

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Motivace a odměňování zaměstnanců ve vybraném  
podniku**

**Barbora Jägermanová**

© 2021 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Barbora Jägermanová

Hospodářská politika a správa  
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Motivace a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku**

Název anglicky

**Motivation and Reward System of Employees in a Selected Company**

---

### Cíle práce

Cílem práce je v teoretické rovině vymezit problematiku pracovní motivace a odměňování. Cílem praktické části práce je charakterizovat a zhodnotit pracovní motivaci zaměstnanců včetně jejich odměňování ve vybraném subjektu a navrhnout případné zlepšující změny ve zkoumané oblasti.

### Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části, teoretická a praktická. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

## Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

## Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, motivace, stimulace, odměňování, pracovník

---

## Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků : co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

---

## Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Kateřina Kuralová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2021

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Motivace a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 3. 2021

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Kateřině Kuralové, Ph.D. za její činnost při vedení práce, její návrhy a připomínky.

# Motivace a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku

## Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá tématem „Motivace a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku. Práce se skládá ze dvou částí, a to teoretické a praktické. Teoretická část se věnuje vysvětlení základních pojmů jako jsou motivace, motivační faktory, odměňování, systém odměňování anebo odměny jako takové. Všechny zmíněné poznatky jsou získané z odborné literatury shodné vybranému tématu. Praktická část v první řadě popisuje vznik a organizační strukturu vybraného podniku. Následné představení zavedeného způsobu motivace a odměňování a na základě toho vytvořené dotazníkové šetření ke zjištění spokojenosti zaměstnanců vybraného podniku. Dotazníkové šetření zaměřené na motivaci a odměňování ve vybrané společnosti rozdělené do dvou skupin. První dotazník je určen pro všechny pracující zaměstnance a druhý dotazník je určen pro manažery, kteří mají vliv na motivaci a odměňování svých zaměstnanců. Na závěr jsou obě skupiny porovnány a jsou doporučena případná opatření ke zlepšení současné situace. Podle výsledků šetření je zpracován závěr.

**Klíčová slova:** motivace, odměňování, řízení lidských zdrojů, stimulace

# **Motivation and remuneration of employees in a selected company**

## **Abstract**

The bachelor's thesis deals with the topic "Motivation and remuneration of employees in a selected company. The work consists of two parts, theoretical and practical.

The theoretical part deals with the explanation of basic concepts such as motivation, motivational factors, remuneration, the system of remuneration as such. All the mentioned knowledge is obtained from professional literature identical to the selected topic. The practical part primarily describes the origin and organizational structure of the selected company. Company introduction of the established method of motivation and remuneration and a questionnaire survey was executed based on this to determine the satisfaction of employees of the selected company. Questionnaire survey focused on motivation and remuneration in a selected company has been divided into two groups. The first questionnaire one is intended for all working employees and the second questionnaire is intended for managers who influence the motivation and remuneration of their employees. Finally, the two groups are compared and possible measures to improve the current situation are recommended. According to the results of the survey, a conclusion is drawn.

**Keywords:** motivation, remuneration, human resource management, stimulation

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika .....	11
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Pojem motivace.....	14
3.1.1 Teorie motivace .....	14
3.1.2 Motivace a stimulace .....	14
3.1.3 Motivační faktory .....	15
3.2 Strategie odměňování.....	18
3.2.1 Odměňování zaměstnanců .....	18
3.3 Mzdové formy.....	23
3.3.1 Dodatkové mzdové formy .....	24
3.3.2 Zaměstnanecké výhody.....	25
<b>4 Vlastní práce.....</b>	<b>27</b>
4.1 Charakteristika zvoleného subjektu .....	27
4.1.1 Společnost X na českém trhu.....	27
4.1.2 Organizační struktura společnosti.....	27
4.2 Charakteristiku pracovní motivace a stimulace zaměstnanců.....	30
4.3 Charakteristiku systému odměňování .....	31
4.3.1 Zaměstnanecké benefity .....	32
4.4 Výsledky rozhovoru .....	33
4.5 Výsledky prvního dotazníkového šetření.....	34
4.5.1 Identifikační údaje o respondentech .....	34
4.5.2 Oblast odměňování .....	39
4.6 Výsledky druhého dotazníkového šetření .....	42
4.6.1 Identifikační údaje .....	42
4.6.2 Oblast motivace a stimulace .....	44
4.6.3 Oblast odměňování .....	46
<b>5 Výsledky a diskuze .....</b>	<b>49</b>
<b>6 Závěr.....</b>	<b>51</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>52</b>
7.1 Literární zdroje.....	52
7.2 Internetové zdroje.....	53



7.3 Jiné zdroje .....	53
<b>8 Přílohy .....</b>	<b>54</b>
Příloha č. 1 - Dotazník pro partnery .....	55
Příloha č. 2 - Dotazník pro manažery.....	57
Příloha č. 3 - Rozhovor se store managerem.....	59

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Schématické znázornění procesu motivace založeného na uspokojování potřeb .....	14
Obrázek 2 - Teorie motivace podle Maslowa .....	16
Obrázek 3 - Systém odměňování .....	20
Obrázek 4 - Složky celkové odměny .....	21
Obrázek 5 - Model celkové odměny .....	22
Obrázek 6 Organizační struktura společnosti .....	28
Obrázek 7 – Struktura pozic .....	30
Obrázek 8 - Věk respondentů .....	34
Obrázek 9 - Pohlaví respondentů.....	34
Obrázek 10 – Momentální stav respondentů .....	35
Obrázek 11 – Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....	35
Obrázek 12 - Počet let respondentů ve společnosti .....	36
Obrázek 13 - Pozice respondentů ve vybrané společnosti.....	37
Obrázek 14 - Spokojenost respondentů se zaměstnáním.....	37
Obrázek 15 - Motivovanost respondentů.....	38
Obrázek 16 – Ztotožnění respondentů s hodnotami vybrané společnosti .....	39
Obrázek 17 - Adekvátnost finančního ohodnocení respondentů .....	39
Obrázek 18 – Spokojenost partnerů se zaměstnaneckými benefity.....	40
Obrázek 19 - Dostatečná informovanost partnerů o benefitech.....	41
Obrázek 20 – Benefity, které by partneři ocenili.....	41
Obrázek 21 – Pohlaví respondentů .....	42
Obrázek 22 – Věk respondentů.....	42
Obrázek 23 – Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....	43
Obrázek 24 – Počet let respondentů ve vybraném podniku.....	43
Obrázek 25 – Spokojenost respondentů se zaměstnáním .....	44
Obrázek 26 – Zda si myslí, že jsou spokojeni respondenti.....	44
Obrázek 27 – Jak se motivují respondenti .....	45
Obrázek 28 – Spokojenost se zaměstnaneckými benefity .....	46
Obrázek 29 – Benefity, které by respondenti ocenili.....	47
Obrázek 30 – Spokojenost se systémem odměňování svých partnerů .....	47
Obrázek 31 – Rozhodující faktory pro navýšení mzdy .....	48

# 1 Úvod

V dnešní době je pro organizace čím dál těžší si udržet své postavení na trhu. Důležité je, aby společnost dokázala obstát tvrdé konkurenci, to ovlivňuje spoustu faktorů, jako je dobrý marketing, znalost moderních technologií a jejich využití v praxi, efektivní a hodnotný způsob řízení a dobrá orientace v prostředí.

Jedna z klíčových podmínek, dobře fungující společnosti na trhu a získání stálých zákazníků, je mít kvalitní tým vzdělaných pracovníků na veškerých vybraných pozicích. Důležitým předpokladem k tomu je vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Dobře fungující společnost by měla mít dobře nastavený motivační systém, který přinese spokojenost nejenom pracovníkům, ale i společnosti jako celku. Motivovaný zaměstnanec je schopný plnit úkoly svědomitě a nadšeně, což vede k efektivním výkonům společnosti, narozdíl od zaměstnance, který motivován není. Motivace je čím dál více považována za důležitou, protože říká, jak můžeme ovlivnit pracovníky k tomu, aby dělali to, co se po nich vyžaduje. Motivace je dlouhodobá záležitost, která vyžaduje veškerou pozornost vedení společnosti. V dnešní době je několik motivačních teorií. Každá vybraná teorie není vhodná pro každou společnost, proto má každý možnost výběru vhodné motivace.

Vhodně navržený a uplatňovaný systém odměňování, jako je systém založený na peněžních i nepeněžních odměnách, může podpořit zlepšování, utváření a iniciativy zaměstnanců, zatímco špatně zvolený a v praxi používaný systém může iniciativu zaměstnanců omezovat (Armstrong, 2017).

Na základě dobře zvolené motivace dochází k dobře fungující společnosti a tím k odměňování pracovníků za vykonanou práci. Odměňování patří k nejsložitějším, ale zároveň k nejdůležitějším personálním nástrojům. Každá společnost si nastavuje podle potřeb a vlastností vhodně zvolené formy a nástroje odměňování. Funkcí odměňování je udržení, získání spolehlivých a výkonných pracovníků.

Společnost bude fungovat jen za předpokladu rovnováhy motivace a odměňování, tím bude docházet prosperity společnosti a konkurenceschopnosti na trhu.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem práce je v teoretické rovině vymezit problematiku pracovní motivace a odměňování ve vybrané společnosti X. Dílčím cílem je zpracování literární rešerše pro pochopení daného tématu. Vymezení základních pojmů jako je motivace a odměňování a vytvořit odborný základ ke kvantitativnímu a kvalitativnímu výzkumu ve vybrané společnosti. Na základě provedeného výzkumu zhodnotit zavedený systém motivace a odměňování. V případě zjištěných nedostatků navrhnout změny ve zkoumané oblasti.

### **2.2 Metodika**

Bakalářská práce je složena z teoretické a praktické části. Teoretická část je zpracována na základě studia vybraných dokumentů. Praktická část bude vypracována na základě kvantitativního a kvalitativního výzkumu.

Práce bude vytvořena v níže uvedených krocích pomocí odborných metod.

#### **1. Formulace cíle a metodiky práce.**

V tomto oddíle bude úkolem stanovit hlavní a dílčí cíl. Následně popsat jednotlivé kroky, jak bude práce vypracována.

#### **2. Syntéza výchozí znalostní báze.**

Teoretická východiska budou vypracována pomocí metody analýzy dokumentů, vztahující se k problematice motivace a systému odměňování. Pomocí analýzy dokumentů, která je složena z metodických postupů, a které mají za úkol získat data pomocí dokumentárních zdrojů se záměrem vyřešení určitých výzkumných problémů (Surynek, 2001).

Teoretická část bude rozdělena do podkapitol, které se zabývají charakteristikou a vysvětlením výrazů daného tématu. Pomocí analýzy dokumentů budou získány podklady, které jsou přístupné veřejnosti.

#### **3. Charakteristika zvoleného subjektu.**

V této části budou zmíněny základní informace o vybrané společnosti, kde bude prováděn výzkum. K dosažení výsledků budou použity interní materiály společnosti.

#### **4. Realizace kvantitativního a kvalitativního výzkumu.**

Pro kvantitativní výzkum bude použito dotazníkové šetření. Dotazník je strukturovaný nástroj ke sběru dat, který se řadí k výzkumu kvantitativnímu. Dotazováním osob získáváme informace, myšlenky, znalosti, zkušenosti a postoje. Cílem dotazníku je získání dat spojených s daným výzkumem. (Švaříček & Šed'ová, 2014), (Hendl, 2016) Dotazník je vytvořen z předem připravených otázek. (Chráška, 2016) Obsah dotazníku je tvořen názvem vybraného tématu, pokyny k vyplňování daných otázek a následné poděkování za ochotu a čas věnovaný dotazníku.

##### **Dotazníkové šetření**

V praktické části budou použita dvě dotazníková šetření. Dotazníky budou vytvořeny elektronicky v aplikaci *Survio.com*. První dotazník bude vytvořen pro všechny partnery a bude obsahovat třináct otázek, které budou zaměřené na motivaci zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, benefity a spokojenost zaměstnanců. Otázky budou složeny z uzavřených otázek a také otázek, kde bude možnost označit více odpovědí. V případě prvního dotazníku bylo osloveno 156 respondentů, z čehož odpovědělo 105 respondentů. Průměrný čas, který partneři strávili nad dotazníkem byly 3 minuty.

Na stejný princip bude vytvořen druhý dotazník, jenž bude určen pro manažery a některé otázky budou jiného typu. Dotazník obsahuje deset otázek, taktéž otázky uzavřené, otázky s možností více odpovědí a také prostor na vyjádření svého názoru. Následně oba dotazníky budou odeslány přes pracovní email mezi partnery. U druhého dotazníku bylo osloveno 37 respondentů a dotazník byl vyplněn od 21 respondentů a jejich čas vyplňování byl v průměru 2 minuty.

Vyhodnocení obou dotazníkových šetření a jejich výsledky byly znázorněny v programu Microsoft Office Excel a zobrazeny formou výsečových grafů.

##### **Polostrukturovaný rozhovor**

Pomocí kvalitativního výzkumu bude proveden polostrukturovaný rozhovor. Polostrukturovaný rozhovor se řadí mezi metody výzkumu kvalitativního. Je to rozhovor vedený na základě předem připravených otázek, které nemusí být přesně dodrženy. Vybraná metoda je mnohdy využita z důvodu eventuálních změn či posloupnosti otázek (Reichel, 2009). Polostrukturovaný rozhovor umožní více pochopit filozofii vybrané organizace.

Rozhovor proběhl v únoru 2021 s panem Lukášem Potočárem, store manager vybrané společnosti X. Dotazované otázky byly předem připravené, během rozhovoru upravené a byly zaměřené na motivaci, odměňování a spokojenost zaměstnanců.

## 3 Teoretická východiska

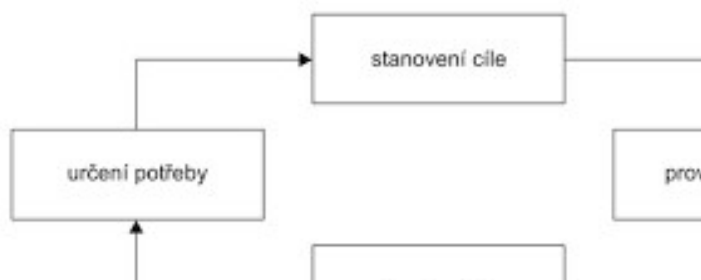
### 3.1 Pojem motivace

Motivace vyjadřuje směr a sílu chování lidí, které ovlivňují faktory k jejich chování. Motivovaní lidé očekávají, jejich jednání povede k výsledku jako je hodnotná odměna, která uspokojí její potřeby (Plamínek, 2015; Armstrong, 2017).

#### 3.1.1 Teorie motivace

Teorie motivace vysvětluje, jaké faktory ovlivňují cílově orientované chování, a proto její uplatnění v řízení lidských zdrojů souvisí se zvyšováním lidské angažovanosti. V praxi se jedná o to, že lidé jsou oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování co nejvyšších výkonů (Armstrong, 2017).

Obrázek 1 - Schématické znázornění procesu motivace založeného na uspokojování potřeb



Zdroj: Armstrong, 2017

#### 3.1.2 Motivace a stimulance

Pojem motivace a stimulance nelze spojovat jako jednotný pojem. Ačkoliv jsou spolu provázané, každý pojem má jiný význam. Ke kladnému vztahu k jednotlivým úkolům a úlohám dochází především ze dvou důvodů. Jeden z důvodů je vidina zisku zvenčí přicházejících hodnot. Finanční odměna může být označena jako zisk. Jako druhý důvod je uskutečnění úlohy v příčinné souvislosti s vnitřním vyladěním člověka. Úkol je plněn stimuly, což jsou vnější podněty a motivy jsou vnitřní podněty (Urban, 2017).

Stimul je chápán jako vnější stimul působící na jednání člověka. Může motiv podpořit, vyvolat nebo naopak oslabit či utlumit. Motiv a stimuly se vzájemně ovlivňují a doplňují (Plamínek, 2015).

Pokud se podníí ochota něco provádět pomocí vnějších podnětů, tak hovoříme o stimulaci. Máme stimulaci spjatou s úspěchem, nebo stimulaci zaměřenou na neúspěch. Stimulace je přínosná. Pracovní výkon bude trvat do doby, dokud je vyplácená mzda. Člověka stimuluje kladně především to, co dokáže uspokojit jeho potřeby, a to co je pro něho důležité. V druhém případě máme vlivy, které mají charakter záporný. Jedná se o potřeby, které brání k uspokojení potřeb či životních ideálů (Urban, 2017).

Naopak pokud se jedná o motivaci, musí se nejdříve aplikovat na člověka pomocí vnitřních motivů. Je to výhodné v tom, že může ovlivňovat člověka i bez vstupu vnějších motivů, zdali je správně zaměřena na motivy člověka, ale je to nevýhodné v oblasti znalostí. Důležitá je znalost člověka, kterého je potřeba motivovat (Urban, 2017).

### **Motivace zaměstnanců**

Mezi hlavní úkoly a odpovědnosti člověka ve vedoucí pozici patří motivace pracovníků. Hlavním důvodem, proč motivovat zaměstnance je fakt, že je to výhodné pro firmu samotnou. Motivovaný zaměstnanec dosahuje vyšších výkonů, je více přátelský a ochotný k zákazníkům i ke kolegům. Nedochází k častým chybám a omylům. Podle mezinárodních průzkumů motivovaný zaměstnanec přispívá k vyšší ziskovosti firmy (Armstrong, 2017).

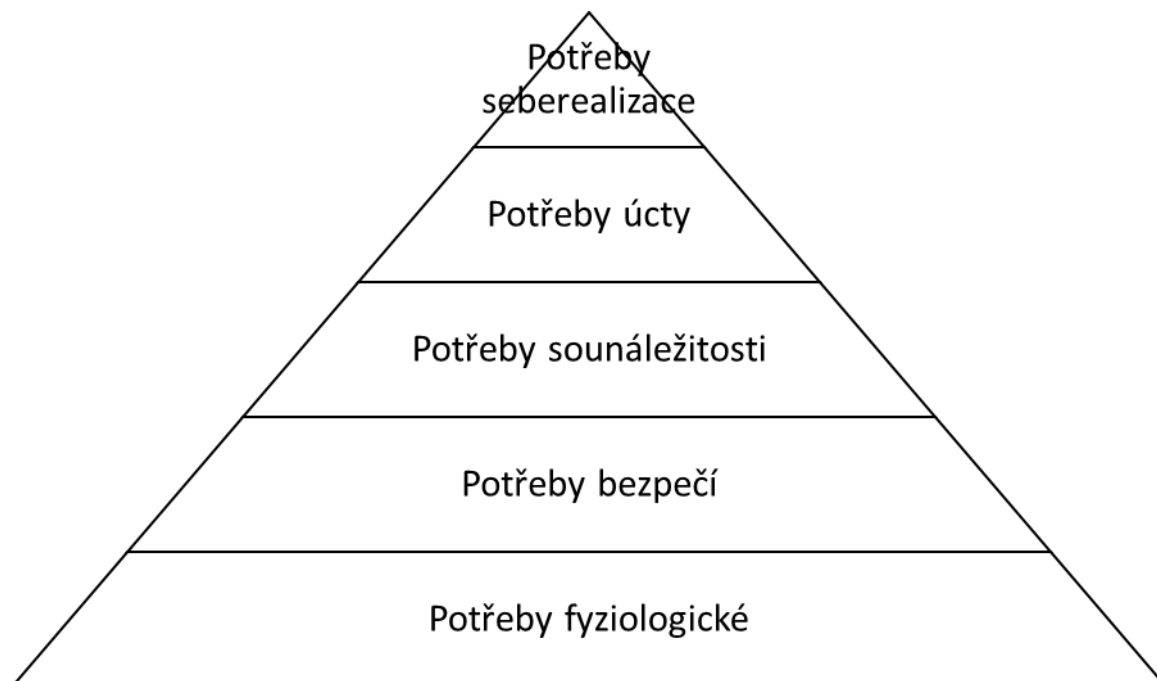
#### **3.1.3 Motivační faktory**

Při motivaci zaměstnanců je pro vedoucího důležité, aby pochopil všechny okolnosti, které motivaci ovlivňují příznivě, ale i negativně. Tyto okolnosti nazýváme motivační faktory (Urban, 2017).

Existuje velké množství motivačních faktorů, které ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu kladně, ale i záporně. Jednotným rysem motivačních faktorů je to, že uspokojují potřeby zaměstnanců, nebo jim naopak brání v jejich naplnění. Máme nespočet motivačních faktorů, které dělíme podle různých hledisek (Urban, 2017).

Autorem jednoho z nejvíce používaných modelů je americký psycholog Abraham Maslow. Jeho teorie vychází z premisy, že potřeby uspokojované prací mají hierarchickou povahu. Jsou uspokojovány postupně. Nejdříve tak uspokojeny potřeby „nižší“, aby mohly být uspokojeny vyšší (Urban, 2017).

Obrázek 2 - Teorie motivace podle Maslowa



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Urban, 2017).

### **Potřeby fyziologické**

Jedná se o potřeby, které mají nejvyšší prioritu a jsou nezbytné pro přežití. Hlavním vykonavatelem uspokojení těchto potřeb je mzda za práci (Urban, 2017).

### **Potřeby jistoty**

Jakmile jsou naplněny potřeby fyziologické, tak přichází na řadu potřeby bezpečí a jistoty. V zaměstnání do těchto potřeb patří pracovní podmínky a prostředí, ve kterém pracujeme (Urban, 2017).

### **Potřeby sociální**

Po naplnění potřeb fyziologických a potřeb jistoty jsou uspokojovány potřeby sociální mezi které patří například přátelství a společenské přijetí. K uspokojení těchto potřeb slouží příjemná atmosféra na pracovišti a sociální kontakt mezi zaměstnanci (Urban, 2017).

### **Potřeby uznání**

Každý člověk má potřebu být respektován včetně potřeby sebeúcty. Typickou lidskou potřebu být přijímán a uznáván znázorňuje úcta a uznání od ostatních. Jedinci, trpící komplexem méněcennosti nebo nízkým sebevědomím, mívají problémy v této úrovni hierarchie, často potřebují respekt od druhých, a někdy jen proto usilují o slávu, prestiž



nebo uznání. Jsou-li tyto potřeby uspokojeny, dojde k nárustu vlastního sebehodnocení či sebevědomí (Urban, 2017).

### **Potřeby seberealizace**

Poslední potřebou Maslowy pyramidy je seberealizace. Jedná se o instinkt sebenaplnění ve snaze být nejlepším, jakým člověk jen může být (Urban, 2017).

Z teorie Abrahama Maslowa vyplývá, že na pracovní motivaci působí potřeby neuspokojené, jelikož uspokojená potřeba přestává motivovat. Neplatí to však pro nejvýše umístěnou potřebu seberealizace, která narozdíl od nižších potřeb nemůže být nikdy naplněna. Díky uspokojování může seberealizace nabývat na síle (Urban, 2017).

Maslow předkládá velmi dobrý přehled motivačních faktorů, které mají vliv na pracovišti. Hierarchická povaha těchto faktorů ne vždy platí. Uspokojování nižších potřeb nemusí vést automaticky k tomu, že se pozornost pracovníků zaměří k potřebám vyšším, čehož si všiml i sám Maslow. Někteří jedinci mají sklon zůstat u potřeb nižších i nadále, zároveň některé vyšší potřeby mohou být uspokojeny i v případě, kdy potřeby nižší nejsou zcela uspokojeny (Urban, 2017).

### **Vnitřní a vnější faktory motivace**

Na rozdíl od teorie Maslowa, která se se zaměřuje na povahu potřeb, pohlíží toto rozlišení na motivaci jako na proces. K vnitřním faktorům motivace řadí ty, které souvisí s prací jako takovou. Jsou to potřeby, které lidé uspokojují již při výkonu práce. Místo toho vnější motivační faktory představují to, co za provedení své práce získávají (Bělohlávek, 2005), (Urban, 2017).

### **Vnitřní faktory motivace**

Vnitřní faktory souvisí přímo s pracovním výkonem pracovníka. Tyto potřeby si zaměstnanci plní již při samotném výkonu práce. Vnitřní motivační faktory navazují na čtvrtý a pátý stupeň Maslowovy hierarchie a jsou především čtyři. Spadá mezi ně samostatnost, kterou mohou lidé vykonávat při práci. Při výkonu práce získávají nové schopnosti. Při provádění své práce zaměstnanci získávají viditelné výsledky, které mají možnost sledovat, a její širší společenský význam či smysl. Tyto faktory samozřejmě nemusí působit na všechny zaměstnance stejně (Bělohlávek, 2005; Urban, 2017).

## **Vnější faktory**

Vnější faktory pracovníci získávají od své organizace. Zdali provedou svou práci správně a včas. Jedná se především o finanční odměny například mzdy, prémie a bonusy. Dalším vnějším faktorem může být také naděje na povýšení či zvýšení mzdy. Dále zde řadíme pochvalu a uznání, ale také se může jednat o tresty jako je kritika práce zaměstnance, snížení platu, disciplinární řízení a v krajním případě i propuštění (Urban, 2017; Bělohlávek, 2005)

## **Motivace hmotná a nehmotná**

Z Maslowova modelu a rozdělení faktorů motivace na vnitřní a vnější vyplývá, že významná část motivace se opírá na okolnostech nehmotných, mezi které patří nejen faktory vnitřní, ale i skupina faktorů vnějších. Vedoucími i organizacemi je význam nehmotných motivačních faktorů, ať už uznání, možnosti získávat nové znalosti a pochvaly, podceňován. Pro zaměstnance jsou tyto okolnosti důležité z důvodu uspokojování potřeb, které nelze uspokojit jinak než penězi. Příkladem je seberealizace, kdy zaměstnanec uplatňuje své schopnosti k prosazení se ve svém oboru (Urban, 2017).

K uspokojení nejrůznějších potřeb patří samozřejmě peníze, které se řadí mezi hmotné faktory. V případě zvyšování mezd zaměstnanců, klesá účinek motivace. Možnost dalšího zvýšení hmotných faktorů, není dostatečně motivující (Urban, 2017).

## **3.2 Strategie odměňování**

Strategie odměňování definuje, nad čím organizace zamýšlí v příštích letech v oblasti odměňování. To vede ke tvorbě systému odměňování, který je složen ze vzájemně souvisejících procesů a postupů, které mají za cíl, aby se odměňování řídilo ve prospěch organizace a lidí, kteří v organizaci pracují (Kocianová, 2010).

Strategie odměňování je základ pro navrhování a uplatňování určitého systému. Záměrem je dosažení tří hlavních cílů: výkonnosti, konkurenceschopnosti a spravedlnosti (Armstrong, 2017).

### **3.2.1 Odměňování zaměstnanců**

Odměňování zaměstnanců je v organizaci velmi diskutabilní záležitostí. Každá další změna v odměňování je vnímána s nedůvěrou a ostražitostí. Při nastavení špatně zvoleného systému organizace může negativně ovlivňovat finanční stabilitu a produktivitu firmy.

Při práci se zaměstnanci vyskytují nesnáze s motivací, s náborem zaměstnanců i se stabilizací organizace. Opětovaně dochází k nespravedlivému a netransparentnímu odměňování, k diskriminaci nebo nedocení některých vybraných profesí. Díky hodnocení zaměstnanců dojde ke zvýšení transparentnosti a objektivizaci odměňování. Tento systém je schopen rozdělit zaměstnance na výkonné a nevýkonné, kompetentní a nekompetentní (Armstrong, 2017).

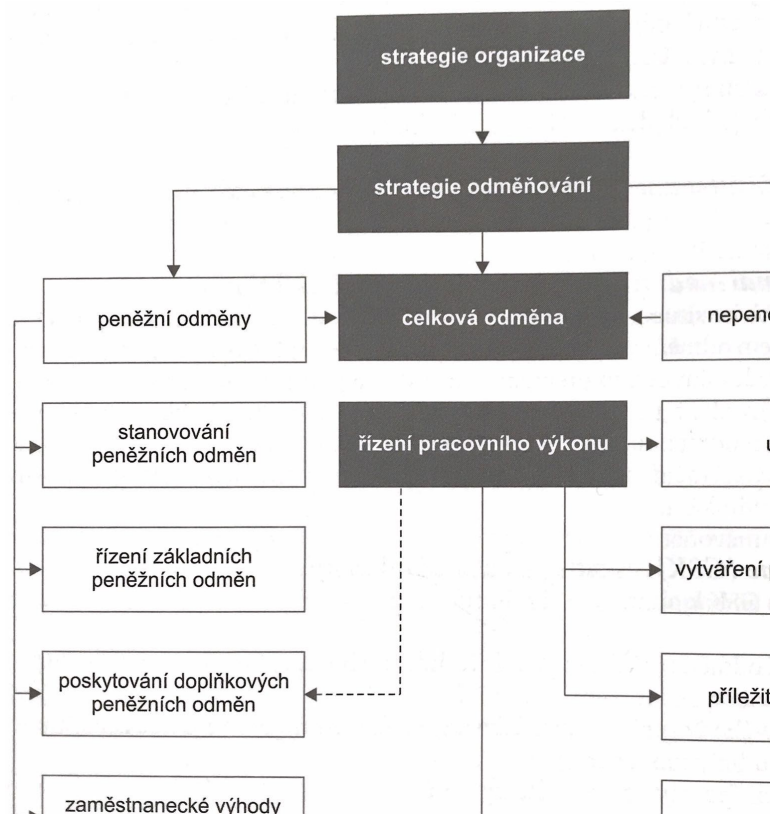
Odměňování pracovníků je v kompetenci personalistů v součinnosti s manažery organizace. Odměňování pomáhá při řízení lidí především při vlivu na jejich pracovní výkon, chování a motivaci (Armstrong, 2017).

Současné odměňování lidských zdrojů není pouze ve formě mzdy nebo platu, ale jsou to i další peněžní odměny, které organizace nabízí pracovníkům za vykonanou práci. Nynější odměňování zahrnuje formální uznání, povýšení, zaměstnanecké výhody, ty jsou většinou nepeněžní. Odměny jako takové mohou být věci, které nejsou zcela obvyklé (Armstrong, 2017).

### **Systém odměňování**

Strategické odměňování vede k vytvoření určitého systému odměňování. Takový systém se skládá ze vzájemně souvisejících procesů a postupů odměňování. Cílem je zajištění, aby se odměňování řídilo ve prospěch organizace a lidí, kteří spadají pod organizaci. Hlavními složkami odměňování jsou peněžní a nepeněžní odměny, které se skládají a záměrně vytváří systém celkových odměn. Klíčovou roli v podpoře nepeněžního odměňování představuje řízení pracovního výkonu, který umožňuje zajistit podklady pro rozhodování o peněžních i nepeněžních odměnách podle přínosu či výkonu. Veškeré tyto složky se doplňují za účelem ovlivňování pracovního výkonu (Armstrong, 2017).

Obrázek 3 - Systém odměňování



Zdroj: Armstrong, 2015

### Peněžní odměny

Peněžní odměny ve formě mzdy nebo platu také zahrnují jednak odměny založené na pracích a jednak odměny založené na lidech, které se vztahují k pracovníkům organizace. Obsahují taktéž zaměstnanecké výhody a penze, stejně jako systémy peněžního uznání za práci a dosažené úspěchy pracovníka (Urban, 2017).

### Nepeněžní odměny

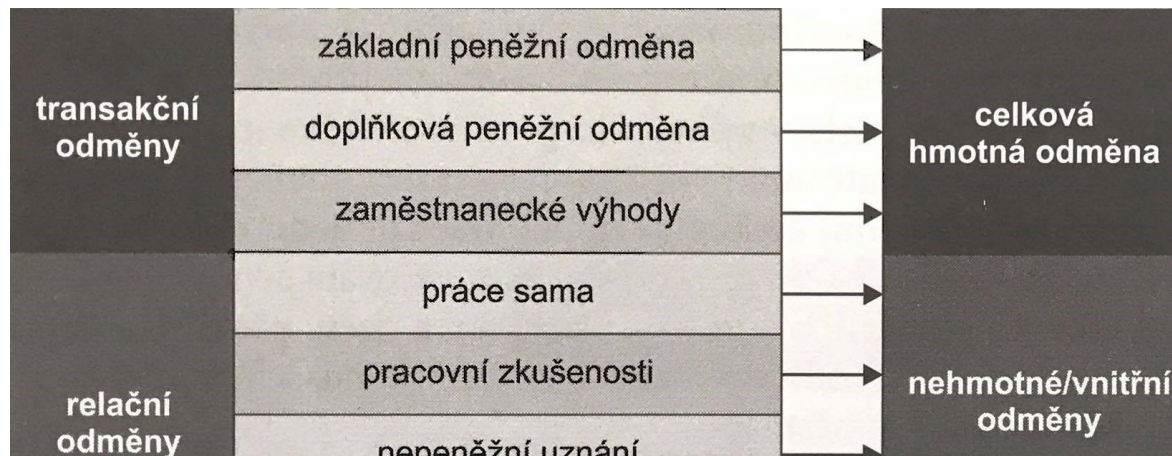
Nepeněžní hodnoty dávají možnost zohlednit a uspokojit rozdílné potřeby lidí, které se týkají úspěchu, uznání, pracovního prostředí nebo osobního růstu. Nepeněžní odměny obsahují nepeněžní uznání za dosažené úspěchy a odvedenou práci, vytváření pracovních míst, poskytování možnosti karierního růstu a rozvoj pracovních schopností. Nepeněžní odměnou může být pochvala nebo uznání, to je odměna vnější a vnitřní odměny, které souvisí s výzvami práce (Urban, 2017).

### Celková odměna

Celková odměna je seskupení peněžních a nepeněžních odměn. Je důležité zvážit ocenění zaměstnanců za odvedenou práci a dosažené úspěchy, nejen peněžními odměnami nebo

zaměstnaneckými výhodami. Záměrem je zkombinovat peněžní a nepeněžní odměny do jednoho celku. Přístup na celkové odměně uznává zaměstnanecké výhody i peněžní odměny, ale zároveň se nebrání možnosti zprostředkovat pracovníkům jiný zážitek ve formě odměny (Urban, 2017).

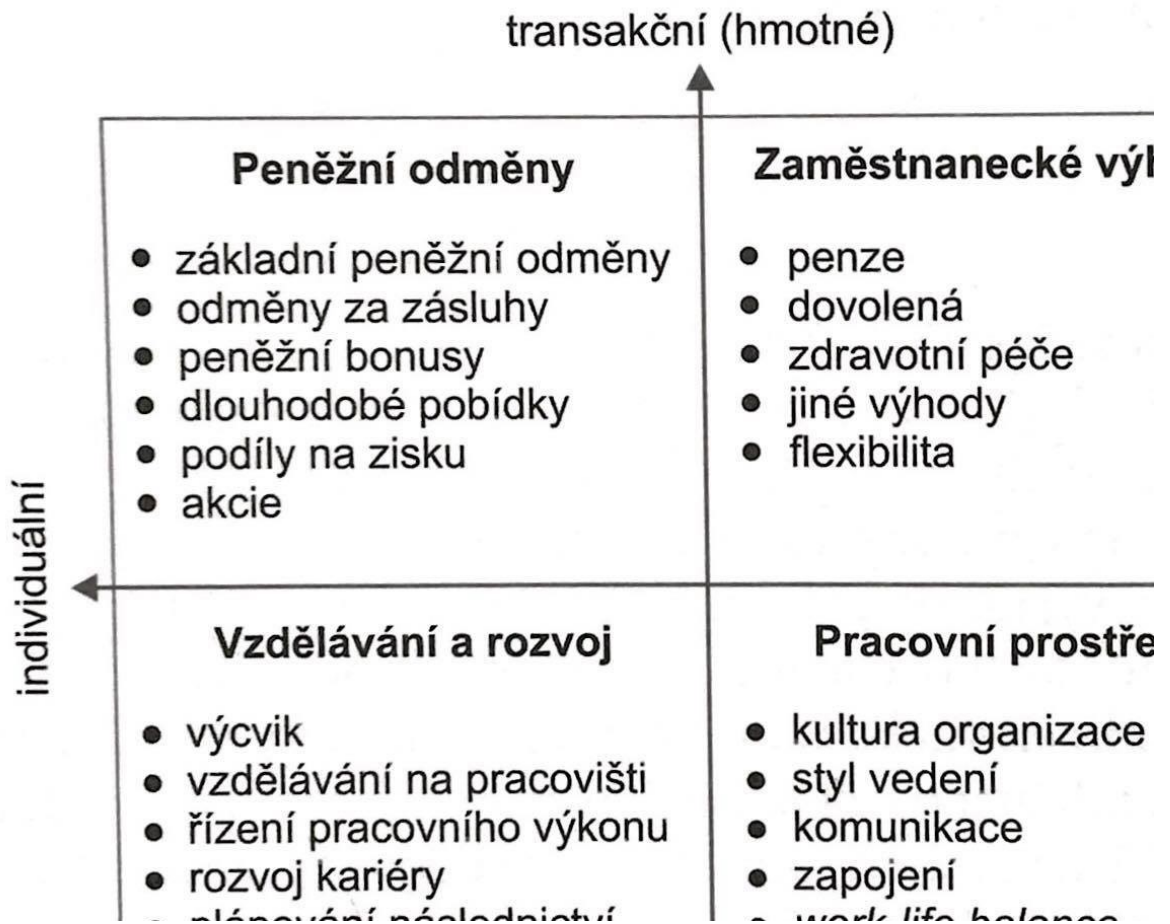
Obrázek 4 - Složky celkové odměny



Zdroj: Armstrong,2015

Model odměny od společnosti Towers Perrin se často používá pro plánování přístupu založeného na celkové odměně. Představující model je složen pomocí matice se čtyřmi kvadranty. Peněžní odměny a Zaměstnanecké výhody znázorňují transakční nebo hmotné odměny. Jsou to odměny peněžní povahy a jsou důležité pro získávání a stabilizování zaměstnanců, ale snadno se napodobují konkurencí. Oproti tomu spodní kvadranty Vzdělávání a rozvoj, Pracovní prostředí nemohou být snadno kopírované konkurencí, proto umožňují získat výhody plynoucí z lidského kapitálu, tak i výhody plynoucí z lidské činnosti. Nehmotné odměny jsou podstatné pro růst hodnoty transakční odměny. Tento prototyp vyjadřuje spojení mezi individuálními a společnými odměnami (Armstrong, 2017).

Obrázek 5 - Model celkové odměny



Zdroj: Armstrong, 2015

### Finanční odměňování

Finanční odměňování splňuje mnoho motivačních funkcí. Cílem je získat a udržet kvalitní a spolehlivý pracovníky, motivovat je ke kariéřnímu růstu či produktivity, ale držet se spravedlnosti v odměňování. Tudiž vytvářet konstrukci mezd, která souhlasí přínosu, náročnosti a odpovědnosti jednotlivých pracovních pozic i výsledků každého zaměstnance (Armstrong, 2017).

Odměňování by nemělo být složité a každý zaměstnanec a nadřízený by měl strukturu odměňování porozumět a nemělo by to být administrativně náročné, nemělo by docházet k diskriminaci ani být netransparentní. Zajisté to nesmí být v rozporu s nákladovou konkurenceschopností či rozpočtovými možnostmi organizace (Armstrong, 2017). Při procesu rozhodování o systému odměňování dochází ke spoustě otázek: jak vysoké mzdy platit, jaké odměny zavést, jak upravit odměňování, aby motivovalo apod (Armstrong, 2017).

## **Formy finančního odměňování**

Finanční odměna především vychází z náročnosti práce, kterou daný zaměstnanec provozuje, z jeho způsobilosti, dlouhodobé efektivnosti práce nebo výsledků (Urban, 2017).

Za činnost, kterou pracovník vykonává, mu přísluší mzda, plat nebo odměna z dohody, kde jsou stanoveny veškeré podmínky, které stanovuje zákon nebo zvláštní právní předpis.

Mzda je odměna za práci v určitém pracovním poměru, která je vyplacena ve výplatním termínu (Urban, 2017).

Stejně tak můžeme definovat plat s rozdílem, že mzda je vyplácena v soukromém sektoru, za to plat náleží zpravidla státním pracovníkům. Mzdu i plat poskytují zaměstnavatelé svým pracovníkům podle odpovědnosti, složitosti, podle obtížnosti pracovních podmínek a podle pracovních výkonů (Urban, 2017).

Odměna z dohody o provedení práce nebo o pracovní činnosti je taktéž peněžité plnění neboli odměna, která je poskytována za pracovní výkon mimo pracovní poměr (Urban, 2017).

### **3.3 Mzdové formy**

Mzdové formy mají za úkol ocenit efektivnost pracovníka, jeho výkon, chování a schopnosti. Máme několik mzdových forem a třídíme je podle různých hledisek (Urban, 2017; Podnikatel, 2021).

#### **Časová mzda a plat**

Časová mzda nebo plat může být hodinová, týdenní nebo měsíční částka, která je vyplácena zaměstnanci za vykonanou činnost. U pracující kategorie nazývané jako dělnická kategorie se v častém případě jedná o hodinovou mzdu, naopak u technologických pracovníků nedělnické kategorie je mzda měsíční. Hodinové mzdy a platy jsou zpravidla základní mzdovou formou a tvoří největší část odměny pracovníka. Pracovníci oceňují spravedlnost a srovnatelnost režimu odměňování. Ukazatelem slušně vypadající firmy je spořádaný systém odměňování (Urban, 2017).

#### **Úkolová mzda**

Úkolová mzda je nejjednodušším a nejpoužívanějším typem odměňování. Nejvíce se využívá pro odměňování pro dělnickou sféru. Mzda se vyplácí částkou za vykonanou

jednotku práce. Mzdu tvoří násobek odvedených jednotek s odměnou za jednotku práce (sazba). Většinou je to založeno na základě spravedlivého průměru pro pracovníka.

Další používanou formou je mzda s diferencovaným průběhem závislosti na výkonu. Principem je sazba za kus pro všechny kusy stanoveného množství, tzn. v případě překročení normy se použije vyšší sazba (Urban, 2017).

Můžeme se s ní taktéž setkat při odměňování skupiny pracovníků, jestliže se jedná o stejně kvalifikované zaměstnance, nazýváme to operační kolektivní úkolová mzda. V druhém případě máme akordní úkolovou mzdu, kdy jsou zaměstnanci vykonávány různorodé pracovní operace (Urban, 2017).

Při používání úkolové mzdy organizace primárně musí zajistit množství a kvalitu práce odvedené pracovníkem, která bude náležitě zjiřitelná a kontrolovatelná. Dalším předpokladem je výkon práce ovlivnitelný pracovníkem, aby organizačně zabezpečená práce pracovníka a efektivní využívání fondu pracovní doby. Důraz je kladen na bezpečnost a zdraví pracovníka, v případě zvýšení pracovního výkonu (Urban, 2017).

### **Podílová mzda**

Podílová mzda je závislá na množství prodaného zboží pracovníkem a nejčastěji se používá v obchodních činnostech či v jiných službách. Může se jednat o přímou podílovou mzdu nebo o podílovou mzdu, ve které má pracovník základní plat a provizi za prodané množství zboží či služby. Nevýhodou této mzdy je, že pokud nedojde k prodeji zboží, nebude zaměstnanec zaplacen (Armstrong, 2017; Urban, 2017).

### **3.3.1 Dodatkové mzdové formy**

Dodatkové mzdové formy jsou takové formy, které vyjadřují odměnu za výkon nebo popřípadě zásluhu. Mnohdy se používají ke zvýšení motivace pracovníků. Jsou souvislé s jednotlivým nebo hromadným výkonem. Mohou se vyplácet jednorázově nebo se mohou pravidelně opakovat (Koubek, 2007; Podnikatel, 2021).

### **Prémie**

Prémie jsou považovány za formu pobídkovou. Poskytují se k úkolové nebo časové mzdě. Vyskytují se dva druhy prémie:



- Prémie, které jsou závislé na odvedeném výkonu opakující se periodicky za uplynulé období. Mohou se vázat na kvalitu, úspory a množství odvedené práce. Z pravidla se jim věnuje prémiový řád organizace (Koubek, 2007).
- Prémie, která se poskytuje jednorázově formou bonusu nebo odměny za výjimečný výkon, za iniciativu a plnění stanovených úkolů. Může mít podobu peněžní nebo nepeněžní (Koubek, 2007).

### **Osobní ohodnocení**

Osobní ohodnocení je nenárokovou složkou a uděluje se při dosažení dlouhodobě kvalitních pracovních výsledků, nebo plnění úkolů většího rozsahu (Koubek, 2007).

### **Příplatky**

Ke zvýšení motivace zaměstnanců slouží příplatky, které mohou být povinné a nebo nepovinné. Povinné příplatky jsou dány zákoníkem práce a musí být povinně vyplaceny. Je to například příplatek za práci ve státní svátek, příplatek za noční práci, příplatek za vedení nebo za práci přesčas (Koubek, 2007).

Pro nepovinné příplatky se může zaměstnavatel rozhodnout, zda je bude vyplácet dobrovolně nebo po dohodě s odbory. Jedná se o příplatek na dopravu do zaměstnání, příplatek na oděv nebo příplatek na ubytování (Koubek, 2007).

### **3.3.2 Zaměstnanecké výhody**

*„Zaměstnanecké výhody neboli požitky, jsou takové odměny, které organizace poskytuje svým pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují (Koubek, 2007).“*

Zaměstnanecké výhody můžeme nazývat jako benefity. Zaměstnavatelé používají benefity z důvodu, že pomáhají motivovat a zvýšit spokojenost svých zaměstnanců. Benefity převážně nejsou spojené s pracovním výkonem a mohou být ve formě peněžní a nepeněžní. Některé zaměstnanecké výhody konzumují pracovníci povinně, na některé připlácení a jiné jsou zcela bezplatné (Koubek, 2007). Rozdělení benefity podle různých druhů pojetí jsou následující:

### **Výhody sociálního charakteru**

Jsou to například důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené organizací, penzijní připojištění, půjčky, příspěvek na mateřské školy, které mohou být využity hned nebo jako investici do budoucna (Koubek, 2007).

### **Výhody týkající se pracovního výkonu**

Výhody, které jsou spjaté s pracovním výkonem jsou slevy na služby, stravování a vzdělávací programy hrazené společností. Tyto benefity patří mezi nejvíce využívané a oblíbené, jelikož hrazené v plné výši zaměstnavatelem. Navíc investice vzdělávání zaměstnanců je oboustranně výhodná a přináší organizaci kvalifikovaný pracovníky (Koubek, 2007).

### **Výhody spojené s pozicí v organizaci**

Do výhod spojených s pozicí v organizaci se řadí bezplatné ubytování, v případě že zaměstnanec bydlí v jiném okrese nebo je na služební cestě. Dalšími výhodami jsou služební automobil, nárok na pracovní oděv nebo jiné náklady na prezentaci organizace (Koubek, 2007).

## **4 Vlastní práce**

### **4.1 Charakteristika zvoleného subjektu**

Společnost X je celosvětově známý obchodní řetězec kaváren. První pobočka vznikla v roce 1971 v Seattlu v USA. V dnešní době má vybraný podnik své pobočky v 74 státech po celém světě. V Evropě můžeme najít více než 250 poboček a to v 8 vybraných zemích. Jedná se o Českou republiku, Polsko, Maďarsko, Rumunsko, Bulharsko, Slovensko a jiné.

Vybraná společnost je známa svou přívětivou vlastností, kde je každý vítán. Tato filozofie podniku je známá po celém světě, protože každý jedinec má možnost strávit své volné chvíle s knihou, s přáteli, nebo najít své místo i v neznámém městě (Interní materiály společnosti, 2021).

Dveře společnosti jsou otevřeny komukoliv. Nezáleží na pohlaví, věku či národnosti člověka. Ve společnosti je kladen důraz na kolektivní spolupráci a rovnocennosti (Interní materiály společnosti, 2021).

#### **4.1.1 Společnost X na českém trhu**

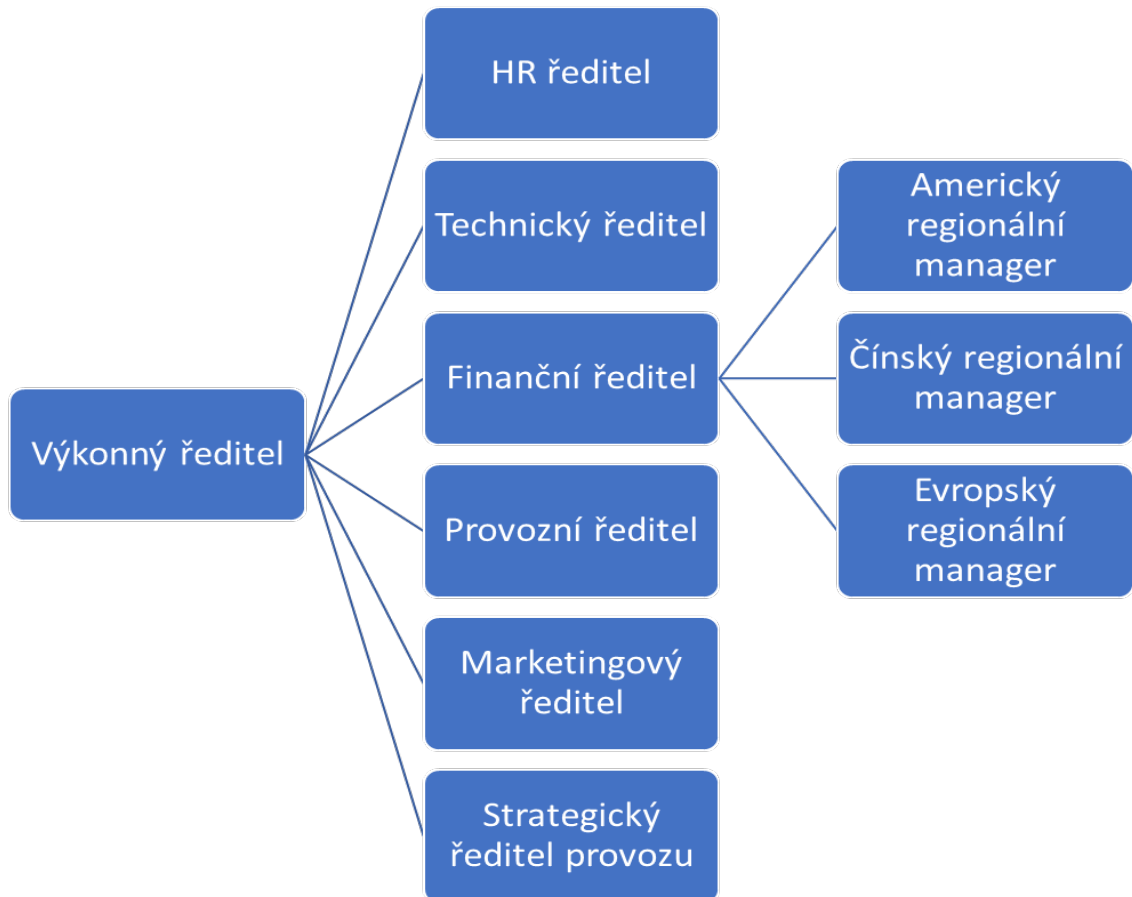
První pobočka v České republice byla otevřena 22. ledna v roce 2008 v Praze. Dnes u nás můžeme najít celkem 42 poboček v celé zemi. Nejvíce poboček je v Praze a konkrétně se jedná o 22 poboček. Další se nachází v Brně, Liberci, Teplicích, Ostravě, Mladé Boleslavi a Karlových Varech (Interní materiály společnosti, 2021).

#### **4.1.2 Organizační struktura společnosti**

Vybraná společnost má svou organizační strukturu ve všech zemích, ve kterých je zastoupena. Vybraná společnost je zastoupená po celém světě, proto organizační struktura musí být rozsáhlejší. V čele je výkonný ředitel a má pod sebou jednotlivé ředitele vybraných oblastí (Interní materiály společnosti, 2021).

## Organizační struktura společnosti

Obrázek 6 Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle rozhovoru (2021)

### Struktura pozic

Vybraná společnost má svou strukturu pozic, která platí pro všechny pobočky po celém světě. Společnost pomocí struktury pozic motivuje své zaměstnance ke kariérickému růstu. Tudiž zaměstnanec má možnost stoupat různými pozicemi a dále sám sebe zdokonalovat a seberealizovat, jako nejvyšší cíl motivace, který Maslow uvádí ve své pyramidě potřeb (viz obr. 2). Pokud jedinec není nabrán externě na vybranou pozici, tak se začíná od té nejnižší pozice, což je pozice barista (Interní materiály společnosti, 2021; Urban, 2017).

Pozice barista se dělí na pozici barista a na barista trenér. Hlavním úkolem baristy je kontakt se zákazníky. Tato pozice je v neustálém kontaktu s lidmi a jeho hlavním úkolem je, aby každý zákazník dostal to, co si přeje. Dle názoru je to velmi náročná pozice, protože se občas člověk potká i s nepříjemnými zákazníky, ale i přesto barista musí reagovat

pozitivně a zákazníkovi vyhovět. Barista trenér má stejnou náplň práce jako barista s rozdílem, že v náplni práce je trénink nově příchozích partnerů. Úkolem je připravit a naučit nově příchozí partnery díky internímu školení, ve kterém má daná společnost zavedené předem stanovené předpisy pro jednání se zákazníky a k recepturám a přípravě (Interní materiály společnosti, 2021).

V hierarchii organizační struktury dále následuje pozice Key partner. Tuto pozici můžeme nazvat jako vedoucí směny. Jeho hlavním úkolem je udržet dobře fungující směnu a být připraven na možné nedostatky. Musí se starat nejen o čistotu kavárny a zákazníky, ale také o partnery. Úkolem je dodržet zákonem stanové povinnosti jako je stravování a přestávky zaměstnanců, na které mají nárok (Interní materiály společnosti, 2021).

Další nepostradatelnou pozicí je Shift supervisor, jehož náplň práce je zásobování dané provozovny a udržení pořádku na konkrétní pobočce. Nesmí docházet k tomu, aby kavárna nebyla zásobována, protože by to znamenalo ztrátu na zisku (Interní materiály společnosti, 2021).

Podobná pozice je assistant store manager. Můžeme to nazvat tzv. pravá ruka store managera. Jeho oblast je řízení všech partnerů, aby všichni byli dostatečně spokojeni a nedocházelo ke vztahovým problémům mezi partnery (Interní materiály společnosti, 2021).

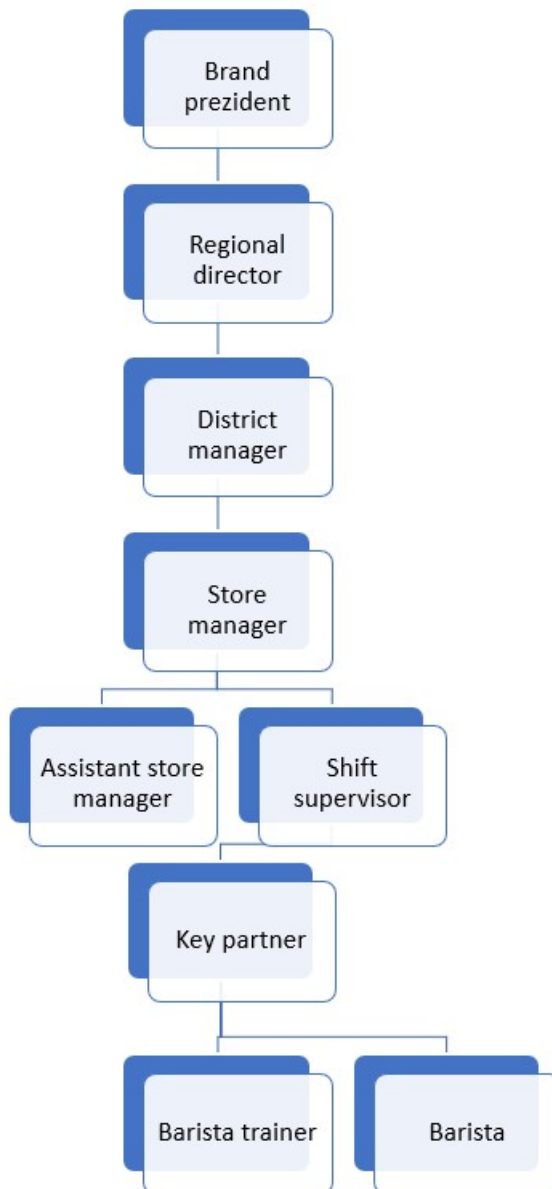
Všechny zmíněné pozice jsou součástí i pro store managera, ale v omezené míře. Má na starost celý chod kavárny, proto musí znát v podniku veškeré změny a události věci spojené s chodem celé pobočky (Interní materiály společnosti, 2021).

Pozice district manager má na starosti určenou oblast působnosti. Má pod sebou vybrané pobočky a s nimi konzultuje provoz mezi pobočkami. Týká se to dosažení co nejlepších výsledků v porovnání s ostatními oblastmi (Interní materiály společnosti, 2021).

V každé zemi je vybrán jeden vybraný regional director, který zastupuje společnost navenek a reprezentuje danou společnost ve vybrané zemi na všech akcích s ostatními státy (Interní materiály společnosti, 2021).

Nejvyšší pozice ve vybraném podniku je brand prezident. Je to jeden vybraný člověk, který má na starosti fungování celé společnosti (Interní materiály společnosti, 2021).

Obrázek 7 – Struktura pozic



Zdroj: Vlastní zpracování dle rozhovoru (2021)

## 4.2 Charakteristiku pracovní motivace a stimulace zaměstnanců

Společnost věnuje velkou pozornost motivaci nejen z důvodu zvyšování výkonů pracovníků, ale také i pro efektivní fungování společnosti. Motivaci ovlivňují jak vnější, tak i vnitřní faktory. Vnější faktorem je mzda za vykonanou práci, která je potřebou fyziologickou a je nejdůležitější pro uspokojení potřeb pracovníků, jak uvádí Maslow (Koubek, 2007). Pracovní výkon jako takový je vnitřním faktorem. Společnost vyžaduje, aby každý zaměstnanec pracoval samostatně a dosahoval nových znalostí, zkušeností, a to

získá jen v případě vyhovujícího sociálního prostředí, pocitu bezpečí a jistoty. Daná společnost si zakládá na vlídném vztahu se zaměstnanci, kteří vytvářejí příjemnou atmosféru na pracovišti a sociální kontakt. Každý pracovník má být respektován, uznáván a přijímán. Společnost X se v oblasti motivace řídí nastavenou teorií podle Maslowa, na tom si zakládá. Všichni se mezi sebou oslovují partneři z důvodu, aby se někteří necítili zaměstnanci méněcenní (rozhovor 2021).

Společnost preferuje motivaci hmotnou a nehmotnou. Každý manažer své oblasti motivuje své partnery podle toho, jak zrovna potřebuje. Motivace může být hmotná, a to formou soutěží a dárků. Pokud se jedná o motivaci nehmotnou, tak je to ve většině případů pochvala, uznání a v neposlední řadě povýšení (rozhovor 2021).

Společnost si stanovuje roční cíle, které předá leaderům na svých pobočkách a jejich úkolem je dosáhnout cílů, aby celá společnost prosperovala na trhu (rozhovor 2021).

### **4.3 Charakteristiku systému odměňování**

Odměňování v dané společnosti je formou peněžní a nepeněžní odměny. Pokud jsou partneři společnosti X zaměstnáni na hlavní pracovní poměr, mají pevně stanovenou částku, kterou dostávají za odpracované hodiny v měsíci. Pokud odpracují hodin více, než mají ve smlouvě, jejich odměny vzrostou. Zaměstnanci na dohodu o pracovní činnosti nebo na dohodu o provedení práce jsou odměňováni za počet odpracovaných hodin. Samozřejmě jsou zaměstnanci placeni zákonem danými mzdovými prostředky. Jsou to příplatky za práci o víkendu, za práci v noci, přesčas a za práci v den státního svátku. Další forma odměňování je osobní příplatek, který je nenárokovou složkou mzdy a závisí pouze na zaměstnavateli, jestli zaměstnanci osobní ohodnocení udělí (Interní materiály společnosti, 2021; Podnikatel, 2021).

Ve vybraném podniku je zavedeno odměňování za každý měsíc buď za prodej vybraného zboží, za práci přesčas nebo za práci navíc. V tomto podniku to funguje tak, že se každý měsíc vyhlásí barista měsíce, který splnil zadaný úkol. Jedná se například o navýšení prodeje určitého produktu. Je to dobře nastavený motivační systém, kdy jedinci mezi sebou soupeří o nejlepší výkon, díky kterému se motivují zaměstnanci a současně se dosáhne lepšího zisku pro podnik (Interní materiály společnosti, 2021).

V případě nepeněžité odměny, kterou může zaměstnanec získat například za činnost navíc, dostane od vedení písemnou pochvalu či uznání.

Další způsob odměn je ve formě zaměstnaneckých benefitů, které jsou důležitým aspektem pro zaměstnance, tak i pro nově příchozí zaměstnance. V dnešní době jsou benefity čím dál více oblíbené a poptávka po nich rapidně roste, proto se společnost snaží benefity stále rozšiřovat a díky tomu podpořit spokojenost zaměstnanců (Interní materiály společnosti, 2021).

#### **4.3.1 Zaměstnanecké benefity**

##### **Bon Appetit karta**

Tento benefit je ve formě zaměstnanecké karty, která poskytuje 25% slevu do vybraných podniků všem zaměstnancům, která jde do nákladů společnosti. Karta může být zaměstnancem použita pouze jednou denně do každého podniku. Karta je vydána na jméno zaměstnance, takže není možnost přenosu karty na jinou osobu (Interní materiály společnosti, 2021).

##### **Multisport karta**

Multisport karta slouží ke sportovnímu vyžití například, k návštěvě fitness, wellness apod. Karta je opět psaná na konkrétní osobu s omezeným vstupem jednou denně do vybraného zařízení. Zaměstnanec má svobodné rozhodnutí, zda si kartu zřídí. Pokud se zaměstnanec rozhodne si kartu pořídit, tak se mu každý měsíc strhne ze mzdy 590 Kč a zbytek přispívá zaměstnavatel (Interní materiály společnosti, 2021).

##### **Onshift beverage**

Tento benefit partneři využívají pokaždé, když jsou v pracovním výkonu. Jedná se o jakýkoliv vybraný nápoj v množství tří kusů v malé velikosti za vykonanou směnu. Zaměstnavatel si veškeré odepsané nápoje dá do nákladů kavárny (Interní materiály společnosti, 2021).

##### **Markout**

Markout je benefit ve formě naturálií. Jedná se o nepeněžitou odměnu. Zaměstnanci se o její výši navýší mzda před zdaněním a zaplatí daň. Například pokud si zaměstnanec vezme dva libovolné kusy zrnkové kávy, tak se jeho hrubá mzda navýší o 440 Kč a poté se z toho vypočítává daň (Interní materiály společnosti, 2021).



### **50% sleva na Merchandise**

Tato sleva probíhá jednou ročně před Vánoce. Partneři mají slevu ve výši 50 % na celý sortiment například: káva, hrnky, French press, termosky a jiné. Zbýlých 50 % jde do nákladů společnosti, tato sleva platí pouze pro zaměstnance podniku (Interní materiály společnosti, 2021).

## **4.4 Výsledky rozhovoru**

V praktické části byl poskytnut rozhovor s panem Lukášem Potočárem, který zastává funkci store managera. Ve vybrané společnosti pracuje již několik let. Sám začínal na nejnižší funkci baristy a vypracoval se až na současnou funkci.

### **Motivace a stimulance**

Z rozhovoru vyplynulo, že ve společnosti se klade velký důraz na motivaci zaměstnanců nejen z důvodu zvyšování výkonu pracovníků, ale také z důvodu vyšší ziskovosti firmy. Nároky na zaměstnance jsou stanoveny podle Job mapy, která je společností daná pro každou pozici zaměstnance. Podle jeho názoru je motivace velice důležitá, sám motivuje zaměstnance vnější formou, a to konkrétně finanční odměnou. Své zaměstnance často chválí, aby věděli, že jsou pro společnost přínosem. Tato forma odměny je řazená do vnitřní motivace (Armstrong, 2017)

### **Odměňování**

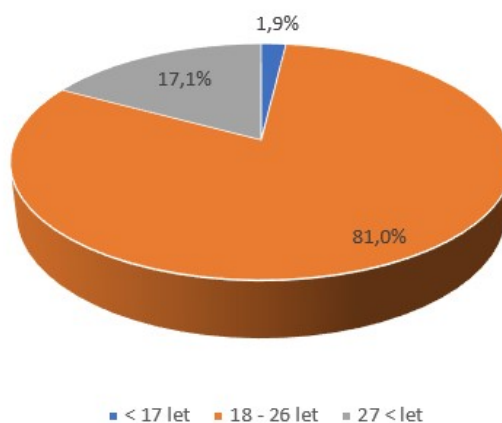
Odměňování primárně závisí na počtu odpracovaných hodin, kde mají nárok na svůj bonus, ale také jak na směnách pracují, jedná o formu peněžité odměny. Všechny nároky jsou spolu zcela propojeny. Díky těmto nárokům se každý zaměstnanec může posouvat na vyšší úroveň, což je odměna nepeněžité. Další odměny jsou v rámci společnosti. Jedná se o benefity jako například nápoje na směnách, slevy do sesterských poboček a Multisport karta.

## 4.5 Výsledky prvního dotazníkového šetření

### 4.5.1 Identifikační údaje o respondentech

#### Otázka č. 1. Jaký je Váš věk?

Obrázek 8 - Věk respondentů

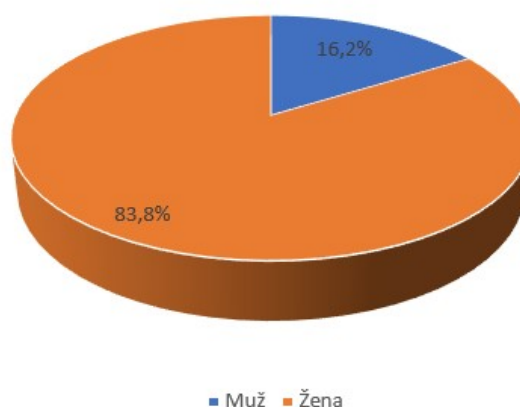


Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě otázky na věk respondentů bylo zjištěno, že ve vybrané společnosti jsou zastoupeny tři věkové kategorie. Výše zobrazený obrázek č. 8 znázorňuje, že nejvíce ve společnosti pracují respondenti v rozmezí 18-26 let, což tvoří 81 % (85 respondentů). Další skupinou jsou respondenti ve věku 27 let a více, což činí 17,1 % (18 respondentů) a v neposlední řadě je nejméně zastoupena skupina 17 let a méně, což tvoří 1,9 % (2 respondenti).

#### Otázka č. 2. Jaké je Vaše pohlaví?

Obrázek 9 - Pohlaví respondentů



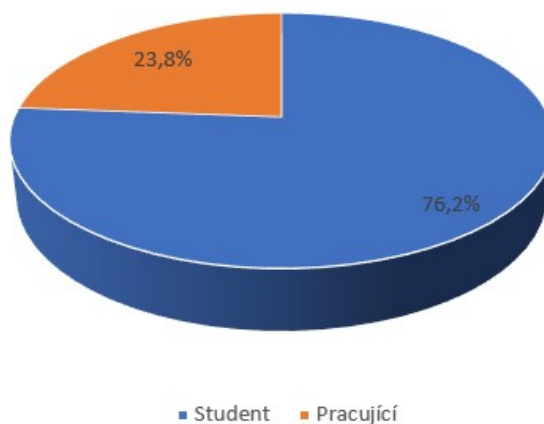
Zdroj: Vlastní zpracování

Výše vybraný obrázek č. 9 znázorňuje pohlaví zastoupena ve společnosti. Z grafu je viditelné, že ve společnosti pracuje více žen než mužů. V porovnání to činí 83,8 % ku

16,2 %. Můžeme si všimnout, že je zde vysoká převaha žen, neboť společnost je primárně zaměřená na obsluhu a prodej a z výsledku šetření vyplývá, že takovou práci spíše vyhledávají ženy než muži.

### Otázka č. 3. Momentálně jsem:

Obrázek 10 – Momentální stav respondentů

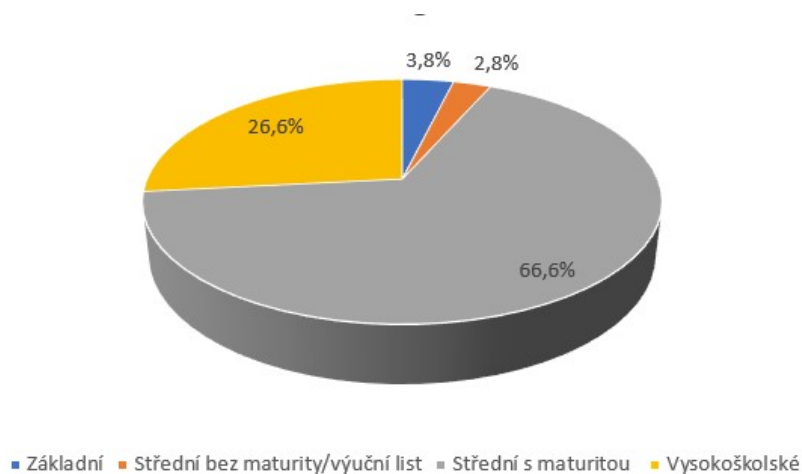


Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného obrázku č. 10 vidíme, že je tu zde velký počet pracujících studentů. Jedná se o 76,2 % studentů (80 respondentů). Společnost dává mnoho příležitostí pro studenty, kteří potřebují nebo si chtějí přivydělat na studium, proto je zde zastoupen velký počet studentů a často se stává, že jim společnost nabídne pracovní poměr po ukončení studia. Zbýlých 23,8 % jsou zaměstnanci na hlavní pracovní poměr.

### Otázka č. 4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Obrázek 11 – Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

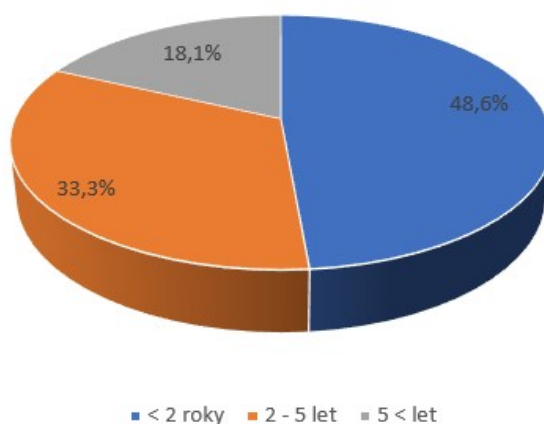


Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného obrázku č. 11 bylo zjištěno nejvyšší dosažené vzdělání a je viditelné, že většina respondentů dosáhla střední školy s maturitou. Jedná o 66,6 % (70 respondentů), což koresponduje s přechozím grafem, který se ptal, zda partner je studentem či pracujícím na hlavní pracovní poměr. Na vysokoškolské vzdělání odpovědělo 26,6 % (28 respondentů). Nejméně respondentů odpovědělo na vzdělání základní a s výučním listem.

### **Otázka č. 5. Jak dlouho pracujete ve vybraném podniku?**

Obrázek 12 - Počet let respondentů ve společnosti

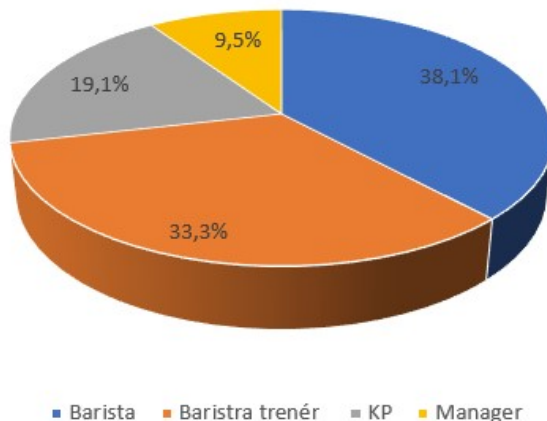


Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného obrázku č. 12 je znázorněno, jak dlouho partneři pracují ve společnosti. Můžeme vidět, že tu máme podobný poměr mezi pracovním poměrem, který trvá v rozmezí méně, než 2 roky a 2-5 let. Nejmenší podíl mají zaměstnanci pracující více než 5 let, jedná se pouze o 18,1 %.

### Otázka č. 6. Jaká je Vaše pozice?

Obrázek 13 - Pozice respondentů ve vybrané společnosti

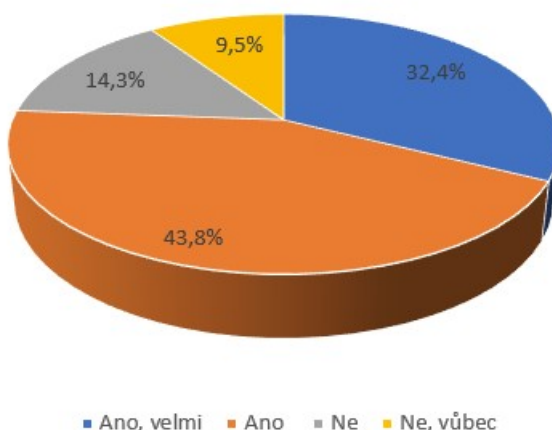


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce obsazovanou pozicí ve vybrané společnosti dle obrázku č. 13 je pozice barista s 38,1 % (40 respondentů), poté následuje barista trenér 33,3 % (35 respondentů). Nejméně respondentů odpovědělo na pozici key partner 19,1 % a manager 9,5 %.

### Otázka č. 7. Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?

Obrázek 14 - Spokojenost respondentů se zaměstnáním



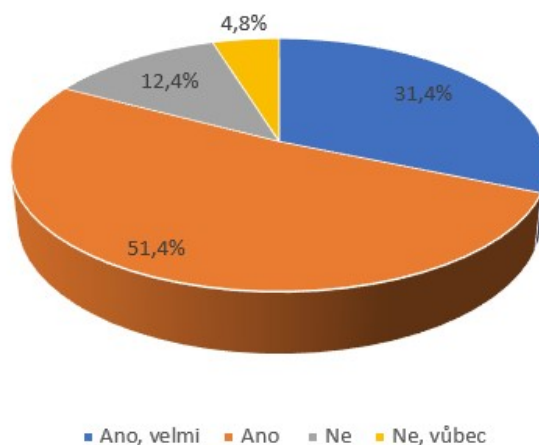
Zdroj: Vlastní zpracování

Ve výše uvedeném obrázku č. 14 byli partneři tázáni na otázku, zda jsou spokojeni se svým zaměstnáním a můžeme vidět, že nejvíce respondentů odpovědělo, že jsou spokojeni 43,8 % (46 respondentů) a dále, že jsou velmi spokojeni 32,4 % (34 respondentů). Z toho vyplývá, že velká většina partnerů je spokojena. Nespokojených partnerů je podle grafu

minimálně, činí to 14,3 % a ti co nejsou vůbec spokojeni je 9,5 %. Takový výsledek může být ovlivněn i dobou, který způsobil Covid-19, který bohužel minulý rok omezil některým partnerům pracovní poměr, jak bylo zmíněno v rozhovoru se store managerem.

V návaznosti na spokojenost se svým zaměstnáním byla položena otázka, zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni. Podle mého očekávání výsledek tohoto grafu vyobrazený na obrázku č. 15 předčil očekávání, protože v pracovat s dostatečnou motivací v téhle době, kterou partneři prožívají, je neuvěřitelné. Více, jak 51,4 % partnerů se cítí dostatečně motivováni a 31,4 % se cítí velmi motivováni, což je neuvěřitelný výsledek. Počet respondentů, kteří nejsou motivováni je 12,4 % a ti kteří nejsou vůbec motivováni je 4,8 %.

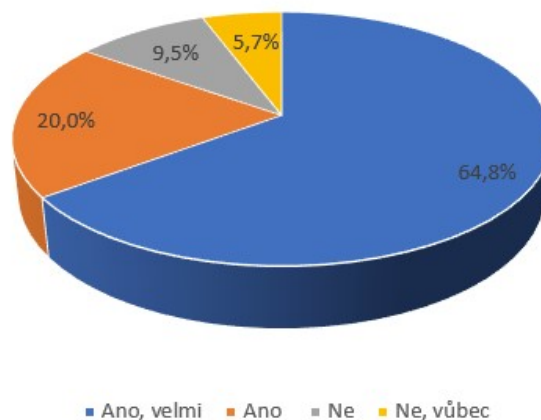
Obrázek 15 - Motivovanost respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 9. Ztotožňujete se s hodnotami zaměstnavatele?

Obrázek 16 – Ztotožnění respondentů s hodnotami vybrané společnosti



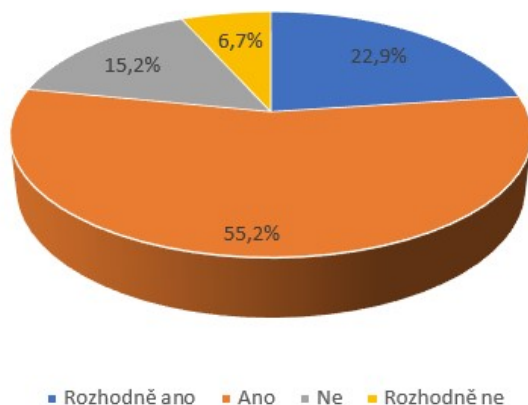
Zdroj: Vlastní zpracování

Většina respondentů společnosti, dle znázorněného obrázku č. 15 v počtu 64,8 % (68 respondentů) a 20 % (21 respondentů) se ztotožňuje s hodnotami společnosti, což je pro vybranou společnost podstatné, aby měli zaměstnance, kteří přijali nastavené hodnoty za své.

#### 4.5.2 Oblast odměňování

### Otázka č. 10. Myslíte si, že za svou práci jste adekvátně platově ohodnocen/a?

Obrázek 17 - Adekvátnost finančního ohodnocení respondentů

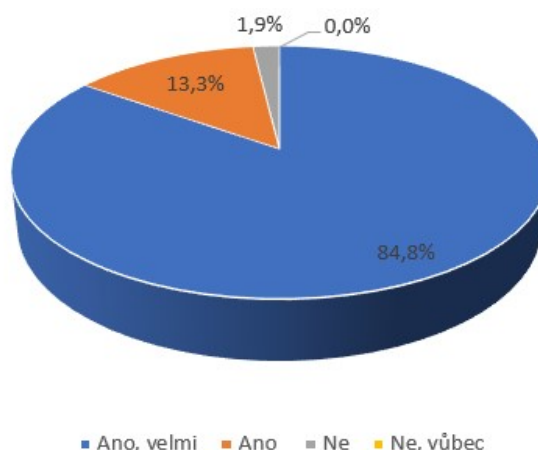


Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného obrázku č. 17 můžeme vidět, že většina respondentů je spokojená s platovým ohodnocením. Partneři, kteří si myslí, že jsou adekvátně platově ohodnoceni je 55,2 % (58 respondentů) a ti, kteří s tím rozhodně souhlasí je 22,9 % (24 respondentů). Menší část partnerů, kteří odpověděli, že s tím nesouhlasí je 15,2 % (16 respondentů) a nejméně respondentů 6,7 % s tím rozhodně nesouhlasí.

### Otázka č. 11. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?

Obrázek 18 – Spokojenost partnerů se zaměstnaneckými benefity



Zdroj: Vlastní zpracování

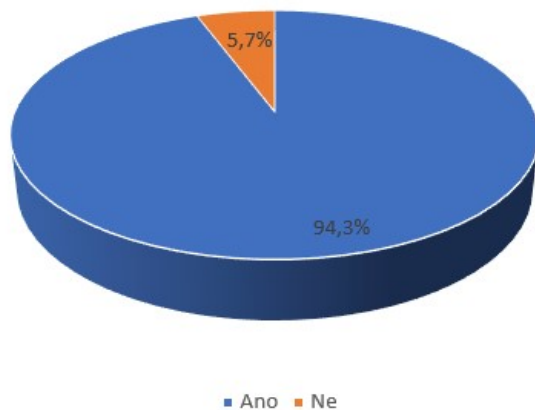
Na obrázku č. 18 je zobrazeno, zda jsou zaměstnanci spokojeni se zaměstnaneckými benefity. 84,8 % respondentů odpovědělo, že jsou velmi spokojeni. Dále respondentů, kteří jsou spokojeni je 13,3 % a nejméně respondentů je těch, kteří nejsou spokojeni 1,9 % respondentů není spokojeno. Nebyl žádný respondent, který by byl velice nespokojen s nabízenými benefity.

V souvislosti s otázkou č. 11 je patrné, že velká část partnerů společnosti je dostatečně informována o nabízených benefitech, které společnost nabízí. Jedná se o 94,3 % (99 respondentů), kteří vědí o benefitech. Zobrazeno na obrázku č. 19.



**Otázka č. 12. Jste dostatečně informován/a o benefitech, které vybraný podnik nabízí?**

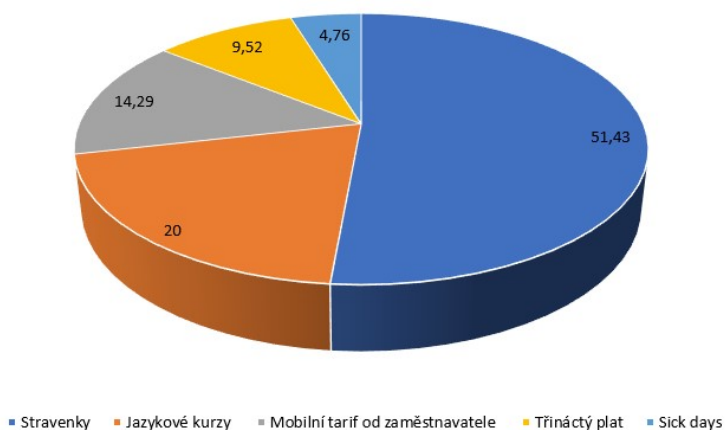
Obrázek 19 - Dostatečná informovanost partnerů o benefitech



Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 13. Jaké jiné benefity byste rádi ocenili?**

Obrázek 20 – Benefity, které by partneři ocenili



Zdroj: Vlastní zpracování

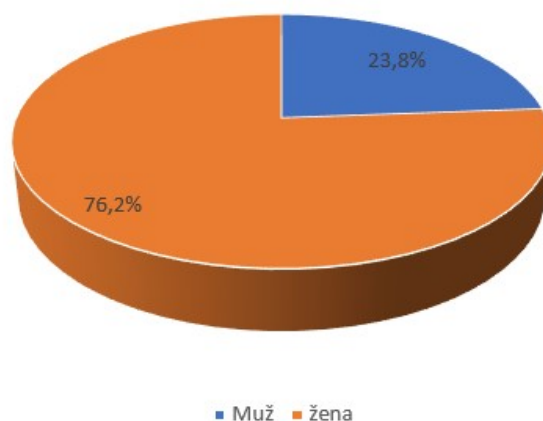
Výše uvedený obrázek č. 20 znázorňuje, jaké nové benefity by partneři ocenili. Respondenti by převážně ocenili stravenky v 51,43 % (54 respondentů). Druhý největší zájem by byl o vzdělávání v jazykových kurzech 20 % (21 respondentů). Dále respondenti uvedli benefity jako je mobilní tarif od zaměstnavatele, třináctý plat a sick days.

## 4.6 Výsledky druhého dotazníkového šetření

### 4.6.1 Identifikační údaje

#### Otázka č. 1. Jaké je Vaše pohlaví?

Obrázek 21 – Pohlaví respondentů

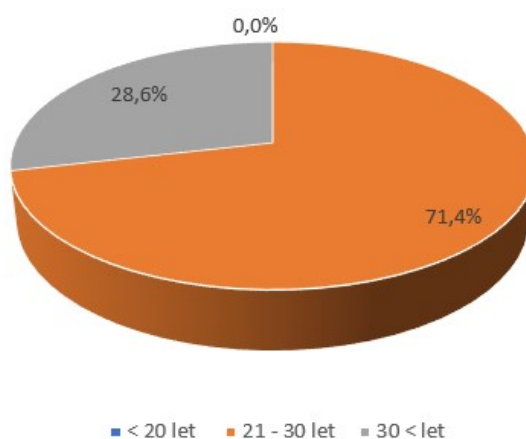


Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného obrázku č. 21 můžeme vidět, že na v pozici manažerů je více zastoupeno ženské pohlaví 76,2 % (16 respondentů) a 23,8 % (5 respondentů) mužského pohlaví.

#### Otázka č. 2. Jaký je Váš věk?

Obrázek 22 – Věk respondentů

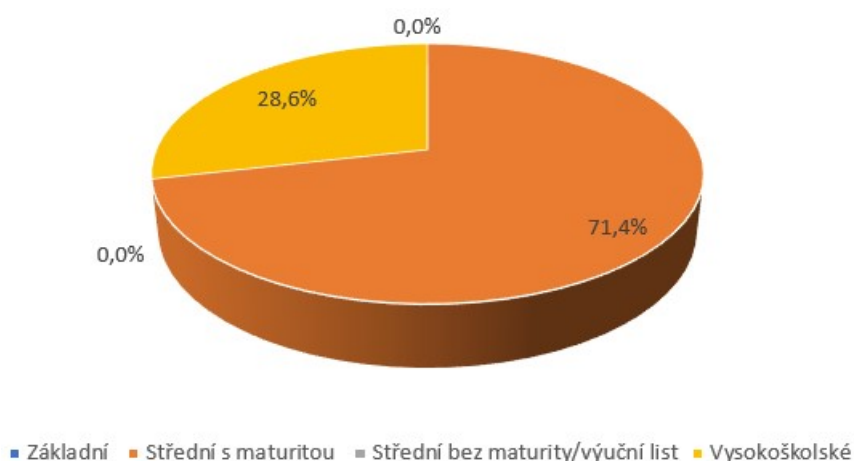


Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše znázorněného obrázku č. 22 vidíme, že na pozici manažera jsou partneři v rozmezí věku 21-30 let v počtu 71,4 % (15 respondentů). Další skupina partnerů je ve věku 30 a více let 28,6 % (6 respondentů).

### Otázka č. 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Obrázek 23 – Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

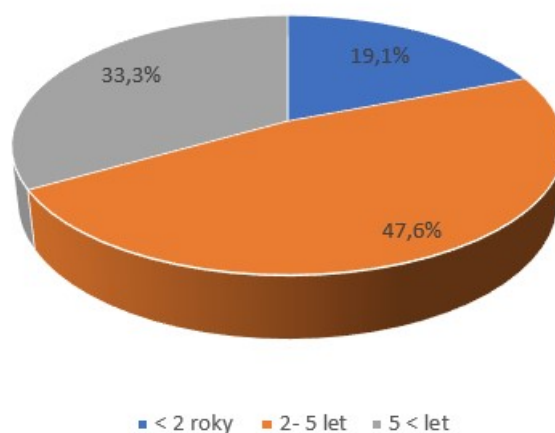


Zdroj: Vlastní zpracování

Na pozici manažera není potřeba vysokoškolského vzdělání, což vyznačuje daný obrázek č. 22, proto 28,6 % partnerů jen s vysokoškolským vzděláním. 71,4 % partnerů má maturitní vzdělání.

### Otázka č. 4. Jak dlouho pracujete ve vybraném podniku?

Obrázek 24 – Počet let respondentů ve vybraném podniku



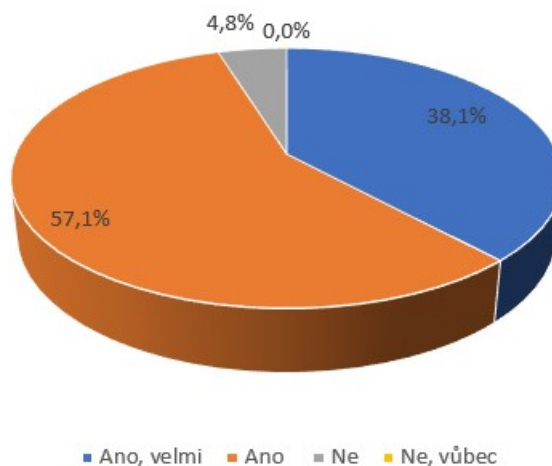
Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku na setrvání ve společnosti můžeme vidět na obrázku č. 24, že 47,6 % partnerů je v pracovním poměru od 2–5 let.

#### 4.6.2 Oblast motivace a stimulace

##### Otázka č. 5. Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?

Obrázek 25 – Spokojenost respondentů se zaměstnáním

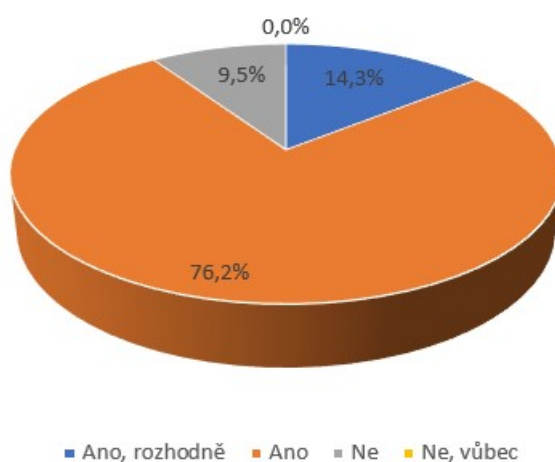


Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku č. 25 je vidět, že na pozici manažera je spokojeno a velmi spokojeno 95,2 %, což je skoro většina manažerů. Z výsledku grafu můžeme říct, že jsou partneři nadmíru spokojeni ve svém zaměstnání a se svým zaměstnavatelem.

##### Otázka č. 6. Myslíte si, že jsou Vaši partneři dostatečně motivováni?

Obrázek 26 – Zda si myslí, že jsou spokojení respondenti



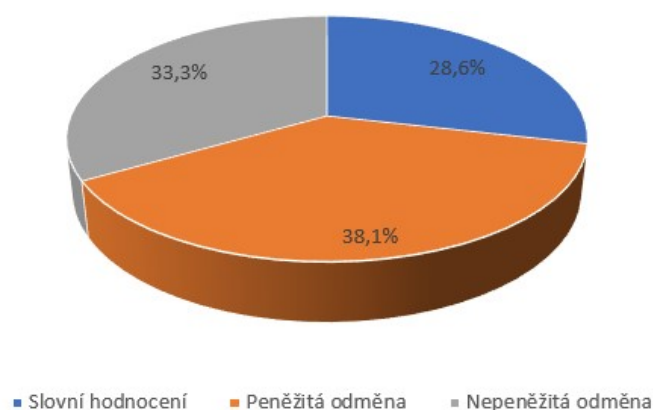
Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě otázky č. 6, zda si manažeři myslí, že jsou jejich partneři dostatečně motivováni dalo 76,2 % odpověď ano a 14,3 % uvedlo odpověď, že rozhodně ano. Z rozhovoru bylo zjištěno, že o tématu motivace se často hovoří ve společnosti a je to jeden z hlavních důvodů dobře fungující společnosti.

Každý partner vnímá motivaci jiným způsobem. Každý manažer se může svobodně rozhodnout. Jakým způsobem bude motivovat své partnery, aby dosahovali co nejlepších výsledku v zájmu osobním i v zájmu celé společnosti. Výsledky na obrázku č. 27 jsou velmi vyrovnané. Můžeme vidět, že 38,1 % respondentů motivuje formou peněžitě odměny. Vzápětí 33,3 % respondentů preferuje motivaci ve formě nepeněžitě odměny (naturálie) a nejméně zastoupena je motivace slovního hodnocení z 28,6 %.

### **Otázka č. 7. Jak motivujete své partnery?**

Obrázek 27 – Jak se motivují respondenti

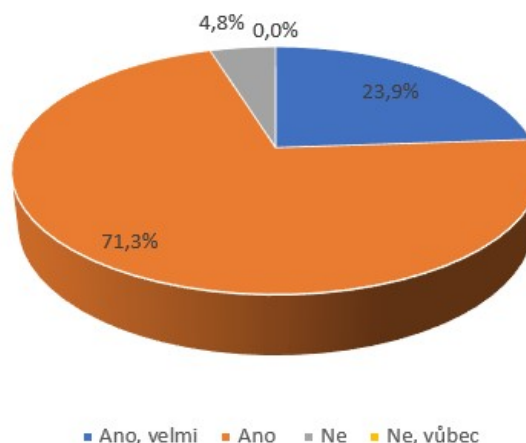


Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.6.3 Oblast odměňování

#### Otázka č. 8. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?

Obrázek 28 – Spokojenost se zaměstnaneckými benefity



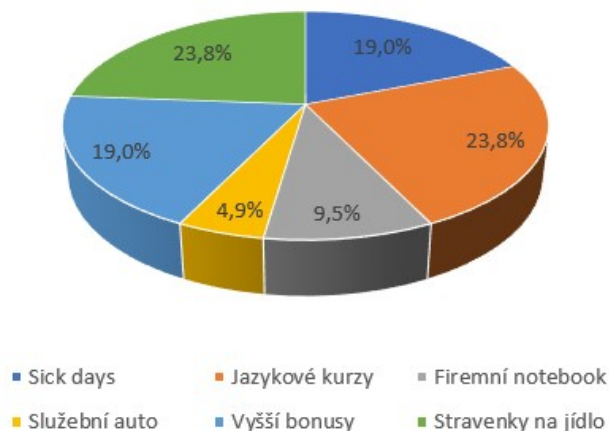
Zdroj: Vlastní zpracování

Většina manažerů na otázku č. 8 spokojenost se zaměstnaneckými benefity odpověděla pozitivně. Jedná se o 95,2 % spokojených respondentů. Tímto výsledkem si opět můžeme všimnout, že si společnost svých partnerů dostatečně váží a poskytuje vhodné zaměstnanecké benefity.

I přes spokojenost se zaměstnaneckými benefity by partneři ocenili i možnost dalších výhod. Vyobrazeno na obrázku č. 29. Nejvíce respondentů napsalo o stravenky na jídlo a jazykové kurzy. V dnešní době skoro každá druhá společnost nabízí pro své zaměstnance stravenky na jídlo, jedná se o nepovinný benefit. Podle takového výsledku by partneři ocenili jazykové kurzy z důvodu, že se často dostávají do styku s klienty ze zahraničí a rádi by uvítali možnost pozvednout svou jazykovou úroveň na vyšší úroveň.

### Otázka č. 9. Benefity, které by partneři ocenili

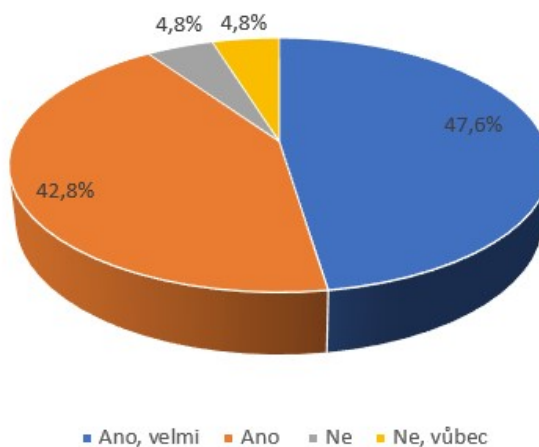
Obrázek 29 – Benefity, které by respondenti ocenili



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 10. Jste spokojen/a se systémem odměňování svých partnerů?

Obrázek 30 – Spokojenost se systémem odměňování svých partnerů



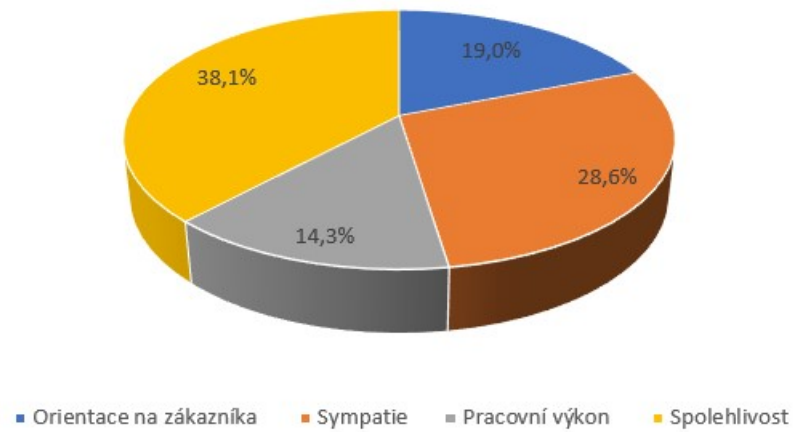
Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného obrázku č. 30 je patrné, že většina manažerů je spokojena s odměňováním svých partnerů z 90,4 %.

Na základě otázky č. 10 spokojenost odměňování partnerů, zde byla položena otázka č. 11, které vybrané parametry jsou rozhodujícím faktorem pro navýšení mzdy partnerů. Můžeme vidět, že nejvhodnějším kritériem je spolehlivost partnera, kdy s tím jde ruku v ruce sympatie partnera. Méně důležité je hodnocení výkonu práce a orientace na zákazníka.

**Otázka č. 11. Které vybrané parametry jsou pro Vás rozhodujícím faktorem pro navýšení mzdy?**

Obrázek 31 – Rozhodující faktory pro navýšení mzdy



Zdroj: Vlastní zpracování



## 5 Výsledky a diskuze

Na základě dosažených výsledků pomocí metody analýzy dokumentů, dotazníkového šetření a osobního rozhovoru s managerem společnosti X byly zjištěny výsledky. Společnost je na velmi dobré úrovni, což je podloženo odpověďmi nadřízených a podřízených zaměstnanců. Ačkoliv daná společnost má dobře nastavený systém motivace a odměňování, tak je možné navrhnout některá zlepšení, která by mohla vést k vyšší spokojenosti.

### **Motivace a stimulace**

Z výzkumu bylo zjištěno, že převážná většina zaměstnanců je spokojena se svým zaměstnáním. Dlouhodobá pracovní motivace je dle výzkumu podmíněna zajímavostí práce nebo přátelskou atmosférou na pracovišti. Společnost se snaží motivovat své zaměstnance podle jednotlivých potřeb, které jsou znázorněny v pyramidě potřeb dle Maslowa. Je to viditelné z výsledků dotazníkového šetření a rozhovoru se store managerem, že společnost se zajímá o spokojenost svých zaměstnanců. Pár jedinců odpovědělo, že spokojeni nejsou, může to být z důvodu nespokojenosti se zavedenou motivací. Jak poukázal Maslow, tak teorie motivace nemusí vyhovovat každému jedinci. Dalším důvodem nespokojenosti může být současná celosvětová pandemie, jak již bylo řečeno v rozhovoru se store managerem, tak zaměstnanci na dohodu o provedení práce nebo na dohodu o provedení činnosti, mají omezenou pracovní dobu. Přednost mají pracovníci na hlavní pracovní poměr, protože musí splnit stanovený počet odpracovaných hodin.

Překvapivým zjištěním bylo, že ve společnosti je převážně zastoupena věková kategorie od 18 do 30 let a po dobu trvání pracovního poměru maximálně 5 let. Podle zjištěných informací z rozhovoru je to tím, že vybraná práce je spíše preferovaná studenty, protože převážná většina respondentů odpovědělo, že mají status studenta a jejich pracovní poměr trvá po dobu studia.

### **Odměňování**

Zaměstnanci odpovídali na otázku, zda si myslí, že jsou adekvátně platově ohodnoceni. Výsledky byly spíše kladné, ale byly zde i negativní odpovědi. Z výsledků dotazovaných manažerů bylo zjištěno, že druhým nejvíce ovlivňujícím faktorem pro navýšení mzdy jsou sympatie. Aby to bylo spravedlivé, měli by být zaměstnanci odměňováni podle pracovního

výkonu, podle spolehlivosti a přístupu ke klientům. Vybrané faktory by měly zvyšovat pracovní výkonost než sympatie, které jsou u každého jedince individuální.

Pomocí dotazníkového šetření vyšlo najevo, že zaměstnanci společnosti se cítí dostatečně motivováni. Je zde zavedena motivace vnitřní a vnější. Manažeři v dotazníkovém šetření nejvíce odpověděli, že motivují formou peněžité odměny. Dále uvedli nepeněžitou odměnu a nejméně používaná forma motivace je slovní ohodnocení.

Z dotazníku dále bylo zjištěno, že společnost X svým zaměstnancům poskytuje široký výběr zaměstnaneckých benefitů, ale i přesto by uvítali rozšíření těchto benefitů. Zaměstnanci odpověděli, že jsou převážně spokojeni, ale podle šetření bylo zjištěno, že by měli zájem o jinou formu zaměstnaneckých benefitů. Nejvíce žádané by byly stravenky, neboť v dnešní době pandemie jsou veškerá sportoviště, nákupní střediska a kulturní zařízení zavřena. Zaměstnanci projeví zájem o jazykové kurzy. Může to být z důvodu, že společnost X je navštěvována zahraniční klientelou a zaměstnanci by rádi zlepšili svou jazykovou úroveň.

Na základě kvantitativního a kvalitativního výzkumu navrhuji možné zlepšení v oblasti motivace. Z vlastních zkušeností je známo, že není možné přistupovat ke každému zaměstnanci rovnocenně. Bylo by doporučeno manažerovi přistupovat individuálně ke každému zaměstnanci. Vybraná společnost X má dobře propracovaný systém pozic, tím pádem je zde prostor k tomu, aby se zde více zaměřili na motivaci svých zaměstnanců formou slovního hodnocení. Je to důležité z důvodu, protože motivace peněžitá je ve značné míře omezená, oproti tomu slovní hodnocení nás nic nestojí a může jedincům udělat mnohem větší potěšení.

I když společnost klade velký důraz na přátelské pracovní prostředí a na rovnocennost všech zaměstnanců., měl by zde být nastaven v určité míře vztah nadřízenosti a podřízenosti tak, aby nedocházelo v systému odměňování k případným upřednostňováním zaměstnanců dle sympatií.

V oblasti odměňování by bylo doporučeno společnosti rozšíření zaměstnaneckých benefitů. Zaměstnanci jsou nadmíru spokojeni, ale myslím si, že je to z důvodu, že stávajících benefitů, které vyhovují převážně mladým lidem. Pokud by společnost nabízela i benefity jako je například penzijní připojištění nebo mobilní tarif od zaměstnavatele, mohl by se zvýšit zájem o zaměstnání i v jiných věkových kategoriích.

## 6 Závěr

Motivace a odměňování zaměstnanců je součástí každého podniku. Dobře zvolená motivace poukazuje na dobře fungující systém zaměstnanců podniku, což je prvotní krok k efektivnímu odměňování. (Armstrong, 2017)

Cílem práce bylo vymezit v teoretické rovině problematiku pracovní motivace a odměňování ve vybrané společnosti X. Dílčím cílem bylo zpracování literární rešerše pro pochopení daného tématu, vymezení základních pojmů jako je motivace a odměňování, vytvořit odborný základ ke kvantitativnímu a kvalitativnímu výzkumu a zhodnotit zavedený systém motivace a odměňování.

V teoretické části bakalářské práce byla objasněna teoretická východiska pomocí analýzy dokumentů, která se vztahuje k problematice systému motivace a odměňování. Tato část byla rozdělena do podkapitol zabývajících se charakteristikou a vysvětlením daného tématu.

V praktické části byla vybrána společnost X. Pomocí teoretických východisek byl proveden výzkum systému motivace a odměňování, který byl zpracován na základě kvantitativní metody ve formě dotazníkového šetření a kvalitativní metody, což byl polostrukturovaný rozhovor s managerem. Pomocí dotazníkového šetření byly zjištěny výsledky od zaměstnanců společnosti X.

Z výzkumu bylo zjištěno to, že převážná většina zaměstnanců je spokojena se svým zaměstnáním a nastaveným systémem motivace a odměňování, jelikož je to podmíněné přátelskou atmosférou na pracovišti a zajímavostí práce. Zaměstnanci taktéž odpovídali na otázku, zda jsou spokojeni s formou platového ohodnocení. Výsledky byly kladné, ale jako negativní poznatek byla zaznamenána sympatie v pracovním ohodnocení. Společnost svým zaměstnancům poskytuje řadu zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanci by ocenili navýšení zaměstnaneckých benefitů.

Nastavený systém motivace a odměňování ve vybrané společnosti považují za dobře zvolený, ale byly zjištěné slabé stránky ve vnitřní motivaci, která se odráží v nedostačujícím slovním ohodnocení. Jako návrh pro zlepšení by byla zvýšená péče svých zaměstnanců. V oblasti odměňování by bylo dobré rozšířit zaměstnanecké benefity většího zájmu zaměstnanců i nově příchozích.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Literární zdroje

ADAIR, John. Efektivní motivace. Přel. Lenka Vorlíčková. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998. ISBN 8085943573.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0505-9.

CLEGG, Brian. Motivace: Povzbud'te ostatní k dosažení lepších výsledků: Výběr osvědčených technik a postupů: 70 cvičení. Přel. Jitka Vejmělková. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 114 s. ISBN 80-251-0550-4.

DEIBLOVÁ, Maria. Motivace jako nástroj řízení. Přel. Jiří Loudin. Praha: Linde, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.

HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2016. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5326-3.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

LATHAM, Gary P. Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 2007. 337 s. ISBN 978-0-7619-2018-2.

MIŠOVIČ, Ján. Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor. Praha: Slon, 2019. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-7419-285-2.

NAKONEČNÝ, M. Motivace. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

STÝBLO, Jiří, 1993. Personální management. Praha: Grada Publishing. 90-94 s. ISBN 80-85424-92-4.

SURYNEK, Alois. Základy sociologického výzkumu. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. 10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3955-7.

## 7.2 Internetové zdroje

6 kroků, jak vytvořit dotazník | Quanda. Marketingový software pro B2B | Quanda [online]. Copyright © 2012 [cit. 10.03.2021]. Dostupné z: <https://www.quanda.cz/blog/online-dotazniky/jak-vytvorit-dotaznik>

Dotazník zdarma | Vytvořit online dotazník | Survio.com. [online]. Copyright © 2020 Survio [cit. 10.03.2021]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/>

Nový Občanský zákoník – Dohoda o srážkách ze mzdy nebo jiných příjmů - Podnikatel.cz. Podnikatel.cz - největší server pro podnikatele v ČR [online]. Copyright © 2007 [cit. 10.03.2021]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/novy-obcansky-zakonik/f4585445/>

## 7.3 Jiné zdroje

Interní materiály společnosti, 2021

## **8 Přílohy**

Příloha č. 1 - Dotazník pro partnery.....	56
Příloha č. 2 - Dotazník pro manažery.....	58
Příloha č. 3 - Rozhovor se store managerem.....	60

## **Příloha č. 1 - Dotazník pro partnery**

Dotazníkové šetření,

Vážení partneři,

jmenuji se Barbora Jägermanová a jsem studentkou vysoké školy a píšu bakalářskou práci na téma „Motivace a odměňování ve vybraném podniku.“ Ráda bych Vás poprosila o vyplnění dotazníku-

Dotazníkové šetření je pouze pro studijní účely a je zcela anonymní.

Předem Vám děkuji za vyplnění dotazníku.

S pozdravem

Barbora Jägermanová

### **Motivace a odměňování – partneři**

#### **1. Jaký je Váš věk?**

- < 17 let
- 18 – 26 let
- 27 < let

#### **2. Jaké je Vaše pohlaví?**

- Žena
- Muž

#### **3. Momentálně jsem:**

- Student
- Pracující

#### **4. Jaké je Vše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- Základní
- Střední bez maturity/ výuční list
- Střední s maturitou
- Vysokoškolské

**5. Jak dlouho pracujete ve vybraném podniku?**

- < 2 roky
- 2 -5 let
- 5 < let

**6. Jaká je vaše pozice?**

- Barista
- Barista trenér
- KP
- Manager

**7. Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?**

- Ano, velmi
- Ano
- Ne
- Ne, vůbec

**8. Cítíte se dostatečně motivován/a?**

- Ano, velmi
- Ano
- Ne
- Ne, vůbec

**9. Ztotožňujete se s hodnotami zaměstnavatele?**

- Ano, velmi
- Ano
- Ne
- Ne, vůbec

**10. Myslíte si, že za svou práci jste adekvátně ohodnocen/a?**

- Rozhodně ano



- Ano
- Ne
- Rozhodně ne

**11. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?**

- Ano, velmi
- Ano
- Ne
- Ne, vůbec

**12. Jste dostatečně informován/a o benefitech, které vybraný podnik nabízí?**

- Ano
- Ne

**13. Jaké jiné benefity byste rádi ocenily?**

.....

**Příloha č. 2 - Dotazník pro manažery**

**Motivace a odměňování – manažeri**

**1. Jaké je Vaše pohlaví?**

- Muž
- Žena

**2. Jaký je Váš věk?**

- < 20 let
- 21 – 30 let
- 30 < let

**3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- Základní
- Střední s maturitou
- Střední bez maturity/výuční list

- Vysokoškolské

**4. Jak dlouho pracujete ve vybraném podniku?**

- < 2 roky
- 2 – 5 let
- 5 < let

**5. Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?**

- Ano, velmi
- Ano
- Ne
- Ne, vůbec

**6. Myslíte si, že jsou Vaši partneři dostatečně motivováni?**

- Ano, rozhodně
- Ano
- Ne
- Ne, vůbec
- Slovní hodnocení
- Peněžitá odměna
- Nepeněžitá odměna

**7. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?**

- Ano, velmi
- Ano
- Ne
- Ne, vůbec

**8. Benefity, které by partneři ocenili**

.....

**9. Jste spokojen/a se systémem odměňování svých partnerů?**

- Ano, velmi
- Ano
- Ne
- Ne, vůbec

**10. Které vybrané parametry jsou pro Vás rozhodujícím faktorem pro navýšení mzdy? Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, poslední – nejméně důležitá)**

- Orientace na zákazníka
- Sympatie
- Pracovní výkon
- Spolehlivost

### **Příloha č. 3 - Rozhovor se store managerem**

- 1. Jaké máte nároky na své partnery?**
- 2. Podle jakých kritérií odměňujete své partnery?**
- 3. Co je pro Vás nejdůležitější, pracovní výkon nebo sympatie? A proč?**
- 4. Proč si myslíte, že je důležitá motivace zaměstnanců?**
- 5. Jakým způsobem motivujete vy sám své zaměstnance?**
- 6. Změnil se Váš způsob motivování a odměňování v době covidu?**
- 7. Jaký je Váš postoj v současné době k partnerům na DPP a DPČ v souvislosti s omezením pracovní činnosti?**