatele možnosti k osobnímu růstu?

Tabulka 4: Vyhodnocení odpovědí k otázce č. 2 [Zdroj: vlastní]

Odpověď	Počet zaměstnanců
Ano, velmi	0
Spíše ano	4
Spíše ne	6
Ne	0



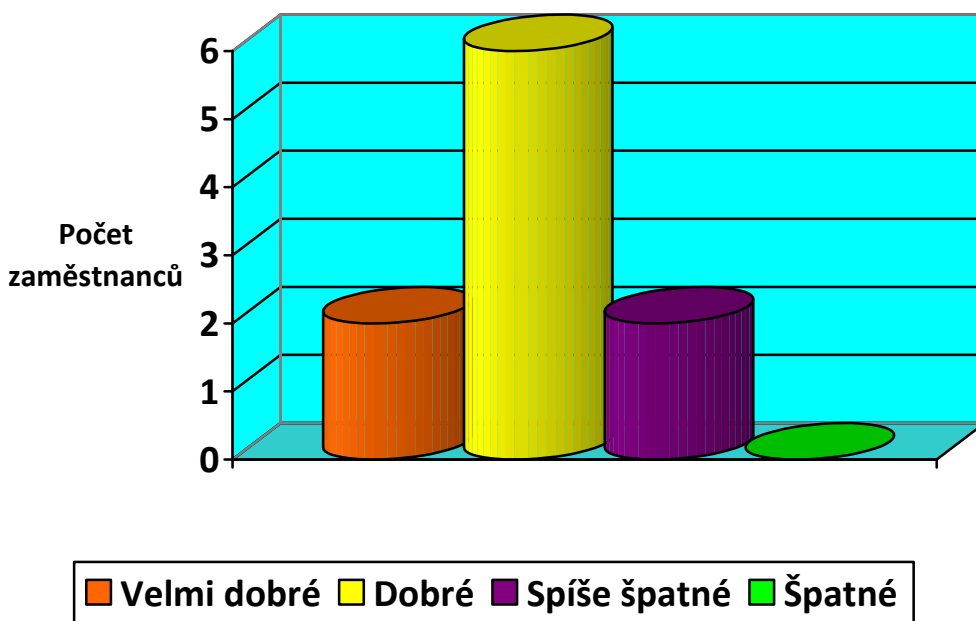
Obrázek 5: Graf 2 [Zdroj: vlastní]

U většiny pracovních pozic je možné tzv.: “osobně růst“. Jinými slovy dostat se na vyšší pozici, získávat co nejvíce znalostí, které používáte ke své práci. Získat možnost rozhodovat nebo aspoň podílet se na rozhodování a mít možnost vést tým lidí. Tyto činnosti mají psychologický charakter, který je ale velmi důležitý pro celkovou spokojenost člověka. V našem případě zvolily čtyři zaměstnankyně možnost spíše ano a šest zaměstnankyň možnost spíše ne. V těchto šesti odpovědích se může skrývat někdo, kdo by se chtěl více zajímat o informace, co se týče obleků nebo materiálů a chtěl by se více vzdělávat a dostat se na pozici vedoucí prodejny, chce vynaložit svůj volný čas pro firmu.

Otázka č. 3. Vztahy s nadřízenými byste hodnotil/a jako:

Tabulka 5: Vyhodnocení odpovědí k otázce č. 3 [Zdroj: vlastní]

Odpověď	Počet zaměstnanců
Velmi dobré	2
Dobré	6
Spíše špatné	2
Špatné	0



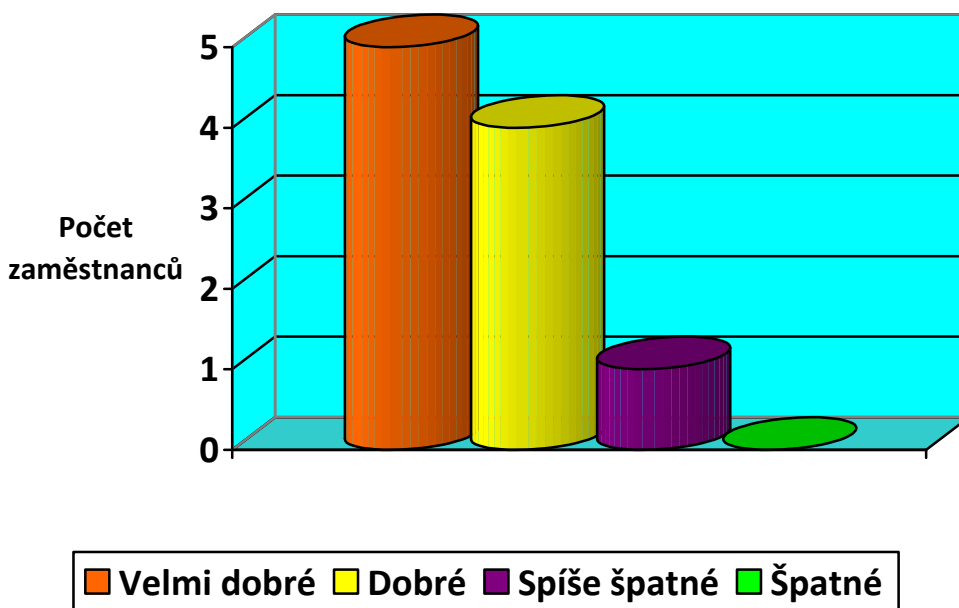
Obrázek 6: Graf 3 [Zdroj: vlastní]

Tato otázka je velmi subjektivní a každý na ni odpoví podle svých zkušeností. Vztahy s nadřízenými jsou velmi důležité, ti nás totiž řídí a my jim musíme naslouchat, popřípadě argumentovat. V našem případě zvolily jako odpověď velmi dobré dvě zaměstnankyně, dobré šest zaměstnankyň a spíše špatné dvě zaměstnankyně. U této otázky se nabízí možnost výběru nadřízeného. Pro někoho je nadřízený pouze pan ředitel René Volek, pro někoho jiného ještě vedoucí prodejny. Celkově by měly být vztahy k nadřízeným dobré, ale také by si každý zaměstnanec měl zachovat úctu k sobě samotnému.

Otázka č. 4. Vztahy se svými spolupracovníky byste hodnotil/a jako:

Tabulka 6: Vyhodnocení odpovědí k otázce č. 4 [Zdroj: vlastní]

Odpověď	Počet zaměstnanců
Velmi dobré	5
Dobré	4
Spíše špatné	1
Špatné	0



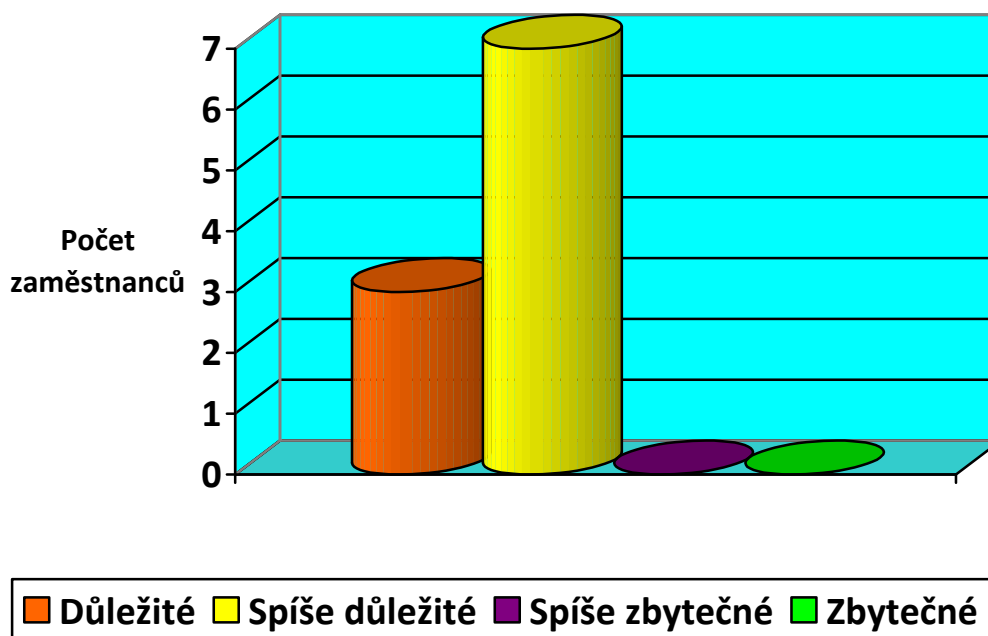
Obrázek 7: Graf 4 [Zdroj: vlastní]

Pokud je atmosféra na pracovišti nepříjemná i my chodíme do práce nepříjemně naladěni a s obavami. Je to poznat na našem chování i výrazu obličeje, čímž také můžeme odradit zákazníky. Proto by mělo být snahou všech pracovníků, vytvářet příjemné pracovní prostředí, usmívat se a být milé k zákazníkům, protože platí zásada: „Náš zákazník, náš pán!“ Na tuto otázku odpovědělo pět zaměstnankyň velmi dobré, čtyři zaměstnankyně hodnotí uvedené vztahy jako dobré a jen jedna spíše špatné. Tyto výsledky jsou pozitivní.

Otázka č. 5. Hodnocení Vás a Vašich spolupracovníků nadřizným je pro Vás?

Tabulka 7: Vyhodnocení odpovědí k otázce č. 5 [Zdroj: vlastní]

Odpověď	Počet zaměstnanců
Důležité	3
Spíše důležité	7
Spíše zbytečné	0
Zbytečné	0



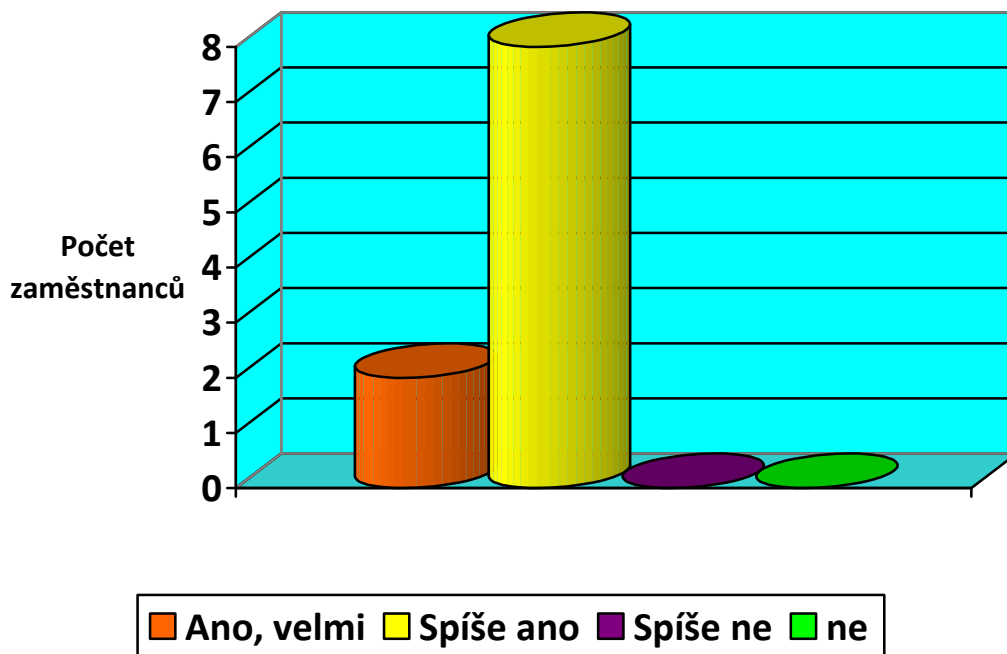
Obrázek 8: Graf 5 [Zdroj: vlastní]

Tato otázka má taktéž psychologický charakter, protože pro každého je důležité, aby věděl, jak si na své pozici vede, každý chce být za svoji snahu a práci chválen a pro každého je to svým způsobem motivující. Svůj osobní postoj zaměstnankyně vyjádřily takto: pro tři je hodnocení důležité a pro sedm zaměstnankyň spíše důležité. Na tomto vzorku se potvrzuje mé tvrzení důležitosti hodnocení nadřazeným.

Otázka č. 6. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami na Vašem pracovišti?

Tabulka 8: Vyhodnocení odpovědí k otázce č. 6 [Zdroj: vlastní]

Odpověď	Počet zaměstnanců
Ano, velmi	2
Spíše ano	8
Spíše ne	0
ne	0



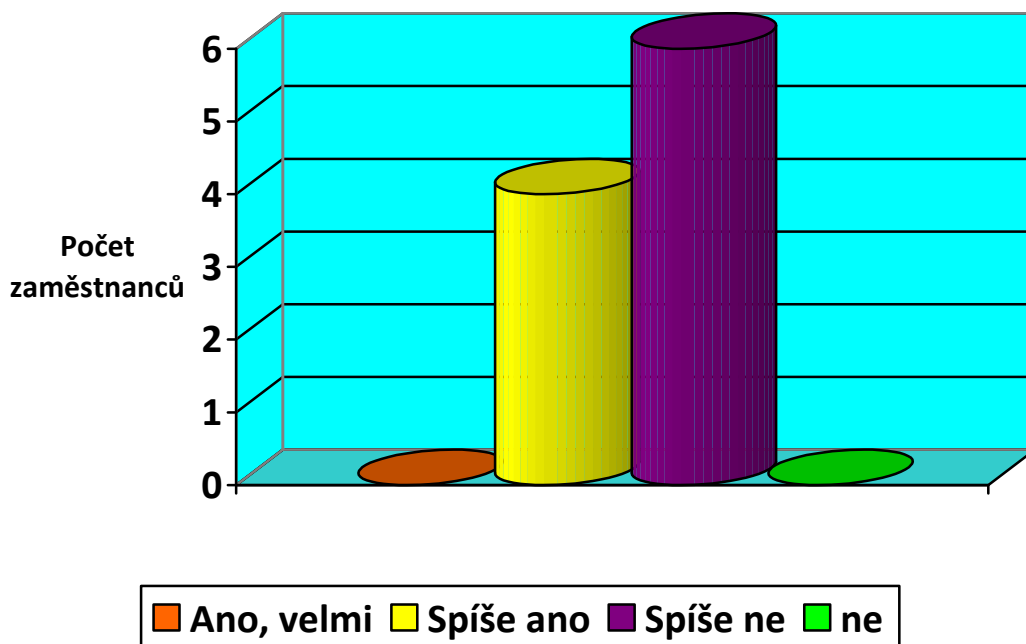
Obrázek 9: Graf 6 [Zdroj: vlastní]

Každý by se na svém pracovišti měl cítit dobře. Tento úkol spadá do povinností firmy, ale také samotných zaměstnanců pracoviště. Měli by udržovat pořádek, čistotu a celkově vytvářet příjemné prostředí. Při mých návštěvách jsem viděla velmi příjemné podmínky pro práci v módním průmyslu. Obchody jsou čisté, upravené a barevně sladěné, a to není všude samozřejmostí. Zaměstnankyně mají zajištěnu toaletu i se všemi prostředky a také vybavenou kuchyňku, kde si mohou ohřát jídlo a uvařit čaj nebo kávu, kterou poskytují i zákazníkům. Odpovědi byly opět velmi pozitivní, dvě zaměstnankyně vybraly možnost ano, velmi a osm zaměstnankyň možnost spíše ano. Tyto odpovědi jsou zřejmě dány určitou rozdílností ve vybavenosti prodejen.

Otázka č. 7. Jste spokojen/a s platem?

Tabulka 9: Vyhodnocení odpovědí k otázce č. 7 [Zdroj: vlastní]

Odpověď	Počet zaměstnanců
Ano, velmi	0
Spíše ano	4
Spíše ne	6
ne	0



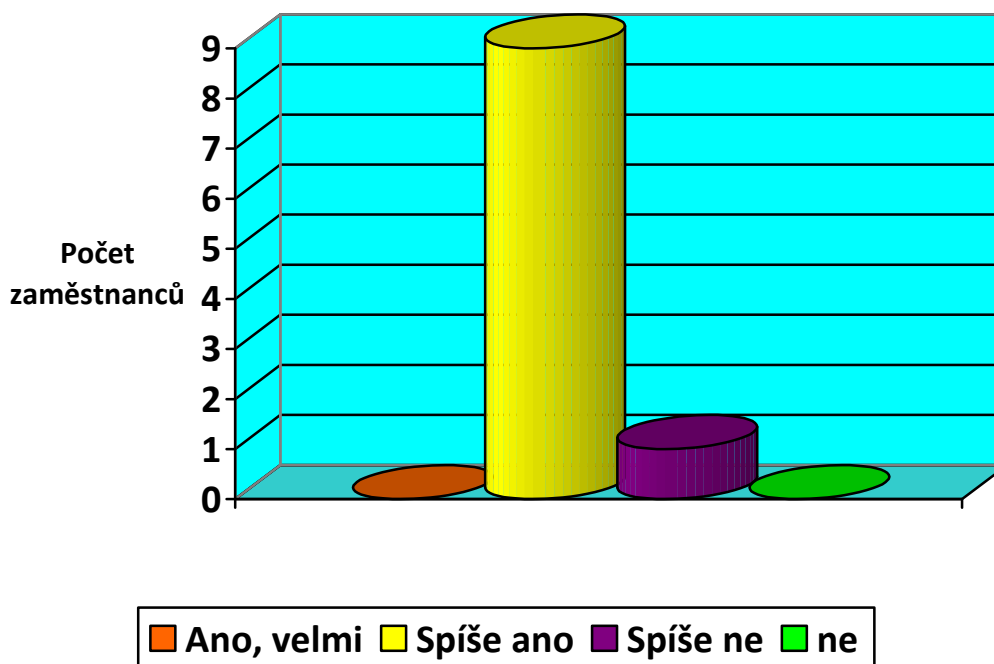
Obrázek 10: Graf 7 [Zdroj: vlastní]

U této otázky nastává naše problematické místo. Vykonávání určité práce je náš způsob obživy a v současné době, postižené ekonomickou krizí, je tato úloha velmi těžká. Nastavení platu musí být motivující pro zaměstnance, ale zároveň na udržitelné výši pro firmu. Náklady podle současně nastaveného systému v ČR jsou pro firmu jedny z největších a zároveň vznikajících v pravidelných měsíčních intervalech. Firma musí vydělat na všechny náklady a zároveň vytvářet zisk. Zaměstnanci se na výnosech firmy podílejí a měli by být spravedlivě odměněni. Je tu celková provázanost zaměstnanci – firma. Zaměstnanci potřebují prostředky firmy, aby mohli tvořit výnosy, ze kterých budou odměněni, firma zase potřebuje zaměstnance jako pracovní sílu, která jim výnosy zajistí. K tomuto je potřeba správně nastavený motivační systém. Čím více se budou zaměstnanci snažit, tím více by měli být odměněni, tudíž motivováni. Čím větší budou výnosy, tím větší bude zisk společnosti a tím více bude firma konkurenceschopnější. Spíše ano odpověděly 4 zaměstnankyně a spíše ne odpovědělo 6 zaměstnankyň. Při osobním pohovoru jsem poznala, že některé pracovnice jsou spokojeny, že mají vůbec práci. Stačí jim to a nějak žijí. Jiné jsou plné energie, chtěly by se více zapojovat, více se snažit a dosahovat lepších výsledků, ale žádná odměna je za to nečeká.

Otázka č. 8. Bojíte se ztráty svého zaměstnání?

Tabulka 10: Vyhodnocení odpovědí k otázce č. 8 [Zdroj: vlastní]

Odpověď	Počet zaměstnanců
Ano, velmi	0
Spíše ano	9
Spíše ne	1
ne	0



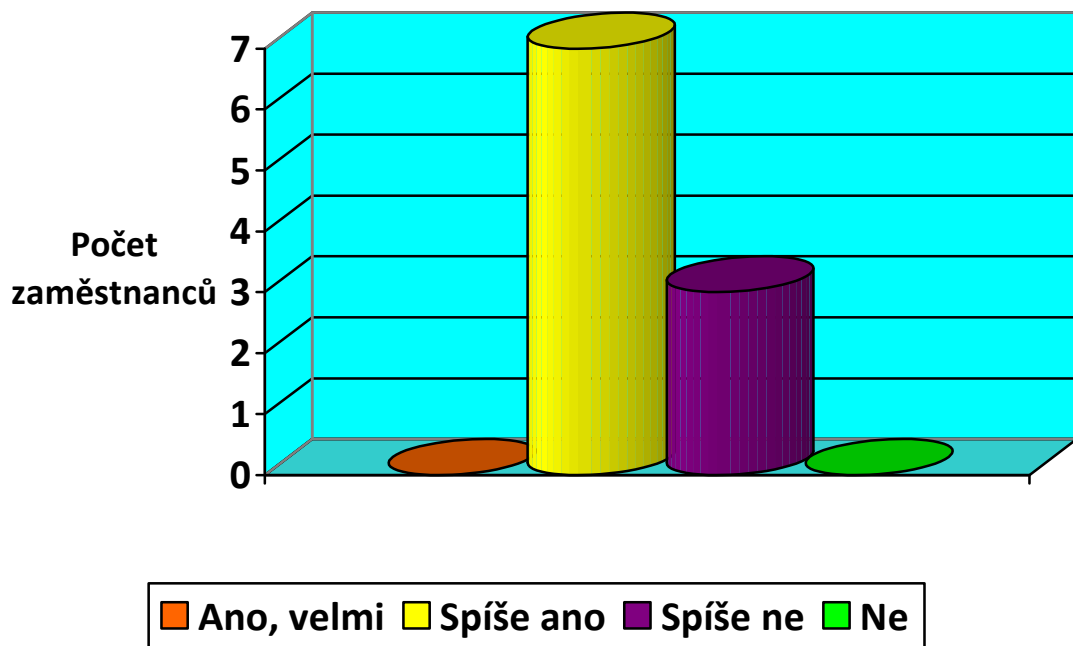
Obrázek 11: Graf 8 [Zdroj: vlastní]

Myslím si, že kdybyste tuto otázku položili v této době komukoliv, většina z dotazovaných odpoví, že ano, protože mají strach ze ztráty svého zaměstnání. Dnešní doba je velmi nejistá a jen málo lidí je přesvědčeno, že svoji práci budou mít i nadále. Potvrzuje to i procento nezaměstnanosti v ČR, podrobněji pak v určitých oblastech. Odpovědi jsou zcela nepřekvapivé. Spíše ano odpovědělo devět zaměstnankyň a spíše ne pouze jedna zaměstnankyně. Firma RV FASHION STYLE s.r.o. je závislá na zákaznících a nikdy nevíte, jestli se bude nakupovat nebo nebude. Ta špatná alternativa by znamenala zánik firmy a tím i ztrátu zaměstnání, takto se na to zaměstnankyně dívají.

Otázka č. 9. Jste spokojen/a s informovaností o dění ve Vaší firmě?

Tabulka 11: Vyhodnocení odpovědí k otázce č. 9 [Zdroj: vlastní]

Odpověď	Počet zaměstnanců
Ano, velmi	0
Spíše ano	7
Spíše ne	3
Ne	0



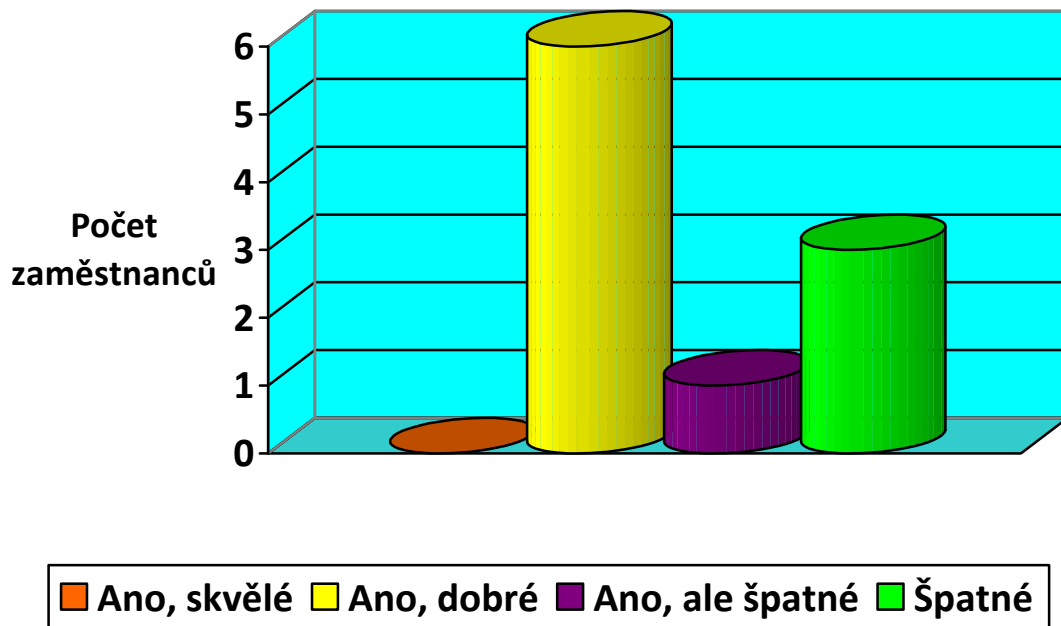
Obrázek 12: Graf 9 [Zdroj: vlastní]

Informovanost ze všech oblastí ve firmě je tím nejdůležitějším faktorem, a proto by měli být i zaměstnanci velmi dobře informováni. V našem případě především o tom, jaký bude průběh dalšího měsíce, sezóny a roku, jaké budou nové kolekce, nový materiál, slevy a akce. Podle dotazníků jsem zjistila, že sedm zaměstnankyň je informováno na úrovni spíše ano a tři zaměstnankyně spíše ne. Většina je tedy spokojena.

Otázka č. 10. Máte zkušenosti s péčí Vaší firmy o zaměstnance?

Tabulka 12: Vyhodnocení odpovědí k otázce č. 10 [Zdroj: vlastní]

Odpoověď	Počet zaměstnanců
Ano, skvělé	0
Ano, dobré	6
Ano, ale špatné	1
Špatné	3



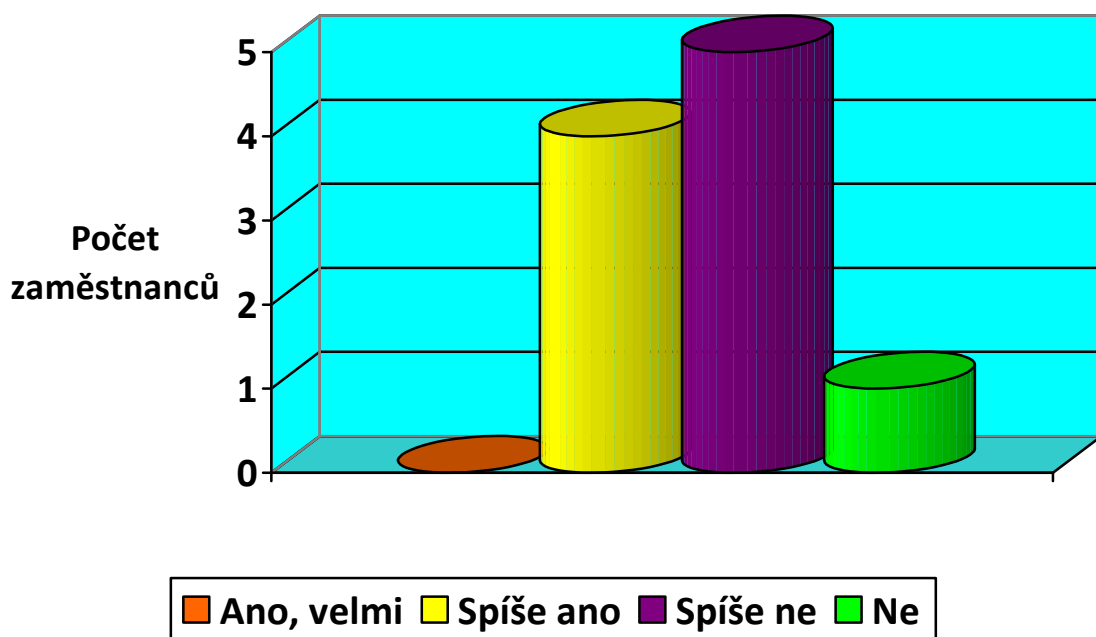
Obrázek 13: Graf 10 [Zdroj: vlastní]

Péče o zaměstnance je součástí motivačního systému, a proto jsem tuto otázku do dotazníku uvedla. Opět se zde nabízí pravidlo, že spokojený pracovník bude podávat vyšší výkon. Pod pojmem péče o pracovníky si každá pracovnice představila něco jiného. Některá zájem ředitele o dění na prodejně a spolupráci při řešení problémů a některá relaxační pobyty nebo kulturní akce. Odpověď ano, dobré zvolilo 6 zaměstnankyň, ano, ale špatné zvolila 1 zaměstnankyně a špatné zvolily 3 zaměstnankyně. Firma působí od roku 2008, a tudíž ještě nemůže mít peněžní prostředky na vše. Podle rozhovoru s panem ředitelem je i tohle věcí, která bude v blízké době předmětem zájmu a bude se řešit.

Otázka č. 11. Jste spokojen/a se současným motivačním systémem?

Tabulka 13: Vyhodnocení odpovědí k otázce č. 11 [Zdroj: vlastní]

Odpověď	Počet zaměstnanců
Ano, velmi	0
Spíše ano	4
Spíše ne	5
Ne	1



Obrázek 14: Graf 11 [Zdroj: vlastní]

Otázka spokojenosti se současným motivačním systémem je velmi totožná s otázkou č. 7. spokojenosti s platem. Samozřejmě máme finanční motivaci i nefinanční motivaci, z nichž ta finanční, je v této době důležitější a měla by být stavěna do popředí. Současný motivační systém firmy není dobře nastavený a budu se dále snažit navrhnout jeho zdokonalení. Na volbě odpovědí je opět podepsán věk a zájem zaměstnankyň. Některým to takhle vyhovuje, jiným ne. Spíše ano odpověděly čtyři zaměstnankyň, spíše ne pět zaměstnankyň a ne jedna zaměstnankyň. Převažuje zde, jak můžeme vidět z grafu i tabulky, spíše negativní hodnocení, a proto je potřeba s tím něco udělat.

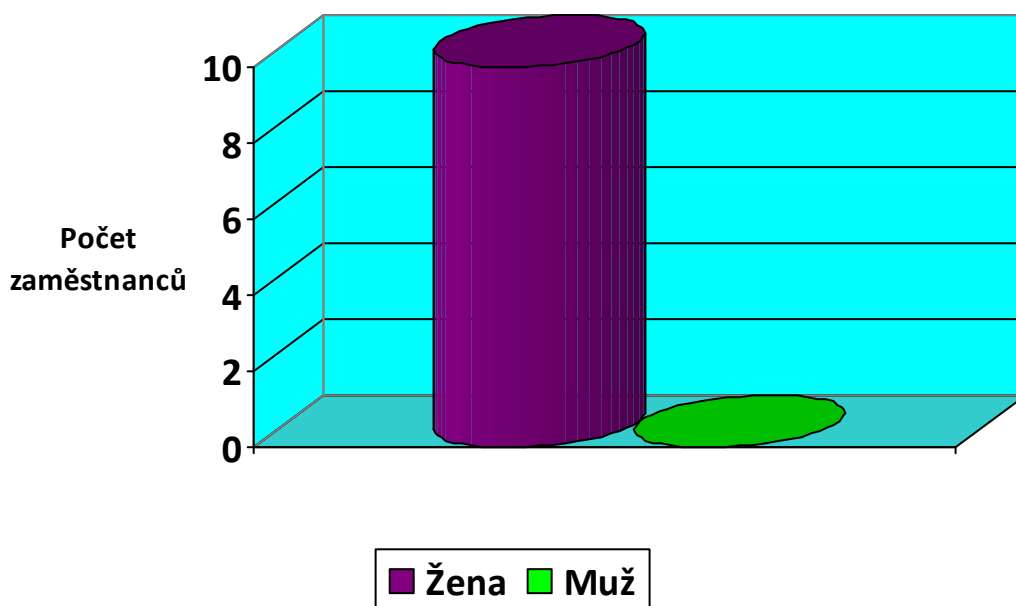
Otázka č. 12. Jaké další výhody, popřípadě odměny, by pro Vás byly hnacím motorem k vyšší produktivitě?

Této otevřené otázky mnoho zaměstnankyň nevyužilo. Buď byly spokojené, tak jak to je nebo je nic nenapadlo. Jen ve třech případech mi byly poskytnuty návrhy. Všude se vyskytly jako poskytnuté výhody stravenky na jídlo. Při osobním pohovoru se k této výhodě přiklonila většina pracovníků. Jako další výhoda byl návrh účasti na veletrhu. Tato možnost je velmi motivující a zároveň pro vzdělávání zaměstnankyň velmi vhodná. Mohou se samy podílet na propagaci firmy a získat tím další zákazníky. Této výhodě se budu věnovat v další části bakalářské práce, kde vyčísím náklady na účast jedné pracovníce na veletrhu módy v Itálii. Mezi poslední navrhovanou výhodou byl uveden relaxační jednodenní pobyt. Tento návrh, po konzultaci s panem ředitelem, bohužel není zatím v možnostech firmy.

Otázka č. 13. Jsem

Tabulka 14: Vyhodnocení odpovědí k otázce č. 13 [Zdroj: vlastní]

Odpověď	Počet zaměstnanců
Žena	10
Muž	0



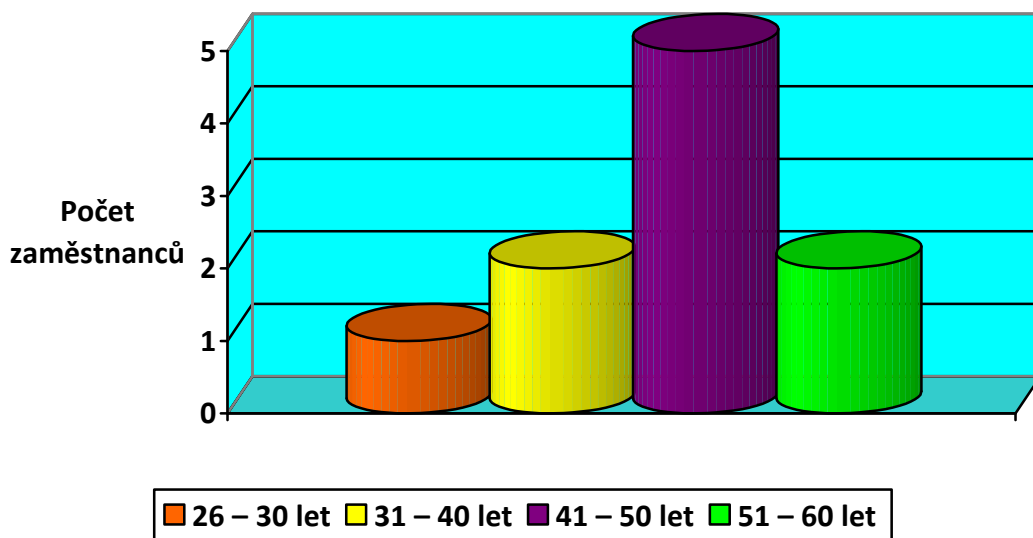
Obrázek 15: Graf 12 [Zdroj: vlastní]

Z grafu vidíme, že v prodejnách pracují pouze ženy.

Otázka č. 14. Věk

Tabulka 15: Vyhodnocení odpovědí k otázce č. 14 [Zdroj: vlastní]

Odpověď	Počet zaměstnanců
26 – 30 let	1
31 – 40 let	2
41 – 50 let	5
51 – 60 let	2



Obrázek 16: Graf 13 [Zdroj: vlastní]

Na prodejnách pracují ženy ve věkové hranici od 26 do 60 let, tudíž složení kolektivu je různorodé. Někdy to může být problém, někdy výhoda. V našem případě jde spíše o pohled různých názorů a voleb odpovědí. Ve věku od 26 – 30 let ve firmě pracuje jedna zaměstnankyně, 31 – 40 let dvě zaměstnankyně, 41 – 50 let pět zaměstnankyň a ve věku 51 – 60 let dvě zaměstnankyně. Právo pracovat má každý a je jen na řediteli firmy, aby si vybral ty nejlepší nezávisle na věku, což u firmy RV FASHION STYLE s.r.o. potvrzuje i graf.

6 PROBLEMATICKÉ MÍSTO A NÁVRH JEHO ŘEŠENÍ

Můj úkol spočíval v nalezení problematičkého místa v motivačním systému zaměstnanců firmy RV FASHION STYLE s.r.o., které by mohlo představovat brzdu v rozvoji firmy a dosahování vyššího zisku a následně k tomuto problematičkému místu vypracovat návrh na řešení, který by vedl ke zdokonalení motivačního systému zaměstnanců. Motivace je jednou ze složek celé řady manažerských činností a měl by na ni být kladen stejný důraz jako například na plánování nebo rozhodování.

Dobře motivovaný člověk je ochotný překonávat daleko větší překážky v práci, svoji práci vykonává ke svému prospěchu, s radostí a za určitým cílem. Správně definovat tento jeho cíl je úkolem manažerů, oni ho musí nastavit tak, aby byl pro zaměstnance pozitivní motivací, hnací silou a odměnou. Zároveň musí být i pro firmu udržitelný a hlavně také přínosný. Nemůžeme zaměstnancům nabídnout plat takový, který by byl v neprospěch firmy. Firma svou činností musí vydělat na všechny svoje náklady a navíc ještě vytvořit zisk. Pokud to takhle v běžném provozu firmy nefunguje (s výjimkou naprostých začátků po založení), je podnikatelská činnost velmi neefektivní a dříve nebo později se dostane do velkých problémů a postupně dospěje ke krachu. Je tedy na manažerech celkový systém správně nastavit.

6.1 Problematické místo

Ve firmě RV FASHION STYLE s.r.o. jsou zaměstnankyně na pozici prodavaček, jak už bylo řečeno, odměňovány formou pevné mzdy. Problémem pevné mzdy je velmi malá motivace, protože ať pracujeme a snažíme se sebevíc, náš plat zůstane pořád stejný. V našem případě u těchto zaměstnanečských pozic je pouze pevná složka mzdy velmi nevhodná. Zaměstnankyně, ať prodají jeden kus výrobku nebo sto kusů výrobků, jejich odměna je stále stejná. V tomto případě by byla jejich snaha, prodat co nejvíce, neúčelná a nepřinesla by jim žádnou výhodu.

Proč by tedy měly vyvíjet větší úsilí? Mohl by tohle být problém, který by vedl k demotivaci zaměstnankyň? Ano, v této části motivačního systému vidím problematičké místo. Problém v systému odměňování dokazují i odpovědi z dotazníku a informace získané z osobního pohovoru. Firma samozřejmě chce, aby její zaměstnanci byli spokojeni a zároveň, aby to vedlo i ke spokojenosti firmy a celkovému zisku. Díky tomu, že budeme

správně motivovat zaměstnance, budou se více snažit i ke svému prospěchu a díky nim si povede dobře i firma jako celek. Návrhem na řešení tohoto problematického místa se budu zabývat v další části bakalářské práce.

6.2 Návrh řešení

Po vyhodnocení všech informací získaných z dotazníků, z osobních pohovorů a z rozhovoru s panem ředitelem, navrhu v této části bakalářské práce řešení, které povede ke zdokonalení motivačního systému zaměstnanců firmy RV FASHION STYLE s.r.o.

Můj návrh spočívá v obohacení dosavadní pevné mzdy, která podle mého názoru je nemotivační, o pohyblivou složku. Tato pohyblivá složka mzdy by měla být složkou motivační a bude se odvíjet od produktivity zaměstnankyň. Jednoduše řečeno: „Čím více prodají, tím více si vydělají.“ Takové stanovisko ale není jednoduché. Firma má své měsíční náklady, které musí být pokryty z tržeb na prodejnách. V okamžiku, kdy bude firma vytvářet zisk, může jeho část poskytnout jako odměnu zaměstnancům, kteří se na tomto zisku podílejí. Zaměstnanci budou tímto více motivováni a firma díky nim bude dosahovat vyšších zisků.

6.2.1 Forma pobídkové složky mzdy

Jak už bylo v předchozí podkapitole řečeno, firma musí napřed vydělat na svoje náklady a teprve až poté vytváří zisk. V našem případě máme 3 prodejny, z nichž každá má jiné měsíční náklady a jiné podmínky pro prodej. Musíme tedy pro každou prodejnu nastavit jiné parametry pobídkové složky mzdy. Pan ředitel mi poskytl údaje o výši měsíčních nákladů každé prodejny, doplněné o DPH, které samozřejmě firma také platí.

Do nákladů prodejen se započítává:

- nájemné za prodejnu,
- mzdy (pevná složka),
- kancelářské potřeby,
- toaletní potřeby,
- náklady na elektřinu,
- náklady na vodu.

Podle těchto nákladů stanovím tzv. hranici, které musí pomocí tržeb jednotlivé prodejny dosáhnout a po jejímž překonání vytváří zisk firmě a zároveň vytváří předpoklady pro vyplácení odměn zaměstnancům.

Firma musí uhrazovat další režijní náklady a vytvářet zisk, proto nemůže celou částku nad rámec nákladů prodejny rozdělit mezi její zaměstnance, v tomto případě mluvíme o zaměstnankyních na pozicích prodavaček. Volila bych stanovení odměny pomocí procenta z částky, která se bude pohybovat nad hranicí, ve které jsou obsaženy náklady prodejny + DPH. Jinak řečeno použijeme prémiové ukazatele z obrátu.

Pro lepší představu uvádím příklad: *Prodejna bude mít 3 zaměstnance, její stanovená hranice bude např. 250 000 Kč, prémiový ukazatel bude nastaven na 4 % a tržby za měsíc dosáhnou částky 400 000 Kč.*

Počet zaměstnanců.....3 zaměstnanci

Prémiový ukazatel.....4 %

Náklady + DPH.....250 000 Kč

Tržby.....400 000 Kč

Řešení: *Tržby – (náklady + DPH)*

$$400\ 000 - 250\ 000 = 150\ 000\ \text{Kč}$$

*Prémiový ukazatel 4 %: $150\ 000 * 0,04 = 6\ 000\ \text{Kč}$*

3 zaměstnanci: $6\ 000 / 3 = 2\ 000\ \text{Kč/zaměstnanec}$

Rozdíl mezi hranicí a tržbou bude 150 000 Kč, z této částky vezmeme 4 %, což znamená částku 6 000 Kč a tato částka se rovnoměrně rozloží mezi 3 zaměstnance, každý tedy dostane ke své pevné složce mzdy navíc ještě pobídkovou složku mzdy, kdy v našem příkladu to znamená pro každého navíc 2 000 Kč měsíčně.

6.2.2 Nastavení pobídkové složky mzdy v jednotlivých prodejnách

Nyní budu řešit každou prodejnu samostatně, poněvadž každá má své specifické rysy a v každé jsou jiné podmínky pro stanovení hranice a výše prémiového ukazatele.

Prodejna Prostějov, ulice Žeranovská:

Prodejna v Prostějově na ulici Žeranovská je největší a najdeme zde nejrozsáhlejší nabídku sortimentu zboží, do kterého patří i zboží outletové. Také náklady jsou tu největší. V případě této prodejny je tzv. hranice na částce 450 000 Kč. Prémiový ukazatel bych navrhovala stanovit na 5 %. Výše ukazatele je určena na základě průměrných obrátů tak, aby to bylo pro firmu udržitelné a zároveň ziskové. Těchto 5 % z částky nad hranici 450 000 Kč se rozdělí rovnoměrně mezi 4 zaměstnankyně.

Prodejna Prostějov, ulice Plumlovská:

Prodejna v Prostějově na ulici Plumlovská nabízí nejluxusnější zboží ze všech tří prodejen a navštěvují ji i přímo osobní zákazníci pana ředitele, které si i sám obsluhuje. Z tohoto důvodu bude stanovené procento pro tuto prodejnu o něco nižší. Stanovená hranice představuje částku 200 000 Kč. Procento bych navrhovala stanovit ve výši 3 %, protože jak bylo už řečeno, velkou část obrátu zajišťují hosté pana ředitele Volka. Procentuální část z částky nad stanovenou hranici se rozdělí rovnoměrně mezi 3 zaměstnankyně.

Prodejna Olomouc, ulice 1. Máje:

Prodejna v Olomouci na ulici 1. Máje nabízí standardní sortiment zboží. Hranice je stanovená na částce 360 000 Kč. V případě této prodejny bych navrhovala stanovit prémiový ukazatel na výši 5 %, který se opět odvíjí od průměrných měsíčních obrátů v závislosti na udržitelnosti a ziskovosti firmy. Procentuální část z částky nad stanovenou hranici se rozdělí mezi 3 zaměstnankyně.

Pobídková složka mzdy je dle mého názoru u této profese velmi důležitá a motivující. Zaměstnanci, díky této složce, budou mít chuť více pracovat a budou mít možnost uspokojovat své potřeby, jak v podobě seberealizace, tak v podobě pocitu uznání a odměny. Firma bude dosahovat vyšších zisků a celkově si upevní a posílí postavení na trhu. Procenta jsem stanovila podle výše měsíčních obrátů a pohovoru s panem ředitelem, který mi nemohl ukázat všechny potřebné materiály z důvodu utajení interních dat.

6.2.3 Kalkulace nákladů na zaměstnance při výjezdu na veletrh

Dotazník obsahuje otázku č. 12. Jaké další výhody, popřípadě odměny, by pro Vás byly hnacím motorem k vyšší produktivitě? Jednou z odpovědí byl výjezd na veletrh módy. Tato odměna by byla velkým přínosem pro firmu a zároveň motivující pro zaměstnance. Ti by poté byli lépe informovaní o nových trendech, nových materiálech, o tom co se nosí a bude nosit. Zároveň by jim byla dána možnost mít větší zásluhu na propagaci značky RV FASHION STYLE pomocí nabídky přímo na veletrhu. Při osobním pohovoru se k této možnosti přiklonila ta mladší část zaměstnankyň, které by se dále chtěly vzdělávat a rozšiřovat nabídku svých zkušeností ve prospěch zákazníků.

A kolik by tenhle výjezd stál firmu RV FASHION STYLE? Konkrétně se budeme zabývat veletrhem v Itálii v městě Florencie, kam pan ředitel pravidelně 2x ročně jezdí autem, tudíž v tomto případě můžeme z kalkulace nákladů vynechat položku jízdné.

Kalkulace nákladů na 1 zaměstnance:

Ubytování v hotelu 2 noci.....	240 €
Vstupenka.....	18 €
<u>Stravné na 3 dny.....</u>	<u>45 €/den = 135 €</u>
Celkem.....	403 €

Při přepočtu na koruny podle kurzu ČNB 24,525 by částka 403 € představovala: $403 * 24,525 = 9\,883,60$ Kč. Tento kurz ČNB 24,525 je platný ke dni 30. 3. 2011.

Podle rozhovoru s panem ředitelem by tato částka byla přijatelná a byl by ochotný tuto možnost motivační pobídky pro zaměstnance využít. Má také zájem na tom, aby jeho zaměstnankyně byly vzdělané, přiblížily se světu módních trendů a staly se jeho reprezentantkami.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat současnou situaci systému motivace firmy RV FASHION STYLE, s.r.o., nalézt problematické místo a navrhnout řešení pro zlepšení tohoto stavu. Stanoveného cíle bylo v práci dosaženo za pomoci dotazníku, který zjišťoval spokojenost s platem, s pracovními podmínkami, které jsou také velmi důležité, se vztahy s nadřízenými, vztahy v kolektivu a některé další otázky, které vedly k vytvoření obrazu o současném stavu. Tato dotazníková metoda byla doplněna o metodu osobního dotazování, která je důvěrnější a při které se zaměstnankyně více otevřely a podaly mi bližší informace, hlavně co se týče otázky č. 12 v dotazníku, který je součástí přílohy. Dozvěděla jsem se i více informací o tom, s čím jsou nespokojeny, ale naopak i spokojeny.

Zaměstnankyně pracují ve velmi příjemném prostředí, v dobrém kolektivu i jejich vztahy s nadřízenými jsou dobré. Jen otázka finanční odměny a možnosti účasti na akcích a veletrzích, která by vedla k prohloubení znalostí, poněkud pokulhává. Tyto dvě složky jsou tím problematickým místem, které bylo předmětem řešení.

Návrh spočívá v obohacení pevné mzdy o pohyblivou složku, jejichž výše se bude odvíjet od výše obratu, kterého na prodejně dosáhnou. Podle mého názoru by tato složka měla zaměstnankyně dostatečně motivovat a vést k vyšším výkonům, v našem případě o co největší snahu prodat nabízený výrobek. Firma RV FASHION STYLE, s.r.o. působí na trhu teprve od roku 2008, a proto si nemůže dovolit stálé pevné odměny. Ty se budou odvíjet od produktivity práce zaměstnankyň, které budou finančně odměněny a budou přinášet firmě větší zisk, jehož část poté může firma investovat do inovací a do vzdělávacích programů.

Dalším návrhem na zlepšení je účast zaměstnankyň na veletrhu módy v Itálii. O tuto možnost měla zájem jen malá část zaměstnankyň, těch mladších a kreativnějších, které jsou ochotné cestovat a vložit svůj čas do vzdělávání. Součástí návrhové části bakalářské práce je kalkulace nákladů na účast jedné zaměstnankyně na tomto veletrhu. Pro pana ředitele byl zjištěný zájem zaměstnankyň o osobní účast na propagaci firmy velmi příjemný a po zhlédnutí kalkulace nákladů, vyhodnotil návrh jako velmi reálný.

Práce je využitelná pro management firmy z hlediska pohledu na spokojenost a nespokojenost zaměstnanců se současným motivačním systémem, s platy, se vztahy mezi sebou a vztahy k nadřízeným, a také jako vyslovení jejich přání. Management na základě

informací získaných z bakalářské práce může nejen změnit současný motivační systém, ale také dosavadní manažerský styl, který souvisí s účastí zaměstnanců na propagaci v zahraničí, popřípadě účastí na řízení firmy.

Závěrem lze říci, že firma RV FASHION STYLE, s.r.o. má, co se týče systému motivace pracovníků, své silné stránky i slabé stránky. Doufám, že tato práce bude pro firmu přínosem, jak zjištěním informací o současném stavu, o spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců, tak i navrhovaným řešením. Neboť, jak už bylo řečeno, „Motivace je mocná síla, která je hnacím motorem našeho jednání.“. Tím by se měli řídit všichni manažeři a také zaměstnanci. Spokojený tým je motivovaný tým a jedině ten dosáhne těch nejlepších výsledků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knížní publikace:

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. Překlad Prof. Ing. Josef Koubek, CSc. ISBN: 978-80-247-1407-3
- [2] CLEGG, B. *Motivace*. Brno: CP Books, a.s., 2005. Překlad Jitka Vejmělková. ISBN: 80-251-0550-4
- [3] DUDA, J. *Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. ISBN: 80-7157-895-9
- [4] FREEMANTLE D. *BIZ: 50 maličností, které mají velký vliv na motivaci a vedení lidí*. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. Překlad Pavel Medek. ISBN: 80-7261-147-X
- [5] HAJER, M., MÜLLEROVÁ HAJEROVÁ, L. *Úvod do personálního managementu a vedení lidí v organizaci*. Ústí nad Labem: Univerzita J. E. Purkyně, Pedagogická fakulta, 2007. ISBN: 978-80-7044-859-5
- [6] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderního managementu*. Praha: Management Press, s.r.o., 1996. ISBN: 80-85943-51-4
- [7] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. ISBN: 978-80-7261-168-3
- [8] PŘIBOVÁ, M. a kol. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1996. ISBN: 80-7169-299-9
- [9] VEBER, J. a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. ISBN: 80-7621-029-5
- [10] STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, Profit, a.s., 1992. ISBN: 80-85603-05-5
- [11] TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN: 978-80-86723-80-8

Elektronické zdroje:

- [12] *Model odměňování* [online]. [cit. 2010-11-12]. Dostupný z WWW:
<<http://www.bwi.cz/cz/services-components.htm/>>.
- [13] *Systém motivace* [online]. [cit. 2010-11-12]. Dostupný z WWW:
<http://www.ecs-personalagency.cz/system_motivace/>.
- [14] *Motivace* [online]. [cit. 2010-11-10]. Dostupný z WWW:
<<http://www.systemonline.cz/clanky/skola-projektoveho-rizeni-motivace-tymu-sesty-dil.htm/>>.
- [15] *Maslowova pyramida potreb* [online]. [cit. 2010-11-12]. Dostupný z WWW:
<<http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html/>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DIČ	daňové identifikační číslo
FP	firemní prodejny
GŘ	generální ředitel
IČ	identifikační číslo
MTZ	materiálový textilní základ

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb [15]	14
Obrázek 2: Proces marketingového výzkumu [8].....	27
Obrázek 3: Organizační struktura firmy RV FASHION STYLE, s.r.o. [Zdroj: vlastní]	34
Obrázek 4: Graf 1 [Zdroj: vlastní]	36
Obrázek 5: Graf 2 [Zdroj: vlastní]	37
Obrázek 6: Graf 3 [Zdroj: vlastní]	38
Obrázek 7: Graf 4 [Zdroj: vlastní]	39
Obrázek 8: Graf 5 [Zdroj: vlastní]	40
Obrázek 9: Graf 6 [Zdroj: vlastní]	41
Obrázek 10: Graf 7 [Zdroj: vlastní]	42
Obrázek 11: Graf 8 [Zdroj: vlastní]	44
Obrázek 12: Graf 9 [Zdroj: vlastní]	45
Obrázek 13: Graf 10 [Zdroj: vlastní]	46
Obrázek 14: Graf 11 [Zdroj: vlastní]	47
Obrázek 15: Graf 12 [Zdroj: vlastní]	48
Obrázek 16: Graf 13 [Zdroj: vlastní]	49

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Motivující a udržovací faktory [9].....	16
Tabulka 2: Techniky sběru dat [8]	28
Tabulka 3: Vyhodnocení odpovědí k otázce č. 1 [Zdroj: vlastní].....	36
Tabulka 4: Vyhodnocení odpovědí k otázce č. 2 [Zdroj: vlastní].....	37
Tabulka 5: Vyhodnocení odpovědí k otázce č. 3 [Zdroj: vlastní].....	38
Tabulka 6: Vyhodnocení odpovědí k otázce č. 4 [Zdroj: vlastní].....	39
Tabulka 7: Vyhodnocení odpovědí k otázce č. 5 [Zdroj: vlastní].....	40
Tabulka 8: Vyhodnocení odpovědí k otázce č. 6 [Zdroj: vlastní].....	41
Tabulka 9: Vyhodnocení odpovědí k otázce č. 7 [Zdroj: vlastní].....	42
Tabulka 10: Vyhodnocení odpovědí k otázce č. 8 [Zdroj: vlastní].....	43
Tabulka 11: Vyhodnocení odpovědí k otázce č. 9 [Zdroj: vlastní].....	44
Tabulka 12: Vyhodnocení odpovědí k otázce č. 10 [Zdroj: vlastní].....	45
Tabulka 13: Vyhodnocení odpovědí k otázce č. 11 [Zdroj: vlastní].....	47
Tabulka 14: Vyhodnocení odpovědí k otázce č. 13 [Zdroj: vlastní].....	48
Tabulka 15: Vyhodnocení odpovědí k otázce č. 14 [Zdroj: vlastní].....	49

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA PI: DOTAZNÍK

PŘÍLOHA PII: FOTKY EXTERIÉRŮ A INTERIÉRŮ PRODEJEN RV FASHION
STYLE, S. R. O.

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

- 1. Je pro Vás důležitá příležitost k rozvoji své osobnosti v rámci zaměstnání?**
 - ano, velmi
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
- 2. Máte u svého stávajícího zaměstnavatele možnosti k osobnímu růstu?**
 - Ano, velmi
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 3. Vztahy s nadřízenými byste hodnotil/a jako:**
 - Velmi dobré
 - Dobré
 - Spíše špatné
 - Špatné
- 4. Vztahy se svými spolupracovníky byste hodnotil/a jako:**
 - Velmi dobré
 - Dobré
 - Spíše špatné
 - Špatné
- 5. Hodnocení Vás a Vašich spolupracovníků nadřízeným je pro Vás?**
 - Důležité
 - Spíše důležité
 - Spíše zbytečné
 - Zbytečné
- 6. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami na Vašem pracovišti?**
 - Ano, velmi
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 7. Jste spokojen/a s platem?**
 - Ano, velmi
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 8. Bojíte se ztráty svého zaměstnání?**
 - Ano, velmi
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne

9. Jste spokojen/a s informovaností o dění ve Vaší firmě?

- Ano, velmi
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Máte zkušenosti s péčí Vaší firmy o zaměstnance?

- Ano, skvělé
- Ano, dobré
- Ano, ale špatné
- Špatné

11. Jste spokojen/a se současným motivačním systémem?

- Ano, velmi
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Jaké další výhody, popřípadě odměny, by pro Vás byly hnacím motorem k vyšší produktivitě?

.....

13. Jsem

- Žena
- Muž

14. Věk

- 26 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 – 60 let

**PŘÍLOHA PII: FOTKY EXTERIÉRŮ A INTERIÉRŮ PRODEJEN RV
FASHION STYLE, S. R. O.**











