

**Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut AMBIS
Katedra ekonomie a managementu**

Strategické řízení včetně projektové studie

Bakalářská práce

Autor: Milada Stáňová

Ekonomika a management podniku

Vedoucí práce: doc. Ing. Josef F. Palán, CSc.

Praha 2019

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem *bakalářskou*, práci zpracovala samostatně a v seznamu uvedla veškerou použitou literaturu. Svým podpisem stvrzuji, že odevzdaná elektronická podoba práce je identická s její tištěnou verzí, a jsem seznámena se skutečností, že se práce bude archivovat v knihovně VŠ AMBIS a dále bude zpřístupněna třetím osobám prostřednictvím interní databáze elektronických vysokoškolských prací.

V Hrádku dne 10.4.2019

.....

Milada Stáňová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala panu doc. Ing. Josefovi F. Palánovi, CS. za jeho trpělivost, čas a hlavně za rady, kterými mi pomáhal při zpracování bakalářské práce.

Anotace:

Bakalářská práce se zabývá problematikou subsystému řízení pracovního výkonu, odměňování, motivace a poskytování zaměstnaneckých benefitů. Tato oblast řízení má rozhodující vliv na výkonnost a konkurenceschopnost společnosti Globus a jejích provozních jednotek (hypermarketů). Autorka na základě vlastního výzkumného šetření se záměrem zlepšit strategickou pozici společnosti, navrhuje tři hypotézy změny zahrnující: Změnu stávajícího modelu ŘLZ; Periodické monitorování postojů a názorů zaměstnanců; Přehodnocení dosud používané palety zaměstnaneckých benefitů. Výše navržené změny považuje autorka za eventuálně realizovatelné napříč divizemi společnosti Globus.

Klíčová slova:

System řízení, řízení pracovního výkonu, odměňování zaměstnanců, motivace zaměstnanců, zaměstnanecké benefity, stabilizace zaměstnanců, hypotézy změny.

Annotation:

The bachelor thesis deals with the issue of work performance management subsystem, remuneration, motivation and provision of employee benefits. This management area has a decisive influence on the performance and competitiveness of Globus and its operating units (hypermarkets). Based on her own research to improve the strategic position of the company, the author proposes three hypotheses of change, including: Changing the current HRM model; Periodic monitoring of employee attitudes and opinions; Rethinking the range of employee benefits still in use. The author considers the above proposed changes to be potentially viable across divisions of Globus.

Keywords

Management system, performance management, employee remuneration, employee motivation, employee benefits, employee stabilization, change hypothesis.

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod | 7 |
| 1 Literární rešerše | 9 |
| 1.1 Systémy řízení podniku | 10 |
| 1.2 Organizování a organizační struktura systému řízení podniku | 12 |
| 1.3 Subsystem řízení výkonu a motivace zaměstnanců | 18 |
| 2 Metodika zpracování | 22 |
| 3 Projektová studie: inovace vybraného subsystemu řízení ve společnosti Globus ČR | 24 |
| 3.1 Společnost Globus ČR | 24 |
| 3.2 Charakteristika organizační architektury společnosti Globus ČR | 26 |
| 3.3 Charakteristika a rozbor subsystemu řízení pracovního výkonu, odměňování a motivace zaměstnanců ve společnosti Globus ČR | 32 |
| 3.4 Empirické šetření mezi zaměstnanci | 41 |
| 4 Možnosti inovace subsystemu řízení pracovního výkonu a motivace zaměstnanců ve vybrané divizi společnosti Globus ČR | 45 |
| Závěr | 53 |
| Seznam použitých zdrojů | 55 |

Úvod

Úspěch každého podnikatelského záměru, resp. obchodního konceptu a naplnění cílů business strategie závisí na třech hlavních faktorech: na souladu zdrojů společnosti s jejími strategickými cíli a cíli strategií na funkčních a provozních úrovních řízení. Druhým faktorem je kvantita a kvalita disponibilních lidských zdrojů a to, v jaké míře sdílejí cíle společnosti a jak jsou ochotni participovat na jejich realizaci. Konečně třetím faktorem je praktikovaný systém řízení společnosti a jeho modifikace při řízení funkčních subsystémů.

V dnešním podnikatelském prostředí a ve firmách existuje nespočet jedinečných a neopakovatelných modifikací teoretických modelů systémů řízení v organizacích. Cílem bakalářské práce je navrhnout změny systému řízení vybrané divize společnosti Globus. Vzhledem k šíři tématu a rozsahu bakalářské práce se autorka zaměřuje na analýzu vybraných subsystémů řízení lidských zdrojů ve společnosti Globus ČR.

Bakalářská práce se soustřeďuje především na subsystém řízení pracovního výkonu, motivace, odměňování, stabilizace a poskytování zaměstnaneckých benefitů zaměstnanců jednoho z hypermarketů obchodního řetězce společnosti Globus ČR. Hlavním cílem práce je najít odpověď na několik jednoduchých otázek: jaká je současná podoba fungování uvedených subsystémů řízení, proč a jak by se mohly inovovat a jestli je možné navrhované změny realizovat napříč celou společností.

Pro zpracování tématu, a především praktické části byla zvolena forma projektové studie. Projektová studie je určitým výzkumným přístupem, který umožňuje dát odpověď na otázky typu, jak něco funguje, proč něco nějak (ne)funguje a jaké jsou možnosti změny. Výhodou projektové studie je to, že představuje celistvý přístup k řešení určitého problému, a přitom umožňuje kombinovat různé výzkumné metody a techniky sběru dat.

Z cílů bakalářské práce je odvozena její struktura. První kapitola je přehledovou literární rešerší stupně poznání zkoumané problematiky v odborné literatuře. Ve druhé kapitole je vysvětlen metodický postup při zpracovávání bakalářské práce. Třetí kapitola zahrnuje představení zkoumané společnosti, analýzu vybrané funkční úrovně systému řízení a končí návrhem na inovaci zkoumaného subsystému řízení. Při zpracování práce byly kromě titulů odborné literatury použity především veřejně

dostupné dokumenty společnosti Globus ČR a interní manuály pro vedoucí zaměstnance.

1 Literární rešerše

Teoretickým základem bakalářské práce je teorie podnikového řízení. Ta od svého vzniku prošla několika vývojovými etapami a je nad možností bakalářské práce podat přehledovou rešerši odborné literatury od jejího vzniku do současnosti. Teorie podnikového řízení a systémů řízení podniků je interdisciplinárním oborem, který v sobě soustřeďuje poznatky mnoha vědních oborů: využívá obecných teorií v oblasti řízení, praktických poznatků z řídicí praxe, ale i dalších navazujících vědních oborů, jako je podniková ekonomika, finanční řízení, logistika, statistika, personalistika, informatika, právo, sociologie podniku a organizace, sociální psychologie a mnoha dalších.

Podnikové řízení a teorie systémů řízení podniků je jak teoretickou, tak vysoce praktickou vědní disciplínou. V manažerské praxi spojení těchto dvou integrálních rovin vytváří základní předpoklad pro fungující podnik. Pro manažery teorie řízení podniků poskytuje teoretické základy a praktické poznatky a návody, jak řídit, spravovat a vést podnik ve stále náročnějším a nestabilním tržním prostředí, aby vytvářel nové hodnoty s vysokou přidanou hodnotou, zvyšoval svou konkurenceschopnost a uspokojoval potřeby svých zaměstnanců při současném respektování celospolečenských zájmů v rámci konceptu společenské odpovědnosti podniku.

V posledních deseti – dvaceti letech byla vydána celá řada odborných monografických a periodických publikací, které se touto problematikou zabývají. Na potvrzení tohoto konstatování je možné uvést výsledky letného vyhledávání v nejpoužívanějším internetovém vyhledávači Google: na vyhledávací kombinaci podnikové řízení, systémy řízení podniků během několika vteřin nabídne bezmála tři miliony odkazů na informační zdroje různé úrovně a typu. Stejná vyhledávací kombinace, zadaná do katalogu České národní knihovny, nabídne téměř tisícovku titulů odborné literatury českých a zahraničních autorů.

Pro teoretickou část práce byly využity především publikace V. Cejthamra, J. Dědiny, J. Odcházela, J. Koubka, J. Urbana a J. Vebera. Bezspornu nejvíce inspirativní byla více jak šestisetstránková publikace autorského kolektivu pod vedením J. Váchala a M. Vochozky *Podnikové řízení*, vydaná v roce 2013.

Z teoretických poznatků v odborných publikacích byly využity především ty, které objasňují vzhledem ke stanovenému cíli práce, problematiku podnikového řízení jako systému a jeho projektování a fungování v optice vybraných teoretických souvislostí fungování jeho tvrdých a měkkých prvků na úrovni strategického řízení a úrovni vybraných funkčních úrovní strategie podniku.

Pro účely zpracování projektové studie byla jako hlavní pilíř použita teorie řízení pracovního výkonu a teorie motivace zaměstnanců. Obecná teorie motivace (výkonové motivace) využívá teoretické koncepty, které se zabývají hledáním odpovědi na otázku, jaké jsou příčiny motivace (teorie potřeb A. Maslowa, dvoufaktorová teorie F. Herzbergera, teorie potřeby úspěchu McClellanda). Další skupina teorií vysvětluje průběh motivačního procesu (Vroomova expektační teorie, teorie očekávání Portera a Lawlera, teorie spravedlnosti J. S. Adamse). Zvláštní účely motivace jsou popsány např. v teorii manažerské sebemotivace nebo v teoretických konceptech spolupodílení se pracovníků na rozhodování ve firmě a teoriích motivačního efektu zlepšování pracovních podmínek a pracovního prostředí či McGregorova teorie X a Y. Jako nejznámější motivační teorie se dodnes považuje hierarchická teorie potřeb Abrahama Maslowa, který ji publikoval ve své nejznámější práci *Motivation and Personality* („Motivace a osobnost“) v roce 1954. Přestože ji od doby vzniku do současnosti dělí více jako šedesát let, neztratila na svém významu a je stále teoretickým základem mnoha firemních motivačních programů.

1.1 Systémy řízení podniku

Podle autorů jedné z nejobsáhlejších publikací o podnikovém řízení, která vyšla v posledních pěti letech J. Váchal, M. Vochozka a kol. píše, že *„podnikové řízení znamená organizaci a koordinaci podnikových lidských zdrojů za účelem naplňování podnikových cílů s využitím faktorů vnitřního prostředí podniku prostřednictvím manažerských funkcí při respektování vlivu prostředí vnějšího. Řízení znamená integrální jednotu strategických, taktických a operativních cílů s cílem ekonomické udržitelnosti, efektivnosti a rentability výroby, resp. služeb při zachování sociální soudržnosti a etických principů podnikání.“* (Váchal, Vochozka a kol, 2013, s. 14)

Vyprojektovat funkční a efektivní řídicí systém podniku patří k nejsložitějším a dlouhodobým úkolům managementu podniku. V první řadě tento proces zahrnuje nastavení celého systému řízení, hodnot a pravidel organizace, nastavení organizační

struktury, řízení zdrojů, procesů a výkonnosti. Patří k němu také nastavení a koordinace strategií, pokračující ze strategické úrovně řízení do běžné denní operativy řízení procesů a výkonnosti podniku. Tato manažerská činnost má průřezový charakter, používají se v ní jak metody z oblasti strategického řízení, z oblasti řízení kvality a výkonnosti, řízení procesů, z oblasti řízení lidských zdrojů, z oblasti řízení finančních a materiálových zdrojů, z oblasti informačních a komunikačních procesů v podniku a dalších oblastí podnikových činností.

Základním smyslem systému řízení podniku (enterprise management) je komplexně podporovat jeho fungování a naplňování cílů jeho business strategie.

Systém řízení podniku má několik základních rovin: v podstatě se dá konstatovat, že vedle systému řízení podniku jako celku existují ještě subsystemy řízení, které kopírují základní oblasti činnosti podniku. Tvoří je:

- Správa podniku (Corporate Governance) představuje nejvyšší stupeň řízení, v němž se realizují vztahy mezi vlastníky a managementem;
- Strategické řízení podniku, v jehož rámci se vypracovává a realizuje strategie na úrovni podniku a strategie na úrovni jeho funkčních oblastí až po strategie provozních jednotek;
- Operativní systém řízení podniku, v jehož rámci se realizuje každodenní provozní agenda;
- Řízení podnikové výkonnosti (Performance Management);
- Řízení času.

V dnešní době pro jednotlivé subsystemy řízení podniku existuje řada konkrétních modelů systémů řízení, které jsou všeobecně aplikovatelné pro podniky bez ohledu na obor, ve kterém podnikají anebo existují modelové systémy řízení, které byly vyprojektovány specificky jen pro konkrétní obory podnikání.

Nedílnou součástí systému řízení podniku je jedna ze základních funkcí managementu - organizování. Každá organizace nastavuje struktury, pravidla a vzájemné vztahy jednotlivých prvků, jako jsou lidé, procesy, technologie či strategie. Komplexní pojetí organizování používá přístupy organizační architektury.

1.2 Organizování a organizační struktura systému řízení podniku

Jednou ze základních manažerských funkcí společně s řízením a kontrolou je organizování. Podle Vebera vyplývá potřeba organizování jednak ze snahy dosáhnout synergického efektu, kdy většinu výrobních a jiných aktivit vykonává více lidí a z faktu, že člověk je schopen efektivně řídit jen určitý počet podřízených. (Veber, 2000, s. 118)

Obecně se dá organizování charakterizovat jako manažerská nebo projektová činnost, jejímž cílem - účelem je uspořádání prvků a vztahů mezi nimi v určitém systému. V organizovaném objektu zavádí určitý řád. Vnější projevem organizování, resp. jeho výstupem je formální organizační struktura organizace. Uvnitř formální organizační struktury existuje i neformální organizační struktura, která je tvořena souborem osobních a sociálních interakcí mezi lidmi, kteří v organizaci pracují. (Dědina, 2007, s. 18) V rámci fungování organizace je formální struktura určena k plnění jejích úkolů a cílů, neformální struktura v sobě obsahuje procesy, jejichž prostřednictvím se lidé vzájemně ovlivňují a přispívají ke splnění cílů a úkolů organizace. V ideálním organizačním uspořádání se obě struktury vzájemně doplňují, resp. překrývají.

Základními prvky organizování jsou podle Urbana specializace, koordinace, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělba kompetencí. (Urban, 2004, s. 43) Specializace usnadňuje vykonávání složitých úkolů a operací tím, že je rozloží na dílčí, méně složité úkoly a přiřadí k nim specializované funkce a také konkrétní osoby s příslušnou specializací. Specializací se dosahuje vyšší produktivity činností a lepší kontroly. Na druhé straně ale specializace vyžaduje velký rozsah koordinace. Jejím účelem je zajištění spolupráce mezi jedinci a prvky organizační struktury v organizaci. V organizování je velmi důležitým prvkem definování rozpětí řízení; jinak řečeno, určení počtu podřízených pro jednoho vedoucího zaměstnance a také vymezení rozsahu kompetencí a odpovědností, které jsou k vedoucí pozici přiřazeny. Neustále diskutovanou otázkou – nejen v odborné literatuře, ale především v manažerské praxi, je počet podřízených, které je vedoucí schopen efektivně řídit a kontrolovat jejich práci na všech úrovních vztahů v konkrétním organizačním prvku. Veber se ve své publikaci odvolává na výzkumy V.A. Graicunase, který exaktním matematickým výpočtem dospěl k závěru, že onou „magickou“ hranicí je pět podřízených. Vycházel přitom v předpokladu, že vedoucí musí sledovat tři linie vztahů: mezi sebou a podřízeným, mezi vedoucím a skupinami podřízených a mezi podřízenými navzájem. (Veber, 2000,

s. 120 – 121) Sám o sobě je exaktní výpočet jen jednou z možností, jak na uvedenou otázku odpovědět. Do odpovědi totiž vstupuje celá řada dalších faktorů, které se dají exaktně jen velmi obtížně vyjádřit: k takovým faktorům patří např. individuální charakteristiky a schopnosti manažera, odlišnosti pracovního prostředí, kvalifikace podřízených zaměstnanců anebo prostorové uspořádání organizace. Urban poukazuje na to, že čím je práce složitější, čím jsou pracovní procesy méně standardizované anebo čím jsou novější, čím větší je fyzická vzdálenost zaměstnanců, čím nižší je exaktní měřitelnost výsledků práce a čím větší je vzájemná závislost úkolů, vykonávaných podřízenými, tím více se snižuje rozpětí řízení. (Urban, 2004, s. 47) Optimální rozpětí řízení je důležité pro tvorbu a podobu tzv. organizační hierarchie (organizační pyramidy). Čím menší je při konstantním počtu zaměstnanců v organizační jednotce rozpětí řízení, tím je organizační pyramida strmější a počet úrovní v ní vyšší a naopak.

Předpokladem vnitřní strukturalizace organizace je dělba kompetencí. Pokud má být dělba kompetencí racionální, vyžaduje delší časový úsek, ve kterém se kompetence (ve smyslu pravomocí a odpovědností) v organizaci distribuují a delegují od nejnižší organizační úrovně – tzn. přímého liniového managementu a vyváženosti mezi centralizací a decentralizovaností v dělbě kompetencí.

Za typické formalizované výstupy organizování je možné v organizaci považovat soubor formalizovaných dokumentů, které definují organizační strukturu organizace, systém vztahů nadřízenosti a podřízenosti a vymezují kompetence a odpovědnosti. Takovými typickými dokumenty jsou např. organizační řád, pracovní řád, podpisový řád a další podobné dokumenty.

Jak už bylo konstatováno, výsledkem organizování jako manažerské činnosti je vytvoření organizační struktury.

Organizační struktura je nástrojem implementace organizační strategie organizace. Strategická rozhodnutí na jedné straně ovlivňují směr, kterým se ubírají změny organizační struktury; na druhé straně je ale organizační strategie do určité míry limitována existující organizační strukturou.

Organizační struktura se dá chápat jako oficiálně vyjádřené hierarchické vnitřní uspořádání vztahů mezi pracovními pozicemi v rámci organizačních jednotek a vztahů mezi organizačními útvary v organizaci. Jsou v ní zahrnuty vztahy nadřízenosti a podřízenosti, a vzájemné kompetence, vazby a odpovědnosti. Bez formální organizační

struktury se neobejde žádná organizace. Právě organizační struktura sjednocuje jednotlivé vnitřní činnosti, procesy, lidi a formalizuje jejich činnosti tak, aby mohly být ve vnitřním fungování naplněny základní cíle organizace.

Organizační struktury mají nespočet konkrétních podob. Pokud se v odborné literatuře¹ zmiňuje optimální organizační struktura, je potřebné poznamenat, že jde spíše o pojem, který má povahu ideálního teoretického modelu, vyprojektovaného za ideálních podmínek. V praxi je ale ideálního stavu velmi obtížné, ne-li nemožné dosáhnout.

Logická a racionálně uspořádaná organizační struktura umožňuje efektivní činnost jak organizačních prvků, tak organizace jako celku. Je předpokladem efektivní alokace zdrojů, sledování aktivit organizace, racionální dělbu kompetencí a odpovědností jak mezi jednotlivci, tak mezi organizačními jednotkami. Zaručuje koordinaci činností organizačních prvků a v neposlední míře vytváří podmínky pro seberealizaci a sebeuplatnění zaměstnanců organizace.

V odborné literatuře existuje několik rozdílných přístupů k typologii organizačních struktur. Jako vhodné se jeví Veberovo relativně jednoduché členění organizačních struktur do dvou hlavních skupin: funkčních a divizionálních. (Veber, 2009, s. 227) Funkční organizační struktura je založena na podobnosti úkolů, zkušeností a kvalifikace zaměstnanců. Zaměstnanci s podobnými úkoly se organizují do jednoho útvaru, v jehož čele stojí odborný manažer. Tento typ organizační struktury je vhodný především pro malé a střední podniky s vysokou mírou specializace procesů a činností. S rozvojem takové společnosti se časem začnou projevovat problematická místa tohoto typu organizační struktury. Převládající centralizace řízení už není schopna zvládat rostoucí požadavky na koordinaci procesů a činností a začínají se vytvářet relativně autonomní divize, v nichž se soustřeďují všechny činnosti, potřebné pro výrobu určitého výrobku. Kromě výrobního kritéria pro tvorbu divizionálních struktur může být použito kritérium zákaznické nebo polohové. Velmi často vznikají hybridní organizační struktury, které jsou kombinací obou typů. Typickým příkladem hybridní struktury je maticová struktura.

¹Poznámka : podrobněji viz např. URBAN, J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-105-4 a také MACHAN, R. *Management změny*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 978-80-86730-83-7.

Jiný přístup klasifikuje organizační struktury podle způsobu distribuce moci, uplatňování rozhodovacích pravomocí a sdružování činností do organizačních jednotek. Podle těchto kritérií literatura popisuje liniové, štábní a kombinované organizační struktury.

Na tvorbu organizačních struktur mají vliv dvě skupiny faktorů – první jsou faktory vnějšího, druhou jsou faktory vnitřního prostředí.

Žádný podnik neexistuje v izolovaném prostředí, pokud ano, tak jen v teoretickém modelu, který může abstrahovat od první nebo druhé skupiny faktorů. Pro tvorbu organizační struktury je důležité monitorovat vývoj okolního prostředí a trendy vývoje oboru podnikání. Organizační struktura by měla reagovat na trendy vývoje podnikatelského prostředí, které se je množné monitorovat s použitím celé řady analytických manažerských instrumentů, z nichž nejpoužívanější je PESTLE analýza. K nejdůležitějším vnějším faktorům současnosti patří globalizace, masivní využívání informačních a komunikačních technologií, automatizace a digitalizace výroby a harmonizace tzv. podnikatelské legislativy v rámci regionálních integračních uskupení. Nezanedbatelným vnějším faktorem, na který musí být organizační struktura schopna reagovat, jsou neustále se zkracující inovační cykly u výrobků a služeb, neurčitost a nejistota.

Velmi významným faktorem, ovlivňujícím podobu organizační struktury, je výrobní technologie. Při tvorbě organizační struktury není možné technologie zjednodušovat jen na úzké pojetí ve smyslu procesu, který transformuje vstupy na požadované produktové výstupy. Donnelly upozorňuje, že při tvorbě organizačních struktur je potřebné technologie chápat jako různé činnosti, stroje, materiály, znalosti a zkušenosti, které jsou potřebné pro provádění pracovních úkolů. (Donnelly, 1997, s. 305) Běžně se rozlišují tři druhy technologií, které mají vliv na tvorbu a výslednou podobu organizační struktury a které také působí jako důležitý faktor její změny: kusová technologie, hromadná technologie a velkoobjemová technologie. Odborná literatura uvádí, že čím je použitá technologie složitější, tím více manažerů a více stupňů řízení obsahuje organizační pyramida a současně s tím vedle počtu výrobních dělníků roste i počet administrativních pracovníků, resp. technicko-hospodářských pozic a organizačních jednotek tohoto druhu. (Donnelly, 1997, s. 305)

Podoba organizační struktury musí reflektovat i vliv dalších faktorů – strategie podniku, jeho velikost a vliv konkurenčního prostředí. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 184-185) V době globalizace musí podnik počítat s faktorem globální konkurence. Tak, jak roste velikost společnosti, musí její organizační struktura reagovat na rozšiřování produktového portfolia, počtu zaměstnanců a vytváření nových organizačních prvků a současně řešit problém centralizace a decentralizace.

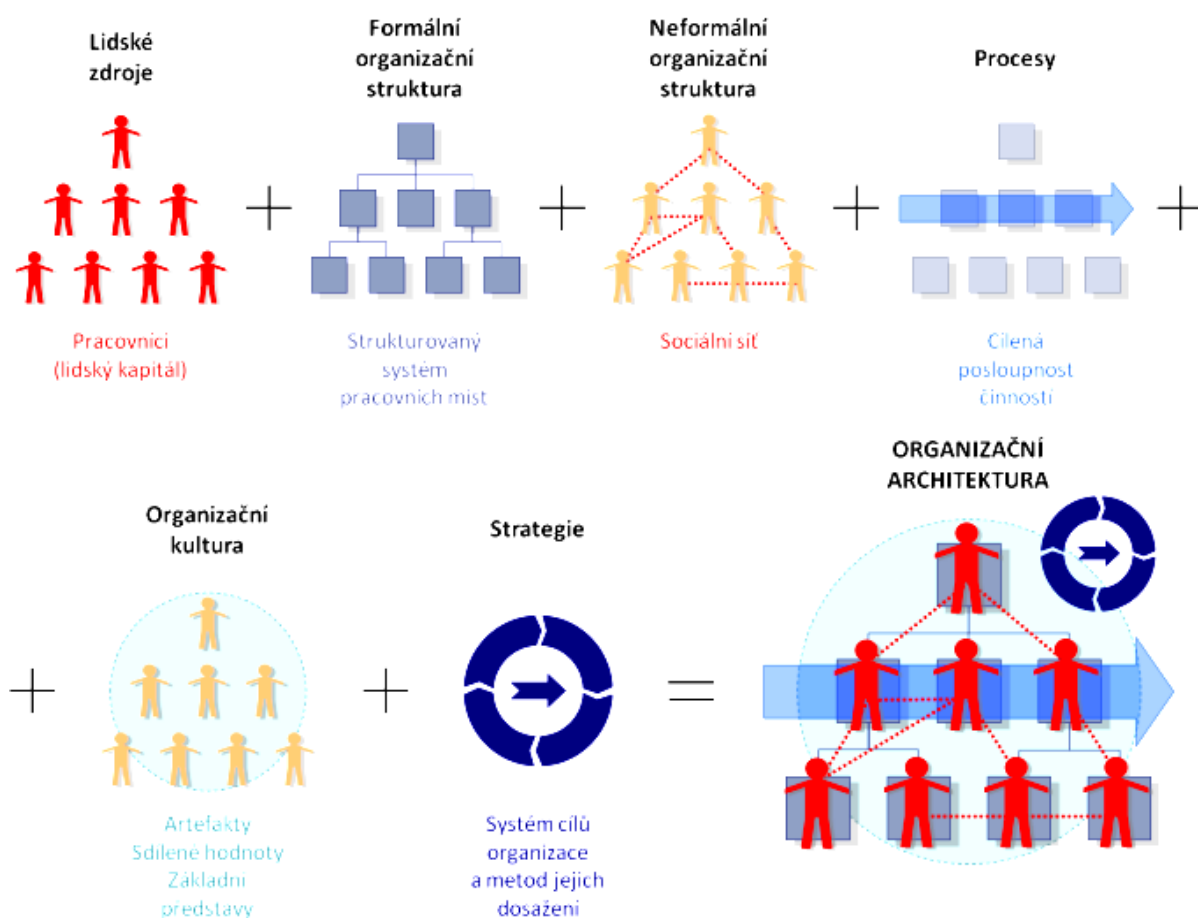
Strategie je samostatným faktorem, ovlivňujícím podobu organizační struktury. Majitelé a manažeři podniků mají možnost volit mezi třemi strategiemi – strategií prvenství, strategií odlišení a strategií zaměření. Strategii nákladového prvenství využívají podniky, které vyrábí velké množství výrobků a mají předpoklad vyrábět levněji než konkurence. Pro takové podniky jsou charakteristické organizační struktury s vysokou mírou složitosti, formalizace a centralizace. Unikátnost produktu nebo služeb, která je vyjádřena v pověsti značky předpokládá implementaci podnikatelské strategie, špičkovou úroveň výzkumu a vývoje nových produktů a také jejich špičkovou výstupní kvalitu. Organizační struktury pro tuto strategii musí být maximálně flexibilní v reakci na změny. Strategie zaměření se projevuje ve snaze o nákladové prvenství anebo o odlišení v určitém tržním segmentu. I ona vyžaduje velmi flexibilní organizační struktury.

Žádná organizační struktura není jednou provždy daná a neměnná. Sám o sobě pojem organizační struktura má víceméně statickou charakteristiku, zatímco v obecnějším a významově širším pojmu organizační architektura se odráží dynamický prvek změny. *„Změny vedoucí ke změnám organizačního uspořádání mohou mít řadu důvodů. Dochází k nim pod tlakem podnikového růstu, ale i poklesu výkonnosti či množících se projevu slabin stávající podoby organizace. Příčinou mohou být i změny vnějšího okolí, příklady úspěšných firem i subjektivní okolnosti, např. nástup nových manažerů nebo vliv módních řídicích trendů.“* (Urban, 2007)

V pojmu organizační architektura se odráží proces organizačních změn, jak ve skutečnosti probíhá a působení faktorů, které změnu organizační struktury vyvolávají. Pomocí pojmu organizační architektura je možné postihnout komplexnost a dynamičnost změn a také výsledky změnových procesů porovnáním stavu organizace před jejím přetvářením. (Organizační architektura, 2011)

Pro organizační struktury (organizační schémata) je charakteristické, že popisují především jejich tvrdé prvky. Paralelně s nimi ale v organizacích existují i tzv. měkké prvky, které tvoří neformální strukturu organizace (sít' neformálních interpersonálních vztahů, lidské zdroje a organizační kultura v užším pojetí), jak bylo popsáno v předchozím textu. Důležitost těchto prvků často není v manažerské praxi doceňována; přitom právě měkké prvky často rozhodují o úspěšnosti organizace a zejména organizačních změn. Spojovacím prvkem mezi tvrdými a měkkými prvky může v organizační architektuře být strategie organizace, především její vize, poslání a cíle. Dalším důležitým prvkem organizační architektury jsou sdílené hodnoty organizace, které pracovní chování zaměstnanců usměrňují žádoucím směrem. Základní prvky organizační architektury jsou znázorněny na obrázku 1.

Obrázek 1 Organizační architektura



Zdroj: <http://managementmania.com/organizacni-architektura>

Pojem organizační architektura právě svou komplexností umožňuje pochopit příčiny organizačních změn, ale také podstatu a průběh procesu změny formální organizační struktury, docenit v manažerské praxi význam tzv. měkkých prvků a neformální organizační struktury. Je to pojem, který umožní pochopit i složitější soubory příčin, které vyvolávají změny systému řízení podniku jako celku nebo jeho jednotlivých subsystémů.

1.3 Subsystém řízení výkonu a motivace zaměstnanců

V systému řízení podniku má velkou důležitost subsystém řízení pracovního výkonu a motivace zaměstnanců. Obecná teorie motivace (výkonová motivace) se zabývá hledáním odpovědi na otázku, jaké jsou příčiny motivace (teorie potřeb A. Maslowa, dvoufaktorová teorie F. Herzbergera, teorie potřeby úspěchu McClellanda).

Další skupina teorií vysvětluje průběh motivačního procesu (Vroomova expektační teorie, teorie očekávání Portera a Lawlera, teorie spravedlnosti J. S. Adamse). Zvláštní účely motivace jsou popsány např. v teorii manažerské sebemotivace nebo v teoretických konceptech spolupodílení se pracovníků na rozhodování ve firmě a teoriích motivačního efektu zlepšování pracovních podmínek a pracovního prostředí či McGregorova teorie X a Y. Jako nejznámější motivační teorie se dodnes považuje hierarchická teorie potřeb Abrahama Maslowa, který ji publikoval ve své nejznámější práci *Motivation and Personality* („Motivace a osobnost“) v roce 1954. Přestože ji od doby vzniku do současnosti dělí více jako šedesát let, neztratila na svém významu a je stále teoretickým základem mnoha firemních motivačních programů.

Při projektování subsystému řízení pracovního výkonu, motivačních programů a volbě nejvhodnějších motivátorů je potřebné vycházet ze všeobecně známého faktu, že pro každý typ pracovního úkolu bude existovat určitá úroveň motivace a že pro něj také budou vhodné konkrétní motivátory. Platí také předpoklad, že úroveň motivace závisí na složitosti a obtížnosti pracovního úkolu.

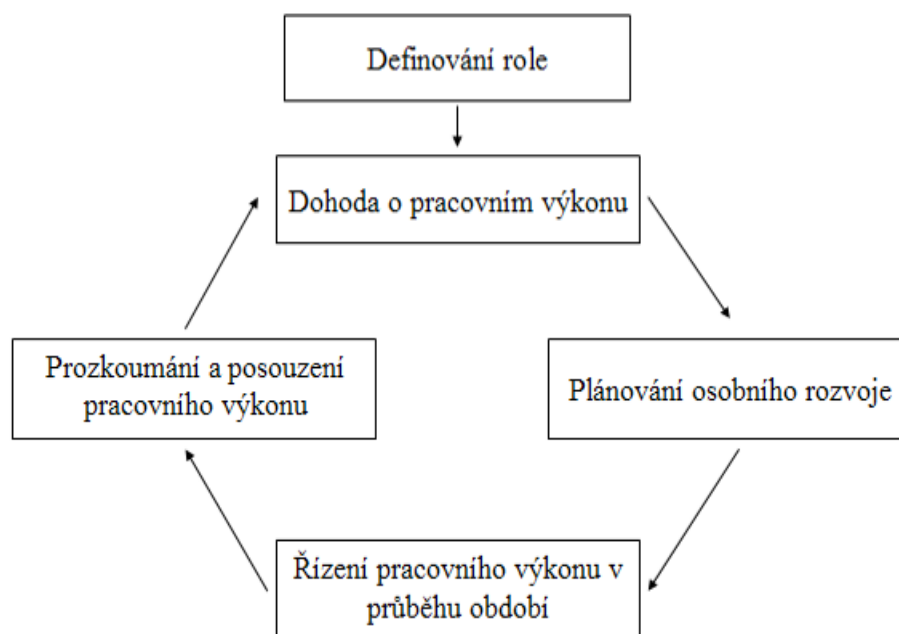
Při vytváření pracovních úkolů a jejich přiřazování ke konkrétním pracovním pozicím se v personalistické literatuře doporučuje, aby úkoly byly definovány tak, aby zaměstnance motivovaly a byly v souladu s jejich kvalifikací. Pokud jsou úkoly definovány nad rámec kvalifikace zaměstnanců, působí nemotivačně a jsou zdrojem zbytečného pracovního stresu. Stejně tak je důležité, aby zaměstnanci věděli, jak, kdy a v jakém prostředí a s jakými nástroji budou úkol vykonávat a podle jakých norem nebo předpisů a v jakém množství a kvalitě mají pracovní úkoly plnit. Vytváření pracovních úkolů je součástí širšího procesu definování pracovních pozic a stanovování norem spotřeby práce a času v organizaci v rámci projektování organizační struktury podniku v nejširším slova smyslu.

Způsobů, jak ovlivnit pracovní výkon zaměstnanců existuje celá řada. Lidem je vlastní potřeba uspokojení z určitého výkonu a jeho ocenění, i když je nutné přiznat, že není vrozená všem zaměstnancům. K velmi ceněným manažerským schopnostem patří jejich schopnost rozpoznat, které potřeby v určité firemní situaci zaměstnanci preferují a podle toho vytvořit a „naladit“ firemní motivační program. Podle Urbana je možné motivační faktory rozdělit do čtyř skupin:

- Vnitřní motivační faktory – zajímavost vykonávané práce, možnost uplatnit vlastní schopnosti, dosahování cílů;
- Možnost dosažení odměny; v tržní ekonomice jde především o peněžní ocenění pracovního výkonu;
- Motivace osobní odpovědností, delegováním úkolů, kompetencí a odpovědností nebo zvyšováním odborné reputace;
- Motivace založená na společenském poslání a prestiže vykonávané práce. (Urban, 2008, s. 5)

V každé organizaci existuje specifický systém řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Celý systém je možné charakterizovat jako nepřetržitý a sebeobnovující se, který má několik na sebe navazujících etap. První etapou je dohoda o pracovním výkonu, kterou mezi sebou „uzavírají“ zaměstnavatel a zaměstnanec., kdy je předmětem ujednání množství a kvalita pracovního výkonu. Pak následuje vlastní výkon pracovních činností a jejich hodnocení ze strany zaměstnavatele v určitém období, po němž následují případné korektury pracovního výkonu a sjednání nové dohody na další hodnotící období, jak je vidět na obrázku 2.

Obrázek 2 Proces řízení pracovního výkonu



Zdroj: (KOUBEK, 2004, s. 41)

Každý systém řízení pracovního výkonu zaměstnanců má nastaveny určité parametry. Pokud projektované parametry nedosahuje, měli by si manažeři klást několik jednoduchých otázek: proč je pracovní výkon zaměstnanců nižší než očekávaný?; jakými nástroji se dá dosáhnout zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců?; souvisí nižší pracovní výkon se stylem řízení manažerů a spokojeností zaměstnanců s podmínkami práce?, nepodávají zaměstnanci nižší výkon úmyslně, a pokud ano, proč?

Manažeři v řízení pracovního výkonu zaměstnanců mohou využívat celou řadu motivačních nástrojů, které se obvykle definují v motivačním programu. Pro většinu lidí je hlavním motivátorem odměna za vykonanou práci (mzda, plat) a systém dalších peněžitých a nepeněžitých benefitů. K nim např. patří stravenky, delší výměra dovolené nad zákonem stanovený limit, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na ozdravné programy a sportovní aktivity a kulturní aktivity, pružná pracovní doba, možnost využívat služební automobil k soukromým účelům, zavedení tzv. krátkých pátků, příspěvky na odívání, občerstvení na pracovišti, homeoffice atd. V motivačním programu se kromě uvedených příkladů motivátorů také zakotvují další motivační nástroje, které nemají charakter hmotných benefitů, ale které napomáhají utváření zaměstnanecké loajality a integrity s firmou a přispívají k profesně odbornému růstu zaměstnanců.

2 Metodika zpracování

V popisu metodiky zpracování bakalářské práce patří úvodní část teoretické části. Ta je zpracována formou literární rešerše, která popisuje dosažený stav poznání této problematiky v odborné literatuře. Literární rešerše má výběrový charakter, soustřeďuje se pouze na vybrané teoretické problémy, které mají vztah k naplnění cíle práce a zaměření projektové studie.

Aplikační část práce představuje projektová studie, zaměřená na inovaci subsystému řízení pracovního výkonu a pracovní motivace vybrané divize společnosti Globus ČR. Projektová studie bude obsahovat deskripci systému řízení ve společnosti Globus, na kterou bude navazovat deskriptivně-analytická část subsystému řízení pracovního výkonu a motivace vybrané divize společnosti. Tato část bude východiskem pro zpracování argumentační báze na podporu návrhu inovace vybraného subsystému, který bude tvořit návrhovou část projektové studie.

Vzhledem ke skutečnosti, že výsledky výzkumného šetření autorky by měly být využity pro návrh organizačních inovací, bude využita metoda akčního výzkumu tj. výzkumu zaměřeného na návrh změny zkoumané organizace. V rámci tohoto širšího metodologického rámce bude aplikována metoda kvalitativního výzkumu s využitím techniky obsahové analýzy dokumentů, techniky přímého pozorování a dotazníkové techniky. V procesu přípravy a analýzy výsledků výzkumného šetření bude autorka hledat odpovědi na dvě otázky:

1. Zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se současným subsystémem řízení pracovního výkonu, motivace, odměňování a co by od změn jeho fungování očekávali?
- 2.. Proč a jak by mělo k inovaci pravidel fungování vybraných subsystémů řízení dojít?

Zdrojem informací pro zpracování projektové studie byly dokumenty společnosti Globus, dále informace z veřejně dostupných zdrojů a veřejných rejstříků a informace z vlastního průzkumu mezi zaměstnanci.

Jak už bylo uvedeno, pro analytickou část práce byla použita kombinace kvalitativního a kvantitativního přístupu. Metodologie obou přístupů byla v přípravě

vlastního empirického šetření čerpána z publikací českých autorů. (Disman, 2011; Hendl, 2005; Reichel, 2009; Řiháček, 2011; Surynek a kol., 2001; Švaříček, 2007)

3 Projektová studie: inovace vybraného subsystému řízení ve společnosti Globus ČR

3.1 Společnost Globus ČR

Společnost Globus je německou rodinnou firmou, jejíž začátky se datují ro roku 1828, kdy si její zakladatel otevřel malý obchod s potravinami. Do dnešní podoby se společnost začala dostávat od poloviny šedesátých let minulého století, kdy nastal velký rozmach samoobslužného prodeje. Dnešní společnost Globus provozuje síť hypermarketů v několika evropských zemích. Na společnosti je cenné to, že si udržuje tradice německé rodinné firmy.

Na český trh společnost vstoupila v roce 1996, kdy otevřela svůj první hypermarket v Brně. Pak v průběhu následujících let v rekordním tempu otvírala na území České republiky další hypermarkety s cílem dosáhnout ve velmi konkurenčním prostředí konkurenční výhodu. V České republice nyní provozuje 15 hypermarketů s 5340 zaměstnanci. (Obrázek 3)

Obrázek 3 Síť hypermarketů Globus ČR



Zdroj: Historie Globusu. 2019. [online] [cit.2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.globus.cz/o-globusu/historie-a-soucasnost.html>

Podle aktuálního výpisu z obchodního rejstříku je společnost Globus ČR komanditní společností se sídlem v Praze. Jejím společníkem – komplementářem je společnost Globus Management s.r.o. se sídlem v Praze. Společníkem – komandistou je německá společnost GLOBUS Holding CR Beteiligungen GmbH & Co. KG s vkladem 900 000 000 korun. Za hospodářské období 2017/2018 dosáhly tržby společnosti částky 23,1 miliardy korun; její čistý tisk po zdanění vzrostl na 401 milionů korun v porovnání s 374 miliony korun v předchozím hospodářském období. (Globus ČR. Výroční zpráva 2017/2018)

V každém hypermarketu nabízí společnost Globus potravinářský sortiment a sortiment dalšího zboží pro dům, zahradu a volný čas (Baumarkt). Kromě prodejních služeb nabízí hypermarkety obchodní síť Globus svým zákazníkům ještě řadu dalších doplňkových služeb:

- Nákup Scan&Go;
- Dárkové karty;
- Úvěr bez navýšení;
- Fotosběrna;
- Myčka automobilů;
- Čerpací stanice;
- Rozvoz zboží;
- Cash back;
- Restaurace;
- Café Globus.

Hypermarkety obchodní síť Globus procházejí postupnou modernizací, v posledních dvou letech byly modernizovány hypermarkety v Praze, Opavě a Olomouci. Investice do modernizace se týkají přestavby obchodní plochy, nových výrobních potravinářských technologií, nahrazování dosavadního typu pokladen samoobslužnými, rozšiřuje se kapacita restaurací a kaváren.

Vedle sítě hypermarketů společnost v loňském roce otevřela první z připravované sítě menších prodejen Globus Fresh. Prostřednictvím konceptu Globus Fresh se chce společnost z okraje velkých měst dostat k jejich centrům a získat tak nové zákazníky. Koncept Globus Fresh je postaven výhradně na potravinářském sortimentu a toho nejlepšího, co může Globus nabídnout.

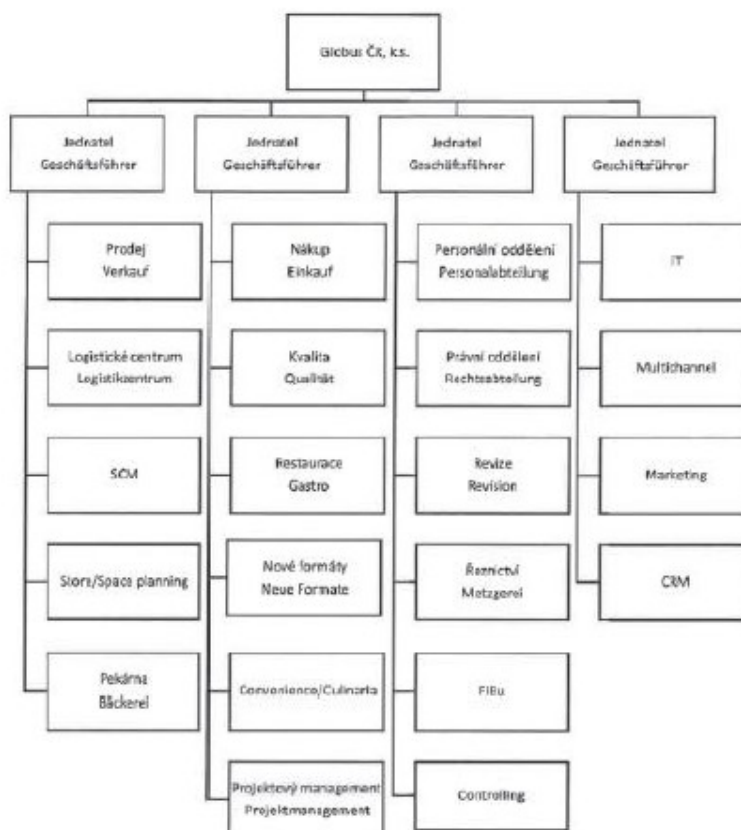
Modernizační projekty, které společnost Globus implementuje a které připravuje a testuje, reagují na rychlý vývoj trhu zejména v oblasti ecommerce a mobilních technologií.

3.2 Charakteristika organizační architektury společnosti Globus ČR

Organizační architektura společnosti bude v této části práce charakterizována podle modelu organizační architektury, který je znázorněn na obrázku 1.

V organizační architektuře je důležitým prvkem formální organizační struktura. Z hlediska formální organizační struktury je vrcholová úroveň řízení společnosti tvořena čtyřmi jednateli, kteří současně řídí i klíčové oblasti činnosti společnosti: sortimentní management, marketing, IT, multichannel, provoz, správa a management společnosti Praha WestInvestment. Jeden z jednatelů současně vykonává funkci CEO. V loňském hospodářském roce se vedení společnosti v návaznosti na aktualizaci její rozvojové strategie rozhodlo agregovat některé oblasti společnosti do působnosti nového jednatele. Od 1.4.2018 se do působnosti jednatele pro marketing přesunula oblast IT a také se pod jeho působnost přesune i oblast externí komunikace. (Globus. Výroční zpráva 21017/2018) Základní schéma organizační struktury společnosti Globus ČR je znázorněna na obrázku 4 k aktuálnímu stavu roku 2018.

Obrázek 4 Organizační struktura společnosti



Zdroj: Globus ČR. Výroční zpráva 2017/2018

V rámci organizačního členění a řízení mezinárodní obchodní sítě Globus představuje společnost Globus ČR strategickou obchodní jednotku. V mezinárodních obchodních skupinách je zřizování strategických obchodních jednotek na národním principu historicky dané. Vychází se přitom ze specifických charakteristik národních maloobchodních trhů a také specifických potřeb zákazníků v těch zemích, ve kterých mezinárodní obchodní skupina své obchodní řetězce provozuje.

Základním stavebním kamenem obchodní sítě společnosti Globus jsou jednotlivé hypermarkety. Ty mají v rámci systému řízení a realizace cílů business strategie společnosti charakter relativně samostatných strategických obchodních jednotek (SBU), které jsou zřizovány na provozně územním principu.

Modelová formální organizační struktura strategické obchodní jednotky čítá 11 hlavních úseků: správa, suché potraviny, čerstvé potraviny, pekárna, řeznictví, drogerie, nápojové centrum, restaurace, baumarkt, non food, pokladny. Strategickou

obchodní jednotku řídí její generální ředitel, každý úsek (oddělení) mají svého vedoucího a k němu podle dalšího vnitřního organizačního členění ještě 1 – 3 zástupce. Ve strategické obchodní jednotce je zaměstnáno 200 – 210 osob. Podle konkrétních podmínek strategické obchodní jednotky v místě je formální organizační struktura modifikována, stejně jako počet zaměstnanců. Průměrná prodejní plocha hypermarketu je 11 000 m².

Druhým důležitým prvkem organizační architektury a systému řízení je strategie společnosti. V této souvislosti je na místě jedna poznámka: ve společnosti Globus funguje model víceúrovňové hierarchie strategií. V praxi to znamená, že tzv. globální strategie společnosti se pro Evropu vytváří v německé centrále. Tato strategie se pak dekomponuje do úrovně strategií národních zastoupení. Dále se pak dekomponuje do strategií funkčních oblastí společnosti jako celku a do funkčních oblastí jednotlivých strategických obchodních jednotek, v jejichž rámci se detailně v podobě realizačních plánů strategie ještě dekomponuje až do provozních úrovní. Hlavními funkčními oblastmi dekompozice strategií jsou marketingová strategie, obchodní strategie, finanční strategie, strategie rozvoje lidských zdrojů, strategie IS/IT, strategie rozvoje materiálových zdrojů a strategie organizačního rozvoje. Pro korporátní strategii a pro strategie na funkčních úrovních se definují poslání, vize a cíle a k nim se ve společnosti vypracovávají metriky, podle kterých se hodnotí splnění strategických cílů. Obecně je možné konstatovat, že společnost (SBU) potřebuje tolik funkčních strategií, kolik má strategicky kritických funkcí a podnikatelských aktivit.

Vizi společnosti Globus na nadnárodní i národních úrovních je být nejpodnikavější společností v branži. Společnost Globus se dlouhodobě drží své strategické vize být nejoblíbenějším hypermarketem v místě, kde se nachází. Naplnění této ambiciózní strategické vize komplikuje fakt, že se její hypermarkety povětšinou nachází na okraji velkých měst, zatímco konkurenční obchodní řetězce svými obchodními koncepty pronikly i do jejich center a přiblížily se tak zákazníkům. Jedním ze strategických cílů společnosti je i udržení stabilní pozice na silně konkurenčním trhu. Mezi TOP 10 největších maloobchodních řetězců v České republice společnost Globus podle objemu tržeb a vygenerovaného zisku dlouhodobě figuruje na sedmé až osmé pozici za svými největšími konkurenty – obchodními řetězci: Kaufland, Tesco, Lidl, Ahold, Penny Market, Makro, Geco a skupinou Coop.

Mise společnosti je v její webové prezentaci vyjádřena ve třech základních tezích:

- *„Jsme společnost, která díky svým tradicím a neustálému rozvoji zajišťuje stabilní budoucnost. Zvyšujeme životní standard stále více lidem, protože poskytujeme služby, které jsou k dispozici pouze u nás.*
- *Nabízíme široký a kvalitní sortiment, podporujeme regionální různorodost, naše ceny umožňují dostat více za své peníze a naši zaměstnanci se zákazníkům opravdu věnují.*
- *Jsme společnost, ve které zaměstnanci sami poznají, co je třeba udělat. Zaměstnanci jsou schopni převzít zodpovědnost a pracovat samostatně. Jsme korektním a žádaným zaměstnavatelem.“* (Globus. V co věříme, 2019)

Společnost Globus se ve veškeré své činnosti orientuje na zákazníka a uspokojení jeho potřeb u různých cílových skupin zákazníků. Od roku 2015 se snaží reagovat na složitosti a turbulence současného světa a udržet a přilákat nové zákazníky sloganem „U nás je svět ještě v pořádku.“ Hlavním mottem vztahu k zákazníkovi je ve společnosti Globus garance kvality. Slovo garance – záruka společnost používá namísto slibování kvality, které se vyskytuje u konkurenčních sítí. V rámci garance kvality společnost Globus svým zákazníkům garantuje kvalitu a čerstvost prodávaného zboží. V praxi to např. znamená, že se potravinářské zboží vyřazuje z prodej tři dny před datem spotřeby. Společnost zákazníkům garantuje také nevyčerpatelnost zboží. Znamená to, že u akčních nabídek musí být zákazníkům zboží nabízeno po celou dobu platnosti akční nabídky. Společnost také zákazníkům zaručuje, že nepotravinářské zboží, s výjimkou některých druhů, mohou bez udání důvodu vrátit do 30 dnů ode, kdy je koupili. Podmínkou je předložení pokladního dokladu. Pokud nastane situace, že nabízené zboží není na prodejně k dispozici, společnost je zákazníkovi zajistí nejpozději do dvou týdnů, a ještě dva týdny je pro zákazníka podrží, aby si je mohl vyzvednout.

Ve strategickém rozvoji se společnost Globus perspektivně orientuje především na segment potravin a stejně jako v minulých letech prosazuje poctivost, a kvalitu výroby, čerstvost a šíři nabízeného sortimentu. Nově se společnost orientuje na „covenience“ nákupu a na to, aby se hlavní pilíře sortimentu promítly do nákupního zážitku zákazníků. Společnost Globus si ve svém strategickém směřování uvědomuje, že retailový trhu směřuje do online prostředí, a proto se strategicky orientuje na zcela nové trendy v nakupování. Strategie Multichannel s vysoce personalizovanou nabídkou

pro každého jednotlivého zákazníka je směrem, který může na jedné straně společnosti nabídnout mnoho zajímavých synergií a na druhé straně získat nové, především mladší skupiny zákazníků.

Třetím důležitým prvkem organizační architektury a systému řízení společnosti je organizační kultura. Jako významová synonyma se v teorii i manažerském „slangu“ používají pojmy firemní nebo podniková kultura. Identifikace typu firemní kultury je poměrně složitou záležitostí; používá se při ní široké portfolio technik získávání dat, která se pak po vyhodnocení konfrontují s některým z teoretických modelů klasifikace podnikové kultury. Přitom je potřebné vzít do úvahy skutečnost, že ve většině firem je možné identifikovat průnik, resp. kombinaci několika typů podnikové kultury. Jako nejvhodnější se pro identifikaci typu organizační kultury jeví typologie podle Handyho, který rozlišuje kulturu moci, kulturu úkolů, kulturu rolí a kulturu osob. (Lukášová, Nový, 2007, s. 76) Pro společnost Globus je charakteristická kombinace prvků kultury úkolů a kultury osob (kultury podpory).

Pro kulturu úkolů je charakteristické, že klade důraz na spolupráci týmů a jedinců při řešení pracovních úkolů a na schopnost společnosti pružně a rychle reagovat na měnící se požadavky trhu. Kultura podpory osob se projevuje v tom, že společnost jasně deklaruje své základní hodnoty a očekává od zaměstnanců, že je budou sdílet a také v tom, že společnost vytváří široký prostor pro seberealizaci zaměstnanců, podporuje je v osobním rozvoji, podporuje rozvoj týmové spolupráce z hlediska plnění obchodních cílů. Na druhé straně společnost Globus od svých zaměstnanců očekává, že budou přesně vědět, jaké jsou jejich úkoly a že budou co nejlépe vykonávat své povinnosti a neustále se zlepšovat.

Ve struktuře organizační kultury jsou velmi důležité hodnoty, které společnost vyznává a u nichž očekává, že je zaměstnanci budou sdílet. Společnost Globus navenek deklaruje tyto vlastní hodnoty pod názvem V co věříme:

- Lidskost;
- Odpovědnost;
- Budoucnost;
- Uvědomělá spolupráce. (Globus ČR. V co věříme, 2019)

Do hodnot organizační kultury společnosti Globus se v systému řízení promítá také průnik německého a českého kulturního standardu (tabulka 1).

Tabulka 1 Česká republika versus Německo - osm odlišných rozměrů kulturního standardu

| Česká republika | pořadí | Německo |
|--|--------|--|
| orientace na lidi | 1 | orientace na úkol |
| devalvace organizační struktury | 2 | nadhodnocování organizační struktury |
| souběžnost úkolů | 3 | návaznost úkolů |
| řízení orientované na osoby | 4 | řízení orientované na pravidla |
| přesah osobních a pracovních záležitostí | 5 | oddělování osobních a pracovních záležitostí |
| vysoký komunikační kontext | 6 | nízký komunikační kontext |
| vyhýbání se konfliktu | 7 | konfrontace s konfliktem |
| kolísavé sebevědomí | 8 | stabilní sebevědomí |

Zdroj: Nový, Schroll-Machl, 2015, s. 118

Odlišnost těchto kulturních standardů se projevuje v systému řízení z úrovně mateřské centrály směrem ke strategickým obchodním jednotkám v České republice a také v očekávání německých vlastníků, jakým způsobem budou pracovní záležitosti řešeny.

Pro společnost Globus je charakteristický a současně jedinečný vlastní systém řízení a vedení, který manažeři a zaměstnanci znají pod zkratkou GLOZVEZAM – Globusový způsob vedení zaměstnanců. Soubor hodnot, které tvoří podstatu systému řízení a vedení GLOZVEZAM je v jiném významu názvu společnosti GLOBUS, znázorněn v tabulce 2.

Tabulka 2 Globus – hodnoty zakomponované do názvu společnosti

| | |
|----------|--------------------------|
| G | GLOZVEZAM |
| L | Lidskost |
| O | Odpovědnost |
| B | Budoucnost |
| U | Uvědomělá spolupráce |
| S | Svět, který je v pořádku |

Zdroj: Vlastní zpracování.

Ústředními hodnotami tohoto způsobu vedení zaměstnanců jsou rozhodování, respekt, informovanost, iniciativa, motivace a zpětná vazba. V interním manuálu společnosti jsou tyto hodnoty manažerům a zaměstnancům společnosti prezentovány poněkud zajímavým způsobem – jako kdyby k nim osobně GLOZVEZAM promlouval v podobě fyzické osoby. Pro ilustraci se uvádí některé doslovné teze:

Z hlavních tezí Globusového způsobu vedení zaměstnanců je možné vydedukovat, že společnost preferuje a praktikuje demokratický a participativní manažerský styl vedení a řízení, v němž významnou roli hraje také uplatňování principu vyšší profesionální kompetence při řešení pracovních a provozních problémů v rozhodovacích procesech.

Tento model vedení a řízení zaměstnanců je bezesporu zajímavý a inspirativní pro jiné společnosti; je jen na škodu věci, že vrcholový management společnosti zatím formou empirického výzkumu nezjišťoval, nakolik základní hodnoty celého systému Globusového způsobu vedení zaměstnanců sdílejí manažeři a zaměstnanci společnosti.

3.3 Charakteristika a rozbor subsystému řízení pracovního výkonu, odměňování a motivace zaměstnanců ve společnosti Globus ČR

Subsystém řízení lidských zdrojů, a především jeho tři důležité podsystémy: řízení pracovního výkonu, motivace a odměňování zaměstnanců – jsou ve většině organizací vnímány jako hlavní faktory dosažení podnikatelských cílů a cílů business strategie. Jinak tomu není ani u společnosti Globus.

V systému řízení lidských zdrojů a jeho dílčích podsystémů podle obvyklého modelu algoritmu hlavních personálních činností společnost praktikuje model personálního řízení jako centra personálně administrativní podpory manažerských činností a centra vedení personální agendy při získávání, výběru a přijímání zaměstnanců; řízení pracovního výkonu, hodnocení a motivaci zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, péči o zaměstnance, vzdělávání zaměstnanců a propouštění zaměstnanců. Z rozboru dokumentů je možné konstatovat, že oblast řízení lidských zdrojů postrádá ve společnosti strategický rozměr; převládají opatření a činnosti, které jsou spojeny s reakcí na situační a provozní problémy personální oblasti.

Společnost Globus působí na českém trhu už téměř 23 let. Za tu dobu si díky promyšlené obchodní strategii a poctivé práci jejich zaměstnanců získaly její

hypermarkety pověst oblíbeného nákupního místa pro zákazníky a spolehlivého obchodního partnera pro své dodavatele. Stále usiluje o to, být atraktivním zaměstnavatelem a mít ve svých týmech kvalifikované, zkušené, iniciativní a loajální zaměstnance. V posledních letech se celkový počet jejích zaměstnanců stabilizoval a vykazuje jen mírné kolísání. Aktuální stav zaměstnanců a členů řídicích orgánů společnosti za hospodářské období 2017/2018 je znázorněn na obrázku 5.

Obrázek 5 Počet zaměstnanců společnosti Globus 2017 -2018

| Počet zaměstnanců | 07/2017-06/2018 | 07/2016-06/2017 |
|---|-----------------|-----------------|
| Průměrný přepočtený počet členů vedení | 46 | 45 |
| Průměrný přepočtený počet ostatních zaměstnanců | 5.294 | 5.386 |
| Celkem | 5.340 | 5.431 |

Zdroj: Globus ČR. Výroční zpráva 2017/2018

Za problematickou je možné označit skutečnost, že na svých webových stránkách se společnost prezentuje jako zaměstnavatel, který má šest tisíc zaměstnanců. Není to jediný údaj, který na webových stránkách společnosti není aktualizován.

Společnost se stejně jako jiní zaměstnavatelé v České republice v posledních dvou třech letech potýká s problémem tzv. přehřátého trhu práce. I při přirozené míře fluktuace má problém se získáváním nových zaměstnanců. Stejně jako ostatní obchodní řetězce se snaží stabilizovat kmenový počet zaměstnanců postupným zvyšováním mezd a postupnou úpravou systému odměňování. I přes postupné zvyšování mezd není společnost Globus v úrovni mezd konkurenceschopná v porovnání s třemi nejsilnějšími hráči v segmentu maloobchodních řetězců. Celkové osobní mzdové náklady společnosti v hospodářském roce jsou zaznamenány na obrázku 6.

Obrázek 6 Globus ČR Osobní mzdové náklady 2017-2018 (tis. Kč)

| | Vedení | Ostatní | Celkem |
|--------------------------------|----------------|------------------|------------------|
| 01.07.2017-30.06.2018 | | | |
| Mzdové náklady | 96.226 | 1.638.420 | 1.734.646 |
| Sociální a zdravotní pojištění | 23.731 | 535.295 | 559.026 |
| Ostatní sociální náklady | 0 | 55.246 | 55.246 |
| Celkem | 119.957 | 2.228.961 | 2.348.918 |
| 01.07.2016-30.06.2017 | | | |
| Mzdové náklady | 98.115 | 1.567.527 | 1.665.642 |
| Sociální a zdravotní pojištění | 24.440 | 504.319 | 528.759 |
| Ostatní sociální náklady | 35 | 47.211 | 47.246 |
| Celkem | 122.590 | 2.119.057 | 2.241.647 |

Zdroj: Globus ČR. Výroční zpráva 2017/2018

Poslední výraznější úprava výše mezd se odehrála v minulém roce. Za poslední dva roky vzrostla průměrná základní mzda zaměstnanců společnosti o 16 procent, v průměru to představuje částku jednoho tisíce korun pro zaměstnance. Společnost ale průměrnou výši mzdy svých zaměstnanců na hlavních pracovních pozicích v hypermarketech nezveřejňuje. Není tedy možné ji porovnat s průměrnými mzdami v jiných obchodních řetězcích. Společnost na svých webových stránkách v sekci „kariéra“ neuvádí ani výši nástupní mzdy. To samo o sobě při současném nedostatku zaměstnanců na trhu práce, kteří by byli ochotni pracovat ve velkých hypermarketech obchodních řetězců působí poměrně demotivačně a odrazuje to potenciální zájemce. Obvyklou součástí rozhodování uchazeče o zaměstnání je totiž porovnání výše nástupního platu u několika zaměstnavatelů.

Ve výroční zprávě společnosti Globus za hospodářský rok 2017/2018 se uvádí, že společnost od roku 2016 zahájila realizaci nového transparentního systému odměňování, který by měl u jednotlivých zaměstnanců a také u pracovních týmů působit motivačně na zvýšení pracovního výkonu. Širší součástí nového systému motivace a odměňování zaměstnanců je i systém osobního a profesního růstu a vzdělávání.

Základním principem nového systému odměňování je teze „Dobré výkony se platí lépe a mluví se o nich“. Společnost svým zaměstnancům deklaruje, že každý zaměstnanec má právo na spravedlivou mzdu, odvíjející se od jeho výkonu a jeho transparentního hodnocení. Mzda ve společnosti je konstruována jako dvousložková:

vedle základní složky mzdy ji tvoří variabilní složka, která odráží proměnlivost výkonu zaměstnance. Kromě toho existuje ve společnosti a jednotlivých hypermarketech v systému odměňování ještě řada dalších druhů jednorázových odměn, zohledňující mimořádné pracovní výkony anebo mimořádné znalosti zaměstnance, jejichž využití přináší společnosti profit.

V systému odměňování a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanci společnosti dostávají od svých nadřízených bezprostřední a jasnou vazbu o svém výkonovém potenciálu, vlastním pracovním výkonu za určité období a také o svých silných a slabých stránkách.

Proces implementace nového systému hodnocení a odměňování a motivace zaměstnanců je dlouhodobou záležitostí. Obvykle od pilotního projektu až k odladění a plné implementaci podle zkušeností různých firem uplynou necelé dva roky, u organizací se složitějšími organizačními strukturami i déle.

V obchodním roce 2018/2019 jsou jako hlavní cíle etapy implementace nového systému odměňování stanoveny v prvním kroku sjednocení složek odměňování pro všechny zaměstnance a ve druhém kroku testování předpokladu, že variabilní složka mzdy by měla nejen odrážet konkrétní pracovní výkon zaměstnance, ale že by měla být instrumentem pro stabilizaci zaměstnanců v těch odděleních a úsecích hypermarketů, na kterých se obchodní nabídka společnosti profiluje. Zdroje pro takové využití variabilní složky mzdy by měly být získány zvýšením produktivity a výnosů.

U variabilní složky mzdy je zaměstnancům předem sděleno, podle jakých kritérií bude vypočítávána a kdy a za jakých okolností může být snižována. Pokud se tak stane, musí být zaměstnanci sděleny konkrétní důvody, proč se tak stalo.

Při stanovování výše variabilní složky mzdy se u každého zaměstnance hodnotí:

- Znalosti a schopnosti;
- Pracovní výkon a pracovní výsledky;
- Motivace k práci;
- Flexibilita a variabilita při výkonu různých druhů pracovních činností napříč odděleními.

Doložka o rozpětí variabilní složky se sjednává písemně k pracovní smlouvě zaměstnance.

Společnost se v procesech motivace zaměstnanců, jejich stabilizace a formování zaměstnanecké loajality snaží využívat motivační efekty zaměstnaneckých benefitů. Na místě je konstatovat, že společnost Globus nabízí v porovnání s jinými konkurenčními subjekty poměrně úzký a delší dobu jen málo změněný sortiment zaměstnaneckých benefitů. Možná je příhodné konstatování, že v tomto slova smyslu a v porovnání s konkurencí společnost poněkud „zaspala dobu.“

V sekci kariéra na svých webových stránkách společnost Globus nabízí tyto zaměstnanecké benefity:

- „mzda vždy 11. den v měsíci
- před Vánoci 13. mzda
- příplatky za víkendy (nad rámec zákona)
- stravenky
- celoroční sleva 10 % na nákup
- zvýhodněné volání i pro členy rodiny (až 6 SIM)
- velké a čisté zázemí (se sprchou a vlastní skříňkou)
- po 3 letech 25 dní dovolené“ (www.globus.cr, sekce kariéra)

Zaměstnanecké benefity mají v subsystému motivace, řízení pracovního výkonu a stabilizace zaměstnanců své nezastupitelné místo. Význam zaměstnaneckých benefitů roste v situaci, kdy na trhu práce není dostatek volných pracovních sil. Rozsah poskytovaných zaměstnaneckých benefitů významně ovlivňuje výkonnost zaměstnanců, výkonnost organizace a zprostředkovaně také její konkurenceschopnost v příslušném segmentu trhu. Poskytování zaměstnaneckých benefitů zaměstnanci vnímají převážně pozitivně; stále ale u nich převládá vnímání většího významu peněžních plnění, které jim za odvedenou práci zaměstnavatel poskytuje formou mzdy a její pevné a variabilní složky. Zaměstnanecké benefity jsou velmi efektivní investicí do zaměstnanců. Někdy bývají součástí celkového systému odměňování (totalcompensation) a motivace zaměstnanců, jindy tvoří součást péče o zaměstnance.

Pokud se vychází z podstaty a účelu poskytování zaměstnaneckých benefitů, pak není možné se vyhnout kritické poznámce k prezentaci zaměstnaneckých benefitů na webových stránkách společnosti. Za zaměstnanecký benefit je obtížné považovat splatnost mzdy k jedenáctému dni v měsíci. To je součást pracovně právních ujednání mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a ujednání kolektivní smlouvy, ve kterém se

využívá smluvní volnost při sjednávání podmínek výkonu práce v pracovní a kolektivní smlouvě. Zastarale a v určitém slova smyslu paradoxně působí jako inzerovaný benefit velké a čisté zázemí (se sprchou a vlastní skříňkou). V potravinářských výrobních a prodejních provozech je to základní standard péče o zaměstnance, který je navíc vymezen příslušnými ustanoveními zákoníku práce. To, že se určité benefity na webových stránkách objevují a že působí spíše paradoxně a v rozporu s povahou zaměstnaneckých benefitů má pravděpodobně svou příčinu ve vnitropodnikové komunikaci a systému externí komunikace a menší pozornosti, která je věnována formátu sdělení a významu, jaký cílové skupiny komunikace určitým sdělením mohou přikládat.

Za zaměstnanecké benefity v jejich pravém slova smyslu a s významných motivačním efektem se ve společnosti Globus a jejich hypermarketech dají považovat:

- Třináctá mzda;
- Nadstandardní víkendové příplatky;
- Penzijní připojištění;
- Stravenky;
- Deset procent sleva na nákup nepotravinářského zboží;
- Levné SIM karty;
- Školení a školící program;
- Pět týdnů dovolené;
- Podpora kulturního a sportovního vyžití a další.

Benefitem je i oceňování zaměstnanců při různých příležitostech – při osobních a pracovních výročí a odchodu do důchodu. Za specifický benefit, i když je to vlastně součástí organizace a řízení využití pracovní doby, je možné považovat individuální úpravu pracovní doby. Ve společnosti Globus se používá více jako tři sta harmonogramů pracovní doby, kterými společnost reaguje a vychází vstříc různým životním situacím, ve kterých se zaměstnanci nacházejí.

Je na škodu věci, že se společnost nezabývá systematickým zkoumáním motivačního profilu a motivačních kotev svých zaměstnanců a že v pravidelných (nejlépe dvou až tříletých intervalech) neprovádí výzkumy spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami a systémem odměňování a motivace. To je zatím nedoceněný zdroj inspirace pro inovaci celkového motivačního programu společnosti.

V předchozí části textu bylo naznačeno, že se společnost Globus, podobně jako její konkurenční obchodní řetězce, potýká s nedostatkem zaměstnanců a jejich fluktuací. Obecně na trhu práce existuje problém získat zaměstnance, kteří by byli dostatečně motivováni k práci v hypermarketech a v prostředí, které je náročné na pracovní výkon a u mnoha pozic je spojeno s vysokou mírou psychické a fyzické zátěže při kontaktu se zákazníky anebo při manipulaci se zbožím.

Předpokladem, jak získat nové zaměstnance, kteří by byli schopni akceptovat motivátory a stimulátory, používané v konkrétním firemním prostředí, je oslovení potenciálních uchazečů o zaměstnání. Tato relativně nepodstatná část řízení personálně marketingových aktivit ale v určitém slova smyslu snižuje efektivnost a výsledek celého náborového procesu. Společnost potenciální nové zaměstnance oslovuje na svých webových stránkách sloganem „Hodili by se nám zaměstnanci...“ Příkladem může být nedávný inzerát na pozici obsluhy pultu výdejny jídel: *„Hodila by se nám... obsluha, která se bude umět usmát na zákazníka, i když nebude mít zrovna skvělý den a nenechá se rozhodit občas protivným zákazníkem. Obsluha, která bude důsledně dodržovat hygienická pravidla.“* Jistě by bylo vhodnější a více by potenciálního uchazeče o zaměstnání oslovila formulace, která by začínala slovy „Potřebujeme, právě Vás...“. Oslovení a design personálních inzerátů by měl u uchazeče vyvolat nějakou akci; dosud používané formulace v personálních inzerátech společnosti evokují domněnku, že potřeba nových zaměstnanců není pro společnost až tak naléhavá. Např. konkurenční řetězec Tesco v personálních inzerátech jako výzvu k akci (zaslání životopisu) používá formulaci „Jste pro nás ten pravý/á.“

Už sám o sobě tento slogan není příliš šťastný, protože použití slova „hodili by se“ může být významově chápáno tak, že společnost má dostatek zaměstnanců a že je možné, že by ještě nějaké přijala. Pravděpodobně ve společnosti na personálním úseku pražského ústředí není HR specialista pro personální marketing; anebo je možné, že design personálních inzerátů vytváří někdo z marketingového úseku bez toho, že by byl obeznámen s personální problematikou.

Pokud uchazeč o zaměstnání na nabídku reaguje a je po výběrovém řízení přijat, prochází adaptačním procesem. Adaptačnímu procesu, jeho řízení a průběhu je ve společnosti Globus přikládána velká důležitost.

Na adaptačním procesu, řízení jeho průběhu a výsledku závisí to, zda se podaří u nového zaměstnance vytvořit potřebné motivační kotvy a zformovat jeho motivační profil. Každý nový zaměstnanec dostane na začátek adaptačního procesu přiděleného svého mentora (patrona). Patronem je vždy člověk, který ve společnosti (hypermarketu) pracuje už delší dobu a dobře zná úsek, do kterého je nový zaměstnanec zařazen. Úkolem patrona je provést zaměstnance celým adaptačním procesem. Pozice patrona byla ve společnosti zavedena od roku 2002, od roku 2001 byl vytvořen obecný model adaptačního procesu, který s různými inovacemi stále funguje. Patronem může být kterýkoliv ze zaměstnanců, který je jmenován vedoucím úseku (oddělení) a který prošel školením patronů. Zaměstnanci jsou k tomu, aby vykonávali roli patrona nad rámec svých povinností, finančně motivováni.

Proces řízeného zaškolení a adaptace nových zaměstnanců pod vedením patrona obsahuje tyto tematické bloky:

- Seznámení se společností Globus a její historií;
- Management společnosti a hypermarketu;
- Strategie, cíle společnosti, její dynamika, postavení na trhu, úspěchy společnosti;
- Firemní kultura a její základní hodnoty;
- Co společnost od zaměstnance očekává a jaké příležitosti mu nabízí;
- Komunikace uvnitř společnosti;
- Seznámení s organizačním a procesním uspořádáním hypermarketu;
- Zákaznická orientace;
- Role zaměstnance a jeho pracovní činnosti v úseku (oddělení), ve kterém je zařazen; organizace pracovní doby;
- Klíčové odpovědnosti zaměstnance, hodnocení a odměňování.
- Péče o zaměstnance, paleta zaměstnaneckých benefitů a jejich čerpání.

Průběh adaptačního procesu zaznamenává patron do standardizovaného formuláře v týdenních cyklech prvního až čtvrtého pracovního týdne a pak desátého pracovního týdne. V prvních třech týdnech se nový zaměstnanec seznamuje se svým pracovním zařazením a v podstatě se zaučuje pro konkrétní pracovní pozici. Až ve třetím pracovním týdnu jej čeká první motivační pohovor s patronem. Další motivační pohovor jej čeká ve čtvrtém pracovním týdnu, tentokrát s přímým nadřízeným. Po deseti týdnech, což je v podstatě skončení zkušební doby, čeká zaměstnance závěrečný adaptační pohovor, ve kterém se vyhodnotí průběh adaptačního procesu zaměstnance a

jsou mu stanoveny konkrétní výkonové úkoly a úkoly osobního rozvoje na další období. Průběh adaptačního procesu a jeho hodnocení se zaznamenává do interního formuláře a zakládá se do osobní složky zaměstnance na personálním oddělení.

3.4 Empirické šetření mezi zaměstnanci

Předchozí kapitola shrnuje výsledky vlastní manažerské analýzy fungování subsystému řízení pracovního výkonu, odměňování a motivace zaměstnanců. Byla zpracována na základě studia interních dokumentů společnosti, zúčastněného pozorování a opírá se také o vlastní několikaletou vlastní manažerskou zkušenost ředitelky jednoho z hypermarketů společnosti Globus ČR. Pro návrh inovace zvoleného subsystému je ale kromě názoru manažera potřebné znát i názory zaměstnanců.

Názory zaměstnanců na systém řízení pracovního výkonu, odměňování a motivace a na systém zaměstnaneckých benefitů byly zjišťovány dotazníkovým šetřením. V přípravě dotazníkového šetření se jako hlavní limitující prvek objevil konflikt manažerských rolí, který je popisován v teoretické literatuře. Z konfliktu rolí (nevytíženost role, přehřátí role, neslučitelnost rolí) se jako aktuální ukázal konflikt v podobě neslučitelnosti rolí manažera – výzkumníka v organizaci, kterou sám řídí (zvláště v situaci, kdy manažer dotazníkovým šetřením zkoumá spokojenost zaměstnanců) Tento konflikt rolí by od počátku mohl ohrožovat validitu a reliabilitu výsledků empirického šetření.

Proto byl od počátku dotazník vlastní konstrukce připravován pro on-line dotazování, aby bylo možné zmíněný konflikt rolí eliminovat. Pro elektronické dotazování (distribuci dotazníků a sběr dat) byly proto využity služby společnosti Survio s.r.o., která služby on-line dotazování poskytuje. Dotazník, který byl do on-line dotazování zkonstruován, obsahuje uzavřené otázky, u nichž byla sestavena škála odpovědí, vyjadřujících míru spokojenosti zaměstnanců od nejvyšší po nejnižší hodnotu. Ze sociodemografických údajů byly u respondentů sledovány jen ty nejzákladnější: rodová příslušnost, věk, zastávaná pracovní pozice. Průzkum mezi zaměstnanci byl projektován jako deskriptivní a monitorovací.

Celkem bylo distribuováno 200 dotazníků, z nichž se vrátilo 111 dotazníků. Z těchto dotazníků bylo 12 dotazníků neúplně vyplněných. Neúplně vyplněné dotazníky byly z dalšího vyhodnocování vyřazeny. Celkem bylo pro vyhodnocení k dispozici 99 úplně vyplněných dotazníků, což je vzorek respondentů N.

Po rozboru vyplněných sociodemografických údajů byla ex post sestavena charakteristika vzorku respondentů, která je uvedena v tabulce 3.

Tabulka 3 Charakteristika vzorku respondentů

| Věk | Ženy | Muži |
|--------|------|------|
| do 25 | 16 | 6 |
| do 35 | 21 | 15 |
| do 45 | 22 | 7 |
| do 55 | 8 | 3 |
| do 65 | 0 | 1 |
| Celkem | 67 | 32 |
| Celkem | 99 | |

Zdroj: Vlastní zpracování.

Třetím sledovaným demografickým údajem bylo rozložení vzorku respondentů podle pracovních pozic, které ve společnosti zastávají. Všichni respondenti jsou ke společnosti v hlavním pracovním poměru. Vyhodnocením údajů, které byly zjištěny z odevzdaných dotazníků, je možné konstatovat, že se empirického šetření ze vzorku respondentů N=99 zúčastnilo:

- 76 % zaměstnanců na pozicích prodejního nebo obslužného personálu;
- 8 % zaměstnanců na pozici přední prodavač;
- 9 % zaměstnanců z administrativního úseku;
- 4 % vedoucích jednotlivých úseků;
- 2 % vedoucích oddělení.

Odpovědi respondentů na otázku č. 1 *Jaký je pro vás nejsilnější motiv při výkonu práce?* po vyhodnocení přinesly údaje, které umožňují sestavit následující škálu motivů od nejsilnějšího po nejslabší:

- úspěch – 38 %;
- pracovní postup – 30 %;
- uznání – 25 %;
- zodpovědnost – 4 %;
- jiné – 3 %.

Z této škály je zřejmé, že v motivačním profilu převládají úspěch, pracovní postup a uznání.

Otázka č. 2 *Jaký zaměstnanecký benefit je pro vás nejpřitažlivější?* přinesla zajímavá zjištění, na základě kterých by bylo vhodné upravit existující systém benefitů. Rozložení odpovědí respondentů na tuto otázku jsou znázorněny v tabulce 4.

Tabulka 4 Význam současných benefitů pro zaměstnance

| Benefit | Význam pro respondenty (%) |
|----------------------------|-----------------------------------|
| Třináctá mzda | 50 |
| Stravenky | 17 |
| Příplatky ke mzdě | 13 |
| Poukázky na sport | 8 |
| Motivační prémie | 6 |
| Volání za firemní tarify | 5 |
| Odměny k životnímu jubileu | 3 |

Zdroj: Vlastní zpracování.

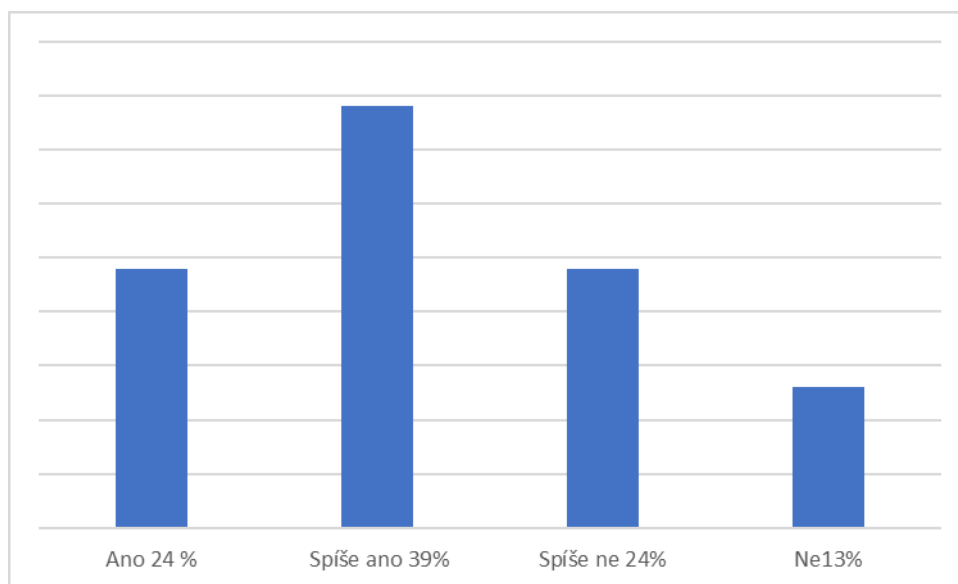
Z tabulky je zřejmé, že zaměstnanci téměř žádný význam nepřikládají odměnám k životnímu a pracovnímu jubileu. Z tabulky je také zřejmé, že některé benefity se překrývají s různými formami odměňování. Už to samo o sobě signalizuje, že by se formy odměňování měly ze zaměstnaneckých benefitů vyřadit a portfolio benefitů by mělo obsahovat jen ty, které podstatě benefitů odpovídají.

Otázka č. 3 *„Který z navrhovaných benefitů by pro Vás byl nejpřitažlivější?”* přinesla výsledky, které se příliš neliší od manažerské analýzy v předchozí kapitole. Z odpovědí respondentů je možné sestavit pořadí přitažlivosti možných nových benefitů:

- nákupy za více zvýhodněné ceny než dosud – 72 %;
- příspěvek na dovolenou – 23 %;
- penzijní připojištění – 5 %.

Čtvrtá otázka krátkého průzkumu mezi zaměstnanci „Jak jste spokojeni se systémem odměňování a motivace přinesla zjištění, která by měl management hypermarketu vážně brát do úvahy. Souhrnné odpovědi respondentů jsou vyneseny do grafu 1.

Graf 1 Spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování a motivace



Zdroj: Vlastní zpracování.

Podobné údaje byly zjištěny při odpovědi na otázku č. 5 *Jste spokojeni s tím, že pracujete v Hypermarketu Globus?* Na tuto otázku v dotazníku zvolilo odpověď ano 38 % respondentů; odpověď ne zvolilo 37 % respondentů; odpověď spíše ano zvolilo 13 % respondentů a jednoznačnou nespokojenost vyjádřilo 12 % respondentů.

4 Možnosti inovace subsystému řízení pracovního výkonu a motivace zaměstnanců ve vybrané divizi společnosti Globus ČR

Společnost Globus ČR je stabilní společností s širokým zázemím mezinárodní obchodní sítě s německými rodinnými vlastníky a dlouhou tradicí. Tato skutečnost předznamenává, že vzhledem k německým kulturním podnikovým standardům vykazuje určité prvky konzervatismu. Pro německé podnikové kulturní standardy je totiž typické, že ke změnám a inovacím se ve firmách přistupuje až po důkladném několika úrovnovém jejich zvážení, kdy se především hodnotí poměr nákladů na změnu a očekávané efekty společně s realistickým zvážením časového horizontu implementace změn. Společnost Globus v době vstupu na český trh v roce 1996 byla vedoucí společností v segmentu trhu. Postupem let se s narůstající konkurencí a vstupem nových konkurenčních společností na trh postupně z vedoucí pozice dostala v pořadí TOP 10 maloobchodních prodejních sítí na sedmé až osmé místo a tuto pozici si stabilně udržuje.

Návrhy, vyplývající z textu předchozí kapitoly, jsou formulovány spíše v podobě projektové vize, jejímž účelem je vlastně identifikovat příležitosti pro inovaci a vyšší efektivnost zavedených a fungujících systémů řízení společnosti.

Základem pro zpracování projektové vize ve vybraných oblastech systémů řízení společnosti je SWOT analýza. SWOT analýza je v dnešní době neodmyslitelným manažerským nástrojem, jehož pomocí manažeři analyzují stav firmy, její silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby ve vnitřním a vnějším prostředí. Pomocí SWOT analýzy dokáží odlišit vnitřní problémy řízené firmy od faktorů a problémů, které na ni působí z vnějšího prostředí. Ty druhé je obtížné nějakým způsobem ovlivnit, ale je na ně možné nějakým způsobem v dnešním turbulentním vysoce konkurenčním prostředí maloobchodních řetězců nějakým způsobem reagovat. Výsledky SWOT analýzy je možné prezentovat dvojitým způsobem: slovním popisem nebo prostřednictvím matice SWOT, do které se vynášejí silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti. Pro SWOT analýzu společnosti a vybraných subsystémů jejího řízení jsem zvolila formu širšího slovního popisu.

K hlavním silným stránkám společnosti Globus ČR patří zázemí stabilní mezinárodní obchodní sítě s dlouhými historickými tradicemi značky Globus. Silnou stránkou společnosti Globus ČR je velká šíře sortimentu a služeb, které nabízí svým zákazníkům. Silnou stránkou společnosti je také garance čerstvosti u potravinářského zboží a kvality veškerého nabízeného zboží. Další silnou stránkou společnosti je poměrně jednoduchý podnikatelský koncept, podle kterého cena a kvalita zboží má odpovídat finančním možnostem jednotlivých cílových skupin zákazníků. To nachází svůj výraz v další silné stránce: stabilním okruhu zákazníků s relativně stabilními nákupními zvyklostmi a jasně deklarovaných pravidlech vztahu k zákazníkům. Z hlediska problému, který je v práci řešen, je silnou stránkou společnosti stabilní systém vnitřního řízení s jasnými a srozumitelnými pravidly vztahu k zaměstnancům, jejich motivace, řízení pracovního výkonu odměňování a také jasně deklarovanými hodnotami firemní kultury. Silnou stránkou společnosti je její postupný přechod k plnému využití potenciálu demokratického a participativního stylu řízení s využitím principu vyšší profesionální kompetence zaměstnanců v řešení problémů.

V širším kontextu je slabou stránkou společnosti její menší konkurenční síla mezi TOP 10 největšími maloobchodními řetězci v ČR. Slabou stránkou společnosti je pomalá reakce na proměny zákaznického chování a proměny trhu práce. V určitém slova smyslu je možné za slabou stránku společnosti považovat její zpoždění za konkurencí ve využití příležitostí, které pro prodejní a marketingové aktivity nabízí kyberprostor. Slabou stránkou společnosti jsou formalizované a konzervativní řídicí a rozhodovací procesy, ovlivněné kulturními standardy německého vlastníka. Slabou stránkou je i to, že v systémech řízení rozebíraných oblastí společnost zatím nedostatečně využívá potenciál výzkumů zaměstnaneckého chování a jejich spokojenosti s pracovními a sociálními podmínkami a systémem odměňování, včetně absence zpracovaných motivačních profilů a motivačních kotev pro klíčové skupiny zaměstnanců. Slabou stránkou jsou v porovnání s konkurencí velmi zdlouhavé cykly implementace interních inovačních projektů v systému řízení a jeho dílčích subsystémech. Slabou stránkou společnosti je ve vybraných oblastech subsystému řízení pracovního výkonu, odměňování a motivace zaměstnanců, prezentace a poskytování zaměstnaneckých benefitů nepříliš šťastně zvolená interní komunikace. Obecněji je možné za slabou stránku systému řízení ve společnosti považovat spoléhání se na předpoklad neustálého růstu hospodářských výsledků společnosti.

Velkou příležitostí pro další rozvoj společnosti je dosud ne zcela využívaný potenciál, který pro realizaci cílů business strategie a komunikace se zákazníky, dodavateli, zaměstnanci a uchazeči o zaměstnání nabízí internet, sociální a profesní sítě a také moderní komunikační a informační technologie a jejich mobilní aplikace. Odvozenou příležitostí je pak modifikace vlastního obchodního formátu pro udržení pozice na trhu a zvýšení konkurenční výhody. Příležitostí je i inovace současného systému stabilizace, hodnocení, odměňování a motivace zaměstnanců a rozšíření palety poskytovaných zaměstnaneckých výhod tak, aby systém zaměstnaneckých výhod byl s přihlédnutím ke zdrojovým možnostem společnosti více konkurenceschopný v porovnání s prvním třemi hráči v segmentu trhu. Příležitostí, resp. impulsem, který přichází z vnějšího konkurenčního prostředí, je změna dosud praktikovaného modelu řízení lidských zdrojů na modernější model, odpovídající trendům vývoje oboru a umožňující dosáhnout vyšší efektivity interních rozhodovacích a řídicích procesů a v konečném efektu i plnění cílů business strategie společnosti.

Hlavní hrozbou je rostoucí konkurenční síla jiných obchodních řetězců, a hlavně rostoucí konkurenční síla obchodních sítí s českým kapitálem. Hrozbou je i převažující orientace na stabilní okruh zákazníků a nedocnění významu zákaznického potenciálu generací XY a Z. Hrozbou je zakonzervovaný systém strategického, taktického a operativního řízení a spoléhání se na automatický růst hospodářských výsledků. Hrozbou je i absence systematického zkoumání motivačních kotev, motivačního profilu, spokojenosti zaměstnanců s pracovními a sociálními podmínkami a systémem hodnocení a odměňování. Problematickou je i absence propracovaného modelu stabilizace klíčových profesních skupin zaměstnanců v podmínkách přehřátého trhu práce a konkurence na něm, kdy je stále obtížnější najít zaměstnance motivované k práci v hypermarketech. V určitém slova smyslu je možné za hrozbu považovat i zdlouhavé cykly posuzování a realizace inovačních projektů ve společnosti.

Slovní popis silných a slabých stránek rozebíraného subsystému řízení ve společnosti, příležitostí a hrozeb je možné zjednodušeně shrnout do matice SWOT (tabulka 4). V ní jsou shrnuty hlavní faktory, které mají ovlivňují ve vnitřním a vlivu vnějšího prostředí současnou i budoucí podobu vybraného subsystému

Tabulka 4 Matice SWOT

| Silné stránky | Slabé stránky |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - stabilní systém vnitřního řízení s jasnými a srozumitelnými pravidly vztahu k zaměstnancům, jejich motivace, řízení pracovního výkonu odměňování; - jasně deklarované hodnoty firemní kultury; - postupný přechod k participativnímu stylu řízení; | <ul style="list-style-type: none"> - formalizované a zakonzervované řídicí a rozhodovací procesy, ovlivněné kulturními standardy německého vlastníka; - společnost zatím nedostatečně využívá potenciál výzkumů zaměstnaneckého chování a jejich spokojenosti s pracovními a sociálními podmínkami a systémem odměňování; - absence zpracovaných motivačních profilů a motivačních kotev pro klíčové skupiny zaměstnanců; - v porovnání s konkurencí zdlouhavé cykly implementace interních inovačních projektů v systému řízení a jeho dílčích subsystémech; - spoléhání se na předpoklad neustálého růstu hospodářských výsledků společnosti. |
| Příležitosti | Hrozby (pro subsystém z vnitřního i vnějšího prostředí) |
| <ul style="list-style-type: none"> - inovace současného systému stabilizace, hodnocení, odměňování a motivace zaměstnanců; - rozšíření palety poskytovaných zaměstnaneckých výhod tak, aby více konkurenceschopný v porovnání s prvními třemi hráči v segmentu trhu; - změna dosud praktikovaného modelu řízení lidských zdrojů na modernější model HR Business Partnerství | <ul style="list-style-type: none"> - zakonzervovaný systém strategického, taktického a operativního řízení; - absence systematického zkoumání motivačních kotev, motivačního profilu, spokojenosti zaměstnanců s pracovními a sociálními podmínkami a systémem hodnocení a odměňování; - absence propracovaného modelu stabilizace klíčových profesních skupin zaměstnanců v podmínkách přehřátého trhu práce a konkurence na něm, - cykly posuzování a realizace inovačních projektů ve společnosti. |

Zdroj: Vlastní zpracování.

Na základě výše uvedených analýz navrhuji tři níže uvedené organizační inovace formou akčních hypotéz v souladu s metodologií akčního výzkumu. Níže uvedené hypotézy se po eventuální akceptaci vrcholovým vedením společnosti Globus a jejími vlastníky mohou stát základem pro vypracování projektů změny metodou logického rámce.

První akční hypotéza: Změna praktikovaného modelu ŘLZ

Cíl/Záměr: Implementace modelu HR business partnerství

Akce/Intervence: Leitmotivem tohoto moderního modelu systému řízení lidských zdrojů je orientace na komplexní řízení, rozvoj a komplexní kvalitu lidských zdrojů společnosti jako hlavního faktoru realizace cílů business strategie, inovací a vyšší konkurenceschopnosti společnosti Globus ČR. Celý systém řízení lidských zdrojů, resp. personální úsek a jeho zaměstnanci by se podle tohoto modelu měli stát interními strategickými partnery manažerů a zaměstnanců, zprostředkovateli změny a inovací, odbornými konzultanty a zastánci zaměstnanců.

Diskuze: Problémem přijetí takového projektového návrhu může být to, že v rámci řídicí hierarchie společnosti pravděpodobně tento model není znám a ani nejsou známy zkušenosti a přínosy jeho fungování v jiných organizacích.

Druhá akční hypotéza: Periodické monitorování postojů a názorů zaměstnanců

Cíl/Záměr: Získání věcných podkladů pro periodické menší změny systému řízení společnosti.

Akce/Intervence: Smysl druhé navrhované organizační inovace spočívá v zavedení systematického zkoumání postojů a názorů zaměstnanců, které by mělo být pravidelně opakováno ve dvou až tříletých intervalech. Tematické okruhy výzkumů by mohly být zaměřeny na:

- Motivační kotvy a motivační profil klíčových skupin zaměstnanců;
- Spokojenost zaměstnanců s pracovními a sociálními podmínkami a se systémem hodnocení a odměňování pracovního výkonu;
- Efektivnost poskytování zaměstnaneckých benefitů, spokojenost zaměstnanců s nimi a získání informací o tom, které zaměstnanecké benefity jsou atraktivní a které jsou pro zaměstnance neatraktivní;

- Znalost a míru sdílení hodnot firemní kultury a základních hodnot a pravidel systému hodnocení zaměstnanců;
- Faktory fluktuace a stabilizace zaměstnanců společnosti Globus ČR;
- Komplexní personální audit společnosti.

Diskuze: Management společnosti prostřednictvím těchto výzkumů získá informace, které jsou potřebné pro rozhodování o změnách vybraných subsystémů řízení. Rozhodování o změnách bude efektivnější tím, že se bude opírat o hlubokou znalost situace a reálnou znalost očekávání zaměstnanců. Pro realizaci této hypotézy společnost nedisponuje dostatečnými odbornými výzkumnými kapacitami, proto bude účelné její realizaci zadat externímu poradenskému subjektu, který má s podobnými výzkumy dostatek zkušeností a je schopen se prokázat patřičnými referencemi. Problémem je ale značná finanční náročnost takových výzkumů; vlastní realizace může narazit na nedostatek finančních zdrojů.

Třetí akční hypotéza: Přehodnocení dosud používané palety zaměstnaneckých benefitů.

Cíl/ záměr: vytvořit novou paletu zaměstnaneckých benefitů, která bude odpovídat očekáváním zaměstnanců, finančním možnostem společnosti a bude konkurenceschopná s benefity jiných konkurenčních subjektů.

Akce/ intervence: Akční hypotéza je orientována na přehodnocení a rozšíření palety poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. Inspirativní by mohla být analýza palet zaměstnaneckých benefitů u jiných konkurenčních subjektů. Inovace palety poskytovaných benefitů by odděleně sledovala skupinu motivačních a skupinu stabilizačních benefitů. Ze zaměstnaneckých benefitů, nabízených v jiných společnostech, jsou inspirativní následující benefity s velkým motivačním a stabilizačním efektem:

- Sickdays;
- Podíl na zisku společnosti;
- Občerstvení na pracovišti;
- Příspěvek na odvykání kouření nebo snižování nadváhy;
- Volno při narození dítěte nad rámec zákonem stanovené doby;
- Příspěvek na školku a zájmové vzdělávání dětí;
- Podpora při pořádání kulturních a sportovních akcí;

- Placené volno v řádu několika dnů, ve kterých zaměstnanec vykonává dobročinné aktivity;
- Bezplatná poradenská psychologická a právní linka pro zaměstnance při řešení složitých pracovních a životních situací;
- Příspěvek na pojištění domácích mazlíčků.

Diskuze: realizace tohoto záměru má určité spíše psychologické omezení v ochotě a odvaze managementu přijmout a nabídnout zaměstnancům benefity, které nejsou příliš tradiční. Limitujícím faktorem jsou zdroje, potřebné na zavedení takových benefitů a to, zda jsou i netradiční benefity daňově zvýhodněné nebo nezvýhodněné.

Jako u každého jiného návrhu na změnu se ale dá předpokládat, že jejich realizace bude záviset na celé řadě faktorů změny, které jsou uvedeny v tabulce 5.

Tabulka 5 Faktory změny

| Faktory podporující změnu | Faktory brzdící změnu |
|---|---|
| Změna přístupu managementu k zaměstnancům společnosti | Neochota managementu změnit dosavadní řídicí a rozhodovací stereotypy |
| Změna motivační strategie | Registrování problémů a odkládání jejich řešení |
| Změna interní komunikační strategie | Malá odvaha či neochota se pustit do komplexní analýzy příčin existujících problémů |
| Rozšíření participace zaměstnanců na připravovaných změnách | Možnost vzniku konfliktu zájmů managementu a zaměstnanců |
| Ochota zaměstnanců podílet se na změnách | Jednosměrná komunikace shora dolů od managementu k zaměstnancům |
| Proaktivní přístup managementu k řešení problémům a zavádění změn a inovací | Nepružnost v řešení problémů; prvky direktivního stylu řízení |

Zdroj: Vlastní zpracování.

U navrhovaných projektových akčních hypotéz se nedá odhadnout ani kvantifikovat přínos ke zvýšení efektivnosti řídicích procesů, zvýšení výkonnosti zaměstnanců a vyšší míře jejich loajality vůči společnosti, protože efekty změn těchto tzv. měkkých prvků řízení se projeví až s určitým časovým odstupem v proměnách chování zaměstnanců.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala problematikou systémů řízení vybraných oblastí ve společnosti Globus ČR. Zvolenými oblastmi byl systém řízení motivace zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, odměňování zaměstnanců, stabilizace zaměstnanců a poskytování zaměstnaneckých benefitů. Vycházela jsem při jejich volbě z předpokladu, že tyto funkční oblasti mají rozhodující vliv na výkonnost společnosti, jejích provozních jednotek (hypermarketů) a konkurenceschopnost společnosti v porovnání s ostatními maloobchodními řetězci v České republice.

Společnost Globus byla z mezinárodních obchodních sítí první, která v devadesátých letech vstoupila na český trh. V té době byla přirozeně vedoucí společností v segmentu trhu. S tím, jak postupně do segmentu trhu vstupovaly další konkurenční subjekty, se její vedoucí postavení pomalu měnilo a v dnešní době mezi desítkou největších hráčů na trhu zaujímá sedmou až osmou příčku. Dát odpověď na otázku, proč se tak stalo, přesahuje rámec bakalářské práce a mohl by to být námět na samostatnou studii. Je ale možné vyslovit domněnku, že jedním z faktorů změny postavení společnosti na trhu může být i praktikovaný podnikatelský model a systém řízení. V něm se na strategické úrovni společnosti střetává německý model podnikové kultury, opatrné vůči změnám s českými kulturními podnikovými standardy, pro které je v měnícím se prostředí charakteristická flexibilita a improvizace v reakci na měnící se podnikatelské prostředí.

Dospěla jsem k závěru, že systémy řízení vybraných oblastí vykazují znaky, podle kterých společnost Globus poněkud za konkurencí zaostává a že její stabilita může být považována současně za silnou i slabou stránku. Stabilní a zavedené systémy řízení a formalizované rozhodovací procesy nemohou flexibilně a v krátkých časových intervalech reagovat na změny vnitřního a vnějšího prostředí. Proto jsem se také ve své práci zaměřila na identifikaci problémových míst v systému řízení společnosti a na návrh změn, tzn. organizační inovace vybraných oblastí řízení.

Bakalářská práce neměla ambici přinést komplexní projektový návrh změny systému řízení ve společnosti. Navrhované hypotézy změny/akční hypotézy jsou spíše

námětem pro vrcholový management společnosti, eventuálně využitelný napříč její organizační strukturou.

Seznam použitých zdrojů

- CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7. s.184-185.
- DĚDINA, J. a J. ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: GradaPublishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vydání. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
- KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 209 s. ISBN ISBN 80-7261-116-X.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: GradaPublishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- NOVÝ, I. a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-298-7
- Organizační architektura*. ManagementMania. 2011 [online]. [cit.2018-12-07]. Dostupné z: <http://managementmania.com/organizacni-architektura>
- REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. Sociologie. ISBN 978-80-247-3006-6.
- ŘIHÁČEK, T. a kol. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6382-2.
- SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R. a KAŠPAROVÁ, E. *Základy sociologického výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4
- ŠVAŘÍČEK, R. a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.
- URBAN, J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Praha : Management press, 2004. ISBN 807261-105-4.
- URBAN, J. *Organizační změny – příčiny, cíle a řízení*. 2007. [online][cit.2018-12-07]. Dostupný z: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d2479v3245-organizacni-zmeny-priciny-cile-a-rizeni/?search_query=\\$index=480](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d2479v3245-organizacni-zmeny-priciny-cile-a-rizeni/?search_query=$index=480)
- URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2.
- VÁCHAL, J. a kol. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VEBER, J. *Management Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

VEBER, J. a kol. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

Globus ČR. *Výroční zpráva společnosti za účetní období 2017/2018*. [online] [cit.2019-03-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=56065596&subjektId=715346&spis=14685>

Globus. *V co věříme*. 2019. [online]. [cit.2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.globus.cz/o-globusu/kariera/jaci-jsme-a-v-co-verime.html>

Historie Globusu. 2019. [online] [cit.2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.globus.cz/o-globusu/historie-a-soucasnost.html>

Vysoká škola: **Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut - Ambis, a.s.**

Oborová katedra: **Ekonomie a managementu**

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Student: **Milada Stáňová**

Vedoucí práce: **doc. Ing. Josef Palán, CSc.**

Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**

Téma práce: **Systémy řízení včetně projektové studie**

Cíl práce: **Navrhnout změny systému řízení vybrané divize společnosti Globus a.s.**

Metoda: **Systémová analýza a syntéza, SWOT analýza.**

Rozsah práce: **min. 40 stran**

Struktura práce: **Úvod
Literární rešerše
Metodika zpracování
Projektová studie
Závěr**

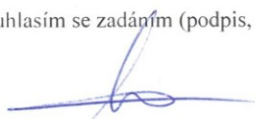
Základní prameny a odborná literatura:


FOTR, J., SOUČEK, I. Tvorba a řízení portfolia projektů. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5275-4.

HUČKA, M. a kol. Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století. Praha: C.H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-198-7.

VÁCHAL, J. a kol. Podnikové řízení. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

Souhlasím se zadáním (podpis, datum):


Milada Stáňová
.....
Student


doc. Ing. Josef Palán, CSc.
.....
Vedoucí práce


doc. Ing. Josef Palán, CSc.
.....
Garant oboru

V Praze dne: 30. dubna 2018