

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Implementace pobídkového a motivačního
systému výkonnosti do projektu zvyšování
výkonnosti podniku**

**Motivational and incentive system of efficiency
implementation into the project of improving
company performance**

Markéta Doležalová

Plzeň 2014

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

Jméno a příjmení: **Bc. Markéta DOLEŽALOVÁ**
Osobní číslo: **K11N0042P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Implementace pobídkového a motivačního systému výkonnosti do projektu zvyšování výkonnosti podniku**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

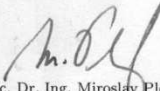
1. Charakterizujte zvolenou organizaci, popište její podnikatelské prostředí, analyzujte dosažené výsledky a strategické záměry.
2. Analyzujte současný motivační systém vzhledem ke stanoveným cílům zvyšování výkonnosti organizace.
3. Stanovte cíle a úkoly v rámci motivačního a pobídkového systému podporujícího dosažení požadované výkonnosti organizace.
4. Navrhněte postup implementace motivačního a pobídkového systému, zhodnoťte rizika návrhu.

Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

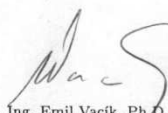
- **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-24-1407-3.
- **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol.** *Řízení lidských zdrojů.* V Praze: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- **ŠULÁK, Milan a VACÍK, Emil.** *Měření výkonnosti firem.* Praha: EUPRESS, 2005. ISBN 80-86754-33-2.
- **ŠULÁK, Milan a VACÍK, Emil.** *Strategické řízení v podnicích a projektech.* Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-35-9.
- **WAGNER, Jaroslav.** *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti.* Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

Vedoucí diplomové práce: **PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. června 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **6. prosince 2013**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




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

V Plzni dne 1. června 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Implementace pobídkového a motivačního systému výkonnosti do projektu
zvyšování výkonnosti podniku“*

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

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Obsah

ÚVOD	6
1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	8
1.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE	8
1.2 HISTORIE – VÝVOJ SPOLEČNOSTI	9
1.3 PORTFOLIO PRODUKTŮ	9
2 STRATEGIE PODNIKU	12
2.1 VIZE SPOLEČNOSTI (NA PLÁNOVANÉ OBDOBÍ 2013–2017)	12
2.2 STRATEGICKÉ CÍLE PODNIKU	15
2.3 ANALÝZA PROSTŘEDÍ	16
2.3.1 Externí analýza	16
2.3.2 Interní analýza	24
2.3.3 Vyhodnocení externí a interní analýzy	32
2.3.4 Zhodnocení vnitřní a vnější analýzy podniku	36
3 CHARAKTERISTIKA A CHOD POBOČKY LOCHOTÍNSKÁ PLZEŇ	37
3.1 POBOČKA A ZAMĚSTNANCI	37
3.2 PRACOVNÍ POZICE A CHOD POBOČKY	39
3.3 PRACOVNÍ DOBA	43
4 POPIS SOUČASNÉHO MOTIVAČNÍHO A POBÍDKOVÉHO SYSTÉMU POBOČKY	45
4.1 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ NA POBOČCE LOCHOTÍNSKÁ PLZEŇ	45
4.1.1 Základní mzda (fixní složka mzdy)	47
4.1.2 Dodatková mzda (variabilní složka mzdy)	47
4.1.3 Zaměstnanecké výhody (benefity)	49
4.1.4 Charakteristika dalších faktorů ovlivňujících motivaci zaměstnanců	51
5 ANALÝZA POBÍDKOVÉHO A MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU POBOČKY	55
5.1.1 Rozhovor s manažerem pobočky	55
5.1.2 Dotazníkové šetření	56
5.1.3 Zhodnocení analýzy současného motivačního a pobídkového systému	74
6 UKAZATELE VÝKONNOSTI POBOČKY (KPI)	77
6.1 FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ	77
6.2 REKLAMACE	79
6.3 VÝŠE TRŽEB	80
7 NÁVRH POBÍDKOVÉHO A MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU	81
7.1 VÝKONNOSTNÍ CÍLE POBOČKY LOCHOTÍNSKÁ	81
7.1.1 Systém hodnocení a odměňování zaměstnanců	82
7.1.2 Systém týmového hodnocení a odměňování	88
7.1.3 Model výpočtu mzdy zaměstnanců	91
7.1.4 Systém vzdělávání a komunikace	93
8 IMPLEMENTACE NOVÉHO MOTIVAČNÍHO A POBÍDKOVÉHO SYSTÉMU	96

8.1 RIZIKOVÉ FAKTORY PLYNOUCÍ Z IMPLEMENTACE NOVÉHO MOTIVAČNÍHO A POBÍDKOVÉHO SYSTÉMU A NÁVRH JEJICH OŠETŘENÍ.....	101
9 ZÁVĚR.....	104
SEZNAM TABULEK.....	105
SEZNAM OBRÁZKŮ	107
SEZNAM GRAFŮ	108
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	109
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	110
SEZNAM PŘÍLOH.....	113

Úvod

V současné době se kladou stále větší nároky na zaměstnance, zaměstnavatel po nich vyžaduje vyšší pracovní výkony. Je proto důležité zajistit zaměstnancům takové podmínky, které pro ně budou motivující a zároveň přispějí k zvyšování výkonnosti podniku. Téma diplomové práce je zaměřené právě na správné nastavení systému motivace.

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout motivační systém ve společnosti M. A. T. Group, s. r. o. podporující zvyšování výkonnosti podniku. Tento systém společnost plánuje aplikovat na největší pobočku společnosti, na pobočku Lochotínská Plzeň. Diplomová práce poslouží jako podklad či doporučení pro realizaci motivačního systému, který bude společnost v budoucnu zpracovávat.

Dílní cíle práce:

- Charakterizovat podnik, popsat jeho podnikatelské prostředí, analyzovat dosažené výsledky a strategické záměry.
- Analyzovat současný motivační systém podniku.
- Stanovit cíle v rámci motivačního a pobídkového systému podporující zvyšování výkonnosti podniku.
- Navrhnout postup implementace motivačního a pobídkového systému a zhodnotit možná rizika návrhu.

V první kapitole práce je představená a charakterizovaná společnost M. A. T. Group, s. r. o.

Ve druhé kapitole je popsána strategie podniku a je provedená vnitřní a vnější analýza podniku. Na závěr kapitoly je provedené zhodnocení, zda se nenachází podnik v závažných problémech a zda vytváří podmínky pro naplnění strategických cílů.

Třetí kapitola je věnovaná představení a charakteristice pobočky Lochotínská Plzeň, na které má být nový motivační systém vytvářen a později zaveden.

V čtvrté kapitole je popisován původní motivační a pobídkový systém zaměstnanců.

Pátá kapitola je věnovaná analýze současného motivačního systému pomocí dotazníkového šetření a pomocí rozhovoru s manažerem pobočky. Výstupem této kapitoly jsou oblasti slabých a silných stránek současného motivačního systému, aby bylo možné vytvořit efektivnější systém motivace.

V šesté kapitole jsou charakterizované a detailně popsány klíčové ukazatele výkonnosti, které se vážou na systém motivace.

Sedmá kapitola je věnována návrhu motivačního systému. Dále jsou v této kapitole stanovené cíle pro tento systém.

V osmé kapitole je popsán proces implementace navrženého motivačního a pobídkového systému. V kapitole je také odhad dodatečných nákladů na navržený systém motivace. V kapitole jsou identifikována a popsána rizika, včetně jejich nápravných opatření, která mohou vzniknout při samotné implementaci systému motivace.

Pro účely této diplomové práce jsou využity teoretické základy vycházející z odborné literatury doplněné o vlastní úvahy, poznatky a komentáře vztahující se k danému tématu, dále jsou v práci využity metody - dotazování, analýza a rozhovor. Zvolená metodika je podřízena jednotlivým dílčím cílům diplomové práce.

1 Představení společnosti

1.1 Základní údaje

obchodní firma:	M. A. T. Group, s.r.o.
IČ:	26367505
DIČ:	CZ26367505
právní forma:	Společnost s ručením omezeným
sídlo:	Na Roudné 324/176, 30162, Plzeň
datum vzniku:	1. 2. 2004

Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE

467400: Velkoobchod s železářským zbožím, instalatérskými a topenářskými potřebami

461000: Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení

473000: Maloobchod s pohonnými hmotami ve specializovaných prodejnách

477800: Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách

477820: Maloobchod s pevnými palivy

494100: Silniční nákladní doprava

683200: Správa nemovitostí na základě smlouvy

731000: Reklamní činnosti (Ministerstvo financí české republiky, 2013)

Předmětem podnikání firmy je:

- velkoobchod
- specializovaný maloobchod
- reklamní činnost a marketing
- silniční motorová doprava nákladní - vnitrostátní
- provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy
- nákup, prodej a skladování paliv a maziv včetně jejich dovozu s výjimkou výhradního nákupu, prodeje a skladování paliv a maziv ve spotřebitelském balení do 50kg na jeden kus balení - velkoobchod
- správa a údržba nemovitostí (Justice, 2013)

1.2 Historie – vývoj společnosti

Společnost M. A. T. Group, s. r. o. vznikla 1. 2. 2004 zapsáním do obchodního rejstříku. Jedná se o firmu s ryze českým kapitálem, která je vlastněná dvěma majiteli. Historie sahá již do roku 1993, kdy vznikl podnik, který se stal předchůdcem dnešní firmy M. A. T. Group, s. r. o. Tehdy se zabýval pouze sortimentem z oblasti železářství. V roce 1997 k sortimentu přibyly navíc kuchyňské potřeby. Stalo se tak po koupi zkrachovalé pobočky firmy UNIBAR. Následně společnost koupila bývalou sladovnu Plzeňského prazdroje v Plzni. V roce 2000 došlo k rekonstrukci tohoto objektu a tak společnost získala 20 000 m² plochy, které využívala ke skladování. Díky tomu má dnes firma k dispozici dostatečné množství sortimentu pro kvalitní a rychlé vykrytí i nejnáročnějších požadavků všech zákazníků. V této podobě se společnost dále zabývala železářstvím i kuchyňskými potřebami. Současný sortiment firmy M. A. T. Group, s. r. o. je navíc rozšířen o oblast kamen a produkty z oblastí zahrada – hobby, vodoinstalace. (Matgroup (a), 2013), (interní zdroje podniku, 2013)

Firma M. A. T. Group, s. r. o. má vybudovanou maloobchodní síť prodejen po celé České republice. Maloobchodních prodejen je po ČR vybudováno 13. Tyto prodejny nabízejí široký sortiment výrobků z oblasti železářství, zahrady, vodoinstalace, kuchyňských potřeb a kamen a krbů. Tyto prodejny jsou zásobovány vlastním velkoobchodem a ostatními dodavateli. Sortiment společnosti čítá přes 20 000 položek, Uspokojuje tak požadavky zákazníků - profesionálů, maloobchodních řetězců, domácích kutilů, žen v domácnosti, atd. Z pohledu železářství patří společnost k největším velkoobchodům zásobující maloobchodní prodejny v rámci celé České republiky (Matgroup (a), 2013) (interní zdroje podniku, 2013)

Firma zaměstnává 234 zaměstnanců. Profesionálně vyškolení obchodní zástupci se starají o to, aby zákazníci byli co nejvíce spokojeni. Zaměstnanci též zabezpečují servis od vyřízení objednávky, přes přípravu zboží a účetní zpracování, až po dopravu objednaného zboží vlastními dodávkovými nákladními auty (až na místo určení). (Matgroup (a), 2013) (interní zdroje podniku, 2013)

1.3 Portfolio produktů

Firma nabízí velmi široký sortiment výrobků z oblasti železářství, zahrady, kuchyňských potřeb, vodoinstalace a kamen a kouřovodů.

V momentální nabídce jsou produkty z těchto oblastí:

- Železářství – spojovací materiál

Ruční nářadí, elektrické nářadí, stroje, stavební potřeby, kování, spojovací materiál, štafle, schůdky, žebříky, manipulační technika, těsnění, ochranné pomůcky, atd.

- Kuchyňské potřeby

Nádobí, sáčky, fólie, kuchyňské náčiní, nožířské výrobky, sklo, porcelán, termonádoby, dřevěné výrobky, mísy, plastové výrobky, teploměry, přepravky, vědra, koše, potřeby na žehlení, pro úklid, pro mytí, nákupní tašky, bytové doplňky, elektrospotřebiče atd.

- Zahrada

Sekery, pily, nůžky, hrábě, lopaty, hospodářské ruční nářadí, pletiva, květináče, lisy na ovoce, hadice, folie, textilie, rohože, potřeby pro vaření, gril, hrabla, skleníky, pařeniště, zahradní sety, houpačky, atd.

- Vodoinstalace

Vodovodní baterie, sprchový program, koupelnové doplňky, WC sedátka, instalatérský program, přívodní hadičky, sifony, WC mísy, umyvadla, atd.

- Kamna

Kamna, kotle, sporáky, krbová kamna, kachlová kamna, grily, atd.

Nabídka sortimentu se postupně zvětšuje a obměňuje dle sezonnosti a aktuálních požadavků zákazníků. (Matgroup (b), 2013)

Obrázek 1: Mapa rozložení maloobchodů v ČR (v každém městě)



Zdroj: Matgroup (a), 2013

V každém vyznačeném městě na mapě ČR se nachází jedna prodejna. Pouze v Plzni fungují prodejny dvě.

2 Strategie podniku

V této části práce budou nejprve vymezené základní vize společnosti, její poslání a dále pak její dlouhodobé cíle. Následně bude provedená externí a interní analýza, jejíž součástí je i finanční analýza podniku.

Společnost zpracovává strategické plány na 5 let, které slouží k propojení strategie skrze celý podnik. Jsou také zpracovávány roční plány pro prodeje na jednotlivých pobočkách. Dlouhodobým plánem společnosti je dlouhodobě zvyšovat výkonnost podniku prostřednictvím navyšování tržeb z maloobchodního prodeje a rozšiřováním poboček.

Poslání podniku

Poslání je chápáno jako obecné vymezení odpovědi na to, zda má mít smysl uvažované podnikání a jaké produkty mají naplnit činnost firmy. Poslání musí respektovat historii podniku, dále pak její schopnosti, předpokládané vlivy prostředí. (Šulák, Vacík (a), 2005)

Posláním společnosti M. A. T. Group, s. r. o. je poskytovat a dodávat široký sortiment vysoké kvality za přijatelnou cenu pro své odběratele a zákazníky. Klade důraz na profesionálně vyškolené zaměstnance, aby firma zajistila kvalitní servis zákazníkům a maximalizovali tak jejich spokojenost. Zákazníkům chce společnost nabídnout co největší komfort pro jejich nákup a chce si tak udržet jejich loajalitu. Firma si zakládá na kvalitním vztahu s dodavateli a tím i na rychlé spolupráci s nimi. (interní zdroje podniku)

2.1 Vize společnosti (na plánované období 2013–2017)

Vize obsahuje činnosti, které se zaměřují na určování cílů podniku. Dále pak zahrnuje způsoby a prostředky, prostřednictvím kterých lze stanovených cílů dosáhnout. (Šulák, Vacík (a), 2005)

Hlavní komponenty vize:

1. *Zákazníci dotyčného strategického záměru*
2. *Produkt a jeho výjimečnost*
3. *Popis trhu a jeho tržních segmentů*
4. *Technické technologické a užité přednosti produktu*

5. *Strategie záměru*
6. *Filozofie záměru*
7. *Vliv na koncepci a postavení podniku*
8. *Veřejná image*
9. *Sociální koncepce* (Šulák, Vacík (a), 2005, s. 23)

Vizi společnosti je snažit i nadále prodávat a dodávat široký sortiment zboží vysoké kvality za přijatelnou cenu, tak aby co nejvíce splňoval požadavky zákazníka. Společnost M. A. T. Group, s. r. o. bude do budoucna usilovat o větší tržní podíl na tuzemském trhu. M. A. T. Group, s. r. o. vlastní po České republice 13 maloobchodů, které chce i nadále rozšiřovat. Dále se firma bude snažit udržovat si kvalitní vztahy s dodavateli a bude usilovat o jejich posilování. V maloobchodní činnosti bude kladen důraz na získání nových odběratelských firem a dále pak posilování vztahů se zaměstnanci. Pro větší spokojenost zákazníků se společnost bude snažit obměňovat a rozšiřovat výrobní řady o generačně návazné produkty a komponenty. Díky spokojenosti zákazníků, odběratelů, jejich loajalitě a věrnosti, chce firma navyšovat svůj dosavadní zisk. (interní zdroje podniku)

Komponenty vize

Zákazníci

Snahou společnosti je být ve všech stránkách prodeje v dané oblasti nejlepší. Dosáhnout toho chce firma prostřednictvím rychlých objednávek, dodávek, kvalitního a rychlého servisu. Zákazník musí mít pocit, že pokud si chce objednat nebo pořídit zboží, které odpovídá sortimentu firmy, tak právě M. A. T. Group, s. r. o. bude tou nejsnadnější cestou k získání vysoce kvalitního zboží. Firma bude klást důraz na potřeby zákazníků a bude se snažit poskytovat zákazníkům nejmodernější a nejnovější produkty.

Společnost chce navázat dlouhodobý vztah se zákazníky založený na důvěře ve společnost, v produkty a jejich kvalitu. Firma obnovila pro rok 2013 věrnostní program. Společnost se také zaměřuje na udržení kvalitního vztahu se svými odběrateli. (interní zdroje podniku)

Produkt

Firma poskytuje svým zákazníkům široký sortiment vysoké kvality za přijatelnou cenu a plánuje toto zboží poskytovat i nadále. Firma se snaží rozšiřovat produktové řady a snaží se o zkvalitňování služeb, tak aby byli maximálně uspokojované potřeby

zákazníků. Dále má společnost zájem na zlepšení včasnosti a rychlosti vyřizování objednávek, reklamací a dodávek. (interní zdroje podniku)

Popis trhu a jeho segmentů

Na českém trhu je mnoho maloobchodníků, dodavatelů a prodejců v daném oboru. M. A. T. Group, s. r. o. chce nadále rozšiřovat svou působnost na českém trhu a bude se snažit zvyšovat svůj tržní podíl rozšiřováním sortimentu o nové, generačně návazné produkty. Dále se společnost bude snažit posílit maloobchodní síť a vytvořit nové prodejny. (interní zdroje podniku)

Strategie záměru

Snahou firmy v plánovaném období je navyšovat zisk, rozšiřovat sortiment a snižovat náklady. Dále chce firma získat větší tržní podíl v daném odvětví. (interní zdroje podniku)

Filozofie záměru

Filosofií záměru je maximální spokojenost zákazníků s poskytovanými produkty a službami. (interní zdroje podniku)

Veřejná image

Na firmu má být nahlíženo jako na společnost profesionálních a vyškolených pracovníků, kteří sledují nejnovější trendy daného oboru a získané informace, nové produkty a kvalitní služby se snaží poskytovat svým zákazníkům a odběratelům. (interní zdroje podniku)

Sociální koncepce

Firma ví, že má odpovědnost ke svým zaměstnancům, pro něž by chtěla vytvořit dobré pracovní podmínky. Firma chce poskytnout přátelské avšak profesionální prostředí pro své zaměstnance. Snahou firmy je také zvyšování kvalifikaci a školení v oblasti prodeje. Během plánovacího období chce firma navrhnout motivační systém, který bude nahrazovat motivační systém současný, který společnost považuje za málo efektivní. (interní zdroje podniku)

Vliv na koncepci

M. A. T. Group, s. r. o. chce respektovat korektní hospodářskou soutěž. A to zejména v rámci svého cíle, kterým je vylepšení pozice na českém trhu. (interní zdroje podniku)

2.2 Strategické cíle podniku

Dlouhodobým plánem společnosti je zvyšovat výkonnost podniku prostřednictvím navyšování tržeb z maloobchodního prodeje a následným rozšiřováním poboček. Tržby plánuje firma navýšit tím, že bude zkvalitňovat vnitřní systém podniku. V následujícím období se společnost zaměří na optimalizaci současného motivačního a pobídkového systému. Systém bude vycházet ze struktury a současného motivačního systému největší pobočky společnosti – Lochotínská Plzeň. Tato pobočka bude sloužit jako modelová pro implementaci navrženého motivačního systému podniku.

Dlouhodobé cíle podniku

Dlouhodobými cíli společnosti M. A. T. Group, s. r. o. na období 2013–2017 jsou:

Spokojenost zákazníků

- snížit procento reklamací do roku 2016 o 30%
- zavést hodnocení spokojenosti zákazníka v oblasti obsluhy na všechny pobočky do roku 2015

Výkonnost

- navyšovat maloobchodní tržby společnosti meziročně o 5%
- otevřít v České republice 2 nové pobočky do roku 2017

Dodavatelé

- vztah s dodavateli udržet na úrovni kvalitní dodavatel (tedy 4–6 bodů v hodnotícím systému – popsáno níže)

Pracovní prostředí

- udržovat pořádek na pracovišti, udržovat pracovní prostředí

Lidské zdroje

- optimalizace pobídkového a motivačního systému řadových zaměstnanců do roku 2016 na Plzeňské pobočce Lochotínská
- snížení fluktuace zaměstnanců podniku na úroveň 8% do roku 2017 (interní zdroje podniku)

2.3 Analýza prostředí

Analýza podnikatelského prostředí je důležitou součástí strategického plánování. Prostředí je rozděleno do 2 skupin: externí prostředí a interní prostředí. Externí prostředí je možně dělit na makroprostředí (legislativa, demografie, ekonomika, sociologie, politika, ekologie, technologie) a mezoprostředí (zákazníci, potenciální noví konkurenti, substituční výrobky, dodavatelé, konkurence v oboru). Interní analýza prověřuje oblast managementu, marketingu, finance a účetnictví, výroba, výzkum a vývoj, informační systémy. Analýza prostředí poskytuje informace o tom, jak je společnost připravená realizovat svůj strategický záměr. Dále pak hledá různé varianty a alternativy v oblasti příležitostí a hrozeb, slabých a silných stránek. (Šulák, Vacík (a), 2005)

2.3.1 Externí analýza

Externí analýza poskytuje přehled o příležitostech a hrozbách společnosti. Cílem této analýzy je přehled příležitostí a hrozeb, kterým společnost čelí. (Šulák, Vacík (a), 2005)

Makroprostředí

V této části budou analyzované oblasti, které mají z hlediska makroprostředí největší vliv na strategický záměr společnosti.

Demografie

Česká republika měla k 31. prosinci 2012 - 10 436 560 obyvatel. (Český statistický úřad (a), 2013) Demografie představuje nejen pro společnost zdroj pracovní a kupní síly, ale také pro firmu. V tabulce 1 je znázorněné rozložení obyvatelstva dle věku a dle pohlaví. Vzhledem k tomu, že společnost má pobočky ve většině krajů budeme čerpat údaje platné pro celou Českou republiku.

Zákazníky M. A. T. Group, s. r. o. jsou maloobchodníci, ale také koncoví spotřebitelé, a to především pro maloobchodní prodejny. Zde koncoví spotřebitelé tvoří 90% obratu. Pro firmu je důležité vědět, kolik zákazníků na trhu může oslovit. Firma má vzhledem k sortimentu širokou základnu zákazníků. Zákazníkem může být každý, kdo má o daný obor zájem či si rád udělá domácí práci sám. Největší skupinou jsou muži, domácí kutilové, a ženy ve věku 25–65 let, jsou to také rodiny zařizující si vlastní bydlení. Dále pak maloobchodníci zabývající se daným odvětvím. (interní zdroje podniku)

Tabulka 1: Demografické údaje (uvedeno v počtu obyvatel)

Ekonomická aktivita	Obyvatelstvo		
	celkem	Ženy	Muži
Obyvatelstvo celkem	10 436 560	5 326 794	5 109 766
Ekonomicky aktivní	5 080 573	2 330 534	2 750 039
Z toho			
Zaměstnaní	4 580 714	2 088 718	2 491 996
Nezaměstnaní	499 859	241 816	258 043
Rozdělení podle věkových skupin:	10 436 560		
0–24	2 738 590		
25–64	6 017 507		
65 a více	1 644 836		

Zdroj: vlastní zpracování, 2013 dle Český statistický úřad (a)

Z údajů uvedených v tabulce je vidět, že obyvatelstvo ve věku 25–64 let, což je pro firmu hlavní cílová skupina zákazníků, tvoří širokou základnu potenciálních zákazníků pro firmu. Stejně tak mohou být tito lidé pro firmu potenciálními pracovníky.

Ekonomicky aktivní obyvatelstvo bylo v roce 2011 dle ČSÚ (další roky ještě nejsou zveřejněny) 5 080 573 obyvatel z toho 4 580 714 obyvatel je zaměstnaných, tedy pobírajících mzdu. Pro firmu jsou důležitými potenciálními zákazníky ti, kteří mají vysokou kupní sílu. Pracují, dostávají či pobírají mzdu nebo dávky a mají tedy možnost kupovat. Opět se jedná o věkovou skupinu 25–64 let.

Základnou pro potenciální zaměstnance je skupina čítající okolo půl milionu obyvatel. Ve společnosti pracují převážně ženy – pouze, na pozicích manažerských jsou zaměstnaní převážně muži. (interní zdroje podniku)

Fluktuace zaměstnanců – v posledních 5 - ti letech, dle vnitropodnikových analýz, se fluktuace zaměstnanců společnosti pohybuje okolo 15% (asi 35 zaměstnanců, kteří opouští firmu ročně). Důvody fluktuace zaměstnanců dle interních zdrojů podniku jsou různé. Ze strany zaměstnanců jsou uvedeným důvodem pro výpověď převážně finanční podmínky, jiná nabídka práce, práce o víkendy. Zaměstnavatel bývá nespokojen s novými zaměstnanci převážně v oblasti spolehlivosti a odborných znalostí. Fluktuace zaměstnanců je především v oddělení spojovacího materiálu, zahrada a kamna, krby, vodoinstalace. Momentálně společnost shání mimo těchto oblastí pokladní a do budoucna zaměstnance do kuchyňských potřeb.

Z demografického hlediska má společnost velkou základnu potenciálních zákazníků i potenciálních zaměstnanců.

Legislativa a politika

Společnost je v rámci své činnosti ovlivněna Obchodním zákoníkem – ten definuje pravidla pro obchodní činnosti. Dále pak daňovými zákony, Zákoníkem práce – ten vymezuje vztah k zaměstnancům. V současné době se v zákonech, směrnicích a normách, kterými se řídí M. A. T. Group, s. r. o., nechystají žádné výrazné změny až na občanský zákoník, které by mohly ovlivnit vytyčené cíle společnosti.

Jsou to tedy:

- Zákon č. 40/1964, Sb., občanský zákoník - zcela nový občanský zákoník 89/2012 Sb. již prošel schvalovacím procesem a vstoupí v platnost od 1. 1. 2014. Z hlediska firmy M. A. T. Group, s. r. o. je tak důležité seznámit se s novelami souvisejícími s jejich podnikatelskou činností.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 513/1991, Sb., obchodní zákoník
- Zákon č. 235/2004, Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 586/1992, Sb., o daních z příjmů (Business center (a), 2013)

Strategický záměr by mohla ovlivnit zejména změna daňových sazeb. V dnešní době se z důvodu naplnění státního rozpočtu zvětšuje daňová zátěž. Firmy navyšují ceny výrobků, to může ovlivnit strategický cíl navyšování maloobchodních tržeb. Pro rok 2013 je výše DPH stanovena na - snížená sazba 15% a základní sazba 21%. Předpokládá se mírný růst sazeb do budoucna. (Business info, 2013)

Ekologie

Společnost uplatňuje ekologické předpisy, které jsou pro ni platné, a bude i nadále podnikat takové kroky, aby současný stav udržela.

Bude udržovat i následující vnitropodnikové předpisy:

- balící materiál:

Společnost do roku 2011 poskytovala svým zákazníkům igelitové sáčky k zakoupenému zboží zcela zdarma. Zákazníci si mohli pohodlně odnést zakoupené zboží v obalovém materiálu - v množství dle svého uvážení. Spotřeba obalového materiálu byla vysoká. Od roku 2012 po vzoru mnoha ostatních firem přešla společnost na ekologičtější

způsob. Zákazník si v případě potřeby musí koupit igelitovou tašku za 1,90 Kč, popřípadě je mu poskytnutá kartonová krabice, ve které na prodejnu přichází zboží od dodavatelů. Společnost k tomuto kroku přešla z důvodu ochrany životního prostředí a snížení nákladů společnosti.

- třídění odpadu – společnost dodržuje.

Ekonomika

Ekonomika celého světa prošla krizí v roce 2008. Českou republiku zasáhla také. Finanční krize postihla především střední Evropu. Následně došlo k poklesu poptávky ze zahraničí a začalo se zpomalovat tempo hospodářského růstu. Česká republika tak musela bojovat s prudkým propadem hrubého domácího produktu. Slibný hospodářský růst se vytratil. Místo toho v roce 2009 ekonomika klesla o více než 4 %. Podniky krachovaly a ruku v ruce s tím nezaměstnanost rostla k 10 %. (Česká televize, 2013)

Míra nezaměstnanosti pro druhé čtvrtletí roku 2012 vykazovala hodnotu 6,7% (rok 2009 – 6,7%, rok 2010 – 7,3%, 2011 – 6,4%). Míra nezaměstnanosti se tedy pohybuje na stabilních hodnotách a nepředpokládá se na plánované období výrazný výkyv. (Český statistický úřad (b), 2013) Můžeme tedy předpokládat, že pokud bude firma otvírat nové pobočky, bude mít základnu potenciálních uchazečů o práci dostatečně širokou.

Dle českého statistického úřadu míra inflace od roku 2009 roste (2009 – 1,0%, 2010 – 1,5%, 2011 - 1,9%, 2012 - 3,3%). Předpokládá se i nepatrný růst pro následující roky. (Český statistický úřad (c), 2013)

V následující tabulce je vidět růst nominálních mezd, ale v důsledku inflace reálné mzdy klesají. Tato skutečnost může ovlivnit kupní sílu spotřebitele. Spotřebitelé mohou více spořit a nebudou mít tendence nakupovat zboží. Spotřebitelé budou více sledovat ceny jednotlivých produktů.

Tabulka 2: Nominální průměrné mzdy

rok	nominální průměrné mzdy v Kč	index reálných mezd
2008	22 592	101,4
2009	23 344	102,3
2010	23 864	100,7
2011	24 436	100,5
2012	25 101	99,4

Zdroj: vlastní zpracování, 2013 dle Český statistický úřad (c)

Dle podnikových analýz nedošlo za posledních 5let k výraznému navýšení platových výměrů zaměstnanců. Jejich reálné mzdy v důsledku inflace také klesají. Navýšení platu společnost zajišťuje dle aktuálních výkonů formou odměn.

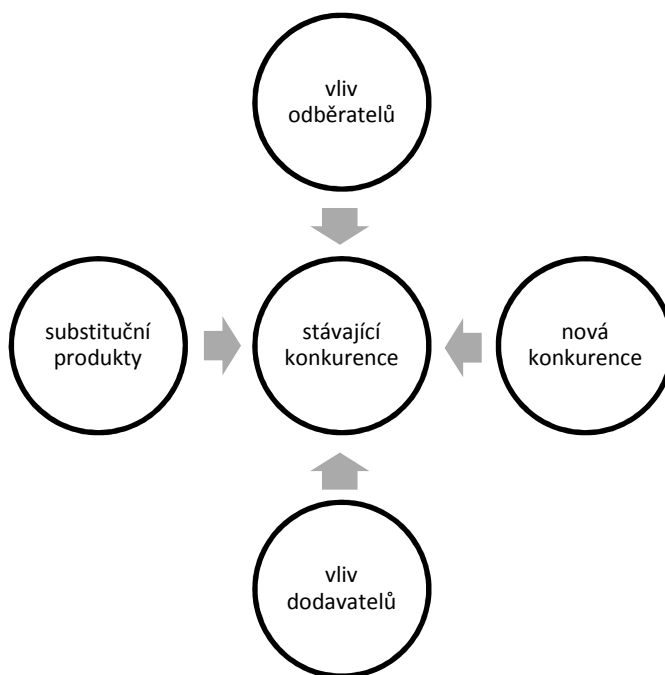
Dále pak rostou ceny výrobků na českém trhu, na základě celoplošně zvyšujících se cen energií a materiálu – ceny produktů rostou také. Tato skutečnost ovlivňuje strategický záměr společnosti, jelikož rostoucí cenová hladina může negativně ovlivnit zisky kvůli snížené poptávce a ohrožuje tak naplňování dlouhodobého cíle zvyšování tržeb.

Mezoprostředí

Analýza tohoto prostředí je rozdělena do pěti důležitých oblastí, které mohou ovlivnit strategický záměr – konkurence, dodavatelé, potenciální noví konkurenti, substituty, zákazníci. (Šulák, Vacík (a), 2005)

Základní síly mezoprostředí jsou zobrazeny na Porterově modelu pěti sil. Pro účely diplomové práce budou zmíněny pouze ty síly Porterova modelu, které ovlivňují motivační systém v podniku.

Obrázek 2: Porterův model pěti sil



Zdroj: vlastní zpracování, 2013 dle Šulák, Vacík, 2005 a, s. 28

Dodavatelé

Firma M. A. T. Group, s. r. o. nabízí široký a kvalitní sortiment zboží z oblasti - železářství, domácích potřeb, zahrada – hobby, vodoinstalace, kamna, atd. Vzhledem k šíři sortimentu (přes 20 000 položek) je dodavatelských firem mnoho.

Firma spolupracuje s kvalitními dodavatelskými firmami v daném oboru. Při výběr dodavatelských firem společnost klade důraz na kvalitu zboží, rychlost a přesnost dodávky. Firma M. A. T. Group, s. r. o. na trhu působí již dvacátým rokem a za tu dobu měla možnost vybudovat si s partnery pevný pracovní vztah. Ztráta jakéhokoli dodavatele znamená pro firmu pokles kvality sortimentu a dodatečné náklady na změnu dodavatele. (interní zdroje podniku)

Tabulka 3: Největší dodavatelé firmy

Železářství	Zahrada
Narex	Drokoz
Tona	Fiskars
Rostex	Hecht
Fisher	Alve
Ostatní	Ostatní
Kamna	Vodoinstalace
Viadrus	Sheron
Kovotherm	Valmon
Protherm	Haco
Ostatní	Ostatní
Kuchyňské potřeby	
Tescoma	
Alegro	
Norma	
Belis	
Ostatní	

Zdroj: vlastní zpracování, 2013 dle interních zdrojů podniku

V současnosti se firma M. A. T. Group, s. r. o. snaží udržet vztahy včasnou platbou a striktním dodržováním domluvených obchodních záležitostí.

Společnost si vybudovala jednoduchý hodnotící systém dodavatelské kvality, který funguje na základě kritérií:

Komunikace

– body 1–3 = 1 - vynikající; 3- špatná

Včasnost dodávek

– body 1–3 = 1- Přesné dodávky, 2 – nejsou vždy splněné podmínky včas, 3- neplní požadavky

Kvalita dodaného zboží – body 1–3 = 1 – Výborná, 3 – špatná
(počet reklamací)

Flexibilita při změně objednávek – body 1–3 = 1 – flexibilní, 3 – neflexibilní

Vyhodnocení kvality dodavatele:

Kvalitní dodavatel: 4–6 bodů

Průměrný dodavatel: 7–9 bodů

Nevyhovující dodavatel: 10–12 bodů

V současnosti vedení pobočky hodnotí dodavatele v průměru 6–7 body. S dodavateli, kteří by se bodově dostali nad hranici 9 bodů, bude chtít vedení pobočky ukončit vztahy. Nebo bude požadovat rychlé zlepšení vztahů. V současnosti lze za nevyhovující dodavatele označit 10% dodavatelů. (interní zdroje podniku)

Každý dodavatel je povinen do 2 dnů zboží dopravit na prodejny. Nesplnění dodací lhůty je zajištěné pokutou smluvně stanovenou u každého dodavatele.

I když se společnost snaží spolupracovat s kvalitními dodavateli, nevyhne se vadným výrobkům a následným reklamacím. Společnost zaznamenává každou reklamaci do systému, kde může sledovat informace o tom, které zboží, jakého dodavatele, po jak dlouhé době bylo reklamováno. (interní zdroje podniku)

Zákazníci

Mezi hlavní zákazníky maloobchodů patří koneční spotřebitelé a živnostníci, kteří tvoří 90% obratu, a jiné maloobchodní firmy (10% z obratu maloobchodu). Koneční spotřebitelé jsou tvořeny převážně muži a ženami ve věku 25–65 let, zákazníci zařizující si vlastní bydlení, zahradu či jiní kutilové. (interní zdroje podniku)

V následující tabulce jsou charakterizovány nejčastější skupiny zákazníků, jejich rozdělení vychází z neformálního „zaškátulkování“ zákazníků managementem podniku. Každá skupina zákazníků vyžaduje ze strany prodavačů jiný přístup k prodeji. (interní zdroje podniku)

Tabulka 4: Skupiny nejčastějších zákazníků

řemeslníci a malé firmy	ví, co přesně chtějí, prodejnu navštěvují v ranních hodinách, prodejnu navštěvují často, mnohdy se znají s prodavači - urychluje se tak prodejní proces, očekávají odborné znalosti, nakupují ve velkém množství
důchodci	prodejní proces je zdlouhavý, neboť ve většině případů je tato skupina zákazníků nerozhodná, řeší cenu
domácí kutilové, zahrádkáři	zákazníci této skupiny často neví, co přesně chtějí, chtějí poradit, vymyslet alternativy a řešení
ženy středního věku	navštěvují převážně oddělení kuchyňských potřeb, očekávají odborné poradenství a navržení více variant řešení

Zdroj: vlastní zpracování, 2013 dle interních zdrojů podniku

Příležitostí firmy může být zařazení zákazníků do jednotlivých skupin a použít na ně správnou strategii prodeje. Pokud budou zákazníci špatně rozlišení a zařazení, může se stát příležitost spíše hrozbou.

Konkurence

Konkurence je tvrdá a je třeba získávat nové zákazníky a udržovat si ty stálé. Firma sází na kvalitu služeb a na nízké ceny. Za konkurenci M. A. T. Group, s. r. o. považuje každou firmu v oboru jako - Brufus s. r. o., Bahco-nářadí s. r. o., AZSATELIT s. r. o. Firma M. A. T. Group, s. r. o., využívá cenovou konkurenci a snaží se ceny tlačit směrem dolů. Firma M. A. T. Group, s. r. o., vzhledem k její velikosti, odebírá velké množství zboží od svých dodavatelů a tak jsou firmě poskytované množstevní slevy a rabaty. Bariéry vstupu do odvětví nejsou zásadní. Je potřeba počítat i s příchodem nové konkurence.

Aby společnost nepřicházela o své zákazníky, existuje ve firmě opatření, které prodavačům zakazuje sdělovat zákazníkům informace o konkurenci či doporučovat konkurenční prodejny a produkty. (interní zdroje podniku)

Noví potenciální konkurenti

V roce 2004 Česká republika vstoupila do Evropské unie, kde se pro český trh otevřel svět nových příležitostí na zahraničním trhu. Tím, že se otevřela bezcelní zóna, vzrostl počet možných potenciálních konkurentů v daném odvětví. Oblast odvětví firmy není nijak významně uzavřeným odvětvím. Konkurenční firmy tak mohou bez větších problémů do odvětví vstoupit. Pokud by na trh vstoupila velká firma, které by měla dostatek kapitálu a byla by schopná tvořit úspory z rozsahu, mohla by zboží nabízet levněji. Zboží tedy bylo pro zákazníky cenově dostupnější. Mohlo by pak dojít k ohrožení strategického plánu firmy M. A. T. Group, s. r. o. Nově příchozí konkurence může nabídnout lepší pracovní podmínky zaměstnancům včetně lepšího ohodnocení,

což by pro zaměstnance mohlo být faktorem pro odchod ze společnosti M. A. T. Group, s. r. o a společnost by přišla o kvalifikované zaměstnance.

2.3.2 Interní analýza

Interní analýza poskytne přehled o slabých a silných stránkách podniku. (Šulák, Vacík (a), 2005) V této části budou zmíněné oblasti, které mohou ovlivnit strategický záměr podniku.

Management

Vedení společnosti je tvořené dvěma společníky, kteří mají 50-ti % podíl na firmě. Management zahrnuje činnosti – plánování, organizování, vedení a kontrolu. Firma čítá 234 zaměstnanců, což ji velikostně řadí do skupiny středních podniků. Největší maloobchodní prodejnu je prodejna - Lochotínská Plzeň, která zaměstnává 32 pracovníků, Plzeň Zábělská – 24 zaměstnanců, Praha „Smíchov“ – 22 zaměstnanců, ostatní prodejny čítají v průměru okolo 15 zaměstnanců.

Společnost si je vědomá, že na trhu může uspět, pokud bude zaměstnávat kvalifikované a motivované zaměstnance. Proto se v následujícím plánovacím období zaměří na zdokonalení současného motivačního systému pro řadové zaměstnance. (interní zdroje podniku)

Plánování

Firma plánuje na období 5 let a plán pak rozpracovává na roční plány a čtvrtletní plány pro jednotlivé útvary. A Jednotlivá oddělení si je rozpracovávají na měsíční plány.

Jedenkrát za čtvrt roku jsou svolávané schůze manažerů maloobchodů s top manažerem a jsou projednávány čtvrtletní cíle podniku. Jedenkrát za měsíc jsou pořádané porady na maloobchodech, kterých se účastní obchodní manažer a vedoucí jednotlivých oddělení prodejny. Informace jsou následně přetlumočené do jednotlivých úseků a každý vedoucí odpovídá za seznámení podřízených s danými úkoly. Zaměstnanci mohou komunikovat s jejich nadřízeným na pracovišti, nebo prostřednictvím e-mailu. Firma je celorepublikově řízená, a proto často dochází ke strnulosti v oblasti komunikace. (interní zdroje podniku)

Organizování

Organizační struktura vychází z potřeb vnitřního prostředí organizace. Jednotlivá oddělení plní přidělené úkoly a druhy prací. V čele firmy jsou dva generální ředitelé

a zároveň jednatelé společnosti. Podřízenými odděleními jsou oddělení finanční, obchodní, technické, maloobchodní, velkoobchodní a marketingové. Vedoucí jednotlivých úseků jsou přímo zodpovědní svým nadřízeným za plnění cílů. Každé oddělení má tedy vlastního manažera. Zjednodušená struktura je znázorněna v příloze A.

Rozčlenění společnosti do jednotlivých útvarů se zdá být logicky uspořádané. Vedení společnosti své vize komunikuje s vedoucími oddělení přes e-mail a formou porad, které se konají jedenkrát za čtvrtletí.

Finanční oddělení, v čele manažer financí, řeší účetní záležitosti, firma má svého daňového poradce.

Velkoobchodní oddělení se zabývá velkoobchodem a jeho kompletním řízením.

Marketingové oddělení, v čele marketingový manažer, zajišťuje propagaci a reklamu.

Technické oddělení, v čele technický manažer, zajišťuje příjem, skladování, expedici a vlastní logistiku.

Maloobchodní oddělení, v čele s provozně - obchodním manažerem, má na starost momentálně 13 maloobchodů. Každá maloobchodní prodejna má svého obchodního manažera.

Personální oddělení ve firmě jako takové neexistuje. Personální činnosti zajišťuje z části finanční a účetní oddělení, dále se do personálních činností angažuje manažer daného maloobchodu a provozně - obchodní manažer. (interní zdroje podniku)

Vedení

Každý úsek má svého vedoucího manažera, který je následně podřízený nejvyššímu top manažerovi. Top manažerovi je také podřízený provozně – obchodní manažer, který zodpovídá za chod všech maloobchodů. Vrchol vedení tvoří dva zakladatelé a vlastníci společnosti. V prostorách Plzeňské pobočky Lochotínská sídlí také oddělení marketingové, účetní, provozně - obchodní manažer. (interní zdroje podniku)

Kontrola

Kontrola v podniku zahrnuje veškeré aktivity, které manažerům pomáhají zjišťovat a porovnávat skutečný stav podniku s plánovanými výsledky. Na vyšších manažerských pozicích kontrola probíhá ověřováním naplánovaných výsledků na jednotlivých úsecích společnosti. Porovnává se čtvrtletní plán se skutečností. Kontrola na maloobchodech je

prováděná manažerem dané prodejny každý týden. Manažer kontroluje číselné hodnoty (tržby), ale také uspořádání a vzhled prodejny, dress code zaměstnanců, odborné znalosti zaměstnanců. V případě neplnění plánů a ostatních nesouladů s požadavky společnosti jsou udělovány sankce manažerem prodejny, provozně – obchodním manažerem nebo top manažerem. (interní zdroje podniku)

Marketing

Marketingem se zabývá marketingové oddělení. Stará se o veřejnou image firmy, má na starosti obměnu a aktualizaci internetových stránek podniku, tvorbu propagačních materiálů a informuje zákazníky o novinkách v oboru a ve firmě. Firma se aktivně účastní veletrhů a výstav svých dodavatelů a zároveň sama představuje své nejnovější produkty zákazníkům. Pro velkoobchodní firmu vytvořila e-shop, kde mohou zákazníci kupovat vybrané produkty a sledovat novinky a akce firmy.

Internetové stránky společnosti poskytují vždy aktuální informace a marketingové oddělení se o ně průběžně stará. Společnost si v roce 2012 vytvořila profil na sociální síti facebook – kde zákazníci mohou sledovat novinky a aktuální nabídky společnosti. Pro internetové stránky firma využívá SEO optimalizace.

Firma se propaguje také částečným sponzorováním sportovních klubů - FC Viktoria Plzeň, házenkářského klubu Talent házená Plzeň, což ji tvoří příznivou image v Plzni, ale i v celé ČR. Firma má možnost za zvýhodněnou cenu (50% z běžné ceny) nabídnout lístky na utkání fotbalového klubu svým zaměstnancům.

Zákazník má možnost využívat věrnostní slevovou kartičku. Každé oddělení na prodejně je povinné nabídnout zákazníkovi věrnostní kartičku při nákupu nad 500 Kč.

Věrnostní program je založen na principu slevy (5% pro běžného zákazníka, 10% pro živnostníka) a střežení bodů v období jednoho roku. Po 24. 12. je vyvěšené číslo karty (kterou si zákazník založil) na internetových stránkách firmy společně se získanou cenou (bývá to např. rychlovarná konvice, fén, sada hrnců, zahrádkářské náčiní, atd.

Pro manažery a větší partnery společnosti je pořádán jedenkrát ročně ples, kde je zařízená kapela, tombola, raut. (interní zdroje podniku)

Informační technologie

Informační systém, který firma využívá v celém podniku (objednávky, sklad, finanční řízení, nákup – prodej, atd.), je informační systém K2Professional. Tento systém je

určen firmám, které vyžadují upravení informačního systému na míru svým potřebám a požadavkům. Hlavním znakem nasazení je jeho lokální přizpůsobení pomocí automatizace pracovních aktivit. Toto řešení přispívá k celkovému komfortu při práci a zároveň k jejímu mírnému zrychlení. Komunikačním prostředkem je také e-mail nebo přímá komunikace na pracovišti. V tomto programu byl proškolený management. Manažeři prodejny zaškolovali své podřízené. (interní zdroje podniku)

Finanční analýza

Údaje pro finanční analýzu jsou zpracovávány dle interních finančních výkazů z minulých let podniku M. A. T. Group, s. r. o. Analýza je zpracována pro zjištění finančního zdraví a stability podniku.

Tabulka 5: Vybrané údaje z finančních výkazů v tis. Kč

	2009	2010	2011	2012
oběžná aktiva	157 888	176 056	211 935	237 526
zásoby	70 446	73 250	96 267	111 919
pohotovostní peněžní prostředky	38 135	21 184	22 177	9 295
aktiva celkem	201 227	212 017	250 399	281 140
vlastní kapitál	211 935	131 331	138 795	154 194
cizí zdroje	83 344	78 341	110 253	119 589
krátkodobé závazky	78 541	68 267	68 957	85 569
pasiva celkem	201 227	212 017	250 399	281 140
tržby	550 073	519 824	533 611	574 449
HV před zdaněním	16 682	20 756	22 143	18 529
čistý HV	12 649	15 987	17 530	14 596

Zdroj: vlastní zpracování, 2013 dle interních zdrojů podniku

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál je rozdílovým ukazatelem. ČPK vyjadřuje tu část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými zdroji. Základním předpokladem je kladná výše ČPK, což pro firmu znamená, že je nadále schopna pokračovat ve své činnosti i v případě, že by ji potkala nepříznivá událost, která by vyžadovala neočekávaný výdej peněžních prostředků. Čím vyšší hodnota podniku vyjde, tím lépe. Nabývá-li ukazatel záporných hodnot, jedná se o tzv. nekrytý dluh. (Šulák, Vacík (a), 2005)

Čistý pracovní kapitál = oběžná aktiva – krátkodobé cizí závazky (Šulák, Vacík (a), 2005, s. 35)

Tabulka 6: Čistý pracovní kapitál – ČPK v tis. Kč

	2 009	2 010	2 011	2012
ČPK	79 347	107 789	142 978	151 957
Oběžná aktiva	157 888	176 056	211 935	237 526
Cizí krátkodobé závazky	78 541	68 267	68 957	85 569

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Je patrné, že každý rok dosahuje firma vždy lepších výsledků než v předchozím účetním období. Výše ČPK je uspokojivá. V roce 2013 se předpokládá růst ČPK. Je tedy možné předpokládat, že společnost je schopná dostát svým závazkům.

Rentabilita vlastního kapitálu

Slouží k hodnocení výnosnosti kapitálu, který do společnosti vložili vlastníci. Obvykle se porovnává s alternativními formami investic, které mají obdobné riziko. Pokud je hodnota ukazatele trvale nižší, než je úroková sazba poskytovaná bankami, pak podnikání není příliš efektivní. (Šulák, Vacík (a), 2005)

$ROE = (\text{zisk po zdanění} * 100) / \text{vlastní kapitál}$ (Šulák, Vacík (a), 2005, s. 35)

Tabulka 7: ROE v %

	2 009	2 010	2 011	2012
Zisk po zdanění	12 649	15 987	17 530	14 596
Vlastní kapitál	211 935	131 331	138 795	154 194
ROE v %	5,97	12,17	12,63	9,47

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z výsledků je zřejmé, že rentabilita vlastního kapitálu je vyšší, než jsou úrokové sazby poskytované bankami a podnikání se dá označit za efektivní. Avšak efektivnost má v posledních letech spíše klesající trend. Oborový ukazatel vykazuje hodnotu 9,03 - má klesající tendenci oproti předchozímu roku (Mpo, 2013). Firma tedy odpovídá oborovému trendu a pokles ROE tedy nebude pro firmu alarmující.

Rentabilita tržeb

Vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podnik vyprodukovat zisku na 1 Kč tržeb. (Šulák, Vacík (a), 2005)

$ROS = \text{HV po zdanění} / \text{tržby}$ (Šulák, Vacík (a), 2005, str. 36)

Tabulka 8: ROS v Kč

	2 009	2 010	2 011	2012
Zisk po zdanění v tis. Kč	12 649	15 987	17 530	14 596
Tržby v tis. Kč	550 073	519 824	533 611	574 449
ROS	0,022995	0,030755	0,032852	0,025409

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Vyhodnocení ukazatele je možné interpretovat tak, že v roce 2012 jedna koruna z tržeb podniku přinesla 0,025 Kč zisku. Tento ukazatel vykazuje poměrně stabilní úroveň.

Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA)

Vyjadřuje celkovou efektivnost firmy. ROA nám říká, kolik procent zisku připadá na 1 Kč kapitálu vloženého do podnikání. (Šulák, Vacík (a), 2005)

$ROA = (zisk\ po\ zdanění * 100) / celková\ aktiva$ (Šulák, Vacík (a), 2005 a, str.36)

Tabulka 9: ROA v %

	2 009	2 010	2 011	2012
Čistý HV v tis. Kč	12 649	15 987	17 530	14596
Aktiva celkem v tis. Kč	201 227	212 017	250 399	281 140
ROA (%)	6,29	7,54	7,00	5,19

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Rentabilita aktiv vykazuje klesající trend vyvolaný snížením čistého hospodářského výsledku. Na jednu korunu v roce 2012 připadá 5,19% zisku.

Běžná likvidita

Udává, kolikrát pokryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti. Čím je hodnota vyšší, tím pravděpodobnější je zachování platební schopnosti společnosti. (Šulák, Vacík (a), 2005)

$Běžná\ likvidita = Oběžná\ aktiva / Krátkodobé\ závazky$ (Šulák, Vacík (a), 2005, str. 37)

Pohotová likvidita

Pokud dosahuje pohotová likvidita hodnoty vyšší než 1, pak je situace příznivější pro věřitele, ale z pohledu vlastníků se může jednat o neproduktivní využívání vložených prostředků, což negativně ovlivňuje rentabilitu společnosti. Příliš vysoká hodnota značí nadměrné vázání prostředků do oběžných aktiv. (Šulák, Vacík (a), 2005)

$Pohotová\ likvidita = (Oběžná\ aktiva - zásoby) / krátkodobé\ závazky$ (Šulák, Vacík (a), 2005, str. 37)

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita měří schopnost firmy hradit své splatné závazky. Za přijatelnou hodnotu se v odborné literatuře považuje okamžitá likvidita vyšší než 0,2. (Šulák, Vacík (a), 2005)

Okamžitá likvidita = pohotové platební prostředky / krátkodobé závazky (Šulák, Vacík (a), 2005, str. 37)

Tabulka 10: Likvidita

	2 009	2 010	2 011	2012
oběžná aktiva v tis. Kč	157 888	176 056	211 935	237 526
krátkodobé závazky v tis. Kč	78 541	68 267	68 957	85569
zásoby v tis. Kč	70 446	73 250	96 267	111919
pohotové platební prostředky v tis Kč	38 135	21 184	22 177	9295
běžná likvidita	2,01	2,58	3,07	2,78
pohotová likvidita	1,11	1,51	1,68	1,47
okamžitá likvidita	0,49	0,31	0,32	0,11

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Výsledky běžné likvidity se pohybují na přijatelné úrovni až na likviditu okamžitou, která klesla v roce 2012 na 0,11, což je pod doporučenou hranicí 0,2.

Pohotová likvidita podniku nevykazuje velký rozptyl. Hodnota pohotové likvidity je větší než 1. Rozdílnost mezi běžnou a pohotovou likviditou můžeme přičíst zásobám, které firma drží na svém skladě. Běžná a pohotová likvidita jsou tedy přijatelné, měla by být zachována platební schopnost.

Okamžitá likvidita se pohybuje pod minimální hodnotou 0,2. Může to být ještě následek hospodářské krizi z roku 2008.

Aktivita

Následující ukazatele měří schopnost firmy využívat svých zdrojů. Je-li vypočtená hodnota tohoto ukazatele nízká, znamená to, že podnikatelská aktivita firmy je nízká, a je třeba ji zvýšit např. zvýšením tržeb a nebo se zbavit části svého majetku.

Obrat aktiv patří ke klíčovým ukazatelům efektivnosti. Při hodnocení tohoto ukazatele je pozitivní, když výsledná hodnota v čase roste. Hodnota ukazatele obratu aktiv by neměla klesnout pod 1,5. (Šulák, Vacík (a), 2005)

Obrat aktiv = roční tržby / aktiva (Šulák, Vacík (a), 2005, str. 38)

Doba obratu zásob vyjadřuje intenzitu využívání zásob. Udává, kolik dnů jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. (Šulák, Vacík (a), 2005)

Doba obratu zásob = průměrné zásoby / (tržby / 365) (Šulák, Vacík (a), 2005, str. 38)

Tabulka 11: Ukazatel aktivity

	2 009	2 010	2 011	2012
tržby v tis. Kč	550 073	519 824	533 611	574449
aktiva celkem v tis. Kč	201 227	212 017	250 399	281 140
průměrné zásoby v tis. Kč	71 848	84 758	84758,5	104093
obrat aktiv	2,73	2,45	2,13	2,04
doba obratu zásob uvedeno ve dnech	47,67	59,51	57,98	66,14

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Ve sledovaném období firma splňuje kritériální hodnoty, avšak obrat aktiv s časem klesá. Firma by měla rychleji točit zásoby, aby je nemusela dlouho skladovat a neměla v nich vázaný kapitál. Možným řešením situace je zvýšení růstu tržeb či snížení aktiv. Doba obratu zásob vykazuje mírně rostoucí trend. Do budoucna by bylo pro firmu dobré, kdyby dobu obratu zásob dokázala snížit, aby se zvýšil počet obrátek zásob, a tím se snížila vázanost finančních prostředků v zásobách.

Zadluženost

Tyto ukazatele poměřují celkový cizí kapitál oproti kapitálu celkovému. Ukazatele jsou vhodné pro hodnocení úspěšnosti společnosti při obstarávání kapitálu.

Ukazatel celkové zadluženosti nám říká, že čím je jeho hodnota vyšší, tím vyšší je i finanční riziko. Optimální hodnoty by neměli přesahovat výši 0,5. (Šulák, Vacík (a), 2005)

*Celková zadluženost = (celkový cizí kapitál*100) / celkový kapitál* (Šulák, Vacík (a), 2005, str. 40)

Ukazatel úrokového krytí nás informuje o tom, kolikrát EBIT převyšuje úrokové platby. Hodnota ukazatele by, podle odborných publikací, měla být vyšší než 6. (Šulák, Vacík (a), 2005)

Úrokové pokrytí = zisk před odečtením úroků a daní / úroky (Šulák, Vacík (a), 2005, str. 41)

Tabulka 12: Ukazatel zadluženosti

	2 009	2 010	2 011	2012
cizí zdroje v tis. Kč	83 344	78 341	110 253	119 589
celkový kapitál v tis. Kč	201 227	212 017	250 399	281 140
HV před zdaněním v tis. Kč	16 682	20 756	22 143	18529
úroky v tis. Kč	258	213	219	585
celková zadluženost v %	41,42	36,95	44,03	42,54
ukazatel úrokového krytí	64,66	97,45	101,11	31,67

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Celková zadluženost firmy je v rámci ukazatele přijatelná. Vyšší zadluženost podniku je způsobena bankovními úvěry, které si firma vzala na otevírání svých poboček. Ukazatel úrokového krytí se v roce 2012 snížil, avšak stále překračuje minimální hranici 6. Firma by neměla mít v budoucnu problémy s platební neschopností.

2.3.3 Vyhodnocení externí a interní analýzy

V následujících podkapitolách jsou vyhodnoceny externí a interní faktory, které mají vliv na strategické cíle podniku. Tyto výsledky poukazují na „kondici“ podniku jako celku a naznačují způsob, jakou strategií vytyčených cílů dosáhnout.

2.3.3.1 Stanovení matice EFE

Matice EFE slouží ke zhodnocení výsledků externí analýzy. Nejprve je nutné zpracovat tabulku externích faktorů. Ta bude obsahovat stejný počet hrozeb a příležitostí. Následně je nutné přiřadit váhy ke každému faktoru v rozsahu 0 až 1 podle důležitosti příležitosti nebo hrozby pro úspěšnost v oboru obecně. Suma vah příležitostí i hrozeb musí být rovna 1. Dále pak ohodnotíme jednotlivé faktory stupněm vlivu na výchozí vizi strategického záměru i stanovené cíle a strategie a to bez ohledu, zda se jedná o příležitost či hrozbu. Stupnice vlivu: 4 – nejvyšší vliv, 3 – nadprůměrný vliv, 2 – střední vliv a 1 – nízký vliv. Poté vynásobíme váhu a stupeň u každého faktoru a dostaneme vážený průměr. Sečteme vážené průměry jednotlivých faktorů a dostaneme celkový vážený průměr. Ten nám ukazuje celkovou pozici v externím prostředí (tj. citlivost záměru na externí prostředí). Nejlepší hodnocení – 4, nejhorší – 1, střední – 2,5. (Šulák, Vacík (a), 2005)

Na základě subjektivního ohodnocení bude stanoven celkový vážený průměr – sílu externí citlivosti na podnikatelský záměr.

Tabulka 13: Matice EFE

Příležitosti	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr	Celkem
Nižší ceny produktů - velkoodběry	0,14	3	0,42	
Stabilita dodavatelů	0,24	3	0,72	
Otevření nových poboček	0,09	2	0,18	
Celkem příležitosti				1,32
Hrozby	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr	Celkem
Daňová zátěž	0,12	2	0,24	
Celoplošné zvyšování cen energií a materiálu	0,25	4	1	
Klesající reálné mzdy	0,16	2	0,32	
Celkem Hrozby				1,56
CELKEM				2,88

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Celkový vážený průměr je 2,88. Jedná se o střední citlivost podnikatelského záměru společnosti M. A. T. Group, s. r. o.

2.3.3.2 Stanovení matice IFE

Na základě analýzy mikroprostředí můžeme stanovit silné stránky a slabé stránky podniku. Ty by měla společnost využít nebo eliminovat při svém dalším rozvoji. Na základě subjektivního ohodnocení bude stanovený celkový vážený průměr – sílu interní pozice pro podnikatelský záměr.

Postup je podobný jako u matice EFE. Sestavíme seznam se stejným počtem silných a slabých stránek a každé z nich pak přiřadíme váhu v rozsahu od 0 do 1 podle její důležitosti pro úspěšnost podniku v oboru obecně. Součet jednotlivých vah se musí rovnat 1. Každou silnou stránku pak budeme hodnotit buď číslem 4 (největší silná stránka) nebo číslem 3 (malá silná stránka). Stejně tak je nutné ohodnotit i slabé stránky, a sice 2 (malé), 1 (největší). Vynásobením váhy a hodnocení každého faktoru pak dostaneme vážený poměr. Součtem jednotlivých vážených poměrů získáme celkový poměr, který hodnotí interní pozici společnosti nebo strategického záměru. Tedy dle stupnice – 4 (nejlepší hodnocení), 1 (nejhorší), 2,5 (průměrné). Tabulka IFE je subjektivně ohodnocena. (Šulák, Vacík (a), 2005)

Tabulka 14: Matice IFE

Silné stránky	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr	Celkem
Silná finanční pozice	0,13	4	0,52	
Informační program K2	0,13	3	0,39	
Marketingová propagace	0,19	3	0,57	
Celkem silné stránky				1,48
Slabé stránky	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr	Celkem
Velké zásoby na skladě	0,15	2	0,3	
Chybí personální oddělení	0,3	2	0,6	
Počítačová gramotnost - komunikace	0,1	2	0,2	
Celkem slabé stránky				1,1
CELKEM				2,58

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Na základě interní analýzy a sestavení matice IFE jsem zjistila, že má podnik středně silnou interní pozici pro podnikatelský záměr. Celkový vážený průměr vyšel 2,79.

2.3.3.3 Matice IE

Matice IE vychází z údajů v maticích EFE a IFE. Skládá se z devíti polí. Matice obsahuje tři oblasti, do kterých jsou různé strategie rozřazeny:

- Oblasti I, II, IV – „Stavěj a zajišťuj růst“ - Použitelné strategie: penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu, nový produkt, dopředná, zpětná a horizontální integrace.
- Oblasti III, V, VII – „Udržuj a potvrzuj“ - Použitelné strategie: penetrace na trh, vývoj produktu.
- Oblasti VI, VIII, IX – „Sklízej a zbavuj se“ - Použitelné strategie: defenzivní strategie (joint venture, prodej části firmy, ...) (Šulák, Vacík (a), 2005)

Podle zjištěných výsledků v maticích EFE a IFE, zakreslíme hodnoty do matice IE a tím nám vznikne výsledný průsečík.

Externí analýza – celkový vážený poměr – 2,88

Interní analýza – celkový vážený poměr- 2,79

Obrázek 3: Matice IE

		Interní hodnocení			1
		Silné 3	Střední 2	Slabé	
Externí hodnocení	4 Vysoké	I.	II.	III.	
	3 Střední	IV.	V.	VI.	
	2 Nízké	VII.	VIII.	IX.	
	1				

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Na základě provedené analýzy firmy M. A. T. Group, s. r. o. jsme zjistili, že výsledky vážených průměrů EFE a IFE spadají do segmentu V., neboli segmentu „Udržuj a potvrzuj“, kde je možné použít strategii - penetrace trhu a vývoj produktu. Výsledek se přibližuje také segmentu II. do kterého spadá strategie „Stavěj a zajišťuj růst.“ Zde jsou doporučené strategie penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu, nový produkt, dopředná, zpětná a horizontální integrace.

2.3.4 Zhodnocení vnitřní a vnější analýzy podniku

Firma bude v následujícím období prosazovat strategii penetrace trhu a rozvoj produktu. Takovou strategii lze dle analýzy prostředí společnosti doporučit pro další její budoucí činnost. Dále se společnost bude zaměřovat na své zaměstnance a zaměří se na zdokonalení současného motivačního systému pro řadové zaměstnance. Tato změna vychází z přesvědčení vedení podniku, které vnímá stávající motivační systém jako nedostatečný, a proto bude v následujícím období navržen a implementován systém nový. Ten bude vytvářený na největší pobočce podniku – Lochotínská Plzeň.

2.3.4.1 Dlouhodobé cíle pobočky Lochotínská Plzeň

Jedním z cílů práce je vytvořit efektivnější pobídkový a motivační systém pro společnost. Tento systém chce společnost aplikovat a následně testovat na pobočce Lochotínská Plzeň. V dalších kapitolách práce se budeme zabývat právě zmíněnou pobočkou. Je třeba znát dlouhodobé cíle pobočky, vzhledem k tomu, že nový motivační systém má přispět ke zvyšování výkonnosti.

Dlouhodobými cíli pobočky Lochotínská Plzeň na období 2013–2017 jsou:

Spokojenost zákazníků

- snížit procento reklamací do roku 2016 o 30%

Výkonnost

- navýšit maloobchodní tržby společnosti meziročně o 5%

Dodavatelé

- vztah s dodavateli udržet na úrovni kvalitní dodavatel (tedy 4–6 bodů v hodnotícím systému)

Pracovní prostředí

- udržovat pořádek na pracovišti, udržovat pracovní prostředí

Lidské zdroje

- optimalizace pobídkového a motivačního systému řadových zaměstnanců do roku 2016
- snížení fluktuace zaměstnanců na pobočce – o 50% do roku 2017 (interní zdroje podniku)

V následujících kapitolách bude charakterizovaná zmíněná pobočka včetně popisu a charakteristiky současného motivačního systému, který plánuje společnost optimalizovat.

3 Charakteristika a chod pobočky Lochotínská Plzeň

V této kapitole bude charakterizovaná pobočka společnosti, která má být testovací pobočkou pro navrhovaný motivační a pobídkový systém podniku.

Pobočka: Lochotínská Plzeň
Adresa pobočky: Lochotínská 24, 301 00, Plzeň

Informace a údaje pro tuto kapitolu jsou získané na základě osobních zkušeností získaných praxí na dané pobočce, dotazníkového šetření, rozhovoru s manažerem pobočky, měření, pozorování a především na základě interních zdrojů a dokumentů podniku (účetní výkazy, plány tržeb, mzdové výměry, docházkové listy zaměstnanců, informační systém K2Professional, zaměstnanecké smlouvy).

3.1 Pobočka a zaměstnanci

Na pobočce Lochotínská Plzeň pracuje 32 zaměstnanců. Pobočka se dělí na 5 oddělení: železářství – spojovací materiál, kuchyňské potřeby, zahrada, krby – kamna, vodoinstalace. Každé oddělení má svého vedoucího pracovníka.

Zaměstnanci jsou zařazeni do těchto pracovních pozic:

- Pokladní
- Prodavač spojovacího materiálu
- Prodavač zahradního zboží
- Prodavač kuchyňských potřeb
- Prodavač kamen, krbů
- Prodavač vodoinstalačního zboží
- Vedoucí spojovacího materiálu
- Vedoucí zahradního zboží
- Vedoucí kuchyňských potřeb
- Vedoucí kamen, krbů
- Vedoucí vodoinstalačního zboží
- Skladník
- Asistent obchodního vedoucího
- Obchodní manažer

Vedení pobočky zajišťuje obchodní manažer, který je za chod pobočky zodpovědný. Přehled zaměstnanců pobočky je zobrazen v následující tabulce, je zde také přehled o počtu žen a mužů zaměstnaných na pobočce rozčleněný do věkových kategorií a celkový procentuální poměr žen a mužů na pobočce. (interní zdroje podniku)

Tabulka 15: Přehled zaměstnanců na pobočce Lochoťínská Plzeň

Věkové kategorie	18–30 let	31–54 let	55+ let	celkem
Úsek prodeje	ženy/muži	ženy/muži	ženy/muži	
Pokladna	0/0	3/0	1/0	4
Kuchyňské potřeby	0/0	1/0	3/0	4
- Vedoucí	1/0	0/0	0/0	1
Zahrada	0/1	0/0	1/2	4
- Vedoucí	0/0	1/0	0/0	1
Spojovací materiál	0/0	3/0	0/1	4
- Vedoucí	0/0	1/0	0/0	1
Kamna krby	0/0	2/1	0/0	3
- Vedoucí	0/0	0/0	1/0	1
Vodoinstalace	0/0	2/0	2/0	4
- Vedoucí	0/0	1/0	0/0	1
Skladník	0/0	1/0	0/1	2
Manažer prodejny	0/0	0/1	0/0	1
Asistent	0/0	1/0	0/0	1
Muži celkem	1	2	4	7 (21,88%)
Ženy celkem	1	16	8	25 (78,13%)
celkem	2	28	12	32 (100%)

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Na pobočce jsou zaměstnané převážně ženy – 78,13%. Převaha žen je patrná ve všech věkových skupinách. Dosažené vzdělání zaměstnanců je zobrazené v následující tabulce.

Tabulka 16: Dosažené vzdělání zaměstnanců pobočky Lochotínská

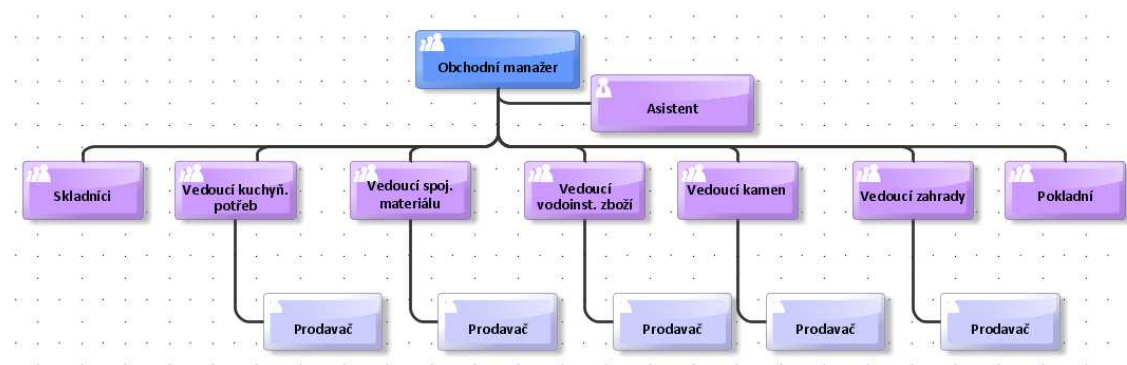
Vzdělání zaměstnanců	ZŠ	SŠ – výuční list	SŠ s maturitou	VŠ
Pokladní	1	1	2	0
Prodavač	0	11	8	0
- Prodavač spojovacího materiálu	0	3	1	0
- Prodavač zahradního zboží	0	2	2	0
- Prodavač kuchyňských potřeb	0	3	1	0
- Prodavač kamen, krbů	0	1	2	0
- Prodavač vodoinstalačního zboží	0	2	2	0
Skladník	0	1	1	0
Vedoucí úseků	0	0	5	0
Asistent	0	0	0	1
Manažer prodejny	0	0	0	1
Celkem	1	13	16	2
v %	3,1%	40,6%	50,0%	6,3%

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Nejvíce zaměstnanců dosáhlo středoškolského vzdělání s maturitou a středoškolského vzdělání ukončené výučním listem.

Aby bylo možné představit si organizační rozložení zaměstnanců na pobočce, tak je na následujícím obrázku znázorněná hierarchická struktura pobočky.

Obrázek 4: Hierarchické uspořádání pobočky Lochotínská Plzeň



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

3.2 Pracovní pozice a chod pobočky

Zjednodušený popis jednotlivých pracovních pozic a jejich hlavních činností:

- **Pokladní** – hlavní činností pokladní je prodej samoobslužného zboží na prodejně, dále pak kontrola dokladů o zaplacení – účtenek u zboží pultového prodeje. Pokladní kontroluje kamerovým systémem prodejní plochy. Je pověřena otevíráním

a zavíráním pobočky. Zaměstnanci této pozice pracují na dvousměnný provoz – ranní a odpolední.

- **Prodavač** – prodavač má na starosti prodej sortimentu daného oddělení, především prodej pultového zboží (příjem platby a vystavení dokladu o zaplacení), poskytuje poradenství a servis zákazníkům dále pak zajišťuje uspořádání daného sortimentu na prodejně a doplňování zboží v daném úseku prodeje. Provádí vyřizování reklamací a zaznamenává je do informačního systému podniku. Zaměstnanci této pozice pracují na dvousměnný provoz – ranní a odpolední.
- **Vedoucí** – zajišťuje chod daného oddělení, zajišťuje rozdělení směn, připravuje zboží pro sjednané odběratele, je prostředníkem mezi vedením a zaměstnanci daného oddělení, zajišťuje také vzhled daného oddělení (vystavení zboží, čistotu regálů,...) a doplňování zboží. Zaměstnanci této pozice pracují na dvousměnný provoz – ranní a odpolední. Místo výkonu práce = prodejna
- **Skladník** – hlavní pracovní náplní skladníka je převímka zboží, jeho identifikace, rozdělení zboží do příslušných úseků prodeje a správné označení zboží. Místo výkonu práce je sklad prodejny.
- **Asistent obchodního manažera** – je nápomocný obchodnímu manažerovi. Hlavní pracovní náplní je administrativní činnost a fakturace. Asistent pracuje v kanceláři společně s manažerem pobočky.
- **Obchodní manažer** – zajišťuje chod pobočky. Manažer pobočky pracuje převážně ve své kanceláři, ale také se pohybuje po prodejně. Má na starosti objednávky zboží, jedná s obchodními zástupci, partnery a dodavateli. Zajišťuje a rozhoduje o sortimentu na prodejně dle sezónnosti. Přípravuje podklady pro výplatu mezd. (interní zdroje podniku)

Denní chod pobočky

Každé oddělení prodejny má vlastní pultový prodej. Zaměstnanci u pultového prodeje mají na starost příjem objednávek od zákazníků, obsluhu zákazníků, odborné poradenství, markování, doplňování pultového zboží, vyřizování reklamací. Zaměstnanci pohybující se mezi uličkami – tedy v samoobslužné části oddělení mají na starost doplňování zboží, kontrolu cenovek a správné umístění cedulek, vystavování zboží, prodej a poskytování odborného poradenství o zboží v případě zájmu zákazníka.

Vedoucí oddělení kontroluje chod oddělení, sestavuje objednávky větších odběratelů a je zodpovědný za požadované uspořádání zboží v regálech a umístění zboží na prodejně. Dále má na starost tisk cenovek a kontrolu EAN kódů. Všichni zaměstnanci mají také povinnost sledovat a hlídat prodejnu, aby nedocházelo ke krádežím. Střídání zaměstnanců u pultového prodeje a v samoobslužné části nemá pevný řád. Střídání určuje vedoucí oddělení dle potřeby.

Zboží na prodejnu je doplňováno přes celý den dle času dodavatelských závozů. Skladník po naskladnění závozu zboží přiveze do příslušného oddělení a zaměstnanci daného úseku mají povinnost zboží doplnit.

Není zavedený časově přesný pracovní proces. Platí pravidlo, že zboží zavezené do 14:00 hodin musí být do konce pracovní doby vystavené na prodejně.

Manažer prodejny má na starost nepravidelné kontroly na pobočce, konzultuje s vedoucím oddělení nedostatky na prodejně, informuje zaměstnance o nových postupech a novém zboží, kontroluje vzhled prodejny, vystavení zboží. Dále má pak na starost hodnocení a přípravu podkladů pro odměňování pracovníků. Manažer má také na starost kontrolu denních tržeb a celkových měsíčních výsledků prodejny a objednávání potřebného zboží. Manažer objednává zboží pravidelně v pondělí a ve středu do 10:00 hod. Zbytek objednávek je objednávaných dle potřeby a naléhavosti ve všední den. S těmito pracemi manažerovi pomáhá asistent dle potřeby.

Závoz zboží na prodejnu je smluvně stanovený do 2 dnů od objednání. (Dle interních zdrojů podniku je zboží ve většině případů doručeno do 24 hodin od objednání). Po doručení objednávky skladník zboží převezme, roztřídí, naskladní a rozveze do příslušných oddělení.

Pokladní v 7:00 hod. ve všední den (v 8:00 hod. – sobota a v 9:00 hod. - neděle) otevírá prodejnu. Přes celý den markuje zboží, kontroluje doklady o zaplacení a kontroluje pobočku přes kamerový systém. V případě prázdné prodejny je její povinností kontrolovat vystavené zboží v okolí pokladny.

Na pobočce se konají nepravidelně produktová školení, která jsou povinná pro obchodního manažera a vedoucí jednotlivých úseků prodeje. Toto školení se provádí v případě zavedení nového zboží na prodejnu, či při navázání spolupráce s novým dodavatelem. Školení se provádí při běžném provozu pobočky. Dle možností se tohoto školení účastní i zaměstnanci příslušného oddělení, pokud právě nemají směnu a jsou na

prodejně potřební. Tyto zaměstnance má za povinnost dodatečně proškolit vedoucí oddělení. (interní zdroje podniku)

V následující tabulce je celkový přehled hlavních činností jednotlivých pracovních pozic na pobočce.

Tabulka 17: Hlavní činnosti pracovních pozic

pracovní pozice	náplň práce
pokladní	<ul style="list-style-type: none"> • otevírání a zavírání pobočky, • markování (obsloužení zákazníka na pokladně), • kontrola dokladů o zaplacení na pultových pokladnách, • kontrola prodejny kamerovým systémem
prodavač	<ul style="list-style-type: none"> • prodej zboží, • odborné poradenství, • reklamační činnost, • provádí výměnu zboží, • doplňování zboží, • vystavování zboží, • polepování zboží cenovkami
vedoucí oddělení	<ul style="list-style-type: none"> • zajišťuje chod oddělení, • zajišťuje rozdělení směn, • příprava zboží pro větší odběratele, • komunikační článek mezi manažerem a prodavači, • doplňování zboží, • vystavování zboží, • kontroluje vzhled daného oddělení, • vyřizuje reklamace, • zaškolování nových zaměstnanců • průběžné proškolení zaměstnanců
skladník	<ul style="list-style-type: none"> • příjem zboží, • identifikace a rozdělení zboží do jednotlivých oddělení, • značení zboží, • uskladnění a manipulace se zbožím
asistent	<ul style="list-style-type: none"> • administrativní činnost, • fakturace, • pomocné práce pro manažera prodejny
manažer prodejny	<ul style="list-style-type: none"> • chod pobočky, • objednávky, • jedná s obchodními zástupci, • dodavateli odběrateli a partnery, • rozhoduje o obnově sortimentu, • provádí kontrolní činnost prodejny, • kontrola výsledků, • plánování měsíčních plánů prodeje, • hodnocení zaměstnanců, • zaškolování nových zaměstnanců • výdej kancelářských potřeb • příprava podkladů pro odměňování zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování, 2013 dle interních zdrojů podniku

3.3 Pracovní doba

Pracovní doba jednotlivých zaměstnanců je odvozená od otevírací doby pobočky.

V tabulce 18 je zobrazená otevírací doba pobočky.

Tabulka 18: Přehled otevírací doby pobočky Lochotínská Plzeň

Pobočka Lochotínská Plzeň má otevírací dobu:
Po-Pá - 7.00-18.00
So - 8.00-15.30
Ne - 9.00-13.00

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

V následující tabulce jsou pro srovnání uvedené otevírací doby ostatních poboček po České republice.

Tabulka 19: Otevírací doba jednotlivých poboček podniku

Pobočka	Zábělská Plzeň, Praha Smíchov,	Havlíčkův Brod
Otevírací doba	Po-Pá 8.00-18.00	Po-Pá 8.00-12.00 13.00-17.00
	So 8.00-12.00	So 8.00-11.30
Pobočka	Kladno	Trutnov
Otevírací doba	Po-Pá 8.00-17.00	Po-Pá 8.00-17.30
	So 9.00-11.00	So 8.00-12.00
Pobočka	Nýrsko, Ledeč nad Sázavou, Slaný	Cheb
Otevírací doba	Po-Pá 8.00-12.00 13.00-17.00	Po-Pá 9.00-17.00
	So 8.00-11.00	So 8.00-12.00
Pobočka	Vizovice, Sokolov, Svitavy	
Otevírací doba	Po-Pá 8.00-17.00	
	So 8.00-12.00	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013 dle matgroup.cz (c)

Sobotní provoz je na pobočce Lochotínská Plzeň nejdelší ze všech zmíněných poboček a jako jediná pobočka má otevřeno v neděli.

Směny pro zaměstnance pozice prodavač, pokladní, skladník a vedoucí oddělení jsou rozdělené na ranní a odpolední směny. Zaměstnanci si každý týden střídají ranní a odpolední směny (8 hodinové). Pokud má zaměstnanec směnu ranní, pak jde do práce i o víkendu a další týden má směnu odpolední. Pracuje tedy 12 dní v kuse.

- Ranní směna: 7:00–15:00 hod.
- Odpolední směna: 10:00–18:00 hod.
- Sobotní směna: 8:00–15:00 hod.
- Nedělní směna: 9:00–13:00 hod.

Tento provoz je takto nastaven manažerem prodejny, Směny jsou určeny tak, aby byl zajištěn požadovaný provoz a kvalita obsluhy zákazníků.

Asistent a obchodní manažer pracují jen ranní směny a dle potřeby zůstávají na pobočce déle.

Do pracovní doby je zahrnutá pauza na jídlo, na kterou má zaměstnanec vyhrazenou půl hodinu. Pauza je pro všechny zaměstnance omezená dobou od 11:00–15:00 hod.

Každý zaměstnanec musí všechny své odchody (následně pak příchody) z prodejny a pauzy řádně zaznamenat do podnikového systému, kde se data uchovávají. K těmto účelům slouží čipová karta, kterou jsou zaměstnanci vybavení.

Základní pracovní doba zaměstnanců pobočky je smluvně stanovená na 180 hod. měsíčně. Tento počet odpracovaných hodin zaměstnancům tvoří základní mzdu. (interní zdroje podniku)

4 Popis současného motivačního a pobídkového systému pobočky

Každá organizace by měla podniknout kroky k tomu, aby zjistila, co motivuje její zaměstnance k tomu, aby byli schopni podávat co nejvyšší výkon. Je důležité zjistit, jakým způsobem je možné zaměstnance motivovat, aby docházelo k plnění strategických cílů společnosti. Cílem společnosti je vytvářet prostředí pro maximální pracovní výkon zaměstnanců, rozvíjet motivační procesy a vytvoření takového systému v organizaci, který bude naplňovat požadavky a očekávání manažerů. (Armstrong, 2009)

„Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů.“ (Armstrong, 2009, s. 109)

V této kapitole bude popsán současný motivační a pobídkový systém podniku, který je uplatňován na pobočce Lochotínská Plzeň. Informace a údaje pro tuto kapitolu jsou získané na základě osobních zkušeností získaných praxí na dané pobočce, měření, pozorování a především na základě interních zdrojů a dokumentů podniku (účetní výkazy, plány tržeb, mzdové výměry, docházkové listy zaměstnanců, informační systém K2Professional, zaměstnanecké smlouvy).

4.1 Systém odměňování zaměstnanců na pobočce Lochotínská Plzeň

„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody.“ (Koubek, 2001 s. 265)

„Odměny představují uznání a ocenění lidí za jejich plnění úkolů a přínos organizaci. Jestliže odměny stojí za to, jsou dosažitelné a lidé vědí, jak jich dosáhnout, pak mohou působit jako motivátory, (...)“ (Armstrong 2009, s. 111)

Odměňování pracovníků může často vyvolávat spory, ale zároveň jde také o jeden z nejdůležitějších faktorů, díky němuž je možné vytvářet harmonické vztahy na pracovišti. (Koubek, 2003)

Odměňování pracovníků je možné dělit:

- **Základní mzda nebo plat** – časová, úkolová, provizní, mzda za očekávané výsledky, za znalosti a dovednosti
- **Dodatková mzdová forma** – prémie, odměny, osobní ohodnocení, podíl na výsledcích, povinné nepovinné příplatky,...
- **Zaměstnanecké výhody** – jsou poskytovány především za to, že zaměstnanec pracuje právě v daném podniku
 - Výhody sociální povahy – životní pojištění, důchodové přopojištění, podnikové půjčky, (...)
 - Výhody zkvalitňující využívání volného času – kulturní a sportovní aktivity, dotace na rekreaci, (...)
 - Výhody mající vztah k práci – stravovací výhody, podnikové parkoviště, vzdělávání, které hradí podnik, (...)
 - Výhody spojené s postavením v organizaci – mobilní telefony, automobily, (...) (Koubek, 2003)

Odměna může mít charakter peněžní nebo nepeněžní.

Peněžní odměna – „*Celkový výdělek (peněžní odměny) tvoří hodnota všech peněžních výplat (základní mzda nebo plat, zásluhová odměna a příplatky)*“ (Armstrong, 2009, s. 26)

Nepeněžní odměna – „*Nepeněžní odměny neobsahují žádné přímé platby a často vyplývají z práce samé, například jde o pocit úspěšnosti, autonomie, uznání, prostor pro využívání a rozvoj dovedností, poskytování vzdělávání, příležitosti k rozvoji kariéry a vysoce kvalitní vedení ze strany nadřízených.*“ (Armstrong, 2009, s. 27)

Systém odměňování na pobočce

Údaje o odměňování zaměstnanců jsou uváděné vždy ve mzdovém výměru každého zaměstnance pobočky. Zaměstnanci mají možnost nechat si platbu zasílat na bankovní účet nebo nechat vyplatit hotově. Výplata zaměstnancům chodí následující měsíc k 15tému dni v měsíci (pokud je 15tého o víkendu či o svátku, potom výplata přijde zaměstnancům první všední den po 15tém dni v měsíci). Celková odměna zaměstnanců

je složená z fixní (základní) mzdy a variabilní (doplňkové) složky mzdy, které jsou popsány v kapitole 4.1.1 a 4.1.2 a dále pak ze zaměstnaneckých výhod popsáných v kapitole 4.1.3. Podklady pro odměňování zaměstnanců připravuje manažer prodejny, který je následně předkládá provozně – obchodnímu manažerovi ke schválení.

4.1.1 Základní mzda (fixní složka mzdy)

Základní složka mzdy zaměstnanců je smluvně stanovená na dané časové období – na měsíc.

- **Pokladní** – základní fixní hrubá mzda - 11 000 Kč / měs.
- **Prodavač** – základní fixní hrubá mzda - 12 000 Kč / měs.
- **Vedoucí** – základní fixní hrubá mzda - 14 500 Kč / měs.
- **Skladník** – základní fixní hrubá mzda - 12 000 Kč / měs.
- **Asistent obchodního vedoucího** – základní fixní hrubá mzda - 18 000 Kč / měs.
- **Obchodní manažer** – základní fixní hrubá mzda - 30 000 Kč / měs.
- **Zaměstnanec ve zkušební době** – základní fixní mzda na dané pozici bez vyplácení ostatních odměn variabilní složky mzdy. (tento zaměstnanec má nárok na využívání zaměstnaneckých výhod)

4.1.2 Dodatková mzda (variabilní složka mzdy)

Variabilní složka mzdy zaměstnanců se pohybuje v různé výši dle jednotlivých pracovních pozic. Variabilní složka mzdy může být zaměstnancům této pozice odebrána, pokud nebudou splněny základní požadavky pro její získání.

Variabilní složka mzdy je složená z:

1. Výkonnostní odměna za splnění plánu tržeb na pobočce

Podmínka pro vyplacení této odměny je splnit naplánované tržby za daný měsíc.

Ohodnocení zaměstnanců je odvíjené od splnění měsíčního plánu tržeb prodejny. Zaměstnanci na pozicích prodavač, pokladní, skladník, vedoucí prodejního úseku jsou ohodnocení v rozmezí 300–700 Kč a nezáleží na výši plnění. Nejsou stanovená žádná rozmezí (procentuální hranice) pro výše uvedené pracovní pozice, která by vymezovala vyšší výkonnostní odměny. Pro manažera prodejny a asistentku manažera je odměna určena dle procentuálního splnění plánu. Pokud jsou tržby ve výši do 5% nad plán, potom asistentka je odměněná částkou – 800 Kč, manažer prodejny – 1300 Kč. Pokud jsou tržby ve výši 5,1% a více nad plán, tak asistentka je odměněná částkou 1500 Kč

a manažer 2000 Kč. Ohodnocení všech zaměstnanců určuje provozně – obchodní manažer ve spolupráci s manažerem prodejny.

Plnění plánu v minulém roce je znázorněné v následující tabulce. Tučně označená procenta jsou měsíce, kdy byla vyplacena odměna za splnění plánu tržeb.

Tabulka 20: Přehled plnění tržeb v roce 2012

měsíc	1	2	3	4	5	6
Plán tržeb	2 600 000	2 800 000	3 600 000	3 900 000	4 000 000	4 000 000
Celkem tržby	2 337 890	2 638 672	3 483 415	3 530 117	3 679 623	3 608 233
% plnění	89,92%	94,24%	96,76%	90,52%	91,99%	90,21%
měsíc	7	8	9	10	11	12
Plán tržeb	3 400 000	3 400 000	3 500 000	4 000 000	4 000 000	5 100 000
Celkem tržby	3 952 299	3 536 881	3 454 920	3 649 079	4 079 601	5 143 937
% plnění	116,24%	104,03%	98,71%	91,23%	101,99%	100,86%

Zdroj: vlastní zpracování, 2013 dle interních zdrojů

2. Osobní ohodnocení

Pro pozice - **Pokladní , Prodavač, Vedoucí oddělení, Skladník, Asistent obchodního vedoucího** - je stanovené osobní ohodnocení maximálně ve výši 500 Kč/měs. a je závislé na následujících faktorech:

- Pomocné práce mimo základní pracovní náplň zaměstnanců
- Podíl na dosažených výsledcích dané pobočky za daný měsíc
- Mimořádné odborné znalosti
- Jiná mimořádná činnost

K získání tohoto ohodnocení nejsou blíže stanovené podmínky a přesně daná kritéria pro získání tohoto ohodnocení. Zda zaměstnanec dostane, nebo nedostane osobní odměnu, rozhoduje manažer pobočky, nebo provozně - obchodní manažer, podle vlastního zhodnocení.

Obchodní manažer – osobní ohodnocení obchodního manažera je závislé na hodnocení, které provádí provozně obchodní manažer, jež mu může udělit odměnu ve výši až 4000 Kč za:

- Mimořádné plnění pracovních povinností
- Nové řešení, nové postupy, které budou podniku či pobočce přínosným

Kritéria, která by blíže určovala možnost získání této odměny, nejsou blíže stanovená.

3. Příplatek za práci ve svátek

Zaměstnancům náleží příplatek za práci ve svátek ve výši 100% ze základní hodinové mzdy, což společnost rozpočítává ze základní hrubé měsíční mzdy následovně:

- **Pokladní** – 11 000 Kč/měs. / 180 h. = 61,1 Kč/hod.; 122,2 Kč/hod. ve svátek
- **Prodavač** – 12 000 Kč/měs. / 180 h. = 66,7 Kč/hod.; 133,4 Kč/hod. ve svátek
- **Vedoucí** – 14 500 Kč/měs. / 180 h. = 80,6 Kč/hod.; 161,2 Kč/hod. ve svátek
- **Skladník** – 12 000 Kč/měs. / 180 h. = 66,7 Kč/hod.; 133,4 Kč/hod. ve svátek
- **Asistent obchodního vedoucího** – 18 000 Kč/měs. / 180 h. = 100 Kč/hod.; 200 Kč/hod. ve svátek
- **Obchodní manažer** – 30 000 Kč/měs. / 180 h. = 166,7 Kč/hod.; 333,4 Kč/hod. ve svátek

4. Práce přesčas

Práce přesčas není zaměstnancům vyplacená, pokud nepřesáhnou přesčasové hodiny za rok ve výši 150 hodin. Pokud jsou tyto hodiny přesažené (nad 150 přesčasových hodin), potom společnost proplácí každou přesčasovou hodinu, která je nad limit, jako práci ve svátek.

Níže je uvedený přehled přesčasů na jednotlivých pozicích prodejny (počítané jako průměr přesčasových hodin za jednotlivé měsíce pro danou pozici dle docházkových listů zaměstnanců za rok 2012) a šedivě jsou označené pozice překračující limit 150 přesčasových hodin za rok:

- Pokladní – 10,5 hodin přesčasů (126 hod./rok)
- **Prodavač** – 13,5 hodin přesčasů (162 hod./rok)
- **Vedoucí oddělení** – 19,0 hodin přesčasů (228 hod./rok)
- Skladník – 8,5 hodin přesčasů (102 hod./rok)
- Asistent - 4,0 hodiny přesčasů (48 hod./rok)
- **Obchodní manažer** – 16,5 hodin přesčasů (198 hod./rok) (interní zdroje podniku)

4.1.3 Zaměstnanecké výhody (benefity)

„Benefity jsou jakákoliv forma příjmu ze závislé činnosti, která není mzdou za vykonanou práci, tj. sem můžeme zařadit závodní stravování, ale i např. dodávku bioproduktů či poradenství o duchovním životě. Zaměstnanecké výhody tedy zahrnují

širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec musel jinak platit.“ (Dvořáková a kol, 2012, s. 325)

1. Příspěvek na stravování

Jako zaměstnanecká výhoda je zaměstnancům poskytován příspěvek na stravování ve sjednané jídelně ve výši 50% na hlavní jídlo v každý odpracovaný den. Každý týden si zaměstnanci volí jídlo z 5 - ti možných jídel včetně polévky. Prodejna je vybavená automatem na teplé nápoje, který využívají jak zákazníci, tak i zaměstnanci. Cena všech nápojů je stanovená na 8Kč.

2. Dovolená

Obchodní manažer má nárok na 6 týdnů dovolené ročně. Ostatní zaměstnanci mají nárok na 4 týdny dovolené ročně, což je dle zákoníku práce (Business center (b), 2013) minimální doba dovolené za kalendářní rok. Každý zaměstnanec musí vyplnit žádanku o dovolenou. V případě žádosti dovolené pro obchodního manažera žádanku schvaluje provozně obchodní manažer. V případě žádosti o dovolenou u nižších zaměstnanců schvalovací proces provádí obchodní manažer.

3. Kulturní akce

Pro zaměstnance pobočky je dvakrát do roka pořádána teambuildingová akce. Většinou se jedná o předvánoční večírek, nebo akci se zajištěným bowlingem. Předvánoční večírek je využíván k poděkování zaměstnancům za pracovní úsilí v uplynulém roce. Na tyto akce je vždy zván celý pracovní team pobočky.

Pro manažery a větší obchodní partnery se koná jedenkrát ročně ples, kde je zajištěná kapela, tombola a raut.

4. Vzdělávání

Manažer má možnost jedenkrát ročně využít školení zaměřené na oblast vedení a rozvoj manažerských dovedností, vedení a motivace, komunikační dovednosti, argumentace a rétorika, marketing, které mu společnost plně hradí. Manažer si volí kurz dle aktuální nabídky školících externích firem.

Pro zaměstnance nižších pozic vzdělávací programy nejsou pořádány.

5. Ostatní zaměstnanecké výhody

- Manažer prodejny má k dispozici pracovní mobilní telefon včetně hrazeného tarifu.

- Zaměstnanec pobočky může nakupovat zboží pro vlastní potřebu za nákupní cenu tohoto zboží od dodavatele.
- Zaměstnancům je v rámci sponzoringu FC Viktoria Plzeň poskytnutá sleva ve výši 50% na každé fotbalové utkání v Plzni.

4.1.4 Charakteristika dalších faktorů ovlivňujících motivaci zaměstnanců

Motivační faktory mohou být i jiné než je odměna za práci a pracovní výkon. Zaměstnanci mohou být motivováni faktory jako mezilidskými vztahy nebo atmosférou na pracovišti, systémem vzdělávání, pracovní prostředí a zázemí pobočky, systémem komunikace a dalšími. Níže jsou charakterizované jednotlivé oblasti, které mohou působit motivačně na zaměstnance pobočky.

Všechny níže zmíněné faktory motivace (pracovní prostředí, komunikace, vztahy na pracovišti související s pravomocemi a odpovědností na pracovišti) jsou převážně závislé na tom, jak je vnímá samotný zaměstnanec. Proto bude těmto faktorům věnovaný prostor v dotazníkovém šetření. V této části jsou faktory pouze charakterizovány a popsány.

1. Pracovní prostředí

Prodejna je rozdělená na 5 oddělení. Každé oddělení má svoji samoobslužnou část (uličky, které si zákazník prochází sám a vybírá si zboží, zaměstnanec zde zajišťuje odborné poradenství, pokud o něj má zákazník zájem) a část pultového prodeje.

U pultového prodeje je zboží, které je na váhu, které potřebuje odborné poradenství nebo drobné zboží, které by mohlo být snadným cílem pro krádež. Každé oddělení je vybavené jedním počítačem s informačním systémem K2Professional, telefonem a pokladnou se čtečkou EAN kódů, která je určená pro pultový prodej. Každé oddělení má určené skladové prostory pro drobné zboží. Pouze oddělení kamna, krby je vybavené tiskárnou, která umožňuje tisk identifikačních štítků na zboží. Zaměstnanci z ostatních oddělení tisknou štítky na zboží na této tiskárně.

Prodejna má také jeden velký sklad, ve kterém je uschované větší a objemnější zboží. Sklad je vybavený počítačem s informačním systémem K2Professional, čtečkou EAN kódů, pojízdnými vozíky pro manipulaci zboží, skladovými regály, obalovým materiálem (igelit, papírové krabice, smršťovací fólie), paletami a nákupními vozíky pro přepravu zboží přímo na prodejnu. Dále pak jsou vybaveny kancelářskými potřebami jako: lepicí páska, psací potřeby, papír...

Zákazníci, kteří nepotřebují využít servisu pultového prodeje, jsou odbavení na stanovišti - hlavní pokladna (zákazník zde zaplatí zboží). Stanoviště hlavní pokladna je vybavené dvěma počítači s informačním systémem K2Professional, dvěma pokladnami se čtečkou EAN kódů, kontrolní obrazovkou kamerového systému prodejny a bezpečnostními rámy proti krádežím. Dražší zboží je opatřené bezpečnostními ochrannými čipy, které musí pokladník při odbavení zákazníka ze zboží odstranit.

Zaměstnanci mají k dispozici společnou místnost, která je určena pro pauzy na oběd. Mají zde také umístěnou pracovní nástěnku, na které jsou vyvěšované aktuální informace o provozu prodejny. Touto místností každý den každý zaměstnanec projde.

Prostory pobočky nejsou klimatizovány. Je zde zavedeno centrální vytápění. Průměrná teplota v zimních měsících na celé pobočce se pohybuje okolo 20–21°C a v letních měsících dosahuje teplot v průměru okolo 28°C – při tropických teplotách dosahuje teplota na prodejně více než 30°C. Zaměstnavatel v takovém případě zajišťuje zaměstnancům pitný režim v podobě balených vod. (interní zdroje podniku) Minimální a maximální hodnota teploty na pracovišti je obecně stanovena zákoníkem práce na 20°C a 28°C s výjimkou velmi chladných (-15°C a méně) a velmi teplých dní (+30°C a více). (Bozp info, 2013)

S otevřením pobočky se pouští hudební kulisa - rádio. Prodejna je barevně laděná do tmavě modré barvy v kombinaci s bílou. Kanceláře, šatny, kuchyňka a místnost pro relaxaci při polední pauze je laděná do žlutooranžové barvy.

Modrá barva (Dvořáková a kol., 2012) je barva studená navozující pocit klidu, chladu a podporuje duševní soustředění, barva bílá je barvou neutrální. Žlutooranžová barva je barva teplá, navozující pocit tepla, dynamičnost a podněcuje k činnosti.

Pracovní zázemí pobočky je vybaveno:

- Kuchyňkou – ta je vybavená mikrovlnnou troubou, varnou konvicí, lednicí a nádobím (talíře, příbory, hrnky, sklenice).
- Šatnou - každý zaměstnanec má k dispozici uzamykatelnou skříňku na osobní věci
- Místností určenou na polední pauzu (židle, stoly)

2. Komunikace

Komunikační nástroje používané na pobočce Lochotínská:

e-mail - zabezpečuje komunikaci:

- mezi manažery a vedením společnosti

- manažera a zaměstnanců pobočky s dodavateli – objednávky s některými dodavateli fungují na principu e - mailové komunikace
- manažera s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení – zasílání podkladů a různých materiálů pro pracovní činnosti

telefon – zabezpečuje komunikaci:

- na pracovišti mezi jednotlivými odděleními,
- pracovníky s manažerem a asistentkou manažera (manažerskou kanceláří).
- se zákazníky
- s dodavateli
- s vedením společnosti

ústní (osobní) komunikace – denní forma komunikace mezi zaměstnanci na všech pracovních úrovních pobočky, ale i s vedením společnosti a se zákazníky. Každý všední den je na pobočce k dispozici manažer pobočky, se kterým mají zaměstnanci možnost osobně komunikovat a řešit s ním pracovní záležitosti.

Jednání, schůze

Jedenkrát za měsíc se pro obchodní manažery svolává porada, kde jsou řešené úspěchy a neúspěchy jednotlivých provozoven, dále se zde plánují cíle na další období. Z těchto porad není výstupem report ani jiný dokument.

Jedenkrát měsíčně se svolává porada manažera pobočky a vedoucích jednotlivých oddělení, se kterými jsou projednávány měsíční cíle, pokyny na daný měsíc, speciální postupy, mimořádné akce a jiné věci spojené s běžným chodem prodejny a jednotlivých oddělení. Zde jsou také schvalované podklady pro odměňování zaměstnanců (na základě odpracovaných hodin, hodnocení zaměstnanců, atd.), které připravil manažer pobočky.

informační systém K2Professional – zaměstnanci hromadně sdílí data skrze tento systém. V systému jsou zaznamenány všechny pohyby zboží na pobočce, reklamace, objednávky, (...)

- **Manažer** má přístup do celého systému K2Professional pro danou pobočku.
- **Prodavač** – má k dispozici skladovou kartu zboží, reklamační systém, přístup do pokladních listů, kartu s příjmem zboží.

- **Vedoucí oddělení** má oproti prodavači ještě navíc přístup k objednávkám zboží a heslo pro výměnu a vrácení zboží.
- **Pokladní** – má přístup do pokladních listů, dále má k dispozici skladovou kartu, kartu s příjmem zboží, heslo pro výměnu a vrácení zboží.
- **Skladník** – má k dispozici skladovou kartu zboží, kartu s příjmem zboží, expediční list.

3. Hierarchické uspořádání pobočky

V následující tabulce je uvedené, komu jsou přímo podřízené jednotlivé pracovní pozice.

Tabulka 21: Přímá podřízenost zaměstnanců

Prodavač	přímo podřízený a odpovědný vedoucímu daného úseku
Skladník	přímo podřízený a odpovědný manažerovi prodejny
Pokladní	přímo podřízený a odpovědný manažerovi prodejny
Vedoucí jednotlivých oddělení	přímo podřízený a odpovědný manažerovi prodejny
Asistent	přímo podřízený a odpovědný manažerovi prodejny
Manažer prodejny	přímo podřízený a odpovědný provozně obchodnímu manažerovi

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Každý zaměstnanec je odpovědný svému přímému nadřízenému a následně i vyšším autoritám za činnosti, které spadají do jeho hlavní náplně práce.

4. Vztahy na pracovišti

Tam, kde dochází ke kontaktu člověka s jiným člověkem při jisté činnosti či aktivitě, tak tam také vznikají vztahy. Tyto vztahy jsou různě kvalitní a přispívají tak k vytvoření vztahů pozitivních nebo negativních. (Koubek, 2001)

Jak uvádí Koubek ve své publikaci (2001), tak na pracovišti vznikají vztahy:

- „vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, tedy tzv. zaměstnanecké vztahy (...)*
- vztahy mezi nadřízeným a podřízeným*
- vztahy k zákazníkům a veřejnosti*
- vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci*
- vztahy mezi spolupracovníky“ (Koubek, 2001, s. 304–305)*

Záleží na vnímání těchto vztahů samotnými zaměstnanci, proto bude této oblasti věnovaný prostor v dotazníkovém šetření.

5 Analýza pobídkového a motivačního systému pobočky

V této části bude provedená analýza současného motivačního a pobídkového systému podniku hlavně pomocí dotazníkového šetření. Dále zde bude analyzován současný systém podniku metodou rozhovoru s manažerem pobočky. Výstupem bude seznam slabých a silných stránek současného systému motivace.

5.1.1 Rozhovor s manažerem pobočky

Měla jsem možnost zeptat se na několik otázek obchodního manažera pobočky Lochotínská. Rozhovor byl proveden v kanceláři manažera pobočky. Proběhl před dotazníkovým šetřením, které bylo určené zaměstnancům pobočky. Cílem rozhovoru bylo zjistit, jak je motivační systém pobočky nastavený, čeho jím má být dosaženo a kde vidí manažer slabší místa současného motivačního systému.

Osnova rozhovoru:

- Současný systém motivace – jak je nastavený, co se od něho očekává?
- Hodnocení a odměňování zaměstnanců
- Jak manažer vnímá a hodnotí:
 - Vztahy mezi zaměstnanci
 - Pracovní prostředí a zázemí
 - Konflikty a atmosféru na pracovišti
 - Komunikaci na pracovišti
 - Další ...
- Slabá místa současného motivačního systému

Souhrn nejdůležitějších informací vycházejících z rozhovoru s manažerem:

Systém motivace je nastavený tak, aby každému zaměstnanci zajistil fixní příjem, a také aby jim umožnil navýšit tento příjem na základě jejich snažení. Systém motivace je zároveň nastavený tak, aby zaměstnance motivoval k dosahování naplánovaných tržeb. Právě plnění plánu tržeb manažer považuje za hlavní cíl pobočky. Současné nastavení systému manažer hodnotí jako dobré, ale zároveň zmínil, že určité možnosti zlepšení by se daly hledat v oblasti proměnlivé složky mzdy. Tuto složku mzdy manažer vnímá jako nepřiliš objektivní, vzhledem k tomu, že hodnocení je hlavně v jeho kompetenci. Manažer není v jednotlivých odděleních každý den, aby mohl přesně vyhodnotit, kdo by měl dostat jak velkou odměnu (jedná se o osobní odměny popsané v kapitole 5.1.2).

Toto je jeden z důvodů, proč chtějí v rámci firmy M. A. T. Group, s. r. o. optimalizovat motivační a pobídkový systém.

Pracovní prostředí je vybavené tak, aby měl každý zaměstnanec přesně to, co potřebuje k výkonu práce. Manažer hodnotí pracovní prostředí i pracovní zázemí jako dobře vybavené. Atmosféru a vztahy na pracovišti hodnotí manažer převážně kladně. Občasné zaznamenává konflikty mezi jednotlivými odděleními, které však nejsou nijak zásadní a proto není nutné z jeho strany do nich zasahovat. Z hlediska komunikace zmínil, že občas zaměstnanci neplní zadané úkoly tak, jak byly stanovené. Domnívá se, že by to mohlo být tím, že někteří zaměstnanci nepochopí zadání úkolu, nebo tím, že zadaný úkol není správně předán těm, kterých se to týká.

Slabší místa motivačního systému manažer pobočky cítí ve hmotném odměňování zaměstnanců. Jak manažer uvedl: *„Základní plat zaměstnanců není závratně vysoký a zaměstnanci doufají ve vyplácení právě těch pohyblivých odměn. Mnohdy za mnou chodí zaměstnanci pro vysvětlení, že neví, proč jim nebyla vyplacena nějaká odměna, na kterou se domnívají, že mají nárok.“* To vychází převážně z toho důvodu, že manažer pobočky připravuje mzdové výměry a podklady pro výplatu. Ty ale musí schválit provozně – obchodní manažer, který zodpovídá za celkové personální náklady. Dochází k tomu, že se mnohdy liší názory manažera prodejny a provozně – obchodního manažera na ohodnocení jednotlivých zaměstnanců. Což ovlivňuje vyplácení odměn. Podle manažera současné nastavení způsobu odměňování přispívá k neshodám, protože je z velké části založeno na subjektivním hodnocení.

5.1.2 Dotazníkové šetření

Výzkum pomocí dotazníkového šetření byl zaměřen na řadové zaměstnance pobočky Lochotínská Plzeň. Pro získání většího počtu dotazovaných bylo dotazníkové šetření provedeno i na druhé plzeňské pobočce Zábělská. Prodejny firmy M. A. T. Group, s. r. o. fungují na stejném principu, tedy mají i stejně nastavený motivační a pobídkový systém.

Cílem tohoto dotazníkového šetření bylo zjistit z pohledu řadových zaměstnanců, zda současný motivační a pobídkový systém přispívá ke spokojenosti zaměstnanců a najít oblasti, které by bylo možné v rámci motivačního systému optimalizovat. V dotazníku jsem zjišťovala, které podněty zaměstnanci považují za důležité, se kterými jsou spokojeni, a které aspekty by je mohli více motivovat.

Otázky do dotazníku byly navrženy na základě zjištěných údajů o současném stavu pobídkového a motivačního systému, které byly uvedené v předchozích kapitolách 3. a 4. Sestavení dotazníku bylo inspirované modulem dotazníku spokojenosti zaměstnanců Výzkumného úřadu práce a sociálních věcí. Tento modul je veřejně dostupný pro malé a střední podniky k vlastnímu použití. (Výzkumný úřad práce a sociálních věcí, 2013)

Pokud jsou zaměstnanci vysoce spokojeni, potom jsou ovlivňovány zásadní jevy ve společnosti, jako je např. fluktuace zaměstnanců. Spokojení zaměstnanci obecně vykazují více produktivity v práci než ti nespokojení a zároveň jsou také více motivováni k dobrým pracovním výkonům. (Výzkumný úřad práce a sociálních věcí, 2013)

Hranice mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem je velice tenká. Spokojenost s prací se týká toho, jaké pocity a postoje mají zaměstnanci ke své práci. Pozitivní postoje signalizují spokojenost s prací a naopak. Lidé jsou motivováni k plnění stále vyšších cílů, a budou spokojeni, pokud budou těchto cílů dosahovat zvýšeným výkonem. Zvýšený a zlepšený výkon budou zaměstnanci podávat tehdy, budou – li mít příležitost k výkonu práce a budou mít takové znalosti a dovednosti, aby mohli práci vykonávat a také tehdy pokud budou za dobrou práci následně odměněni pomocí peněžních i nepeněžních odměn. (Armstrong, 2007)

Dotazník je rozdělený do několika oddílů:

Oddíl Spokojenost zaměstnanců s prací má za cíl zjistit:

- Jak jsou celkově a v jednotlivých oblastech pracovního života zaměstnanci spokojeni?
- Které aspekty jsou pro zaměstnance důležité a mají vliv na jejich spokojenost?

Oddíl Komunikace, informovanost má za cíl zjistit:

- Jak zaměstnanci osobně hodnotí z různých pohledů komunikaci a informovanost na pracovišti a zda jsou informováni včas?
- Za jak důležitou považují zaměstnanci komunikaci?

Oddíl Hodnocení a ocenění má za cíl zjistit:

- Co je pro zaměstnance při hodnocení motivující?
- Zda je hodnocení a oceňování transparentní?

- Důležitost hodnotících aspektů?

Oddíl Mezilidské vztahy má za cíl zjistit:

- Jaké jsou vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, jaké jsou mezilidské vztahy na pracovišti?
- Zda se zaměstnanci mohou na svého nadřízeného obrátit kdykoli je potřeba?
- Jak důležité jsou aspekty tohoto bloku pro jednotlivé zaměstnance?

Oddíl Vzdělávání má za cíl zjistit:

- Zda mají zaměstnanci možnost vzdělávat se v rámci podniku a jak je pro ně vzdělávání důležité?

Oddíl Vztah k organizaci má za cíl:

- Jak loajální a jaký vztah mají zaměstnanci k organizaci?

U každého oddílu dotazníku respondenti označovali:

- Důležitost aspektů - škála 1–4, kdy 1 – určitě nedůležité, 2 - spíše nedůležité, 3 - spíše důležité, 4 – určitě důležité
- Spokojenost – škála – rozhodně spokojený, spíše spokojený, spíše nespokojený, rozhodně nespokojený

nebo

- Souhlas s výroky – škála – rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím

Dotazník a zpracované výsledky jsou přiloženy k diplomové práci jako příloha B. V dotazníku byly použité uzavřené otázky, kde respondent může označit pouze jednu odpověď, uzavřené otázky, kde může respondent označit žádnou nebo více odpovědí najednou a otázky otevřené – zde může respondent vyjádřit vlastní názor.

V následujících kapitolách budou prezentovaná nejdůležitější data získaná prostřednictvím dotazníků.

5.1.2.1 Základní údaje

Se souhlasem vedoucích jednotlivých poboček bylo rozdáno 52 anonymních dotazníků zaměstnancům na pozicích prodavač, pokladník, skladník, vedoucí oddělení. Po rozdáání a vybrání dotazníků byla data roztríděná a hodnocená zvlášť v rámci jednotlivých poboček. Výsledky na pobočkách i v jednotlivých odděleních prodeje vykazovaly

v naprosté většině otázek podobné odpovědi, proto byly výsledky sečtené a hodnocené jako jeden soubor. V případě, že se u některých otázek objevily odlišné výsledky na jednotlivých pobočkách, tak byla tato skutečnost uvedena u vyhodnocení příslušného oddílu dotazníkového vyhodnocování.

Návratnost dotazníků

Řádně vyplněných dotazníků se vrátilo 49 z původních 52. Návratnost dotazníků byla poměrně vysoká, tedy 94,23%.

Tabulka 22: Základní údaje z dotazníkového šetření

Základní údaje	Počet zaměstnanců	Procentuální vyjádření	Základní údaje	Počet zaměstnanců	Procentuální vyjádření
Věk:			Pohlaví:		
18–30 let	12	24,49%	MUŽ	6	12,25%
31–55 let	26	53,06%	ŽENA	43	87,76%
55 let +	11	22,45%	Doba, po kterou zaměstnanec pracuje na pobočce:		
Oddělení, ve kterém pracujete:			0–1 rok	6	12,24%
Železářství, spojovací materiál	10	20,41%	1–5 let	19	38,78%
Hobby zahrada	7	14,29%	5–10 let	11	22,45%
Kuchyňské potřeby	10	20,41%	10+ let	13	26,53%
Vodoinstalace	6	12,24%	Dosažené vzdělání:		
Kamna, Krby	7	14,29%	ZŠ	2	4,08%
Pokladna	5	10,20%	SŠ	29	59,18%
Sklad	4	8,16%	SŠ s maturitou	18	36,73%
			VŠ	0	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

V tabulce 22 jsou zaznamenány základní údaje charakterizující vzorek respondentů. V rámci dotazníkového šetření bylo dotazováno 49 osob, z nichž převážnou část tvořily ženy (87,76%). Nejvyšší dosažené vzdělání u dotazovaných je převážně středoškolské nebo středoškolské s maturitou. Více jak polovina respondentů dosahuje středního věku. Nejvíce dotazovaných (38,78%) pracuje v současnosti ve společnosti nejdéle 5 let. 26,53% zaměstnanců pracují na pobočkách přes 10 let - po přezkoumání dotazníků bylo zjištěno, že právě tito zaměstnanci dosahují nejvyššího věku (tedy nad 55 let).

Z tabulky také vyplývá, že za poslední rok bylo přijato minimálně 6 zaměstnanců na zmiňované pobočky a to na oddělení pokladna (1), spojovací materiál (2), vodoinstalace (2) a kamna krby (1). Z toho na pobočce Lochotínská - oddělení pokladna (1), spojovací materiál (2), vodoinstalace (1).

5.1.2.2 Oddíl dotazníku Spokojenost zaměstnanců

Pro vyhodnocování následujících částí dotazníku byly uvažovány odpovědi:

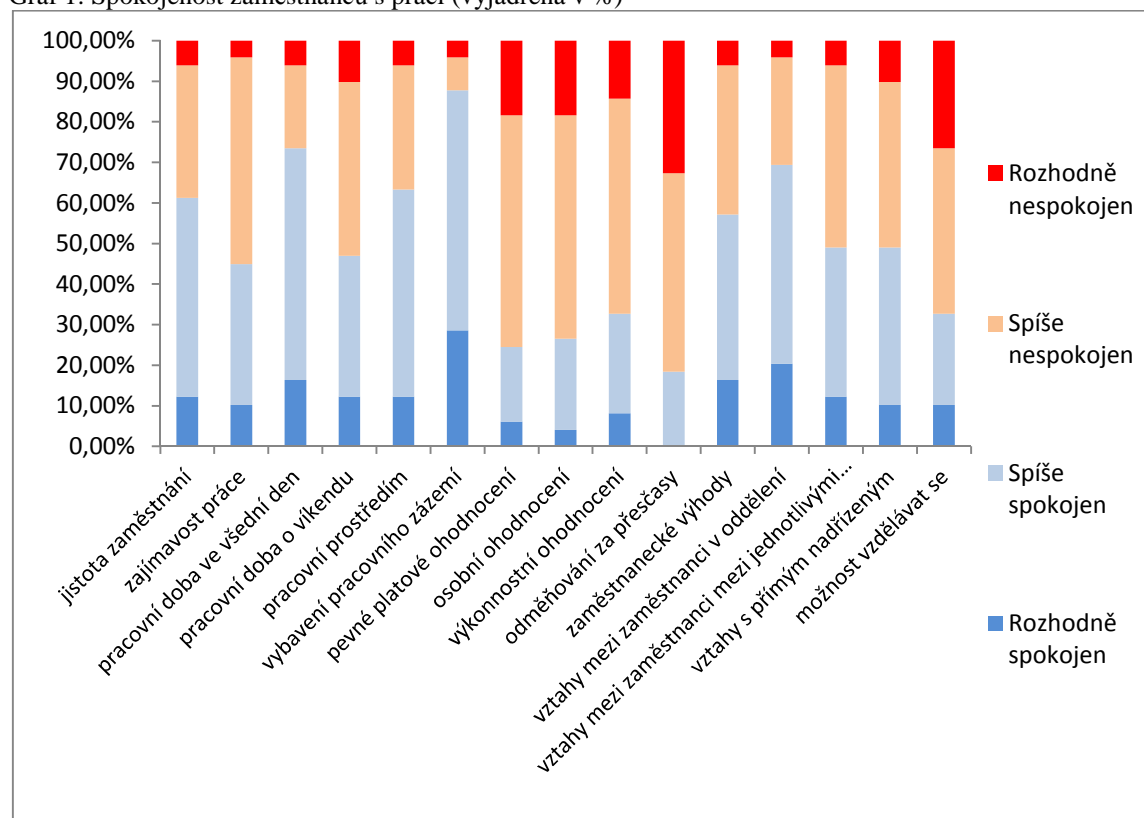
- Důležitost aspektů - škála 1–4, kdy 1 – určitě nedůležité, 2 - spíše nedůležité, 3 - spíše důležité, 4 – určitě důležité
- Spokojenost – škála – rozhodně spokojený, spíše spokojený, spíše nespokojený, rozhodně nespokojený

nebo

- Souhlas s výroky – škála – rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím
- Vyjádření vlastního názoru (týkalo se dvou otevřených otázek)

Oddíl spokojenost zaměstnanců nám ukazuje, jak jsou zaměstnanci spokojení s jednotlivými aspekty na pobočce.

Graf 1: Spokojenost zaměstnanců s prací (vyjádřená v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Odpověď „rozhodně spokojený“ nejčastěji označili respondenti u aspektů vybavení pracovního zázemí (28,57%), vztahy mezi zaměstnanci v oddělení (20,41%), pracovní doba ve všední den a zaměstnanecké výhody (16,33%); dále pak ve 12,24% u aspektů

jistota zaměstnání, pracovní doba o víkendu, pracovní prostředí, vztahy mezi zaměstnanci mezi jednotlivými odděleními. 10,2% respondentů označilo tuto odpověď u aspektů: možnost vzdělávat se, vztahy s přímým nadřízeným a zajímavost práce. U ostatních aspektů činila tato odpověď méně než 10%.

Vybavení pracovního zázemí, pracovní doba ve všední den, pracovní prostředí – u všech třech zmíněných aspektů bylo více jak 50% respondentů spíše spokojených. Tyto aspekty budeme považovat pro zaměstnance za uspokojivé.

Za uspokojivé můžeme označit ještě aspekty, kde více jak 50% respondentů označilo odpověď rozhodně spokojený nebo spíše spokojený. Sem patří vztahy mezi zaměstnanci v oddělení, jistota zaměstnání a zaměstnanecké výhody.

Odpověď „rozhodně nespokojený“ byla nejčteněji zaznamenaná u aspektů odměňování za přesčasy (32,65%), možnost vzdělávání (26,53%), pevné platová ohodnocení a osobní ohodnocení (18,37%), výkonnostní ohodnocení (14,29%), pracovní doba o víkendu a vztahy s přímým nadřízeným (10,2%). U ostatních aspektů byla četnost označených odpovědí rozhodně nespokojený pod 10%.

Pevné platové ohodnocení, osobní ohodnocení, výkonnostní ohodnocení, zajímavost práce – všechny 4 aspekty dosáhly v počtu označení možnosti „spíše nespokojený“ více jak 50% celkových odpovědí. Budeme je tedy považovat za neuspokojivé.

Za neuspokojivé můžeme označit také aspekty, kde více jak 50% respondentů označilo odpověď rozhodně nespokojený nebo spíše nespokojený. Tedy jsou to ještě: pracovní doba o víkendu, odměňování za přesčasy, vztahy mezi zaměstnanci mezi odděleními a vztahy s přímým nadřízeným.

Dvě zkoumané pobočky se od sebe mnoho neliší v oblasti spokojenosti s jednotlivými aspekty. Výrazný rozdíl ve spokojenosti je vidět pouze u pracovní doby o víkendu, se kterým jsou zaměstnanci pobočky Lochotínská spíše nespokojení v 53,57%, rozhodně nespokojení v 14,29%. V porovnání, na pobočce Zábělská, jsou s pracovní dobou o víkendu spíše nespokojení v 28,57%, rozhodně nespokojení v 4,76%. Tato zjištění jsou daná skutečností, že na pobočce Lochotínská musí zaměstnanci pracovat i v neděli a sobotní provoz pobočky je oproti ostatním pobočkám nejdelší.

Zaměstnanecké výhody byly vyhodnocené spíše kladně, tedy zaměstnanci jsou spíše spokojeni v 40,82% a rozhodně spokojeni v 16,33%. Výsledek nasvědčuje spíše ke spokojenosti zaměstnanců, ale není to zcela jednoznačné. Dalo by se usuzovat, že na

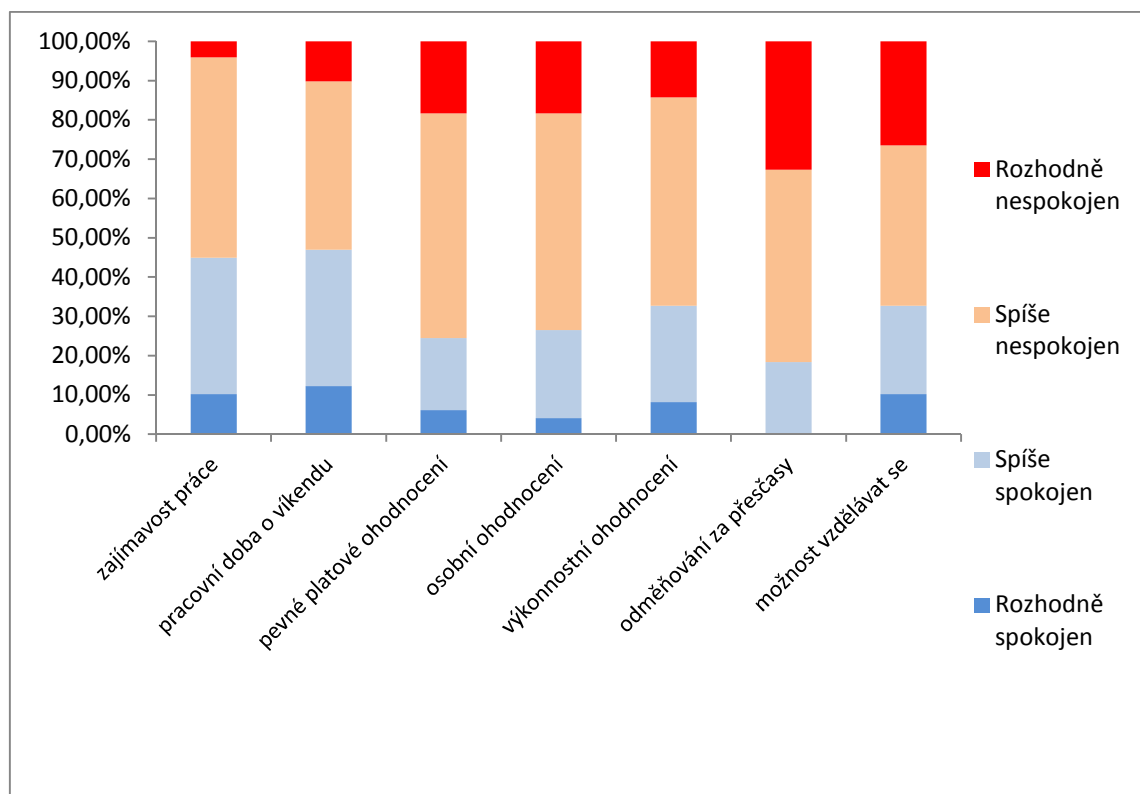
různé zaměstnanecké výhody zaměstnanci reagují odlišně. Zaměstnanecké výhody budou ještě zkoumány níže, viz kapitola 5.1.2.3.

Ze zjištěných údajů v oblasti vztahů na pracovišti je možné usuzovat pouze to, že vztahy v rámci oddělení zaměstnanci hodnotí spíše kladně. O ostatních vztazích není možné vyvodit jednoznačné závěry, protože spokojenost (rozhodně a spíše spokojený) a nespokojenost (rozhodně a spíše nespokojený) respondentů se pohybuje okolo 50%. Vztahy na pracovišti budou ještě zkoumány níže, v kapitole 5.1.2.5.

Za oblasti, ve kterých jsou zaměstnanci spíše a rozhodně nespokojení, můžeme označit (viz graf níže):

- odměňování za přesčasy
- pevné platové ohodnocení
- osobní ohodnocení
- výkonnostní ohodnocení
- možnost vzdělávání a rozvoje
- dále pak zajímavost práce, pracovní doba o víkendu.

Graf 2: Nespokojenost zaměstnanců (uvedeno v %)

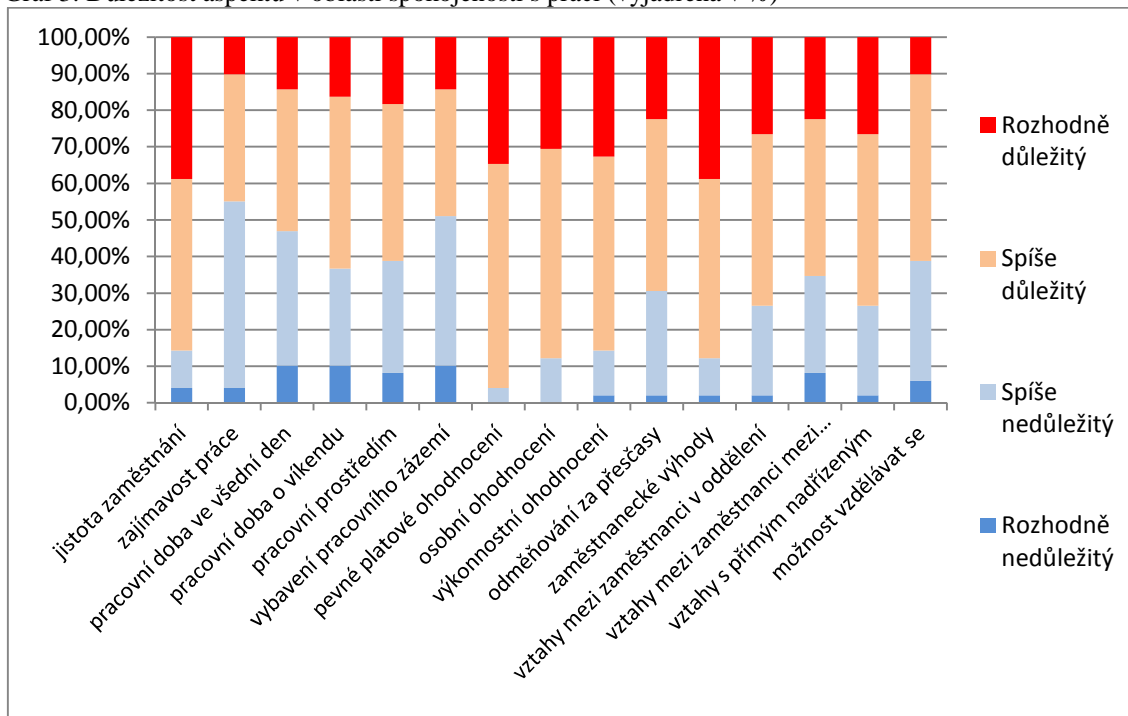


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Celkově se dá usoudit, že zaměstnanci jsou nejméně spokojení s jejich odměňováním. Pro zaměstnance tedy bude odměna důležitým faktorem spokojenosti.

Na následujícím grafu je zobrazená důležitost výše zkoumaných aspektů.

Graf 3: Důležitost aspektů v oblasti spokojenosti s prací (vyjádřená v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Odpoověď „rozhodně důležitá“ byla respondenty označena u aspektů: zaměstnanecské výhody a jistotu zaměstnání (38,78%), výkonnostní ohodnocení (32,65%), pevné platové ohodnocení (34,69%), osobní ohodnocení (30,61%). Dále pak vztahy mezi zaměstnanci v oddělení a s přímým nadřízeným (26,53%), vztahy mezi zaměstnanci mezi odděleními a odměňování za přesčasy (22,45%). Četnost odpovědí „rozhodně důležitá“ u ostatních aspektů tvoří méně než 20%, ale více než 10%.

Pevné platové ohodnocení, osobní ohodnocení, výkonnostní ohodnocení, možnost vzdělávat se tyto aspekty můžeme považovat za důležité, jelikož četnost odpovědí „spíše důležité“ tvoří více než 50%.

Za důležité lze považovat i zaměstnanecské výhody, jistotu zaměstnání, pracovní dobu, pracovní prostředí, odměňování za přesčasy i vztahy na pracovišti – u těchto aspektů více jak 50% respondentů označilo odpověď rozhodně spokojený nebo spíše spokojený.

Označení „rozhodně nedůležitá“ využili respondenti jen zřídka, zmínit lze vybavení pracovního zázemí a pracovní dobu (10,2%). Dále pak pracovní prostředí a vztahy mezi

zaměstnanci mezi odděleními (8,16%). Ostatní aspekty dosáhli četnosti odpovědí méně než 8%. Spíše nedůležitý se respondentům zdá být aspekt zajímavost práce (51,02%).

Za nedůležité můžeme považovat aspekty, u kterých je četnost odpovědí rozhodně nedůležitý a spíše nedůležitý větší než 50%. Jedná se tedy o vybavení pracovního zázemí a zajímavost práce.

Pro systém motivace, který má být navržen, nás bude zajímat především oblast, se kterou nejsou respondenti spokojeni, ale zároveň ji považují za důležitou. Jedná se tedy o oblasti:

- Pevné platové ohodnocení
- Osobní ohodnocení
- Zaměstnanecké výhody
- Výkonnostní ohodnocení
- Vztah s přímým nadřízeným
- Vztahy mezi zaměstnanci mezi jednotlivými odděleními
- Pracovní doba o víkendu
- Možnost vzdělávání a rozvoje

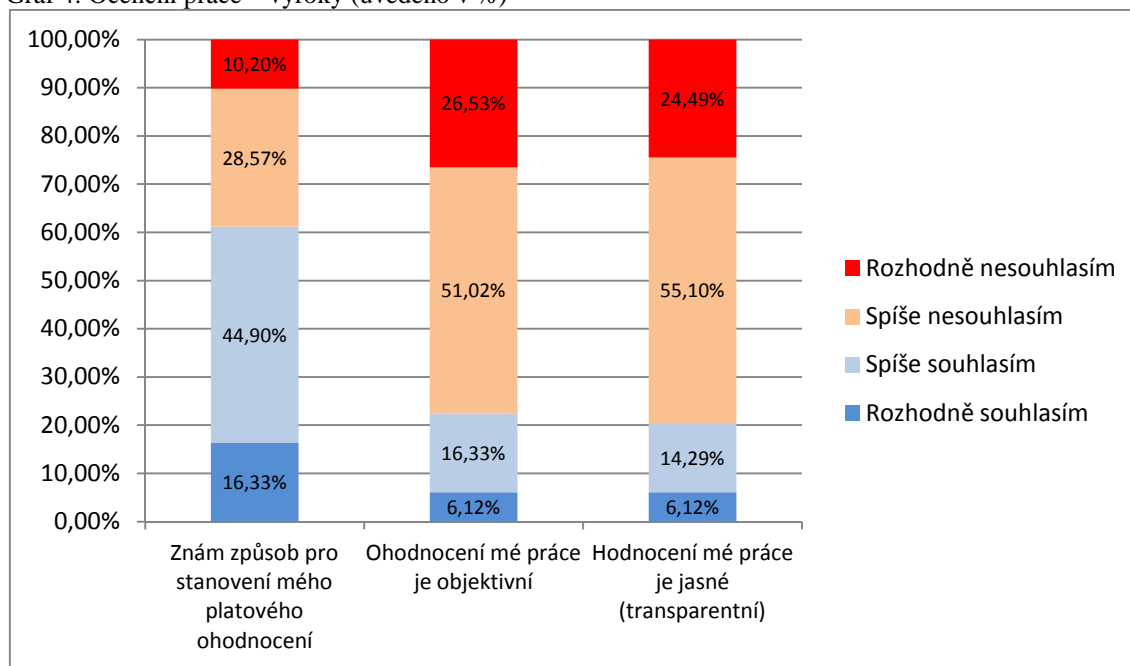
Lze tedy usuzovat, že zaměstnanci kladou důležitost převážně na oblast hmotné odměny. Dále pak na vztahy s přímým nadřízeným, možnost vzdělávání a rozvoje, zaměstnanecké výhody nebo pracovní dobu o víkendu.

Můžeme uvažovat nad tím, že oblasti, které zaměstnanci považují za důležité a nejsou s nimi spokojeni, bude zapotřebí optimalizovat v novém pobídkovém a motivačním systému. V tuto chvíli je lze dle dotazníkového šetření považovat za slabé oblasti současného motivačního systému.

5.1.2.3 Oddíl dotazníku Ocenění práce

V této části dotazníku bylo zjišťováno především, jak důležité je pro zaměstnance oceňování a hodnocení, transparentnost a objektivnost odměňování. Dále pak byla zjišťovaná důležitost současných zaměstnaneckých výhod a výhod, které by mohli zaměstnance motivovat.

Graf 4: Ocenění práce – výroky (uvedeno v %)

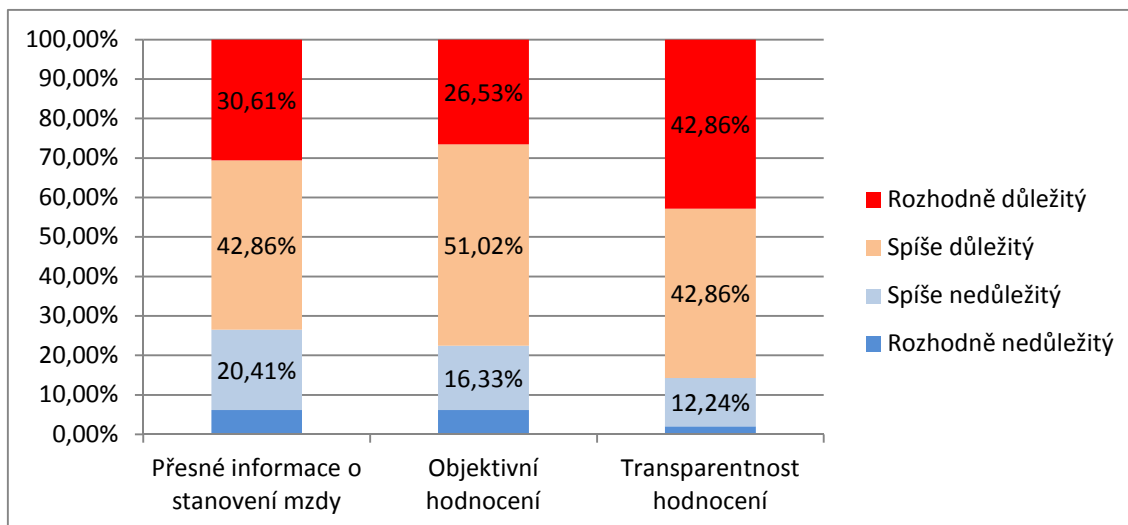


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Na výše uvedeném grafu 4 jsou zobrazené odpovědi respondentů na výroky týkajících se oblasti ocenění práce. U výroků zjišťujících transparentnost a objektivnost hodnocení zaměstnanců převažuje odpověď „spíše nesouhlasím“ – tvoří více jak 50% všech odpovědí. Druhou nejčastější odpovědí byla u těchto výroků varianta „rozhodně nesouhlasím“. Lze tedy říci, že s výroky o objektivitě a transparentnosti respondenti nesouhlasí. Objektivnost a transparentnost tedy můžeme považovat za nedostatek současného systému hodnocení zaměstnanců. S výrokem: „Znám způsob pro stanovení mého platového ohodnocení.“ respondenti převážně souhlasí. Z odpovědí na tento výrok lze usuzovat, že většina zaměstnanců sice ví, jak se stanovuje jejich platové ohodnocení, ale někteří zaměstnanci v tom nemají zcela jasno.

Pokud zaměstnanci znají způsob jejich hodnocení a zároveň ho považují za neobjektivní a netransparentní, můžeme oblast hodnocení práce označit za slabé místo současného systému, které vyžaduje optimalizaci. K tomuto zjištění přispívají i výsledky z následujícího grafu, které se týkají důležitosti aspektů v oblasti ocenění práce.

Graf 5: Důležitost aspektů v oblasti ocenění práce (vyjádřená v %)



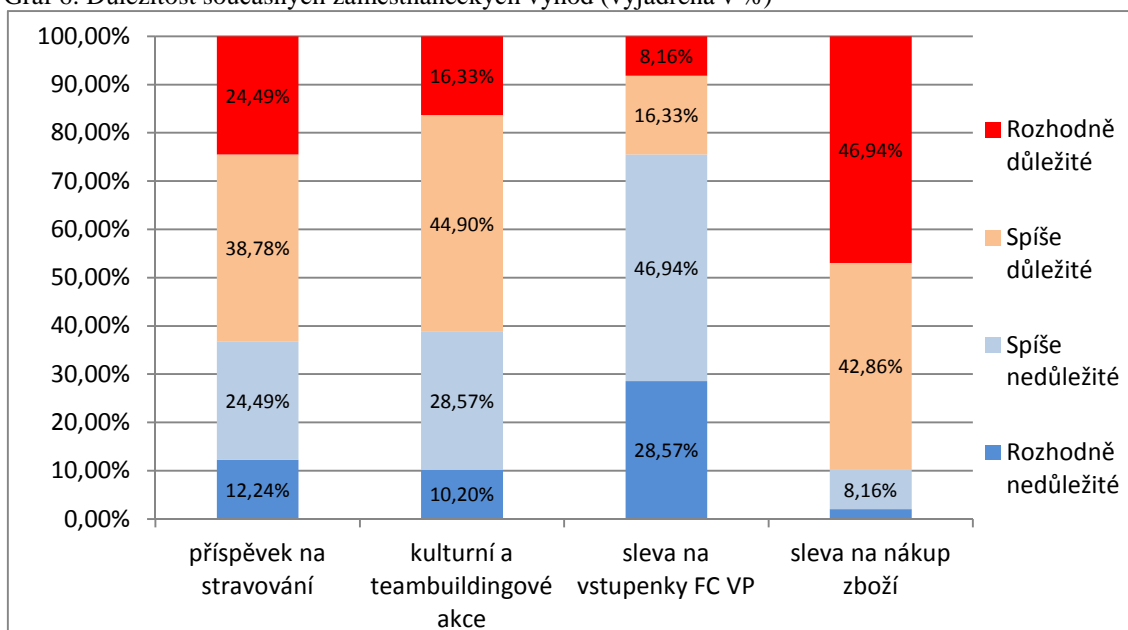
Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z grafu 5 je možné vyčíst, že za rozhodně důležité nebo spíše důležité považují zaměstnanci všechny 3 aspekty.

Vzhledem k zjištění důležitosti těchto aspektů můžeme označit objektivitu, transparentnost a přesné informování zaměstnanců o způsobu vyplácení odměn, za slabé místo současného motivačního systému.

Důležitost současných zaměstnaneckých výhod pro zaměstnance je uvedená v následující tabulce.

Graf 6: Důležitost současných zaměstnaneckých výhod (vyjádřená v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z grafu 6 je vidět, že za důležitou nebo alespoň spíše důležitou výhodu, považují respondenti slevu na nákup zboží, příspěvek na stravování, kulturní a teambuildingové akce. (Odpovědi rozhodně důležité a spíše důležité tvoří více než 50% všech odpovědí.)

Za spíše nedůležitou, dokonce i rozhodně nedůležitou, považují respondenti slevu na vstupenky na fotbalové utkání. Muži tuto výhodu označili za důležitou (5 z 6 mužů), avšak ženy příliš nemotivuje. Na pobočce je převaha žen, proto se tato výhoda zdá být dle výsledků nemotivující.

Vyhodnocení otázky o využívání dalších benefitů je vidět v následující tabulce. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci měli možnost nezaškrtnout žádnou z odpovědí, můžeme usuzovat, že označené možnosti jsou pro ně motivujícími prvky.

Tabulka 23: Ostatní zaměstnanecké výhody

13. Plat
Dovolená navíc
Stravenky
Mobilní telefon včetně tarifu
Jazykové kurzy
Regenerační centra – sauna, bazén,...
Zaměstnanecké půjčky
Penzijní připojištění
Jiné...

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Zaměstnanci by využívali jako zaměstnaneckou výhodu 13. plat (100%) a dovolenou navíc (91,84%). Další čtenější odpovědí byl zájem o využívání stravenek (57,14%).

U ostatních zaměstnaneckých výhod nebyl projevovaný zájem větší než 50%, z čehož je patrné, že většina zaměstnanců na pobočkách by právě tyto zaměstnanecké výhody nevyužívala. V odpovědi jiné se objevily výhody jako – školení a rekvalifikace, příspěvek na dovolenou, příspěvek na bydlení, ovšem tyto nápady byly uvedeny jen v řádu jednotek respondentů.

Můžeme tedy usuzovat, že by pro zaměstnance mohlo být motivující:

- 13. Plat
- Dovolená navíc
- Stravenky

5.1.2.4 Oddíl dotazníku Komunikace mezi zaměstnanci

Komunikace na pracovišti je důležitá z hlediska včasnosti a přesnosti předávání informací. V tomto bloku byla zjišťovaná míra spokojenosti s komunikací a její důležitost.

Tabulka 24: Výroky – komunikace (uvedeno v %)

Komunikace	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Odpovězte na následující výroky:				
Mohu se na nadřízeného kdykoliv obrátit.	12,24%	53,06%	28,57%	6,12%
Nadřízený jedná spravedlivě se zaměstnanci.	8,16%	44,90%	36,73%	10,20%
Myslím si, že naše oddělení je dobře řízeno.	12,24%	46,94%	28,57%	12,24%
Informace, které potřebuji, mám včas.	8,16%	24,49%	42,86%	24,49%
Jsem informován o cílech společnosti.	8,16%	40,82%	44,90%	6,12%

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

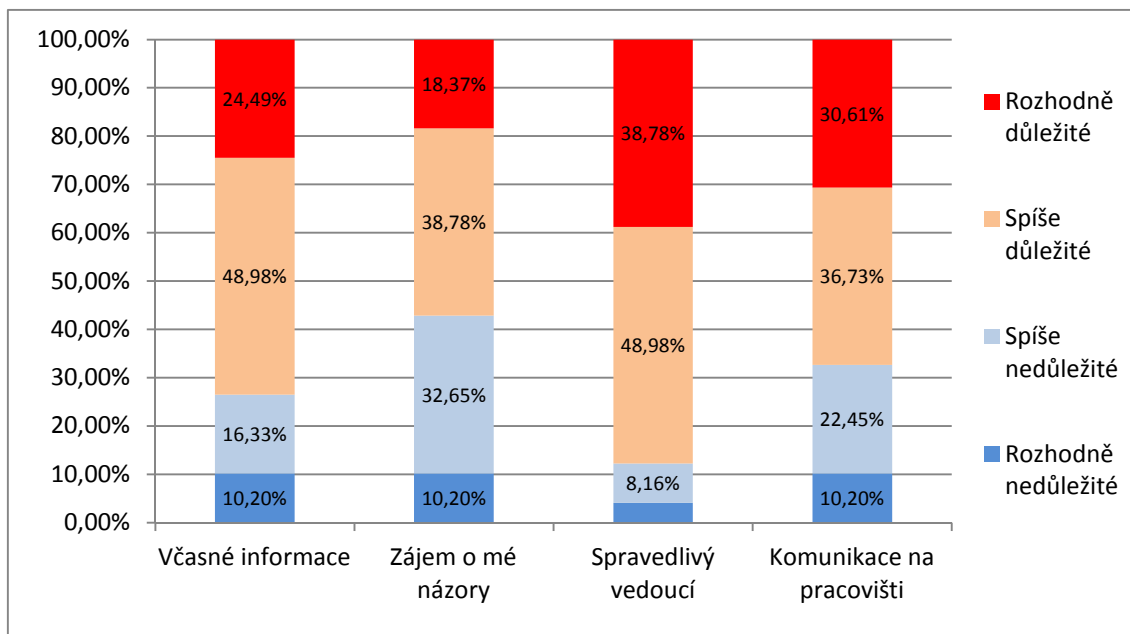
U prvních 3 výroků bylo nejčtenější odpovědí „spíše souhlasím“. Více jak polovina respondentů se může na svého nadřízeného kdykoliv obrátit. Pokud bychom porovnali odpovědi „rozhodně souhlasím“ a „spíše souhlasím“ s odpověďmi „rozhodně nesouhlasím“ a „spíše nesouhlasím“, tak můžeme usuzovat, že u zaměstnanců převažuje souhlas s tím, že jejich nadřízený jedná spravedlivě a že si myslí, že je jejich oddělení je dobře řízené.

Spíše negativně jsou hodnocené výroky zjišťující stav informovanosti na pracovišti. Můžeme se domnívat, že zaměstnanci nejsou zcela přesně informovaní o cílech pobočky, což uvedlo 51,02% respondentů (odpovědi na výrok: spíše nesouhlasím – 44,9% a rozhodně nesouhlasím 6,12%). K názoru, že komunikace na pracovišti není dostatečná, přispívá i odpověď na výrok, ve kterém bylo zjišťováno, zda mají potřebné informace zaměstnanci včas. S tímto výrokiem spíše nesouhlasilo 42,86% respondentů a 24,49% zaměstnanců rozhodně nesouhlasilo.

Zaměstnanci také spíše negativně hodnotí možnost vlastního vyjadřování a zájem o jejich nápaditost („můj nadřízený se zajímá o názory a nápady pracovníků“ – s tímto výrokiem rozhodně nesouhlasilo 12,25% respondentů a spíše nesouhlasilo 40,8%; „mohu se ozvat, pokud mám jiný názor“ – s tímto výrokiem rozhodně nesouhlasilo 12,25% zaměstnanců a spíše nesouhlasilo 44,9%).

Všem komunikačním aspektům přikládají zaměstnanci důležitost, jak je vidět na následujícím grafu.

Graf 7: Důležitost aspektů v oblasti komunikace (uvedeno v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z grafu 7 můžeme vidět, že všechny uvedené aspekty jsou pro více jak 50% respondentů rozhodně nebo spíše důležité. Důležitost jednotlivých aspektů (procentuální vyjádření četností odpovědí rozhodně důležité; spíše důležité):

- Spravedlivý vedoucí (38,78%; 48,98%)
- Včasné informace (24,49 %; 48,98%)
- Komunikace na pracovišti (30,61%; 36,73%)
- Zájem o názory zaměstnanců (18,37%; 38,78%)

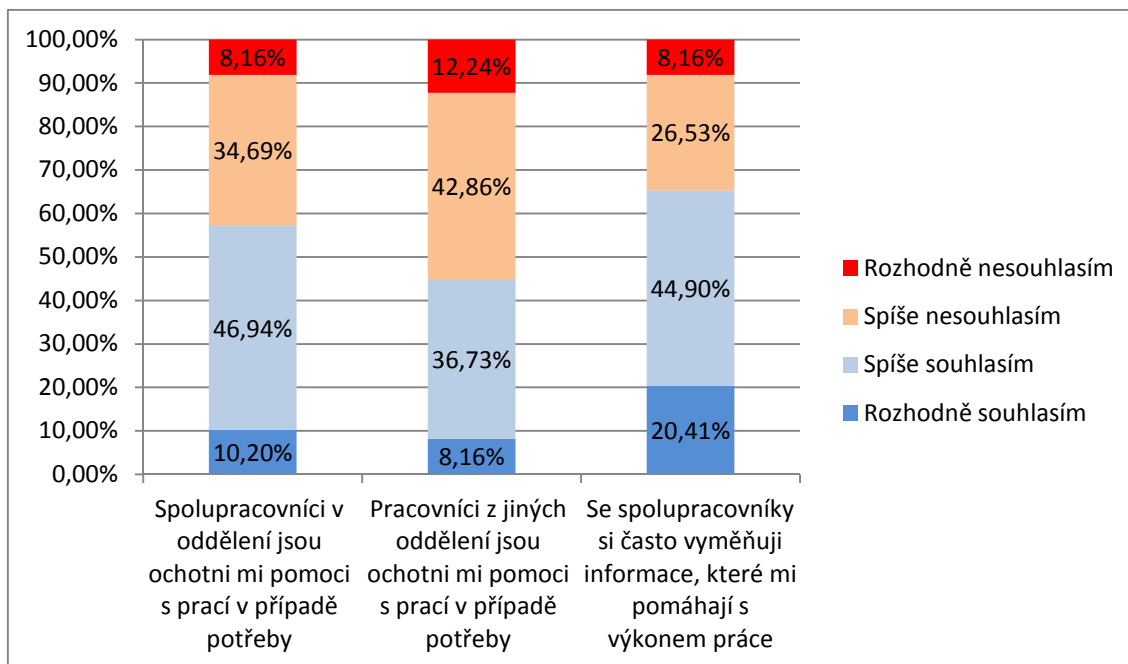
Oblastí pro zlepšení motivačního systému můžeme označit včasnost informací, které souvisejí s komunikací na pracovišti. Dále pak naslouchání zaměstnancům. To vše zaměstnanci shledávají jako nedostatečné a zároveň tomu přikládají důležitost.

5.1.2.5 Oddíl dotazníku Vztahy na pracovišti

Tato část dotazníku má dle zaměstnanců odhalit důležitost mezilidských vztahů na pracovišti. V první části dotazníku (oddíl Spokojenost zaměstnanců) bylo zjištěno, že vztahy na pracovišti hodnotí zaměstnanci jako důležité. Spokojení jsou se vztahy v rámci oddělení. Vztahy mimo své oddělení a se svým nadřízeným nebylo možné z odpovědí respondentů jednoznačně označit za uspokojivé, proto byly dále zkoumány v tomto oddílu.

Respondenti odpověděli na následující výroky:

Graf 8: Výroky v oblasti vztahů na pracovišti (uvedeno v %)



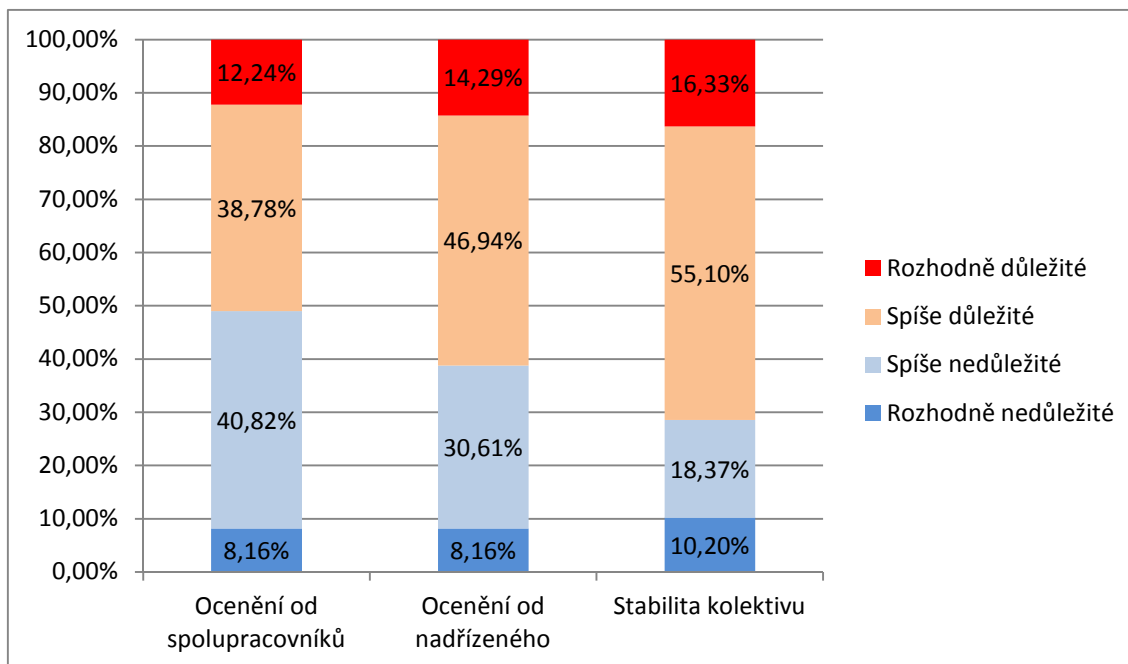
Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Podle odpovědí respondentů na tři výše zmíněné výroky je možné se domnívat, že vztahy na jednotlivých odděleních hodnotí kladně, ale vztahy se zaměstnanci mimo vlastní oddělení hodnotí spíše negativně, což vyplynulo i z části týkající se spokojenosti zaměstnanců.

Otázka zjišťující konfliktnost prostředí je na základě odpovědí rozporuplná. 46,94% respondentů označuje prostředí pobočky spíše (spíše souhlasím s výrokem - 40,82%) nebo rozhodně (rozhodně souhlasím s výrokem - 6,12%) jako konfliktní, 53,06% respondentů označuje prostředí za spíše (spíše nesouhlasím s výrokem - 48,98%) nebo rozhodně (rozhodně nesouhlasím s výrokem 4,08%) jako nekonfliktní.

Jako důležitou zaměstnanci hodnotí stabilitu kolektivu, za důležité rovněž považují ocenění od svého nadřízeného. Zhruba pro polovinu zaměstnanců je důležité uznání od svých spolupracovníků. Tyto informace vyplývají z následujícího grafu, který ukazuje důležitost aspektů v oblasti mezilidských vztahů.

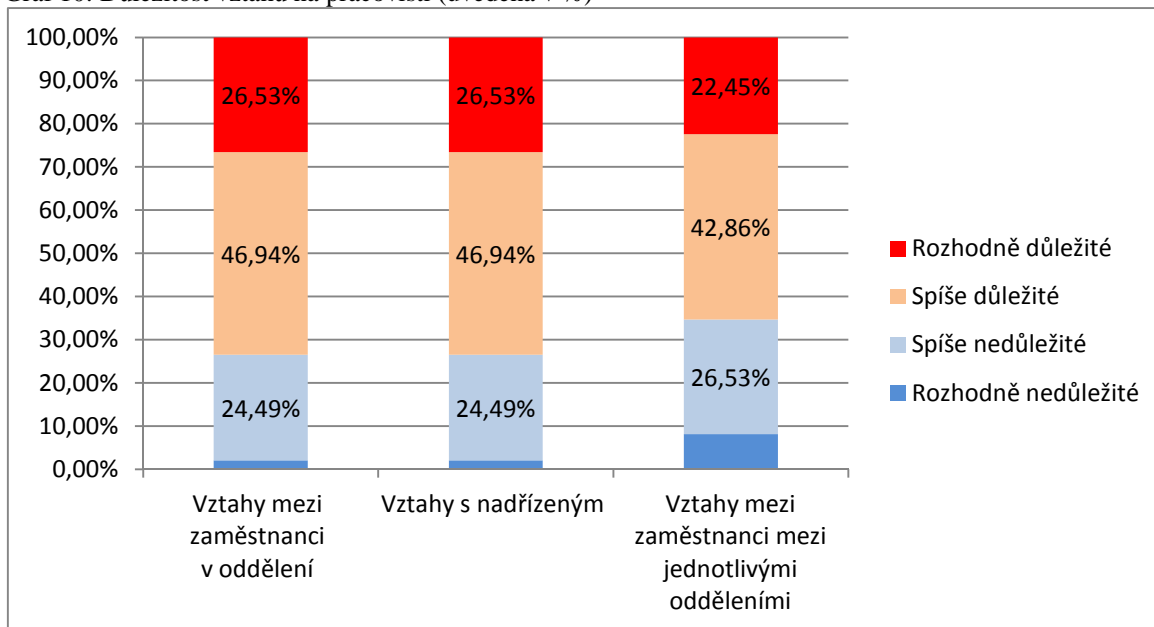
Graf 9: Důležitost aspektů v oblasti mezilidských vztahů (uvedeno v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Jak bylo zjištěno v prvním bloku dotazníku (Spokojenost s prací), tak vztahy na pracovišti jsou pro zaměstnance důležité, uvedeno v grafu 10.

Graf 10: Důležitost vztahů na pracovišti (uvedena v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Vztahy mezi zaměstnanci v oddělení jsou pro zaměstnance důležité, a zároveň jsou s nimi převážně spokojeni. Vztahy s nadřízeným a mezi zaměstnanci mezi jednotlivými odděleními lze těžko jednoznačně hodnotit. Zaměstnanci tyto dva aspekty sice považují

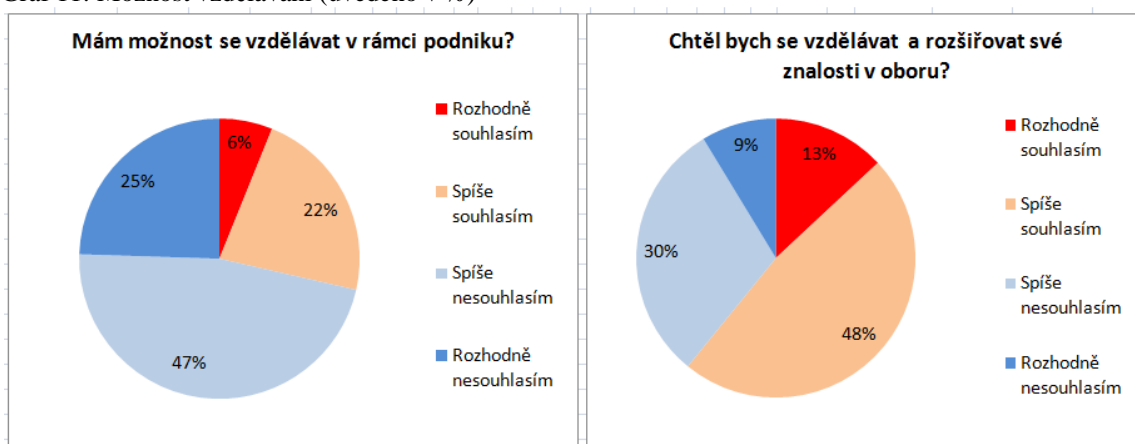
za důležité, ale zhruba jen polovina je s nimi i spokojená (bylo zkoumáno v oddílu Spokojenost s prací).

Pro nový motivační systém se domnívám, že by bylo vhodné zapracovat do plánu systém, který by mohl pomoci vylepšit vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci mezi jednotlivými odděleními a vztahy s nadřízeným.

5.1.2.6 Oddíl dotazníku Vzdělání a rozvoj

Cílem tohoto bloku bylo zjistit současnou možnost a zájem o vzdělání na pracovišti.

Graf 11: Možnost vzdělávání (uvedeno v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Vzdělání považují zaměstnanci za důležité, jak vyplývá z průzkumu v oddílu Spokojenost zaměstnanců (viz. kapitola 5.1.2.2.). Na otázku, zda mají zaměstnanci možnost vzdělávat se označili nejčastěji odpověď „spíše nesouhlasím“ a to v 47%. Druhou nejčastější odpovědí bylo „rozhodně nesouhlasím“, kterou respondenti označili v 25%. 44,9% by mělo spíše o vzdělávání zájem a 12,25% zaměstnanců by rozhodně mělo o vzdělávání zájem.

Vzhledem k tomu, že výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že pokladníci a skladníci nemají potřebu se vzdělávat (8 z 9 zaměstnanců pozice pokladník a skladník neoznačili odpověď, že by chtěli mít rozhodně nebo spíše možnost se vzdělávat), proto by bylo vhodné pro nový systém motivace, zkusit zapracovat systém vzdělávání pro zaměstnance, především pro prodavače a vedoucí oddělení.

5.1.2.7 Oddíl dotazníku Vztah k organizaci

Cílem následujících otázek je zjistit jaká je loajalita zaměstnanců vůči firmě. Měli zde možnost vyjádřit svůj názor ohledně změn v podniku, které by jim byly prospěšné. Do tohoto oddílu byla zařazená otázka týkající se důvodů pro odchod z pobočky.

Otevřenou otázku ohledně změn, které by zaměstnanci požadovali, řádně vyplnilo pouze 19 zaměstnanců (38,78%). Uvedené odpovědi:

- Platové podmínky (8 respondentů)
- Lepší komunikace (4 respondentů)
- Vedení (2 respondentů)
- Zrušení práce v neděli (5 respondentů)

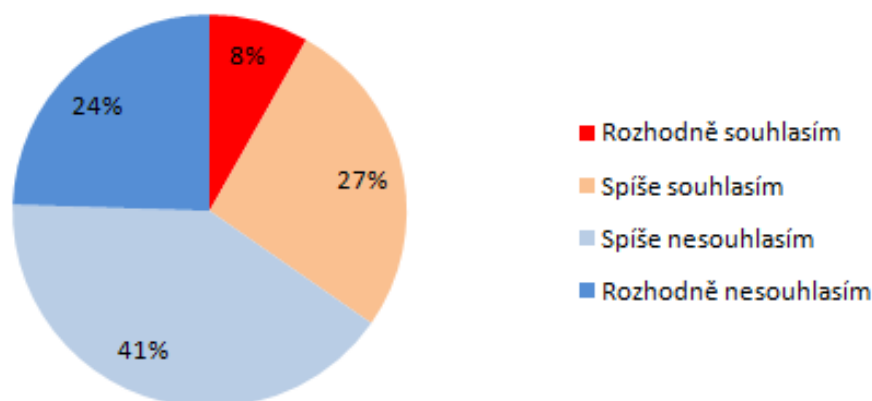
Na otázku, co by bylo důvodem pro odchod zaměstnanců, odpověděli všichni respondenti. Mezi nejčastější odpovědi patřily odpovědi typu:

- Lepší platová nabídka u jiné firmy (18 respondentů)
- Konflikty, neshody s nadřízeným (9 respondentů)
- Konflikty, neshody se spolupracovníky (8 respondentů)
- Změna bydliště (6 respondentů)

Odpovědi na otázku, zda by zaměstnanci doporučili svým známým práci ve společnosti, jsou zaznamenány v následujícím grafu.

Graf 12: Doporučil/a byste svým známým pracovat ve společnosti? (uvedeno v %)

Doporučil/a byste svým známým pracovat ve společnosti M. A. T. Group, s. r. o.?



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

24% zaměstnanců rozhodně nesouhlasí, tedy by rozhodně nedoporučilo známým práci ve společnosti, a 41% respondentů spíše nesouhlasí. Odpovědi na otázku jsou tedy spíše negativní.

5.1.3 Zhodnocení analýzy současného motivačního a pobídkového systému

Dotazník vyplnilo celkem 49 (94,23% vrácených dotazníků) zaměstnanců společnosti M. A. T. Group, s. r. o. – zaměstnanci poboček Lochotínská Plzeň a Zábělská Plzeň. Obě tyto pobočky mají nastavený stejný motivační systém pro zaměstnance.

Hlavním cílem dotazníku bylo zjistit spokojenost zaměstnanců se současným motivačním systémem, jakou důležitost přiřkládají jednotlivým motivačním aspektům a zjistit také, které prvky by mohli zaměstnance více motivovat.

Po rozhovoru s manažerem pobočky vyplynula určitá slabá místa, která byla následně také ověřovaná v dotazníkovém šetření. Jsou jimi:

- systém odměňování - neobjektivní
- nepřesné předávání informací
- neprůhledný systém stanovení mzdy

Tyto nedostatky se potvrdily i v dotazníkovém šetření.

Z dotazníkového šetření bylo patrné, že zaměstnanci na obou zkoumaných pobočkách sdílejí podobné názory na různé oblasti současného motivačního a pobídkového systému. Jediná oblast, která v dotazníkovém šetření vykazovala znatelnější rozdílnost názorů, byla práce o víkendu. Zaměstnanci pobočky Lochotínská Plzeň negativně hodnotí práci o víkendu. Pravděpodobně je to způsobené tím, že tato pobočka má, jako jediná, otevřeno v neděli a sobotní provoz je nejdelší.

Na základě výsledků dotazníkového šetření se zdá být problematickou oblastí systém odměňování. Odměňování označili zaměstnanci jako důležitý aspekt, ale zároveň s ním nejsou spokojeni. Jako problematická oblast se jeví i transparentnost a objektivnost systému hodnocení a odměňování.

Další oblastí se slabými místy můžeme označit systém komunikace a vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci mezi jednotlivými odděleními a vztahy mezi zaměstnanci s nadřízeným. Pokud má pobočka fungovat kompaktně, je třeba zajistit včasné a přesné předávání informací od manažerů, přes vedoucí pobočky, až k řadovým zaměstnancům. S touto oblastí souvisí i informování a objasňování stanovených cílů pobočky. Z výsledků dotazníku je patrné, že zhruba polovina zaměstnanců nezná stanovené cíle pobočky. Problém může být ve způsobu předávání informací od vedení k řadovým zaměstnancům nebo tím, že zaměstnanci tyto informace ignorují.

Další oblastí, která vykazuje jisté nedostatky, je oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Aby bylo možné konkurovat ostatním podnikům, je zapotřebí, být o krok před nimi. Zaměstnanci uvedli, že v současnosti nemají možnost se v podniku vzdělávat, ale chtěli by mít tu možnost – toto bylo uvedené především pracovníky na pozicích prodavač. Proto se můžeme domnívat, že by bylo vhodné do návrhu nového motivačního systému zapracovat systém vzdělávání. Bude však zapotřebí, zvolit vhodnou formu vzdělávání prodavačů tak, aby to bylo přínosné pro obě strany, jak pro firmu, tak pro prodavače.

Dle dotazníkového šetření pozitivně (**silné stránky**) zaměstnanci hodnotí především pracovní prostředí, vybavenost pracovního zázemí a vztahy mezi zaměstnanci v rámci daného oddělení, ve kterém zaměstnanec pracuje. Kladně také hodnotí současné zaměstnanecké výhody, mezi které patří příspěvek na stravování ve smluvené jídelně, sleva na nákup zboží na pobočce a kulturní a teambuildingové akce. Za nedůležitou zaměstnaneckou výhodu považují zaměstnanci slevu na vstupenky na FC Viktoria Plzeň. To je nejspíše způsobené tím, že na pobočce převážně pracují ženy, které o fotbal nemají velký zájem.

Tabulka 25: Slabé a silné stránky současného motivačního a pobídkového systému

Slabé stránky současného motivačního a pobídkového systému
<ul style="list-style-type: none"> •Systém odměňování (osobní ohodnocení, výkonnostní odměna, základní mzda, proplácení přesčasových hodin) •Transparentnost systému hodnocení a odměňování •Objektivnost systému hodnocení a odměňování •Možnost vzdělávání v rámci podniku •Systém komunikace a včasná informovanost •Vztahy mezi zaměstnanci mezi jednotlivými odděleními a vztahy mezi zaměstnanci a nadřízeným •Práce o víkendu pro pobočku Lochotínská Plzeň
Silné stránky současného motivačního a pobídkového systému
<ul style="list-style-type: none"> •Pracovní prostředí •Vybavenost pracovního zázemí •Vztahy mezi zaměstnanci v rámci oddělení •Zaměstnanecké výhody - příspěvek na stravování, sleva na nákup zboží, kulturní a teambuildingové akce

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

V kapitole 7 bude navržený nový motivační systém podniku, který bude využívat výše zjištěných poznatků a informací. Vzhledem k tomu, že navržený systém motivace má

podpořit zvyšování výkonnosti pobočky budou v následující kapitole 6 charakterizovány jednotlivé výkonnostní cíle pobočky.

6 Ukazatele výkonnosti pobočky (KPI)

„Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.“ (Wagner, 2009, s. 17)

„Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI – Key Performance Indicator, někdy také Key Point Indicator nebo Key Success Indicator) jsou základním prvkem systémů pro měření výkonnosti a pomáhají organizacím dosahovat stanovených cílů.“ (Měření procesu, 2013)

Na pobočce jsou využívány následující KPI:

- Fluktuace zaměstnanců
- Počet reklamací
- Výše tržeb

Jsou zde popsány indikátory, které mají vazbu na motivační a pobídkový systém zaměstnanců pobočky.

6.1 Fluktuace zaměstnanců

Tento hodnotící ukazatel výkonnosti pobočky zaznamenává kolísavost zaměstnanců za určité období na pobočce Lochotínská.

Tabulka 26: KPI – fluktuace zaměstnanců

KPI	fluktuace zaměstnanců
výpočet	poměr zaměstnanců, kteří za dané období odešli ze zaměstnání k celkovému počtu zaměstnanců
jednotka	%
periodicita	Rok
odpovědná osoba	manažer pobočky

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

- Stav fluktuace podniku 2012 – 15,96%.
- Stav fluktuace pobočky 2012 – 23,53% (8 zaměstnanců za rok).
- Cílem pobočky pro plánované období je snížení současné hodnoty fluktuace zaměstnanců na pobočce – o 50% do roku 2017, tedy snížení fluktuace na

4 pracovníky, což vedení pobočky považuje za optimální stav a chtělo by jej udržet dlouhodobě. (interní zdroje podniku)

Stav fluktuace dle oddělení na pobočce:

Tabulka 27: Fluktuace zaměstnanců na pobočce za rok 2012

Oddělení podniku	fluktuace za rok 2012 uvedena v % (stav zaměstnanců na konci období – 34)	současný počet zaměstnanců (počet osob)	optimální počet zaměstnanců na pozici (počet osob)	současně volné pracovní pozice
Pokladna	2,94%	4	4	-
Kuchyňské potřeby	0,00%	4	4	-
▪ Vedoucí	0,00%	1	1	-
Zahrada	2,94%	4	4	-
▪ Vedoucí	0,00%	1	1	-
Spojovací materiál	8,82%	4	5	prodavač – spojovací materiál
▪ Vedoucí	0,00%	1	1	-
Kamna krby	2,94%	3	4	prodavač – kamna krby
▪ Vedoucí	0,00%	1	1	-
Vodoinstalace	5,88%	4	5	Prodavač – vodoinstalační zboží
▪ Vedoucí	0,00%	1	1	-
Skladník	0,00%	2	2	-
Asistent	0,00%	1	1	-
Manažer	0,00%	1	1	-
celkem	23,53%	32	35	-

Zdroj: vlastní zpracování, 2013 dle interních zdrojů podniku

Pobočka vykazuje nadprůměrnou fluktuaci zaměstnanců oproti celopodnikové. Oblasti s největší fluktuací jsou v oddělení vodoinstalace, spojovací materiál a kamna krby. V těchto oblastech, jak vyplývá z následující tabulky, byl zaznamenaný odchod zaměstnanců z důvodu nevyhovujících platových podmínek nebo nabídky od jiné firmy. Dále je to pak ze strany zaměstnavatele neznalost sortimentu. Dle informací pobočky je sortiment právě v oddělení vodoinstalace a spojovacího materiálu náročný a rozsáhlý. (interní zdroje podniku)

Tabulka 28: Důvody odchodu z práce pro rok 2012

Oddělení	Počet osob	Uvedené důvody odchodu z práce
Pokladna	1	• mateřská dovolená
Spojovací materiál	1	• ve zkušební době – neznalost sortimentu
	2	• odchod do jiné firmy
Zahrada	1	• odchod do důchodu
Kamna krby	1	• nízký plat
Vodoinstalace	1	• ve zkušební době – neznalost sortimentu
	1	• odchod do jiné firmy

Zdroj: vlastní zpracování, 2013 dle interních zdrojů podniku

6.2 Reklamace

Tento hodnotící ukazatel zaznamenává počet reklamací za dané období na pobočce Lochotínská.

Tabulka 29: KPI – počet reklamací

KPI	počet reklamací
výpočet	kumulovaný součet jednotek
jednotka	Ks
periodicita	Měsíc
odpovědná osoba	manažer pobočky

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Stav pobočky za posledních 5 let provozu je v průměru 208 reklamací za rok. (interní zdroje podniku)

Prodávač v daném úseku prodeje vyřizuje reklamaci se zákazníkem, sepisuje reklamační protokol a zadává typ reklamovaného zboží včetně dodavatele do systému K2.

Cílená hodnota pobočky je snížit procento reklamací do roku 2016 o 30%, což je zaokrouhleně 146 reklamací ročně, což při celoročním provozu pobočky odpovídá zhruba 3 reklamacím týdně. (interní zdroje podniku)

Proces vypsání reklamačního listu a zadání údajů do systému trvá v průměru 11 minut 24 s. – tato informace vyplývá z pozorování a měření, které byly provedeny během mé dvouměsíční praxe na pobočce; bylo změřeno 25 reklamací. Zaměstnanec v této době nemůže obsluhovat zákazníky, což má souvislost s dosahováním požadované výše tržeb.

6.3 Výše tržeb

Nejvýznamnější ukazatel výkonnosti pobočky, který zaznamenává dosaženou výši tržeb za dané období na pobočce Lochotínská.

Tabulka 30: KPI – výše tržeb

KPI	výše tržeb
výpočet	kumulovaný součet jednotek
jednotka	Kč, %
periodicita	Měsíc
odpovědná osoba	manažer pobočky

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Cílem pobočky je navýšit maloobchodní tržby společnosti meziročně o 5%.

Souhrnná tržba jedné pobočky se zaznamenává denně v systému K2 a manažer ji zaznamenává do tabulek v programu Excel. Výsledná měsíční tržba pobočky se porovnává s naplánovanou měsíční tržbou pobočky. Na základě výše tržeb jsou také závislé odměny zaměstnanců. Systém plánování, plnění a zaznamenávání tržeb z roku 2012 je zobrazený v následující tabulce.

Tabulka 31: Tržby pro rok 2012

Měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Plán (v Kč)	2 600 000	2 800 000	3 600 000	3 900 000	4 000 000	4 000 000
Skutečné tržby (v Kč)	2 337 890	2 638 672	3 483 415	3 530 117	3 679 623	3 608 233
% plnění	89,92%	94,24%	96,76%	90,52%	91,99%	90,21%
Měsíc	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Plán (v Kč)	3 400 000	3 400 000	3 500 000	4 000 000	4 000 000	5 100 000
Skutečné tržby (v Kč)	3 952 299	3 536 881	3 454 920	3 649 079	4 079 601	5 143 937
% plnění	116,24%	104,03%	98,71%	91,23%	101,99%	100,86%

Zdroj: vlastní zpracování, 2013 dle interních zdrojů podniku

Plánované tržby byly v roce 2012 splněny ve 4 měsících v roce. Celkově se společnost pohybuje v rozmezí okolo 10% od naplánované hodnoty.

7 Návrh pobídkového a motivačního systému

Konkurence se objevuje i na úrovni zaměstnanců. Firmy by měly myslet na to, že by měly svým zaměstnancům poskytovat takové hodnoty, díky kterým bude zaměstnanec loajální k firmě a nebude mít potřebu přecházet do jiného zaměstnání. Zároveň firma klade důraz na to, aby zaměstnanci podávali stále vyšší výkony. Není snadné nalézt optimální kombinaci motivačních faktorů, které by výše zmíněné zaručovaly. Je však možné na základě vzájemné spolupráce mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem vytvořit motivační systém, který bude strategický, bude naplňovat podnikové cíle a zároveň bude pro firmu přijatelným nákladem.

Aby byl motivační systém úspěšný, musí zahrnovat všechny složky, které ovlivňují lidské chování a výkonnost organizace. Jedná se tedy o oblast hmotných ale i nehmotných podnětů. Do hmotných podnětů jsou zahrnovány zaměstnanecké výhody a odměňování zaměstnanců, do nehmotných zařazujeme motivaci pracovními funkcemi: zvyšování pracovních schopností, dovedností, odborných znalostí, dále pak posilování osobností, jejich vědomí a perspektiv spojených s organizací. (Dvořáková a kol., 2012)

7.1 Výkonnostní cíle pobočky Lochotínská

Cíle na období 2013–2017:

- snížení fluktuace zaměstnanců na pobočce – o 50% do roku 2017
- snížit procento reklamací do roku 2016 o 30%
- navyšování tržeb meziročně o 5%

Optimalizace pobídkového a motivačního systému řadových zaměstnanců má přispívat k dosažení výše zmíněných cílů. Na základě zjištěných údajů, rozhovoru s manažerem pobočky a dotazníkového šetření byli sestavené cíle pro zvýšení motivace zaměstnanců, tedy pro nový motivační systém pobočky.

Cílem je:

- Vytvořit transparentní a měřitelný systém hodnocení a odměňování
- Vytvořit objektivní systém hodnocení a odměňování
- Vytvořit systém na podporu motivace a zkvalitnění vztahů na pracovišti
- Vytvořit systém vzdělávání a systém efektivnější komunikace

Návrh nového motivačního systému je rozdělený do bloků, dle výše definovaných cílů. Jedná se o strukturu, která je odrazem zjištěných výsledků dotazníkového šetření – reflektuje zjištěné slabé stránky. Obsahuje oblasti, které v současné době zcela neuspokojují zaměstnance a zaměstnanci jim přikládají důležitost. Díky změně v těchto oblastech bude možné více motivovat zaměstnance k vyšší výkonnosti.

7.1.1 Systém hodnocení a odměňování zaměstnanců

Hodnocení

Dle Koubka (2003) by mělo být hodnocení založené na formálním přístupu (standardizované hodnocení) a přesně daných kritériích hodnocení, které do jisté míry odstraňuje nevýhody neformálního hodnocení (hodnocení na dojmu a pocitech).

Žádný pracovník by neměl mít pocit, že hodnocení jeho osoby je nespravedlivé a on je poškozován. (Koubek, 2003)

U podniků nedělnických kategorií se převážně doporučuje uplatnění hodnocení podle stanovených cílů nebo výsledků. Cíle musí být:

- měřitelné,
- dosažitelné,
- podnětné,
- a musí být pro jejich realizaci vytvořené dostatečné podmínky. (Koubek, 2003)

Odměňování pracovníků

Sestavit systém odměňování znamená sestavit vhodnou kombinaci fixní a variabilní složky mzdy a dále pak zaměstnaneckých výhod. (Koubek 2003)

Systém odměňování by měl splňovat následující cíle:

- motivační – motivace k vyššímu výkonu
- měřitelný – objektivní posuzování
- důsledný a spravedlivý
- transparentní, průhledné a srozumitelné – pochopitelný, jasný a snadno ověřitelný systém odměňování (Armstrong, 2007)

Zaměstnanci na pobočce Lochotínská jsou v současnosti odměňováni na základě fixní a variabilní složky mzdy, jak je popsáno v kapitole 4.

„Je důležité stanovit poměr mezi jednotlivými složkami platu tak, aby byl zaměstnanec motivován k dobrým pracovním výkonům co nejvíce. Nejčastěji se používá poměr 70:30, kdy 70% platu tvoří základní mzda a 30% prémie. Pokud zvyšujete zaměstnanci plat, měli byste tento poměr zachovat. Pokud se prémie dostanou ke 20 až 10% z platu, jejich motivace je téměř nulová.“ (Ipodnikatel, 2013)

Návrh nového systému hodnocení a odměňování

Poměr variabilní složky k fixní složce bude stanoven v přibližném poměru 30:70.

A. Hrubá fixní mzdová sazba zůstane ve stejné výši, což bude přibližně 70% z celkové částky, které může zaměstnanec dosáhnout.

- Prodavač – 12 000 Kč/měsíc
- Pokladní – 11 000 Kč/ měsíc
- Skladník – 12 000 Kč/ měsíc
- Vedoucí oddělení – 14 500 Kč/ měsíc

B. Variabilní složka

1. Výkonová odměna

Tato odměna bude stanovená na základě splnění plánu tržeb pobočky na daný měsíc. Budou stanovené intervaly pro vyplacení odměny, které se budou odvíjet od plnění plánu tržeb.

Návrh a implementace výkonové odměny:

1. Dohodnout a naplánovat cíle – v případě pobočky manažer bude stanovovat plán tržeb na jednotlivé měsíce.
2. Nastavit měřítko výkonu – celkové tržby pobočky – zodpovědnou osobou za kontrolu tržeb bude manažer pobočky.
3. Pracovní výkon
 - bude probíhat na celé prodejně
 - účastnit se ho budou přímo prodavači, pokladní, vedoucí oddělení, skladníci
4. Hodnocení – bude v kompetenci manažera. Manažer každý měsíc vyhodnotí odchylky plánovaných tržeb a skutečného stavu tržeb za daný měsíc. Denně bude zaznamenávat tržby jednotlivých úseků pobočky do tabulky v Excelu – v této tabulce jsou sčítané denní tržby do celkových měsíčních tržeb. Budou zde nastavené filtry, které ukážou, kdy má být odměna vyplacena.

5. Vzorec pro výpočet odměny – Pro nový návrh budou stanovená rozmezí pro odměňování v různé výši:

(tržby splněné v % nad plánované tržby – odměna v %)

- 0–3% nad plán. tržby = 3% ze základní hrubé mzdy
- 3,1%–5% nad plán. tržby = 5% ze základní hrubé mzdy
- 5,1%–10% nad plán. tržby = 8% ze základní hrubé mzdy
- 10,1% a více nad plán. tržby = 10% ze základní hrubé mzdy
- Méně než plán. tržby = 0% ze základní hrubé mzdy

(Tato rozmezí byla konzultována s manažerem pobočky. Za zcela optimistickou variantu manažer považuje plnění plánu tržeb na 110,1% a více.)

6. Odměna bude zaznamenávaná do mzdových archů (bude provádět manažer pobočky), které budou předkládané ke schválení provozně – obchodnímu manažerovi a následně pak budou podkladem pro výplatu mzdy.
7. Zahájení zkušebního provozu systému odměňování. Zkušební provoz poběží po dobu jednoho roku. Během tohoto provozu bude docházet k měsíčním vyhodnocením, zda dochází k plnění plánu tržeb a k jakým odměnám jsou zaměstnanci schopni se dopracovat. Po celou dobu zkušebního provozu bude mít manažer za povinnost průběžně komunikovat se zaměstnanci a zjišťovat tak jejich pohled na zaváděné změny.
8. V případě potřeby budou prováděná nápravná opatření a změny.
9. V případě, že se během zkušební doby navržený systém odměňování osvědčí, bude zaveden i na ostatní pobočky.

Od výše uvedeného návrhu se bude očekávat, že stanovená rozmezí pro výplatu odměny budou zaměstnance motivovat k vyššímu plnění plánu tržeb. Zároveň se očekává, že takto nastavený systém odměňování bude pro zaměstnance transparentní a objektivně hodnotitelný.

2. Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení zaměstnanci považovali za neuspokojivé (z důvodu objektivnosti a transparentnosti hodnocení), proto bude v novém návrhu motivačního systému zavedeno hodnocení v podobě Mystery shoppingu.

Mystery shopping – hodnocení bude prováděné náhodně 2x za rok u každého zaměstnance. Bude ho provádět specializovaná externí agentura na toto hodnocení. Hodnocení tak bude prováděno třetí stranou, která bude vůči zaměstnancům nezájatá.

Návrh hodnotících kritérií mystery shoppingu:

- oslovení zákazníka – všimnutí si ho,
- vyhovění přání zákazníka,
- příjemné vystupování prodavače,
- ochota pomoci najít zboží či alternativní řešení,
- odborné znalosti.

Každý bod průzkumu má max. 3body a minimálně 1 bod, kterým bude moci odborně vyškolená hodnotící osoba ohodnotit daného zaměstnance.

15–13 bodů by znamenala pro zaměstnance odměnu ve výši 20% z celkově dosažené částky variabilní mzdy.

12–10 bodů – prokonzultování s manažerem prodejny co by se dalo zlepšit – bez odměny,

8 a méně bodů – srážka 20% z celkově dosažené částky variabilní mzdy. (Tedy pokud zaměstnanec dosáhne odměn ve variabilní složce mzdy např. 1000 Kč a za Mystery shopping obdrží 8 a méně bodů, potom mu bude strženo 20% z této částky. (tedy $1000 * 0,2 = 200\text{Kč}$)

Implementace:

- 1) Stanovení vlastních kritérií (viz výše) pro hodnocení zaměstnanců, která bude chtít pobočka zjišťovat.
- 2) Výběr vhodné agentury zajišťující mystery shopping, dohodnutí podmínek a nastavení kritérií pro hodnocení.
- 3) Informování zaměstnanců o novém způsobu osobního hodnocení – formou porady.
- 4) Zkušební provoz po dobu jednoho roku, a provádění hodnotících rozhovorů se zaměstnanci.
- 5) V případě potřeby provádění nápravných opatření, změn
- 6) V případě osvědčení tohoto způsobu hodnocení a odměňování by došlo k jeho zavedení i na ostatní pobočky.

Díky mystery shoppingu bude zajištěno, že zaměstnanci se nebudou moci na pohovor připravit, nebudou se moci „přetvářet“. Zaměstnanci budou seznámeni se systémem tohoto hodnocení předem, ale nebudou znát čas a datum, kdy bude hodnocení prováděno. Toto hodnocení bude pro zaměstnance objektivní a spravedlivé. Spravedlivé i v tom, že každý zaměstnanec bude 2x ročně hodnocen a bude mít tedy stejnou možnost zisku případně ztráty odměny jako ostatní.

3. Osobní prémie

Tato část odměny by mohla vyzdvihnout individualitu jedince. Tato prémie by byla udělována za mimořádné práce vykonávané mimopracovní náplň, dle pracovního chování jednotlivce. Odměna by byla navrhovaná manažerem pobočky, nebo vedoucím daného oddělení. Tato prémie je založená převážně na neformální stránce odměňování – hodnocení dle dojmu manažera. Zároveň je to jediná odměna, díky které může manažer ocenit jedinečnost a individualitu zaměstnanců. Odměna by byla ve výši 200–600Kč pro pozici prodavač, a 300–800Kč pro pozici vedoucí prodejny, pokladní a pozici skladník dle uvážení hodnotitele. Skladník a pokladní se pohybuje v druhém finančním rozmezí z důvodu, že nejsou zahrnutí do kolektivního odměňování (viz kapitola 7.1.2) a skladník ani do osobního ohodnocení (mystery shoppingu).

Implementace – V tomto případě by stačilo informovat zaměstnance o změnách této odměny.

4. Odměňování za přesčasy – každá přesčasová hodina do limitu 150 přesčasových hodin za rok bude proplacena následující částkou:

- **Pokladní** - 11 000 Kč/měs. / 180h. = 61,1 Kč/hod.
- **Skladník** – 12 000 Kč/měs. / 180h. = 66,7 Kč/hod.
- **Prodavač** – 12 000 Kč/měs. / 180h. = 66,7 Kč/hod
- **Vedoucí** – 14 500Kč/měs. / 180h. = 80,6 Kč/hod.

(Způsob výpočtu: základní hrubá mzda zaměstnance / minimálním počtem odpracovaných hodin uvedených ve smlouvě.)

V případě přesažení limitu přesčasových hodin (150 ročně) bude kompenzováno zaměstnaneckou výhodou, viz. zaměstnanecké výhody níže.

5. Odměňování ve svátek

Pro návrh nového systému můžeme doporučit, aby odměna ve svátek zůstala placené stejným způsobem, jak je popsáno v kapitole 4.1.2

6. Systém týmového hodnocení a odměňování

Tento systém pro podporu zkvalitnění vztahů na pracovišti a ke zvýšení motivace zaměstnanců. Z důvodu rozsahu a detailnímu popisu je mu věnována kapitola 7.1.2.

C. Zaměstnanecké výhody

Cílem zaměstnaneckých výhod je zajistit, aby zaměstnanci byli více spokojeni v zaměstnání a byli k firmě loajální.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnance motivují současně nastavené zaměstnanecké výhody (budou ponechány – 50% příspěvek na stravování, kulturní a teambuildingové akce, sleva na nákup sortimentu pobočky). Výjimkou je pouze sleva na fotbalová utkání FC Viktoria Plzeň. O tuto výhod projeví zájem převážně muži. Ti však tvoří výraznou menšinu z celkového počtu zaměstnanců. Výhoda se zdá být nemotivující pro většinu zaměstnanců pobočky. Avšak vzhledem k tomu, že společnost sponzoruje FC Viktoria Plzeň, a plánuje ji sponzorovat i nadále, bude tato sleva v nabídce zaměstnaneckých výhod ponechána pro zájemce.

Jako novinku by bylo možné zavést 50% slevu na školení, pro zaměstnance, kteří mají o vzdělání zájem. Sleva by mohla být využita 1x ročně. Zaměstnanci by si na základě vlastního výběru z nabídky spolupracujících školících firem vybrali vzdělávací školení.

Zaměstnanci uvedli, že by pro ně bylo motivující mít více dní dovolené. Také uvedli, že nejsou spokojeni s pracovní dobou o víkendu. V pracovní době manažer pobočky nebude dělat změny, vzhledem k tomu, že se jim víkendový provoz vyplatí. Proto by bylo možné zavést systém zvýšení dovolené (a tak kompenzace práce o víkendu) pro zaměstnance tímto způsobem:

Pokud bude mít zaměstnanec odpracováno za rok více jak 150 přesčasových hodin, může v následujícím roce každou přesčasovou hodinu nad limit 150 hodin využít jako hodinu dovolené.

Př. Zaměstnanec odpracuje 165 hodin přesčasů za rok. Může tedy v následujícím roce využít 15 hodin jako dovolenou navíc. Pokud pracuje 7,5 hodiny denně, pak má nárok

na 2 dny dovolené navíc. Popřípadě hodiny může rozložit do více dní a po domluvě s vedoucím si tak zkrátit směnu. V případě čerpání tohoto druhu dovolené bude zaměstnanci účtovaná hodinová mzda jako v případě proplácení přesčasových hodin. (viz. strana 86)

Zaměstnanci také označili za zajímavou výhodu možnost využívání stravenek. Na tuto výhodu nebude brán zřetel, z důvodu poskytování slevy na stravování ve sjednané jídelně, kterou zaměstnanci hodnotili v dotazníkovém šetření pozitivně.

Implementace - bude svolaná porada, na které dojde k představení změn v oblasti zaměstnaneckých výhod zaměstnancům. Asistent manažera by vypracoval nutnou dokumentaci pro přehlednost.

Přehled plánovaných zaměstnaneckých výhod:

- Příspěvek na stravování ve výši 50%
- Sleva na nákup sortimentu pobočky
- Sleva na vstupenky FC Viktoria Plzeň
- Kulturní a teambuildingové akce
- 50% sleva na vzdělávací kurzy
- Zvýšení dovolené na základě odpracovaných přesčasů

7.1.2 Systém týmového hodnocení a odměňování

„Týmové odměňování poskytuje odměny týmům nebo skupinám pracovníků vykonávajících podobnou nebo příbuznou práci, která souvisí s výkonem týmu. Výkon je možné měřit v podobě výstupu a/nebo splnění norem poskytování služeb.“ (Armstrong, 2007, s. 592)

„Výhody týmové odměny

Týmová odměna může:

- *povzbuzovat efektivní týmovou práci a kooperativní chování;*
- *vyjasňovat týmové cíle a priority;*
- *zvýšit úroveň flexibilní práce v týmech;*
- *povzbuzovat víceoborovost;*
- *stimulovat tým, aby kolektivně zlepšoval výkon;*
- *povzbuzovat méně efektivní členy týmu, aby se zlepšovali a dosahovali tak týmových standardů.*

Nevýhody týmové odměny jsou:

- *Funguje pouze v soudržných a vyzrálých týmech;*
- *Jedinci mohou mít odpor k tomu, že jejich vlastní úsilí není specificky odměňováno;*
- *Tlak spolupracovníků nutí jedince k tomu, aby dodržovali skupinové normy, může být nežádoucí.*“ (Armstrong, 2007, s. 593)

Návrh fungování systému

System týmového hodnocení bude založený na výši tržeb jednotlivých oddělení. Hodnocení zaměstnanců jako jednotlivců je v tomto směru těžko uskutečnitelné, neboť zaměstnanci na oddělení nemohou všichni současně vykonávat stejné činnosti. Hodnocení zaměstnanců je proveditelné pouze pro jednotlivá oddělení, protože systém K2Professional umožňuje manažerovi sledovat denně tržby na jednotlivých odděleních. Každé oddělení však prodává jinak drahé výrobky, proto je nutné stanovit limity každému oddělení zvlášť.

V systému K2Professional se ukládají dlouhodobě údaje o prodeji, díky kterým je možné stanovit optimální rozmezí prodeje pro jednotlivá oddělení i vzhledem k sezónnosti a jiným faktorům. Každému oddělení budou individuálně stanovené cíle, v podobě měsíčních tržeb. Pokud oddělení cíle splní, bude mít nárok na vyplacení odměny.

Cílem zavedení tohoto systému je:

- Vytvoření systému týmové spolupráce, který bude transparentní, objektivní a bude motivovat zaměstnance zlepšovat se a vyvíjet se.
- Zefektivnění pracovních procesů
- Zlepšení vztahů na pracovišti

Implementace systému týmového hodnocení:

1. Zjistit, zda je možné identifikovat týmy a pracoviště pro tento systém.

Týmy = jednotlivá oddělení, ty obsluhují jednu pokladnu, která je označena jako pracoviště

Oddělení vodoinstalace	– identifikační kód – 1
Oddělení kuchyňských potřeb	– identifikační kód – 2
Oddělení spojovacího materiálu	– identifikační kód – 3
Oddělení kamna, krby	– identifikační kód – 4

Identifikační kód je shodný s kódem pokladen na jednotlivých odděleních, tuto identifikaci již na pobočce využívají.

2. Nastavit způsob vyplácení odměny, převodní vzorec – měsíční plán tržeb na jednotlivých odděleních se bude porovnávat se skutečnými tržbami.

- 0–3% nad měsíční plán tržeb pro příslušné oddělení – 400Kč na zaměstnance daného úseku (odměňování je řešeno částkou na jedince, neboť v jednotlivých odděleních nejsou stejné počty zaměstnanců a odměna na oddělení by nebyla spravedlivá)
- 3,1%–5% nad měsíční plán tržeb pro příslušné oddělení – 800Kč na zaměstnance daného úseku
- 5, 1%–10% nad měsíční plán tržeb pro příslušné oddělení – 1200Kč na zaměstnance daného úseku
- 10,1% a více nad měsíční plán tržeb pro příslušné oddělení – 1500Kč na zaměstnance daného úseku
- Nesplnění plánu – vedoucí oddělení ve spolupráci s týmem bude vypisovat report se zdůvodněním, proč nebyl plán splněný. Tento report bude sloužit jako zpětná vazba manažerovi.

Tento systém by mohl vést ke zvýšení výkonnosti oddělení, následně i pobočky. V případě nedosažení cíle bude možné zjistit příčiny a bude možné je napravit, zefektivnit práci apod.

3. Zjistit, zda informační systém podniku splňuje podmínky pro zavedení týmového hodnocení zaměstnanců.

Systém by měl být schopný rozeznat ID jednotlivých pracovišť (1–5 a pokladnu a sklad) – tedy jednotlivých oddělení pobočky a zaznamenávat údaje, které se budou denně ukládat do systému – tedy denní tržby na jednotlivých pracovištích. S těmito daty by mělo být možné dále pracovat – vytvářet např. měsíční reporty za jednotlivá oddělení nebo za celou pobočku.

V současnosti má manažer prodejny vytvořenou tabulku v programu Excel, do níž nahrává data jednotlivých oddělení o denních tržbách z K2Professional. Dle této tabulky manažer vyhodnocuje plnění měsíčního plánu pro stanovení výkonové odměny, popsáno v kapitole 7.1.1. Pro účely zavedení týmového odměňování by

manažer musel sledovat měsíční tržby jednotlivých oddělení, což by znamenalo pouze nastavit filtr a vzorec (porovnání skutečné hodnoty s hodnotou plánovanou a výpočet procentuálního plnění). Týmy a pracoviště má manažer již stanovené, má i jejich ID. Systém K2Professional splňuje požadavky pro zavedení kolektivní odměny. (interní zdroje podniku)

4. Napláňovat postupy k dosažení cílů – zodpovídá manažer pobočky.
5. Plán tržeb pro jednotlivá oddělení bude navrhovat manažer pobočky na základě záznamů z předchozích 3 let a současné situaci na trhu. Manažer bude potřebovat čas na zpracování těchto údajů, aby mohl napláňovat tržby.
6. Informování zaměstnanců na pobočce – tento navrhovaný systém bude pro pobočku novým, proto je nutné všechny zaměstnance informovat o novém systému, o způsobu hodnocení a možnosti získání této odměny. Zaměstnancům bude vysvětlený vliv tohoto systému na zvýšení výkonnosti pobočky – zvyšování tržeb. Bude vytvořený přehled, který budou mít k dispozici zaměstnanci na jednotlivých odděleních, včetně požadavků na měsíční plán tržeb. Nejasnosti budou moci řešit s manažerem pobočky.
7. Zaškolení zaměstnanců do plánu postupů, aby bylo možné tržeb na jednotlivých odděleních dosáhnout.
8. Zkušební provoz po dobu jednoho roku, testování – zjišťování efektivnosti, hodnotící pohovory se zaměstnanci.
9. Pokud bude zjištěno, že byl tento postup efektivní, bude tento systém zavedený i na ostatní pobočky.

7.1.3 Model výpočtu mzdy zaměstnanců

Navržený systém odměňování zahrnuje tedy pevnou i proměnlivou složku mzdy. V této kapitole bude znázorněný způsob výpočtu mzdy zaměstnanců znázorněný na optimistické a pesimistické variantě stanovení mzdy.

V následující tabulce je znázorněná optimistická a pesimistická varianta stanovení hrubé mzdy pro jednotlivé pozice. Pro nově přijatého zaměstnance bude ve zkušební době doporučené vyplácet pouze fixní složku mzdy. Dle uvážení manažera prodejny může být na základě pracovních schopností a výkonů nového zaměstnance vyplácená některá část nebo kompletní variabilní složka mzdy dříve, než po ukončení zkušební doby.

Tabulka 32: Modelový výpočet měsíční mzdy (uvedeno v Kč)

Optimistická varianta výpočtu měsíční mzdy	Fixní mzda	Výkonová mzda	Mystery shopping	Osobní Prémie	Přesčasy	Týmové hodnocení	Celkem
Pokladní	11000	1100	493	600	764	0	13957
Prodavač	12000	1200	827	600	834	1500	16961
Skladník	12000	1200	567	800	834	0	15401
Vedoucí oddělení	14500	1450	952	800	1008	1500	20209
Pesimistická varianta výpočtu měsíční mzdy	Fixní mzda	Výkonová mzda	Mystery shopping	Osobní Prémie	Přesčasy	Týmové hodnocení	Celkem
Pokladní	11000	0	-128		642	0	11513
Prodavač	12000	0	-167	0	834	0	12667
Skladník	12000	0	-113	0	567	0	12454
Vedoucí oddělení	14500	0	-202	0	1008	0	15306

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Postup výpočtu:

Měsíční fixní mzda se odvíjí od smluvně stanovené částky. Kromě fixní mzdy bude zaměstnanec dostávat i variabilní složku mzdy, která se skládá z:

- Výkonová mzda
- Mystery shopping
- Osobní prémie
- Přesčasy
- Týmové hodnocení
- Práce ve svátek (tato složka není uvažována pro výše uvedený modelový výpočet a to z důvodu, že není možné stanovit, kolik hodin v průměru může zaměstnanec o svátcích odpracovat)

Výpočet výkonové mzdy a týmového ohodnocení počítá s nejvyšší možnou odměnou (pro optimistickou variantu) a s nejnižší možnou odměnou (pro pesimistickou variantu).

Mystery Shopping je pro optimistickou variantu počítaný jako 20% z celkově dosažené částky variabilní mzdy v daný měsíc a pro pesimistickou variantu jako -20% z celkově dosažené částky variabilní mzdy v daný měsíc.

Pro optimistickou variantu je výpočet **osobní prémie** stanovený jako nejvyšší možná navržená částka této odměny. Při pesimistické variantě se tato odměna nevyplácí.

Přesčasy při optimistické variantě jsou uvažovány jako maximální limit pro vyplácení přesčasů, tedy 150 hodin. Pokud pracovníci přesáhnou limit 150 hodin za rok, tak se jim přesčasové hodiny převádí na dovolenou navíc, viz. kapitola 7.1.1. Zde je také uvedená hodinová mzda za přesčasy. Pro pesimistickou variantu jsou uvažovány přesčasy dle průměru přesčasových hodin pro jednotlivé pozice za minulý rok a jsou propláceny sazbou stejnou jako v optimistické variantě.

Pro srovnání je zde uveden výpočet měsíční mzdy dle současného motivačního systému.

Tabulka 33: Varianty výpočtu mzdy při současném motivačním systému (uvedeno v Kč)

Optimistická varianta výpočtu měsíční mzdy	Fixní mzda	Výkonová mzda	Mystery shopping	Osobní Prémie	Přesčasy	Týmové hodnocení	Celkem
Pokladní	11000	700	0	500	0	0	12200
Prodavač	12000	700	0	500	133	0	13333
Skladník	12000	700	0	500	0	0	13200
Vedoucí oddělení	14500	700	0	500	1048	0	16748
Pesimistická varianta výpočtu měsíční mzdy	Fixní mzda	Výkonová mzda	Mystery shopping	Osobní Prémie	Přesčasy	Týmové hodnocení	Celkem
Pokladní	11000	0	0	0	0	0	11000
Prodavač	12000	0	0	0	133	0	12133
Skladník	12000	0	0	0	0	0	12000
Vedoucí oddělení	14500	0	0	0	1048	0	15548

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z této tabulky je vidět, že rozdíl mezi optimistickou a pesimistickou variantou současného systému je u každé pozice okolo 1000 Kč.

7.1.4 Systém vzdělávání a komunikace

V této kapitole budou popsány změny týkající se systému vzdělávání zaměstnanců a komunikace na pracovišti. Obě tyto oblasti byly v dotazníkovém šetření vyhodnoceny jako oblasti pro možná zlepšení.

Systém vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců zajišťuje podniku to, že jeho pracovníci budou mít potřebné technické znalosti v souladu s technickým rozvojem, ostatní znalosti a dovednosti, aby mohli vykonávat svoji práci v současnosti, ale také v budoucnosti. To vše působí na vyšší spokojenost zaměstnanců a zvyšuje se tak vazba zaměstnanců k podniku. Tím, že podnik poskytuje vzdělávání svým zaměstnancům, tak si zajišťuje současnou i budoucí úspěšnost. Jedná se o jednu z nejvýznamnějších personálních činností. (Koubek, 2003)

Oblasti vzdělávání:

- Oblast kvalifikace
 - Zapracování pracovníka
 - Doškolení pracovníka (rozvoj kvalifikace)
 - Přeshkolení pracovníka (rekvalifikace)
- Oblast rozvoje – další vzdělání (Koubek, 2003)

Na pobočce probíhá v současnosti pouze zaškolení. Pro zefektivnění motivačního programu by bylo dobré zavést:

Doškolení – je velmi těžké zjistit potřebu vzdělávání pracovníků, jelikož vzdělávání a kvalifikace nelze měřit kvantitativními nástroji. Pro zjištění potřeby doškolení podniky využívají především odhady a předchozí zkušenosti. (Koubek, 2003)

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěné, že vzdělání je pro 61,22% zaměstnanců důležité. Celkově o vzdělávání má zájem okolo 57% zaměstnanců. Z dotazníku také vyplynulo, že o vzdělávání mají zájem převážně prodavači na jednotlivých odděleních.

Cílem systému vzdělávání a komunikace je:

1. Zavést pravidelný systém doškolení – pro zvyšování odbornosti a kvalifikace pracovníků
 2. Zavést pravidelný systém porad – pro zdokonalení systému předávání informací – lepší komunikace
 3. Zpřesnit a zrychlit tok informací na prodejně.
- Pro prodavače a vedoucí pobočky bych doporučila zavést systém doškolení, díky kterému by se měli zaměstnanci zdokonalovat v prodejních schopnostech a technických a technologických parametrech zboží. Materiály i technologie se rozvíjejí a zákazník očekává odborné poradenství.

Doškolení – návrh - 1x za půl roku školení prodejního chování – povede manažer pobočky, který je již v této oblasti vyškolený. Školení bude probíhat mimo pracovní dobu. Zaměstnanci budou mít školení proplacené jako přesčasovou hodinu. V rámci školení bude i trénink prodeje, trénink doplňkového prodeje a komunikace se zákazníkem. Zaměstnanci budou zkoušet prodejní scénky. Následovat bude rozbor, co bylo dobře a co špatně.

- V současné době je na pobočce zavedeno produktové školení. Produktové školení je ve své podstatě sdělení informací o nových či generačně návazných produktech, které jsou zařazené do prodeje. Vzhledem k šíři sortimentu a velkému množství dodavatelských firem není možné pořádat organizovaná produktová školení. Proto lze ponechat produktové školení v současné podobě, avšak bylo by dobré rozšířit jej o zpětné prověřování, zda si informace o produktech opravdu osvojili. Se zavedením nového systému odměňování budou prověřování v rámci Mystery shoppingu.
- V případě zájmu jednotlivých zaměstnanců se budou moci 1x za rok účastnit vybraných školení, které jsou v nabídce školících center, se kterými již firma M. A. T. Group, s. r. o. spolupracuje. Příspěvek na toto školení v podobě 50% bude zahrnut do zaměstnaneckých výhod (viz strana 87).

Pro vedoucí pracovníky by bylo vhodné doporučit školení na zdokonalení schopností řízení lidí, týmů.

Implementace:

- Připravit materiály a podklady pro školení – provede manažer pobočky ve spolupráci s asistentkou manažera.
- Seznámení zaměstnanců s novým systémem vzdělávání a vysvětlit jim výhody vzdělávání.
- Hodnotící rozhovor se zaměstnanci – co se jim zdá dobré, co špatné, kde by udělali změny.
- Systém vzdělávání bude jeden rok ve zkušebním provozu, pokud se osvědčí, může být implementován na další pobočky.

Systém komunikace

Pro zlepšení komunikačního systému by bylo dobré zavést:

- Jednou měsíčně – na začátku každého měsíce, bude probíhat porada, kde budou rozebírány cíle a plány na daný měsíc. Porady se zúčastní manažer prodejny, popřípadě provozně – obchodní manažer a vedoucí jednotlivých oddělení maloobchodu. Tato schůze bude probíhat před odpolední směnou. Manažer prodejny bude zodpovědný za sepsání reportu (sepsání požadavků a cílů pro jednotlivá oddělení dohodnutých na schůzi) a umístění jej na nástěnku v zázemí zaměstnanců. Pro ověření, zde se zaměstnanci s reportem seznámili, může být vyžadován podpis do reportu od každého z nich.
- V zázemí pracovníků je zavedena nástěnka pro přehled důležitých informací. Budou se zde pravidelně vyvěšovat informace, který produkt bude přednostně nabízen a měsíční plány prodeje. Na nástěnce budou vyvěšené také termíny plánovaných porad, školení a další důležitá data. Za vyvěšování bude zodpovídat asistent manažera.

8 Implementace nového motivačního a pobídkového systému

Společnost jako celek má za svůj strategický cíl stanovené optimalizovat současný motivační a pobídkový systém řadových zaměstnanců na plzeňské pobočce Lochotínská.

Pro nový systém motivace byly stanovené cíle:

- Vytvořit transparentní a měřitelný systém hodnocení a odměňování
- Vytvořit objektivní systém hodnocení a odměňování
- Vytvořit systém kolektivního odměňování na podporu motivace a zkvalitnění vztahů na pracovišti
- Vytvořit systém vzdělávání a systém efektivnější komunikace

Zaměstnancům by tedy měly být objasněné všechny podmínky pro jejich hodnocení. Dále by mělo být zabezpečeno to, aby zaměstnanci porozuměli mzdovému systému a znali možnosti odměňování. Také by jim měly být objasněné veškeré novinky a změny v novém pobídkovém a motivačním systému podniku.

V následující části kapitoly bude popsán návrh implementace pobídkového a motivačního systému. Dále bude nastíněn návrh nákladovosti na navržený motivační systém v případě varianty optimistické a pesimistické – budou porovnané s variantami stanovenými dle současného motivačního systému. A na závěr budou uvedena možná rizika plynoucí z implementace.

Návrh implementace:

Začátek implementace nového systému motivace je navržený na 1. 7. 2014.

- A. Vedení společnosti, tedy manažer pobočky ve spolupráci s provozně – obchodním manažerem, musí schválit nový motivační systém, všechny postupy a cíle, kterých má být dosaženo včetně plánů realizace a rozpočtů.

Bude nutné vytvořit potřebné dokumenty: manuály a přehledy pro zaměstnance (např. souhrn nového mzdového ohodnocení, možnosti čerpání zaměstnaneckých výhod a další dokumenty vycházející z návrhu nového systému). Za tyto práce zodpovídá manažer prodejny ve spolupráci s asistentkou prodejny. Je také nutné zajistit spolupráci s externími firmami.

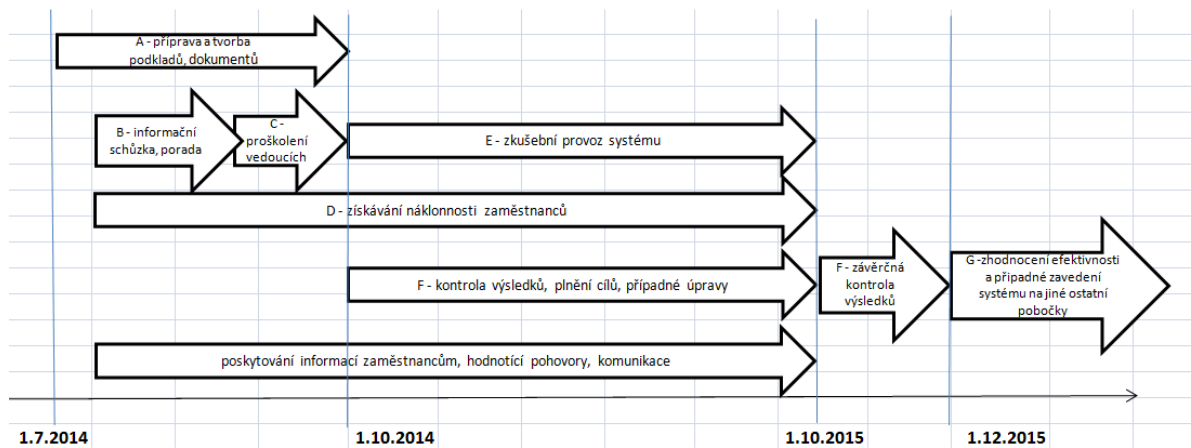
- B. Pokud je program schválený je nutné informovat všechny zaměstnance o změně motivačního systému. Je zapotřebí zorganizovat systém porad, na kterých bude postupně každý zaměstnanec o programu informován. Odpovědná osoba za svolání porad bude asistentka manažera, která ve spolupráci s vedením jednotlivých úseků vytvoří termíny porad. Porady povede manažer pobočky, popřípadě provozně – obchodní manažer. Tyto porady budou konané před nebo po směně zaměstnanců. Na firmě budou započítány tyto porady jako přesčasové hodiny, popřípadě firma poskytne zaměstnancům jinou kompenzaci.
- Pro co nejvyšší efektivnost nového programu je důležité, aby byly zaměstnancům poskytnuté všechny informace o novém systému odměňování a o vztahu těchto odměn na výkonnost pobočky. Musejí být zaměstnancům kompletně a komplexně vysvětlené všechny cíle a plány na plánované období.
- C. Vedoucí jednotlivých oddělení se zúčastní školení, které bude zaměřené na práci s týmem. Dále pak bude zapotřebí, aby manažer komunikoval a projednával s vedoucími oddělení pozitiva, problémy a změny, které se budou se zaváděním nového systému pojit. Bude zapotřebí naslouchat jejich připomínkám a přesvědčit je, že změna systému je pro dobro všech.
- D. Novinky někteří zaměstnanci neradi přijímají. Mají zažité určité pracovní návyky, které neradi mění. Je důležité přesvědčit zaměstnance o tom, že změna je nutná a že bude prospěšná nejen firmě, ale i jim samotným. Proto by bylo vhodné zapojit do implementace změn vedoucí a vlivné pracovníky, kteří jsou svým jednáním, vystupováním a komunikačními dovednostmi schopni přesvědčit zaměstnance o nutnosti a správnosti změn.
- E. Zavedení motivačního systému do zkušebního provozu. V rámci implementačního procesu je uvažována zkušební doba jeden rok. V průběhu této doby bude možné nejasnosti a problémy projednávat, řešit, zaznamenávat výsledky výkonnostních ukazatelů.
- F. Kontrola hodnot výkonnostních ukazatelů a plnění stanovených cílů v rámci navrženého motivačního systému podniku. Kontrolu bude provádět manažer pobočky. Kontroly budou pravidelné – měsíční a náhodné dle aktuálních potřeb. Součástí této fáze budou i hodnotící pohovory, které budou sloužit jako zpětná vazba na nově zavedený systém. Zaměstnanci tak budou moci vyjádřit své pocity, náměty, budou moci vyjádřit svůj názor, což povede zaměstnance k pocitu větší důležitosti. A to přispěje k vyšší motivaci. Manažer tak získá cenné informace, se

kterými bude moci dále pracovat a bude možné zdokonalovat systém. Hodnotící pohovory mohou probíhat rozhovory, na základě dotazníků, či projednáváním námitek na poradách.

- G. Po testovacím období je nutné zhodnotit, zda systém splňuje očekávání pobočky, zda je pobočka výkonnější a efektivnější. Pokud ano, tak plánuje firma zavést tento systém i na ostatní pobočky společnosti. Pokud se program neosvědčí, bude zapotřebí najít problematické oblasti systému a optimalizovat je. Zhodnocení bude probíhat sledováním a přepočítáváním podnikových ukazatelů výkonnosti uvedených v kapitole 6.

Přehled a harmonogram implementace by mohl vypadat následujícím způsobem:

Obrázek 5: Návrh implementace - harmonogram



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Odhad nákladů pro nový motivační systém

Odhad nákladů na nový motivační systém pro zaměstnance je uvedený v tabulce 34.

Tabulka 34: Porovnání odhadů nákladů na systém motivace (vyjádřeno v Kč)

Roční náklady pro jednotlivé pozice	optimistická - navržený systém	pesimistická - navržený systém	optimistická - současný systém	pesimistická - současný systém
• pokladní	669 912	552 636	585 600	528 000
• prodavač	3 866 994	2 888 076	3 040 015	2 760 332
• skladník	369 612	149 443	158 400	144 000
• vedoucí oddělení	1 212 540	918 360	1 004 868	920 294
roční náklady na vzdělání	40 000	40 000	0	0
náklady na mystery shopping	25 000	20 000	0	0
ostatní náklady - administrativa	10 000	10 000	0	0
celkové roční náklady	6 194 058	4 578 514	4 788 883	4 352 627
dodatečné náklady nového systému oproti současnému systému pro danou variantu	1 405 175	225 888		

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Náklady na zaměstnance jsou počítané jako počet pracovníků na dané pozici * 12 měsíců * hrubá mzda vypočtená v kapitole 7.1.3. Celkové roční náklady jsou součtem nákladů všech nákladů v tabulce pro danou variantu.

Náklady na vzdělání, na mystery shopping i na ostatní náklady jsou konzultované s manažerem pobočky a stanovené na základě jeho zkušeností a odhadu.

Optimistická varianta – navržený systém

- Tato varianta počítá s plněním plánu tržeb na 110,1%. Takové naplnění plánu tržeb označil manažer za optimistické.

Pesimistická varianta - navržený systém

- Tato varianta počítá s plněním plánu na méně než 100%.

Optimistická varianta - současný systém

- Tato varianta počítá s maximálně možnou dosažitelnou odměnou při současném nastavení systému motivace. Zaměstnanci mohou dostat odměnu ve výši 300 – 700 Kč (záleží na uvážení manažera), v případě, že bude plán splněn alespoň na 100% – dále není v odměně pro zaměstnance rozlišeno, na kolik procent by musel být plán tržeb splněn, aby zaměstnanec dosáhl na nejvyšší odměnu za výkonnost.

Pesimistická varianta – současný systém

- Tato varianta počítá s nejnižší možnou dosažitelnou odměnou při plnění plánu tržeb na méně než 100%.

8.1 Rizikové faktory plynoucí z implementace nového motivačního a pobídkového systému a návrh jejich ošetření

Každý nový systém s sebou přináší určitá rizika, tento systém není výjimkou. V této kapitole jsou popsána rizika, která by mohla nastat při implementaci navrženého motivačního systému. Jsou zde popsána i nápravná opatření, která by mohla zmírnit dopady těchto rizik.

Rizika plynoucí z implementace nového systému jsou:

1. Nepřizpůsobivost zaměstnanců vůči změnám.
2. Nepřesná interpretace systému zaměstnancům
3. Plánování cílů pro pobočku bude nereálné pro splnění.
4. Plánování cílů pro jednotlivá oddělení bude nereálné pro splnění.

Návrh opatření pro zmírnění rizik

Add 1) a 2)

Důležité je:

- Zajistit, aby zaměstnanec pochopil, že změny v motivačním systému jsou vázané na propojení výkonnostních cílů pobočky a na zvyšování spokojenosti zaměstnanců.
- Zajistit, aby byl systém motivace transparentní a dokázat zaměstnancům, že se nejedná o subjektivní hodnocení, které je založené na sympatiích.

Pro úspěšnou implementaci systému je důležité, aby manažer pobočky dokázal srozumitelně vysvětlit vedoucím zaměstnancům nový systém motivace, vysvětlit propojenost s cíli pobočky a propojenost s jejich odměňováním a následnou spokojeností. Manažer musí získat vedoucí oddělení na svoji stranu, proto aby pomohli manažerovi prosazovat, vysvětlovat a šířit pozitivním způsobem nastolené změny mezi zaměstnanci pobočky. Manažer musí zajistit také přesné předání informací ostatním zaměstnancům na pobočce. Zaměstnanci musí získat přesvědčení, že zaváděné změny jsou pro ně přínosem. Mít zaměstnance na své straně, je základ pozdějšího úspěchu.

Manažer by se měl aktivně podílet na tvorbě dokumentace, na poradách týkajících se nového systému a měl by být připravený odpovídat na otázky a připomínky zaměstnanců. Měl by být aktivní a jít příkladem.

Je důležité, aby manažer neustále hodnotil a kontroloval situaci na prodejně, zda se neobjevuje na pracovišti nějaký podnět, který by mohl vyústit v problém, konflikt nebo ignoraci nového systému.

Důležitým prvkem, který musí manažer rozvíjet je komunikace a neustálé zjišťování názorů od zaměstnanců – k tomu slouží hodnotící pohovory.

Transparentnost a objektivnost systému motivace by měla být zajištěná pomocí navrženého systému odměňování, popsaném v kapitole 7.1.1.

Fixní mzda - jasně definovaná pracovní smlouvou

Variabilní složka mzdy:

- Výkonová odměna – jasně stanovená dle plnění plánu tržeb
- Odměna za přesčasy – Jasně stanovená hodinová sazba za práci přesčas a jasně stanovený maximální počet přesčasových hodin, které budou proplacené
- Odměna ve svátek – jasně stanovená hodinová sazba při práci ve svátek
- Mystery shopping – hodnotí externí firma
- Kolektivní odměna – stanovená dle plánu tržeb za příslušné oddělení
- Osobní odměna – jediná složka mzdy, kde je částečně ponechaný prostor pro subjektivní hodnocení zaměstnance z pohledu manažera. Osobní odměnu je možné udělit v rozmezí 0–800Kč dle dané pozice. I zde je však stanovený mantinel.

Add 3) a 4)

Stanovení plánů je rozhodujícím prvkem pro systém odměňování pracovníků.

Důležitou roli zde hraje manažer prodejny, který projednává cíle pobočky s provozně – obchodním manažerem. Je zapotřebí nastavit takový plán tržeb, který bude motivující, bude vyžadovat vyšší výkony, ale zároveň bude dosažitelný.

Toto riziko není možné žádným jednoznačným pravidlem odstranit. Je potřeba průběžně provádět analýzu externího a interního prostředí, a na základě zjištěných faktorů aktualizovat a přizpůsobovat plány tržeb reálnému vývoji trhu.

Pokud bude dlouhodobě plán tržeb nadhodnocený, tak bude docházet k demotivaci zaměstnanců, jelikož nebudou schopni dosáhnout odměn za splnění plánu. Na druhou stranu, pokud bude plán dlouhodobě podhodnocený, zaměstnanci si uvědomí, že odměn za plnění plánu tržeb dosahují zaměstnanci bez problémů a opět může dojít k demotivaci. Výkonnost pobočky pak neporoste. Manažer pobočky je za výkonnost

zaměstnanců a pobočky zodpovědný, proto bude v jeho zájmu co nejefektivnější nastavení plánů tržeb.

Early Warning Signal – Signálem včasného varování pro nevhodně stanovenou výši plánu tržeb může být dlouhodobější plnění plánu na méně než 90% - může se jednat o období například tří po sobě jdoucích měsíců.

9 Závěr

Cílem diplomové práce bylo navrhnout motivační a pobídkový systém pro zaměstnance společnosti M. A. T. Group, s. r. o. podporující zvyšování výkonnosti podniku. Tento systém společnost plánuje v budoucnu aplikovat na největší pobočku společnosti, na pobočku Lochotínská Plzeň. Tato práce poslouží jako podklad či doporučení pro realizaci nového motivačního systému, které bude společnost v budoucnu zpracovávat.

V první části práce byla zjištěná současná situace podniku, její stabilita a podmínky pro realizaci dlouhodobých cílů a plánů. Byla zde použita metoda externí a interní analýzy podniku.

V dalších částech práce byla představená největší pobočka společnosti, na kterou má být v budoucnu aplikovaný optimalizovaný motivační systém. Zde byl popsán současný pobídkový a motivační systém. Následně byla provedená analýza pomocí dotazníkového šetření a pomocí rozhovoru s manažerem pobočky. Z této analýzy bylo možné vyvodit silné a slabé stránky současného motivačního systému. Slabé stránky byly hlavním podnětem pro navržení motivačního systému. Hlavními oblastmi, které byly vyhodnocené jako slabé, jsou systém hodnocení a odměňování zaměstnanců – převážně z důvodu neobjektivního a netransparentního hodnocení, dále pak možnost vzdělávání, komunikace a vztahy na pracovišti.

Nově navržený systém motivace má podpořit zlepšení ukazatelů výkonnosti pobočky a má přispět k dosahování jejích plánovaných cílů. Pro systém motivace byly navržené takové změny, které vedou ke zvýšení transparentnosti a objektivnosti systému hodnocení a odměňování zaměstnanců. Dále bylo navržené hodnocení a odměňování zaměstnanců na základě týmového výkonu, které by mohlo přispět ke zvyšování výkonů pobočky a vylepšování komunikace a vztahů na pracovišti. Tento způsob je vázaný na plnění plánů stanovených individuálně jednotlivým týmům.

Závěrem práce byl navržený plán implementace pro vytvořený systém motivace a byla zde identifikovaná rizika spojená s procesem implementace a také popsán návrh na jejich opatření.

Pokud se podaří vedení pobočky začlenit zaměstnance do nového systému motivace a zároveň se jim podaří přesvědčit je o smyslu tohoto systému, pak by se mohl stát nový systém opravdu motivujícím a mohl by skutečně vést ke zvýšení výkonnosti pobočky.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Demografické údaje (uvedeno v počtu obyvatel).....	17
Tabulka 2: Nominální průměrné mzdy	19
Tabulka 3: Největší dodavatelé firmy.....	21
Tabulka 4: Skupiny nejčastějších zákazníků	23
Tabulka 5: Vybrané údaje z finančních výkazů v tis. Kč	27
Tabulka 6: Čistý pracovní kapitál – ČPK v tis. Kč.....	28
Tabulka 7: ROE v %	28
Tabulka 8: ROS v Kč.....	28
Tabulka 9: ROA v %	29
Tabulka 10: Likvidita.....	30
Tabulka 11: Ukazatel aktivity	31
Tabulka 12: Ukazatel zadluženosti	31
Tabulka 13: Matice EFE	33
Tabulka 14: Matice IFE	34
Tabulka 15: Přehled zaměstnanců na pobočce Lochotínská Plzeň.....	38
Tabulka 16: Dosažené vzdělání zaměstnanců pobočky Lochotínská.....	39
Tabulka 17: Hlavní činnosti pracovních pozic	42
Tabulka 18: Přehled otevírací doby pobočky Lochotínská Plzeň.....	43
Tabulka 19: Otevírací doba jednotlivých poboček podniku	43
Tabulka 20: Přehled plnění tržeb v roce 2012	48
Tabulka 21: Přímá podřízenost zaměstnanců	54
Tabulka 22: Základní údaje z dotazníkového šetření	59
Tabulka 26: Ostatní zaměstnanecké výhody	67
Tabulka 27: Výroky – komunikace (uvedeno v %).....	68
Tabulka 28: Slabé a silné stránky současného motivačního a pobídkového systému	75
Tabulka 29: KPI – fluktuace zaměstnanců	77
Tabulka 30: Fluktuace zaměstnanců na pobočce za rok 2012.....	78
Tabulka 31: Důvody odchodu z práce pro rok 2012	79
Tabulka 32: KPI – počet reklamací	79
Tabulka 33: KPI – výše tržeb	80
Tabulka 34: Tržby pro rok 2012	80
Tabulka 35: Modelový výpočet měsíční mzdy (uvedeno v Kč).....	92

Tabulka 36: Varianty výpočtu mzdy při současném motivačním systému (uvedeno v Kč)	93
Tabulka 37: Porovnání odhadů nákladů na systém motivace (vyjádřeno v Kč)	99

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Mapa rozložení maloobchodů v ČR (v každém městě)	11
Obrázek 2: Porterův model pěti sil	20
Obrázek 3: Matice IE	35
Obrázek 4: Hierarchické uspořádání pobočky Lochotínská Plzeň	39
Obrázek 5: Návrh implementace - harmonogram.....	98

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Spokojenost zaměstnanců s prací (vyjádřená v %)	60
Graf 2: Nespokojenost zaměstnanců (uvedeno v %)	62
Graf 3: Důležitost aspektů v oblasti spokojenosti s prací (vyjádřená v %)	63
Graf 4: Ocenění práce – výroky (uvedeno v %)	65
Graf 5: Důležitost aspektů v oblasti ocenění práce (vyjádřená v %)	66
Graf 6: Důležitost současných zaměstnaneckých výhod (vyjádřená v %)	66
Graf 7: Důležitost aspektů v oblasti komunikace	69
Graf 8: Výroky v oblasti vztahů na pracovišti (uvedeno v %)	70
Graf 9: Důležitost aspektů v oblasti mezilidských vztahů (uvedeno v %)	71
Graf 10: Důležitost vztahů na pracovišti (uvedena v %)	71
Graf 11: Možnost vzdělávání (uvedeno v %)	72
Graf 12: Doporučil/a byste svým známým pracovat ve společnosti? (uvedeno v %)	73

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

apod. = a podobně

atd. = a tak dále

ČR = Česká republika

ČSH = Čistá současná hodnota

ČSÚ = Český statistický úřad

DOP = Doba obratu pohledávek

DOZ = Doba obratu závazků

EBIT = zisk před úroky a zdaněním

HV = hospodářský výsledek

ID = identifikace

ROA = Rentabilita aktiv

ROE = Rentabilita vlastního kapitálu

ROI = rentabilita dlouhodobě vloženého kapitálu

s. r. o. = společnost s ručením omezeným

tzn. = to znamená

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2009, 448 s., ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd., Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana., a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd., Praha: Grada Publishing a. s., 2003, 248 s., ISBN 80-247-0602-4

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd., Praha: Management Press, 2001, 367 s., ISBN 80-7261-033-3

ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. (a) *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vyd., Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 233 s. ISBN 80-86754-35-9

ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. (b) *Měření výkonnosti firem*. Praha: Eupress, 2005, 89 s., ISBN 80-86754-33-2

WÁGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praga: Grada Publishing, 2009, 248 s., ISBN 978-80-247-2924-4.

Elektronické zdroje:

Bozp info. [online] Bozpinfo – ochrana před riziky, 2013, Aktualizace 1.3.2013, [cit. 4.4.2013] Dostupné z: http://www.bozpinfo.cz/rady/otazky_odpovedi/ochrana_pred_riziky/dotaz102_05051128.html

Business center. (a) [online] Praha: Zákony, vyhlášky, nařízení vlády a jiné právní normy, 2013, Aktualizace 1.3.2013, [cit. 4.4.2013] Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>

Business center. (b) [online] Praha: zákoník práce – dovolená, 2013, Aktualizace 1.3.2013, [cit. 11.11.2013] Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony-zakonik-prace/cast9h2.aspx>

Business info. [online] Praha: Novela zákona o DPH, 2013, Aktualizace 1.1.2013, [cit. 4.4.2013] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/novela-zakona-o-dph-2013-27711.html>

Česká televize. [online] Praha: Obyvatelstvo, lidé, 2013, Aktualizace 4.3.2012, [cit. 4.4.2013] Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/103959-singer-cr-je-rychleji-rostouci-cast-v-pomaleji-rostouci-casti-sveta/>

Český statistický úřad. (a) [online] Praha: Obyvatelstvo, lidé, 2013, Aktualizace 20.2.2013, [cit. 1.3.2013] Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo-lide>

Český statistický úřad.(b) [online] Praha: Zaměstnanost, nezaměstnanost, 2013, Aktualizace 20.2.2012, [cit. 12.4.2013] Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost_nezamestnanost_prace

Český statistický úřad. (c) [online] Praha: Míra inflace, 2013, Aktualizace 20.2.2012, [cit. 12.4.2013] Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace

Finance. [online] Nepeněžní odměny mohou být nádherné, 2013, Aktualizace 21.11.2003, [cit. 10.9.2013] Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/33820-nepenezni-odmeny-mohou-byt-nadherne/>

Ipodnikatel. [online] Pohyblivá složka platu, 2013, Aktualizace 1.1.2011, [cit. 18.11.2013] Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/pohybliva-slozka-platu-nastroj-pro-motivaci-zamestnancu.html>

Justice. [online] Sbírka listin, 2013, Aktualizace 6.3.2013 [cit. 4.4.2013] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypisvypis?subjektId=isor%3a575377&typ=full&klic=80bhe>

Matgroup. (a) [online] O nás, 2013, Aktualizace 1.3.2013, [cit. 4.4.2013] Dostupné z: <http://www.matgroup.cz/>

Matgroup. (b) [online] Plzeň – Lochotínská – železářství, 2013, Aktualizace 1.3.2013, [cit. 4.4.2013] Dostupné z: <http://www.matgroup.cz/plzen-lochotinska-zelezarstvi>

Matgroup. (c) [online] Maloobchody, 2013, Aktualizace 1.3.2013, [cit. 4.4.2013] Dostupné z: <http://www.matgroup.cz/maloobchody>

Měření procesu. [online] KPI, 2013, Aktualizace 1.1.2010, [cit. 3.11.2013] Dostupné z: <http://www.mereniprocessu.cz/KPI-Key-performance-indicator.html>

Ministerstvo financí České republiky. [online] Výpis z registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES, 2013, Aktualizace 31.3.2013 [cit. 30.3.2013] Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=26367505&jazyk=cz&xml=1

Mpo. [online] Finanční analýzy podnikové sféry, 2013, Aktualizace 1.3.2013 [cit. 21.4.2013] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument120082.html>

Výzkumný úřad práce a sociálních věcí. [online] Manuál, 2013, Aktualizace 1.1.2007, [cit. 2013-11-17] Dostupné z: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>

Ostatní zdroje

Interní zdroje podniku – poskytnuté informace od manažera pobočky Lochotínská a majitele společnosti, 2013, Plzeň

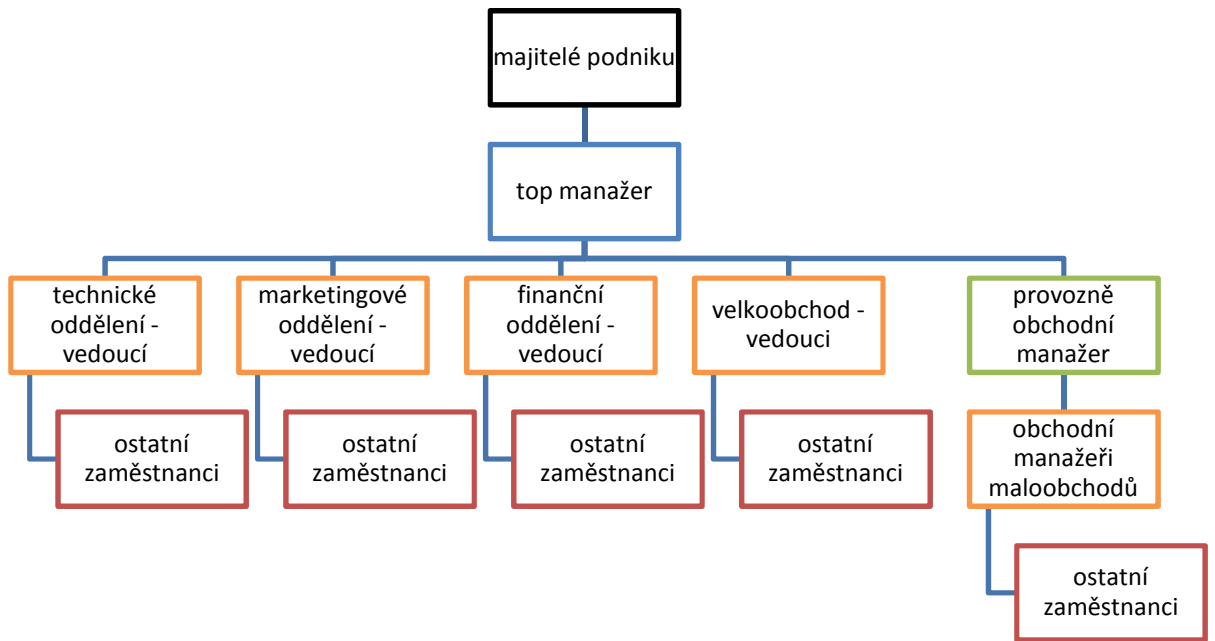
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Zjednodušená organizační struktura firmy M. A. T. Group, s. r. o.

Příloha B: Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Příloha C: Výsledky dotazníkového šetření

Příloha A: Zjednodušená organizační struktura firmy M. A. T. Group, s. r. o.



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Příloha B: dotazník spokojenosti zaměstnanců s prací

Prosím o vyplnění následujícího dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro zjištění spokojenosti zaměstnanců. Dotazník je zcela anonymní. U otázek prosím vyberte jednu variantu z odpovědí, pokud nebude uvedeno jinak. Děkuji.						
A	Základní údaje					
1	Pohlaví:	M	Ž			
2	Věk:	18 – 30	31 – 54	55 +		
3	Vzdělání:	ZŠ	SŠ	SŠ s mat.	VŠ	
4	Oddělení ve kterém pracujete:					
5	Jak dlouho ve společnosti pracujete?	0 – 1	1 – 5	5 – 10	10 – a více	
B	Spokojenost zaměstnanců s prací					
6	Jak byste vyjádřil svojí spokojenost s následujícími aspekty? Poté ještě na stupnici 1 – 4 označte číslem důležitost jednotlivých aspektů pro vás osobně: (1- určitě nedůležitý, 2 – spíše nedůležitý, 3- spíše důležitý, 4 - určitě důležitý)					
	• jistota zaměstnání	rozhodně spokojený	spíše spokojený	spíše nespokojený	rozhodně nespokojený	
		1	2	3	4	
	• zajímavost práce	rozhodně spokojený	spíše spokojený	spíše nespokojený	rozhodně nespokojený	
		1	2	3	4	
	• pracovní doba ve všední den	rozhodně spokojený	spíše spokojený	spíše nespokojený	rozhodně nespokojený	
		1	2	3	4	
	• pracovní doba o víkendu	rozhodně spokojený	spíše spokojený	spíše nespokojený	rozhodně nespokojený	
		1	2	3	4	
	• pracovní prostředí	rozhodně spokojený	spíše spokojený	spíše nespokojený	rozhodně nespokojený	
		1	2	3	4	
	• vybavení pracovního zázemí	rozhodně spokojený	spíše spokojený	spíše nespokojený	rozhodně nespokojený	
		1	2	3	4	
	• pevné platové ohodnocení	rozhodně spokojený	spíše spokojený	spíše nespokojený	rozhodně nespokojený	
		1	2	3	4	
	• osobní ohodnocení	rozhodně spokojený	spíše spokojený	spíše nespokojený	rozhodně nespokojený	
		1	2	3	4	
	• výkonnostní ohodnocení	rozhodně spokojený	spíše spokojený	spíše nespokojený	rozhodně nespokojený	
		1	2	3	4	

	• odměňování za přesčasy	rozhodně spokojený	spíše spokojený	spíše nespokojený	rozhodně nespokojený
		1	2	3	4
	• zaměstnanecké výhody	rozhodně spokojený	spíše spokojený	spíše nespokojený	rozhodně nespokojený
		1	2	3	4
	• vztahy mezi zaměstnanci v oddělení	rozhodně spokojený	spíše spokojený	spíše nespokojený	rozhodně nespokojený
		1	2	3	4
	• vztahy mezi zaměstnanci mezi jednotlivými odděleními	rozhodně spokojený	spíše spokojený	spíše nespokojený	rozhodně nespokojený
		1	2	3	4
	• vztahy s přímým nadřízeným	rozhodně spokojený	spíše spokojený	spíše nespokojený	rozhodně nespokojený
		1	2	3	4
	• Možnost vzdělávání a rozvoje	rozhodně spokojený	spíše spokojený	spíše nespokojený	rozhodně nespokojený
		1	2	3	4
C	Ocenění a hodnocení práce				
	Odpovězte na následující výroky:				
7	Znám způsob pro stanovení mého platového ohodnocení	rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
8	Hodnocení mé práce je objektivní	rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
9	Hodnocení mé práce je jasné (transparentní)	rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
10	Označte číslem 1 – 4 důležitost jednotlivých aspektů pro vás osobně: (1- určitě nedůležitý, 2 – spíše nedůležitý, 3- spíše důležitý, 4 - určitě důležitý)				
	• Přesné informace o stanovení mzdy	1	2	3	4
	• Objektivní hodnocení	1	2	3	4
	• Transparentnost hodnocení	1	2	3	4
11	Jaké zaměstnanecké výhody byste využíval/a navíc oproti současným? (možné označit žádnou nebo více odpovědí)	Dovolená navíc			
		Stravenky			
		Jazykové kurzy			
		Mobilní telefon včetně tarifu			

		Penzijní připojištění			
		Rekreační centra			
		13. Plat			
		Zaměstnanecké půjčky			
		jiné.....			
12	Za jak důležité pro Vás považujete současné zaměstnavatelem poskytované zaměstnanecké výhody? (1- určitě nedůležitý, 2 – spíše nedůležitý, 3– spíše důležitý, 4 – určitě důležitý)				
	• příspěvek na stravování	1	2	3	4
	• teambuildingové akce	1	2	3	4
	• sleva na vstupenky FC VP	1	2	3	4
	• zvýhodněný nákup na zboží v maloobchodě	1	2	3	4
D	Komunikace, informovanost				
	Odpovězte na následující výroky:				
13	Mohu se na nadřízeného kdykoliv s čímkoli obrátit	rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
14	Myslím si, že nadřízený jedná spravedlivě se zaměstnanci	rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
15	Myslím si, že naše oddělení je dobře řízeno	rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
16	Můj nadřízený se zajímá o názory a nápady pracovníků	rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
17	Mohu se ozvat, pokud mám jiný názor	rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
18	Informace, které potřebuji, mám včas	rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
19	Jsem informován o cílech společnosti	rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
20	Označte číslem 1 – 4 důležitost jednotlivých aspektů pro vás osobně: (1- určitě nedůležitý, 2 – spíše nedůležitý, 3- spíše důležitý, 4 - určitě důležitý)				
	• Včasné informace	1	2	3	4
	• Zájem o mé názory	1	2	3	4
	• Spravedlivý vedoucí	1	2	3	4
	• Komunikace na pracovišti	1	2	3	4
E	Mezilidské vztahy				
	Odpovězte na následující výroky:				
21	Spolupracovníci v oddělení jsou ochotni mi pomoci s prací v případě potřeby	rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím

22	Pracovníci z jiných oddělení jsou ochotni mi pomoci s prací v případě potřeby	rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
23	Se spolupracovníky z oddělení si často vyměňujeme informace, které mi pomáhají s výkonem práce	rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
24	Pracovní prostředí je konfliktní	rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
25	Označte číslem 1 – 4 důležitost jednotlivých aspektů pro vás osobně: (1- určitě nedůležitý, 2 – spíše nedůležitý, 3- spíše důležitý, 4 - určitě důležitý)				
	• Ocenění od mých spolupracovníků	1	2	3	4
	• Ocenění od mého nadřízeného	1	2	3	4
	• Stablní kolektiv na oddělení	1	2	3	4
F	Vzdělávání				
	Odpovězte na následující výroky:				
26	Mám možnost se vzdělávat v rámci podniku	rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
27	Chtěl bych se vzdělávat a rozšiřovat znalosti v oboru	rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
G	Vztah k organizaci				
28	Doporučil/a byste svým známým práci ve společnosti M.A.T. Group, s. r. o. ?	rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
29	Změnil/a byste něco v podniku? Pokud ano co?				
30	Existuje v současné době něco, co by vás vedlo k odchodu z pobočky?				

Zdroj: vlastní zpracování, 2013 dle Výzkumný ústav práce a sociálních věcí

Příloha C: Výsledky dotazníkového šetření

Vysvětlivky: L = pobočka Lochotínská; Z = pobočka Zábělská; L+Z = součet

Spokojenost s prací	L.				Z.				Celkem (L+Z)			
	RS	SS	SN	RN	RS	SS	SN	RN	rozhodně spokojený (RS)	spíše spokojený (SS)	spíše nespokojený (SN)	rozhodně nespokojený (RN)
Spokojenost s následujícími aspekty byste vyjádřil/a jako:												
jistota zaměstnání	4	13	9	2	2	11	7	1	6	24	16	3
zajímavost práce	3	10	14	1	2	7	11	1	5	17	25	2
pracovní doba ve všední den	3	16	7	2	5	12	3	1	8	28	10	3
pracovní doba o víkendu	2	7	15	4	4	10	6	1	6	17	21	5
pracovní prostředím	4	14	7	3	2	11	8	0	6	25	15	3
vybavení pracovního zázemí	8	18	1	1	6	11	3	1	14	29	4	2
pevné platové ohodnocení	1	5	16	6	2	4	12	3	3	9	28	9
osobní ohodnocení	1	6	16	5	1	5	11	4	2	11	27	9
výkonnostní ohodnocení	3	6	15	4	1	6	11	3	4	12	26	7
odměňování za přesčasy	0	5	12	11	0	4	12	5	0	9	24	16
zaměstnanecké výhody	6	10	10	2	2	10	8	1	8	20	18	3
vztahy mezi zaměstnanci v oddělení	6	13	7	2	4	11	6	0	10	24	13	2
vztahy mezi zaměstnanci mezi jednotlivými odděleními	4	10	12	2	2	8	10	1	6	18	22	3
vztahy s přímým nadřízeným	3	11	11	3	2	8	9	2	5	19	20	5
Možnost vzdělávat se	3	5	12	8	2	6	8	5	5	11	20	13

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Důležitost aspektů spokojenosti	L.				Z.				L.+ Z.			
Označte číslem 1 – 4 důležitost jednotlivých aspektů pro vás osobně: (1- určitě nedůležitý, 2 – spíše nedůležitý, 3- spíše důležitý, 4 - určitě důležitý)	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
jistota zaměstnání	1	3	13	11	1	2	10	8	2	5	23	19
zajímavost práce	1	15	9	3	1	10	8	3	2	25	17	6
pracovní doba ve všední den	2	10	11	5	3	8	8	2	5	18	19	7
pracovní doba o víkendu	2	8	13	5	3	5	10	3	5	13	23	8
pracovní prostředí	3	7	12	6	1	8	9	3	4	15	21	9

vybavení pracovního zázemí	2	13	9	4	3	7	8	3	5	20	17	7
pevné platové ohodnocení	0	1	20	7	0	1	10	10	0	2	30	17
osobní ohodnocení	0	3	17	8	0	3	11	7	0	6	28	15
výkonnostní ohodnocení	1	2	15	10	0	4	11	6	1	6	26	16
odměňování za přesčasy	0	9	13	6	1	5	10	5	1	14	23	11
zaměstnanecké výhody	1	2	13	12	0	3	11	7	1	5	24	19
vztahy mezi zaměstnanci v oddělení	0	7	13	8	1	5	10	5	1	12	23	13
vztahy mezi zaměstnanci mezi jednotlivými odděleními	2	7	12	7	2	6	9	4	4	13	21	11
vztahy s přímým nadřízeným	0	7	13	8	1	5	10	5	1	12	23	13
možnost vzdělávání a rozvoje	2	11	12	3	1	5	13	2	3	16	25	5

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Ocenění práce	L.				Z.				L. + Z.			
Znám způsob pro stanovení mého platového ohodnocení	4	13	8	3	4	9	6	2	8	22	14	5
Ohodnocení mé práce je objektivní	2	5	14	7	1	3	11	6	3	8	25	13
Hodnocení mé práce je jasné (transparentní)	2	4	16	6	1	3	11	6	3	7	27	12
Jaké zaměstnanecké výhody byste využíval/a navíc oproti současným? (možné označit více odpovědí)												
• Dovolená navíc	25				20							
• Stravenky	12				16							
• Jazykové kurzy	5				11							
• Mobilní telefon včetně tarifu	10				9							
• Penzijní připojištění	6				3							
• Příspěvek na bydlení	15				6							
• Rekreační centra	7				9							
• 13. Plat	28				21							
• Zaměstnanecké půjčky	8				5							
• jiné.....												
Za jak důležité pro Vás považujete zaměstnavatelem poskytované zaměstnanecké výhody?												
příspěvek na stravování	4	7	10	7	2	5	9	5	6	12	19	12
teambuildingové akce	4	8	12	4	1	6	10	4	5	14	22	8
sleva na vstupenky FC VP	8	11	6	3	6	12	2	1	14	23	8	4
zvýhodněný nákup na zboží v maloobchodě	1	2	10	15	0	2	11	8	1	4	21	23
• Přesné informace o stanovení mzdy	2	5	13	8	1	5	8	7	3	10	21	15
• Objektivní hodnocení	2	4	14	8	1	4	11	5	3	8	25	13
• Transparentnost hodnocení	0	2	13	13	1	4	8	8	1	6	21	21

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Komunikace	L.				Z.				L. + Z.			
Mohu se na nadřízeného kdykoliv obrátit	4	14	8	2	2	12	6	1	6	26	14	3
Nadřízený jedná spravedlivě se zaměstnanci	3	12	9	4	1	10	9	1	4	22	18	5
Myslím si, že naše oddělení je dobře řízeno	4	12	8	4	2	11	6	2	6	23	14	6
Můj nadřízený se zajímá o názory a nápady pracovníků	3	10	10	5	2	8	10	1	5	18	20	6
Mohu se ozvat pokud mám jiný názor	3	8	13	4	2	8	9	2	5	16	22	6
Informace, které potřebuji mám včas	3	7	12	6	1	5	9	6	4	12	21	12

Jsem informován o cílech společnosti	2	12	12	2	2	8	10	1	4	20	22	3
Označte číslem 1 – 4 důležitost jednotlivých aspektů pro vás osobně: (1- určitě nedůležitý, 2 – spíše nedůležitý, 3- spíše důležitý, 4 - určitě důležitý)												
• Včasné informace	3	4	14	7	2	4	10	5	5	8	24	12
• Zájem o mé názory	3	9	9	4	2	7	10	2	5	16	19	6
• Spravedlivý vedoucí	1	2	13	12	1	2	11	7	2	4	24	19
• Komunikace na pracovišti	2	6	11	9	3	5	7	6	5	11	18	15

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Mezilidské vztahy	L.				Z.				L. + Z.			
Označte odpověď u následujících výroků:	RA	SA	SN	RN	RA	SA	SN	RN	rozhodně souhlasím (RS)	spíše souhlasím (SS)	spíše nesouhlasím (SN)	rozhodně nesouhlasím (RN)
Spolupracovníci v oddělení jsou ochotni mi pomoci s prací v případě potřeby	4	12	9	3	1	11	8	1	5	23	17	4
Pracovníci z jiných oddělení jsou ochotni mi pomoci s prací v případě potřeby	2	9	13	4	2	9	8	2	4	18	21	6
Se spolupracovníky si často vyměňují informace, které mi pomáhají s výkonem práce	6	12	8	2	4	10	5	2	10	22	13	4
Pracovní prostředí je konfliktní	1	12	14	1	2	8	10	1	3	20	24	2
Označte číslem 1 – 4 důležitost jednotlivých aspektů pro vás osobně: (1- určitě nedůležitý, 2 – spíše nedůležitý, 3- spíše důležitý, 4 - určitě důležitý)												
• Ocenění od spolupracovníků	3	11	10	4	1	9	9	2	4	20	19	6
• Ocenění od nadřízeného	3	8	12	5	1	7	11	2	4	15	23	7
• Stálost kolektivu na oddělení	2	7	13	6	1	4	12	4	3	11	25	10

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Vzdělávání a rozvoj	L.				Z.				L. + Z.			
Označte odpověď u následujících výroků:	RS	SS	SN	RN	RS	SS	SN	RN	rozhodně souhlasím (RS)	spíše souhlasím (SS)	spíše nesouhlasím (SN)	rozhodně nesouhlasím (RN)
Mám možnost se vzdělávat v rámci podniku	1	6	13	8	2	5	10	4	3	11	23	12
Chtěl bych se vzdělávat a rozšiřovat znalosti v oboru	3	12	8	2	3	10	6	2	6	22	14	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Abstrakt

DOLEŽALOVÁ, Markéta. *Implementace pobídkového a motivačního systému výkonnosti do projektu zvyšování výkonnosti podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 113 s., 2013

Klíčová slova: motivace, systém odměňování, výkonnost

Hlavním tématem a cílem diplomové práce je navrhnout motivační systém ve společnosti M. A. T. Group, s. r. o. podporující zvyšování výkonnosti podniku. Motivační systém je navržený pro největší pobočku společnosti, konkrétně pobočku Lochotínská Plzeň.

V úvodu práce je představená a charakterizovaná společnost M. A. T. Group, s. r. o. Následně je představená pobočka Lochotínská Plzeň včetně popisu jejího současného motivačního a pobídkového systému. Následuje analýza současného motivačního a pobídkového systému pobočky, ze které vyplynuly silné a slabé stránky současného systému motivace. Analýza je provedená pomocí dotazníkového šetření a pomocí rozhovoru s manažerem pobočky.

Další část práce je věnovaná návrhu systému motivace, který má přispět k zvyšování výkonnosti pobočky. Návrh vychází ze slabých stránek zjištěných analýzou současného systému motivace.

Závěrem práce je navržený plán implementace pro nově vytvořený systém. Jsou zde identifikovaná rizika spojená s procesem implementace a také je v této části popsán návrh na jejich opatření.

Abstract

DOLEŽALOVÁ, Markéta. Motivational and incentive system of efficiency implementation into the project of improving company performance. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics ZČU in Pilsen, 113 s., 2013

Keywords: motivation , reward systems , performance

The main theme and aim of the thesis is to design an incentive system in M. A. T. Group, Ltd. which will increase business performance. Incentive system is designed for the largest branch of the company which is called Lochotínská Plzeň .

In the first part of the thesis is presented and characterized the main information about M. A. T. Group, Ltd. company. The next part of thesis describes the branch Lochotínská Plzeň, including a description of current incentive system. The following part is about analysis of current incentive system of the branch, which shows the strengths and weaknesses of the current system of motivation. Used methods for analysing were questionnaire and interview with a branch manager.

Another part introduces a design of incentive system. The System is aimed to improving the performance of the branch. The proposal is based on the weaknesses identified by analyzing the current system of motivation.

The final part of thesis contains implementation of the new created system. In this part are identified the risks associated with the implementation process and there is also described a proposal for their elimination.