

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Posouzení přínosů motivačního programu v podniku**

**Assessment of benefits of the motivation program in the  
company**

**Andrea Němečková**

**Plzeň 2021**



# Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Posouzení přínosů motivačního programu v podniku“*

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

Plzeň dne 3. 5. 2021

v. r. Andrea Němečková

## **Poděkování**

Velmi bych chtěla poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce, jímž byl PhDr. Milan Jermář, Ph.D., za poskytnutí velmi přínosných rad při zpracování bakalářské práce a celkově za dohled nad tvorbou práce. Vybrané téma jsem měla možnost zkoumat ve společnosti HORNBACH BAUMARKT CS spol. s. r. o., za což vděčím panu řediteli Ing. Dobříčkovi. Přínosné informace o podniku mi poskytla také paní Hradilová, která vykonává pracovní pozici vedoucí nákupu, se sídlem v Praze. Děkuji především za pozitivní přístup a velmi dobrou spolupráci.

# Obsah

<b>Úvod .....</b>	<b>7</b>
<b>1 Faktory ovlivňující zaměstnance .....</b>	<b>9</b>
1.1 Motivace a základní pojmy .....	9
1.2 Motivace v organizační praxi .....	14
1.3 Chování manažera a motivační nástroje .....	16
1.4 Kultura a klima organizace .....	18
<b>2 Management lidských zdrojů a motivování .....</b>	<b>19</b>
2.1 Motivační program podniku .....	19
2.2 Personální činnosti motivující zaměstnance .....	20
2.3 Shrnutí teoretické části .....	25
<b>3 Analýza podniku .....</b>	<b>26</b>
3.1 HORNBACH BAUMARKT CS spol. s.r.o. ....	26
<b>4 Personální řízení a motivační praxe .....</b>	<b>40</b>
4.1 Analýza personálních činností .....	40
4.2 Motivační program .....	44
<b>5 Empirické šetření .....</b>	<b>45</b>
5.1 Cíl empirického šetření .....	46
5.2 Vyhodnocení otázek z dotazníku .....	46
5.3 Zhodnocení dotazníkového šetření .....	54
5.4 Návrhová opatření pro zlepšení stávajícího motivačního programu .....	56
5.5 Posouzení přínosů motivačního programu .....	66
<b>Závěr .....</b>	<b>67</b>
<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>68</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>73</b>

**Seznam obrázků .....74**

**Seznam zkratk .....75**

**Seznam příloh .....76**

**Přílohy**

**Abstrakt**

**Abstract**

# Úvod

Tématem bakalářské práce je posouzení přínosů motivačního programu v podniku. Je nezbytné, aby manažer věnoval pozornost prostředkům, prostřednictvím kterých má možnost motivovat své stávající a potenciální zaměstnance.

Je zájmem, ale také odpovědností zaměstnavatele, tvořit efektivní motivační systém, na jehož základě jsou plněny celopodnikové cíle společnosti. Faktum je, že v dnešní době se u zaměstnavatelů, zejména větších firem, vyskytuje větší náklonnost k aktivitám, které vedou k motivování zaměstnanců, avšak existují také společnosti, které se tímto důležitým aspektem nezaobírají vůbec, či zřídka. Pokud zaměstnavatel využívá motivační nástroje, které vedou k posílení motivace, povede to pravděpodobně ke spokojenosti zaměstnanců a zaměstnavatel následně může přijímat zpětnou vazbu od pracovníků v podobě kvalitních pracovních výsledků. Vedoucí pracovník by měl znát motivační faktory a jejich druhy. Těmito faktory jsou například Maslowovo třídění opírající se o hierarchii lidských potřeb, dále třídění na vnitřní a vnější, které vychází z předpokladu, zda zdrojem uspokojení potřeb je práce jako taková, nebo její výsledek. Motivační faktory lze dále rozdělit na hmotné a nehmotné. Podrobněji budou motivační nástroje probírány v teoretické části bakalářské práce.

Motivační systém je spjat s oblastí řízení lidských zdrojů, jelikož v rámci konstrukce systému motivování podnik disponuje s nejdůležitějším činitelem, kterým je lidský faktor. Úspěch jednotlivých podniků může být podmíněn držením interního dokumentu, tak zvaného motivačního programu, který by určoval interní politiku daného podniku. Je zřejmé, že pokud jsou v podnicích tvořeny motivační programy, představují odlišné motivační opatření.

Bakalářská práce bude rozdělena celkem do pěti větších částí. První část se bude nazývat faktory ovlivňující zaměstnance. Nejdříve budou vysvětleny základní pojmy týkající se motivace, dělení motivace a typy motivace. Dále bude navazovat kapitola s názvem motivace v organizační praxi. Stimulačními faktory, o kterých pojednává tato bakalářská práce, jsou chování manažera v organizaci, využívání motivačních prostředků manažerem, pracovní kultura a klima na pracovišti.

Druhá část bakalářské práce je zaměřena na oblast managementu lidských zdrojů, která je zaváděna v souvislosti s motivováním pracovníků. Tato kapitola bude zaměřena na

vybrané personální činnosti, neboť pojednávají o systému motivování. Výše zmíněné kapitoly spadají do teoretické části bakalářské práce.

Kapitoly tři a čtyři týkající se analýzy podniku a kapitola pět, empirické šetření, spadá do praktické části bakalářské práce. Pro účely zpracování praktické části bakalářské práce, byl vybrán podnik HORNABCH BAUMARKT CS spol. s r. o. V podniku budou provedeny vybrané analýzy s cílem získat povědomí o přístupu vedoucího pracovníka k systému motivování. Nejprve bude provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti, a poté budou zkoumány personální činnosti. Zmíněné analýzy budou prováděny na základě získaných informací z interních dokumentů společnosti, z rozhovorů a dalších informačních zdrojů. V empirickém šetření bude vytvořen dotazník týkající se spokojenosti zaměstnanců s nastavenými motivačními prostředky ve společnosti, který bude rozeslán mezi zaměstnance. V poslední řadě budou vyhodnoceny výsledky z dotazníku.

Cílem bakalářské práce je analýza a hodnocení forem motivování využívané ve vybraném podniku a získání povědomí o spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem motivování a dále pak následné navržení opatření a postupu realizace úprav stávajícího motivačního programu a posouzení přínosů tohoto programu.



# 1 Faktory ovlivňující zaměstnance

V pracovním prostředí existují určité faktory, které do určité stimulují chování zaměstnanců. Jedním z klíčových faktorů je motivace. Zaměstnanec může být dále ovlivněn chováním manažera, jeho postojem k podřízeným a také nastavením kultury v organizaci. Cílem vedoucího pracovníka je využívat tyto faktory takovým způsobem, aby bylo dosaženo spokojenosti všech pracovníků.

## 1.1 Motivace a základní pojmy

*„Motivace je pohnutka, popud, který nás aktivizuje a naši aktivitu také usměrňuje, zaměřuje, určuje její intenzitu a trvalost. Formou motivačních dispozic mohou být pudy, potřeby, zájmy, hodnoty, postoje, ideje, ideály“ (Mikuláščík, 2015, s. 106).*

*„Pojem „motivace“ pochází z latinského slova vyjadřující pohyb (movere). Motiv je důvod něco udělat. Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem (Armstrong & Taylor, 2015, s. 217).*

### **Potřeby**

Své primární východisko mají v pudech. Rozlišují se potřeby **primární biologické** (hlad, žízeň, sexuální potřeba, odpočinek a spánek, potřeba aktivity, regulace tepla, potřeba bezpečí), **sekundární biologické** (vznik na základě závislosti, například požívání drog), **primární sociální** (sociální kontakt, potřeba moci, autonomie, potřeba lásky, uznání, seberealizace), **sekundární sociální** (kulturní a estetické vyžití) (Mikuláščík, 2015).

### **Zájmy**

Zájem lze chápat jako pozitivní zaměřenost na aktivity nebo objekty. Obvykle se jedná o činnosti, ve kterých se cítí jedinec sebevědomě a dosahuje dobrých výsledků. Podle zaměření zájmů rozlišujeme oblasti sociální, manuální, intelektové, mechanické, estetické, sportovní a pohybové, technické, přírodovědecké, teoretické, ekonomické, erotické, vědecké. Na povahu zájmu má vliv několik faktorů: pohlaví, osobní zkušenost, výchova, kulturní příslušnost, sociální status (Mikuláščík, 2015).

## **Hodnoty**

Dosažení vytyčeného cíle souvisí s uspokojením potřeb, které mají určitou hodnotu. Hodnota potřeby však není ovlivněna jen vlastním puzením potřeby, ale také například předpokladem člověka, získanými informacemi o hodnotě. Síla puzení pro uspokojení potřeby určuje, jakou hodnotu pro člověka něco znamená. Hodnoty jsou uspořádány do hodnotového žebříčku. Nejvýše se vyskytují hodnoty nejdůležitější a nejnižší ty nejméně důležité (Mikuláščík, 2015).

## **Motivy**

Motivem rozumíme jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku.

Rozlišujeme:

- **Cílové, terminální motivy** – tento motiv působí do doby, kdy bude dosaženo očekávaného uspokojení a je zde patrný cíl.
- **Motivy instrumentální** – problémem je nemožnost přiřazení cílového stavu. Může se jednat o zájem o určitou oblast (hudba, sport,...) (Jermář, Egerová, Dvořáková & Dvořáková, 2014).

## **Stimul**

Jedná se o vnější faktory, které působí na psychiku člověka a následně dochází ke změnám jeho činností prostřednictvím změny psychických procesů vzniklé vnějším působením (změna motivace). Mezi vnější faktory často řadíme aktivní jednání (ovlivňování) jinou osobou (Jermář a kol., 2014).

### **1.1.1 Typy motivace**

#### **Vnitřní motivace**

Jedná se o typ motivace, který vyplývá ze samotné osoby, z povahy osoby. Vnitřní motivace znamená pocit lidí, že je pro ně jejich zaměstnání důležité, zajímá je a je zde určitý prostor pro volné jednání a rozvíjení své osoby. Lidé v tomto případě berou své zaměstnání jako příležitost k rozvoji svých dovedností a znalostí. Příkladem může být zájem osoby o volno časovou činnost, která ho zajímá a chce být v této činnosti úspěšný. Ve své zábavné činnosti se chce rozvíjet a dosahovat požadovaného cíle. Z předchozího vysvětlení je zřejmé, že vnitřní motivaci člověk sám vytváří a sám jej může ovlivnit (Armstrong & Taylor, 2015).

## **Vnější motivace**

Vnější motivace spočívá v činnostech, opatřeních, které jsou poskytovány zaměstnavatelem zaměstnanci s cílem dosáhnout lepších pracovních výkonů zaměstnance. Může se jednat o odměny, jako jsou zvýšení mzdy, pochvala, povýšení aj. Na druhé straně sem lze zařadit také tresty, jako jsou disciplinární řízení, odebrání nenárokové složky mzdy, vyjádření kritiky (Armstrong & Taylor, 2015).

### **1.1.2 Teorie motivace**

První přístupy k poznání motivace lidí pocházejí z dob řeckých filozofů a jsou zaměřeny na pojetí hédonismu (požitkářství). Dosahování požitků je považováno za hlavní hybnou sílu chování člověka. V 17. a 18. století se touto myšlenou začali zabývat filozofové John Locke nebo Jeremy Bentham. Od té doby se teorie motivace značně posunula. Nejdříve vznikla počátkem 20. století teorie instrumentality, zásluhou zastánců vědeckého řízení, a poté se začaly rozvíjet další teorie motivace (teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces) (Armstrong & Taylor, 2015).

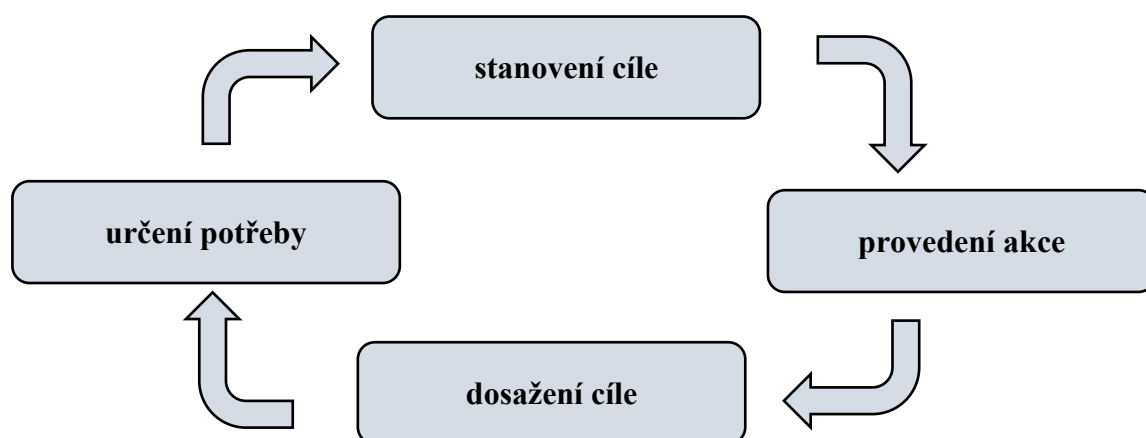
#### **Teorie instrumentality**

Teorie instrumentality říká, že odměny a tresty jsou nejlepším instrumentem (prostředkem) utváření chování. Rozhodnutí zaměstnavatele o odměnách či trestech je podmíněno chováním jednotlivých zaměstnanců (Armstrong & Taylor, 2015).

#### **Teorie zaměřené na obsah**

Vycházejí z přesvědčení, že obsahem motivace jsou potřeby. Pokud není tato potřeba naplněna, vzniká napětí a dochází k nerovnováze. Autory jsou Maslow, Alderfer, McClelland, Herzberg, nebo Deci a Ryan (Armstrong & Taylor, 2015).

Obr. 1: Proces motivace založený na uspokojování potřeb



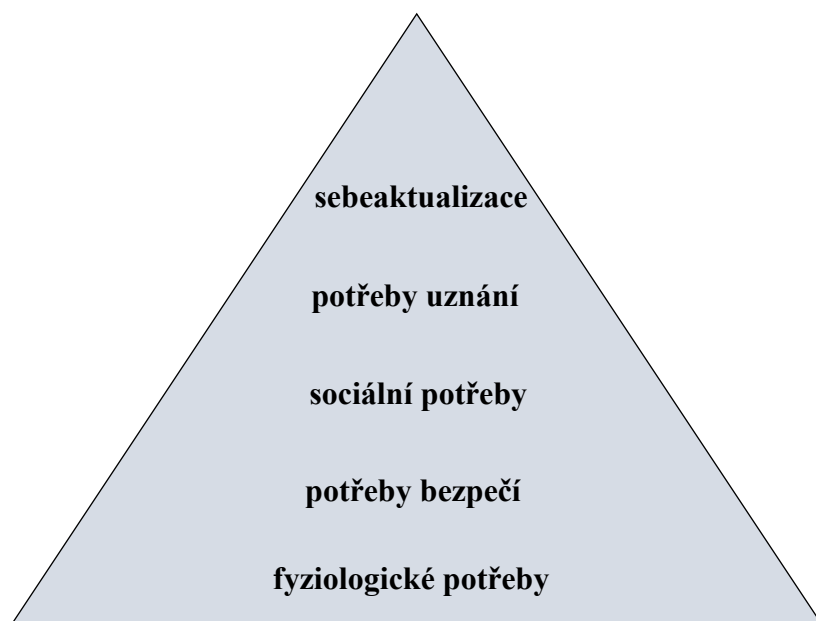
Zdroj: Armstorng & Taylor (2015, s. 220), zpracováno autorkou

### **Maslowova hierarchie potřeb**

Nejznámější teorii formuloval Maslow (1954). Sestavil pyramidu pěti hlavních kategorií potřeb (fyziologické potřeby, potřeby bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání, sebeaktualizace), které jsou pro všechny osoby společné a jsou hierarchicky uspořádané v pyramidě potřeb. Cílem člověka je být uspokojen. Nejdříve jsou uspokojeny fyziologické potřeby a postupně je mířeno v pyramidě výše. Na úplném vrcholu se nachází potřeba seberealizace (sebeaktualizace), která však nemůže být nikdy uspokojena (Armstrong & Taylor, 2015).

*„Maslow se vyjádřil v tom smyslu, že „člověk je živočich trpící nedostatkem“. Pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování“ (Armstrong & Taylor, 2015, s. 220).*

Obr. 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Tureckiová (2004, s. 59), zpracováno autorkou

**Potřeby fyziologické** – nejzákladnější potřeba, která se nachází nejnižší v pyramidě. V běžném životě sem řadíme potřeby spánku, jídla a pití. Bez těchto potřeb by člověk nemohl přežít. V pracovním odvětví člověka uspokojuje mzda za práci.

**Potřeby bezpečí** – člověk chce mít jistotu stálého zaměstnání a jistotu bezpečí při práci.

**Potřeby sociální** (společenské) – sociální kontakt se spolupracovníky, společenské přijetí, vybudování příslušné pracovní pozice.

**Potřeby uznání** – přinášejí uspokojení z práce, pracovní postavení, pozitivní hodnocení pracovního výkonu zaměstnavatelem, uznání formou nehmotného odměňování.

**Potřeby seberealizace** (sebeaktualizace) – potřeba vzdělávání a rozvoje (Tureckiová, 2004).

### **Herzbergův dvoufaktorový model**

Herzberg v této teorii pojmenoval dva faktory, které ovlivňují spokojenost, či nespokojenost zaměstnance s prací: **Motivační faktory (motivátory)**, které jsou zaměřeny na obsah práce a s tím spojené potřeby dosáhnout úspěchu na pracovišti. Patří sem také zájem o práci, odpovědnost, povýšení, uznání a úspěch.

**Hygienické faktory** slouží k prevenci nespokojenosti s prací. Řadíme sem faktory, které se týkají pracovního kontextu práce, např. mzda a pracovní podmínky, to znamená

faktory, které předcházejí nespokojenosti s pracovní pozicí. Herzberg touto teorií ukázal jednoduše a pochopitelně, že je třeba zaměřit se v systému odměňování jak na peněžní, tak na nepeněžní faktory. Herzbergova teorie je v současné době považována za velmi úspěšnou (Armstrong & Taylor, 2015).

**Teorie zaměřené na proces** se označují jako kognitivní (poznávací) teorie, jelikož se zabývají tím, jak zaměstnanci vnímají své pracovní prostředí a také způsoby, jakými lidé toto prostředí interpretují a chápou (Armstrong & Taylor, 2015).

### **Teorie posilování**

Jedná se o nejstarší a nejjednodušší teorii zaměřenou na proces. Teorie posilování znamená zaměření se na nějaké činnosti, které se v minulosti osvědčily a mají pozitivní důsledky v současné době i do budoucnosti. Lidé je mají potřebu znovu zkoušet, jelikož jim posilování přineslo pozitivní výsledek. Tato teorie vznikla, aby docházelo k posilování chování lidí. Chování lidí může být posílené, nebo naopak oslabené (Armstrong & Taylor, 2015).

### **Teorie očekávání**

Teorie očekávání byla původně součástí teorie VIE (valence, instrumentalita, expektance), jejímž zakladatelem byl Vroom. Tato teorie říká, že motivační síla je úměrná třem našim přesvědčením. Valence vyznačuje hodnotu. Instrumentalita je založena na přesvědčení – pokud uděláme jednu věc, vede to k jiné. Expektance znamená, že nějaké vynaložené úsilí povede k očekávanému výsledku (Armstrong & Taylor, 2015).

### **Teorie cíle**

Latham a Locke (1979) formulovali teorii cíle. Vycházeli z přesvědčení, že motivace a výkon se zlepší, budou-li jednotlivcům stanoveny konkrétní cíle. Tyto cíle musí ale být jasné, akceptovatelné a dosažitelné, ačkoliv mohou být náročné, a bude-li jednotlivcům poskytována zpětná vazba (Armstrong & Taylor, 2015).

## **1.2 Motivace v organizační praxi**

V první části bakalářské práce byly popisovány obecné pojmy spojené s motivací a historický vývoj motivace. Nyní bude na motivaci hleděno z organizační praxe. Bude se jednat o motivaci vyskytující se v pracovním prostředí. Důležitý je v této souvislosti

postoj manažera k motivaci pracovníků, používání motivačních nástrojů a přístup k lidskému zdroji.

**Pracovní motivací** rozumíme ovlivnění motivace lidského chování, které je spojeno s pracovním výkonem, se zastáváním určité pracovní pozice a odpovídající pracovní rolí. Na motivaci k práci může být hleděno jako na přístup člověka k práci (Bedrnová a kol., 2012).

### 1.2.1 Příčiny demotivace

V některých případech mohou být zaměstnanci demotivováni. V této oblasti je potřeba vysvětlit pojem frustrace. Pokud pracovník nedostane odměnu, kterou očekával, nebo když dojde k nějaké chybě v jeho práci, na které dlouho pracoval, nebo když pracovník nedostane dovolenou, na kterou se těšil, hovoříme o frustraci. K frustraci dochází, pokud se člověk snaží uspokojit svou potřebu a postaví se mu do cesty nějaká nepřekonatelná překážka. V tomto případě zůstává motivační energie nahromaděna a nevybita. Lidé jsou odlišní a mohou reagovat různým způsobem na frustraci. Pokud zesilují své úsilí, aby překážku překonali, mluvíme o energizaci. Když se pracovník vzdává svého záměru, tak uniká. Pracovník může být dokonce agresivní, to znamená, že si vybíjí potlačenou energii násilím. O regresi mluvíme, pokud se lidé vracejí k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (Bělohlávek, 2005).

Příčiny slábnutí motivace:

- Zaměstnanec nedostává odměny za vykonanou práci,
- požadované odměny dostává zaměstnanec opožděně,
- pracovník nevěří skutečnosti obdržení slíbené odměny,
- motivační nástroj sankce je neúčinný, či zcela nefunguje (Urban, 2017).

### 1.2.2 Motivační profil

Motivační profil charakterizuje individuálně v průběhu času relativně stabilní osobnost člověka. Tato charakteristika představuje jisté motivační orientace, tendence a intenzitu vnitřních hybných sil jednotlivých osobností. Na povahu motivačního profilu má vliv charakter a temperament člověka. Motivační profil je tvořen již od dětství. (Jermář a kol., 2014).

### 1.2.3 Zkoumání motivace

Vedoucí pracovník předchází demotivaci zkoumáním motivace. Jednou z možností zkoumání motivace je analýza pracovní motivace zaměstnanců. Doporučuje se využívat určité postupy či nepřímé metody, na základě kterých manažer zkoumá pracovníka při práci a následně se zaměřuje na výsledky jeho práce. Tato technika se nazývá **zúčastněné pozorování**, kdy pozorovatel je součástí pracovního týmu a pozoruje chování lidí. Další možnou technikou je **systematické pozorování**, které se od nesystematického pozorování liší tím, že je předem připravené jako součást studie s definovaným cílem a metodami, které budou použity a snaží se rozpoznat motivační profil zaměstnanců. Stimulačním prostředkem, kterým manažer zkoumá motivaci, je dále řízený **polo standardizovaný rozhovor**, při kterém jsou vymezeny předem klíčové otázky a mohou být doplněny podle situace. Dalšími metodami je **životopis pracovníka**, ze kterého může být naznačen motivační profil pracovníka a **projektivní techniky** (v rukou odborníka).

Další možností, jak může manažer zkoumat motivaci, je pomocí písemného, či osobního dotazování. (Bedrnová a kol., 2012).

## 1.3 Chování manažera a motivační nástroje

Motivační systém podniku tvoří osoba manažera a je velice podstatný jeho náhled na podřízené, jakožto na lidský faktor, neboť tím může být dosaženo spokojenosti pracovníků. Od přístupu manažera k motivování zaměstnanců se následně odvíjí volba užití motivačních nástrojů. Vzniká zde rozdíl mezi tím, zda je v zájmu nadřízeného motivovat podřízené, nebo zda si pod pojmem motivace vedoucí pracovník představí jistou povinnost spjatou s vykonáváním podnikové činnosti.

*„Způsob, jakým manažeři pojmají výkon své práce, a chování, které mají vůči svým podřízeným, jsou pravděpodobně podmíněny lidským faktorem, lidskou povahou a prací“ (Cejthamr & Dědina, 2005, s. 58).*

Úspěšnost práce manažera je zobrazena na celkové činnosti podniku. Je-li manažerská práce úspěšná, podnik je celkově úspěšný. Manažer by měl lidem porozumět, vnímat podřízené diferencovaně a podle toho s nimi pak jednat. Mimo jiné manažer vytváří pracovní atmosféru na pracovišti, která by měla mít příznivý charakter. Je třeba však rozlišovat vztah podřízenosti a nadřízenosti. Důležitou funkcí manažera je role vůdce,



od které se očekává určité charisma, síla osobnosti, podpora a motivace podřízených k práci (Cejthamr & Dědina, 2005).

Vlastnosti úspěšného manažera:

- Umět rozhodovat,
- umět vést a řídit lidi,
- být nadšený ze své práce, z práce s lidmi,
- být motivován a umět motivovat,
- umět komunikovat, naslouchat, být spíše extrovertovaný,
- vitalita, odolnost vůči stresu,
- kreativita, představitivost, fantazie, podpora,
- být adaptibilní a flexibilní,
- umět se přizpůsobovat změnám,
- do určité míry mít smysl pro humor,
- poznávat sám sebe, pracovat na sobě samém, seberozvoj, mít zdravý sebeobraz a sebekontrolu (EQ),
- mít vnitřní lokalizaci kontroly (LOC – local control),
- ochota usilovně pracovat,
- analytické schopnosti,
- být otevřený novým příležitostem,
- mít pochopení pro druhé,
- schopnost řešit nepříjemné situace a brát na sebe rizika,
- prosazovat svůj vlastní názor,
- ochota pomáhat,
- pečlivost, přesnost,
- umět se učit z vlastních chyb a neopakovat je (Mikuláščík, 2015).

Prosperující manažer efektivně motivuje své podřízené, pokud je sám motivován.

### **1.3.1 Motivační nástroje**

Podstatou účinného motivování je znalost pracovníků a jejich motivačního profilu. Mezi motivační a stimulační prostředky řadíme:

- **hmotnou odměnu** (mzda, služební auto, slevy na firemní zboží, mobilní telefon, příspěvky na oblečení, kulturu, telefon, atd.),
- **obsah práce** (směr orientace zaměstnanců),
- **povzbuzování, neformální hodnocení,**
- **atmosféra pracovní skupiny** (vztah mezi členy skupiny a manažerem),
- **pracovní podmínky, pracovní režim** (tvorba lepších podmínek pro práci),
- **identifikace s prací, profesí a organizací** (přijmout práci jako nedílnou součást svého života),
- **externí stimulační faktory** (prestiž, pověst organizace) (Jermář a kol., 2014).

Mezi motivační nástroje patří odměny a sankce. Motivací na základě odměn je motivací **pozitivní**. Existuje však také motivace **negativní**, která je založena na sankcích, tedy hrozbě trestu (Urban, 2017).

#### **1.4 Kultura a klima organizace**

Kultura organizace představuje způsob, kterým jsou prováděny všechny činnosti v organizaci. Nastavená kultura organizace zaměstnavatelem ovlivňuje chování lidí v organizaci. Kultura organizace poskytuje systém významů, jehož základem je komunikace a vzájemné pochopení (Armstrong & Taylor, 2015).

*„Kultura organizace zahrnuje hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, které nemusí být nijak vyjádřené, ale rozhodně určují způsob chování lidí i způsob vykonávání práce“* (Armstrong & Taylor, 2015).

**Klima organizace** spočívá ve vnímání vlastností organizace zaměstnanci.

## 2 Management lidských zdrojů a motivování

Management lidských zdrojů, jinak také řízení lidských zdrojů lze zaměřovat dále s personálním řízením. Jedná se o širokou oblast procesů prováděnou ve firmě. Úkolem personálního oddělení je personální řízení činností v podniku, o kterém upravují interní dokumenty organizace. Těmito činnostmi je např. péče o pracovníky, vzdělání a rozvoj zaměstnanců, tvorba systému odměňování, koučování a hodnocení pracovníků. V zájmu každého manažera je analýza těchto procesů, neboť přispívají k motivaci zaměstnanců k práci.

**Řízení lidských zdrojů** je jednou z nejdůležitějších funkcí manažera. K dosahování cílů společnosti potřebuje manažer získat potřebné zdroje a tím nejdůležitějším je lidský faktor. Bez lidí by nemohl podnik fungovat (Dědina & Cejthamr, 2005).

*„Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích“* (Armstrong, 2015, s. 47).

### 2.1 Motivační program podniku

Jedná se o ucelený soubor opatření v oblasti managementu lidských zdrojů. Cílem je aktivně ovlivňovat pracovní výkon a tvořit pozitivní postoje k organizaci všech zaměstnanců. Snahou je například tvorba korespondence zájmů zaměstnance a zaměstnavatele, rozvoj znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců s aktivním využitím v zaměstnání. Při sestavování motivačního programu se vychází ze strategie organizace (cíle).

Kroky ke tvorbě motivačního programu:

1. Zjištění stavu a účinnosti základních faktorů pracovní motivace a faktory spokojenosti či nespokojenosti.
2. Charakteristika a analýza motivačního klima v podniku (zjištění příčin spokojenosti či nespokojenosti a celková atmosféra spojená s mezilidskými vztahy na pracovišti).
3. Stanovení cílů motivačního programu (určení jednotlivých stránek motivace k práci a postoje zaměstnanců).

4. Určení nástrojů k zabezpečení cílů (zvýšení výkonnosti organizace rozvojem aktivit a zájmem zaměstnanců) (Jermář a kol., 2014).

*„V konkrétní podobě motivační program tvoří předcházejícím rozbohem podložený a k naplňování podnikových potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci, a to ve všech těch aspektech, které jsou z hlediska podniku aktuálně či trvale významné“* (Bedrnová a kol., 2012, s. 269).

## **2.2 Personální činnosti motivující zaměstnance**

Personální činnosti mohou být používány jako stimulační nástroj chování zaměstnanců. Jednotlivé personální činnosti obsahují motivační nástroje, které působí na každého zaměstnance odlišným způsobem. Jako příklad lze uvést systém odměňování. Motivačními nástroji jsou například měsíční mzda (finanční nástroj) a pochvala (nefinanční nástroj). Každý pracovník zastává odlišné hodnoty. Někteří preferují finanční ohodnocení a jiní naopak nefinanční.

### **2.2.1 Vedení a řízení lidí**

*„Vedení lidí (leadership) patří mezi základní manažerské funkce. Tato funkce zahrnuje schopnost, dovednost a umění vedoucích pracovníků (manažerů) vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu a tvůrčímu poslání své práce“* (Mládková a kol., 2009, s. 62).

Vedení lidí je významnou náplní managementu a probíhá na základě interakce a dialogu, delegování a koučování podřízených. Manažer přímo působí na podřízené a ukládá jim úkoly za přímého dohledu. Jsou ale využity i formy nepřímého působení a to v podobě motivace. Účinnosti vedení je zvýšena kombinací přímého a nepřímého působení.

Je třeba však odlišit vedení **vůdcovství** (leadership) a **řízení lidí** (managementship). Řízení lidí znamená způsob, který volí manažer při zadávání úkolů podřízeným, aby bylo co nejefektivněji dosaženo (s vynaložením co nejmenších nákladů, v co nejkratším čase a ve vysoké kvalitě) cílů. Zároveň jsou popisovány a posuzovány způsoby kontroly

plnění úkolů ale také práva, povinnosti a rozhodovací pravomoci účastníků procesu řízení (Tuereckiová, 2004).

Tab. 1: Vedení vs. řízení

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lídři se koncentrují na budoucnost, ale nepomíjejí minulost;</li> <li>• lídři zkoumají, zda se dělají správné věci (celek);</li> <li>• určují směr, vizi, účel, principy, jedná s top linií;</li> <li>• starají se o rozvoj lidí, systému, kultury, vztahů a vazeb, podporu, prevenci;</li> <li>• mentalita hojnosti;</li> <li>• proaktivita je základem pravého vedení.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manažeři se koncentrují na zaznamenávání minulosti;</li> <li>• manažeři zkoumají, zda se věci dělají správně (detail);</li> <li>• management se zabývá více kontrolou, logistikou a výkonností, jedná s nižší linií;</li> <li>• starají se především o kontrolu prvků systému, nápravná opatření;</li> <li>• mentalita nedostatku;</li> <li>• reaktivita je základem pravého řízení.</li> </ul>
--	--

Zdroj: Mládková a kol. (2009, s. 64), zpracováno autorkou

V dnešní době převažuje přístup k vedení leadership, neboť ideální stav nastává, pokud je pozice vůdce a vedoucího v organizaci totožná. Vedoucí je pak člověk s neformálním vlivem na pracovníky a je schopen je zároveň vést a řídit. Reálně se ale vedoucí nemusí stát i vůdcem a totéž platí i naopak (Mládková a kol., 2009).

Styly vedení:

- **Autokratický styl** – síla na straně manažera, sám provádí rozhodnutí a využívá autoritu.
- **Demokratický styl** – manažer více spolupracuje s podřízenými, dělí se o svoji funkci vedení s členy podřízených. Při rozhodování mají slovo i členové skupiny.

- **Skutečný styl laissez-faire** – manažer zastává názoru, že členové pracují kvalitně samostatně a nezasahuje příliš do jejich práce (Dědina & Cejthamr, 2005).

### 2.2.2 Péče o pracovníky a spokojenost

Pod touto činností je možno si představit péči o bezpečnost a zdraví zaměstnance v pracovním prostředí, péče o pozitivní postoj k práci (psychická pohoda), tvorba příznivého sociálního klimatu, stanovení délky pracovní doby. Tyto aspekty mohou mít velký vliv na spokojenost zaměstnance v organizaci. Nezbytným faktorem pro tvorbu spokojenosti pracovníka je sociální zabezpečení (zaměstnanecké výhody – benefity), které pozitivně ovlivňuje nejen pracovní motivaci, ale může napomáhat i k rozvoji osobnosti člověka (Synek & Kislingerová, 2010).

**Pracovní prostředí** je souhrnem materiálních (technologie), ale také psychologických (atmosféra na pracovišti) faktorů. Pro dosažení spokojenosti pracovníka je třeba věnovat pozornost prostorovému řešení pracoviště, fyzikálním podmínkám (ovzduší, teplota, vlhkost, barvy) a v poslední řadě sociálně psychologickým podmínkám (kontakt s pracovníky, izolovaná práce).

**Zaměstnanecké výhody** (benefity) jsou dalším faktorem, které mohou uspokojovat potřeby zaměstnanců. Řadíme sem příspěvek na stravné nebo poskytování stravného bezplatně. Zaměstnanec může pečovat o pracovníky poskytnutím zařízení určené pro oddych. V některých velkých podnicích jsou zřízeny podniková zdravotnická zařízení. Ale i v menších podnicích se můžeme setkat se zajištěním zdravotnických služeb. Nadřízený může vyhovět podřízeným poskytnutím pracovního oděvu a pokud to zaměstnání vyžaduje, je povinen udělovat ochranné pracovní pomůcky. Také je zde možnost zajistit dopravu do zaměstnání dojíždějícím pracovníkům. Zaměstnanec může také odměnit pracovníka službami spojenými s volným časem, se zlepšením podmínek zaměstnanců, poradenské služby (netýkající se pracovních záležitostí), aby projevil úctu k podřízeným (Dědina & Cejthamr, 2005). Zmíněnými faktory zaměstnavatel motivuje zaměstnance k práci a pečuje o ně.

### 2.2.3 Vzdělávání a rozvoj

*„Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně*

*také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku, je podnikové vzdělávání“ (Tureckiová, 2004, s. 89).*

Identifikace potřeb vzdělávání se provádí pomocí metod: **analýza dokumentů, řízené rozhovory, kreativní workshopy, pozorování, dotazníková šetření.**

Vzdělávání může probíhat v organizaci interně (podnikové vzdělávání), nebo externě (externí vzdělávací společnosti), distančně (e-learningové kurzy) a prezenčně (školení).

V souvislosti s rozvíjením pracovníků má organizace možnost využívat následujících motivačních programů:

- **Organizační program** – snaha o zapojení lidí do procesů řízení, např. vytváření a řízení firemní kultury.
- **Plánovací program** – je výsledkem personální strategie firmy, nebo strategie řízení lidských zdrojů.
- **Systémové programy** – souvisejí se základními soubory personálních funkcí.
- **Programy péče o zaměstnance** – motivační programy.
- **Vztahové programy** – související s firemní kulturou a se způsoby řešení konfliktů ve firmě (Tureckiová, 2004).

#### 2.2.4 Systém odměňování

Formy odměňování:

- **Finanční (peněžní)**  
Do finančních forem odměňování náleží mzda (plat) a všechny její složky, včetně příplatků, podílů na hospodářských výsledcích. Dále sem spadají finanční benefity (příspěvky na stravování, dopravu, bydlení, vzdělávání a aktivity volného času).
- **Nefinanční (nepeněžní)**  
Tyto složky nemají finanční povahu. Nefinanční odměňování zahrnuje skupinu odměn, které mají hmotnou povahu (služební auto, mobilní telefon, notebook, nadstandardní výbava pracoviště) a odměny, které nemají hmotnou povahu (prestižní ocenění, uznání, vnitrofiremní titul či status) (Duda, 2008).

## 2.2.5 Hodnocení pracovníků

Úkolem této personální činnosti je podávat obraz o výkonu pracovníků a analyzovat jejich slabé a silné stránky (Martinovičová, Konečný & Vavřina, 2019).

Rozlišuje se formální a neformální hodnocení. **Neformální hodnocení** spočívá v průběžném hodnocení zaměstnavatelem během vykonávání pracovního úkolu, provádí se příležitostně. **Formální hodnocení** je prováděno plánovaně na základě přesně daných kritérií. Záznamy o tomto hodnocení jsou uloženy v osobních dokumentech pracovníka (Dědina & Cejthamr, 2005).

### Metody hodnocení

Jednou z nejrozšířenějších metod hodnocení je hodnocení, které je zaměřené na minulost. Hodnocením vykonané práce získávají zaměstnanci zpětnou vazbu, informující je o výsledcích jejich snažení. Toto hodnocení může zaměstnance motivovat ke zlepšení pracovního výkonu.

Seznam hodnotících metod:

- **Hodnocení dle výsledku práce**
  - dle plnění norem a cílů.
- **Hodnocení Popisné**
  - volný popis - hodnotitel (nadřízený) popíše pracovní výkon hodnoceného,
  - metoda esejí - hodnotitel popisuje formou eseje přednosti a slabiny zaměstnance a přichází s návrhy jeho práce.
- **Srovnávací hodnocení**
  - pořadí - hodnotící osoba sestavuje pořadí hodnocených zaměstnanců od nejlepších po nejhorší,
  - nucené rozdělení – rozdělení pracovníků do výkonnostních tříd,
  - párové srovnání – nadřízený porovnává každého pracovníka jednotlivě se všemi ostatními zaměstnanci určité skupiny podle celkového pracovního výkonu,
  - grafické prostřednictvím posuzovací stupnice – jednotlivé práce člověka se hodnotí dle slovně a číselně vyjádřených posuzovacích stupnic.



- **BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)** – hodnocení pracovní činnosti škálou od 7 bodovacích stupňů doplněnými slovní charakteristikou (zaměřeno na přístup k profesi, postup práce a pracovní chování).
- **Dialogové hodnocení** - hodnotící rozhovor mezi nadřízeným a podřízeným.
- **Dotazníkové hodnocení pracovníků**
  - dotazníky a testy – hodnotitel vyplňuje předem nadefinované otázky a výstup z této metody slouží jako podklad k vypracování hodnocení,
  - checklist – jedná se o předtištěný dotazník, kde hodnotitel zaškrťává, zda se u pracovníka vyskytuje určitý typ chování, či nikoliv (vyhodnocuje specialista),
  - 360° zpětná vazba – zpětné vazby od několika hodnotitelů (nadřízený, podřízený, zákazník, dodavatel, další pracovníci) (Taušl Procházková, Jiřincová, Jelínková & Lišková, 2017).

### 2.3 Shrnutí teoretické části

Nejdříve byly vysvětleny klíčové pojmy týkající se stimulačního prostředí motivace. Manažer potřebuje k uskutečnění vyhovujících motivačních nástrojů, porozumět motivačním profilům jednotlivých pracovníků. Toho může být dosaženo zkoumáním motivace. Motivační profil je tvořen od útlého dětství a jeho součástí jsou osobnostní potřeby, zájmy, hodnoty, postoje, stimuly a motivy. Spokojenost či nespokojenost na pracovišti může být zapříčiněna pracovní kulturou a stávajícím sociálním klimatem. Kapitola 2 pojednávala o řízení lidských zdrojů. V rámci této kapitoly byly přiblíženy personální činnosti, které spějí k motivaci lidského faktoru. Cílem teoretické části bylo vysvětlit základní pojmy spjaté s vybraným tématem. Smyslem poukázání na oblast managementu lidských zdrojů bylo propojení systému motivování s personálními činnostmi v organizacích.

### 3 Analýza podniku

Analýza vybraného podniku spadá do praktické části bakalářské práce. Pro zkoumání dílčích oblastí byla vybrána společnost HORNBAACH BAUMARKT CS spol. s.r.o. Nejdříve bude charakterizován podnik a následně bude provedena analýza vnějšího prostředí (okolí podniku). Poté bude pozornost věnována vnitřnímu prostředí firmy. V poslední řadě budou analyzovány personální činnosti ve vybraném podniku a bude naznačen přístup podniku k motivačnímu programu.

#### 3.1 HORNBAACH BAUMARKT CS spol. s.r.o.

Obchodní firma: HORNBAACH BAUMARKT CS spol. s.r.o.

Adresa sídla: Chlumecká 2398, 193 00, Praha 9 – Horní Počernice  
(Kurzy.cz, 2021).

##### **Oblastní market v Plzni:**

Adresa: U Prazdroje 2750/24, Plzeň 301 00

Zahájení: 25. 5. 2011

IČ provozovny: 1003695973

(Kurzy.cz, 2021).

Společnost vznikla 7. září 1992 a je nástupnickou společností, na kterou přešlo 1. 3. 2009 fúzí jmění zanikající společnosti Hornbach Immobilien Plzeň, a. s. (původním názvem InterCora – invest, a. s.). Podnik je zapsán v obchodním rejstříku, který je vedený u Městského soudu v Praze pod spisovou značkou 12497, oddíl C. Předmětem podnikání je koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej. (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2021).

Tab. 2: Podíl společností na základním kapitálu

Akcionář/společník	Podíl na základním kapitálu (v %)
HORNBACH International GmbH	99,997
Hornbach Baumarkt –Aktiengesellschaft	0,003
<b>Celkem</b>	100

Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti ČR (2021), zpracováno autorkou

Podnik HORNACH BAUMARKT CS spol. s.r.o. vznikl původně na základě rodinných vazeb. Jedná se o hobby market, který je „chrámem“ pro řemeslníky, kutily a milovníky zahrad. Podnik vlastní několik marketů v tuzemsku i v zahraničí. V současné době podnik zaměstnává 20 000 zaměstnanců v 9 evropských zemích. (Hornbach, 2021a).

Společnost se zaměřuje na pět prodejních oblastí:

1. Nářadí a dřevo.
2. Barvy a dekorace (koberce a rámy).
3. Stavebniny a dřevo.
4. Sanita kuchyně a dlažby.
5. Zahrada, do které spadá zelená zahrada, technická zahrada a zoo.

HORNBACH vlastní celkem 160 obchodů. V České republice je otevřeno 10 obchodů (4x Praha, Plzeň, Hradec Králové, Brno, Olomouc, 2x Ostrava). Centrální zázemí společnosti se nachází v hlavním městě ČR, v Praze, kde sídlí hlavní účetní oddělení, nákupní oddělení a marketingové oddělení.

V současné době je činnost v ČR pozastavena v souvislosti s pandemií COVID-19. Nedochozí tak k otevírání nových prodejen. Největší počet obchodů se nachází na území Německa, Švédska, Holandska, Lucemburska, Švýcarska, Rakouska, Rumunska a „Česko-Slovenska“. Záměrně je psáno Česko-Slovensko. Česká republika a Slovensko jsou z pohledu této firmy brány jako jeden region vzhledem k jednotnému vedení. Nevýhodou v dnešní době je však odlišně nastavený legislativní systém (P. Dobříčka, osobní komunikace, 4. 2. 2021).

Obr. 3: Logo společnosti HORNBACH BAUMARKT CS spol. s.r.o.



Zdroj: Logowine (2021)

Služby, které společnost nabízí, jsou k nalezení v příloze A na úplném konci bakalářské práce. V příloze B je zároveň popsán historický vývoj společnosti.

### **3.1.1 Vnější prostředí**

Vnější prostředí zahrnují faktory, které na podnik působí externě. Lze sem zařadit vliv dodavatelů a faktory ovlivňující podnik (geografické, sociální, politické a právní, ekonomické, ekologické, technologické, etické a kulturně-historické prostředí podniku).

#### **Dodavatelé**

Podnik se snaží snižovat energetickou náročnost spojenou s podnikatelskou činností. V této souvislosti si společnost vybírá dodavatele, kteří splňují přísné směrnice týkající se ochrany životního prostředí a trvalé udržitelnosti výroby.

CSR je sestrojena dvou pilířích:

#### **1. pilíř**

Představuje data o výrobcích ze sortimentu HORNBACHU.

#### **2. Pilíř**

Zahrnuje všechna data o auditech u dodavatelů. Každému mimoevropskému dodavateli jsou přiřazeny indexy korupce, index životního prostředí a sociální index a na základě těchto ukazatelů se sestavují rizikové faktory a hodnotí se samotný výrobek.

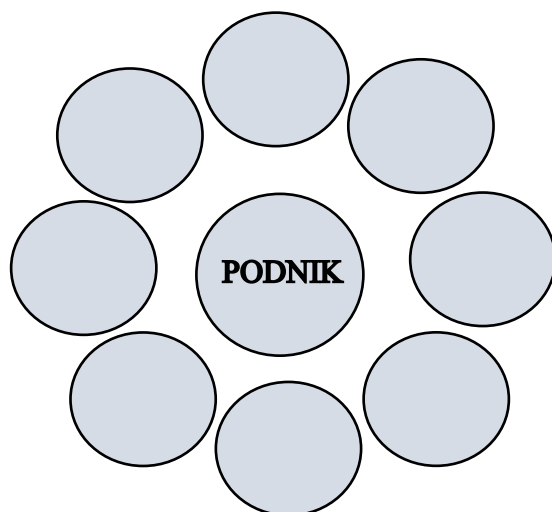
Požadavky na dodavatele:

- Dodržení lokálních zákonů na ochranu životního prostředí.
- Nezaměstnávat osoby, které není možné zaměstnávat (podle lokálních zákonů), obecně osoby mladší 15 let.
- Nabízené ubytovací prostory pro zaměstnance jsou mimo výrobní a skladovací prostory.

- Vedení daného výrobního místa se snaží o zlepšení minimálních standardů provozu a zabránit případným potížím.
- Vedení výrobního místa zaručuje, že požadavky na standardy jsou stejné u všech ostatních dodavatelů v dodavatelském řetězci (Hornbach, 2021b).

Při vykonávání podnikatelské činnosti je podstatné respektovat okolí podniku. Okolí podniku znamená vnější faktory, které působí na podnik a ovlivňují jej. Je nutné, aby podnikatel identifikoval základní informace spojené s podnikáním (zaměření podnikatelské činnosti, organizační struktura, vnitřní procesy podniku) pro pochopení faktorů působících na podnik.

Obr. 4: Okolí podniku



Zdroj: Taušl Procházková a kol. (2017), zpracováno autorkou

HORNBACH BAUMARKT CS spol. s.r.o. žije udržitelností v oblasti **obchodní, ekologické, i v sociální** sféře firemního zodpovědného chování.

**Geografické prostředí** je založeno na logistice. Silnou stránkou podniku je v dnešní době rychlost logistiky. Z názvu Baumarkt plyne, že se podnik zabývá velkým množstvím dodávek paletového charakteru, kdy je doprava složitější. Podnik však má výhodu, že dobře zvládá paletové dodávky (S. Hradilová, osobní komunikace, 9. 2. 2021).

**Sociální prostředí** zahrnuje sociální odpovědnost firmy (CSR). Slova, která vystihují sociální zodpovědnost podniku, jsou respekt, odpovědnost, spolehlivost, upřímnost, uvěřitelnost a důvěra. HORNBACH je rodinný podnik orientovaný na budoucnost a má

jasně nadefinované hodnoty. Po desetiletí se z těchto hodnot buduje základ pro tvorbu strategie podniku. Mezi základní hodnoty lze zařadit způsob jednání se zákazníky, ale také se zaměstnanci. Snahou podniku je společenská udržitelnost, jedná se například o udržitelné inovace, které realizují samotní zaměstnanci, nebo dále výrobky od lidí s postižením, které HORNBAACH nabízí.

Pan Hornbach, zakladatel společnosti vidí největší výzvu do budoucnosti právě v oblasti sociálního vývoje, jelikož v dnešní době roste povědomí o sociální odpovědnosti firem. Nejdůležitější záležitostí v budoucnosti bude myslet o krok dále s cílem uspokojit rostoucí požadavky spotřebitelů (Hornbach, 2021c).

**Politické a právní prostředí** ovlivňují politické strany. Právo vytváří rámec pro podnikové činnosti všech podniků. Právní normy upravují o přípustném či nepřípustném chování podniku. Právní podmínky podnikání pro fyzické a právnické osoby upravuje obchodní zákoník (Synek, Kislíngerová a kol., 2010). Politické prostředí je v současné době ovlivněno **pandemií COVID-19**. Je nutno v této souvislosti respektovat nařízení vlády. Vláda v mnoha zemích nařídila přerušování podnikatelských a obchodních činností z důvodu shlukování společnosti a s cílem zamezit šíření nákazy. V Německu ale v první vlně, vzhledem k důležitosti zásobování, bylo povoleno mít otevřeno s podmínkou dodržování hygieny a byla jim vyjádřena pochvala. To vypovídá o jisté důslednosti podniku. Postupem času bylo nařízeno uzavření kutilských obchodů a podnik zavádí nouzový koncept „AIRLOCK“. Zákazníci nemají možnost vstoupit do obchodu a podnik představil svůj model „zarezervujte online a vyzvedněte v obchodě“. Zákazníci se prostřednictvím tohoto modelu mohou zarezervovat prostřednictvím online obchodu zboží a počet objednávek výrazně vzrostl oproti předchozím letem. Docházelo tedy k masivnímu přijímání objednávek a muselo se řešit také prostorové uspořádání. Koronavirová krize však vytvořila prostor pro inovace, zenergizovala zúčastněné a podpořila spolupráci přes hranice. Dochází ke školení nových zaměstnanců. Bylo zapotřebí více uchopit oddělení balení, řízení a vrácení zboží atd. (Hornbach, 2021d).

**Ekonomické prostředí** má pro podnik velký význam, jelikož z ekonomického okolí získává výrobní faktory a kapitál a vystupuje na trhu se svými službami a výrobky. Je však ovlivněn celkovou hospodářskou situací v zemi (dostupnost a ceny výrobních faktorů, daňová zátěž podniků, hospodářský růst, měnový a devizový vývoj). Lze sem také zařadit odběratele, dodavatele a finanční instituce (Synek & Kislíngerová, 2010). V současnosti ekonomickou sféru velice zasáhla **pandemie COVID-19**. Pandemie

způsobila velký ekonomický propad napříč celým světem. Nejdříve došlo k zastavení činností továren a s tím spojené nemožnosti vykonávání logistických činností v Číně a postupem času se pandemie dostala i do Evropy. Avšak HORNBAACH na tuto situaci od počátku reagoval. Vytvořil krizový tým, který zajistil dodávky důležitého zboží. Následně byly zkonstruovány pokyny týkající se dodržování hygienických návyků. Tato krize tedy společnost zásadně neovlivnila (Hornbach, 2021d).

**Ekologické prostředí** spočívá v pozitivním přístupu podniku k životním prostředí. Podnik se zabývá tématy, jak snížit obalový materiál s cílem předejít vzniku odpadu. Společnost recykluje a pokládá si otázky, proč například nevyrobit výrobky ze starých materiálů. To souvisí s potřebou disponovat se snadno recyklovatelnými materiály. Rodinná společnost dlouhodobě inklinuje k projektům ve prospěch dětí a mladých lidí a mnoho dalších projektů. Jedním z programů je například sdružení dobrovolníků, kteří se angažují v programech sousedské pomoci, nebo sdružení pěstitelů brambor. Jedná se o kampaň „Kids and die Knolle“, cílem je vyvolat zájem o zahradnictví mezi školáky. Jedním z aspektů společenské odpovědnosti je tedy aktivní členství v klubech a asociacích. V rámci těchto projektů vyjadřují podporu charitativním činnostem (Hornbach, 2021d).

HORNBAACH BAUMARKT CS spol. s.r.o. nabízí službu HORNBAACH Forst HmbH. Jedná se dovoz dřeva k zákazníkovi. Čerstvě pokácené kmeny jsou zpracovány pomocí pily, poté jsou převezeny pomocí vysokozdvížného vozíku, řetězová pila rozdělí kmeny na kusy, štípač dřeva rozděljuje dřevo na čtvercové kusy a kusy dřeva se pomocí dopravníkového pásu načtou přímo do přívěsu zákazníka. V této službě vidí podnik udržitelnost. Dřevo pochází z udržitelných regionálních lesů v Německu. Kácené oblasti jsou znovu zalesňovány, dopravní trasy jsou krátké, obejde se bez dalšího balení a to šetří odpad a energii. HORNBAACH nesuší dřevěné bloky (umělé sušení je energeticky náročné) (Hornbach, 2021d).

Další výhody:

- Nekomplikované výrobní procesy,
- žádné náklady na balení,
- nízké náklady na dopravu (krátké vzdálenosti),
- ochrana životního prostředí.

HORNBACH se dobrovolně zavázal dovážet jen certifikované tropické dřeviny (FSC®) a v roce 2007 jako první obdržel certifikaci. FSC je mezinárodní, veřejně prospěšná organizace, jejíž cílem je zajištění trvale udržitelného lesního hospodářství (Hornbach, 2021e).

HORNBACH je kompetentním partnerem úspory energie. Díky širokému sortimentu (dveře, okna, zateplení fasády, osvětlení, vodní a tepelné zařízení) mohou lidé přispět k úspoře energií a tím pádem k ochraně životního prostředí.

Nové prodejny jsou vybaveny LED osvětlením, které šetří energii. Dále vzniká úspora spojením denního světla do budovy skrze skleněné kopule na střeše a umělého osvětlení, které řeší systém inteligentního řízení budovy (GLT systém). Dalším zdrojem úspory jsou vzduchotěsné stěny budovy, systém tepelné rekuperace a vzduchotechnika. Cílem těchto úspor je omezení produkce CO<sub>2</sub> (Hornbach, 2021f). Společnost důkladně recykluje odpad na prodejnách a snaží se omezit odpad. V každé prodejně mají k dispozici odpadové nádoby (plast, papír, skel, elektrospotřebiče) (Hornbach, 2021g). V rámci ochrany životního prostředí se podnik rozhodl, že nebude nabízet od roku 2020 žádná pyrotechnika (Hornbach, 2021h).

**Technologické prostředí** zahrnuje disponování s technologiemi. Umožňuje podniku hospodářsky růst. Technologie však mají negativní vliv na životní prostředí (Synek & Kislingerová, 2010). HORNBACH je jedním z průkopníků DIY segmentu a zavádí pokrokové technologie (S. Hradilová, osobní komunikace, 2. 2. 2021).

**Etické prostředí** spočívá v dodržování etických principů (pravdivé informace, korektní hospodářské soustředění, propagační kampaně, poskytování kvalitních služeb zaměstnancům).

**Kulturně – historické prostředí** se vytváří mnoho let a vypovídá o kulturní úrovni obyvatelstva (Synek & Kislingerová, 2010).

### **Filozofie trvale nízkých cen**

Společnost se řídí konceptem filozofie trvale nízkých cen. Jde o porovnání cen s cenami konkurence. HORNBACH nabízí realizaci svého projektu za trvale výhodné ceny (365 dní v roce). HORNBACH zaručuje trvale nízké ceny. Pokud zákazník objeví u konkurence vybrané zboží levněji, HORNBACH sníží cenu a zákazník může získat



slevu dalších 10% jako odměnu za upozornění. To platí u reklamních a slevových akcí i internetových cen, nevztahuje se však na výprodeje (Hornbach, 2021ch).

### **3.1.2 Vnitřní prostředí**

Do vnitřního prostředí lze zařadit faktory, které vznikají uvnitř podniku. Do vnitřního prostředí zahrnujeme interní záležitosti firmy (zaměstnanci, právní forma podnikání, organizační struktura podniku, firemní politika, komunikační zdroje podniku, ekonomické výsledky, marketing). Na základě získaných informací o těchto aspektech bude vytvořena SWOT analýza (silné, slabé stránky podniku; hrozby a příležitosti).

#### **Zaměstnanci**

V podniku se vyskytuje nízká fluktuace a to vypovídá o spokojenosti pracovníků se zaměstnáním. Pracovníci jsou jeden stabilní tým. V marketu je zaměstnáno celkem přibližně 130 zaměstnanců na různých pracovních pozicích. Nejvíce pracovníků vykonává svoji práci na pracovní pozici prodavač/ka (48), poté podnik zaměstnává 15 pokladníků a 12 zaměstnanců pracujících v oblasti příjmu a výdeji (P. Dobříčka, osobní komunikace, 4. 2. 2021).

#### **Právní forma podnikání**

Jedná se o společnost s ručeným omezeným. Při zakládání společnosti je nutno disponovat se základním kapitálem ve výši 200 tis. Kč., a každý společník má vkladovou povinnost nejméně 20 tis. Kč. Tato forma podnikání se vyznačuje tím, že společnost odpovídá za své závazky celým svým majetkem, avšak společník jen do výše svého vkladu zapsaného v obchodním rejstříku. V názvu společnosti se musí vyskytovat zkratka s. r. o., nebo spol s r. o. Nejvyšším orgánem je Valná hromada, statuárním orgánem je jednatel společnosti (Synek & Kislingerová, 2010).

#### **Organizační výstavba podniku**

V organizační struktuře jsou uspořádány všechny účastněné osoby v podniku (organizační jednotky), které musejí plnit nadefinované úkoly nadřazeným s cílem zvyšovat hodnotu podniku. Ve schématu organizačních struktur jsou nastíněny vztahy nadřazenosti a podřazenosti a je zde vidět, kdo řídí jakou oblast zaměstnanců. (Synek & Kislingerová, 2010).

Řídící funkci tvoří jednatel, který je zodpovědný za oblasti: nákup, marketing, účetní oddělení, web atd. V samotných marketech vykonává nejvyšší funkci oblastní ředitel (celkem 10 v ČR). Každý ředitel je zodpovědný za přiřazený market. Ředitele zastupuje celkem pět asistentů (pět prodejních oblastí). Na každou prodejní oblast pak dále dohlíží vedoucí pracovník, který se stává přímým nadřízeným svému okruhu zaměstnanců. Někteří vedoucí pracovníci mají na starosti mimo prodejní část také neprodejní část, která je prováděna externími firmami. Jedná se o úklid a ochranu.

Vedoucí pracovník, který dohlíží na prodejní oblast sanita + kuchyně a dlažba je zodpovědný za příjem a řeší také pojistné události. Vedoucí pracovník, kterému je přiřazena oblast barvy a dekorace disponuje s pokladnami (P. Dobříčka, osobní komunikace, 4. 2. 2021).

### **Firemní politika**

Cílem společnosti je poskytovat a prodávat kvalitní zboží a služby společně se snižováním energetické náročnosti objektů a provozů společnosti. K uskutečnění této politiky implementovala společnost systém managementu hospodaření s energií dle požadavků normy ISO EN 50001:2018.

Priority systému managementu hospodaření s energií v oblasti nákupu a prodeje zboží zákazníkům:

- Trvalé snižování energetické náročnosti marketů,
- zajištění informací a potřebných zdrojů pro naplnění stanovených energetických cílů,
- plnění požadavků platné legislativy a požadavků všech zainteresovaných stran,
- podpora nákupu energeticky úsporných produktů a služeb,
- monitoring a vyhodnocení dat,
- posilování povědomí o závažnosti energetického managementu u zaměstnanců a u zainteresovaných stran,
- maximální využití obnovitelných zdrojů energií a zlepšování energetické hospodárnosti (Energetická politika a energetické cíle – interní dokument, HORNBACH BAUMARKT CS spol. s.r.o., 2020).

## **Informační a komunikační zdroje podniku**

Jedenkrát týdně je sjednávána oficiální porada, přítomnými jsou ředitel a jeho zástupci. Dále je pak také jednou za měsíc svolávána porada včetně vedoucích oddělení. Vždy na začátku týdne (po) a uprostřed týden (st) se uskutečňuje několika minutové setkání se všemi přítomnými na dané směně. Záležitosti, které jsou probírány na krátké poradě, jsou následně vyvěšeny na nástěnce, která je přístupná všem zaměstnancům. Vzhledem k tomu, že preferencí podniku je příznivá komunikace, předpokládá se, že si zaměstnanci předají informace probírané na poradě. Pokud je však třeba neodkladně řešit nějaký problém, kdykoliv v průběhu výkonu práce, může být sjednána porada kdykoliv. Snahou společnosti je přímá komunikace „tváří v tvář“. Pan ředitel v rozhovoru uvedl, že se mu tento způsob komunikace velice osvědčil a zaměstnanci jsou spokojeni. Pracovníci mají k dispozici firemní telefon, prostřednictvím kterého komunikují s ostatními pracovníky. Pracovníci pracují s ekonomickým softwarem Sapo, ve kterém si mohou vyhledat jednotlivé údaje o zboží (P. Dobříčka, osobní komunikace, 3. 3. 2021). Byl zanalyzován nedostatek týkající se interní komunikace přes email. Pan ředitel nemá k dispozici seznam emailů jednotlivých zaměstnanců.

## **Finanční analýza**

Finanční analýza představuje finanční zdraví podniku. Je důležité tuto analýzu provádět v pravidelných časových intervalech, aby podnik věděl, jaká je jeho finanční situace. Podnik pak může například porovnávat informace z minulých let s informacemi aktuálními. Podklady pro povědomí o finanční situaci podniku poskytují výkaz zisku a ztrát a cash flow (Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

Na obrázku 5 je znázorněn výkaz zisku a ztrát podniku HORNBAACH BAUMARKT CS spol. s.r.o. Na základě těchto informací bude následně sestrojena horizontální analýza.

Obr. 5: Výkaz zisku a ztráty podniku HORNBAACH BAUMARKT CS spol. s r.o.

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b> v druhovém členění		<b>HORNBAACH BAUMARKT CS spol. s r.o.</b> IČO 471 17 559	
období končící k 29.02.2020 (v tisících Kč)		Chlumecká 2398 193 00 Praha 9	
		Období do 29.02.2020	Období do 28.02.2019
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	80 333	82 179
II.	Tržby za prodej zboží	8 721 817	7 956 433
A.	Výkonová spotřeba	<b>6 628 033</b>	<b>6 167 921</b>
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	5 744 480	5 271 014
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	83 891	84 495
A.3.	Služby	799 662	812 412
D.	Osobní náklady	<b>1 081 806</b>	<b>980 216</b>
D.1.	Mzdové náklady	788 895	712 447
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	<b>292 911</b>	<b>267 769</b>
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	260 435	235 996
D.2.2.	Ostatní náklady	32 476	31 773
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	<b>136 932</b>	<b>138 652</b>
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	<b>137 386</b>	<b>137 064</b>
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	137 386	137 064
E.2.	Úpravy hodnot zásob	-361	1 260
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	-93	328
III.	Ostatní provozní výnosy	<b>51 344</b>	<b>63 323</b>
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	2 682	4 126
III.3.	Jiné provozní výnosy	48 662	59 197
F.	Ostatní provozní náklady	<b>60 611</b>	<b>2 554</b>
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	969	1 971
F.3.	Daně a poplatky	1 786	1 711
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	42 924	-13 858
F.5.	Jiné provozní náklady	14 932	12 730
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>946 112</b>	<b>812 592</b>
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	<b>6 331</b>	<b>429</b>
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	26	127
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	6 305	302
J.	Nákladové úroky a podobné náklady		<b>197</b>
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba		28
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		169
VII.	Ostatní finanční výnosy	15 062	23 122
K.	Ostatní finanční náklady	56 332	62 354
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-34 939</b>	<b>-39 000</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>911 173</b>	<b>773 592</b>
L.	Daň z příjmů	<b>174 980</b>	<b>147 379</b>
L.1.	Daň z příjmů splatná	183 174	143 934
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	-8 194	3 445
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>736 193</b>	<b>626 213</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>736 193</b>	<b>626 213</b>
*	Čistý obrat za účetní období	<b>8 874 887</b>	<b>8 125 486</b>

Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti ČR (2021)

Tab. 3: Horizontální analýza podniku HORNBACH BAUMARKT CS spol. s.r.o.

0	VZZ v tis. Kč k 29. 2. 2020	2020 - 2019
1	Tržby z prodeje výrobků a služeb	- 1 846
2	Tržby z prodeje zboží	765 384
3	Výkonová spotřeba	460 112
4	Osobní náklady	101 590
5	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	25 142
6	Úpravy hodnot v provozní oblasti	- 1 720
7	Úpravy hodnot dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	322
8	Ostatní provozní výnosy	- 11 979
9	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	133 520
10	Výnosové úroky a podobné výnosy	5 910
11	Nákladové úroky a podobné náklady	197
12	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	- 4 061
13	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	137 581
14	Daň z příjmů	27 601
15	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	109 980
16	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	109 980
17	Čistý obrat za účetní období	749 401

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Horizontální analýza zobrazuje změnu jednotlivých položek ve výkazu. Tyto položky se podílí na tvorbě zisku (Taušl Procházková & Jelínková, 2018). Záporné hodnoty v tabulce 7 představují úbytek položky v roce 2020. Z výkazu je patrné, že došlo ke

snížení tržeb z prodeje výrobků a služeb (v roce 2020 o 1 846 tis. Kč méně než v předchozím roce). Tržby z prodeje zboží však byly v roce 2019 nižší než v roce 2020. Výkonová spotřeba (součet nákladů vynaložené na prodané zboží, spotřeba materiálu a energie, služby) byla v roce 2020 vyšší než v roce 2019, což může vypovídat nejspíše o vyšší prodeji zboží. Osobní náklady, do kterých spadají mzdové náklady, jsou v roce 2020 o 101 590 tis. Kč vyšší než v roce 2020. Tato skutečnost může být zapříčiněna náborem nových zaměstnanců, a tím pádem by mohlo dojít k navýšení mzdových nákladů na zaměstnance. Ostatní provozní výnosy zahrnují tržby z prodaného dlouhodobého majetku a další výnosy. Velikost těchto výnosů se v roce 2020 snížila o 11 979 tis. Kč. Provozní výsledek hospodaření vykazuje vyšší číslo v roce 2020, avšak finanční výsledek hospodaření vykazuje záporné číslo. Čistý obrat za účetní období činí v roce 2020 o 749 401 tis. Kč více než v roce 2019. Podnik tedy finančně expanduje.

### **Marketing**

HORNBACH se zajímá o design produktů, které nabízejí zákazníkům. Cílem podniku je prodávat produkty, o kterých jsou přesvědčeni, že mají určitou kvalitu a budou plnit užitek. Toto je pro podnik velkou prioritou. Jsou přesvědčeni, že nabídka určuje poptávku (Hornach.cz, 2021i).

### **SWOT analýza**

*„Jedná se o komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování firmy (popřípadě problémů, řešení, projektů atd.) a její současné pozice“ (Dědina & Cejthamr, 2015, s. 41).*

Tab. 4:SWOT analýza podniku HORNBACH BAUMARKT CS spol. s.r.o.

<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zaškolený personál</li> <li>• komunikační systém</li> <li>• týmová práce</li> <li>• příjemný personál</li> <li>• e-shop</li> <li>• know - how (z Německa)</li> <li>• příprava na krizi týkající se pandemie COVID-19</li> <li>• podnik finančně expanduje (v roce 2020 vyšší obrat než v roce 2019)</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dlouholetí zaměstnanci neprošli všemi typy školení*</li> <li>• zaměstnavatel se nezajímá o osobní život podřízeného*</li> <li>• elektronická interní komunikace</li> <li>• systém stravování*</li> </ul>
<p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• přímé a rychlé dodávky (rozšířit dodávky přímo k zákazníkovi – BC)</li> <li>• online poradenství</li> <li>• příprava projektu (odborné poradenství: plánování kuchyní a koupelen)</li> </ul>	<p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• riziko konkurence ostatních hobby marketů (OBI, Baumax, Bauhaus)</li> <li>• riziko konkurence ostatních e-shopů (např. Alza)</li> <li>• dostupnost zboží (způsobeno zpožděním zboží u Asijských trhů díky lodní přepravě)</li> <li>• v roce 2019 nízká nezaměstnanost (problém se získáním vhodných pracovníků – 34% podíl na trhu)</li> </ul>

\* odvozeno z provedeného empirického šetření (viz. kapitola 5)

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

## 4 Personální řízení a motivační praxe

### 4.1 Analýza personálních činností

Zkoumání personálních činností bylo provedeno v oblastním hobby marketu v Plzni.

#### 4.1.1 Vedení a řízení lidí

Oblastní ředitel v Plzni je zastáncem přátelského přístupu, avšak s předem nastavenými pravidly. Tento přístup aplikuje na své zaměstnance již několik let a je přesvědčen o tom, že je to tak správně. Ředitel zná osobní rovinu jednotlivých zaměstnanců. Tato rovina však nepřevládá nad rovinou pracovní. Je tedy patrné, že je zde dodržován vztah podřízenosti a nadřízenosti. Zaměstnanci na jednotlivých odděleních mají zavedené postupy při nedodržení pracovní kázně. Například pokud pracovník disponuje opakovaně v pracovní době s mobilním telefonem za jiným, než pracovním účelem, je mu snížena měsíční mzda o určitou částku a při pravidelné nekázní je tato částka navyšována. Tyto tresty se zapisují na tzv. „black list“. Tento systém je zaveden interně ve společnosti a je nastavený panem ředitelem. Personální oddělení pak také může vystavovat zaměstnancům vytýkací kartu (žlutou kartu). Tato karta písemně upravuje o pracovní nekázní určitého pracovníka a zaměstnavatel prostřednictvím této karty může propustit zaměstnance. Vedení však případné vzniklé problémy řeší verbální komunikací (P. Dobříčka, osobní komunikace, 11. 3. 2021).

Pravidla jednání:

- HORNBACH respektuje různorodost globalizovaného světa a demografické změny,
- HORNBACH se snaží tvořit takové pracovní prostředí, které není zatíženo předsudky,
- HORNBACH dává příležitost na zaměstnání i starším lidem,
- také lidé s omezením či postižením se v HORNBACHU mají šanci.
- ženy mají stejné možnosti jako muži,
- HORNBACH komunikuje tyto zásady veřejně a otevřeně (Hornbach, 2021j).



#### 4.1.2 Péče o pracovníky

Snahou pana ředitele je vyjít vstříc všem zaměstnancům. Pan ředitel prohlásil, že lidé nejsou stroje a je třeba znát jejich osobní život a jejich hodnoty spojené s pracovní činností (P. Dobříčka, osobní komunikace, 11. 3. 2021).

#### 4.1.3 Vzdělávání a rozvoj

Snahou společnosti je rozvoj stávajících zaměstnanců. Každý pracovník má možnost se „vypracovat“ z nižší pozice (prodavač) na pozici vyšší (zástupce ředitele). K rozvoji svých zaměstnanců nabízí společnost různá školení, která lze rozdělit následovně:

1. **Prvotní zaučení** nového pracovníka na vybraném oddělení (seznámení s oddělením, se zbožím, systémem).
2. **Dodavatelské školení** (vytipování dodavatelé uskutečňují školení svých výrobků).
3. **Základy projektového prodeje** (zásady pro správné jednání se zákazníkem na pozici prodavače).
4. **Školení Problémový zákazník** (školení probíhá včetně pokladníků).
5. **Školení manažerských dovedností** (potencionální pracovníci, kteří mají zájem o kariéerní růst, určenou především pro vedoucí pracovníky).

V současné době v souvislosti s koronavirovou situací po celém světě je problém s realizací externích školení, která realizují dodavatelé. Byla však vytvořena alternativa školení vzhledem k situaci. Pracovníci mají možnost se spojit s dodavateli „na dálku“ prostřednictvím internetového zařízení. Společnost je otevřena rozvojovým akcím, které by pomohli kariéernímu růstu pracovníků. Ambiciózní pracovníci mají například k dispozici výše zmíněné školení manažerských dovedností. Ředitel nahlíží na význam školení nejen z pohledu získávání nových informací spojené s vykonáváním pracovní činnosti, ale také jako na rozvoj samotné osoby zaměstnance. Školení jsou všichni zaměstnanci. Největší pozornost týkající se školení je věnována novým pracovníkům (největší přínos). Pro oblastní ředitele a jeho asistenty jsou dále realizovány třídní školení v Německu.

#### Nabízené pracovní pozice:

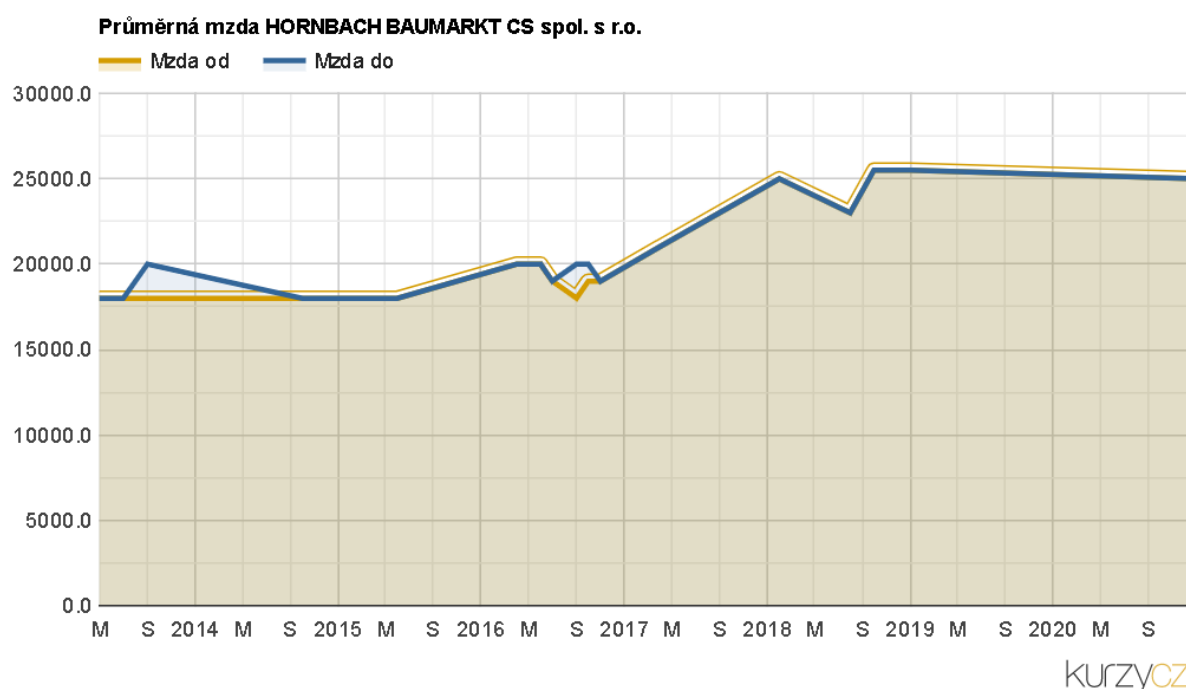
- Prodavač,
- pokladní,

- příjem a výdej zboží (P. Dobříčka, osobní komunikace, 11. 3. 2021).

#### 4.1.4 Systém odměňování

Obrázek 6 níže zobrazuje průměrnou výši mezd v podniku od roku 2014 do roku 2020. Je zřejmé, že od roku 2014 do roku 2017 byly průměrné mzdy zaměstnanců přibližně stejně vysoké. Od roku 2017 do roku 2018 se mzdy zvyšovaly a v dnešní době se opět drží na stejné hranici. V současné době činí průměrná mzda zaměstnance 25 000 Kč.

Obr. 6: Průměrná mzda HORNBAACH BAUMARKT CS spol. s.r.o.



Zdroj: Kurzy.cz (2021)

Zaměstnavatel odměňuje pracovníky na základě jejich pracovních výsledků. Z rozhovoru s panem ředitelem bylo patrné, že je ochoten navýšit mzdu pracovníkům, kteří spolupracují a odvádějí kvalitní pracovní výkony. Může tedy dojít k situaci, že dva zaměstnanci na stejné pracovní pozici budou mít odlišnou výši měsíční mzdy. Na konci každého roku má vedoucí pracovník k dispozici rozpočet, který rozpočítává mezi pracovníky a navýší se tak měsíční plat zaměstnance. Pro tyto účely je svolána porada. Zúčastněnými jsou pan ředitel a 5 zástupců. Diskutuje se o rozdělení rozpočtu mezi pracovníky a vedoucí pracovníci tak hodnotí své podřízené. Výstupem z porady jsou určité návrhy všech stran a následné rozhodnutí o rozdělení financí z rozpočtu mezi zaměstnance.

Po několika letech dochází, vzhledem k současné situaci týkající se pandemie COVID-19 k tomu, že nejsou přidávány pracovníkům peníze na mzdu. Částečně k tomu mohlo přispět i zrušení superhrubé mzdy, což znamená, že zaměstnanci dostanou vyšší příjem. Zaměstnavatel je schopen zvyšovat mzdu nově získaným pracovníkům, kteří působí v podniku krátkou dobu. V mnoho firmách je však jiný koncept a to takový, že ke zvýšení mzdy dojde až po určitých odpracovaných letech. Pokud dochází k plošnému přidávání peněz k výplatě, znamená to všem, neznamená to však všem zaměstnancům stejně velkou částkou (P. Dobříčka, osobní komunikace, 11. 3. 2021).

Seznam benefitů:

- Příspěvek na stravování,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- příspěvek na dovolenou a Vánoce,
- věrnostní odměna za dlouhodobý pracovní poměr u společnosti,
- dovolená nad zákonný rámec,
- prémie,
- zaměstnanecký odprodej akcií za zvýhodněnou cenu,
- nabídka občerstvení za zvýhodněnou cenu,
- očkování proti chřipce (Přehled finančního a nefinančního plnění – interní dokument, HORNBACH BAUMARKT CS spol. s.r.o., 2020).

Podrobný popis benefitů nabízené společností je popsán v příloze E.

#### 4.1.5 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je prováděno každý rok. Zástupci jednotlivých oddělení hodnotí své zaměstnance jednoho po druhém. Poté dochází k rozhovorům se zaměstnanci a zástupce se vyjadřuje k odvedené práci pracovníka a k jeho osobnosti. Vedoucí pracovník však vyžaduje feedback (zpětnou vazbu) od podřízeného. Procesy hodnocení pracovníků jsou primárně zaměřeny na nové pracovníky. Používanou metodou pro hodnocení pracovníků je **metoda dialogového hodnocení** (P. Dobříčka, osobní komunikace, 11. 3. 2021).

## 4.2 Motivační program

Podnik nedisponuje s interním dokladem s názvem motivační program. Byly však získány interní dokumenty, které se týkaly systému odměňování, příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění a přehledů finančního a nefinančního plnění pro obchodní rok 2020/2021. Z těchto dokumentů a z rozhovorů s panem byly získány potřebné informace pro analýzu personálních činností.

Do společnosti HORNBAACH BAUMARKT CS spol. s.r.o. jsem docházela na pravidelné schůzky s panem ředitelem a vedla jsem s ním polo strukturované rozhovory. Snahou bylo zjistit, zda společnost nahlíží na řízení personálních činností, jako na povinný systém spojený s vykonáváním podnikové činnosti, nebo zda pan ředitel vidí v těchto činnostech systém motivování, o který jeví zájem. Jinými slovy bylo cílem odhalit přístup zaměstnavatele k motivačnímu systému. Z rozhovorů bylo patrné, že tato společnost se zajímá o motivování svých zaměstnanců.

Pokud by se spojily již existující interní dokumenty s nově vypracovanými dokumenty, které by se týkaly řízení lidí, systému odměňování, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a hodnocení zaměstnanců, mohlo by se jednat o motivační program podniku. Neboli interně nastavený systém motivování zaměstnanců založený na personálních činnostech.

## 5 Empirické šetření

Nyní bude provedena výzkumná analýza, která bude vyhodnocována pomocí dotazníku. Cílovou skupinou byli zaměstnanci, kteří pracují na pracovních pozicích prodavač, pokladník a zaměstnanci pracující v oblasti příjmu a výdeji. Dotazník byl tedy zaslán mezi všechny pracovníky, kromě vedoucích pracovníků.

Vytištěné dotazníky byly rozdány mezi zaměstnance v počtu celkem 47 kusů. K vyplnění byly dotazníky k dispozici týden, přičemž navraceno bylo 32 dotazníků. Dotazník byl anonymního charakteru.

Při sestavování otázek do dotazníku bylo čerpáno z již zpracované teoretické části bakalářské práce a také jsem disponovala se známými informacemi o společnosti HORNBACH BAUMARKT CS spol. s.r.o. Dotazník obsahuje celkem 19 otázek, které jsou roztrženy podle zkoumané problematiky následovně:

- **Obecné údaje o respondentovi a jeho působnost ve společnosti** (otázka č. 1,2,3,4,5).
- **Atmosféra na pracovišti** (otázka č. 6).
- **Postoj k mimopracovním aktivitám** (otázka č. 7).
- **Školení** (otázka č. 8).
- **Benefity** (otázka č. 9,10,11).
- **Systém odměňování** (otázka č. 12).
- **Postoj k hodnocení zaměstnanců** (otázka č. 13).
- **Vedoucí pracovník** (otázka č. 14).
- **Informovanost** (otázka č. 16).
- **Ostatní** (otázka č. 14, 17, 18, 19).

Snahou bylo sestavit jednoduchý dotazník a volit jasné otázky vzhledem k potřebě získat vysoký počet dotazníků zpět. Pro tyto účely byla většina otázek sestrojena do tabulek, kde respondenti jednoduše zaškrtovali svou odpověď. V dotazníku se vyskytuje osmnáct uzavřených otázek a jedna otevřená otázka v závěru. V uzavřených otázkách byl také prostor pro vlastní názor respondenta. Respondent mohl zakroužkovat nabídku jiné a následně vypsát. U třech otázek bylo možné zaškrtnout více možných odpovědí. Dotazník s přesným zněním otázek bude zobrazen v příloze C.

## 5.1 Cíl empirického šetření

Dotazník je zaměřen na oblast motivování zaměstnanců. Cílem je získat povědomí o spokojenosti zaměstnanců se stávajícím „motivačním programem“. Čtvrtá větší kapitola byla věnována analýze personálních činností z pohledu zaměstnavatele. Dotazník byl mimo jiné zkonstruován za účelem získání povědomí o tom, jak tyto personální činnosti vnímají zaměstnanci. Na základě získání zpětné vazby od zaměstnanců bude ověřeno, zda informace získané v rámci osobní komunikace od pana ředitele odpovídají skutečnosti.

## 5.2 Vyhodnocení otázek z dotazníku

Nejdříve budou zobrazeny obecné otázky o respondentovi a jeho působnost ve společnosti. Následně budou však další otázky vyhodnoceny odděleně na úrovni jednotlivých pracovních pozic. Vzhledem k rozsáhlosti prováděného šetření, budou v následující části bakalářské práce zobrazeny jen některé výsledky, které jsou klíčové a na základě kterých budou následně provedena návrhová opatření pro možné zlepšení stávajícího motivačního programu. Pro úplnost bude zobrazen výčet ostatních výsledků v příloze D.

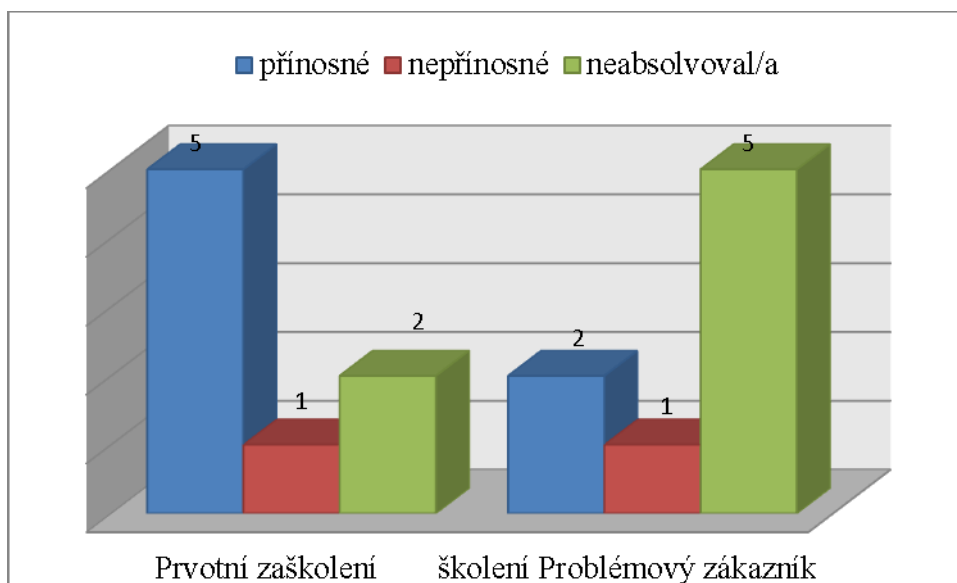
Zpětnou vazbu z dotazníků jsem získala z větší části od mužů (53%). 47% tvořily ženy. Nejvíce respondentů bylo ve věkové kategorii 31-43 let (38%). V podobném počtu odpovídali respondenti ve věkové kategorii 43-56 let. Nejméně respondentů bylo ve věku 18-30 let.

6% pracovníků je zaměstnáno ve společnosti méně než jeden rok, 28% v rozmezí jednoho až tří let, 13% čtyři roky a 53% šest a více let. Jsem velmi ráda, že jsem pro analýzu motivace zaměstnanců v podniku získala nejvíce dotazníku od zaměstnanců, kteří jsou v podniku zaměstnáni 6 let a více, vzhledem k tomu, že tito pracovníci mohou velmi dobře hodnotit systém motivování ve společnosti.

### Pracovní pozice pokladní

Tuto pracovní pozici vykonává celkem 15 pracovníků (P. Dobříčka, osobní komunikace 25. 3. 2021), mezi které byly rozdány dotazníky. Zpětnou vazbu jsem získala od 8 z nich.

**Obr. 7: Školení**



Zdroj: vlastní šetření, 2021

Pro pracovní pozici pokladní jsou připraveny školení Problémový zákazník, a tak jako na každé pracovní pozici, Prvotní zaškolení nového pracovníka (seznámení s pracovní pozicí) (P. Dobříčka, osobní komunikace 25. 3. 2021). Pouze 63% zaměstnanců prošlo základním Prvotním zaškolením. Tímto školením by však měl projít každý zaměstnanec. Školení Problémový zákazník se zaměřuje na psychologické vnímání zákazníka. Toto školení bylo jistě přínosné pro pracovníky, kteří jej absolvovali.

**Tab. 5: Zájem o kurzy**

Nabízené kurzy	Počet respondentů	Procentuální zastoupení
kurz osobního rozvoje	1	13
jazykový kurz	2	25
kurz zlepšování komunikačních schopností	1	13
kurz - jednání s lidmi	6	75
jiné	0	0

Zdroj: vlastní šetření, 2021

V této otázce byl k dispozici seznam možných kurzů, které by mohla společnost nabízet. Respondenti mohli zakroužkovat více možných odpovědí. Cílem bylo zjistit, jaký je zájem o tyto kurzy. Celkem šest respondentů z celkových osmi má zájem o kurz,

který by se zaměřoval na jednání s lidmi. Malý zájem byl však o kurz se zaměřením na osobní rozvoj.

**Tab. 6: Preference nabízených benefitů**

Nabízené benefity společnosti	Počet respondentů	Procentuální zastoupení
příspěvek na stravování	5	63
příspěvek na penzijní připojištění	6	75
příspěvek na dovolenou a Vánoce	6	75
odměna za dlouhodobý pracovní poměr	4	50
dovolená nad rámec	3	38
prémie	6	75
zaměstnanecký odprodej akcií	2	25
občerstvení za zvýhodněnou cenu	2	25

Zdroj: vlastní šetření, 2021

Tato otázka byla strukturována stejným způsobem, jako předchozí otázka. Šest respondentů preferuje příspěvek na dovolenou a Vánoce a zároveň benefit příspěvek na penzijní připojištění a prémie. Méně důležité jsou pro pracovníky benefity občerstvení za zvýhodněnou cenu a možnost koupě akcií za zvýhodněnou cenu od společnosti.

**Tab. 7: Zájem o vybrané benefity**

Vybrané benefity	Počet respondentů	Procentuální zastoupení
mobilní telefon	1	12
notebook	0	0
vstupenka do divadla	3	38
vstupenka do fitness	3	38
příspěvek na dopravu	3	38
příspěvek k oslavě narození dítěte, sňatek	1	13
jiné	0	0

Zdroj: vlastní šetření, 2021

V této otázce byly vypsány další možné benefity, které by mohla společnost nabízet. Cílem bylo zjistit, o které jiné vypsány benefity by měl zaměstnanec zájem. Koncepce této otázky je opět stejná, jako u předchozích dvou otázek. Z tabulky 7 je patrné, že 38% respondentů má zájem o benefit vstupenka do divadla a stejné procentuální zastoupení představuje také benefit vstupenka do fitness a příspěvek na dopravu.



**Tab. 8: Vedoucí pracovník**

Vedoucí se mnou jedná	Počet respondentů				
	souhlasím	v %	nesouhlasím	v %	celkem
jako s někým méně cenným	0	0	8	100	8
křičí na mě	0	0	8	100	8
hledá chyby v mojí práci	0	0	8	100	8
trestá mě více, než chválí	0	0	8	100	8
nevychází mi vstříc	1	13	7	88	8
zajímá se o můj osobní život	6	75	2	25	8
chová ke mně úctu	8	100	0	0	8
komunikuje se mnou jako s přítelem	8	100	0	0	8
chválí mě	8	100	0	0	8
je empatický a milý	8	100	0	0	8

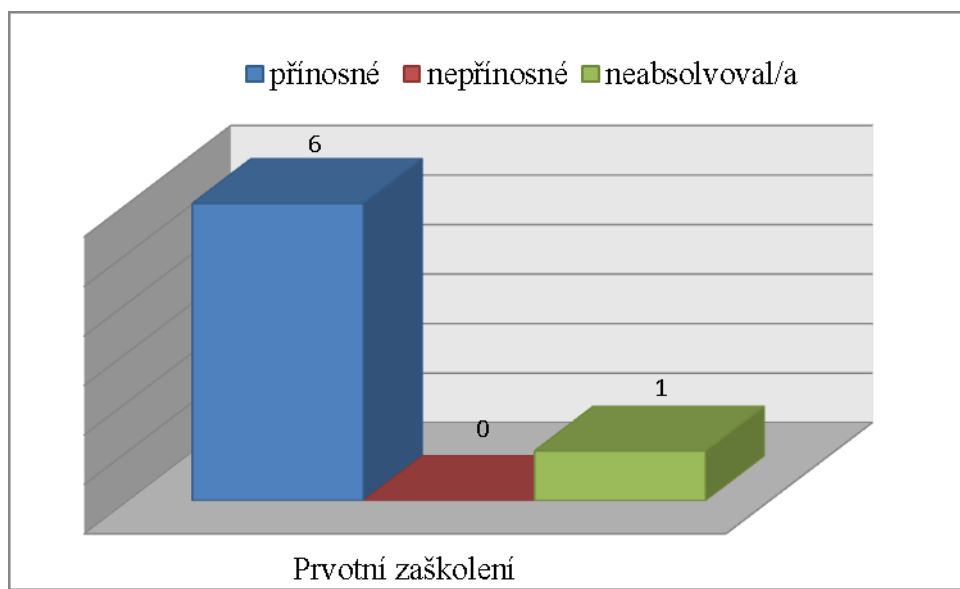
Zdroj: vlastní šetření, 2021

100% respondentů nesouhlasí s výroky, že by s nimi vedoucí pracovník jednal jako s někým méněcenným, křičel by na ně, hledal chyby v jejich práci, nebo je trestal více, než chválil. Zaměstnavatel chová k podřízeným úctu, komunikuje s nimi na úrovni přátelské, rádně je chválí za správně odvedenou práci a je empatický a milý. Je ale vhodné zmínit, že 75% respondentů uvedlo, že se zaměstnavatel nezajímá o jejich osobní život. Zde je zjevný rozdíl mezi výrokiem zaměstnavatele a odpověďmi zaměstnanců. Zaměstnavatel zmínil, že zná osobní rovinu zaměstnanců (viz. kapitola 4), v dotazníku však více jak polovina pracovníků uvedla, že se zaměstnanec nezajímá o jejich osobní život.

## Pracovní pozice příjem a výdej zboží

Ve společnosti je zaměstnáno celkem 12 pracovníků na pracovní pozici příjem a výdej zboží (P. Dobříčka, osobní komunikace 25. 3. 2021). Dotazník vyplnilo 7 pracovníků z 12.

**Obr. 8: Školení**



Zdroj: vlastní šetření, 2021

Na úrovni této pracovní pozice probíhá pouze Prvotní zaškolení (P. Dobříčka, osobní komunikace 25. 3. 2021). 87% pracovníků absolvovalo prvotní zaškolení a bylo jim přínosem. Jeden pracovník však tímto základním školením neprošel.

**Tab. 9: Zájem o kurzy**

Nabízené kurzy	Počet respondentů	Procentuální zastoupení
kurz osobního rozvoje	1	14
jazykový kurz	4	57
kurz zlepšování komunikačních schopností	1	14
kurz - jednání s lidmi	0	0
orientace v PC (Word, Excel)	1	14

Zdroj: vlastní šetření, 2021

Čtyři dotazovaní mají zájem o jazykové kurzy. O kurz osobního rozvoje a kurz zaměřený na zlepšování komunikačních schopností je oproti tomu malý zájem. V této otázce mohli dotazovaní vybrat možnost jiné. Zde byla možnost pro vypsání dalšího kurzu, který by mohla společnost nabízet. Jeden respondent v této kolonce uvedl, že by se chtěl rozvíjet v oblasti PC a měl by zájem o kurz orientace v PC (Word, Excel).

**Tab. 10: Preference nabízených benefitů**

Nabízené benefity společností	Počet respondentů	Procentuální zastoupení
příspěvek na stravování	6	86
příspěvek na penzijní připojištění	7	100
příspěvek na dovolenou a Vánoce	6	86
odměna za dlouhodobý pracovní poměr	5	71
dovolená nad rámec	6	86
prémie	6	86
zaměstnanecký odprodej akcií	0	0
občerstvení za zvýhodněnou cenu	0	0

Zdroj: vlastní šetření, 2021

Tato skupina zaměstnanců z velké části ráda využívá téměř všechny benefity, které společnost nabízí, kromě možnosti odkoupit akcie od společnosti a nabídka občerstvení za zvýhodněnou cenu.

**Tab. 11: Zájem o vybrané benefity**

Vybrané benefity	Počet respondentů	Procentuální zastoupení
mobilní telefon	1	14
notebook	0	0
vstupenka do divadla	2	29
vstupenka do fitness	0	0
příspěvek na dopravu	5	71
příspěvek k oslavě narození dítěte, sňatek	1	14
jiné	0	0

Zdroj: vlastní šetření, 2021

Benefitem, který by zaměstnanci mimo jiné rádi využívali, je příspěvek na dopravu (56%). Nikdo nemá zájem o hmotný benefit, jako je notebook a dále o benefit nefinanční povahy jako je vstupenka do fitness.

**Tab. 12: Vedoucí pracovník**

Vedoucí se mnou jedná	Počet respondentů				
	souhlasím	v %	nesouhlasím	v %	celkem
jako s někým méně cenným	0	0	7	100	7
křičí na mě	0	0	7	100	7
hledá chyby v mojí práci	1	14	6	86	7
více mě trestá, než chválí	0	0	7	86	7
nevychází mi vstříc	0	0	7	86	7
zajímá se o můj osobní život	4	57	3	43	7
chová ke mně úctu	7	100	0	0	7
komunikuje se mnou jako s přítelem	7	100	0	0	7
chválí mě	6	86	1	14	7
je empatický a milý	6	86	1	14	7

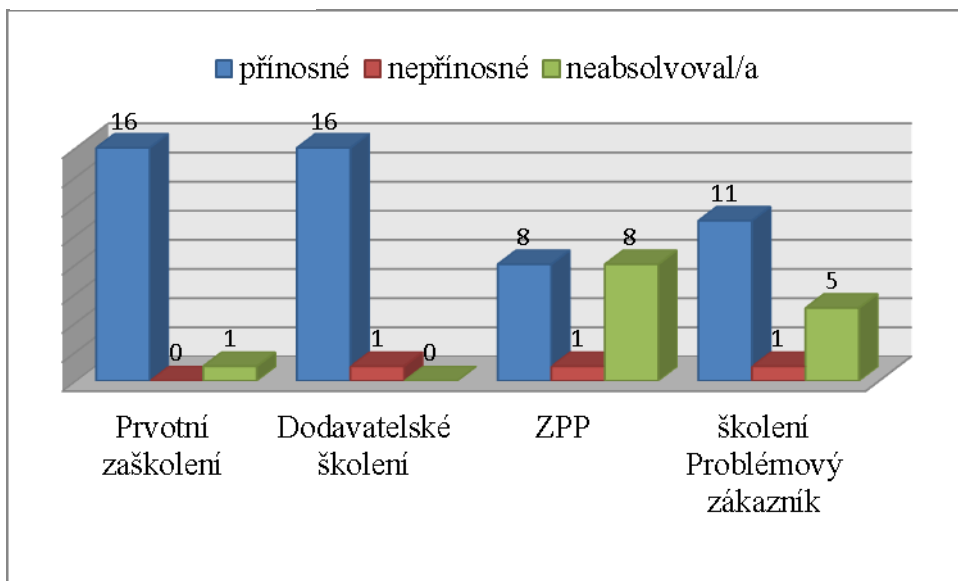
Zdroj: vlastní šetření, 2021

43% zaměstnanců tvrdí, že se zaměstnavatel nezajímá o jejich osobní život. Tvrzení zaměstnavatele je vyvráceno i na úrovni této pracovní pozice. Z velké části jsou však respondenti spokojeni s vystupováním vedoucího pracovníka (je milý a empatický, chválí za podřízené za dobře odvedenou práci, vychází jim vstříc, nekřičí na podřízené).

### Pracovní pozice prodavač

Nejvíce zaměstnanců zastává pozici prodavač (48 pracovníků), proto byl také největší počet dotazníků zaslán do této oblasti (17 dotazníků). Návratnost byla stoprocentní.

**Obr. 9: Školení**



Zdroj: vlastní šetření, 2021

Prodavači mají možnost v rámci svých pracovních kompetencí absolvovat uvedené školení. Jeden pracovník neprošel základním Prvotním zaškolením.

Školení Základy projektové prodeje by mělo obohatit pracovníka novými schopnostmi, týkající se jednání se zákazníkem. Předmětem tohoto školení je například následující případ: Pokud si zákazník zakoupí barvu na dřevo, povinností pracovníka je se zeptat, zda má zákazník k dispozici vše potřebné (např. štětec a další pomůcky), aby nedošlo ke zjištění, že nemá zákazník potřebné pomůcky, které by mu zabránily ve tvorbě projektu (P. Dobříčka, osobní komunikace 25. 3. 2021). Školením Základy projektového prodeje (ZPP) neprošlo 47% zaměstnanců a školení Problémový zákazník neabsolvovalo 29% zaměstnanců.

**Tab. 13: Zájem o kurzy**

Nabízené kurzy	Počet respondentů	Procentuální zastoupení
kurz osobního rozvoje	11	65
jazykový kurz	7	41
kurz zlepšování komunikačních schopností	3	18
kurz - jednání s lidmi	3	18
technické zaměření, normy	1	6

Zdroj: vlastní šetření, 2021

Na rozdíl od ostatních pracovních pozic mají prodavači zájem o kurz osobního rozvoje (67%). Zájem je však také o jazykový kurz (42%). Opět byla tato otázka koncipována na základě kroužkování více odpovědí s možností výběru jiné, kam mohl respondent vypsát, o jaký jiný kurz by měl zájem. Jeden respondent uvedl, že by měl zájem o kurz s technickým zaměřením spolu s normami.

**Tab. 14: Preference nabízených benefitů**

Nabízené benefity společnosti	Počet respondentů	Procentuální zastoupení
příspěvek na stravování	12	71
příspěvek na penzijní připojištění	14	82
příspěvek na dovolenou a Vánoce	17	100
odměna za dlouhodobý pracovní poměr	11	65
dovolená nad rámec	10	59
prémie	16	94
zaměstnanecký odprodej akcií	4	24
občerstvení za zvýhodněnou cenu	4	24

Zdroj: vlastní šetření, 2021

Velký zájem je o příspěvek na dovolenou a Vánoce (100%). Skoro stoprocentní zájem je také o benefit prémie. Malý zájem (25%) je však o možnost koupě akcií a občerstvení na pracovišti za zvýhodněnou cenu.

**Tab. 15: Zájem o vybrané benefity**

Vybrané benefity	Počet respondentů	Procentulání zastoupení
mobilní telefon	1	6
notebook	0	0
vstupenka do divadla	3	16
vstupenka do fitness	7	41
příspěvek na dopravu	11	65
příspěvek k oslavě narození dítěte, sňatek	6	35
masáž-čůze v pracovní obuvi 11 hod. na betou	1	6
vstupenka do kina	1	6

Zdroj: vlastní šetření, 2021

Nulový zájem je o hmotný benefit notebook. 67% dotazovaných by však rádi využívali benefit příspěvek na dopravu. Jeden pracovník vypsál do kolonky jiné benefit masáž. Tento respondent také vyjádřil důvod. Tím je náročnost chůze v pracovní obuvi po betonu v práci (11 hodin).

**Tab. 16: Vedoucí pracovník**

Vedoucí se mnou jedná	Počet respondentů				
	souhlasím	v %	nesouhlasím	v %	celkem
jako s někým méně cenným	0	0	17	100	17
křičí na mě	0	0	17	100	17
hledá chyby v mojí práci	0	0	17	100	17
často mě trestá, více než chválí	0	0	17	100	17
nevychází mi vstříc	0	0	17	100	17
zajímá se o můj osobní život	13	77	4	24	17
chová ke mně úctu	17	100	0	0	17
komunikuje se mnou jako s přítelem	17	100	0	0	17
chválí mě	17	100	0	0	17
je empatický a milý	17	100	0	0	17

Zdroj: vlastní šetření, 2021

Zaměstnanci jsou spokojeni s vystupováním vedoucího pracovníka.

### 5.3 Zhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo vzhledem k posouzení motivace na jednotlivých pracovních pozicích prováděno na úrovni všech pracovních pozic kromě vedoucích pracovníků.

Stávající program motivování v podniku je v určitých oblastech dobře nastaven, avšak byly naleznuty také drobné nedostatky.

Atmosféra na pracovišti je velice příznivá na všech úrovních pracovních pozic, o této situaci mě již informoval pan ředitel prostřednictvím osobních rozhovorů. Informace od pana ředitele tedy v této oblasti souhlasí s výroky od zaměstnanců. "

V rámci mimopracovních aktivit podnik pro své zaměstnance pořádá jedenkrát ročně posezení u grilování a jedenkrát ročně se dále koná vánoční firemní večírek.

Zaměstnanci se mají možnost zúčastnit fotbalového turnaje HORNBAACH Cup. Pan ředitel dále osobně organizuje tenisové odpoledne (s občerstvením). Další sportovní příležitostí je týdenní cyklistický výlet Tour de Pilsen , který je doprovázen besedou o sportu v restauračním zařízení (P. Dobříčka, osobní komunikace, 11. 3. 2021).

Z dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci mají kladný vztah k těmto aktivitám.

V dotazníku se vyskytovala otázka, která byla zaměřena na metody hodnocení pracovníků. Cílem této otázky bylo zjistit, které metody považují zaměstnanci za vyhovující. Zda zaváděná metoda v podniku HORNBAACH vyhovuje zaměstnancům, či je potřeba zavést jinou metodu hodnocení pracovníků. Respondentům vyhovuje hodnotící rozhovor, který je ve společnosti využíván, kladný vztah však mají i k dalším metodám hodnocení. Zaměstnanci jsou z velké většiny spokojeni se systémem odměňování. Respondenti jsou dobrým způsobem informováni o záležitostech spojených s výkonem práce.

Jedním z problémů, který byl odhalen při vyhodnocení dotazníků, je, že několik zaměstnanců (dlouhodobě zaměstnaní) doposud neabsolvovalo všechna potřebná školení spojená s výkonem práce. Prvotním zaškolením, které probíhá interně ve firmě a provádí jej zkušení pracovníci (působící ve firmě několik let), by měl bezpodmínečně projít každý zaměstnanec. Pouze 63% pokladníků však prošlo tímto základním typem školení. Důležitým školením, které je nabízeno pokladníkům, je školení Problémový zákazník. Předmětem tohoto školení je naučit se jednat se zákazníkem, zaměřuje se na psychologické vnímání zákazníka. Toto školení je pro pokladníky klíčové. Z dotazníku bylo však zjištěno, že 63% dotazovaných tímto školením neprošlo. 75% respondentů uvedlo, že se vedoucí pracovník nezajímá o jejich osobní život.

S benefity, které nabízí společnost, jsou do určité míry zaměstnanci spokojeni, avšak zaměstnanci zároveň preferují několik dalších benefitů, které společnost nenabízí. 75%

pokladníků a 43% pracovníků na příjmu a výdeji uvedlo, že se vedoucí pracovník nezajímá o jejich osobní život. Ve společnosti mají zaměstnanci k dispozici místnost pro stravování. Stravování v podniku není zajištěno, avšak zaměstnanci mají možnost objednání jídla ze dvou restauračních zařízení. Velká většina pracovníků si však zajišťuje stravování sama, formou dovozu jídla z domova. V podniku je možnost nákupu občerstvení za zvýhodněnou cenu. Z dotazníků však vyplynulo, že tato možnost je spíše minimální.

63% pokladníků by mělo zájem o mimopracovní aktivitu nebo možnost účasti na kulturních akcích. 75% pokladníků má zájem o kurz zaměřený na jednání s lidmi. 67% prodavačů by mělo zájem o kurz osobního rozvoje. 57% zaměstnanců pracujících na pracovní pozici příjem a výdej zboží by mělo zájem o jazykové kurzy.

Na základě tohoto vyhodnocení a všech prováděných analýz v bakalářské práci budou tvořeny návrhy pro zlepšení stávajícího motivačního programu v podniku HORNBAACH BAUMARKT CS spol. s r. o

#### **5.4 Návrhová opatření pro zlepšení stávajícího motivačního programu**

Pro účely posouzení tvorby návrhových opatření pro zlepšení stávajícího motivačního programu byla sestavena tabulka 17. V levém sloupci jsou uvedeny oblasti, o kterých pojednával dotazník. V pravém sloupci je pak pomocí křížku zobrazeno, zda je daná oblast v pořádku, zda by se mohlo něco zlepšit, anebo jestli je potřeba zavést opatření pro zlepšení dané oblasti. Pro křížky, které se nachází na pomezí varianty „mohlo být lepší“ a varianty „opatření pro zlepšení“ budou také vytvořena návrhová opatření. Tabulka byla tvořena na základě získaných dat z dotazníkového šetření. Oblasti, pro která budou navržena opatření pro zlepšení, jsou vyhodnoceny v kapitolách 5.2 a 5.3. Zbylé oblasti, které jsou v podniku dobře nastaveny, jsou zobrazeny pomocí grafů, které jsou umístěny v příloze D.



Tab. 17: Posouzení tvorby návrhových opatření

Oblasti v dotazníku	V pořádku	Mohlo by být lepší	Opatření pro zlepšení
Atmosféra na pracovišti	X		
Mimopracovní aktivity	X		
Přínos školení			X
Zájem o kurzy			X
Preference nabízených benefitů			X
Zájem o vybrané benefity			X
Systém odměňování	X		
Metody hodnocení pracovníků	X		
Spokojenost s motivačními činnostmi	X		
Vedoucí pracovník			X*
Informovanost	X		
Délka pracovní doby	X		
Stravování			X*
Opatření pro zlepšení spokojenosti		X*	
X* náklonnost pro dvě varianty			

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Opatření pro zlepšení stávajícího motivačního systému byla vytvořena na základě všech prováděných analýz.

#### 5.4.1 Plán školení

63 % pokladníků neabsolvovalo školení Problémový zákazník, jeden pracovník zaměstnaný v oblasti příjmu a tři pokladníci neprošli základním Prvotním školením. 47 % prodavačů neabsolvovalo školení Základy projektového prodeje a 29 % prodavačů se nezúčastnilo školení Problémový zákazník.

**Návrh:** Plán školení pro následující obchodní rok. Do tabulky by se dopředu zapisovala jména a datum konání školení, včetně podpisů zaměstnance a zaměstnavatele a přínosu školení. Tento plán by byl sestaven na úrovni všech pracovních pozic.

**Cíl:** Zamezit nízké účasti zaměstnanců na školeních.

**Přínos:** Pro společnost by to znamenalo disponovat se zaškolenými pracovníky.

**Zodpovědná osoba:** Vedoucí pracovníci jednotlivých pracovních oddělení.

Tab. 18: Plán školení pro zaměstnance

Plán školení pro zaměstnance pro rok 2021/2022				Vykonáno		
jméno a příjmení	pracovní pozice	typ školení	datum konání	podpis zaměstnance	podpis zaměstnavatele	P/N*
	pokladník	Prvotní zaškolení školení Problémový zákazník				
Plán školení pro zaměstnance pro rok 2021/2022				Vykonáno		
jméno a příjmení	pracovní pozice	typ školení	datum konání	podpis zaměstnance	podpis zaměstnavatele	P/N*
	příjem a výdej zboží	Prvotní zaškolení				
Plán školení pro zaměstnance pro rok 2021/2022				Vykonáno		
jméno a příjmení	pracovní pozice	typ školení	datum konání	podpis zaměstnance	podpis zaměstnavatele	P/N*
	prodavač	Prvotní zaškolení školení Problémový zákazník Základy projektového prodeje Dodavatelské školení				

\* vypište P - přínosné; N - nepřínosné

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

#### 5.4.2 Zavedení nových, preferovaných benefitů na místo nevyhovujících, stávajících benefitů

Několik zaměstnanců nevyužívají či nemají zájem o benefity, které podnik nabízí. Malý zájem je o benefity občerstvení za zvýhodněnou cenu na pracovišti a možnost odkupu akcií za zvýhodněnou cenu od společnosti. 59% zaměstnanců by mělo zájem o benefit příspěvek zaměstnavatele na dopravu.

**Návrh:** Záměna benefitů, které zaměstnanci nevyužívají za preferované benefity. Konkrétně výměna benefitů – občerstvení za zvýhodněnou cenu a možnost odkupu akcií zaměstnancem od společnosti za zvýhodněnou cenu za příspěvek zaměstnavatele na dopravu (např. ve výši 1000Kč/měsíc).

**Cíl:** Zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců, dosažení co nejmenšího zvýšení nákladů v rámci této záměny.

**Přínos:** Kvalitní pracovní výkony zaměstnanců.

**Zodpovědná osoba:** Příslušný pracovník personálního oddělení.

### 5.4.3 Zhotovení vlastní jídelny

V dotazníku často respondenti uváděli (i přesto, že uvedli, že jsou spokojeni), že si opatřují stravování do zaměstnání sami formou dovozu jídla na pracoviště z domova. Pro zjednodušení navrhuji zhotovení jídelny společností.

**Návrh:** Zhotovení vlastní jídelny v prostorách firmy.

**Cíl:** Zjednodušit zaměstnancům stravování v podniku.

**Přínos:** Přispět k motivování zaměstnanců.

**Zodpovědná osoba:** Ředitel společnosti a jeho zástupci.

**Možný problém:** Vysoké náklady na pořízení (avšak po letech návratnost) a nemožnost přístupu k prostoru, který by byl vhodný pro realizaci jídelny.

Pro možnost realizace jídelny v prostorách podniku byl vytvořen finanční plán. Celkové náklady na pořízení by činily 1 292 500Kč. Cena jídel je uvedena v tabulce 19 (možno využít stravenky).

Tab. 19: Rozpočet jídelny

Finanční plán jídelny					
náklady na vybavení		náklady na zaměstnance		ceny jídel	
mycí linka	30 000,-	kuchař (2x)	35 000,-	1.nabídka	115,-
sporáky	70 000,-	pomocný kuchař (2x)	30 000,-	2.nabídka	145,-
lednice	50 000,-	uklízečka	17 000,-	polévka	25,-
mrazáky	30 000,-			dezert	45,-
ohřívací vozík	40 000,-				
fritézy	60 000,-				
grill	12 000,-				
váha	4 500,-				
hrnce a pekáče	200 000,-				
nádobí	50 000,-				
pánve	15 000,-				
pánve (deska)	25 000,-				
robot	15 000,-				
nerezové stoly	36 000,-				
dřez	20 000,-				
digestoř	20 000,-				
výdejní linka	10 000,-				
kávovar	15 000,-				
pokladna	15 000,-				
nádoby	10 000,-				
stoly a židle	652 500,-				
vzduchotechnika	500 000,-				
<b>celkem</b>	<b>1 292 500,-</b>				
* rozpočet bez prací					

Zdroj: gastronom98 (2021), zpracováno autorkou

Pokud by společnost vybudovala v prostorách firmy jídelnu, mohla by jej také pronajímat. Další možností v souvislosti se stravováním by mohlo být závodní stravování.

#### 5.4.4 Nabídka vzdělávacích kurzů

Vyhodnocením dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 75% pokladníků má zájem o kurz zaměřený na jednání s lidmi, 57% pracovníků vykonávající svojí činnosti na příjmu nebo výdeji by rádi zdokonalovali své jazykové schopnosti prostřednictvím jazykových kurzů a 67% prodavačů by se rádo účastnilo kurzu osobního rozvoje.

**Návrh:** Nabídka kurzu jednání s lidmi pro zaměstnance pracující na pozici pokladní.

**Cíl:** Zvýšení motivace a spokojenosti stávajících zaměstnanců.

- Přínos:** Kvalitní pracovní výkony zaměstnanců.
- Zodpovědná osoba:** Příslušný pracovník personálního oddělení.
- Možný problém:** Vznik nákladů.

Tab. 20: Přehled institucí nabízející kurzy pro rozvoj komunikačních dovedností

<b>Instituce</b>	<b>Název školení</b>	<b>Cena/délka</b>
<b>Dt, DŮM TECHNIKY</b>	Rozvoj prezentačních dovedností	2 500Kč bez DPH (7 hodin)
<b>Topvision</b>	Efektivní komunikace (online)	9 900 Kč bez DPH (1den)
<b>Educity</b>	Obchodní dovednosti (online)	6 900 (1 den)
<b>Palatinum</b>	Efektivní komunikace(online)	5 000 Kč bez DPH (4 hodiny)

Zdroj: Dům techniky Plzeň, EDUA Group, IVITERA, Palatinum campus (2021), zpracováno autorkou

V tabulce 20 byla provedena analýza vybraných institucí, které nabízí kurzy zdokonalení komunikační dovedností pracovníků ve městě Plzeň, instituce Topvision, Educity a Palatinum dokonce pořádají kurzy formou webináře, což je v dnešní době vzhledem k pandemii COVID-19 jistou platformou vzdělávání. Vždy je u kurzu uvedena cena za jednotlivé školení a délka trvání kurzu. Pokud by zaměstnavatel využil tuto formu vzdělávání svých pracovníků, určené pro pracovníky zaměstnané na pozici pokladní, hradil by částku školení v plné výši. Tabulka může být pro společnost přínosná, neboť z těchto informací může těžit a popřípadě uskutečnit dané školení, o které mají pokladníci zájem.

- Návrh:** Nabídka jazykových kurzů pro zaměstnance pracující na pracovní pozici příjem a výdej zboží.
- Cíl:** Zvýšení motivace a spokojenosti stávajících zaměstnanců.
- Přínos:** Kvalitní pracovní výkony zaměstnanců.

**Zodpovědná osoba:** Příslušný pracovník personálního oddělení.

**Možný problém:** Vznik nákladů.

Tab. 21: Přehled institucí nabízející jazykové kurzy

Instituce	Cena/délka
AQUAP	3 300Kč /22 vyuč. hodin
Jazyková škola Strejc	3 800Kč/semestr
Perfect World	1 000Kč/měsíc

Zdroj: Jazyková škola s metodou výuky Helen Doron, Jazyková škola Strejc, Perfect World (2021), zpracováno autorkou

Opět je v tabulce 21 uvedena nabídka vybraných institucí nabízející jazykové kurzy, o které mají zájem zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni na pozici příjem a výdej zboží. Vedoucí pracovník se zde může inspirovat a popřípadě zrealizovat kurz zaměřený na zlepšování jazykových schopností v cizím jazyce.

**Návrh:** Nabídka kurzu osobního rozvoje pro zaměstnance pracující na pracovní pozici prodavač.

**Cíl:** Zvýšení motivace a spokojenosti stávajících zaměstnanců.

**Přínos:** Kvalitní pracovní výkony zaměstnanců.

**Zodpovědná osoba:** Příslušný pracovník personálního oddělení.

**Možný problém:** Vznik nákladů.

Tab. 22: Přehled institucí nabízející kurzy osobního rozvoje

<b>Instituce</b>	<b>Název kurzu</b>	<b>Cena/délka</b>	<b>Místo konání</b>
<b>Nadace EU&amp;FI</b>	Metoda Me Grow (audiokniha)	880Kč/25 min.	-
<b>YOUR WAY</b>	Sny, vize a cíle v mém životě	350Kč/2 hod.	Praha
<b>Cognitio scan</b>	Vnitřní rovnováha	990Kč bez DPH/1 den	-

Zdroj: Cognitio-scan, Nadace EUFI, Your way (2021), zpracováno autorkou

Posledním kurzem, o který mají zájem prodavači, je kurz osobního rozvoje. Pokud by společnost chtěla zrealizovat tento kurz, výše je uveden seznam vybraných institucí pořádající tyto kurzy. Bohužel v Plzni se nevyskytuje velký počet institucí, proto byly analyzovány instituce v ostatních městech, nacházející se poblíž města Plzeň (nižší náklady na dopravu). Nicméně nadace EU&FI a zrovna tak instituce Cognitio scan usnadní úhrady případných nákladů na dopravu, vzhledem k tomu, že uskutečňují kurzy formou webináře.

#### 5.4.5 Teambuildingové akce

43% pracovníků zaměstnaných na pracovní pozici příjem a výdej zboží uvedlo, že se zaměstnavatel příliš nezajímá o jejich osobní život.

**Návrh:** Teambuildingová akce – vodácký kurz – řeka Ohře.

**Cíl:** Poznání osobní roviny podřízených.

**Přínos:** Nastavení vhodného motivačního programu odpovídající preferencím zaměstnanců.

**Zodpovědná osoba:** Příslušný pracovník personálního oddělení.

**Možný problém:** Vznik nákladů.

Uspořádání vodáckého kurzu by mohlo přispět k poznání všech pracovníků zaměstnavatelem. Na vodáckém kurzu má příležitost zaměstnavatel poznat osobní

rovinu pracovníků, mohla by tomu napomoci příjemná atmosféra a společně strávené dny.

Harmonogram vodáckého kurzu:

1. **den** - Vlak: Plzeň hl. n. – Mariánské lázně hl. n. – Doubí u K. varů (126 km, cca 2 hod. a 45 min.) – nocleh v kempu Doubí.
2. **den** – Loket – Tršnice (Doubí) – Kynšperk nad Ohří (15 km).
3. **den** – Kynšperk nad Ohří – Sokolov (15 km).
4. **den** – Sokolov Loket (12 km)
5. **den** – cesta zpět Vlak: Loket – Nové sedlo u Lokte – Cheb - Plzeň hl. n. (148 km, cca 2 hod. a 43 min.) (Vodackanavigace, ČD České dráhy, 2021).

Tab. 23: Finanční plán zájezdu (na osobu)

<b>Cena jízdného</b>	452Kč
<b>Výpůjčka kanoe (3dny)</b>	500Kč
<b>Poplatky v kempech za nocleh, stravné</b>	cca 2 000Kč
<b>Celkem</b>	2 952Kč

Zdroj: ČD České dráhy, DRONTE OHŘE (2021), zpracováno autorkou

Tabulka 23 zobrazuje přibližnou cenu zájezdu. Jízdenka z hl. n. v Plzni do cílového Doubí u K. varů by stála 252Kč a cesta vlakem z cílového města zpět do Plzně 200Kč. Celková cena za dopravu vlakem společností České dráhy by činila 452Kč. Tato cena se může měnit, například pokud by byla zakoupena skupinová jízdenka. Výpůjčka kánoí od společnosti Dronte by stála dle jejich ceníku 500Kč (1000Kč/kanoi). Řádek označen oranžovou barvou znamená, že výdaje za noclehy v kempech a stravné by si hradil sám zaměstnanec, tudíž celková částka, kterou by hradil zaměstnavatel, by činila 952Kč za jednoho zaměstnance. Cena 2000Kč je orientační, záleží na samotné osobě zaměstnance, s jakým peněžním obnosem bude absolvovat zájezd. Vyřešit by se měla také otázka, jací zaměstnanci pojedou na zájezd a jací budou pracovat na směně v zaměstnání. Pro vyřešení této záležitosti bude muset zaměstnavatel absolvovat tento poznávací kurz několikrát, aby se mohli účastnit všichni pracovníci, nebo většina, to záleží na rozhodnutí vedoucího pracovníka.



Obr. 10: Mapa povodí Ohře s označením



Zdroj: Naraftu (2021), zpracováno autorkou

#### 5.4.6 Počítačový program pro interní komunikaci ve společnosti

<b>Návrh:</b>	Zhotovení PC programu pro interní komunikaci se všemi zaměstnanci.
<b>Cíl:</b>	Zjednodušení interní komunikace pomocí PC programu.
<b>Přínos:</b>	Jednoduchá a rychlá elektronická komunikace.
<b>Zodpovědná osoba:</b>	IT technik.
<b>Možný problém:</b>	V případě zakoupení programu vznik nákladů.

#### 5.4.7 Firemní školka

Další možné opatření, které by napomohlo příjemnějšímu bytí v zaměstnání, je zajistit hlídání pro potomky pracovníků formou firemní školky. Toto opatření nebylo tvořeno na základě dotazníkového šetření, ale je to mé doporučení. Vzhledem k tomu, že

pracovníci mají směny také o víkendech, mohlo by jim pomoci, kdyby firma vytvořila firemní školku, která by se postarala o potomky pracovníků, kteří jsou na víkendové směně.

- Návrh:** Firemní školka.
- Cíl:** Zajištění hlídání pro potomky pracovníků o víkendu v době, kdy jsou pracovníci v zaměstnání.
- Zodpovědná osoba:** Příslušný pracovník personálního oddělení.
- Možný problém:** Vznik nákladů.

Hlídání dětí by mohla zprostředkovávat externí firma, které by společnost platila za odváděné služby mimo prostory společnosti. Další možností je zhotovení školky v prostorách firmy. Vznikaly by tak počáteční náklady na zařízení školky a náklady na nové zaměstnance.

## **5.5 Posouzení přínosů motivačního programu**

Obecně je důležité zabývat se motivačním programem zejména kvůli správnému vedení zaměstnanců a následného dosažení spokojenosti všech pracovníků s cílem firmy prosperovat. Zhotovení motivačního programu je tedy pro podniky velikým přínosem a podnik, který má správným způsobem nastavený systém motivování, může být o krok dopředu oproti podnikům, kteří motivační program nevytvářejí, či mu nevěnují pozornost.

V podniku HORNBACH BAUMARKT CS spol. s.r.o. bylo provedeno několik analýz, na základě kterých byly odhaleny nedostatky v motivačním programu, nepředstavovaly však závažný charakter. Je třeba zvýšit přínos motivačního programu v oblastech, které nejsou v podniku dobře provedené. Proto byla navržena výše vypsaná návrhová opatření, která by mohla přispět ke zvýšení přínosu motivačního programu ve společnosti. Na druhé straně byly ale také zanalyzovány záležitosti, které má podnik dobře nastavené.

## Závěr

Každý podnik by měl disponovat s interně nastaveným motivačním programem, který upravuje o činnostech, které přispívají k motivaci zaměstnanců. Podnikatel by měl znát důležitost motivačního systému především kvůli plnění celopodnikových cílů. Získávat motivované pracovníky může znamenat získávat kvalitní zaměstnance, kteří odvádí zadanou práci. Realizace vhodně nastaveného motivačního programu má pro firmu obrovský přínos. Ne v každém případě je však tento program správným způsobem nastaven. V některém případě může být motivační program dodržován jen z části, v mnoha společnostech však vůbec. Motivační program by měl tvořit schopný personální tým.

V praktické části bakalářské práce byla provedena analýza podniku HORNBACH CS spol. s r.o., na základě které byly získány potřebné informace pro vyhodnocení současného motivačního programu. K odhalení správnosti či odhalení chyb v motivačním programu napomohlo také empirické šetření, které bylo prováděno pomocí výzkumné metody, dotazníku. Z empirického šetření bylo odhaleno několik nedostatků, které by mohly vést k nespokojenosti zaměstnanců. Tyto nedostatky však nemají závažný charakter. V závěru praktické části bakalářské práce byla na základě prováděných analýz vypsána návrhová opatření, která by mohla zlepšit stávající systém motivování v podniku. Jedná se však pouze o doporučení. Z větší části je tento systém dobře nastaven. HORNBACH je stabilní firma, která se zajímá o své zaměstnance a to také vypovídá o tom, že velká část pracovníků vykonává své zaměstnání v tomto podniku řadu let. Doporučením pro podnik by mohla být pro úplnost konstrukce interního dokumentu, vytvořený personálními pracovníky, který by pojednával o motivačních činnostech, které jsou v podniku zaváděny, a mohl by být doplněn o návrhová opatření, která by společnost popřípadě přijmula a realizovala.

# Seznam použitých zdrojů

## Knižní publikace

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. (13. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Bedrnová, E., Cipro, M., Jarošová, E., Kašparová, E., Králová, T., Lorencová, H., ... Surynek, A. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. (2. Vyd.). Praha, Česko: Management Press.

Bělohávek, F. (2005). *Jak řídit a vést lidi*. (2.vyd.). Brno, Česko: Copyright.

Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Duda, J. (2008). *Řízení lidských zdrojů*. Brno, Česko: Key Publishing.

Jermář, M., Egerová, D., Dvořáková, V., & Dvořáková, J. (2014). *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.

Martinovičová, D., Konečný, M., & Vavřina, J. (2019). *Úvod do podnikové ekonomiky*. (2.vyd.). Praha, Česko: Grada.

Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie*. (3. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Mládková, L., Jedinák, P., Minařík, B., Požár, J., Váňa, J., Čandík, M., Pojer, J., & Kný, M. (2009). *Management*. Plzeň, Česko: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o.

Synek, M., & Kislíngerová, E. (2010). *Podniková ekonomika*. (5. vyd.). Praha, Česko: C. H. Beck.

Taušl Procházková, P., & Jelínková, E. (2018). *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha, Česko: Grada.

Taušl Procházková, P., Jiřincová, M., Jelínková E., & Lišková, J. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. (3. Vyd.). Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.

Tureckiová, M., (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, Česko: Grada.

Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha, Česko: Management Press.

### **Internetové zdroje**

Cognitio-scan s. r. o. (2021). *cognitio-scan.cz. Vnitřní rovnováha.* Dostupné 20.4 2021 z <https://www.cognitio-scan.cz/cs/>

ČD České dráhy (2021). *cd.cz. Výběr spojení.* Dostupné 1. 4. 2021 z <https://www.cd.cz/spojeni-a-jizdenka/spojeni-tam/d4306a2e-adb4-4b0e-80f0-dadb60f5fbfa>

DRONTE OHŘE s. r. o. (2021). *ohre.dronte.cz. Ceník na Ohři.* Dostupné 20. 4. 2021 z [https://ohre.dronte.cz/cs/cenik?gclid=CjwKCAjwm7mEBhBsEiwA\\_of-TOZpFEjj-bEJcpirKLTehPVVcw3ufsJBqmG\\_dz95LvLulk4R0amDhBoCDmEQAvD\\_BwE](https://ohre.dronte.cz/cs/cenik?gclid=CjwKCAjwm7mEBhBsEiwA_of-TOZpFEjj-bEJcpirKLTehPVVcw3ufsJBqmG_dz95LvLulk4R0amDhBoCDmEQAvD_BwE)

Dům techniky Plzeň spol s r. o. (2021). *dtplzen.cz. Komunikační dovednosti.* Dostupné 20. 4. 2021 z <http://www.dtplzen.cz/katalog/komunikacni-dovednosti-soft-skills/prezentacni-dovednosti.htm>

EDUA Group (2021). *topvision.cz. Efektivní komunikace.* Dostupné 20. 4. 2021 z <https://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/efektivni-komunikace>

Gastronom 98 (2021). *gastronom98.cz. gastrobazar.* Dostupné 1. 4. 2021 z [https://www.gastronom98.cz/?fbclid=IwAR2f6arjzneoJfLnXJovKcwLpOv1-1uvAbI1ybhZqnrAQ3O\\_6w1hwUFJPN8#utm\\_source=firmy.cz&utm\\_medium=ppd&utm\\_campaign=firmy.cz-473455](https://www.gastronom98.cz/?fbclid=IwAR2f6arjzneoJfLnXJovKcwLpOv1-1uvAbI1ybhZqnrAQ3O_6w1hwUFJPN8#utm_source=firmy.cz&utm_medium=ppd&utm_campaign=firmy.cz-473455)

Hornbach (2021a). *hornbach.cz. Jsme jedna rodina.* Dostupné 3. 3. 2021 z <https://hornbach.jobs.cz/jsme-jedna-rodina>

Hornbach (2021b). *hornbach.cz. Dodavatelé.* Dostupné 3. 3. 2021 z <https://www.hornbach.cz/sluzby/dodavatele/>

Hornbach (2021c). *hornbach.cz. Společenská odpovědnost.* Dostupné 10. 1. 2021 z <https://www.hornbach.cz/sluzby/spolecenska-odpovednost/>

Hornbach (2021d). *hornbach-holding.cz. Magazín 2020 ke stažení.* Dostupné 10. 3. 2021 z <https://www.hornbach->

holding.de/media/en/mediacenter/publications/magazine/2020\_kein\_quatsch/200908\_hornbach\_nhm20\_de\_digital.pdf

Hornbach (2021e). *hornbach.cz. Náš RFC certifikát.* Dostupné 10. 1. 2021 z <https://www.hornbach.cz/sluzby/nas-fsc-certifikat/>

Hornbach (2021f). *hornbach.cz. Energie a klima.* Dostupné 10. 1. 2021 z <https://www.hornbach.cz/sluzby/energie-a-klima/>

Hornbach (2021g). *hornbach.cz. Recyklace a omezení odpadu na prodejních.* Dostupné 10. 1. 2021 z <https://www.hornbach.cz/sluzby/recyklace-a-omezeni-odpadu/>

Hornbach (2021h). *hornbach.cz. Náš postoj k ohňostroji.* Dostupné 10. 3. 2021 z <https://www.hornbach.cz/sluzby/nas-postoj-k-ohnostroji/>

Hornbach (2021ch). *hornbach.cz. Filozofie trvale nízkých cen.* Dostupné 10. 1. 2021 z <https://www.hornbach.cz/sluzby/filozofie-trvale-nizkych-cen/>

Hornbach (2021i). *hornbach.cz. Kvalita produktů.* Dostupné 10. 3. 2021 z <https://www.hornbach.cz/sluzby/kvalita-produktu/>

Hornbach (2021j). *hornbach.cz. Zaměstnanci.* Dostupné 10. 3. 2021 z <https://www.hornbach.cz/sluzby/zamestnanci/>

Hornbach (2021k). *hornbach.cz. Služby.* Dostupné 10. 1. 2021 z <https://www.hornbach.cz/sluzby/>

Hornbach (2021l). *hornbach.cz. Milníky historie.* Dostupné 10. 3. 2021 z <https://www.hornbach.cz/sluzby/milniky-historie-hornbachu/>

IVITERA a. s. (2021). *educity.cz. Obchodní dovednosti.* Dostupné 20. 4. 2021 z <https://www.educity.cz/kurzy/obchod-a-prodejni-dovednosti-id-36/obchodni-dovednosti-id-3959340>

Jazyková škola s metodou výuky Helen Doron (2021). *aquap-škola.cz. Přehled aktuálně volných kruzů.* Dostupné 20. 4. 2021 z <https://www.aqap-skola.cz/kurzy-anglictiny/pro-dospele/>

Jazyková škola Strejc (2021). *strejc.cz. Kurzy angličtiny Plzeň.* Dostupné 20. 4. 2021 z <https://strejc.cz/cz/kurzy-anglictiny>

Kurzy.cz spol s r. o. (2021). *kurzy.cz. HORNBACH BAUMARKT CS spol. s.r.o. – Živnostenský rejstřík*. Dostupné 25. 2. 2021 z <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/47117559/hornbach-baumarkt-cs-sro/zivnosti/>

Logowine (2021). *logo.wine. Hornbach logo download*. Dostupné 3. 3. 2021 z [https://www.logo.wine/logo/Hornbach\\_\(retailer\)](https://www.logo.wine/logo/Hornbach_(retailer))

Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2021). *justice.cz. Výroční zpráva společnosti HORNBACH BAUMARKT CS spol. s.r.o. za obchodní rok 2019/2020*. Dostupné 21. 2. 2021 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=63104381&subjektId=585246&spis=102187>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2021). *or.justice.cz. Sběrka listin*. Dostupné 21. 2. 2021 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=585246>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2021). *or.justice.cz. Úplný výpis z obchodního rejstříku*. Dostupné 21. 2. 2021 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=585246&typ=UPLNY>

Nadace EUFI (2021). *eufi.cz. Metoda Me grow*. Dostupné 20. 4. 2021 z [https://nadace-eufi.cz/kurz/?gclid=CjwKCAjwm7mEBhBsEiwA\\_of-TMA6vY--QL5vNeKf3WU9lNkdY5tt7NULvOPcfNb-zbO1xDrp9TuwAhoCCYYQAvD\\_BwE](https://nadace-eufi.cz/kurz/?gclid=CjwKCAjwm7mEBhBsEiwA_of-TMA6vY--QL5vNeKf3WU9lNkdY5tt7NULvOPcfNb-zbO1xDrp9TuwAhoCCYYQAvD_BwE)

Naraftu (2021). *naraftu.cz. Hola hola, Ohře volá! Jaký úsek na vodácký výlet vybrat?* Dostupné 1. 4. 2021 z <http://www.naraftu.cz/clanek/hola-hola-ohre-vola-jaky-usek-na-vodacky-vylet-vybrat?fbclid=IwAR2aDU8TemGBHmZGV7id0CMHwKvm9HrZlXW93-SB-Ocwahv6Fc1kZyAE-nQ>

Palatinum Campus s. r. o. (2021). *eshop.palatinum-campus.cz. Efektivní komunikace*. Dostupné 20. 4. 2021 z <https://eshop.palatinum-campus.cz/?product=efektivni-komunikace>

Perfect World (2021). *perfect-world.cz. Jazykové kurzy pro firmy*. Dostupné 20. 4. 2021 z <https://perfect-world.cz/jazykove-kurzy-pro-firmy/>

Vodackanavigace (2021). *vodackanavigace.cz. Ohře*. Dostupné 1. 5. 2021 z <https://www.vodackanavigace.cz/otava-vodacky-pruvodce>

Yourway (2020). *your-way. Sny, vize a cíle v mém životě*. Dostupné 20. 4. 2021 z <https://your-way.cz/kurzy/>

### **Interní dokumenty**

HORNBACH Baumarkt CS spol. s.r.o. (2017). Příspěvek na penzijní připojištění v roce 2017. Interní dokument podniku HORNBACH Baumarkt se sídlem v Praze.

HORNBACH Baumarkt CS spol. s.r.o. (2020). Energetická politika a energetické cíle. Interní dokument podniku HORNBACH Baumarkt se sídlem v Praze.

HORNBACH Baumarkt CS spol. s.r.o. (2020). Přehled finančního a nefinančního plnění pro obchodní rok 2020/2021. Interní dokument podniku HORNBACH Baumarkt se sídlem v Praze.

HORNBACH Baumarkt CS spol. s.r.o. Podíl na úspěchu pro zaměstnance marketu. Interní dokument podniku HORNBACH Baumarkt se sídlem v Praze.



## Seznam tabulek

Tab. 1: Vedení vs. řízení .....	21
Tab. 2: Podíl společností na základním kapitálu .....	27
Tab. 3: Horizontální analýza podniku HORNBACH BAUMARKT CS spol. s.r.o.....	37
Tab. 4: SWOT analýza podniku HORNBACH BAUMARKT CS spol. s.r.o.....	39
<b>Tab. 5: Zájem o kurzy .....</b>	<b>47</b>
<b>Tab. 6: Preference nabízených benefitů .....</b>	<b>48</b>
<b>Tab. 7: Zájem o vybrané benefity .....</b>	<b>48</b>
<b>Tab. 8: Vedoucí pracovník.....</b>	<b>49</b>
<b>Tab. 9: Zájem o kurzy .....</b>	<b>50</b>
<b>Tab. 10: Preference nabízených benefitů .....</b>	<b>51</b>
<b>Tab. 11: Zájem o vybrané benefity .....</b>	<b>51</b>
<b>Tab. 12: Vedoucí pracovník.....</b>	<b>52</b>
<b>Tab. 13: Zájem o kurzy .....</b>	<b>53</b>
<b>Tab. 14: Preference nabízených benefitů .....</b>	<b>53</b>
<b>Tab. 15: Zájem o vybrané benefity .....</b>	<b>54</b>
<b>Tab. 16: Vedoucí pracovník.....</b>	<b>54</b>
Tab. 17: Posouzení tvorby návrhových opatření .....	57
Tab. 18: Plán školení pro zaměstnance.....	58
Tab. 19: Rozpočet jídelny .....	60
Tab. 20: Přehled institucí nabízející kurzy pro rozvoj komunikačních dovedností.....	61
Tab. 21: Přehled institucí nabízející jazykové kurzy .....	62
Tab. 22: Přehled institucí nabízející kurzy osobního rozvoje.....	63
Tab. 23: Finanční plán zájezdu (na osobu).....	64

## Seznam obrázků

Obr. 1: Proces motivace založený na uspokojování potřeb .....	12
Obr. 2: Maslowova pyramida potřeb.....	13
Obr. 3: Logo společnosti HORNBACH BAUMARKT CS spol. s.r.o. ....	28
Obr. 4: Okolí podniku .....	29
Obr. 5: Výkaz zisku a ztráty podniku HORNBACH BAUMARKT CS spol. s.r.o.....	36
Obr. 6: Průměrná mzda HORNBACH BAUMARKT CS spol. s.r.o.....	42
<b>Obr. 7: Školení.....</b>	<b>47</b>
<b>Obr. 8: Školení.....</b>	<b>50</b>
<b>Obr. 9: Školení.....</b>	<b>52</b>
Obr. 10: Mapa povodí Ohře s označením .....	65

## Seznam zkratek

a. j.	a jiné
a.s.	akciová společnost
apod.	a podobně
BARS	Behaviorally Anchored Rating Scale - metoda hodnocení zaměstnanců
cca	cirka, přibližně
CS spol. s. r. o.	společnost s ručeným omezeným
CSR	Corporate Social Responsibility - Společenská odpovědnost firmy
ČR	Česká republika
DIY	Do it yourself - hobby market
EQ	sebekontrola
FSC	Forest Stewardship Council - certifikované dřeviny
GLT	system inteligentního řízení budovy
ISO	norma
LED	způsob osvětlení
LOC	Location control - vnitřní lokalizační kontrola
např.	například
PC	Computer - počítačové zařízení
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats - silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby - metoda analyzující podnik
tis.	tisíce
ZPP	školení Základy projektového prodeje

## Seznam příloh

<b>Příloha A: Nabízené služby společností HORNBACH BAUMARKT CS spol. s. r. o.</b> .....	77
<b>Příloha B: Historický vývoj společnosti HORNBACH BAUMARKT CS spol. s.r.o.</b> .....	79
<b>Příloha C: Úplné znění dotazníku</b> .....	81
<b>Příloha D: Výčet ostatních grafů k otázkám z dotazníku</b> .....	88

## **Příloha A: Nabízené služby společností HORNBACH BAUMARKT CS spol. s r. o.**

### **Nabízené služby:**

- Možnost zakoupení sortimentu on-line spolu s doručením do místa bydliště (výrobky pro stavbu, bydlení, zahradu, nářadí, ...).
- Objednání výrobku on-line a doručení na prodejnu – zákazník si daný výrobek vyzvedne.
- Rezervace zboží on-line a výběr požadovaného termínu vyzvednutí. (zaměstnanec zkompletuje a připraví zarezervované zboží a zákazník si jej může vyzvednout na výdeji zboží).
- Služba míchání barev (možnost výběru z 35 výrobků ve více než jednom miliónu barevných odstínů).
- Nová služba: „Platba předem v prodejně“. (nákup online a platba na pokladně v prodejně).
- Bezplatné zapůjčení vzorníků barev (barvy a omítky, laky, lazury, lesklé barvy, metalické barvy, NCS index 1950, Classic RAL).
- Objednávkový servis.
- Rámování obrazů na míru (rámování předmětů pro trojrozměrné předměty; osazení klínovým rámem; zrcadlo na míru s vlastním rámem; natáhnutí obrazů; laminace obrazů, fotografií a puzzle).
- Pronájem přívěsů a dodávkových vozidel pro převoz zakoupeného materiálu – pouze po zakoupení zboží v prodejně HORNBACH, pouze při nákupu nad 5000,- Kč (u Profi zákazníků nad 500,- Kč pro objemné zboží).
- Míchání barev na stěnu a omítky; fasádní barvy; barvy na dřevo a ochranné nátěry na dřevo; laky, lazury; speciální barvy, tabulky s více než 1 milionem barevných odstínů.
- Možnost výměny plynových lahví.
- Montážní služba zboží (práce na domě, v domě, zahradní stavby) – platí pouze na zakoupené zboží v HORNBACHU. Náklady na řemeslné práce mohou být výhodněji odečteny (dříve byla možnost odpočtu pouze při renovacích, v současné době ale také při rozšiřování). Je však nutné, aby ve vystavené faktuře byla uvedena mzda za řemeslné práce samostatně. Platby v hotovosti se

neuznávají (je třeba věnovat pozornost povinnosti archivace faktur v délce 2 roky podle § 14 (4) č. 9 Zákona o DPH pro montáže u soukromých osob.

- Odborné poradenství a výběr (vyškolení zaměstnanci).
- Doručovací služba.
- Pronájem přístrojů v profi kvalitě – zákazníci mohou ve spolupráci s renomovaným partnerem půjčovnou BOELS realizovat náročnější projekty. Půjčovna nabízí například pronájem mini bagrů, zdvihacích plošin, generátorů a lešení pro velké projekty.
- Vzorčky v prodejně (dlaždice, laminovaná podlaha, dřevěný podlaha, korková podlaha, tapety, barvy, terasové desky, zámková dlažba, zdící systémy).
- Pro řemeslníky a živnostníky nabízí HORNBAACH speciální servis (profi servis) s vlastní kontaktní osobou, nákupem na fakturu.
- Plánovací služby – tyto služby jsou nabízeny pouze v prodejnách HORNBAACH s centrem koupelen, popř. s kuchyňským centrem.
- Přířez dřeva – dřevěné desky a hranoly do síly 8 cm, úprava velkoplošných materiálů (DTD desky, LDTD desky, překližky, OSB desky, HDF desky, olepení hran LDTD síly 19 mm ABS hranou, vrtání otvorů pro nábytkové přívěsy, podříznutí dveří, výřezy a rohové spoje u kuchyňských desek – na objednávku, řezání plexiskla a makrolonu).
- Poskytnutí dárkových poukazů pro projekty.
- Finanční servis – financování plánu a stavebních projektů s finančními produkty HOME CREDIT a. s.
- Dodávky na paletě (hornbach.cz, 2021k).

**Příloha B: Historický vývoj společnosti HORNBAACH BAUMARKT CS spol. s.r.o.**

**1877** – pokrývačský mistr Michael Hornbach v Landau in der Platz založil řemeslný podnik.

**1900** – syn Wilhelm Hornbach rozšířil podnik o obchod se stavebninami.

**Po roce 1945** – kromě obchodu se stavebninami se důležitým pilířem pro další růst podniku stala výroba domácích a obecních čističek, která přišla s generací Alberta Wihelma Hornbacha juniora. HORNBAACH se proto přesídluje do Bornheimu bei Landau.

**1968** – pravnuk zakladatele firmy Otmar Hornbach v Bornheimu nedaleko Landau otevřel první kombinovaný market pro stavbu a zahradu. Podobné propojení se sortimentem zahrady ještě nikdo v Evropě neprovedl.

**1968 – 1977** – V několika falckých městech vznikají markety HORNBAACH.

**1980** – v Karlsruhe se otevřel první velkoplošný „stavební supermarket“ s prodejní plochou 8000 m<sup>2</sup>. HORNBAACH tím byl o krok napřed a stal se v Německu specialistou v oblasti velkoplošných marketů. Žádný konkurent nedosáhl jiný evropský konkurent.

**80. léta** – HORNBAACH se rozrůstá po celém jižním Německu.

**1987** – podnik poprvé vstupoval na burzu a počet zaměstnanců stoupá na téměř 1000.

**1991** – HORNBAACH jako první podnik staví své velké stavební a zahradní markety v nových spolkových zemích. První stavba se vybuodovala v Drážďanech a měla již drive-in sklad se stavebninami.

**2003** – Ve Švédsku se otevíral první stavební market, zároveň jde o zrození nové generace marketů s integrovaným Drive-in centrem se stavebninami.

**2004** – HORNBAACH vstoupil na trh s dluhopisy a vydal půjčku v hodnotě 250 milionů eur. Podnik expandoval na Slovensko a otevřel první prodejnu.

**2005** – podnik oslavil otevření dalšího logistického centra.

**2006** – hlavní svaz německého maloobchodu vyznamenal HORNBAACH „Německou obchodní cenou“ za vynikající výkony v oblasti managementu.

**2007** – otevřela se první prodejna v Rumunsku a tím podnik stabiluje již v deváté zemi.

**2008** – podnik slaví 40 let své existence.

**2010** – zvolen historicky první mistr kutil.

**2011** – otevření dvou nových prodejen v ČR

**2015** – spuštěn e-shop – první z řady DIY („do it yourself“ – obchody pro kutily) v ČR.

**2016** – otevřena 10. Prodejna v ČR.

**2018** – oslava 20. Výročí HORNBACHU v ČR ([hornbach.cz](http://hornbach.cz), 2021).



## **Příloha C: Úplné znění dotazníku**

### **Dotazník pro zaměstnance**

#### **Vážení zaměstnanci,**

jmenuji se Andrea Němečková a jsem studentkou fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. Dokončuji poslední ročník bakalářského studia. Ráda bych vás poprosila o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká motivačního systému ve společnosti HORNBACH BAUMARKT CS spol. s.r.o. Dotazník je ANONYMNÍ. Získaná data z dotazníku mi pomohou při zpracování praktické části bakalářské práce. Děkuji.

#### **Instrukce k dotazníku:**

Vámi vybranou odpověď v tabulkách vyberte křížkem. U ostatních typů otázek prosím kroužkujte odpověď. Vždy je jedna možná odpověď. Pokud je možné zaškrtnout více odpovědí, vždy je tak uvedeno v závorce za otázkou. Děkuji.

#### **1. Pohlaví**

- a) žena
- b) muž

#### **2. Věk**

- a) 18-30
- b) 31-43
- c) 43-56
- d) 56 a více

#### **3. Jak dlouho pracujete ve společnosti?**

- a) méně než 1 rok
- b) 1-3 roky
- c) 4-6 let
- d) 6 a více

#### **4. Jakou vykonáváte pracovní pozici?**

- a) pokladní
- b) prodavač
- c) příjem

#### **5. Proč jste si vybral/a zaměstnání právě v HORNBACHU?**

- a) na základě doporučení od přátel
- b) nevím, sháněl/a jsem zaměstnání
- c) zajímala mě konkrétní pracovní pozice

### 6. Atmosféra na pracovišti:

<b>Atmosféra:</b>	<b>Velmi souhlasím</b>	<b>Spíše souhlasím</b>	<b>Spíše nesouhlasím</b>	<b>Velmi nesouhlasím</b>
přátelská				
pozitivní				
příjemná				
tvořivá				
negativní				
normální (spíše vyhovující)				

### 7. Váš postoj k mimopracovním aktivitám:

<b>Mimopracovní aktivita:</b>	<b>Kladný</b>	<b>Spíše kladný</b>	<b>Spíše záporný</b>	<b>Záporný</b>
večírky (Vánoční, oslavy existence firmy atd.)				
sportovní akce				
kulturní akce				
pracovní zájezdy				

**8. Přínos školení ve společnosti:**

Typ školení:	Přínosné	Nepřínosné	Neabsolvoval/a
prvotní			
dodavatelské			
ZPP			
problémový zákazník			
manažerských dovedností			

\*

**9. O jaký kurz byste měl/a zájem? (více možných odpovědí)**

- a) kurz osobního rozvoje
- b) jazykový kurz
- c) kurz zaměřený na zlepšování komunikačních schopností
- d) kurz zaměřený na jednání s lidmi
- e) jiné (vypište)

---

**10. Které benefity nabízené společností preferujete? (více možných odpovědí)**

- a) příspěvek na stravování
- b) příspěvek na penzijní připojištění
- c) příspěvek na dovolenou a Vánoce
- d) věrnostní odměna za dlouhodobý pracovní poměr
- e) dovolená nad rámec
- f) prémie
- g) zaměstnanecký odprodej akcií za zvýhodněnou cenu
- h) občerstvení za zvýhodněnou cenu

**11. Níže je uveden seznam dalších možných benefitů, které by mohla společnost nabízet. Vyberte, pokud byste měl/a o nějaký zájem: (více možných odpovědí)**

- a) mobilní telefon
  - b) notebook
  - c) vstupenka do divadla
  - d) vstupenka do fitness
  - e) příspěvek na dopravu
  - f) příspěvek – narození dítěte, sňatek
  - g) jiné (vypište)
- 

## 12. Hodnocení systému odměňování:

<b>Tvrzení:</b>	<b>Velmi spokojen/a</b>	<b>Spíše spokojen/a</b>	<b>Spíše nespokojen/a</b>	<b>Velmi nespokojen/a</b>
finanční odměňování 1)				
nefinanční odměňování 2)				
spravedlivost odměňování				
výše mzdy odpovídá odvedené práci				

1) mzda, příplatky, finanční benefity

2) odměny hmotné povahy (notebook, mobilní telefon) a nehmotné povahy (uznání, ocenění, pochvala)

## 13. Váš postoj k metodám hodnocení zaměstnanců:

<b>Metoda:</b>	<b>Velmi vyhovující</b>	<b>Spíše vyhovující</b>	<b>Spíše nevhovující</b>	<b>Velmi nevhovující</b>
hodnocení dle výsledku práce				
popis pracovního výkonu				

sebehodnocení				
srovnávání s ostatními zaměstnanci				
metoda BARS*				
rozhovor mezi nadřízeným a podřízeným				
dotazníkové hodnocení				

\***metoda BARS** = hodnocení pracovní činnosti škálou od 7 bodovacích stupňů doplněna slovní charakteristikou

**14. Vyjádřete se k následujícím motivačním činnostem. Pokud nejste spokojen/a, vypište, co byste udělal/a jinak:**

<b>Tvrzení:</b>	<b>Spokojen/a</b>	<b>Nespokojen/a</b>	<b>Co bych změnil/a</b>
kariérní posun			
vzdělávání a rozvoj			
způsob vedení			
vztah se spolupracovníky			

**15. Chování vedoucího pracovníka:**

<b>Vedoucí pracovník se mnou jedná:</b>	<b>Souhlasím</b>	<b>Nesouhlasím</b>
jako s někým méně cenným		
křičí na mě		
kontroluje mě a hledá chyby v mojí práci		
často mě trestá, více než chválí		
nevychází mi vstříc (dovolená, plánování směn atd.)		
zajímá se o můj osobní život		
chová ke mně úctu		
komunikuje se mnou jako s přítelem		
chválí mě za dobře odvedenou práci		
Je empatický a milý		

#### 16. Posuďte informovanost v podniku:

<b>Tvrzení:</b>	<b>Téměř vždy</b>	<b>Velmi často</b>	<b>Méně často</b>	<b>Téměř nikdy</b>
jsem dostatečně informovaný/á				

informace dostávám především od kolegů				
všechny potřebné informace mi sděluje vedoucí pracovník				
potřebné informace získávám s předstihem				
informace získávám z veřejně dostupné nástěnky pro zaměstnance				

**17. Vyhovuje Vám délka pracovní doby?**

- a) ano
- b) ne

**18. Jste spokojen/a s možností stravování ve společnosti? (dovážka jídla do jídelny společnosti)? Pokud ne, odůvodněte:**

- a) ano
- b) ne

---

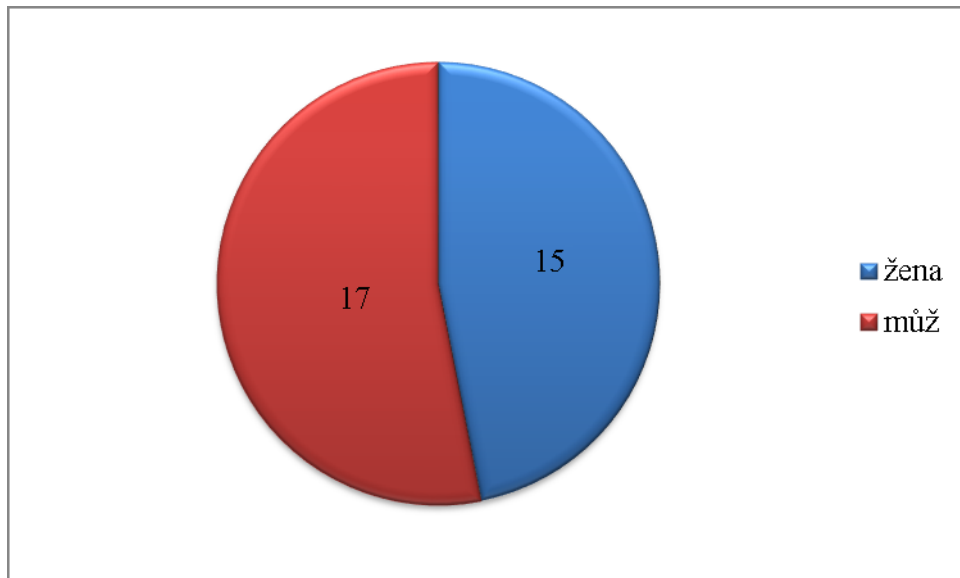
**19. Jaké opatření byste provedl/a pro zlepšení vaší spokojenosti ve společnosti? (vypište)**

---

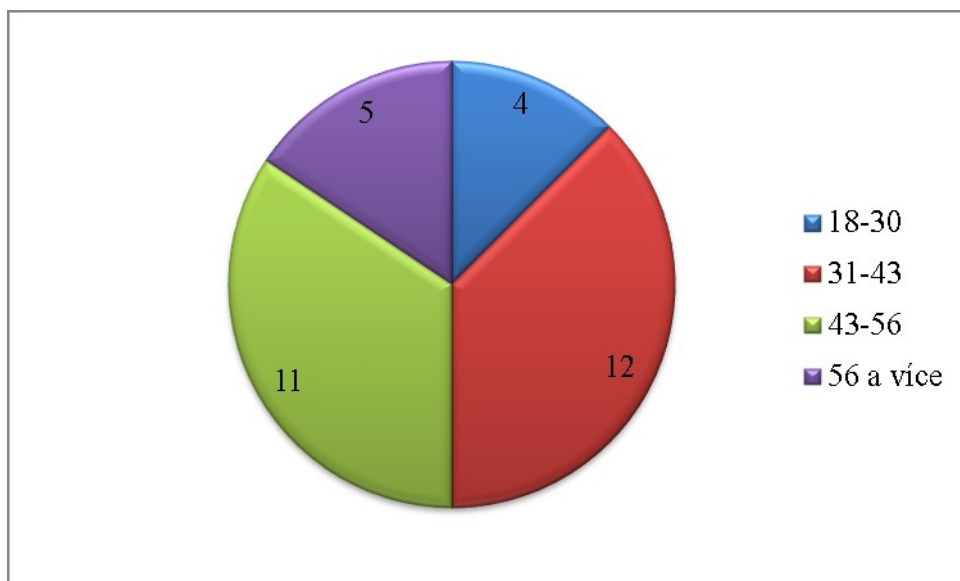
\* Tato otázka byla odlišná v rámci různých pracovních pozic, vzhledem k odlišnosti školení. Pro přehlednost je tato otázka vložena v příloze pro všechny pracovní pozice.

## Příloha D: Výčet ostatních grafů k otázkám z dotazníku

### Pohlaví

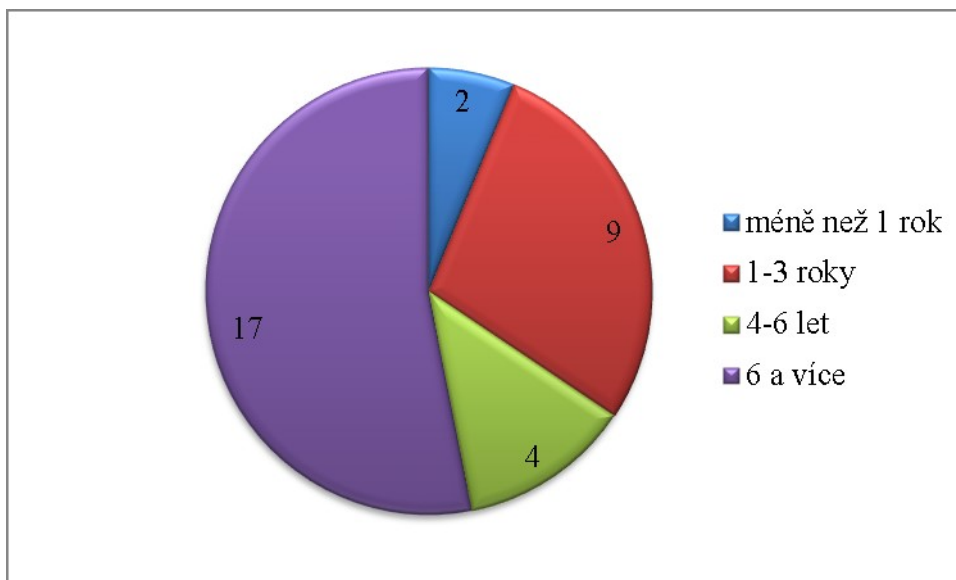


### Věk

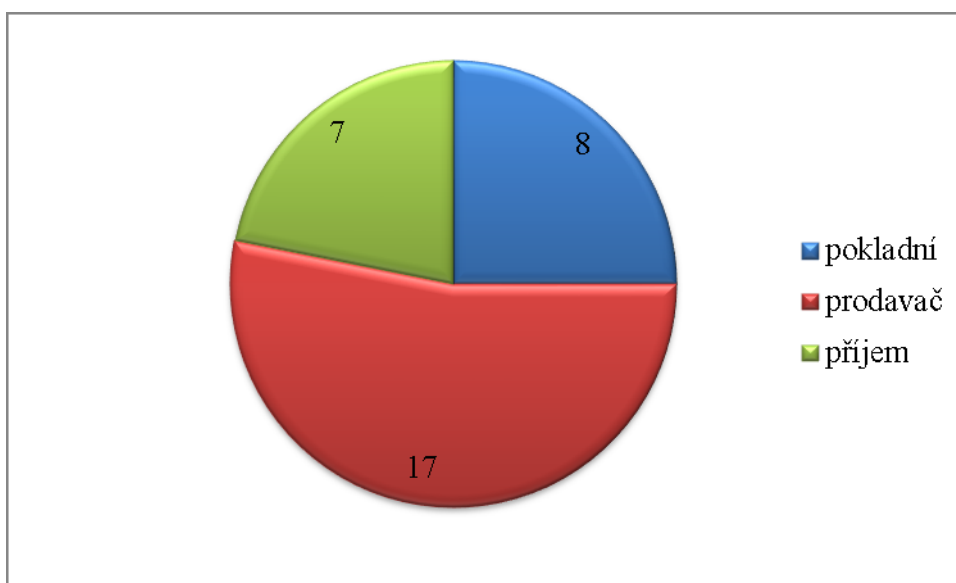




### Doba působení ve společnosti

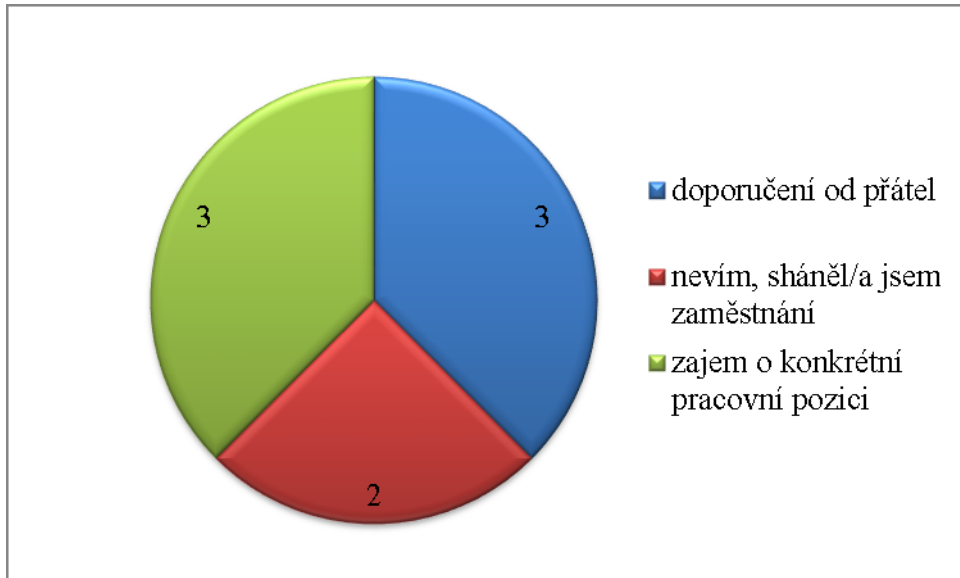


### Pracovní pozice

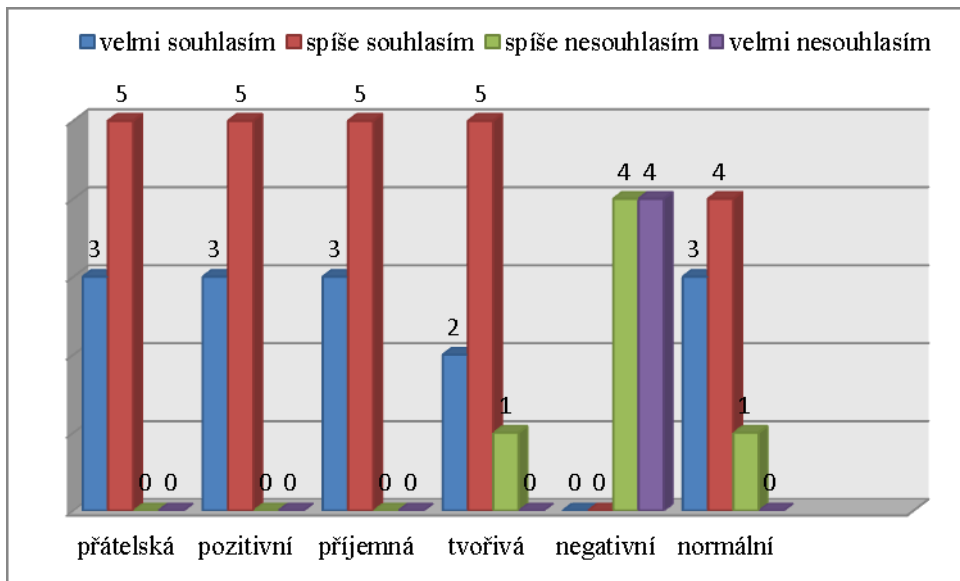


## 1. Pracovní pozice pokladní

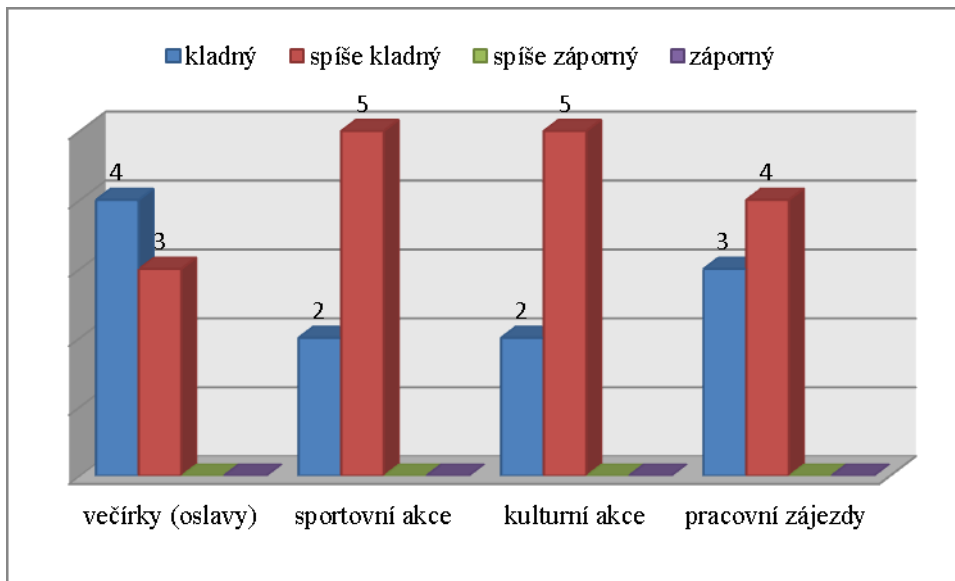
Proč jste si vybral/a zaměstnání právě v HORNBACHU?



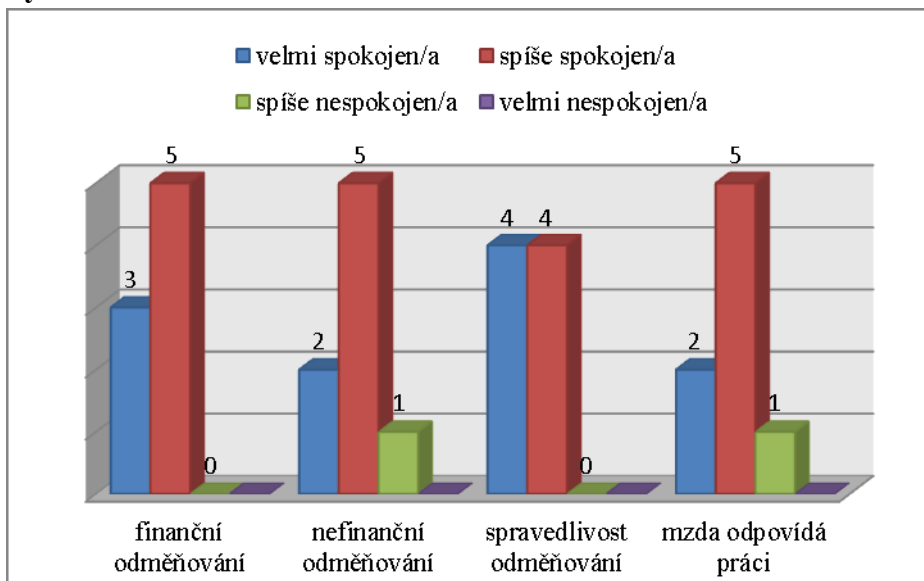
## Atmosféra na pracovišti



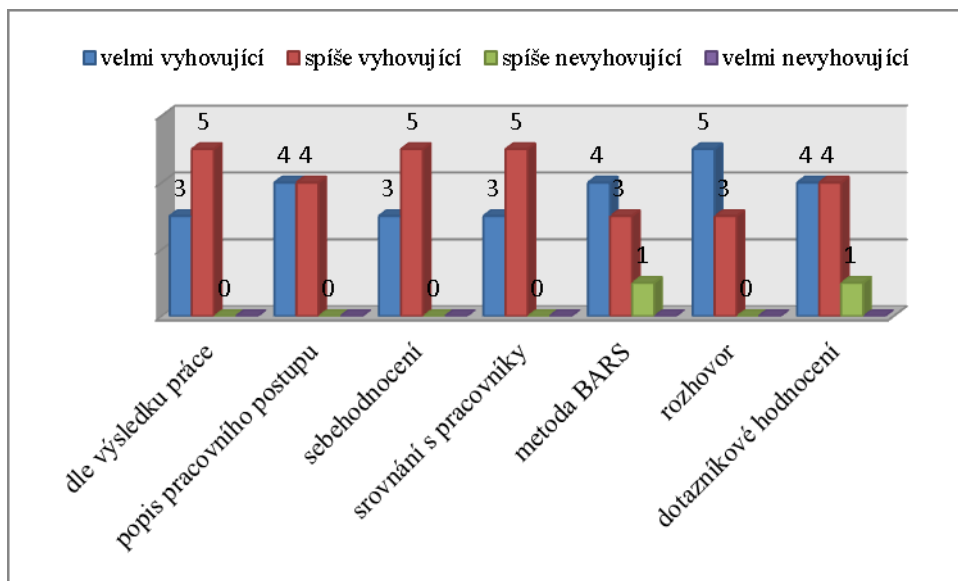
## Postoj k mimopracovní aktivitám



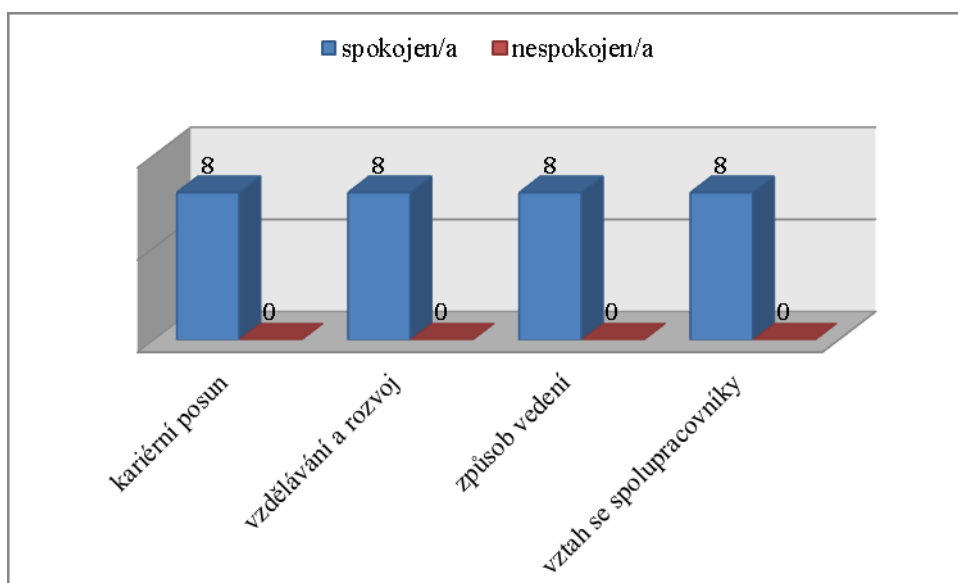
## Systém odměňování



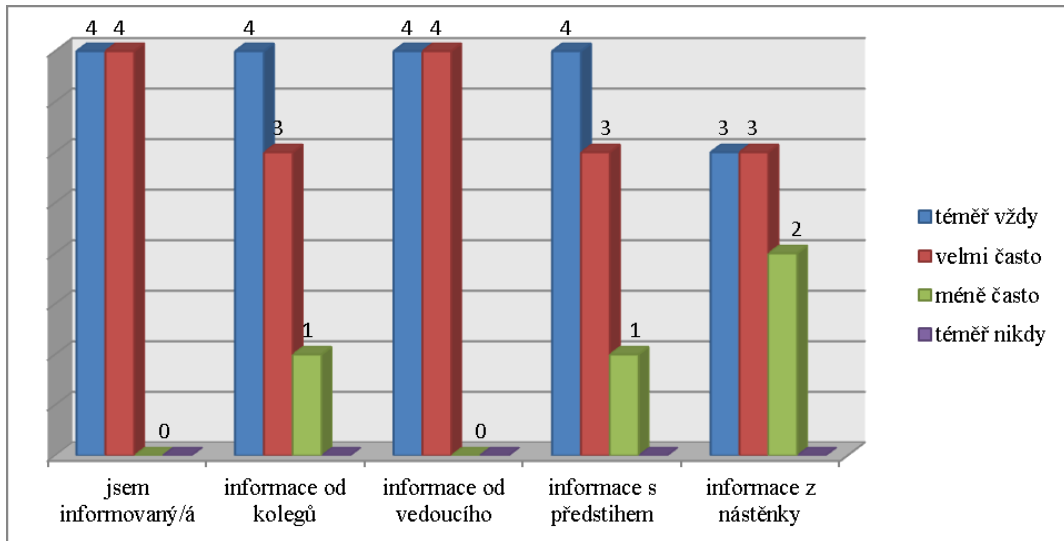
## Postoj k metodám hodnocení zaměstnanců



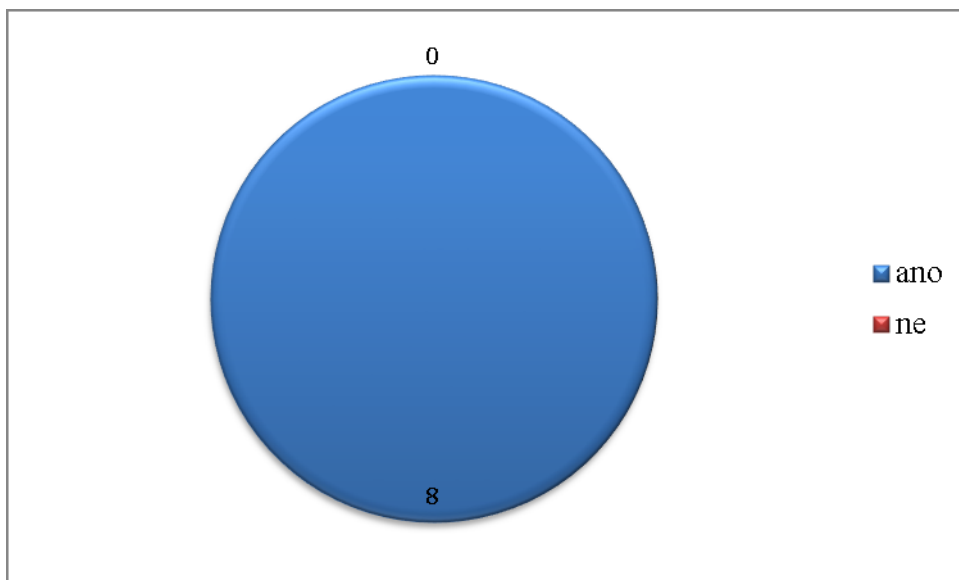
## Motivační činnosti



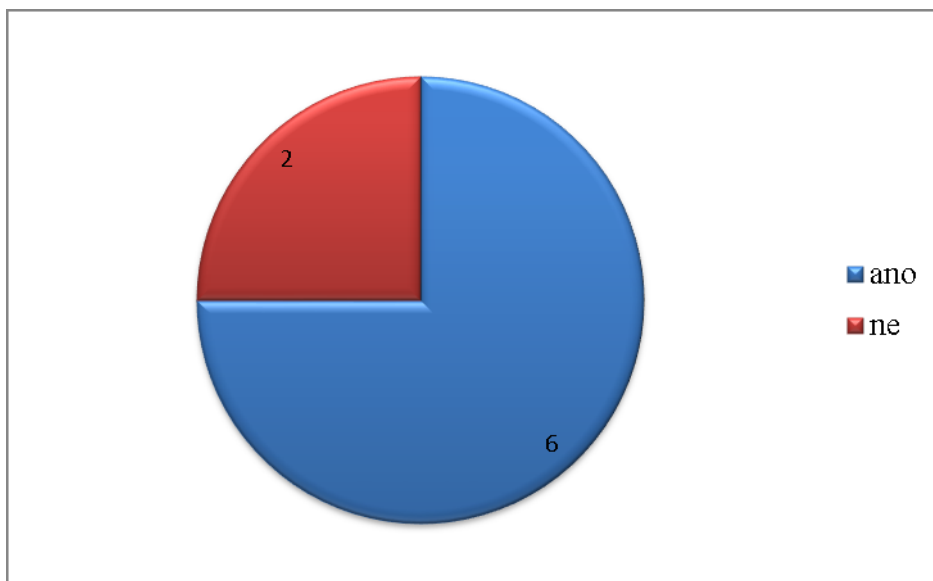
### Posouzení informovanosti



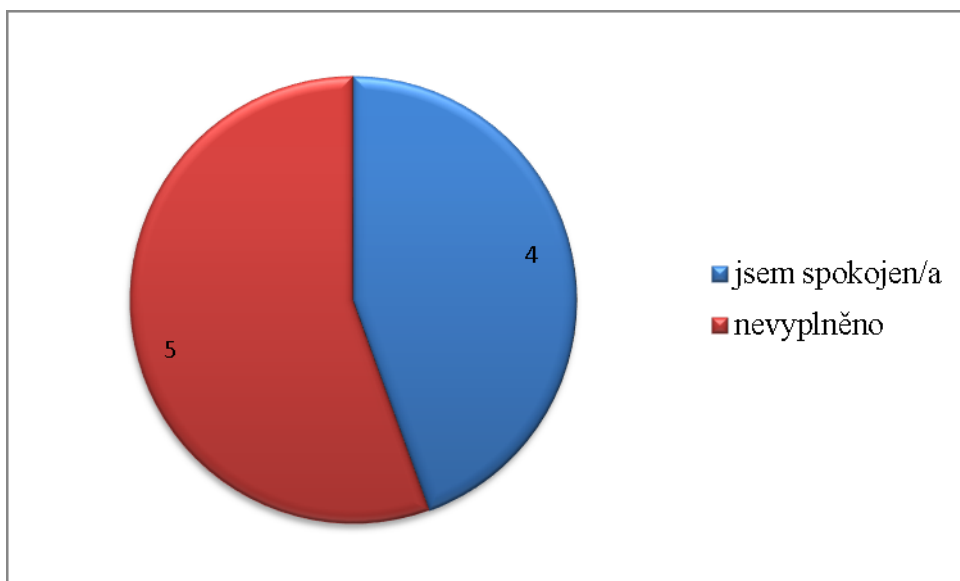
### Vyhovuje Vám délka pracovní doby?



**Jste spokojen/a se stravováním ve společnosti?**

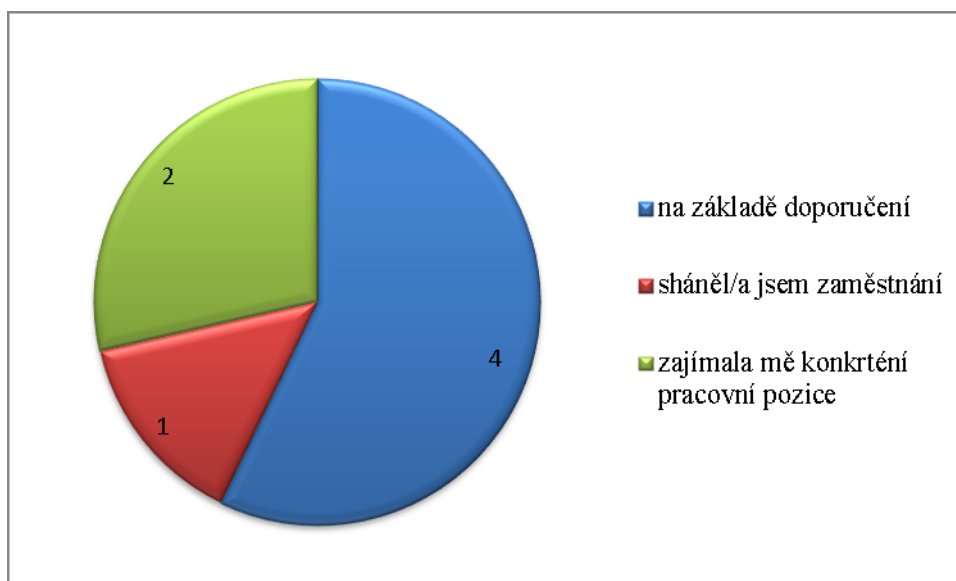


**Jaká opatření byste provedl/a pro zlepšení vaší spokojenosti ve společnosti?**

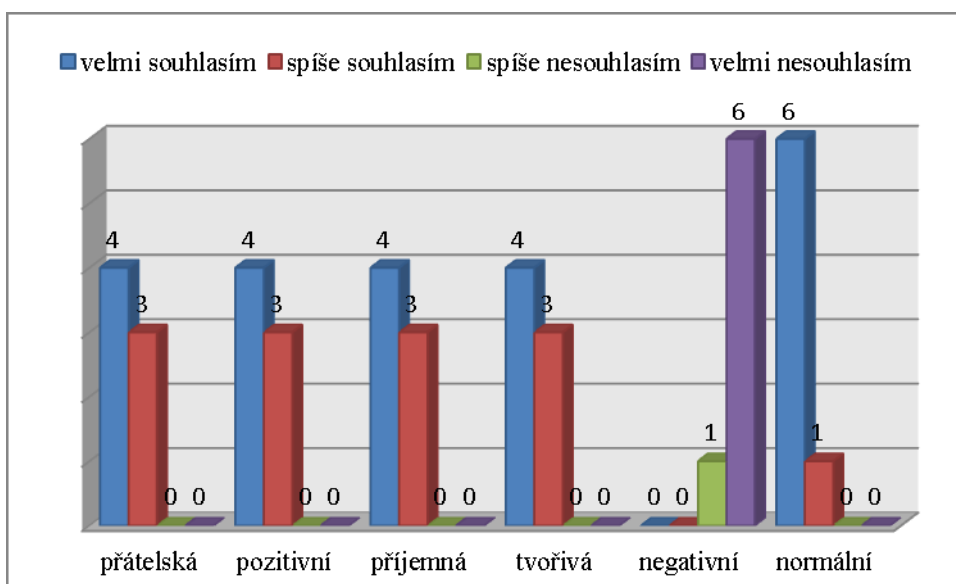


## 2. Pracovní pozice příjem a výdej zboží

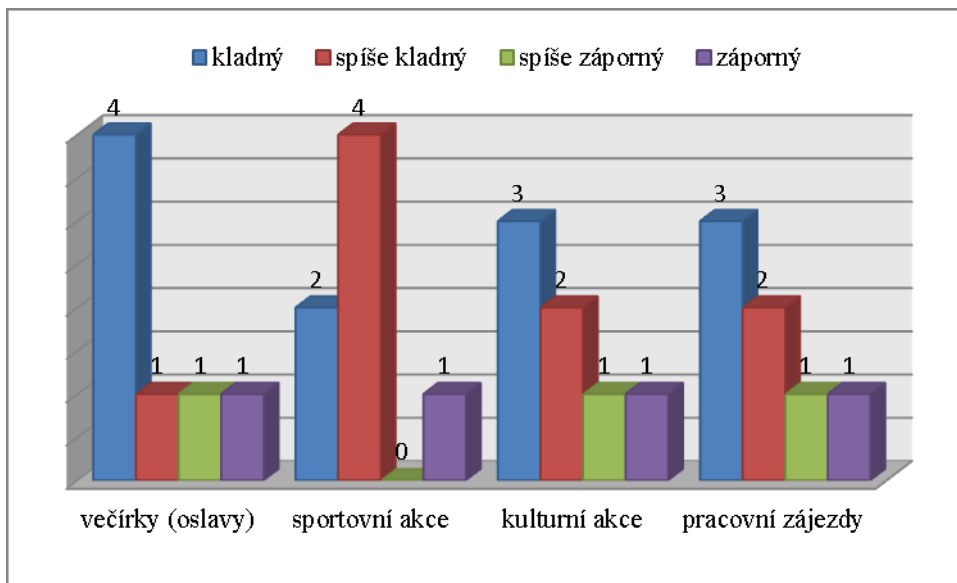
Proč jste si vybral/a zaměstnání právě v HORNBACHU?



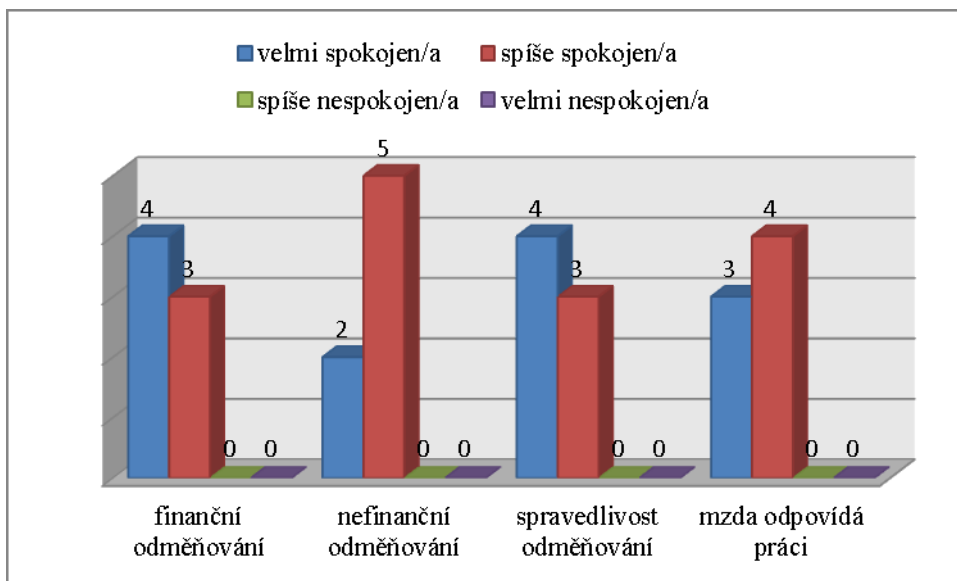
## Atmosféra na pracovišti



## Postoj k mimopracovním aktivitám

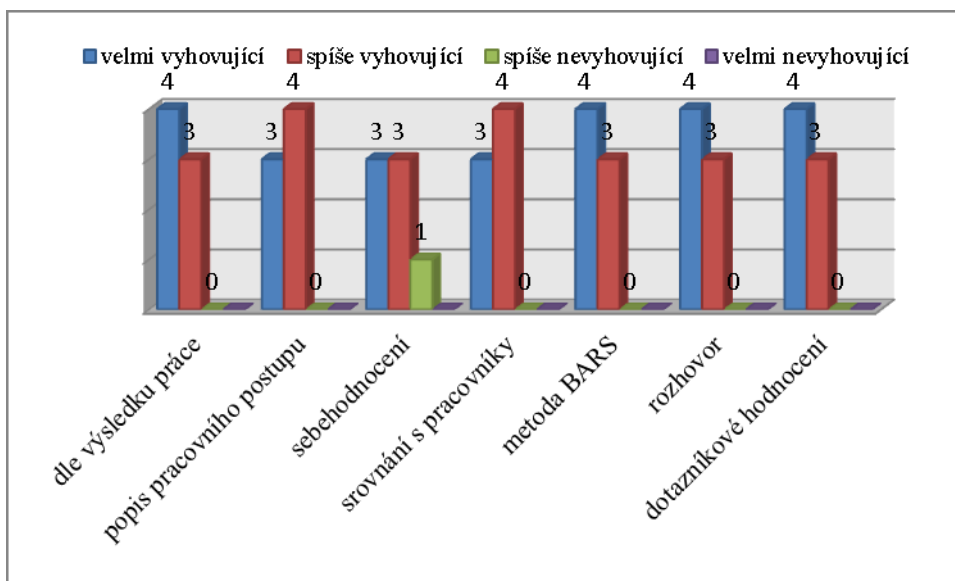


## Systém odměňování

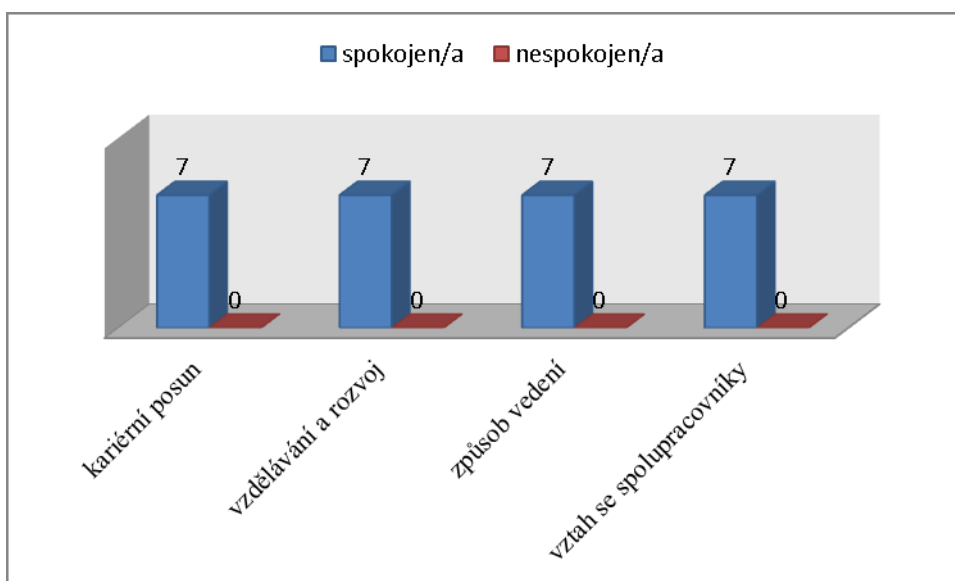




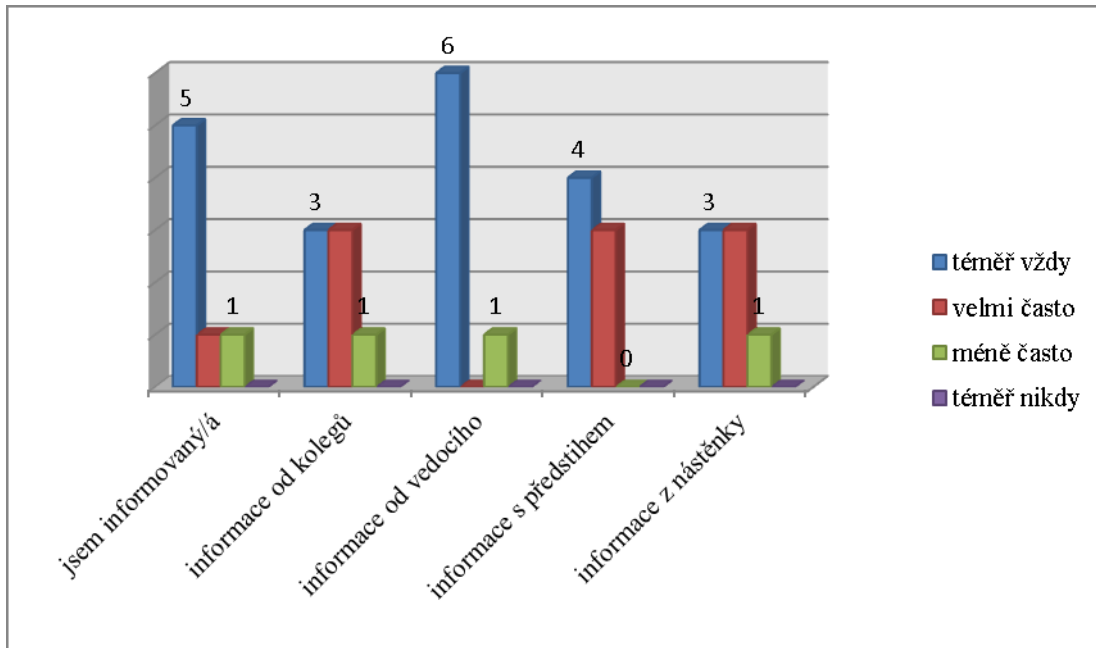
## Postoj k metodám hodnocení zaměstnanců



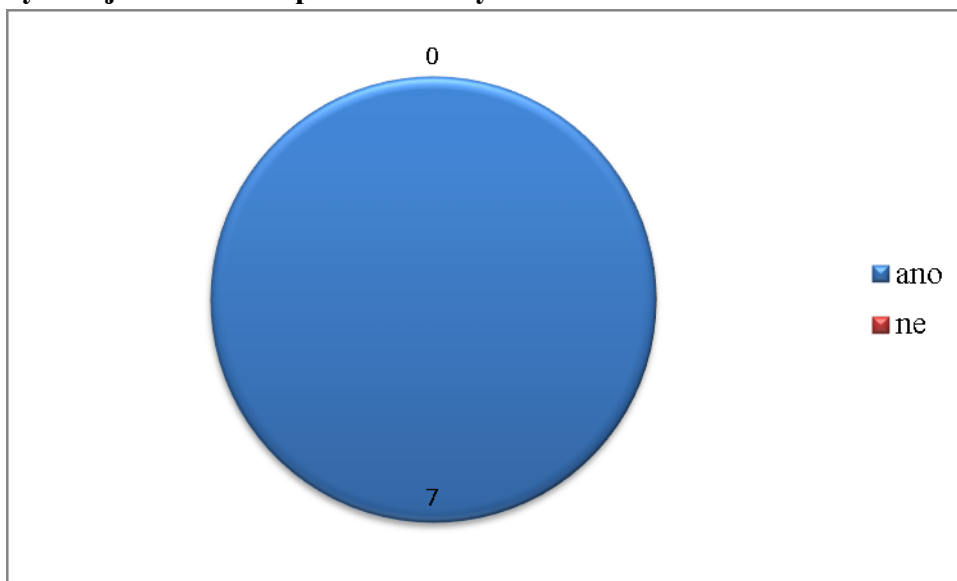
## Motivační činnosti



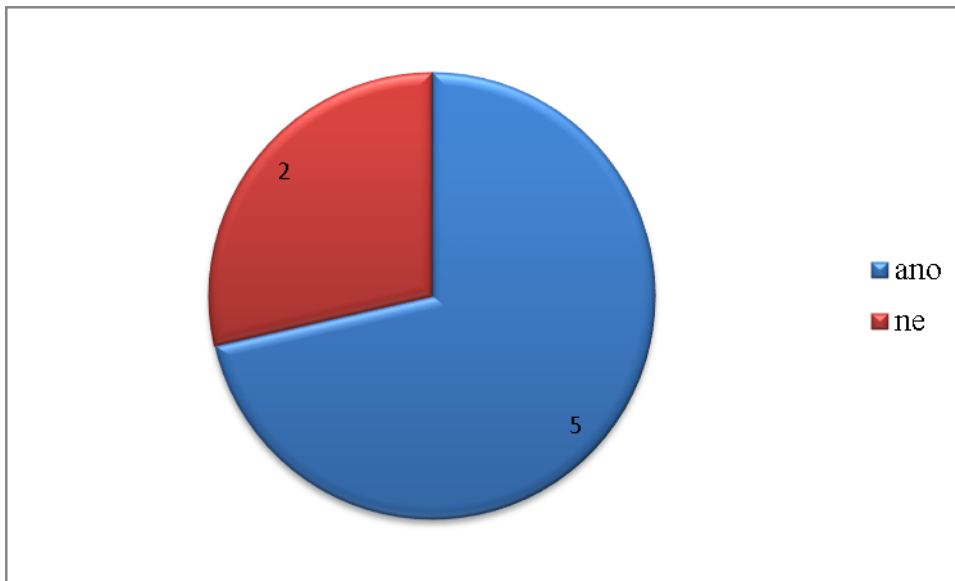
## Posouzení informovanosti



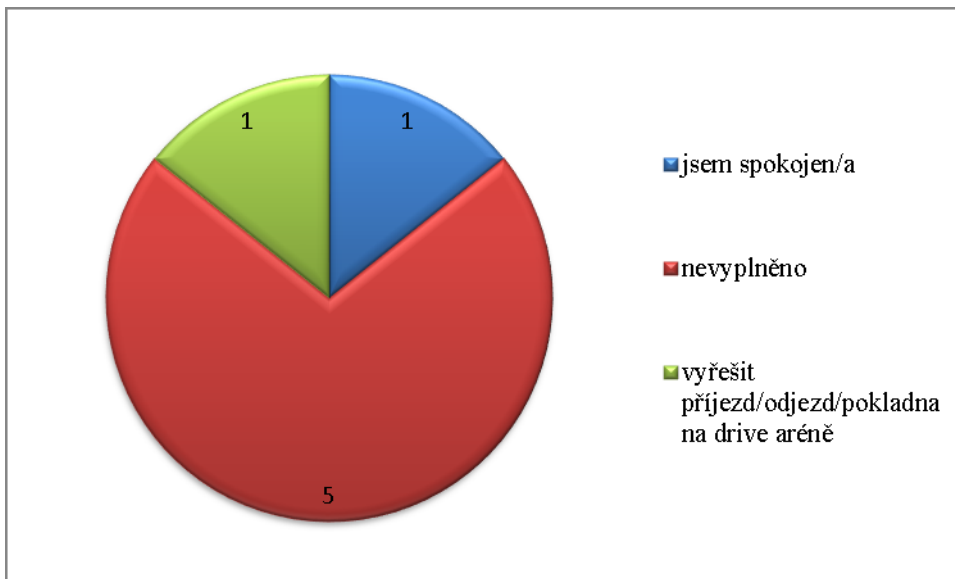
## Vyhovuje Vám délka pracovní doby?



**Jste spokojen/a se stravováním ve společnosti?**

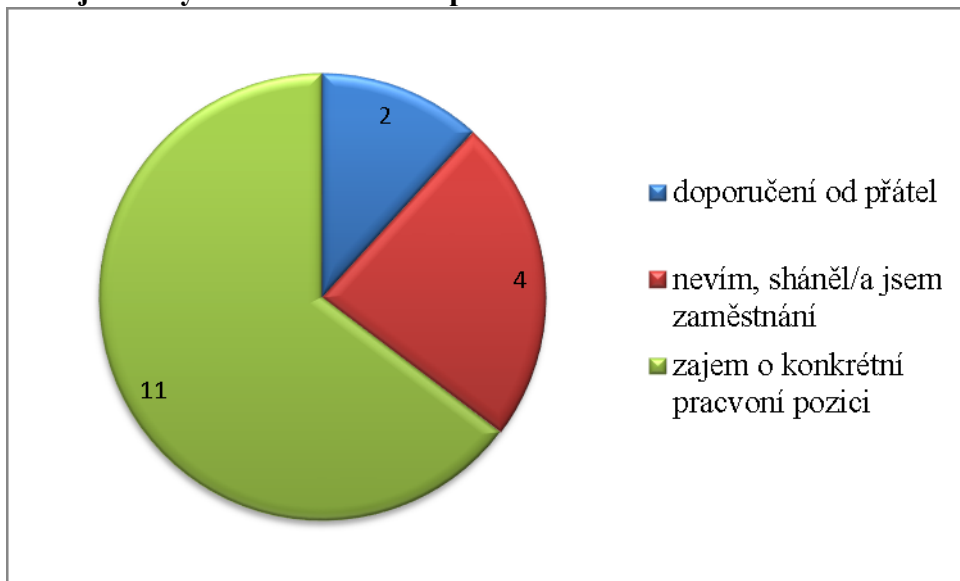


**Jaká opatření byste provedl/a pro zlepšení vaší spokojenosti ve společnosti?**

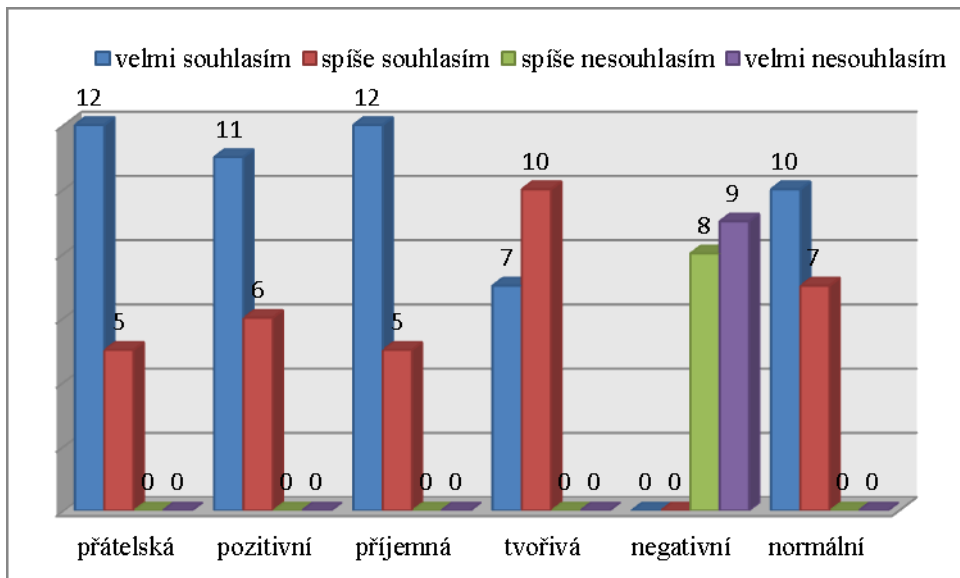


### 3. Pracovní pozice prodavač

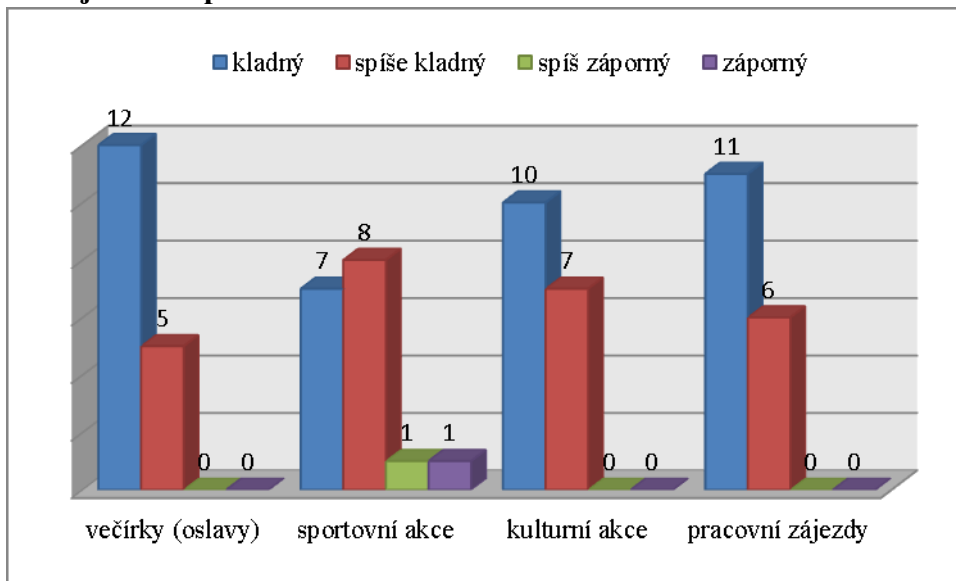
Proč jste si vybral/a zaměstnání právě v HORNBACHU?



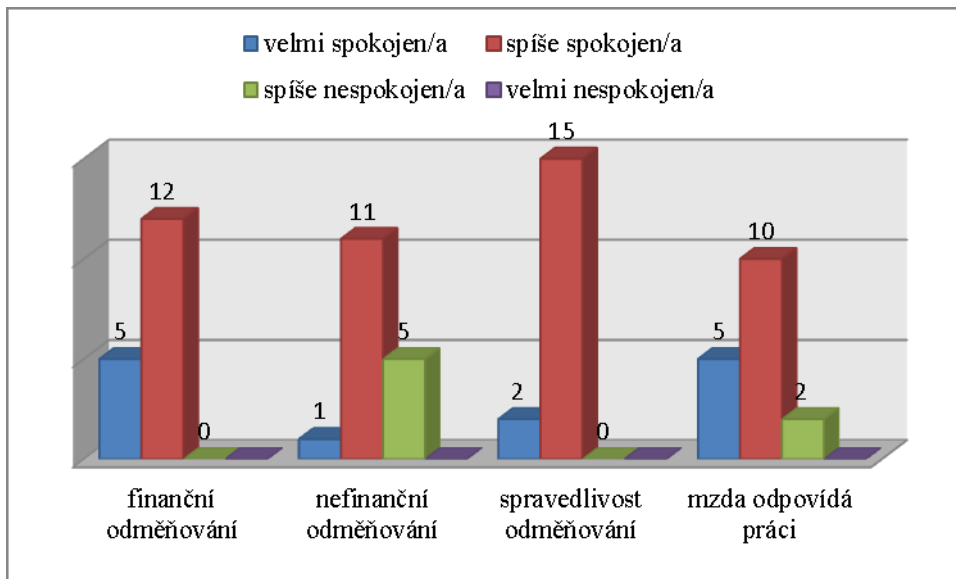
### Atmosféra na pracovišti



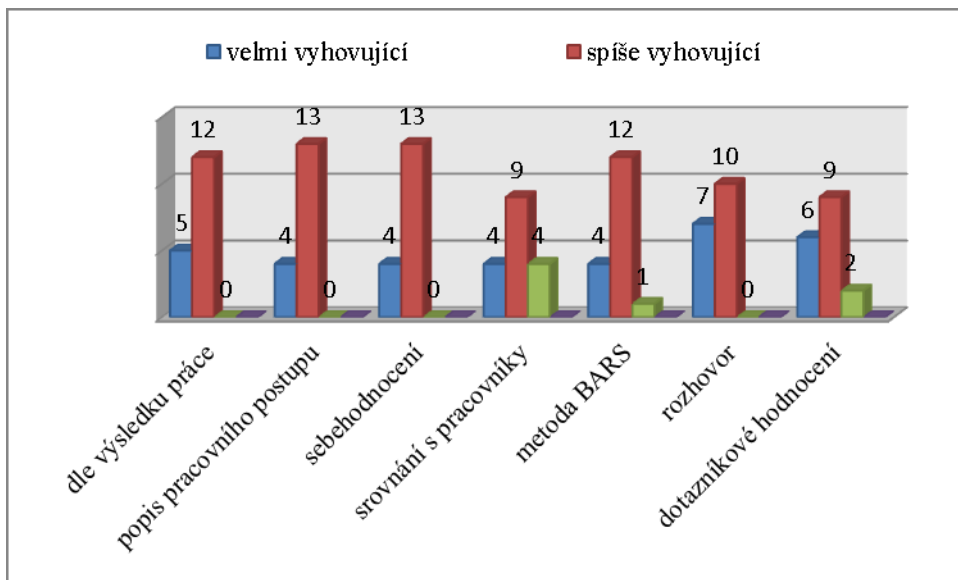
### Postoj k mimopracovním aktivitám



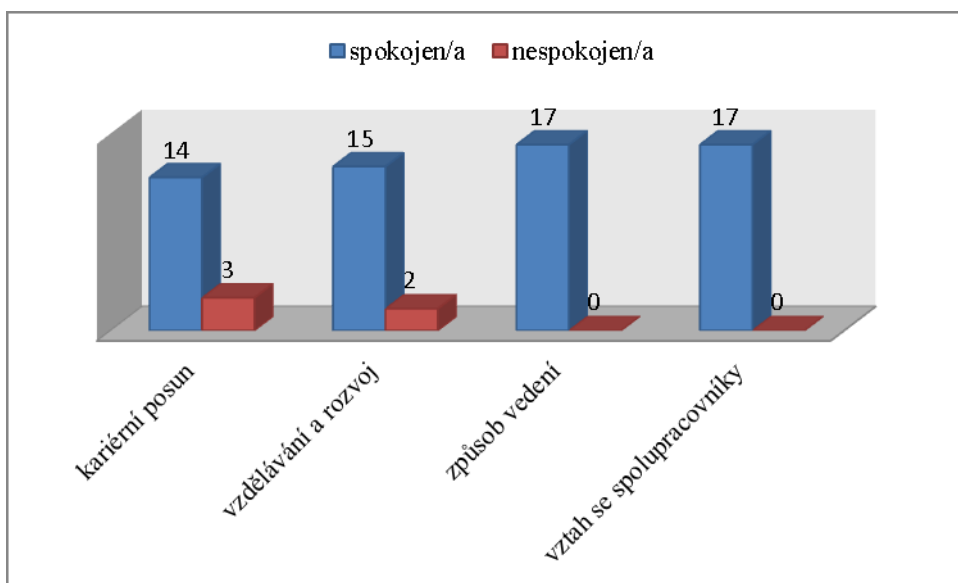
### System odměňování



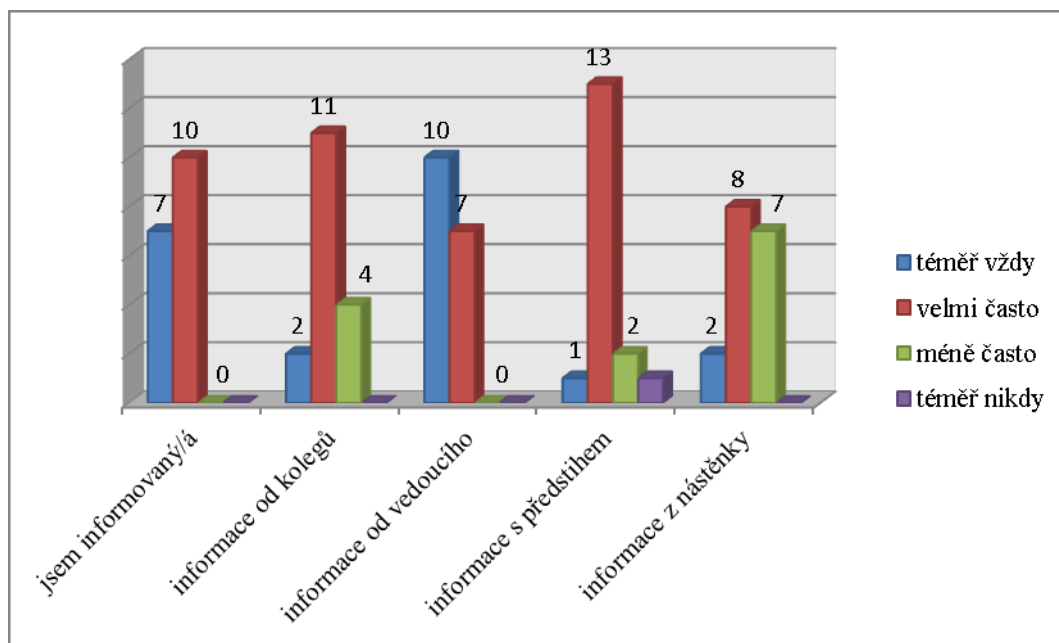
## Postoj k metodám hodnocení



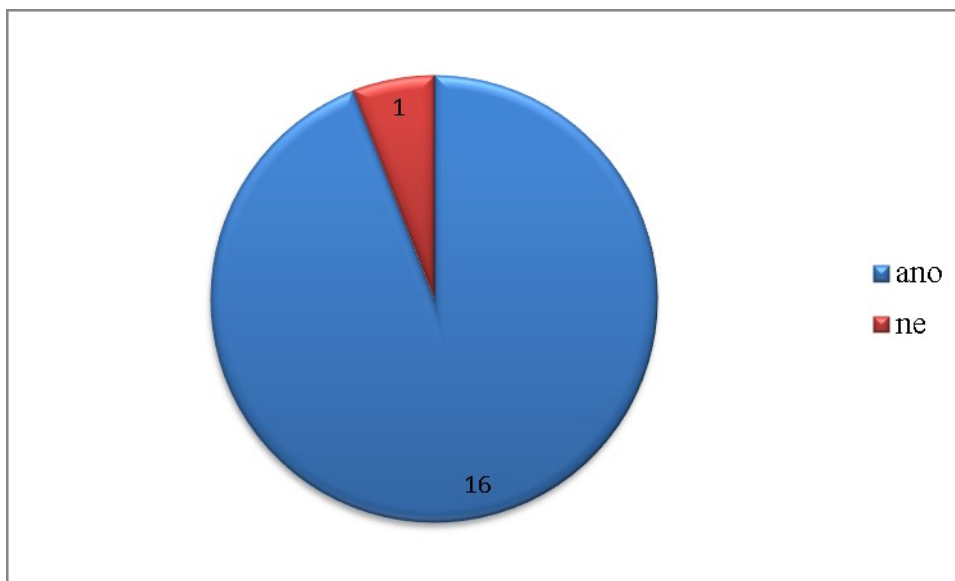
## Motivační činnosti



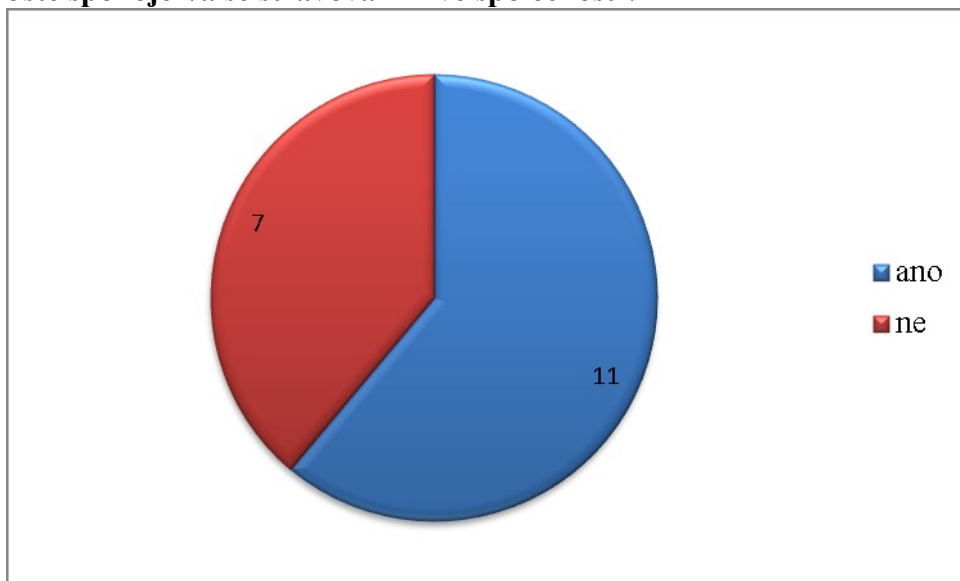
## Posouzení informovanosti



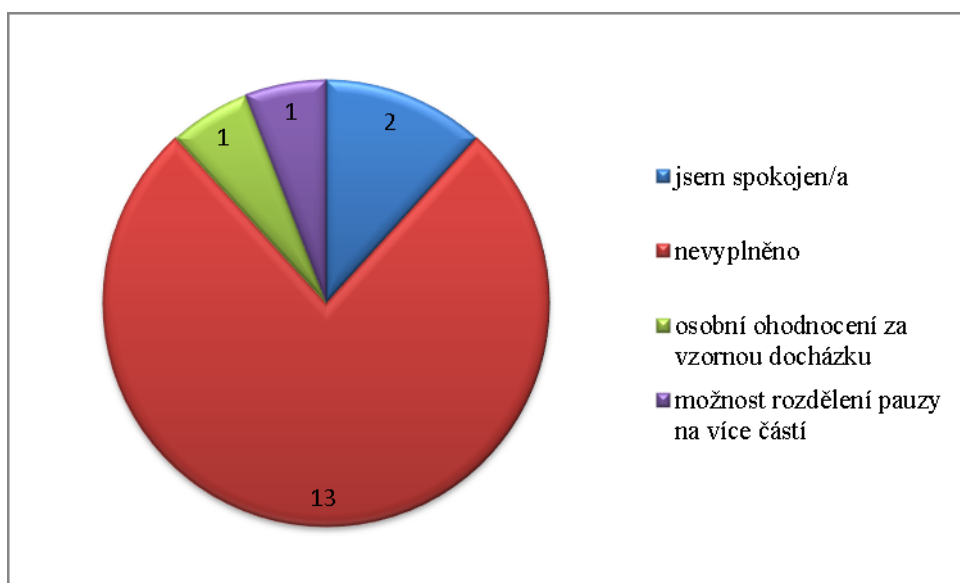
## Vyhovuje Vám délka pracovní doby?



**Jste spokojen/a se stravováním ve společnosti?**



**Jaká opatření byste provedl/a pro zlepšení vaší spokojenosti ve společnosti?**





## **Příloha E: Podrobný popis benefitů ve společnosti**

- **Příspěvek na stravování** – benefit v podobě příspěvku na stravné ve výši 100,-Kč (55,-Kč přispívá zaměstnavatel a 40,-Kč zaměstnanec). Od 1. 4. 2021 však podle zákona přijde v platnost nový systém, stravenkový paušál (místo papírové stravenky zaměstnanec obdrží peníze k výplatě na stravné). Částka se bude navyšovat na 120,-Kč. Navýšení o 20,- Kč bude hrazeno zaměstnavatelem.
- **Příspěvek na penzijní připojištění**

Délka pracovního poměru	Příspěvek (v Kč/měsíc)
Pracovní poměr po zkušební době	<b>500</b>
Pracovní poměr v délce trvání 5 let	<b>1 000</b>
Pracovní poměr v délce 10 let	<b>1 500</b>
Pracovní poměr v délce 15 let	<b>2 000</b>

Příspěvek se neposkytuje:

- Mladším pracovníkům 18 let,
- ve zkušební době,
- zaměstnancům, se kterými byla sjednána dohoda o provedení činnosti (DPČ) či dohoda o provedení práce (DPP),
- zaměstnancům, kteří čerpají peněžitou podporu v mateřství a rodičovskou dovolenou,
- pokud zaměstnanci bylo poskytnuto neplacené volno delší než 31 dní po sobě jdoucích,
- dlouhodobě uvolněným pro výkon veřejné funkce.

V případě plné neschopnosti pracovníka se vyplácí měsíční příspěvek zaměstnavatele v plné výši a výše příspěvku je krácena dle pracovního úvazku zaměstnance

- **Příspěvek na dovolenou a Vánoce** – finanční příspěvek na dovolenou v hodnotě 10 000,-Kč a na Vánoce v hodnotě 12 500,-Kč (po zkušební době)
- **Věrnostní odměna za dlouhodobý pracovní poměr u společnosti**
- **Dovolená nad zákonný rámec** – nefinanční benefit, který činí dva týdny dovolené navíc nad zákonný rámec. Zaměstnanci mají nárok na čerpání dovolené v délce šesti týdnů. Zaměstnanec si může vzít dovolenou maximálně

v délce 14 dní (vhodný čas pro relaxaci). Rozpis dovolených se provádí dopředu vzhledem k organizaci. Konkrétněji vedoucí oddělení apelují na zaměstnance, aby měli naplánovanou dovolenou do konce února na celý rok. Některá oddělení mají určité limity pro možnost vybírání dovolené zaměstnanci. V oddělení zahrada si nemohou například pracovníci vybírat dovolenou v časovém horizontu březen až květen.

- **Prémie** – pravidelné čtvrtletní prémie

#### Základ pro výpočet prémie:

	Odpracované dny
	Odpracované hodiny
<b>Výplatní páska bod A</b>	<b>Základ celkem</b>
<b>Výplatní páska bod B</b>	<b>Příplatky</b>
	Odměny + prémie
<b>Výplatní páska C</b>	<b>Náhrady</b>
	Osobní ohodnocení
	Hrubá mzda

#### Výplata kvartálních prémie:

-	1. kvartál	2. kvartál	3. kvartál	4. kvartál	$\Sigma$
<b>Obrat</b>	+	-	+	+	+
<b>Čistý zisk (EBIT)</b>	+	-	-	+	+
$\Sigma$	+	-	-	+	+

V prvním čtvrtletí bude firma vykazovat kladný obrat a kladný EBIT, v tomto případě bude k dispozici rozpočet pro výplatu prémie. Ve druhém čtvrtletí bude vykazován záporný EBIT i obrat, to znamená, že firma nebude mít k dispozici prostředky pro výplatu kvartálních prémie. Ve třetím kvartálu dojde k vykazování kladného obratu, avšak záporného čistého zisku. Prémie však vypláceny nebudou vzhledem

k zápornému znaménku z předchozího čtvrtletí. Kladný obrat ve třetím kvartálu se promítne až v dalším čtvrtletí (4. čtvrtletí), avšak ve čtvrtém čtvrtletí musí dojít k vykazování kladného čistého zisku a obratu. Ve třetím kvartálu tedy prémie být vypláceny nemohou, ale ve čtvrtém už jsou finance k vyplacení prémie pro zaměstnance, k dispozici.

- **Zaměstnanecký odprodej akcií za zvýhodněnou cenu** – možnost odkupu 10, nebo 20ks akcií od společnosti s cílem zaměstnanec zvýšit svůj příjem – výplata dividendy (minimální přírůstky, ale do budoucna přínosem).
- **Nabídka občerstvení za zvýhodněnou cenu** – automaty s občerstvením (káva stojí např. 5,-Kč).
- **Očkování proti chřipce**

## Abstrakt

Němečková, A. (2021). *Posouzení přínosů motivačního programu v podniku* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

**Klíčová slova:** motivace, typy motivace, teorie motivace, management lidských zdrojů, motivační program, motivační systém

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku týkající se systému motivování ve vybraném podniku. Nejprve byly v teoretické části vysvětleny potřebné informace spojené s motivací a celkově se systémem motivování ve firmách. Ve vybraném podniku byly poté prováděny dílčí analýzy, prostřednictvím kterých byl zkoumán přístup zaměstnavatele k motivačnímu systému (motivačnímu programu). Pro účely empirického šetření byla použita metoda dotazníku, která odhalila spokojenost či nespokojenost zaměstnanců se systémem motivování. Na základě všech provedených analýz v bakalářské práci byla v poslední řadě navržena opatření pro zlepšení stávajícího motivačního programu.

## **Abstract**

Němečková, A. (2021). *Posouzení přínosů motivačního programu v podniku* (Assessment of benefits of motivation program in the company). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

**Key words:** motivation, types of motivation, theory of motivation, human resources management, program of motivation, system of motivation

The bachelor is focused on issues related to the motivation system in a selected company. First, the theoretical explains the necessary information related to motivation and the overall system of motivation in all companies. Further analyses though which the attitude of the employer towards the motivational system (motivational programme) were conducted in the selected company. A questionnaire method was used for the purpose of the empirical research, which revealed satisfaction, or dissatisfaction of employees with the motivational system. On the basic of all conducted analyses in this thesis, some measures were suggested at the end to improve the present motivational system.