

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Motivace zaměstnanců v organizaci

The Motivation of Employees at an Organization

Lucie Horská

Cheb 2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie HORSKÁ**
Osobní číslo: **K10B0101K**
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná ekonomika**
Název tématu: **Motivace zaměstnanců v organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra financí a účetnictví**

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

1. Zpracujte úvodní teoretickou část bakalářské práce.
2. Analyzujte problematiku motivování zaměstnanců u vybraného podniku.
3. Navrhněte opatření k překonání slabých stránek zjištěných ve SWOT analýze.
4. Zpracujte vlastní návrh motivačního programu pro vybraný podnik.

Rozsah grafických prací:

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

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

Seznam odborné literatury:

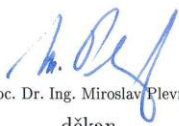
- **BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.** *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3
- **KOUBEK, J.** *Personální práce v malých podnicích*. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4
- **MAYEROVÁ, M.** *Personální management*. Plzeň : ZČU, 1998. ISBN 80-7082-394-1

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.**

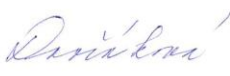
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **4. května 2012**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
vedoucí katedry

V Chebu dne 30. listopadu 2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Motivace zaměstnanců v organizaci“

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

V Chebu, dne 04.05.2012



Poděkování

Dovoluji si na tomto místě poděkovat vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D. za odborné vedení a motivování k výslednému cíli.

Lucie Horská

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD | 7 |
| 1 TEORETICKÁ ČÁST | 9 |
| 1.1 MOTIVACE A MOTIVOVÁNÍ | 9 |
| 1.2 TEORIE MOTIVACE | 11 |
| 1.2.1 Obecné teorie motivace..... | 11 |
| 1.2.2 Motivace k pracovní činnosti | 13 |
| 1.2.3 Teorie motivace pracovního jednání..... | 16 |
| 1.3 STIMULACE V PROCESU PRACOVNÍ MOTIVACE..... | 20 |
| 1.4 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU | 24 |
| 2 PRAKTICKÁ ČÁST BAKALÁŘSKÉ PRÁCE..... | 26 |
| 2.1 HISTORIE PODNIKU | 26 |
| 2.2 SOUČASNÁ SITUACE | 27 |
| 2.3 PODNIK Z CELKOVÉHO POHLEDU | 28 |
| 2.3.1 Pracovní pozice a náplň práce zaměstnanců | 28 |
| 2.3.2 Motivační nástroje používané v daném podniku | 30 |
| 2.3.3 SWOT analýza podniku..... | 32 |
| 2.4 MOTIVACE OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ JAKO KLÍČOVÝCH PRACOVNÍKŮ..... | 34 |
| 2.4.1 Specifikace pracovní skupiny OZ..... | 34 |
| 2.4.2 Systém práce OZ | 37 |
| 2.4.3 Přehled motivačních prostředků OZ..... | 38 |
| 2.4.4 Penalizace OZ..... | 41 |
| 2.4.5 Závěrečné konstatování týkající se motivačních prostředků OZ..... | 42 |
| 2.5 DOTAZNÍK PRO OBCHODNÍ ZÁSTUPCE..... | 43 |
| 2.5.1 Struktura dotazníku..... | 43 |
| 2.5.2 Analýza dotazníku | 44 |
| 2.6 VÝSLEDEK ANALÝZY DOTAZNÍKU PRO OZ..... | 53 |
| 2.7 NÁVRH OPATŘENÍ PODNIKU | 54 |
| 2.7.1 Interní podpora OZ podnikem..... | 54 |
| 2.7.2 Externí forma podpory OZ..... | 55 |
| 3 ZÁVĚR PRÁCE..... | 58 |
| SEZNAM TABULEK..... | 59 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | 59 |
| SEZNAM GRAFŮ | 59 |
| PŘEHLED POUŽITÝCH ZKRATEK | 59 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 60 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 62 |

ÚVOD

S motivací coby hnacím motorem veškerého lidského chování a bytí, se lze setkávat jak v běžném každodenním životě, tak v souvislosti se samotnou pracovní činností jako prostředkem umožňující ekonomickou soběstačnost, seberealizaci a sebeaktualizaci jedince. Na první pohled se může zdát, že motivaci v pracovním procesu představují zejména peníze, ekonomické hledisko pracovní činnosti jako nejdůležitější faktor lidského snažení můžeme spatřovat za všeobecně známým tvrzením „Peníze hýbou světem“, ovšem, jak tvrdí klasik:

„Kdo chce hýbat světem, musí pohnout nejdříve sám sebou.“

Sokrates¹

Motivaci si ale nelze představovat zjednodušeně jen skrze finanční faktory, což dokazuje i nespočet vědců, kteří se tímto tématem zabývali, kdy každý z nich přispěl nějakým novým poznatkem, přístupem a výstupem jejich práce byly teorie ověřované a dokazované v praxi. Ve snaze vysvětlit podstatu motivace je těžké vybrat ten neúčinnější a nejefektivnější přístup nebo názor, neboť podstatu problematiky vystihuje většinou kombinace více faktorů (vnějších i vnitřních) a nic není tak jednoduché, jak by se mohlo na již zmíněný, první – peněžní pohled – zdát.

V této bakalářské práci se autorka zabývala motivací zaměstnanců v organizaci, kterou je v tomto případě firma, v níž je jediný majitel na pozici ředitele. Jedná se o malý podnik, který nemá personální útvar ani specializovaného personalistu (Koubek, s. 13), a personální řízení je vedle dalších provozních činností v kompetenci obchodní ředitelky. Motivační program podniku jako souborný dokument chybí, jeho absencí se dosud nikdo nezabýval a případné přínosy nebyly zatím brány v potaz.

Zamyšlením se nad motivací v pracovním procesu chtěla autorka práce najít odpovědi na otázky, které si dává nejen manažer, ale i běžný pozorovatel fungujícího podniku - co motivuje zaměstnance k pracovní činnosti, zejména k takové, která je žádoucí ze

¹ Citáty slavných osobností. *Výroky, myšlenky, přísloví a aforismy* [online]. [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://citaty.net/autori/sokrates/?page=3>

strany zaměstnavatele, jaké motivy, podněty směřují jednotlivce k určitému cíli a jak moc o jeho dosažení usiluje. Co podporuje pracovníka k lepšímu výkonu a jak lze ze strany podniku výkon ovlivnit tak, aby odpovídal představám a potřebám daného podniku.

V teoretické části této práce bylo nutné nejdříve nadefinovat a seznámit se základními prvky a nástroji oblasti motivace, od základních pojmů motivace přejít k obecným teoriím motivace a následně k motivaci pracovní činnosti tak, aby bylo možno tyto teoretické poznatky, po jejich pochopení převzít a aplikovat na příkladě dané konkrétní firmy.

V praktické části seznamuje autorka čtenáře s firmou od jejího založení až po současnost, vymezuje jednotlivé pracovní skupiny zaměstnanců a popisuje stimuly pracovní činnosti nejdříve z pohledu podniku jako celku. V další části své práce se pak autorka zaměřuje na konkrétní pracovní skupinu obchodních zástupců jako na skupinu nejproduktivnější, s nejlépe kvantifikovatelnými výsledky. Autorka, na základě dotazníkového šetření, analyzuje současnou situaci motivačních prvků ve firmě na dané pracovní skupině tak, aby bylo možno vytipovat problematické aspekty činnosti podniku, nalézt nedostatky fungování motivátorů a stimulů. Zaměřením se na zvýšení efektivity těchto podnikových stimulů se pokusí najít řešení, které by zajistilo odstranění zjištěných negativ tak, aby výsledek tohoto šetření splňoval požadavky a očekávání jak zaměstnanců, tak zaměstnavatele.

Cílem bakalářské práce Motivace zaměstnanců v organizaci je, na základě teoretických poznatků, zanalyzovat a zhodnotit, jakým způsobem jsou zaměstnanci firmy motivováni, zjistit problematické stránky existující motivace ze strany podniku a provést návrh opatření, spočívající v odstranění zjištěných sporných bodů analýzy tak, aby byla zajištěna nejen náprava stávající situace, ale také vyšší efektivita, motivovanost a provázanost cílů jednotlivých pracovníků a celého podniku v jejich další činnosti.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 MOTIVACE A MOTIVOVÁNÍ

„Motivaci člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměřují jeho jednání a prožívání.“²

Motivace je složitý proces, kterému se věnuje velké množství navzájem se prolínajících vědních oborů, poznatky jsou předávány od jedné vědní disciplíny k druhé, od prvotní psychologie jsou výsledky zkoumání přejímány a rozšiřovány do různých oborů pracovních činností – např. v oblasti managementu se týká způsobů a přístupů v řízení podniku a vedení lidí, v personalistice a řízení lidských zdrojů zase forem hodnocení a odměňování.

Samotný pojem „motivace“ je latinského původu a obecným označením pro všechny vnitřní podněty vedoucí k určitému jednání. Z pohledu psychologie lidského chování nám dává motivace určitou jednotu a význam a spolu s kognitivními procesy strukturuje pohyby tak, aby vykazovaly smysluplné aktivity (Nakonečný, 1992, s. 10), dle jiné definice „*pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy*“³, jejichž působení se projevuje motivovaným jednáním. Činnost člověka je motivy nejen směřována, ale i vzbuzována a ve stavu bdělosti udržována (Bedrnová, Nový, 1998, s. 221).

Motiv je ústředním pojmem motivačních teorií, je to každá vnitřní pohnutka, která podněcuje, aktivizuje jednání člověka (Bedrnová, Nový, 1994, s. 185).

Kromě motivů lze hovořit o **potřebách**, jako o stavech nedostatku, vedoucích k uspokojení těchto potřeb a projevujících se aktivitami jedince. Aktivita vyvolaná potřebou, vede k uspokojení cíle, tj. zaměření se na dosažení určitého finálního psychického stavu, přičemž neuspokojením potřeby např. v důsledku nějaké překážky,

² BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu v podniku*, 1. vydání, Praha: Prospektrum, 1994, citace s. 183.

³ BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*, 1. vydání, Praha: Management Press, 1998, citace s. 221.

vzniká frustrace (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 135) a deprivace (Bedrnová, Nový, 1998, s. 231).

Celý motivační proces tedy může být vyvolán určitou skutečností, předmětem, událostí – **incentivem** (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 135), jako exogenním podnětem aktivujícím určitý motiv nebo endogenním, vnitřním **impulsem**.

Motivy lze dělit na cílové, terminální, působící až do doby dosažení cíle nebo na motivy instrumentální, při nichž se u člověka projevuje zájem o určitou oblast (Bedrnová, Nový 1998, s. 222). V psychice člověka zpravidla působí několik, dokonce i celý soubor motivů, které mohou mít shodný, ale také zcela opačný směr, rozdílnou intenzitu a perzistenci. Motivy působící stejným směrem se vzájemně posilují a podporují tak vznik motivované činnosti a naopak motivy protikladné mohou celou motivovanou činnost narušovat, případně až znemožňovat (Bedrnová, Nový, 1998, s. 222-223).

Určité jednání člověka je vyvoláno buď vlivem již zmíněných vnitřních pohnutek – **motivů** nebo vlivem vnějších podnětů – **stimulů**, přičemž obojí může na člověka působit současně (Plamínek, 2010, s. 14). Jestliže je vyvolávána ochota něco udělat pomocí vnějších stimulů – proces se nazývá **stimulace** – a princip je zcela jednoduchý (Plamínek, 2010, s. 15), neboť dokud je vyplácena odměna a působí stimuly, lze očekávat, že bude vykonávána požadovaná činnost. Kdežto při motivování samotném, hraje důležitou roli vnitřní svět motivovaného člověka, jeho motivy. Vykonávaná práce takového jedince pak může probíhat i bez vnějších podnětů. Práce člověka baví, odpovídá jeho představám, naplňuje jej a je pro něho důležitá.

„Motivování je vnějšími prostředky (motivátory) navozovaný proces motivace“⁴, který je uplatňován různými manažerskými technikami a přístupy, mající za úkol pozitivně a negativně sankcionovat potřebné a nepotřebné výsledky pracovního jednání jedince v organizaci (hovoříme-li o motivování pracovních činností).

Stimulaci lze proto považovat za jednodušší, nižší předstupeň motivace, protože lze použít tam, kde není nutný samostatný výkon pracovníka a lze provádět stálou kontrolu.

⁴ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*, 1. vydání, Praha: Management Press, 1992, 258 s., ISBN 80-85603-01-2, citace s. 10.

1.2 TEORIE MOTIVACE

1.2.1 Obecné teorie motivace

V rámci psychologie se lze setkat s celou řadou teorií motivace, v nichž se různými způsoby a z mnoha hledisek autoři snaží o pochopení obecné motivace lidského jednání. Stručný přehled základních výkladových modelů motivace lidského jednání uvádí ve své práci Psychologie a sociologie řízení autoři Bedrnová, Nový, 1994, s. 193–196:

Homeostatická teorie motivace lidského jednání, jejíž základy položil fyziolog W. B. Cannon, vychází z homeostázy neboli vnitřní rovnováhy organismu, při jejímž narušení vzniká napětí, vyvíjející vnitřní tlak na jedince a podstata motivace této teorie spočívá ve využití poznávacích funkcí a zkušeností organismu, v zaměření se na jednání určitým směrem, s cílem uspokojit příslušnou potřebu. Model je ale možno použít jen pro některé formy lidského jednání, vztahuje se k motivům, které mají organický charakter.

Hédonistický výklad motivace lidského jednání zdůrazňuje význam emocí v životě člověka, a vychází z předpokladu, že veškerá lidská činnost směřuje k jedinému: dosažení slasti (motivy pozitivní) a vyhnutí se strasti (motivy negativní). Omezené použití této teorie vyplývá z konstatování, že v jednání člověka vystupuje do popředí spíše sledovaný cíl a obsah jednání. Nejvýznamnějším představitelem této teorie je D. C. McClelland.

Aktivační teorie motivace je založena na pobídce, jako základním motivačním činiteli z vnějšího prostředí, který člověka aktivuje a orientuje, má silový účinek. Jednání člověka je ovlivňováno silou očekávání úspěšného výkonu a stupněm uspokojení, prožitku, když je dosaženo cíle. Tuto metodu lze využít pro výklad těch forem jednání, které jsou provázeny touhou člověka po uplatnění a touhou po moci.

Kognitivní modely motivace jsou založeny na skutečnosti, že poznávací děje mají motivační účinky a připravenost člověka k určitému typu reakce souvisí právě s tímto poznáváním. V této teorii se setkáváme s více přístupy, které se opírají o pojmy jako vztahový rámec, kognitivní kontrola, mentální připravenost a disonance, a z těchto pojmů vychází různé přístupy.

Humanistické modely motivace lidského jednání, z nichž nejvýraznější je Teorie hierarchie potřeb a jejich uspokojení Abrahama Maslowa, který označil dva druhy sil v každé lidské bytosti: první skupina sil vychází ze strachu o bezpečí a táhne člověka

zpět, druhá skupina sil táhne člověka dopředu. Ve své teorii A. Maslow hierarchicky člení strukturu potřeb od základních fyziologických až po nejvyšší potřeby růstu, sebeaktualizace, odhaluje principy jejich působení, přičemž předpokladem je fakt, že základem lidské aktivity je uspokojování těchto potřeb s tím, že ne každý jedinec se musí dostat až na vrchol definovaných potřeb. Jak uvádí Nakonečný, s teorií A. Maslowa souvisí i rozlišení uspokojování: všechny potřeby až po potřeby sebeaktualizace reagují na stav nedostatku a uspokojovány jsou zmírněním, odstraněním tohoto stavu. Potřeby sebeaktualizace považuje za potřeby neuspokojitelné a jejich dosažením se výchozí motivační stav naopak stupňuje.

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*, s. 136. Upraveno

Tuto pyramidu potřeb doplnil J. Plamínek (2010) o nulté patro hierarchie, a to z důvodu lidských tendencí „jednat v rozporu se svými potřebami...“. Tím je myšleno rozporné, mnohdy až sebezničující chování, které je sice v rozporu s lidskými potřebami, ale upozorňuje na tendenci vyhýbání se nepříjemným pocitům a naopak vyhledávání pocitů příjemných.

Kromě těchto základních teoretických přístupů existuje velké množství dalších přístupů k motivaci člověka, přičemž ale žádný z nich není vše vysvětlující a obecně platný tak, aby se dalo hovořit o teorii motivace lidského chování.

1.2.2 Motivace k pracovní činnosti

„O motivaci pracovního jednání lze uvažovat jako o jednom ze subjektivních (vnitřních, osobnostních) faktorů ovlivňujících pracovní činnost člověka a zprostředkovaně i prosperitu podniku.“⁵

Na úvod této problematiky je nutné vycházet z předpokladu, že *„pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tedy činností motivovanou.“⁶*

Motivaci v pracovním procesu lze považovat za hybnou sílu pracovního chování a jednání. Úvodním krokem celého procesu motivace, je prvotní podnět pro jedince, aby si vybral právě ten konkrétní podnik, v němž chce být zaměstnán, jemuž chce věnovat své síly a od něhož očekává naplnění ať již základních potřeb, případně i potřeb vyšších.

Proces motivace je spojen s pracovním prostředím již od dob, kdy si lidé uvědomili nutnost pracovní činnosti jako prostředku k zajištění primárních potřeb, poté byli motivováni k pracovní činnosti jako prostředku zajišťování potřeb pro své zaměstnavatele, stávali se součástí pracovních organizací, skupin a kolektivů.

Téma motivace je spojeno s určitým **výkonem**. Základní osobnostní předpoklady výkonnosti člověka jsou motivace a schopnosti, což lze vyjádřit následujícím vzorcem (Bedrnová, Nový, 1998, s. 235):

$$V = f(M * S)$$

a lze interpretovat: úroveň výkonu V, jeho kvalita, je funkcí úrovně motivace M (jak moc chce člověk podat výkon) a úrovně schopností S (znalostí, vědomostí a dovedností).

Na průběh a výsledky **pracovní činnosti** působí celý komplex určujících předpokladů,

⁵ BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*, 1. vydání, Praha: Management Press, 1998, 559 s., ISBN 80-85943-57-3, citace str. 243.

⁶ BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*, 1. vydání, Praha: Management press, 1998. ISBN 80-85943-57-3, citace str. 242.

determinant a vlivů – vymezující prostor, v němž probíhá plnění pracovních úkolů. Předpoklady pracovní činnosti jsou osobní (subjektivní) a vnější (objektivní).

Subjektivní předpoklady k výkonu lze rozdělit do tří skupin:

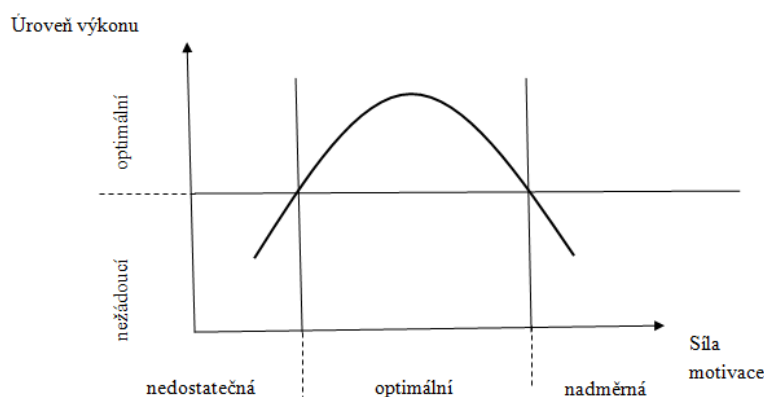
- 1) schopnosti člověka pro práci, tělesné a duševní vlastnosti,
- 2) kvalifikační předpoklady člověka jako soubor znalostí, zkušeností a dovedností,
- 3) volní vlastnosti jako odolnost vůči situační zátěži (stresu), vytrvalost a houževnatost (Mayerová, 1997, s. 92).

Mezi objektivní předpoklady pracovního výkonu patří např. technologické vybavení, způsob řízení pracovní činnosti, hodnocení výkonu, komunikace, kultura na pracovišti, hygienické faktory.

Motivace jako psychická regulace činnosti se projevuje výběrem nebo aktivizací určitého jednání a cíle z celé řady možných. Pokud člověk vykonává nějakou činnost, má k ní mít vytvořený vztah a být nějak motivován, přičemž záleží na samotné síle motivace, jaký bude výsledek vynaloženého úsilí, kdy:

- každý typ úkolu se vyznačuje jinou optimální úrovní motivace,
- tato optimální úroveň se liší dle obtížnosti úkolu.

Graf č. 1: Závislost síly motivace a úrovně výkonu



Zdroj: BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu v podniku*, 1994, s. 184. Upraveno

Tendenci člověka dosahovat co nejlepšího výkonu představuje **výkonová motivace**, která je chápána jako „očekávání určitých afektivních změn ve vztahu k dosažení či

*nedosažení cíle“.*⁷

Síla výkonové motivace, je určena poměrem dvou specifických lidských tendencí:

- potřeba úspěchu (převažuje-li, lze očekávat u takového jedince aktivity orientované na úspěch),
- potřeba vyhnout se neúspěchu (pokud je dominantnější tato tendence, lze počítat spíše s pasivitou jedince),

Úroveň výkonové motivace lze ovlivňovat žádoucím směrem, např. pozitivním hodnocením, pochvalou (Bedrnová, Nový, 1998, s. 237).

S výkonem pracovní činnosti, coby činnosti cílevědomé, systematické a záměrné, je spojena **pracovní motivace**, která se projevuje přístupem člověka k práci, ve způsobu jeho pracovního uplatnění a v jeho pracovní ochotě (Bedrnová, Nový, 1998, s. 242).

Pracovní motivace se dělí na dvě skupiny motivů k práci:

- 1) **motivace intrinsická**, která souvisí se samotnou prací, jejími složkami je potřeba činnosti vůbec, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, moci, seberealizace,
- 2) motivace **extrinsická**, představována je potřebou peněz, jistoty, sociálních kontaktů, sounáležitosti a potřebou potvrzení vlastní důležitosti.

Motivy působící na pracovní jednání lze členit podle toho, jak rozdílně se projevují (Bedrnová, Nový, 1994, s. 199):

- aktivní – podněcující pracovní výkon,
- podporující – aktivním motivům vytváří prostor pro jejich účinné působení,
- potlačující motivy – od pracovní činnosti pracovníka odvádějí.

Motivace pracovního jednání je složitý proces vycházející z vnějších impulsů i vnitřních pohnutek člověka, výsledkem těchto působení na osobnost člověka je jeho osobnost v kontextu pracovní činnosti, výsledně ovlivňující výkonnost podniku. Proto je důležité věnovat motivaci zaměstnanců v pracovním procesu zvýšenou a stálou pozornost.

V souvislosti s motivací definuje Jiří Plamínek ve své práci *Vedení lidí, týmů a firem* čtyři typy jednotlivců, které se vytváří kombinací schopností a postojů, a znázorněny

⁷ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*, 1. vydání, Praha: Academia Praha, 1996, 270 s., ISBN 80-200-0592-7, citace str. 225.

jsou v následující tabulce:

Tabulka 1: Kombinace schopností a postojů

| | | POSTOJE | |
|------------|--------------|---------------------------|---------------------------|
| | | nepříznivé | příznivé |
| SCHOPNOSTI | dostatečné | SCHOPNÍ, ALE NEOCHOTNÍ | SCHOPNÍ A OCHOTNÍ |
| | nedostatečné | NESCHOPNÍ A NEOCHOTNÍ | NESCHOPNÍ, ALE OCHOTNÍ |

Zdroj: PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*, 2008. Upraveno.

Toto velice jednoduché rozřazení pracovníků poskytuje jednak zajímavý pohled na disponibilní pracovní síly podniku, ale také základ pro určování strategií vedení a přístupů k jednotlivým pracovníkům. Pro podnik je samozřejmě žádoucím cílovým stavem mít a udržet své zaměstnance v poli diagramu SCHOPNÍ A OCHOTNÍ, pokud tento stav v podniku nenastává, je možné do toho kvadrantu zaměstnance přesunout pohybem zleva doprava (zvýšením loajality), nebo zdola nahoru (vzděláváním, rozvojem schopností).

1.2.3 Teorie motivace pracovního jednání

Tak jak se stala práce přirozenou činností člověka, vznikaly i snahy ovlivňovat vůli, ochotu, postoje, snahu a způsob plnění pracovních povinností, přičemž jsou tyto aspekty ovlivňovány právě motivací k vykonávané činnosti. Teoreticky se snaha o zmapování motivace pracovníků, zjištění podstaty a účinných nástrojů motivace, utvářela do mnoha modelů s různými pohledy, vyústila do mnohých teorií, z nichž alespoň několik je vhodné uvést jako příklad.

Dvoufaktorová teorie motivace amerického psychologa Fredericka Herzberga, označována jako motivačně hygienická teorie, založená na předpokladu dvou skupin protikladných lidských potřeb – vyhnout se bolesti, jako potřeba živočišná a naproti tomu zcela kulturní potřeba psychického růstu (Bedrnová, Nový, 1998, s. 249). Tato teorie je založena na podnětech, které působí na pracovníka dvojím účinkem:

- první skupinou jsou **FAKTORY HYGIENICKÉ, VNĚJŠÍ (dissatisfiers)**, týkající se celkových okolností práce a pracovního zařazení, jako např. pracovní podmínky, mzda a vztahy na pracovišti. Výsledkem této teorie byl poznatek, že nepříznivé hygienické faktory vyvolávají → pracovní nespokojenost, ale i negativní motivaci, příznivé hygienické faktory ovlivňují → jen pracovní spokojenost, ale na motivaci vliv nemají.
- druhou skupinou jsou **FAKTORY MOTIVAČNÍ, VNITŘNÍ (satisfiers)**, např. práce a její obsah, možnost pracovního postupu, uznání. Tyto motivátory, jsou-li příznivé, působí na → pracovní spokojenost a pozitivně na motivaci, v případě nepříznivého působení těchto motivátorů je negativně ovlivněna spokojenost, ale i motivace.

Této teorii bývá vytýkáno, že není ostrý předěl mezi oběma skupinami faktorů, významně však ukazuje, že pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností. Pouhé zlepšování vnějších podmínek nezvyšuje motivaci, ale, dle Herzberga, se motivační potenciál nachází právě v obsahu práce samotné. Tato teorie se stala základem pro tvoření systémů obohacování práce⁸ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 140).

Teorie ERG: existence-vztahy-růst Clayтона Alderfera, vychází z Maslowovy teorie potřeb, přičemž původních pět úrovní potřeb snížil jen na tři, které nedělí na nižší a vyšší:

1. potřeby existenční, mající podobu materiální a fyziologickou, tedy zcela konkrétní,
2. potřeby vztahové odpovídající interpersonálním vztahům a emocím, jimi způsobeným (láska, nenávisť, averze), podoba abstraktnější.

Uspokojením těchto dvou skupin potřeb jejich význam klesá.

⁸ Obohacování práce znamená doplnění pracovní činnosti, její náplně o odpovědnější a náročnější úkoly, s čímž je spokojeno uspokojení pracovníka z možnosti kvalitativní změny a realizace svého potenciálu (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 124).

3. potřeby růstové, které umožňují osobnosti pracovat nejen na sobě, ale i na svém okolí, zcela abstraktní podoba, jejich význam se uspokojováním zvyšuje.

Tabulka 2: ERG C. Alderfera

| |
|---------------------------|
| Potřeby existenční |
| Potřeby růstové |
| Potřeby vztahové |

Zdroj: Bělohlávek, Košťan, Šuleř, *Management*, 2001, s. 137. Upraveno.

Ve své teorii Alderfer připustil, že uspokojením konkrétních existenčních potřeb, se objevují potřeby abstraktní a v opačném případě může dojít k frustrační regresi, a to ve dvou podobách:

- frustrační cyklus růstový jako odpověď na neuspokojení potřeb růstových, kdy se u jedince zpětně zvyšuje význam potřeb dříve již uspokojených – vztahových,
- frustrační cyklus vztahový – prvotně uspokojené potřeby existenční jsou následovány zesílením potřeb vztahových, ale při jejich frustraci, dochází zpět k posílení potřeb existenčních (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 137-138).

Tyto dvě zmíněné teorie patří mezi teorie motivace, které se snaží odpovědět na otázku „Proč“ – hledají příčiny určitého jednání a zkoumají vztahy mezi těmito příčinami. Základními pojmy těchto teorií jsou motivy, hodnoty, potřeby a jejich uspokojování.

Pokud si však klademe otázku „Jak“ – jak motivovat pracovníka k žádoucím výkonům, jak probíhá proces motivace, jak lze dosáhnout lepších výsledků práce a zvýšení úsilí pracovníků – musíme se zabývat teoriemi zaměřenými na průběh motivačního procesu a tento průběh také zkoumat (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 142).

Teorie expektance, jejímž tvůrcem je V. H. Vroom, významný představitel současné psychologie pracovní motivace a pracovního jednání, vychází z předpokladu, „že lidé myslí, tj. řeší problémy, rozhodují se a v závislosti (i) na těchto skutečnostech určitým způsobem jednají.“⁹ Samotný název této teorie vznikl z latinského *expecto*, tj. očekávati, předvídati. Teorii expektance je možné použít pro vysvětlení průběhu

⁹ BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*, 1. vydání, Praha: Management Press, 1998, 559 s., ISBN 80-85943-57-3, citace str. 252.

motivačního procesu a síly motivace k určitému jednání. Klíčové jsou v této teorii dva pojmy: expektance a valence. Formálním vyjádřením je rovnice:

$$M = f(V * E),$$

kde M je úroveň motivace, V valence, očekávané uspokojení, k němuž motivované jednání vede, E je expektance, očekávání, že dané pracovní jednání skutečně k očekávanému výsledku povede.

Teorie expektance (Forsyth, s. 19) nás přímo odkazuje na důležitý fakt spočívající v pozitivním účinku motivace, který se násobí podle míry očekávání dosažitelnosti cílů. Úsilí ovlivňuje akci, akce určuje výsledky, které jsou žádoucí a motivace plní úlohu katalyzátoru.

Pokud má pracovník vyvinout určité úsilí, měly by být splněny tři podmínky (Bedrnová, Nový, 1998):

- úsilí pracovníka musí být následováno přiměřeným výsledkem,
- výsledek této činnosti musí být následován odměnou,
- předpokládaná odměna musí mít pro pracovníka význam.

1.3 STIMULACE V PROCESU PRACOVNÍ MOTIVACE

„Stimulační prostředky je třeba vybírat nejen s ohledem na konkrétního člověka, ale také s ohledem na to, kterou oblast jeho pracovního jednání chceme ovlivnit.“¹⁰

Nelze jednoznačně předepsat, jaké stimulační faktory jsou účinné více a jaké naopak méně. Pro vhodně vybranou výslednou motivaci zaměstnanců je důležitá součinnost několika faktorů:

- **definice pracovní pozice** – správně určit obsah pracovní náplně, stanovení požadavků na pracovní výkon i nároky na zaměstnance, tak aby pracovní náplň odpovídala kvalitám, kvalifikaci jedince, jeho možnostem fyzickým i psychickým,
- **výběr pracovníka s vhodnými pracovními předpoklady**, a následně, pokud bude na pracovní místo posazen správný pracovník, pak lze
- **vhodnými a již přímo cílenými průběžnými stimulačními prostředky** dosahovat motivovanosti pracovníků (Bedrnová, Nový, 1998, s. 260).

Tabulka 3: Proměnlivé veličiny působící na motivační procesy v organizaci

| Individuální charakteristiky | Pracovní charakteristiky | Charakteristiky pracovního prostředí |
|--|--|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. zájmy2. postoje<ul style="list-style-type: none">– k sobě– k práci– k pracovní situaci3. potřeby<ul style="list-style-type: none">– bezpečí– sociální– dosahování max. výkonu | <ol style="list-style-type: none">1. druh vnitřních požadavků2. stupeň autonomie3. stupeň přímé výkonnosti<ul style="list-style-type: none">– zpětná vazba4. stupeň měnících se úkolů | <ol style="list-style-type: none">1. bezprostřední pracovní prostředí<ul style="list-style-type: none">– spolupracovníci– nadřízení2. organizační činnosti<ul style="list-style-type: none">– požadavky praxe– širší systém požadavků– individuální požadavky– organizační klima |

Zdroj: Mayerová, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Grada, Praha, 1997, s. 90. Upraveno.

¹⁰ BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*, 1. vydání, Praha: Management press, 1998. ISBN 80-85943-57-3, citace str. 277.

Z pohledu dlouhodobého pracovního výkonu je třeba zdůraznit **průběžné stimuloání pracovní motivace** jako nejdůležitější oblasti práce s lidmi a udržování optimální hladiny motivace. Stimulem, vnějším působením na motivaci člověka, jehož účinnost závisí na vnitřním prostředí, motivační struktuře, tj. připravenosti přijmout či nepřijmout podnět, může být vše, co je pro daného pracovníka významné a vše, co může daný podnik pracovníkovi nabídnout. K tomuto názoru se přiklání i Forsyth (2000, s. 49), který spatřuje přínos správně zvolených prostředků motivace také v důrazu na jejich pravidelnosti, v posilování a správném cílení prováděných akcí.

Při ovlivňování pracovníků lze současně sledovat dva cíle:

- úspěšnost, s níž jsou zvládány pracovní úkoly,
- posilování vlastností dobrého pracovníka.

Odměňování je na jedné straně stimulace odměnou, která následuje po úspěšném zvládnutí úkolu, čímž „vytváří prostor pro lepší naplňování cílů pracovníka“¹¹, na druhé straně je tento prostor omezován stimulací postihem za špatné nebo žádné splnění úkolu. Podobný výčet stimulačních prostředků podniku uvádí Koubek ve své práci *Personální práce v malých podnicích*, kdy z pohledu moderní personalistiky, staví na první místo pomyslného žebříčku prostředky hmotné odměny, které jsou následovány stimuly, přispívajícími k pocitu sounáležitosti a důležitosti:

- zaměstnanecké výhody – nepeněžní povahy – poskytované pracovníkovi jen z titulu pracovního poměru, např. poskytování pracovního oděvu, kulturní akce poskytované zaměstnavatelem, možnost nákupu firemních výrobků se slevou,
- vzdělávání pracovníka,
- povýšení,
- pověřování významnými úkoly,
- zajímavá a rozmanitá práce,
- dobré a přátelské vztahy na pracovišti,
- příznivé pracovní podmínky.

Důsledky nedostatečně motivované pracovní skupiny se projevují ve **zvyšující se** absenci pracovníků, plýtvání finančními prostředky organizace (mzdové náklady),

¹¹ MAYEROVÁ, Marie. RŮŽIČKA, Jiří a RAISOVÁ, Jaroslava. *Personální management*, 1. vydání, Plzeň: Vydavatelství ZČU, 1998, 147 s., ISBN 80-7082-394-1, citace str. 73

demotivaci ostatních zaměstnanců – vyrušování, odvádění pozornosti od pracovních úkolů, znevažování vedoucích pracovníků, zpochybňování jejich práce, v byrokratických a neproduktivních nákladech firmy, a naopak ve **snížující se**: pracovní výkonnosti, tempu, kvalitě a ochotě pracovníků, zájmu o aktivní účast na řešení pracovních úkolů, autoritě vedoucích pracovníků a celé podnikové kultury (Forsyth, 2000).

Možnosti zvolení správného motivačního prvku daného zaměstnance jsou ovlivněny mimo již zmíněných činitelů také samotnou velikostí podniku, kdy v malém podniku, vzhledem ke své rozsáhlosti a počtu zaměstnanců, mohou být navázány spíše „rodinné“ vztahy, kdy každý zná každého, majitel ví o potřebách, životních podmínkách, rodinném zázemí, ale hlavně o povaze jednotlivých zaměstnanců. U velkých podniků je škála zaměstnaneckých výhod samozřejmě širší, mnohé organizace dokonce umožňují, aby si zaměstnanec sám zvolil z nabídky menu dle své momentální situace a potřeb tu nejvýhodnější, což splňuje tzv. systém volitelných bloků zaměstnaneckých výhod – cafeteria systém.¹²

Motivační akce má být (Forsyth, 2000, s. 116–117):

- předem dobře promyšlená (zjistit přínosy vynaložených nákladů),
- tvořivá (kreativní hledání nových možností, investovaný a vložený čas má zajistit lepší výsledky) a
- vyvážená (na základě zkoumané teorie aplikovat prvky do praxe).

V závěru této problematiky lze konstatovat, že: „...cesta k úspěchu je založena na správném namíchání směsi“¹³, skládající se z různých stimulačních prostředků, jejichž výčet je, dle podnikového a psychologického hlediska závažnosti, uveden v následující tabulce:

¹² Caffeteria systém jako efektivní a jednoduchá politika nepeněžního odměňování zaměstnanců, využívání zaměstnaneckých benefitů, „věrnostní“ program pro zaměstnance, kteří si za nasbírané body mohou vybrat pro ně nejvhodnější, libovolný benefit z katalogu odměn. Dostupné na: <http://www.cafeteriasystems.cz/>, staženo 28. 2. 2012

¹³ FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*, 1. vydání, Praha: Computer Press, 2000, 121 s., ISBN 80-7226-386-2, citace str. 117.

Tabulka 4: Přehled stimulačních prostředků

| | |
|---|---|
| Hmotná odměna | Zdroj existenčních prostředků, nutností je přímý vztah k výkonu, přesně stanovena již před zahájením činnosti, následuje až po dokončení úkolu, platí zásada spravedlnosti. |
| Obsah práce | Jako faktor stimulace se liší u jednotlivých pracovníků, obsah práce je tvořen různými apely, v různé míře preferované pracovníky a vyplývající z konkrétních pracovních činností: apel na tvořivé myšlení, na samostatnost, koncepční myšlení, hrdost na práci i na vlastní schopnosti, apel moci, péče o druhé. |
| Povzbuzování pracovníků | Způsob neformálního hodnocení zdůrazňující pozitivní prvky práce a ovlivňující jak racionální obsahovou rovinu, tak emocionální. Toto hodnocení vyžaduje umění taktického jednání se zaměstnanci, znalosti mezilidské komunikace, vyvolává zpětnou vazbu. |
| Atmosféra pracovní skupiny | Lze ovlivnit formální i neformální autoritou řídicího pracovníka, důležité jsou prvky posilující soudržnost kolektivu, soutěživost, posilování sebevědomí jednotlivců. |
| Pracovní podmínky a režim práce | Výkon je ovlivněn zájmem podniku vytvářet dobré pracovní podmínky nejen pro plnění úkolů, ale i celkový pocit v pracovním prostředí, pozitivní vliv se projevuje také ve vztahu zaměstnanec - podnik. |
| Identifikace s prací, profesí a podnikem | Práce má být přijata za nedílnou součást života, úspěchy v práci jsou často důležitým kritériem vlastního hodnocení, svoji profesi pak může považovat za součást osobní charakteristiky, identifikace s podnikem může znamenat identifikaci a vcítění se do cílů podniku. |
| Externí stimulační faktory | Celkový image podniku v celospolečenském kontextu, podmíněno faktory, které podnik nedokáže ovlivnit, např. politická situace, daňová politika státu, ekonomická krize. |

Zdroj: Bedrnová, Nový, *Psychologie a sociologie řízení*, 1998. s. 270-281. Upraveno.

1.4 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU

V podniku, který se zamýšlí nad motivací svých zaměstnanců, je vhodným nástrojem umožňujícím analýzu možných a dostupných prostředků, **motivační program** „jako soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci...“¹⁴, který by měl vyjadřovat soulad pracovních úkolů a společenského poslání organizace se souborem stimulujících skutečností.

Ve fázi tvorby motivačního programu je nutné vycházet z kvalifikované analýzy, zaměřené na poznání možných kritických míst činnosti podniku. Tuto analýzu umožňuje rozbor sociálně ekonomických informací, počínaje globálním pohledem na podnik, přes charakteristiku pracovního prostředí a pracovníků, uplatňovaný systém hodnocení a odměňování ve sledovaném podniku. Podstatné informace se týkají způsobu řízení a vedení, systému sociální péče a analýzy tzv. měkkých dat, tj. hodnotových postojů k práci, podniku, spolupracovníkům, spokojenost i nespokojenost zaměstnanců (Bedrnová, Nový, 1998, str. 284-285).

Základní kroky tvorby motivačního programu lze rozčlenit do jednotlivých fází (Mayerová, Růžička, 2000, str. 117):

- analýza prostředků motivace směřující k definici problémových prvků, které má motivační program řešit, a způsobů jejich řešení,
- určení jak krátkodobých, tak dlouhodobých cílů motivačního programu,
- analýza reálné výkonnosti a srovnání s požadovanou žádoucí výkonností,
- vymezení motivačních stimulů a jejich účinku na motivaci, vyčlenit ty, které působí vhodně anebo naopak nevhodně, způsobující spokojenost nebo nespokojenost,
- příprava již konkrétního a reálného využití definovaného souboru stimulů, respektujících rozdílnosti v zaměstnaneckém kolektivu,

¹⁴ BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*, 1. vydání, Praha: Management Press, 1998, 559 s., ISBN 80-85943-57-3, citace s. 282.

- příprava motivačního programu podniku jako konkrétního dokumentu,
- zjištění účinnosti použitých stimulačních prostředků předchozí kontrolou realizace vytvořeného motivačního programu, případně následující úpravy.

„Motivační program organizace je nutno formulovat a zveřejnit.“¹⁵

¹⁵ MAYEROVÁ, Marie. RŮŽIČKA, Jiří a RAISOVÁ, Jaroslava. *Personální management*, 1. vydání, Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998, 147 s., ISBN 80-7082-394-1, citace str. 87.

2 PRAKTICKÁ ČÁST BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Informace o společnosti

| | |
|------------------|--|
| Obchodní firma: | Jan Špilar, Ryby-drůbež |
| Místo podnikání: | Teslova 13, Plzeň |
| Právní forma: | fyzická osoba |
| Datum vzniku: | 01. 12. 1991 |
| Kontakt: | www.spilar.eu |

Svoji práci jsem situovala do podniku Jan Špilar-Ryby, drůbež, ve kterém pracuji již od září 2006 na pozici fakturantky v kanceláři obchodního oddělení.

2.1 HISTORIE PODNIKU

Firma byla založena v roce 1991 jako rodinný podnik, v jehož čele stál otec a syn, původní provozovnu představovala jen maloobchodní jednotka na Klatovské třídě v Plzni. Rozšiřující se sortiment zboží a zvyšující se počet odběratelů byl popudem k rozšíření zázemí obchodu o skladovací prostory a k zřízení ambulantního prodeje zboží. V roce 2004 byly pronajaty sklady, zakoupeno první rozvozové auto.

V roce 2005 se podnik již s 10 zaměstnanci přemístil do nově postaveného areálu na Borských polích. V roce 2009 se firma stala členskou firmou společnosti Frozen Alliance a. s., která vznikla jako nákupní a obchodní aliance velkoobchodů s mraženým potravinářským zbožím. Cílem této společnosti je pokrytí distribuční sítě celé ČR. Rok 2009 byl také rokem, kdy uzavřela firma „Dohodu o poskytnutí dotace z Programu rozvoje venkova ČR“ se Státním zemědělským intervenčním fondem na spolufinancování projektu „Dostavba závodu na zpracování drůbeže“, dotace byla poskytnuta ve výši 12 mil. Kč. Stavba byla zahájena v roce 2010, stávající podnik se rozšířil o další skladovací prostory s mrazicími boxy a výrobní halu. V květnu roku 2011 se do nově vybudovaných prostor spolu s vedením podniku přemístilo i fakturační a účetní oddělení společnosti.

2.2 SOUČASNÁ SITUACE

V současnosti (stav k 1. dubnu 2012) má firma 38 zaměstnanců, vlastní 9 rozvozových aut, zboží distribuuje v Plzeňském, Jihočeském a Karlovarském kraji, Ústeckém i Středočeském kraji.

Předmětem činnosti podniku je velkoobchod a specializovaný maloobchod, což představuje nákup zboží za účelem dalšího prodeje, spojené se službami následné distribuce na objednávku malo- i velkoobchodatelům.

Sortiment nabídky tvoří maso a masné výrobky, mražené zeleniny, přílohové výrobky, polotovary a sterilované zboží. Z doplňkového sortimentu pak zmrzlina, dezerty, pečivo slané i sladké, koření. Nově byla zavedena řada drogistického zboží a obalového materiálu.

Zákazníky jsou gastronomická zařízení, restaurace a hotely, maloobchodní provozovny i velkoobchodatelé. Konečnými odběrateli jsou také stravovací zařízení veřejného sektoru – školní jídelny, vězeňské služby, léčebny a nemocniční zařízení, kdy jsou dodávky zboží zajišťovány na základě smluvených cen z výběrových řízení.

Kromě skladovacích prostor, je součástí podniku výrobná a přípravná chlazeného drůbežího masa. Příjmy podniku tedy tvoří nejen tržby za zboží, ale i aktivace zboží. Aktuálně je připravováno otevření nového provozu, který již prochází zkušebním procesem: výroba játrových knedlíčků a mletého masa, jako polotovarů, které ponese vlastní firemní značku.

K podniku patří i nadále již zmíněná maloobchodní prodejna v Plzni, specializující se na mražené i chlazené ryby, drůbež, široký sortiment salátů a pomazánek, výrobků z ryb. Provoz zde zajišťuje celkem 10 zaměstnanců.

2.3 PODNIK Z CELKOVÉHO POHLEDU

2.3.1 Pracovní pozice a náplň práce zaměstnanců

V čele firmy stojí **majitel a výkonný ředitel**, v jehož kompetenci jsou otázky týkající se sortimentu zboží, jeho šíře a kvality, cenové politiky, spolupráce s dodavateli i velkoodběrateli, dlouhodobá strategie podniku a kontrola hospodaření podniku.

Za personální záležitosti, péči o zákazníky, distribuci a logistiku, je zodpovědná **obchodní manažerka** podniku. Ta stojí po boku ředitele již šest let, pod jejím vedením se firma změnila v moderní, prosperující podnik. Jejími kompetencemi jsou výše zmíněné činnosti personální, tj. péče o zaměstnance, komunikace s nimi, jejich nábor, kontrola pracovních činností, vedení, hodnocení a motivování, zejména obchodních zástupců. Mezi další činnosti patří analýza poptávky a situace na trhu, marketing, propagace firmy.

Pod přímým dohledem obchodní ředitelky pracují **fakturantky (asistentky) obchodního oddělení**. Každodenní základní pracovní náplň fakturantek je příjem a tvorba objednávek, vyhotovování faktur, příprava podkladů pro výdej skladu, komunikace se zákazníky a spolupráce s obchodními zástupci. Náplň práce tedy představuje každodenní rutina, kromě toho má každá z pracovníků své specifické úkoly, které samotnou práci rozšiřují, ale i obohacují. Specifické úkoly spočívají v kontrole platebních podmínek, evidence zákazníků, smluv, tvorba ceníků a různých přehledů pro firmu. Zaměstnankyně tohoto oddělení plní úkoly vyplývající z provozu podniku, současně ale spolupracují a jsou nápomocny obchodním zástupcům. Poskytují informace o stavu zboží na skladě, informace o plněných zakázkách jednotlivých zákazníků, o cenách, zajišťují reklamace zboží a často jsou i ve styku se zákazníky, kteří upřednostňují telefonické objednávky přímo, bez zprostředkovatele OZ.

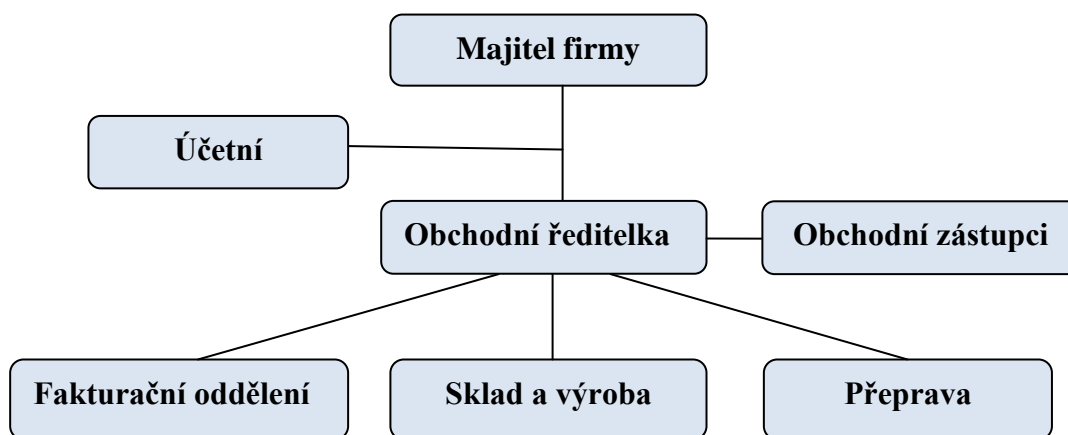
Zaměstnanci skladu a dělníci ve výrobě jsou pod dohledem majitele firmy z hlediska monitoringu jejich činnosti, skladoví a manipulační pracovníci připravují zboží k nakládce a následné distribuci, manipulují se zbožím. Výroba spočívá v porcování chlazené drůbeže, která je denně dovážena, v přípravě k distribuci objednaného zboží, balení a zmrazování jak do velkoobchodního, tak maloobchodního formátu.

Řidiči jsou zodpovědní za transport zboží, nakládku, vykládku zboží u konečného

spotřebitele. Jejich práce není jen řídit auto, ale jsou v přímém kontaktu se zákazníky, zodpovědní za správné převzetí zboží zákazníkem, i oni reprezentují podnik.

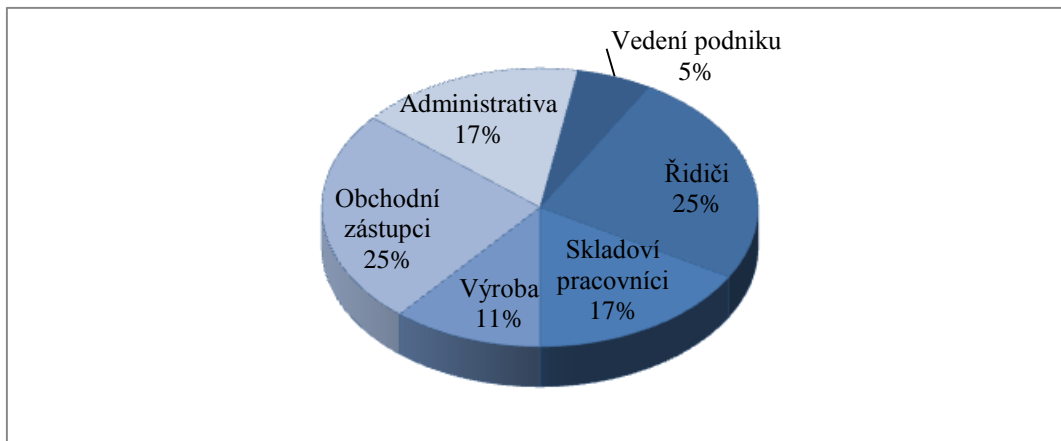
Nejmobilnější složkou zaměstnanců jsou **obchodní zástupci**. Firma má uzavřenou smlouvu s osmi obchodními zástupci, kteří jsou regionálně rozděleni. Jejich pracovní náplní je vyhledávání nových a péče o stávající zákazníky, uzavírání objednávek, vyřizování reklamací, nabídka sortimentu zboží a seznamování zákazníků s novinkami v sortimentu.

Obrázek 2: Organizační struktura podniku



Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2012

Graf č. 2: Struktura zaměstnanců podniku



Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2012

2.3.2 Motivační nástroje používané v daném podniku

Podnik nemá vlastní **motivační program**, který by byl přístupný formou interního dokumentu. Formy odměňování jsou individuální dle jednotlivých skupin zaměstnanců. Následně uvádím **přehled motivačních nástrojů**, přičemž některé jsou komplexní, jiné individuální.

Vztahy na pracovišti

Z pohledu vztahů na pracovišti jsou tyto aspekty předem dané již velikostí a počtem zaměstnanců: v podniku převládají neformální, přátelské **vztahy**, nejen mezi zaměstnanci, ale i mezi personálem a managementem podniku. Tyto vztahy jsou posilovány jednak řídicím stylem podniku, každý zaměstnanec je vyzván k vyjádření svých názorů a návrhů, případných problémů a stížností při příležitosti předávání výplatní pásky manažerkou obchodu. Tímto způsobem se předchází vyjadřování nespokojenosti s podnikovým řízením, hodnocením a pracovními podmínkami v ústraní, pomluvám a nekolegiálnímu chování. Kromě krátkých osobních schůzek při každoměsíčním hodnocení, jsou neformální vztahy posilovány pořádáním firemního večírku na sklonku roku, návštěvou bowlingu a účastí na podnikovém výletu, který je spojen s pořádáním sportovních aktivit a soutěží, s cílem utužení kolektivu a poznání se navzájem.

Komunikace a dohled nad personálem

Přestože jsou zaměstnanci rozděleni do skupin podle pracovních pozic, **komunikují** spolu denně – řidiči přicházejí každé ráno do sekretariátu, přebírají si vyhotovené faktury, konzultují případné dotazy a detaily týkající se jednotlivých zákazníků. Při návratu na firmu předávají hotovost za odvezené zboží, sdělují připomínky. Po celou dobu pracovní směny komunikují fakturantky s vedoucím skladu a obchodními zástupci. Vedoucí provozu skladu je ve spojení jak s obchodními zástupci, tak s řidiči. Kromě těchto komunikačních kanálů je možnost, v naléhavějších případech kontaktování jak majitele firmy, tak obchodní manažerky.

Majitel firmy spolu s obchodní ředitelkou denně prochází podnikem, kontroluje, řeší problémy, dohlíží na dodržování pracovních pokynů, hygienických zásad a pravidel bezpečnosti. Jednou týdně je prováděna technická kontrola aut a kontrola jejich čistoty.

Pracovní podmínky

Jak již bylo zmíněno, podnik byl založen v roce 1990, od května 2011 je celý areál rozšířen a zmodernizován. Změna se nejvíce projevila v řídicí části podniku, která byla celá umístěna do horního patra nové budovy, nad přistavěné skladovací prostory a výrobu. Prostorné klimatizované kanceláře administrativy jsou vkusně a moderně zařízené. Všichni zaměstnanci podniku pracují v nových prostorách, vybavených moderní technikou. Rozvoz zboží je zajišťován nákladními vozy s mrazicí nástavbou zn. Mercedes, skladovací prostory jsou vybaveny skladovacími a manipulačními vozíky zn. Jungheinrich , ve výrobně nové balicí stroje.

Zázemí pro zaměstnance představují sociální zařízení, sprchy, prostorné šatny. Protože nemají zaměstnanci možnost opuštění podniku v pracovní době, odchod na oběd, jsou zde kuchyňky vybavené lednicí, myčkou, mikrovlnnými troubami pro ohřev jídla, v případě potřeby je možno zajistit stravování formou dovážky hotových jídel. K dispozici je neustále dostatek nealkoholických nápojů, kávy a čaje.

Zaměstnanecké výhody jako stimulační nástroje podniku

Všichni zaměstnanci podniku mají možnost nákupu zboží s 13% slevou, což je hojně využíváno. Očekávanou odměnou je každoroční 13. mzda, jejíž výše se odvíjí zejména od délky pracovního poměru v podniku. Před vánočními svátky dostávají zaměstnanci velmi štědré dárky jako poděkování za uplynulý kalendářní rok. Výjimkou není ani svatební dar nebo dárek při příležitosti narozenin.

Součástí mzdy jsou zaměstnanecké benefity, stravenky Le Cheque déjeuner v hodnotě 50 Kč/den, dle počtu odpracovaných pracovních dnů, příspěvek zaměstnavatele činí 55% hodnoty stravenek, zaměstnanci je ze mzdy sražena zbývající částka.

Preventivní lékařská péče představuje pravidelnou kontrolu zdravotního stavu zaměstnanců, zajišťována je smluvním lékařským zařízením a to jako vstupní prohlídka a následné preventivní prohlídky každé dva roky.

Mzdy zaměstnanců

S každým zaměstnancem je uzavřena pracovní smlouva, zkušební doba činí 3 měsíce. Základem hodnocení je pevná částka mzdy + osobní hodnocení zaměstnance. Po odpracovaném roce u podniku je dodatkem k pracovní smlouvě mzda navýšena. Zaměstnavatel si sám určuje detailní způsob hodnocení jednotlivých skupin zaměstnanců.

Například u skupiny fakturantek sekretariátu byl změněn systém hodnocení podle vzniklé situace. Původně podnik zaměstnával 5 pracovnic, které se střídaly v denním rytmu na ranní a odpolední směnu. Při odchodu 5. pracovnice na mateřskou dovolenou, se na uvolněném pracovním místě vystřídal několik adeptek, ale směny a pracovní vytíženost nevyhovovala žádné z nich. Majitel firmy byl požádán zbývajícími fakturantkami, zda by přistoupil na jejich návrh: pracovat pouze ve čtyřech v kanceláři, s tím, že bude možné 5. mzdu si rozdělit. Na jedné straně jsou nuceny zajistit bezproblémový chod kanceláře, což znamená, pokud bude jedna z nich nemocná nebo čerpat dovolenou, musí si ostatní tři rozdělit směny tak, aby byly v kanceláři neustále přítomny v počtu dvou po celých 14,5 hodin provozu. Prakticky to znamená prodloužené směny a směny dělené. Na tento systém majitel firmy přistoupil a dá se říci, že pro fakturantky byla tato změna v hodnocení tak zásadní, že od 1. června 2008 pracuje kolektiv ve stejném složení, zvýšení mzdy se tak stalo hlavním faktorem, který pozitivně ovlivnil fluktuaci zaměstnankyň.

Mzda této pracovní skupiny zaměstnankyň se v současné době skládá z:

- ✓ pevné částky dané pracovní smlouvou,
- ✓ odměn – výše závisí na přístupu k plnění svěřených úkolů, pracovním chování,
- ✓ osobního hodnocení – představuje částku odpovídající 0,05% z měsíčního obrátu firmy, což lze ovlivnit snahou o maximalizaci uzavřených zakázek ze strany volajících a objednávajících si zákazníků.

2.3.3 SWOT analýza podniku

PŘÍLEŽITOSTI

- moderní technologie (skladovací a manipulační technika, auta zajišťující distribuci k zákazníkům),
- moderní vybavení firmy (vybavení prezenčních prostor, sociální zařízení pro zaměstnance),
- zapojení do Frozen Aliance (nákupní a prodejní aliance velkoobchodů, cílem zapojení je posilování konkurenceschopnosti podniku),

- budování vlastní obchodní značky (prodej výrobků domácí produkce),
- rozsáhlé skladovací prostory,
- možnost rozšíření podniku na vlastním pozemku.

HROZBY

- konkurence (např. Makro, Nowaco),
- růst cen potravin,
- pokles poptávky zákazníků,
- růst cen energií, pohonných hmot,
- platební neschopnost odběratelů,
- zatíženost podniku úvěrem,
- ekonomická krize.

SILNÉ STRÁNKY

- dlouhodobá tradice podniku,
- výhodná lokalita na okraji města,
- dobrá dopravní dostupnost a napojení na mezinárodní trasu,
- vlastní vozový park.

SLABÉ STRÁNKY

- chybějící ucelený motivační program podniku,
- fluktuace zaměstnanců (řidiči),
- nemožnost kariérního růstu,
- kvalifikace zaměstnanců (skladoví manipulanti a dělníci ve výrobě).

2.4 MOTIVACE OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ JAKO KLÍČOVÝCH PRACOVNÍKŮ

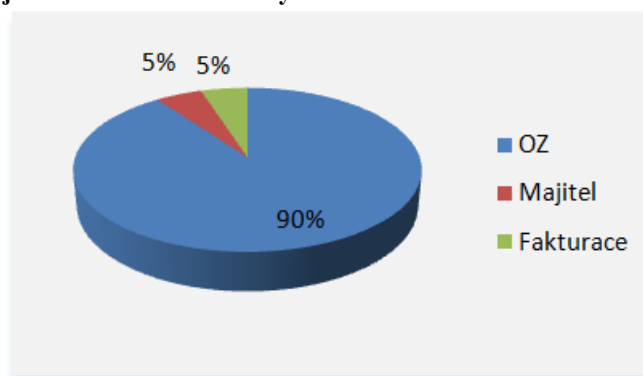
Úspěch podniku je výsledkem snahy všech zaměstnanců, zejména v malém podniku, kdy je každý zaměstnanec pod drobnohledem přímého vedení firmy. Nejvíce zřetelný přínos pro podnik představuje skupina obchodních zástupců, jejichž ohodnocení vyjadřuje přímý vztah snahy a zajištěného obrátu pro firmu. Právě z důvodů možnosti kvantifikovatelného přínosu pro podnik, specifikace cílů a v kontrole plnění těchto ať krátkodobých, či dlouhodobých cílů firmy, se v této bakalářské práci zaměřuji na motivaci skupiny obchodních zástupců.

2.4.1 Specifikace pracovní skupiny OZ

Požadavky kladené na povolání OZ jsou vyšší, co se týče nároků na psychiku, zvládnání stresových situací, „nátlaku“ firmy, pro kterou pracují, mnohdy jsou tyto pracovníci v každodenním kontaktu se zákazníky téměř 24 hodin denně. Obchodní zástupci tak musí čelit mnoha nežádoucím situacím, které je nucen v podstatě řešit sám, protože nepracuje v kolektivu. Své zákazníky si musí získat a udržet, musí o ně systematicky pečovat. OZ pracující u firmy delší dobu, je podnikem ceněn nejen pro znalost terénu, trhu a zákazníků, ale mnohdy pro samotnou oblibu a sympatie u „svých“ zákazníků.

Dle firemních výpočtů byla zjištěna skladba zajišťovaného obrátu, kdy 90% všech přijatých objednávek je zprostředkováno OZ, 5% zajišťují telefonicky fakturantky a 5% objednávek uzavírá majitel firmy s velkoodběrateli.

Graf č. 3: Skladba zajišťovaného obrátu firmy



Zdroj: vnitřní, vlastní zpracování, Plzeň, 2012

Z pohledu na graf je zřetelné, že právě OZ jsou klíčovými pracovníky zajišťující příjem podniku ve formě reálných tržeb. Je nutné podotknout, že toto povolání stanovuje

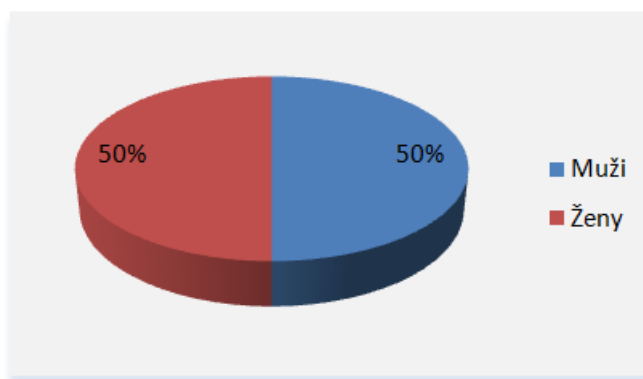
speciální požadavky na chování, jednání, vystupování pracovníků, ale také jejich povahové vlastnosti, charakter, odolnost vůči stresu a zodpovědnost a cílevědomost.

Od roku 2006 je ve firmě zaměstnáno 8 OZ, k původním sedmi byl přijat v roce 2005 poslední, za účelem posílení plzeňského regionu. Průměrná fluktuace (odchod pracovníka z podniku, ukončení pracovního poměru) ve firmě během pěti let u skupiny obchodních zástupců činí 4,4%.¹⁶ Uvážíme-li, že dle výzkumů společnosti PricewaterhouseCoopers je mediánová hodnota celkové fluktuace v ČR 14,8% a doporučená míra 5-10%, pak se podnik pohybuje pod spodní hranicí tohoto rozmezí.¹⁷ Podobně uvádí Mayerová, Růžička (2000, s. 114) optimální míru fluktuace zajišťující přirozenou obměnu pracovníků v kolektivu, v rozmezí 6-10% celkového počtu pracovníků.

Na následujícím grafu č. 4 je znázorněna struktura OZ dle pohlaví.

Co se týče věkové struktury, je průměrný věk OZ 40,5 roku.

Graf č. 4: Struktura OZ dle pohlaví



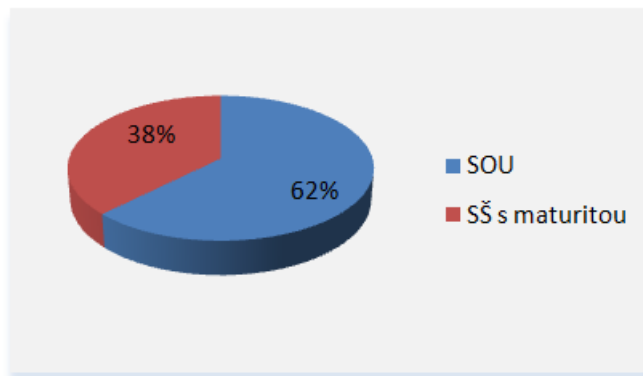
Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2012

Následující graf č. 5 rozděluje obchodní zástupce dle dosaženého vzdělání na dvě skupiny, představované středním odborným učilištěm a střední školou ukončenou maturitou.

¹⁶ Zdroj: vnitřní data firmy, vlastní výpočet, Plzeň, 2012

¹⁷ Naše peníze. cz, ekonomické zpravodajství, [online], staženo 15. 3. 2012. Dostupné na: <http://www.nasepenize.cz/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-miru-fluktuace-zamestnancu--2801>

Graf č. 5: Dosažené vzdělání OZ

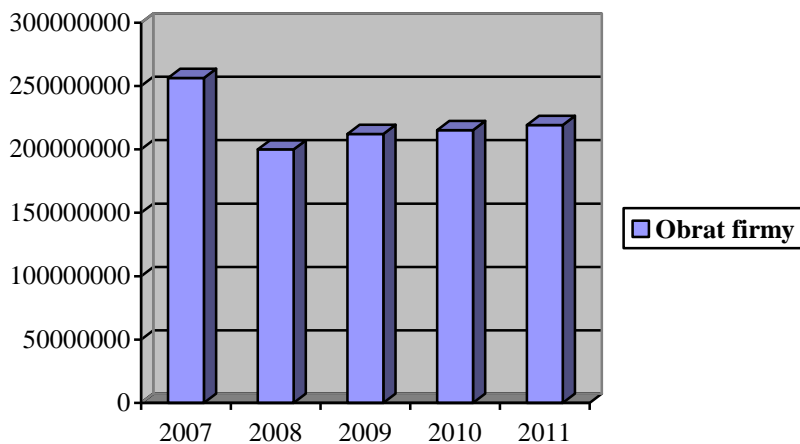


Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2012

V únoru 2008 ukončil spolupráci s firmou jeden z obchodních zástupců, který byl zodpovědný za oblast Šumavy – Železnorudska, Sušicka a Klatovska. Tento pracovník přešel ke konkurenční společnosti, a následující měsíc klesl obrat firmy v této oblasti o 37%, po šesti měsících, v době vrcholící turistické sezóny, byl obrat stále ještě o 17,4% nižší. Nelze samozřejmě opomenout ostatní faktory působící na obrat, ale vedení firmy si uvědomilo, jak je podnik právě v oblasti OZ zranitelný.

Na následujícím grafu č. 6 je znázorněn celkový obrat firmy během posledních pěti let, prudký pokles obratu v roce 2008 je způsoben zcela jistě ekonomickou krizí, navíc ale i ztrátou z odchodu jednoho z OZ.

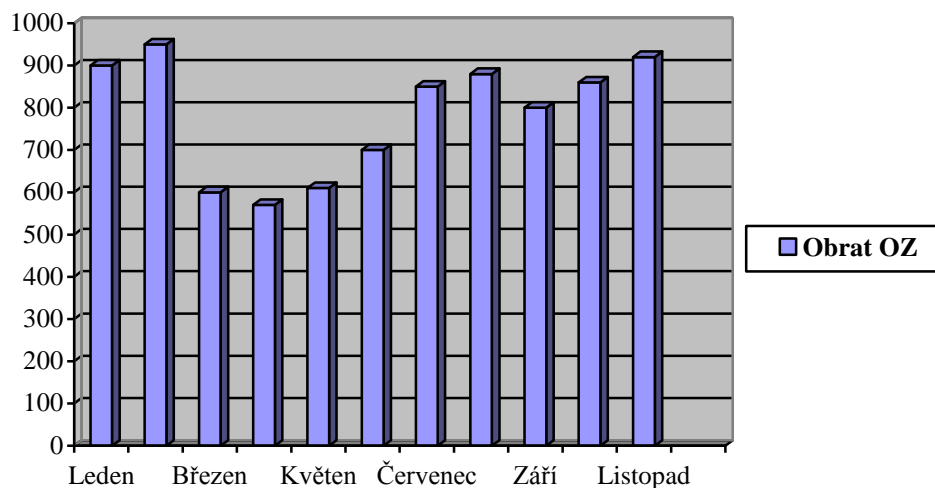
Graf č. 6: Obrat firmy v jednotlivých letech, v Kč



Zdroj: vnitřní data firmy, vlastní zpracování, Plzeň, 2012

Detailní pohled na obrat firmy v problematickém regionu v jednotlivých měsících, je znázorněn na grafu č. 7.

Graf č. 7: Obrat firmy v regionu, který opustil OZ



Zdroj: vnitřní data firmy, vlastní zpracování, Plzeň, 2012

Po odchodu OZ z týmu, bylo provedeno několik opatření – sjednání konkurenční doložky do mandátní smlouvy a přísně vedená databáze všech odběratelů. Na volné pracovní místo byl vybrán okamžitě řidič, který sice neměl žádné speciální vzdělání ani nebyl vyškolen jako OZ, ale zajišťoval distribuci zboží v této oblasti, tzn., měl znalost celé oblasti a hlavně zákazníků. Dobrým předpokladem pro tuto práci byly jeho komunikační vlastnosti. Manažerka obchodu, coby profesionální a vyškolená obchodní zástupkyně, sama zajišťovala příjem objednávek, navštěvovala zákazníky a obnovovala poškozené obchodní vztahy. Nápomocny byly i asistentky z fakturačního oddělení, coby telefonistky, zajišťující kontakt se zákazníky.

K celkové finanční ztrátě následkem odchodu OZ je nutno ještě připočítat únik informací, snížení důvěryhodnosti podniku a demotivaci ostatních zaměstnanců.

2.4.2 Systém práce OZ

Se všemi obchodními zástupci uzavírá podnik mandátní smlouvu. Předmět této smlouvy je v čl. 1 definován jako „závazek obchodního zástupce činit na účet firmy právní úkony směřující k zajištění prodeje a propagace zboží firmy a závazek firmy uhradit

*obchodnímu zástupci za jeho činnost odměnu*¹⁸. Mandátní smlouva vymezuje povinnosti obchodního zástupce a povinnosti firmy, platební podmínky pro prodej zboží, závěrečná a přechodná ustanovení.

Obchodní zástupci pracují na živnostenský list, veškeré náklady, týkající se zdravotního, sociálního pojištění, odvodu daní, pohonných hmot, úhrad poplatků za telefon, si hradí sami.

Odměna za činnost OZ spočívá v určité procentní sazbě z celkové měsíční hodnoty zákazníky odebraného a zaplaceného zboží, myšlena je částka bez DPH. Odměna se vypočítává ze všech objednávek v daném měsíci, které obstaral OZ a které, jak zmíněno výše, již byly zákazníkem uhrazeny.

Stanovení výše odměny:

- | | |
|---|--------|
| a) prodej uhrazeného zboží do 1 mil. Kč | 1,9% |
| b) prodej uhrazeného zboží v rozmezí 1 mil. – 1,5 mil. Kč | 2,4% |
| c) prodej uhrazeného zboží nad 1,5 mil. Kč | 2, 9%. |

Kromě této částky náleží OZ odměny, které jsou získávány jejich podílem na plnění krátkodobých i dlouhodobých cílů firmy. Krátkodobé cíle jsou odvozeny od momentálních potřeb firmy, tj. podíl na prodeji výrobků, které podnik chce nebo potřebuje prodat, zboží s krátkou záruční lhůtou, snaha o uvolnění skladových prostor.

Dlouhodobé cíle pak spočívají v posilování dobrého jména podniku a pozice na trhu, konkurenceschopnosti, obsazení žádoucích segmentů trhu nebo zajištění prodejnosti určité značky zboží.

2.4.3 Přehled motivačních prostředků OZ

Kromě procentní provizní odměny náleží OZ ještě další firemní odměny, které jsou definované v mandátní smlouvě a jsou postaveny tak, aby mohly OZ motivovat a tedy umožňovat zvýšení jejich příjmů, ale také penalizovat a sankcionovat.

Každý týden je vyhlášena **Týdenní akce** spočívající v nabídce čtyř až šesti položek, které má podnik zájem prodat ať z důvodu uvolnění skladových prostor, krátké záruční

¹⁸ Mandátní smlouva uzavřená mezi firmou (mandantem) a obchodním zástupcem (mandantem). Plzeň, 2012, vnitřní materiál firmy.

lhůty nebo z důvodu omezeného množství těch položek, které byly pořízeny za účelem obohacení sortimentu. V Týdenní akci také „končí“ zboží, které bylo nakoupeno za účelem zpestření nabídky, ale nesplnilo očekávaný efekt a do stálého sortimentu již nebude zařazeno. Zde se projevuje i spolupráce mezi ostatními podniky, které si určité zboží sami ve slevách a speciálních nabídkách poskytují. Nejlepší prodejce Týdenní akce obdrží odměnu 600 Kč/akci, druhé místo získává 300 Kč. Naopak prodejci, který se umístí na posledním místě, bude strženo 600 Kč a předposlednímu 300 Kč.

Dalšími podpůrnými prostředky prodeje jsou **Mimořádná nabídka a Akční nabídka**, tzv. Leták, obě s platností na kalendářní měsíc, přičemž Akční nabídka se svým složením zaměřuje spíše na gastronomické podniky a podniky závodního nebo školního stravování. Mimořádná nabídka je pak spíše zaměřena na maloobchod, jak svým složením, tak nabízeným maloobchodním balením dostupným jen v kartonázním balení.

Dalším podpůrným prostředkem prodeje zboží jsou pak **Externí ceníky**, které se skládají z určitých, nejprodávanějších a nejžádanějších položek ze strany zákazníka odběratele. Ten má vytvořen svůj vlastní ceník s pevnými cenami, který se dle potřeb obměňuje.

Posledním z ceníků ve výčtu motivátorů je **Ceník VIP**, který může být buď pevně nastaven na určitého odběratele, nebo jej může OZ použít jen, co se týče jednotlivých položek, opět pro stimulaci podpory prodeje.

Kromě zmíněných ceníků a nabídek mohou obchodní zástupci nakupovat zboží z firemního sortimentu s **13% slevou**, a to jak pro své osobní potřeby, tak za účelem nákupu vzorků pro své zákazníky. Dále mají možnost využít až **5% slevy na jednotlivé položky** zboží, které ale již nesmí být v nějaké akci.

Dostupnost Mimořádné nabídky, Akční nabídky a Nabídkového listu (základního sortimentu, který je aktualizován každé dva měsíce) je na webových stránkách firmy, stejně jako přehledu celkového sortimentu zboží, včetně obrazového materiálu.

Každé pololetí je realizováno srovnávání vytvořených výsledků na firemní schůzi, kdy je hodnocen zástupce, který získal nejvíce nových zákazníků, největší obrat, „skokan“ roku ve výsledcích dle obratu. Odměny jsou nejen finanční, ale také nepeněžní, např. poukázka na nákup firemního zboží, na pohonné hmoty, nový mobilní telefon.

Každoročně získává na výroční schůzi obchodní zástupce s nejlepšími výsledky práce, dle hodnocení firmy, jako bonus zájezd dle vlastního výběru v hodnotě 10.000 Kč.

OZ zajišťují ve spolupráci s partnerskými dodavateli **předvádění a ochutnávky výrobků** (např. bramborové přílohové produkty, zmrzliny, dezerty, pečivo) u zákazníků. Dodavatelské firmy se zase snaží nabízet výhodné akce pro OZ – zejména výrobci a distributoři bramborových výrobků, ve snaze podpořit prodejnost a publicitu značky, nabízejí akce typu: za prodej každého kg „A“ produktu získá OZ zpět 0,02EUR. Tento zpětný bonus je čerpán následně např. formou poukázky na pohonné hmoty přímo od dodavatelské firmy.

Obchodní zástupci jsou motivováni k **získávání nových zákazníků** – což je předpoklad rozvoje firmy a zvyšování obrátu. Novým zákazníkem je myšlen ten, který minimálně po dobu šesti měsíců předcházejících datu, kdy byla domluvena spolupráce, neodebíral od firmy zboží. Nový zákazník musí splňovat podmínky odběru zboží alespoň 1x v měsíci v objemu vyšším než 4.000 Kč a v celkové hodnotě 12.000 Kč ve třech po sobě následujících měsících. Odměna za nového zákazníka je vyplácena současně s celkovou měsíční provizní odměnou, přičemž tato odměna činí 300 Kč za každého nově získaného zákazníka. V opačném případě je pak OZ penalizován, viz. penalizace OZ.

Z celkové nabídky sortimentu byly vybrány určité položky zboží - chlazená vepřová, hovězí a kuřecí masa - které podnik považuje za klíčové a pilířové z pohledu poptávky zákazníků. U těchto položek je výrazně snížena marže, čímž se zboží stává pro zákazníky cenově velmi žádoucí. Vyplácená provize z těchto položek je ale jen ve výši 1%. OZ má možnost tento sortiment dle svého uvážení využívat jako účinných pomocných podpůrných prostředků k získávání a udržení zákazníků.

Služby poskytované zákazníkům

- při uzavření Rámcové smlouvy o uzavírání kupních smluv, má odběratel možnost platby na převodní příkaz s určením doby splatnosti,
- možnost platby stravenkami, kdy k celkové částce zakázky je připočtena 6% provize pro podnik – s odběratelem musí být uzavřena také Rámcová smlouva,

- půjčování majetku firmy zákazníkům - mrazicích pultů a lednic, fritéz, pecí k dopékání pečiva, myčky nádobí, kdy musí být se zákazníkem uzavřena rámcová kupní Smlouva o umístění a splněny následující podmínky:
 - a) měsíční odběr zboží minimálně 15.000 Kč pro získání lednice nebo mrazícího zařízení,
 - b) měsíční odběr zboží minimálně 8.000 Kč pro získání fritézy.

Obchodní zástupce může svým zákazníkům, ve zvláště vymezených případech, poskytovat sponzorské dary, kdy OZ má finanční spoluúcast ve výši 20% z celkové ceny bez DPH.

OZ pracují s firemními přístroji HTC, v nichž je speciální, pro jejich potřeby nainstalovaný software, umožňující propojení dat s firemní databází, se stavem zboží na skladě, mohou jím vytvářet a archivovat objednávky a komunikovat mailovou poštou.

Podpora OZ ze zázemí firmy: zejména v době dovolených, tak aby byl zajištěn příjem pro OZ a obrat pro firmu, je zajištěno uzavírání objednávek se zákazníky telefonicky, což zajišťují fakturantky, dále pak rozesílají zákazníkům Mimořádné nabídky a Akční nabídky.

Podnik zajišťuje poskytování **propagačních materiálů** ke zboží a v rámci podpory spolupráce mezi dodavatelskými podniky pak zajišťuje spolupráci s obchodními zástupci dalších firem, např. výrobce pečiva, bramborových výrobků a zmrzlin.

2.4.4 Penalizace OZ

Podnik se snaží vycházet maximálně vstříc OZ, co se týče flexibility v cenách, službách zákazníkům, na druhé straně chce mít jistotu zajištění svých pohledávek. Proto pokud zákazník nezaplatí včas, ve splatnosti svůj závazek, je to OZ, kdo je penalizován. Pokuta za včas neuhrazené odebrané zboží činí za předchozí měsíc 100 Kč za jednoho zákazníka, přičemž se tato částka měsíčně navyšuje o 100%.

Obchodní zástupce se ale může bránit uzavřením rámcové smlouvy s odběratelem, čímž vzniká smluvní právní vztah a penále pak platí přímo dlužník. Součástí těchto smluv je i rozhodčí doložka, k zajištění vymáhání pohledávek slouží spolupráce s Unií pro rozhodčí a mediační řízení ČR.

Další hrozby pokut pro OZ:

- neúčast na firemní poradě, semináři bez vážného důvodu, stojí OZ 500 Kč,
- v době čerpání volna, což může být 20 dní v roce, je povinen předat fakturačnímu oddělení databázi zákazníků, s nimiž budou po danou dobu zajišťovat objednávky fakturantky, asistentky, pokud tak neučiní, je firma oprávněna uložit jednorázovou pokutu ve výši 1.000 Kč,
- odečtení částky 100 Kč ze základní odměny za žádného nově získaného zákazníka v kalendářním měsíci.

2.4.5 Závěrečné konstatování týkající se motivačních prostředků OZ

Toto byl ucelený přehled motivátorů a stimulátorů práce OZ, tak jak vyplývá z Mandátní smlouvy uzavřené mezi OZ a firmou. Po konzultaci s manažerkou obchodu i majitelem firmy, jsme dospěli k závěru, že podnik, právě proto, že dosud nemá vypracovaný Motivační program, má zájem na hlubším poznání pracovní problematiky, zabránění případným problémům, které by se touto neznalostí mohly projevit. Zájem vedení firmy je i na dalším zkvalitňování práce OZ, kteří jako produktivní složka podniku mohou zabezpečit zvyšování obratu firmy a posilování konkurenceschopnosti na trhu, což jsou jak krátkodobé, tak dlouhodobé cíle firmy.

K analýze stávajících motivačních prostředků bude sestaven dotazník, o jehož vyplnění budou OZ požádáni. Dotazník by měl být zaměřený na spokojenost a nespokojenost s pracovními podmínkami, se způsobem řízení, hodnocení a odměňování ze strany podnikového vedení a s možnostmi ovlivňování výkonnosti práce. Dotazník bude zhodnocen a dle jeho výsledků bude přistoupeno k opatřením, která by měla:

- ✓ odstranit zjištěné nedostatky,
- ✓ posílit žádoucí motivační prvky,
- ✓ vymezit případné nové prostředky stimulace.

Vypracované výsledky dotazníku budou nadále sledovány a kontrolovány.

2.5 DOTAZNÍK PRO OBCHODNÍ ZÁSTUPCE

2.5.1 Struktura dotazníku

V I. obecné části dotazníku se otázky týkaly celkových aspektů činnosti této pracovní skupiny, jako: dosažené vzdělání, věk, pohlaví, náklady na vykonávanou činnost, ale také přístupu k jejich práci a spokojenosti s prací ostatních pracovníků (asistentky, řidiči), kteří by mohli práci OZ ovlivňovat, ať už negativně nebo pozitivně.

Ve II. části dotazníku pak byly OZ položeny otázky týkající se čtyř oblastí, které jsou důležité z pohledu hodnocení vykonávané činnosti a následného vytyčení problematických či sporných bodů tohoto hodnocení motivačních faktorů, přicházejících ze strany podniku:

- prostředků podpory prodeje,
- problematiky sortimentu,
- spokojenosti s pracovními podmínkami a
- vztahů s vedením firmy.

Ve III. části dotazníku pak měli OZ možnost ohodnotit stimuly, které jim podnik poskytuje.

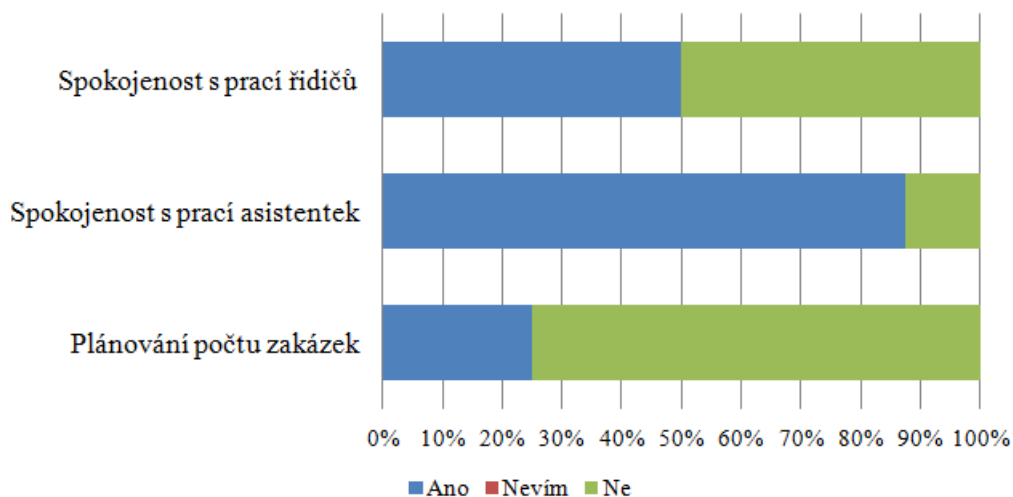
V každé části dotazníku byl vymezen prostor pro vyjádření vlastního názoru OZ. Na konci dotazníku pak byl vymezen prostor pro možné vytyčení návrhů na celkové zlepšení podmínek jejich práce.

Dotazník (viz Příloha A této práce) byl zaslán OZ mailovou poštou, všichni dotazovaní byly požádáni o vyplnění a následné odevzdání do sběrné schránky na firmě. Zdůrazněna byla anonymita a upřímnost odpovědí.

2.5.2 Analýza dotazníku

V I. části dotazníku byly použity otázky otevřené, týkající se problematiky přímo vyplývající z výkonu práce, a otázky na spolupracovníky, kteří mohou v konečném stadiu práci OZ výrazně ovlivnit, ať ve smyslu pozitivním nebo negativním.

Graf č. 8: Obecné dotazování



Zdroj: vlastní výzkum, Plzeň, 2012

Co se týče 1. otázky: „Plánujete minimální počet denně uzavřených objednávek?“ - mezi odpověďmi byl zarážející negativní přístup OZ k dennímu plánování, což je jako důležitý ukazatel výkonu denně kontrolováno podnikem. Při výraznějším výkyvu v počtu objednávek se musí přistoupit k okamžitému opatření – při úbytku je nutné přizpůsobit dopravní linku tak, aby nevznikaly nadbytečné přepravní náklady, při zvýšeném množství objednávek naopak rozvozovou linku rozdělit na více úseků, které pokryjí ostatní, méně vytížená auta.

Ve 2. otázce týkající se práce řidičů, bylo této skupině individuálně vytýkáno zejména uspěchané jednání, z čehož lze vyvozovat i nepřesnost vykládky zboží, neochota k zákazníkům.

V odpovědích na 3. otázku ohledně dotazů na spolupráci s fakturantkami, byla nespokojenost spojována pouze s technickým vybavením a telefonním spojením, což nesouviselo přímo s prací OZ nebo přístupem k ní.

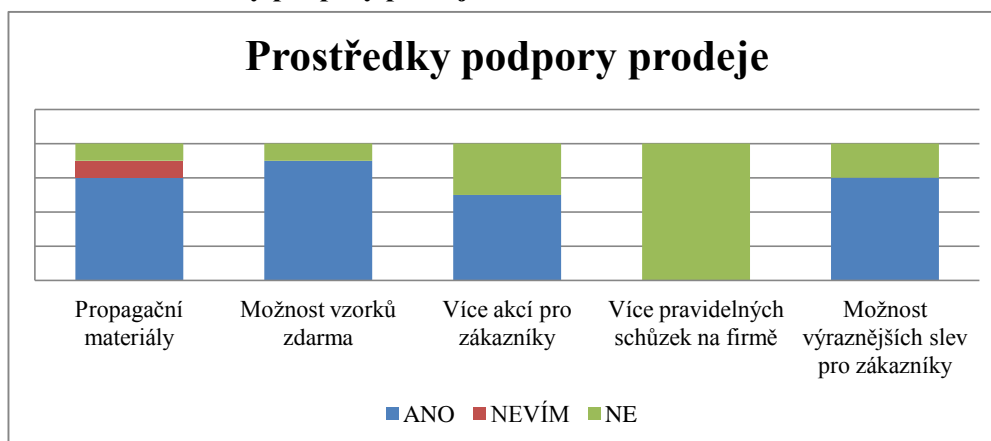
Shrnutí problematiky:

Z I. části dotazníku vyplynulo, že práce je negativně ovlivňována jen skutečností, že

není propracováno plánování budoucích úkolů a organizace práce obchodních zástupců.

II. část dotazníku

Graf č. 9: Prostředky podpory prodeje



Zdroj: vlastní výzkum, Plzeň, 2012

Jaké prostředky podpory prodeje by Vám nejvíce pomohly (usnadnily) zvyšování Vaší výkonnosti:

- propagačními materiály jsou myšleny různé letáky informující o zboží, reklamní tabule, katalogy, které 75% dotázaných označilo za požadované a žádoucí,
- stejně tak 87,5% dotázaných považuje motivující pro zákazníky vzorky zdarma,
- akcemi pro zákazníky byla myšlena např. již uskutečněná akce, kdy k objednávce uzavřené na určitou finanční částku, byla bonusem poskytnuta mikrovlnná trouba, jindy zase soutěž o zájezd, kdy podmínkou účasti byla opět určitá vytvořená objednávka na stanovenou sumu,
- 100% OZ nepovažuje informativní schůzku s vedením firmy za přínosnou a výkonu práce nápomocnou,
- více slev pro zákazníky by uvítalo 75% OZ, v připomínkách pak byl zmíněn důvod slev jako hlavního prostředku, na který zákazníci „slyší“ a nakupují, požadována je flexibilita výše slev, co se týče vytvořeného objemu zakázky a „velikosti“ zákazníka.

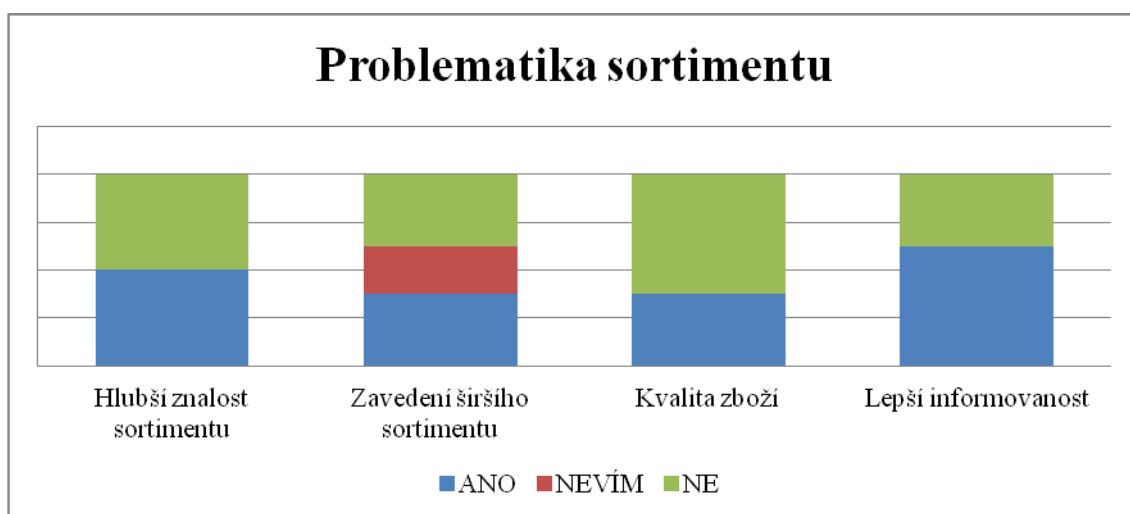
Z dalších návrhů:

- ❖ posunutí lhůty uzávěrky objednávek tak, aby měli OZ více času pro práci „v terénu“ – jedná se ale o problém technický, protože okamžikem uzávěrky objednávek začíná práce pro skladníky, kteří zboží připravují a pro fakturantky. Musela by být posunuta jejich pracovní doba, která je již takhle časově náročnější a vyžaduje určitou flexibilitu.
- ❖ možnost spojit Leták (s platností na kalendářní měsíc) a Mimořádnou nabídku pro maloobchod, také měsíční, údajně pro nepřehlednost a pocit, že jsou zákazníci „zahlceni papíry“.

Shrnutí problematiky:

Z části týkající se otázek **Prostředků podpory prodeje** jednoznačně vyplývá, že obchodní zástupci podporu a pomoc při prodeji chtějí a velice by uvítali více propagačních materiálů, vzorků zdarma i akcí a slev pro zákazníky. Za podporu prodeje ale ani v jednom případě nepovažují informativní schůzky, které se konají jen jednou za dva, za tři měsíce. Přitom právě na takovéto schůzce mají možnost konzultovat své problémy s kolegy, s vedením firmy, svěřit se se svými problémy, nacházet společná nová řešení zvyšování obrátu a svých odměn.

Graf č. 10: Problematika sortimentu



Zdroj: vlastní výzkum, Plzeň, 2012

Problematika sortimentu – co byste zlepšili, případně jak?

- 50% dotazovaných považuje svoji znalost sortimentu za dostatečnou, 50% dotazovaných tedy za nedostatečnou,
- 25% dotazovaných nevědělo, zda mají zájem o rozšíření sortimentu, zbývající OZ se rozdělili na dvě stejné protinázorové skupiny, pro rozšíření stávajícího sortimentu bylo 37,5% OZ, stejný podíl OZ zavedení širšího sortimentu nepožaduje,
- 62,5% dotazovaných považuje kvalitu nabízeného zboží za odpovídající, 37,5% OZ by kvalitu jimi nabízeného zboží zlepšilo (otázka kvality zboží je ale těsně spjata s cenou),
- 62,5% OZ považuje informovanost, co se týče problematiky sortimentu, za nedostačující, ve většině případů je požadována právě o kvalitě zboží a zemi původu, zejména u chlazených hovězích, vepřových mas a kuřecího sortimentu. Vytýkán je zejména sortiment z Polska, který je celkově problematický i z důvodu medializace (špatné reklamy) ve sdělovacích prostředcích.

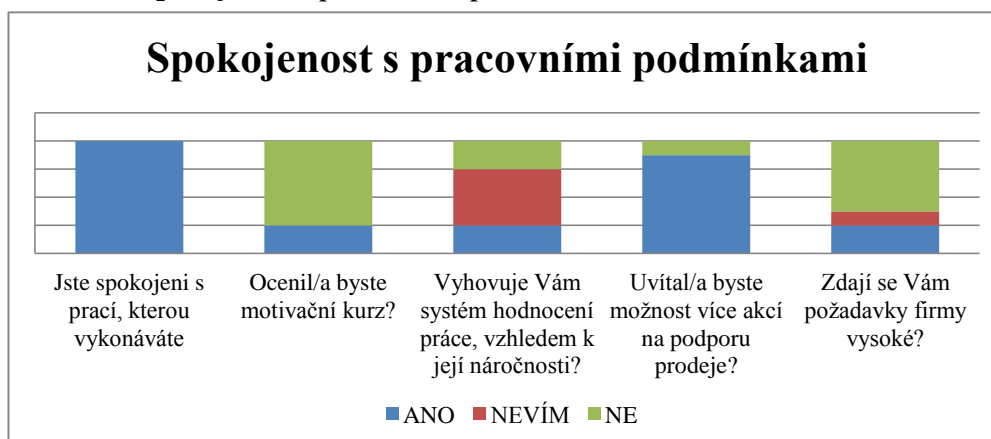
Z chybějícího sortimentu byl požadován:

- ❖ snídaňový program pro hotely a restaurace (Šumava, Západočeské lázně),
- ❖ rozšíření nabídky sladkovodních a mořských ryb,
- ❖ více výrobků domácí produkce.

Shrnutí problematiky:

V další dotazníkové části **Problematika sortimentu** by polovina OZ uvítala hlubší znalost sortimentu a lepší informovanost, což jsou elementy, které mohou ovlivnit právě oni sami – svojí snahou být informováni, třeba zrovna na informativní schůzce. Nad návrhy OZ se lze zamyslet – snídaňový program ale v sortimentu podnik má (porcovaná másla, paštiky, džemy a medy), je tím zřejmě myšleno jeho prohloubení, což je nutné prodiskutovat a případně zavést ještě v letních měsících do turistické sezóny. Dalším návrhem na zlepšení je rozšíření nabídky sladkovodních a mořských ryb – tento sortiment, který je ostatně obsažen i v názvu firmy – Ryby, drůbež – je zastoupen 9 druhy sladkovodních ryb, další druhy lze objednat i chlazené, a 30 druhů ryb mořských (kromě polotovarů). Právě tady možná selhal jeden z OZ, který považuje svoji znalost hloubky sortimentu za dostatečnou.

Graf č. 11: Spokojenost s pracovními podmínkami



Zdroj: vlastní výzkum, Plzeň, 2012

Otázky týkající se spokojenosti s pracovními podmínkami:

- 100% dotazovaných vyjadřuje spokojenost s prací, kterou vykonávají,
- motivační kurz by ocenilo jen 25% dotazovaných OZ, ostatních 75% nemá zájem, ale 2 z OZ již motivační kurz absolvovali, tzn., 50% OZ motivační kurz nemá, a ani nepožaduje,
- ¼ OZ považuje systém hodnocení za odpovídající náročnosti, ¼ se cítí nedocenená a zbývajících ½ dotázaných zvolila vyhýbavou odpověď neví. Zde bylo v 50% vytykáno hodnocení Týdenní akce, jejíž použití považují OZ za demotivující,
- 87,5% se opět přiklání k možnosti zvýšit počet akcí na podporu prodeje,
- 25% OZ se zdají požadavky firmy vysoké, 12,5% se odpovědi vyhnulo a 62,5% považuje nároky firmy za přiměřené.

Shrnutí problematiky:

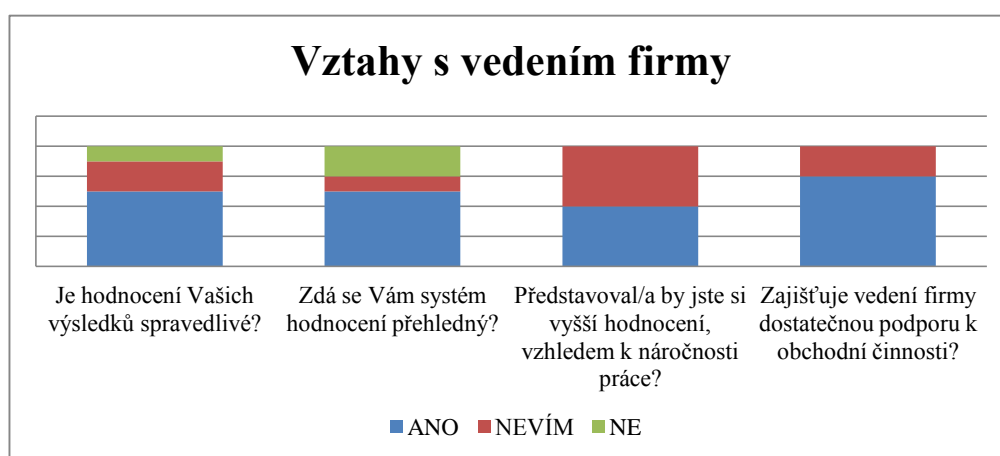
V hodnocení otázek týkajících se **Spokojenosti s pracovními podmínkami** je, pro podnik jistě potěšující, 100% konstatování spokojenosti s vykonávanou prací.

Polovina OZ nepovažuje motivační, ani jiný vzdělávací kurz za přínosný, dalších 25% uvádí, že tento kurz již absolvovala. Otázkou ovšem zůstává, jaký to byl kurz, na jaké dovednosti zaměřený, a kdy ho OZ absolvovali?

V systému hodnocení bylo z 50% bohužel využito možnosti odpovědi „nevím“. Stejný podíl dotazovaných ale poukazuje na nespravedlivé hodnocení skrze Týdenní akci, jejíž plnění je předmětem Mandátní smlouvy, a tedy zavazující. Této akci je vytýkána nevhodná skladba nabídky, podmínky plnění a je považována za nemotivující.

Z pohledu požadavků kladených na OZ: 25% považuje nároky za vysoké, vezmeme-li v úvahu ještě odpovědi „ne“, kdy OZ nedokáže náročnost posoudit, zbývá jen 62,5% dotázaných, kteří nejsou, dle svého názoru, přetěžováni svoji prací.

Graf č. 12: Vztahy s vedením firmy



Zdroj: vlastní výzkum, Plzeň, 2012

V tomto grafu, který se týká vztahů s vedením firmy, je oproti předchozím částem, výraznější podíl odpovědí „nevím“:

- nespravedlivé považuje hodnocení 12,5% OZ, stanovisko nevím zaujalo 25% dotázaných, tj. 37,5% OZ není spokojeno s hodnocením, spravedlivé považuje hodnocení 62,5% dotazovaných. Zmiňována byla opět Týdenní akce, kdy je za malý prodej penalizován i OZ, který je momentálně na dovolené nebo nemocný.
- přehlednost systému uspokojuje 62,5% respondentů, nespokojenost vyplývá z odpovědí ne a nevím 37,5%, oproti předchozí otázce týkající se spravedlivosti hodnocení je zde opět zmiňována Týdenní akce, ale jako přehledná (přehledná, ale nespravedlivá, ve smyslu zodpovědnosti za výsledky),

- u odpovědí týkajících se vyššího ohodnocení vzhledem k výkonu byli OZ rozděleni na dvě poloviny, 50% si myslí, že by si zasloužili vyšší hodnocení, 50% OZ si přímým vztahem mezi náročností a odměnou nejsou jisti,
- 75% dotázaných OZ si myslí, že vedení firmy zprostředkovává dostatečnou podporu jejich práci, připomínky jsou opět k neposkytovaným vzorkům zdarma (vzorky, které si mohou koupit s 13% slevou, za podporu nepovažují) a k situaci, že si OZ musí u svých zákazníků vybírat platby ve stravenkách. Zákazník má platbu navýšenou o 6%, stravenky vybere u zákazníka OZ, který je také odevzdá na centrálu, a peníze jsou převedeny na účet podniku.

Shrnutí problematiky:

Z části dotazníku, který hodnotí **Vztahy s vedením firmy** a týká se otázek spravedlnosti, přehlednosti hodnocení a odpovídajícímu poměru náročnosti práce a hodnocení za ni, vyplývá, že nejsou OZ zcela spokojeni. Problematická je otázka vzorků zdarma, zde je jistě místo k diskusi protože, zakoupené vzorky s 13% slevou, které OZ poskytne zákazníkovi jako obchodní vzorek, si může odečíst jako daňově účinný náklad. Navíc, podnik vychází žádostem o vzorky vstříc, stačí jen domluva, mnohdy se rozdělí velké balení na menší části, pro více OZ, iniciativa ale v tomto případě musí vycházet zdola.

Ve III. části dotazníku, která se týkala hodnocení stimulů poskytovaných podnikem, byl dle četností odpovědí vypočítán konečný výsledek jejich aritmetickým průměrem. Hodnocení bylo na stupnici 1(nejlepší hodnocení) až 5:

Tabulka 5: Hodnocení stimulů z pohledu OZ

| | | |
|-----------|---|--------------|
| 1. | Informativní schůzky | 1,857 |
| 2. | Podpora Vaší práce podnikem | 1,857 |
| 3. | Systém finančního hodnocení | 2,286 |
| 4. | Uznání a pochvala ze strany podniku | 2,428 |
| 5. | Možnost finančních odměn, které zvyšují příjem | 3,143 |

Zdroj: vlastní výzkum, Plzeň, 2012

Nejhůře ohodnoceny byly finanční odměny, kterými si OZ můžou zvýšit svůj celkový příjem (např. odměna za nově získaného zákazníka nebo výhra v Týdenní akci). Nepříznivě byla hodnocena pochvala a uznání ze strany podniku a systém finančního hodnocení, nejlépe hodnoceny pak byly podpora práce a informativní schůzky (o které ale OZ nemají zájem).

Na tomto místě by bylo vhodné se detailněji věnovat finančním odměnám, které jsou zakotveny v mandátní smlouvě.

Sečteme-li finanční přínosy těchto motivátorů, může si obchodní zástupce „přivydělat“ k procentuelní provizi částku minimálně:

- + 600 Kč týdně: výhra v Týdenní akci,
- + 2 700 Kč měsíčně: 4x výhra v Týdenní akci plus min. za jednoho nového zákazníka 300 Kč,
- + 33.600 Kč ročně: 52x výhra v Týdenní akci plus každý měsíc min. jeden nový zákazník, tj. 3.600 Kč,

ale také utřít ztrátu minimálně 31.200 Kč ročně snížením odměny za umístění se na posledním místě v Týdenní akci, plus další možné částky za neuhrazené faktury po splatnosti, absenci nového zákazníka za daný měsíc.

Dle dotazníku jsou průměrné ujeté km za rok/OZ 34 000, při průměrné spotřebě auta 6 litrů/100km nakoupí OZ 2 040 litrů/rok, tj. celkem za 71.400 Kč/rok za pohonné hmoty.

Průměrné náklady OZ na telefon: 2.200 Kč/měsíc.

Přepočteme-li částku 33.600 Kč, o níž si lze zvýšit příjem za rok:

- na litry pohonných hmot při průměrné ceně 35 Kč/l, může OZ ušetřit až 960 litrů ročně. To je částka představující, při průměrné spotřebě auta 6 litrů/100km, 16 000 ujetých kilometrů zdarma jako bonus a téměř ½ roční útraty (71.400 Kč) za pohonné hmoty,
- průměrný účet OZ za telefonické hovory je 2.200 Kč/měsíc, tzn., že by OZ ušetřil víc, než celý roční účet za telefonní platby.

Shrnutí problematiky:

Ve III. části dotazníku, který hodnotil škálou od 1 do 5 stimuly poskytované

podnikem, se na prvních dvou místech, jako nejlépe hodnocené umístily informativní schůzky a podpora práce podnikem. Nejhůře hodnocené finanční odměny by měly být prodiskutovány na schůzce OZ, otázkou je, jestli jim OZ vůbec rozumí, zda nejsou automaticky považovány jen za stimuly zatěžující a penalizující.

2.6 VÝSLEDEK ANALÝZY DOTAZNÍKU PRO OZ

Z analýzy dotazníku byly zjištěny rozpory v názorech obchodních zástupců:

- obchodní zástupci požadují k plnění svých úkolů od podniku podporu – jak materiální, tak i finanční a lepší informovanost, ale vykazují jen malou ochotu sami se o znalosti přičinit, získat více informací, projevuje se spíše pasivita jedinců, o čemž svědčí i nevyužitá možnost vyjádřit se k problémům a navrhnout zlepšení, jedním z důvodů může být i nedostatečná kvalifikace (viz Graf č. 5: Dosažené vzdělání OZ),
- informativní schůzky – tyto schůzky:
 - nepovažují ani v jednom případě za prostředek podpory prodeje,
 - chtějí větší informovanost, ale nemají zájem o více těchto informativních schůzek,
 - v hodnocení stimulů se právě schůzky umístily na prvním místě (spolu s podporou práce podnikem), tím se ovšem OZ dostávají do názorového konfliktu, kdy na jedné straně jsou schůzky hodnoceny pozitivně, na straně druhé odmítány.

2.7 NÁVRH OPATŘENÍ PODNIKU

Pokud je práce pro zaměstnance náročná, klade na ně vysoké nároky, jsou ohroženi frustrací a stresem, který pak ohrožuje jak samotné zaměstnance, tak jejich výkon a profit podniku. Těmto situacím se dá předcházet určováním priorit ve zdolávání pracovních úkolů, organizací práce, komunikací s kolegy, předáváním si zkušeností. OZ si ve své práci musí věřit a pracovat s chutí.

Řešením této situace může být:

- 1) interní podpora OZ samotným podnikem,
- 2) externí podpora OZ formou vzdělávacího kurzu, zprostředkovaného specializovanou firmou.

2.7.1 Interní podpora OZ podnikem

Interní forma podpory by měla spočívat ve změně stimulačních faktorů, jejich účinnosti a zviditelnění přínosnosti pro OZ. Obchodní zástupci musí stimulům a podnětům podniku rozumět, chápat jejich přínos tak, aby je považovali za důležité a motivující.

Informativní schůzky jako hlavní cíl

Hlavním cílem interní formy podpory podnikem je zvýšení prestiže informativních schůzek pro obchodní zástupce. Tyto schůzky, které se uskutečňují jednou za dva, za tři měsíce, by měly být pro OZ žádoucím stimulem, primárním prostředkem získávání informací o novinkách v sortimentu, možnostech zvyšování obratu, získávání a udržení zákazníků. Informativní schůzky musí být přínosné jak pro podnik, tak pro obchodní zástupce, nelze je hodnotit jako stimuly, které plýtvají časem a financemi.

Podnikové vedení propracuje strategii přístupu k informativním schůzkám, která bude spočívat ve vytyčení základních problematických bodů, jimiž se chtějí OZ na dané schůzce věnovat. Před konáním této schůzky budou tedy od každého OZ požadována témata, jimiž je zapotřebí se věnovat, s nimiž se potýkají a která jim přinášejí největší problémy, bude vypracován program (jako vstupní dokument) tohoto pracovního mítinku. Zapojením do přípravy těchto schůzek bude zajištěna aktivní spolupráce, zájem o účast a podnětnost jednání.

Informativní schůzky musí splňovat požadavky problematiky tohoto stimulu jako:

- ❖ prostředku podpory prodeje s cílem zvýšit informovanost o sortimentu, jeho skladbě, kvalitě, balení a vlastnostech,
- ❖ nástroje k odstranění komunikačních bariér – motivovat k výměně názorů, zkušeností, vést dialog nejen mezi OZ, ale i mezi podnikem a skupinou obchodních zástupců,
- ❖ příležitosti k diskuzi o problematice odměňování – jeho pochopení, zakomponování jednotlivých částí do celkového systému hodnocení, na základě společné diskuse vytyčit možnosti změn a postupů přínosných pro obě strany,
- ❖ hodnocení výsledků práce, sestavení žebříčku OZ dle prodejnosti, přístupu k práci, aktivity jednotlivců i celého týmu.

Výstupem schůzek bude **Informativní leták pro OZ**, jako shrnutí nejdůležitější problematiky, ucelený závěr, seznam přínosů a novinek.

Následně bude provedena kontrola plnění úlohy tohoto stimulu, přičemž při negativním výsledku tohoto procesu, pokud by i nadále nebyly zjištěny přínosy těchto schůzek, by podnik přistoupil k hlubšímu pojetí a formou víkendového soustředění, by se snažil zabezpečit účinnější a efektivnější zajištění přínosů.

2.7.2 Externí forma podpory OZ

Externí podpora OZ bude zajištěna formou vzdělávacího kurzu, jehož absolvování bude podpořeno podnikem, a to z důvodu oboustranné výhodnosti. Kurz bude koncipován tak, aby postihoval všechny elementy pracovní činnosti OZ. Jeho náplň se bude skládat z části Komunikačních dovedností a z části Prodejních dovedností a odpovídat bude konkrétním požadavkům jednotlivých zástupců. Výše zmíněná oboustranná výhodnost bude spočívat v úhradě možných rizik obchodními zástupci, ovšem za dostatečné motivace finančními prostředky ze strany podniku.

Vytyčení základních bodů implementace kurzu:

- 1) **analyzovat hlavní nedostatky práce jednotlivých OZ** (komunikace, prezentace, taktiky prodeje, péče o zákazníka),

- 2) **výběr vhodné skladby motivačního kurzu** na základě provedené analýzy,
- 3) **naplánování doby konání kurzu**, nejlépe do kalendářního měsíce s nejnižším průměrným obratem, tj. po ukončení letní sezóny,
- 4) **vytvoření příhodných podmínek pro vzdělávání OZ**, tj. po celou dobu kurzu bude fungovat call centrum, vytvořené z nynějšího fakturačního oddělení, pracovní doba asistentek bude upravena tak, aby byla posílena nejfrekventovanější doba přijímání objednávek, telefonní hovory obchodních zástupců budou přeměrovány do centra tak, aby se OZ mohli kurzu účastnit bez „vyrušování“ zákazníky.

Základní princip zavedení kurzu pro OZ:

- ❖ **kurz si hradí OZ sami**, smlouva bude uzavřena mezi školícím zařízením a obchodním zástupcem,
- ❖ **podnik bude kompenzovat úhradu kurzu** změnou % provize z obratu tak, aby byla zajištěna návratnost vložené investice pro OZ, ovšem jen za projevenou zvýšenou aktivitu jedinců. V opačném případě bude OZ hrozit penalizace a podniku alespoň symbolická návratnost za projevenou podporu a snahu vyjít vstříc svým zaměstnancům v otázkách dalšího vzdělávání.

Propočet návratnosti a efektivnosti kurzu:

Cena kurzu činí 15.000,-Kč, doba trvání 2 týdny.

Podnik nabídne **změnu procentní sazby**, jíž se vypočítává odměna za prodej zboží, a to následujícím způsobem:

- | | |
|---|-------|
| a) při prodeji zaplaceného zboží do 1 milionu Kč... | 1,7% |
| b) při prodeji zaplaceného zboží od 1 mil. Kč do 1,5 mil. Kč... | 2,6% |
| c) při prodeji zaplaceného zboží nad 1,5 mil. Kč... | 3,3%. |

Změna nastává při vytvořeném obratu do 1 mil. Kč, kdy se částka **snižuje o 0,2%**, naopak od vytvořeného obratu v částce 1 mil. Kč činí **navýšení o 0,2%** a od obratové částky nad 1,5 mil. Kč, pak **navýšení tvoří 0,4%**.

Tabulka 6: Výpočet odměny

(v úvahu jsou brány horní hranice intervalů, částky uvedeny v Kč).

| | Do 1 mil. Kč | Rozmezí 1 – 1,5 mil. Kč | Nad 1,5 mil. Kč |
|--------------------|---------------------|--------------------------------|------------------------|
| Před změnou | Max. 19.000 | Max. 36.000 | Od 43.500 |
| Po změně | Max. 17.000 | Max. 39.000 | Od 49.500 |
| Rozdíl | - 2.000 | + 3.000 | + 6.000 |

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2012

Vyhodnocení přínosů motivačního kurzu:

Po absolvování kurzu Prodejních a komunikačních dovedností by měla být návratnost vložených finančních prostředků (při investované částce 15.000 Kč) ovlivněna výkonem již vyškolených OZ a to následovně:

- 1) pokud by se výkon OZ nezvýšil, nejen že nebude mít možnost rychlé návratnosti svých investovaných prostředků, ale za svoji slabou výkonnost bude sám sebe penalizovat
- 2) OZ, jehož výkonnost se bude pohybovat v rozmezí vytvořeného obratu od 1 do 1,5mil. Kč, má předpokládanou návratnost svých investic pět měsíců,
- 3) pokud by OZ dosáhl na horní limit tvořeného obratu, tj. nad 1,5 mil. Kč, návratnost investice se počítá na dva a půl měsíce a následně již bude sklízet přínosy své kvalifikace a ochoty vzdělávat se.

Vložené prostředky podniku, které představují vyšší náklady na služby spojené s obsluhou zákazníků během trvání kurzu, jsou zajištěné vyšším obratem obchodních zástupců, kteří by se měli snažit dostat na vyšší hranici intervalu procentně navýšené provize.

3 ZÁVĚR PRÁCE

Bakalářská práce byla situována do firmy, která nemá vypracovaný motivační program jako firemní dokument a dosud se analýzou a hodnocením přínosů existujícího způsobu motivace a jednotlivých stimulačních prostředků nejproduktivnější skupiny pracovníků firmy nezabývala. To byl také důvod, proč byl záměr této práce přijat s kladnou odezvou a podporou ze strany podniku.

Přestože jsou obchodní zástupci se svojí prací spokojeni a práce je baví, provedeným dotazníkovým šetřením a jeho následnou analýzou, **byly zjištěny nedostatky**, které přímo ovlivňují motivaci těchto pracovníků a v konečném důsledku pak hospodářský výsledek podniku.

Výsledkem celé práce je proto **návrh opatření** spočívající v nápravě podpory motivace při plnění pracovních úkolů a přístupů k práci, která byla rozdělena do dvou fází:

- 1) vnitřní opatření, spočívající v nápravě efektu stimulačních informačních schůzek, kterou zajistí sám podnik,
- 2) vnější opatření, které zajistí externí firma, a které bude podpořeno vzájemnou provázaností zájmů obchodních zástupců a firmy, spočívající v investovaných nákladech jednotlivých pracovníků a zajištěnou návratností této investice podnikem.

Podmínkou zabezpečení přínosu provedených nápravných opatření je užší spolupráce mezi skupinou obchodních zástupců a podnikem, v ochotě k dalšímu vzdělávání těchto pracovníků a neustálou následnou kontrolou ze strany podniku. Výsledné efekty musí být oboustranně přínosné, pro obchodní zástupce jsou spatřovány ve větší spokojenosti s podporou podniku a v dosahování vyšších finančních odměn, pro podnik pak v plnění cílů krátkodobých – kladný hospodářský výsledek, a cílů dlouhodobých – zvyšování konkurenceschopnosti podniku a jeho další prosperita.

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| TABULKA 1: KOMBINACE SCHOPNOSTÍ A POSTOJŮ..... | 16 |
| TABULKA 2: ERG C. ALDERFERA | 18 |
| TABULKA 3: PROMĚNLIVÉ VELIČINY PŮSOBÍCÍ NA MOTIVAČNÍ PROCESY V ORGANIZACI . | 20 |
| TABULKA 4: PŘEHLED STIMULAČNÍCH PROSTŘEDKŮ | 23 |
| TABULKA 5: HODNOCENÍ STIMULŮ Z POHLEDU OZ | 50 |
| TABULKA 6: VÝPOČET ODMĚNY | 57 |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| OBRÁZEK 1: MASLOWOVA HIERARCHIE POTŘEB | 12 |
| OBRÁZEK 2: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU | 29 |

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|--|----|
| GRAF Č. 1: ZÁVISLOST SÍLY MOTIVACE A ÚROVNĚ VÝKONU | 14 |
| GRAF Č. 2: STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ PODNIKU..... | 29 |
| GRAF Č. 3: SKLADBA ZAJIŠŤOVANÉHO OBRATU FIRMY | 34 |
| GRAF Č. 4: STRUKTURA OZ DLE POHLAVÍ | 35 |
| GRAF Č. 5: DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ OZ | 36 |
| GRAF Č. 6: OBRAT FIRMY V JEDNOTLIVÝCH LETECH, V KČ | 36 |
| GRAF Č. 7: OBRAT FIRMY V REGIONU, KTERÝ OPUSTIL OZ | 37 |
| GRAF Č. 8: OBECNÉ DOTAZOVÁNÍ..... | 44 |
| GRAF Č. 9: PROSTŘEDKY PODPORY PRODEJE..... | 45 |
| GRAF Č. 10: PROBLEMATIKA SORTIMENTU | 46 |
| GRAF Č. 11: SPOKOJENOST S PRACOVNÍMI PODMÍNKAMI | 48 |
| GRAF Č. 12: VZTAHY S VEDENÍM FIRMY | 49 |

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

OZ.....OBCHODNÍ ZÁSTUPCE

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu v podniku*, 1. vydání, Praha: Prospektrum, 1994, 411 s., ISBN 80-7175-010-7

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*, 1. vydání, Praha: Management Press, 1998, 559 s., ISBN 80-85943-57-3

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*, 1. vydání, Olomouc: Rubico, 2001, 642 s., ISBN 80-85839-45-8

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*, 1. vydání, Praha: Computer Press, 2000, 121 s., ISBN 80-7226-386-2

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

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

MAYEROVÁ, Marie a RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*, 1. vydání, Praha: Nakladatelství H&H Vyšehradská, 2000, 173 s., ISBN 80-86022-65-X

MAYEROVÁ, Marie. RŮŽIČKA, Jiří a RAISOVÁ, Jaroslava. *Personální management*, 1. vydání, Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998, 147 s., ISBN 80-7082-394-1

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*, 1. vydání, Praha: Academia Praha, 1996, 270 s., ISBN 80-200-0592-7

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*, 1. vydání, Praha: Management Press, 1992, 258 s., ISBN 80-85603-01-2

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, 2. doplněné vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s., ISBN 978-80-247-3447-7

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*, 3. aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, 2008, 204 s., ISBN 978-80-247-2448-5

INTERNETOVÉ ZDROJE

Cafeteria systems. [online]. 2012 [cit. 2012-02-28]. Cafeteria systems – Úvodní stránka. Dostupné z: <http://www.cafeteriasystems.cz/>

Citáty slavných osobností. *Výroky, myšlenky, přísloví a aforismy* [online]. [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://citaty.net/autori/sokrates/?page=3>

Společnostem v Česku se nedaří snižovat vysokou míru fluktuace zaměstnanců. *Naše peníze.cz:ekonomické zpravodajství* [online]. 2007, s. 1 [cit. 2012-03-21]. Dostupné z: <http://www.nasepenize.cz/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-miru-fluktuace-zamestnancu->

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Dotazník pro obchodní zástupce

Příloha A

DOTAZNÍK PRO OBCHODNÍ ZÁSTUPCE

Vážení kolegové,

v rámci svého studia si Vám dovoluji předložit dotazník, týkající se problematiky Vašeho povolání. Prosím o pravdivé vyplnění a případné připomínky k jednotlivým bodům. Dotazník prosím odevzdejte na firmě do sběrné schránky, umožňující Vaši anonymitu. Tento dotazník bude použit pouze pro studijní účely.

I. Obecná část dotazníku

Pohlaví..... věk..... dosažené vzdělání.....

Kolik ujedete ročně (měsíčně) průměrně km?

Jaká je průměrná spotřeba Vašeho auta?

Kolik činí náklady průměrně za telefon?

Jaké další náklady spojené s Vaší prací považujete za podstatné?

Stanovujete si min. počet uzavřených zakázek: **ano-ne**, případně kolik?

Kolik hodin denně (týdně) pracujete?

Absolvovali jste nějaký motivační kurz nebo kurz komunikačních a prodejních znalostí (jaký)?

.....

Je pro Vás spolupráce s asistentkami v kanceláři dostatečná, co byste uvítali nebo naopak o co nestojíte, co je Vám přítěží? Vyhovuje: **ano – nevím – ne**

.....

Jste spokojeni s prací řidičů, co byste zlepšili? **ano – nevím – ne**

.....

II. část dotazníku

Jaké prostředky podpory prodeje by Vám nejvíce pomohly (usnadnily) zvyšování

Vaší výkonnosti:

- možnost výraznějších slev pro zákazníky: **ano – nevím - ne**
- více pravidelných schůzek na firmě: **ano – nevím - ne**
- více akcí pro zákazníky – soutěž o mw troubu, zájezd, utopence: **ano – nevím - ne**
- možnost vzorků zdarma pro zákazníky: **ano – nevím - ne**
- propagační materiály – letáky, reklamní cedule, slunečníky k prodáváním zmrzlinám, katalogy dle určitého segmentu sortimentu - **ano – nevím - ne**

Vlastní názor

.....

Jaký podpůrný prostředek byste nejvíce ocenil/a?

.....

Problematika sortimentu – co byste zlepšili, případně jak:

- hlubší znalost sortimentu: **ano – nevím - ne**
- zavedení širšího sortimentu: **ano – nevím - ne**
- kvalita zboží: **ano – nevím - ne**
- lepší informovanost: **ano – nevím - ne**

Vlastní názor

.....

Chybějící sortiment:

.....

Spokojenost s pracovními podmínkami:

- jste spokojen/a s prací, kterou vykonáváte: **ano – nevím - ne**
- ocenil/a byste motivační kurz nebo kurz komunikačních dovedností: **ano – nevím - ne**
- systém hodnocení vyhovuje: **ano – nevím - ne**
- uvítal/a byste možnost více akcí na podporu prodeje: **ano – nevím - ne**
- zdají se Vám požadavky firmy vysoké: **ano – nevím - ne**

Vztahy s vedením firmy:

- je hodnocení Vašich výsledků spravedlivé: **ano –nevím - ne**
- zdá se Vám systém hodnocení přehledný: **ano – nevím - ne**
- představoval/a byste si vyšší ohodnocení za svoji práci, vzhledem k její náročnosti: **ano –nevím - ne**
- zajišťuje vedení firmy dostatečnou podporu k obchodní činnosti: **ano – nevím – ne**

III. část dotazníku

Jakými známkami byste ohodnotil/a následující stimuly (od 1 do 5):

- systém finančního ohodnocení:
- možnost finančních odměn, které zvyšují Váš příjem
- informativní schůzky
- uznání a pochvala ze strany podniku
- podpora Vaší práce podnikem

Vlastní názor:

.....

Návrhy na zlepšení:

.....

.....

ABSTRAKT

HORSKÁ, L. *Motivace zaměstnanců v organizaci*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 62 s., 2012

Klíčová slova: motivace, motivační teorie, pracovní motivace, analýza stimulačních a motivačních faktorů, obchodní zástupci

Předložená práce se věnuje tématu motivace zaměstnanců v organizaci, zabývající se obchodní činností. Autorka bakalářské práce řešila téma v návaznosti na své pracovní zaměření a zkušenosti. Vedle teoretické stránky, v níž seznamuje se základními definicemi oblasti motivování zaměstnanců, se v praktické části věnuje řešené problematice analýzou existujících stimulů a motivačních prvků zkoumaného podniku, konkrétně na skupině obchodních zástupců, jako nejproduktivnější složce pracovníků. Na základě provedeného dotazníkového šetření nachází sporné body v motivačním systému podniku, týkající se nedostatečné informovanosti a odbornosti pracovníků. Výstupem práce je změna stávající formy informačních schůzek a příprava této pracovní skupiny na další vzdělávání, spočívající v absolvování kurzu komunikačních a prodejních dovedností, který je zakomponován do firemního systému motivace vzájemnou prospěšností jak pro pracovní skupinu, tak pro podnik. Výsledky bakalářské práce budou stimulem kontroly efektivity výsledků firemní motivace, jíž se podnik dosud nezabýval.

ABSTRACT

HORSKÁ, L. *The Motivation of Employees at an Organization*. Bachelor thesis. Cheb: Faculty of Economics ZČU in Plzeň, 62 pages, 2012

Key words: motivation, motivational theory, working motivation, stimulative and motivational factors analysis, sales representatives

The propound Bachelor's thesis is focused on the motivation of employees in business organization. The author of this thesis looked into the theme further as her working specialty and experience. Next to the theoretical part, where a basic definition of employee motivation is presented, she deals with the practical problems using analysis of existing stimuli and motivational elements of scrutinized enterprise, specifically aimed on the group of sales representatives as the most productive segment of workers. On the basis of the questionnaire survey there were discovered some controversial points in the motivating system of the organization. The problems found were a lack of workers foreknowledge and professionalism. Output of this thesis is a change of the current form of the informative meetings and training for further education which consists in attending courses of communication and sales skills. The training is a part of the company motivation system by mutual expediency, either for the observed group of workers or for the enterprise. The results of this thesis will be a stimulus for checking the effectiveness of the worker's motivation that the enterprise has not paid attention to yet.