

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Motivace a stimulace pracovníků ve vybrané společnosti**

**Nikita Filiaishkin**

© 2019 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Nikita Filiaiuskin

Podnikání a administrativa

Název práce

**Motivace a stimulace pracovníků ve vybrané společnosti**

Název anglicky

**Employees' Motivation and Stimulation in the Selected Organization**

---

### Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit problematiku motivace a stimulace pracovníků ve vybrané společnosti, určit příčiny spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců a formulovat doporučení pro zlepšení motivačního systému.

### Metodika

Teoretická část představuje zpracování teoretických východisek pro praktickou část studiem literatury a zhodnocením dosavadní úrovně poznání v problematice motivace a stimulace pracovníků.

Praktická část zahrnuje identifikaci společnosti pomocí sběru dat. Bude provedená analýza praktických poznatků, které se týkají motivace ve vybrané společnosti. Ke zpracování budou využity informace od zaměstnanců v podobě dotazníkového šetření. Získané poznatky budou vyhodnoceny a následně budou formulovány vlastní návrhy na zlepšení.

## Doporučený rozsah práce

40-50

## Klíčová slova

Motivace, motiv, stimul, motivační teorie, odměňování zaměstnanců, pracovní výkon.

---

## Doporučené zdroje informací

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

BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-434-7.

SCHNEIER, Craig Eric. The training and development sourcebook [online]. Amherst, Mass.: Human Resource Development Press [cit. 2017-11-10]. ISBN 08-742-5247-4.

---

## Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Marek Dvořák, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 25. 2. 2019

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2019

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2019

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Motivace a stimulace pracovníků ve vybrané společnosti“ jsem vypracoval 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 13.03.2019

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu práce Ing. Marku Dvořákovi, Ph.D. za odborné rady, spolupráci, trpělivost, čas a úsilí při vedení mé bakalářské práce.

# Motivace a stimulace pracovníků ve vybrané společnosti

## Abstrakt

Bakalářská práce se věnuje problematice hodnocení motivace a stimulace zaměstnanců. Práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části je popsán význam motivace a stimulace a některé motivační teorie, pracovní výkon a odměňování pracovníků. Druhá, vlastní část práce zkoumá společnost Vapiano SE a její systém personálního řízení. V této části jsou také interpretovány výsledky dotazníkového šetření a statistické analýzy pomocí programu IBM Statistics. Na základě analýzy těchto výsledků jsou dále popsána doporučení, jež by měla vést ke zlepšení hodnocení a procesu motivace a stimulace zaměstnanců.

**Klíčová slova:** Motivace, motiv, stimul, motivační teorie, odměňování zaměstnanců, pracovní výkon.

# **Employees' Motivation and Stimulation in the Selected Organization**

## **Abstract**

The bachelor thesis deals with evaluation of motivation and stimulation of employees. The thesis is divided into two parts. The first theoretical part describes the importance of motivation and stimulation and some motivational theories, work performance and remuneration of workers. The second part examines Vapiano SE and personnel management system. This section also interprets the results of the questionnaire survey and statistical analysis of the IBM Statistics Assistance program. Based on the analysis of these results, recommendations are described that should lead to an improvement in the evaluation and motivation of employees.

**Keywords:** Motivation, motive, incentive, motivational theories, rewarding employees, work performance.

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
<b>3 Teoretická část.....</b>	<b>12</b>
3.1 Motivace.....	12
3.1.1 Pojem motivace.....	12
3.1.2 Motiv a potřeby.....	13
3.1.3 Typy motivace .....	13
3.1.4 Pracovní motivace.....	14
3.2 Teorie motivace.....	14
3.2.1 Teorie zaměřené na obsah.....	15
3.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie .....	16
3.2.3 Teorie zaměřené na proces .....	17
3.2.4 Teorie X a Y .....	18
3.3 Stimulace.....	19
3.3.1 Pojem stimulace.....	19
3.3.2 Typy stimulů .....	20
3.4 Pracovní výkon.....	21
3.5 Odměňování pracovníků .....	22
3.5.1 Pojetí odměňování .....	22
3.5.2 Cíle a otázky odměňování.....	22
<b>4 Společnost Vapiano .....</b>	<b>24</b>
4.1 Představení společnosti Vapiano.....	24
4.2 Současný program motivace ve společnosti .....	25
<b>5 Výsledky a diskuse .....</b>	<b>27</b>
5.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku .....	27
5.2 Statistické analýzy.....	37
5.3 SWOT analýza .....	41
5.4 Návrh změn .....	44
<b>6 Závěr.....</b>	<b>45</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>46</b>
<b>8 Přílohy .....</b>	<b>48</b>



## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Model motivace .....	12
Obrázek č. 2 Maslowova pyramida potřeb .....	15
Obrázek č. 3: Pracovní výkon .....	21
Obrázek č. 4: Interiér restaurace Vapiano .....	25
Obrázek č. 5: Vzdělání respondentů .....	28
Obrázek č. 6: Délka pracovního úvazku .....	29
Obrázek č. 7: Jaká je Vaše pracovní pozice ve firmě? .....	29
Obrázek č. 8: Znáte náplň a očekávání svojí práce? .....	30
Obrázek č. 9: Využíváte svoje znalosti a dovednosti během své práce? .....	31
Obrázek č. 10: Co na své práci nejvíce oceňujete? .....	31
Obrázek č. 11: Vyhovuje Vám styl vedení a komunikace s Vaším nadřízeným? .....	32
Obrázek č. 12: Zdá se Vám jeho chování vůči Vám spravedlivé? .....	32
Obrázek č. 13: Jste spokojeni s finanční odměnou za Vaši vykonanou práci? .....	33
Obrázek č. 14: Co by zvýšilo Váš výkon a chuť k práci? .....	34
Obrázek č. 15: Které benefity dostáváte? .....	35
Obrázek č. 16: O které benefity byste měl/a zájem, pokud je nedostáváte? .....	36
Obrázek č. 17: Jste spokojen/a se svou prací? .....	36

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Herzbergova dvoufaktorová teorie .....	17
Tabulka č. 2: McGregorova teorie X a Y .....	19
Tabulka č. 3: Typy stimulů .....	20
Tabulka č. 4: Pohlaví respondentů .....	27
Tabulka č. 5: Věk respondentů .....	27
Tabulka č. 6: Asociační tabulka č. 1 .....	37
Tabulka č. 7: Asociační tabulka č. 2 .....	38
Tabulka č. 8: Asociační tabulka č. 3 .....	39
Tabulka č. 9: Asociační tabulka č. 4 .....	40
Tabulka č. 10: Asociační tabulka č. 5 .....	41
Tabulka č. 11: SWOT tabulka .....	42

# 1 Úvod

Ve své bakalářské práci se budu zabývat motivací a stimulací pracovníků. Tato problematika mě zaujala z mnoha důvodů. Motivace personálu leží na křižovatce jak problémů, tak úspěchů organizace. V určitém smyslu nevede vývoj motivace ke zvýšení produktivity činností o nic méně než technologické přestavby. Navíc v historii existují příklady, kdy výhody nebylo dosaženo pouze pokročilejšími technologiemi, ale na rozdíl od nich – na základě účinně fungujícího systému morálních a materiálních stimulů.

V moderním managementu jsou motivační aspekty stále důležitější. Motivace pracovníků je hlavním prostředkem k zajištění optimálního využití a mobilizaci stávajících lidských zdrojů. Hlavním cílem motivačního procesu je dosáhnout maximálního výnosu z využití dostupných pracovních zdrojů, což umožňuje zvýšit celkovou efektivitu a ziskovost podniku.

Motivace je proces povzbuzování někoho (umělce nebo skupiny), aby usiloval o dosažení cílů organizace, je to výzva k aktivní práci.

Motiv má osobní povahu a závisí na mnoha vnějších a vnitřních lidských faktorech. Motiv motivuje nejen osobu k jednání, ale také udává, co je třeba udělat a jak bude tato akce uskutečněna. Motivy existují v systémové interakci s jinými psychologickými jevy, které tvoří komplexní mechanismus motivace, který zahrnuje potřebu aspirace, stimul, postoje a hodnocení.

Každý manažer organizace ví z vlastní zkušenosti, že pro dlouhodobý obchodní úspěch je nejdůležitější, aby zaměstnanci byli schopni vykonávat svou práci dobře. Co musíte udělat? Jaké pracovní podmínky je třeba vytvořit? Kolik zaplatit zaměstnanci? Jak podpořit a povzbudit efektivní pracovníky? – všechny tyto otázky se týkají systému řízení pracovní motivace pracovníků.

Motivace je ovlivněna faktory, jako jsou úroveň vývoje a koordinace organizačních, manažerských a interpersonálních vztahů kolektivu, soubor sociálně-ekonomických, vědeckých, technických, právních a jiných metod ovlivňování, které postihují člověka. Znalosti z psychologie lidského chování a moderních teorií motivace jsou nezbytné v oblasti řízení a slouží jako podpora všem manažerům organizací k dosažení vysokých výsledků ve své pracovní činnosti.

## 2 Cíl práce a metodika

Předmětem bakalářské práce je analýza motivačního systému ve společnosti Vapiano SE.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit problematiku motivace a stimulace pracovníků ve vybrané společnosti, určit příčiny spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců a formulovat doporučení pro zlepšení motivačního systému. Další úkol měl zjistit, zda jsou pracovníci se současným motivačním systémem spokojeni, a kde vidí případné nedostatky.

Bakalářská práce bude rozdělena na 2 části: teoretickou a analyticko-praktickou. Teoretická část bude představovat zpracování teoretických východisek pro praktickou část, a to studiem literatury a zhodnocením dosavadní úrovně poznání v problematice motivace a stimulace pracovníků. V rešerši budou vysvětleny základní pojmy jako motivace, motiv a potřeby, pracovní motivace, její teorie, stimulace a stimul.

Analyticko-praktická část bude obsahovat analýzu motivačního systému podniku. Zahrnuje identifikaci společnosti pomocí sběru dat. Bude provedena analýza praktických poznatků, které se týkají motivace ve vybrané společnosti. Pomocí dotazníkového šetření zjistím motivační faktory a stimulační prostředky, které jsou pro zaměstnance důležité, a jejich spokojenost s těmito faktory, dále názory zaměstnanců na systém odměňování, ke kterému jsou přiděleni. Získané poznatky budou vyhodnoceny a následně budou formulovány vlastní návrhy na zlepšení.

## 3 Teoretická část

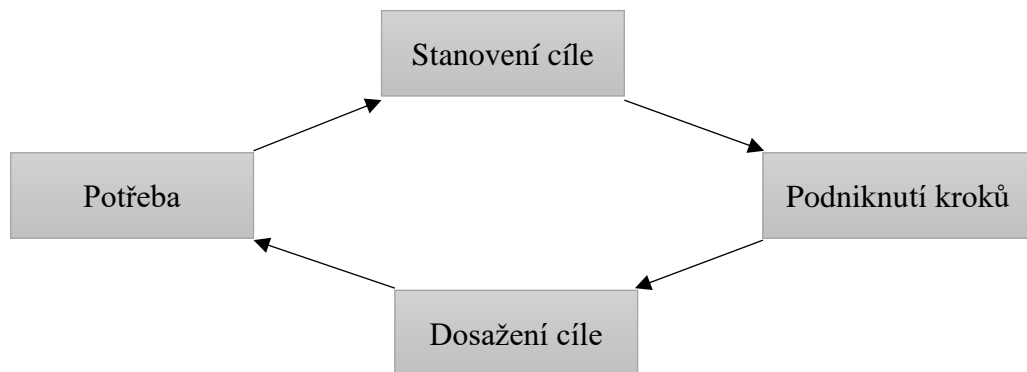
### 3.1 Motivace

#### 3.1.1 Pojem motivace

Termín motivace je odvozen z latinského slova movere, což vyjadřuje hybné síly chování. Motivace jako proces, v čase probíhající děj, je pak vymezována různými silami, které způsobují pohyb jedince, jeho chování, zejména pak tu formu smysluplné aktivity, kterou označujeme jako jednání. Motivace je proces iniciovaný výchozím motivačním stavem, v jehož obsahu se odráží nějaký deficit ve fyzickém či sociálním bytí jedince, a směřující k odstranění tohoto deficitu, což je prožíváno jako určitý druh uspokojení (Nekonečný, 1996).

Michael Armstrong ukazuje pomocí obrázku, jak funguje motivace.

Obrázek č. 1: Model motivace



Zdroj: Armstrong M., Řízení lidských zdrojů

Tento model naznačuje, že proces motivace je iniciován vědomým, nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby, a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat.

Dle Pauknerové (2012) je motivace „*soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání*“.

Každý autor má na motivaci lehce odlišný názor a pohled, ale v jednom se shodují, a sice že motivace vede k uspokojení potřeb a ovlivnění chování za účelem dosažení cíle.

### 3.1.2 Motiv a potřeby

Pojem „**motiv**“ (z latiny *motus* – pohyb, tlak) znamená pobídku k činnosti, motivační příčinu jednání a skutků. Motivy mohou být různé: zájem o obsah a proces činnosti, povinnost společnosti, sebeovládání atd. (Golovin, 2006).

Základními motivy jsou **potřeby**. Lze je chápat jako prožívané nebo pociťované nedostatky něčeho subjektivně důležitého pro život. Prostřednictvím konkrétní činnosti pak člověk usiluje o odstranění či překonání pocitu nedostatku, o uspokojení specifické potřeby. Potřeby jsou tak vždy bezprostředně spojeny s činností (Provazník, 1997).

Motiv je souhrnem zkušeností, v nichž jsou určité podnětové klíče spárované s afekty nebo podmínkami, které afekty vyvolávají. Motivy jsou tedy spojeny s afekty, přesněji s dosažením určitých silných zážitků (McClelland, 1953).

### 3.1.3 Typy motivace

Michael Armstrong (2015) tvrdí, že k pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako jsou odměňování, povyšování, pochvala atd.

**Vnitřní motivace** – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují tak, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.

**Vnější motivace** – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty jako např. disciplinární řízení, odeření platu nebo kritika.

### 3.1.4 Pracovní motivace

Daniela Pauknerová (2012) tvrdí, že výkonnost člověka je z hlediska osobnosti determinována nejen pracovní způsobilostí, ale také jeho ochotou práci vykonávat, tj. **pracovní motivací**. Vzájemnou závislost výkonu, schopností a motivace vyjadřuje následující vzorec:

$$V = f(S \times M)$$

- **V** je úroveň pracovního výkonu (z hlediska kvantity i kvality).
- **S** jsou schopnosti člověka-pracovníka.
- **M** je jeho motivace.

Pojem **pracovní motivace** souvisí s výkonem pracovní činnosti, určité pracovní pozice a jí odpovídající pracovní role. Zároveň je to postoj člověka k práci celkově, k pracovnímu uplatnění a k pracovním úkolům, tedy obecně řečeno znamená ochotu pracovat (Provazník, 1997).

Pracovní motivace je proces povzbuzování jednotlivého vykonavatele nebo skupiny lidí k práci, zaměřené na dosažení cílů organizace, směřující k produktivní realizaci rozhodnutých nebo plánovaných prací. Tato definice ukazuje úzký vztah mezi manažerským a individuálním psychologickým obsahem motivace založený na tom, že řízení sociálního systému a osoby, na rozdíl od správy technických systémů, obsahují jako nezbytný prvek koordinaci obvodů objektu a předmětu řízení. Výsledkem bude **pracovní chování** objektu řízení a nakonec určitý výsledek práce (Kibanov, 2008).

Motivaci v organizaci lze spatřovat ve dvou aspektech:

- jako řídicí funkce, kdy motivace je proces motivace k činnosti, který může být korelován s konceptem „stimulace“,
- jako síla, která podporuje akci, kdy se pojem „motivace“ podobá mnohem širšímu pojetí „motiv“, který zahrnuje všechny složky vnitřní motivace činnosti: potřeby, zájmy, hodnoty, pohony, emoce, ideály (Ilyin, 2002).

## 3.2 Teorie motivace

Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Posiluje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své

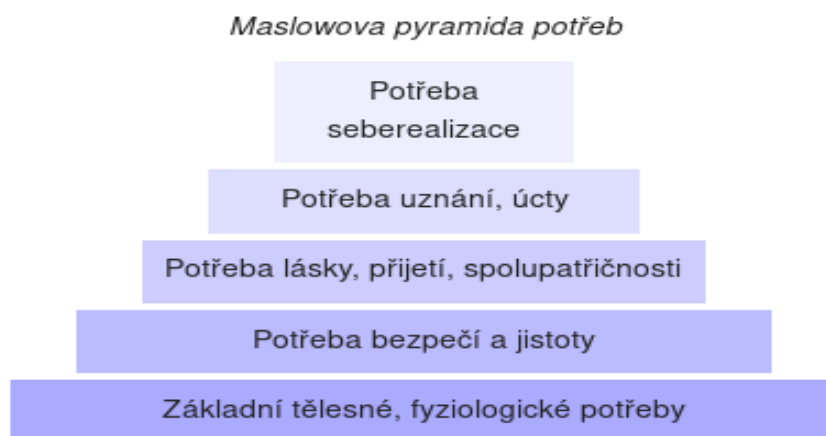
schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb (Armstrong, 2015).

Cesta k efektivnímu řízení osoby spočívá v pochopení její motivace. Pokud víte, co pohání člověka, co ho motivuje k efektivní práci, jaké motivy leží na základě jeho chování, můžete vytvořit efektivní systém forem a metod řízení člověka v organizaci. Chcete-li to udělat, musíte vědět, jaké motivy může mít člověk a jak mohou být použity (Ilyin, 2002).

### 3.2.1 Teorie zaměřené na obsah

Teorie uvádí potřeby, které nutí lidi jednat tímto způsobem a ne jinak. Americký psycholog A. Maslow v roce 1940 předkládá teorii, že člověk pracuje, aby uspokojil své vnitřní potřeby. Potřeby člověka jsou různé povahy a mají zvláštní hierarchii nebo pořadí aktualizace. Podle Maslowa mohou být lidské potřeby seskupeny do pěti kvalitativně odlišných kategorií, které mohou být graficky znázorněny ve tvaru pyramidy.

Obrázek č. 2 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: <http://wikipedia.com>

1. Fyziologické potřeby jsou základní potřeby jídla, vody, tepla, střechy nad hlavou, sexu, spánku, zdraví, čistoty, zajištění přežití člověka a jeho potomstva.
2. Bezpečnostní potřeby odrážejí lidskou touhu zajistit si trvale fyziologické potřeby a bezpečnost, tzn. stabilitu, ochranu, pořádek, osvobození od strachu, úzkosti a chaos.
3. Sociální potřeby (potřeba vlastnictví) vyjadřují touhu člověka mít rodinu, přátele, patřit ke skupině, zemi, intimně a lásce.

4. Potřeba respektu se projevuje v touze lidí být kompetentní, silní, schopní, sebevědomí, aby je ostatní uznávali a respektovali.
5. Potřeby seberealizace (sebevyjádření) aktualizují lidskou touhu po co nejširším využití svých znalostí, schopností, dovedností a schopností. Osoba se snaží dosáhnout naplnění svých schopností a talentů, snaží se stát tím, čím může být.

### **3.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie**

Teorie dvou faktorů známých také jako Herzbergova teorie (1959), poskytuje organizaci konkrétní doporučení k povzbuzení zaměstnanců. Základem tohoto přístupu je myšlenka, že existují dva typy faktorů ovlivňujících pracovní chování pracovníků. Na přelomu padesátých a šedesátých let F. Herzberg spolu se svými kolegy provedli studii týkající se určení, jaké jsou tyto faktory. Faktory, které mají motivační a nemotující vliv na lidské chování, způsobují jeho uspokojení nebo nespokojenost. Závěrem bylo, že proces dosažení spokojenosti a zvyšování nespokojenosti, pokud jde o faktory, které je určují, jsou dva různé procesy.

První skupinou jsou hygienické faktory (frustrátory). Mezi ně patří mzda, pracovní podmínky (hladina hluku, osvětlení, komfort atd.), plán a způsob provozu, kontrola kvality od managementu, vztahy s kolegy a podřízenými.

Při nedostatku nebo nedostatečném rozvoji hygienických faktorů u lidí dochází k nespokojenosti s prací. Současně jejich dostatečný vývoj nezpůsobuje uspokojení z práce. Nemohou být zdrojem motivace.

Druhá skupina faktorů byla nazývána motivátory. Mezi ně patří úspěch, uznání, odpovědnost, možnost růstu. Absence nebo nedostatek „motivátorů“ nevede k nespokojenosti s prací. Jejich dostupnost způsobuje spokojenost a povzbuzuje zaměstnance ke zlepšení výkonnosti.



Tabulka č. 1: Herzbergova dvoufaktorová teorie

Hygienické faktory (frustrátory)	Motivátory
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Přiměřená teplota na pracovišti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pravidelné vyhodnocení nejlepšího pracovníka</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vhodný a pohodlný nábytek na pracovišti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Delegování rozhodovací pravomoci na pracovníka</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zvýšení mzdy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mimořádná odměna, zvýšení mzdy</li> </ul>

Zdroj: <http://oatabor.cz>

Na základě koncepce dvou faktorů dospěl F. Herzberg k závěru, že pokud existuje pocit nespokojenosti mezi zaměstnanci, manažer by měl věnovat pozornost hygienickým faktorům a dělat vše, co by eliminovalo tuto nespokojenost. Poté, co se tento úkol vyřeší, je bezúhonný úkol použít stejné faktory, které motivují zaměstnance. Manažer by se měl zaměřit na motivační faktory.

### 3.2.3 Teorie zaměřené na proces

Druhá skupina teorií je procedurální teorie motivace. Nepochybují o existenci potřeb, ale domnívají se, že chování lidí je určeno nejen jimi. Chování člověka závisí také na jeho vnímání očekávání spojených s danou situací a možnými důsledky jeho zvoleného chování.

#### Vroomova teorie očekávání

Vroomova teorie očekávání, někdy též pouze teorie očekávání (anglicky **Vroom's Expectancy Theory**), patří mezi teorie zabývající se **motivací** lidí. Teorii očekávání zveřejnil americký profesor **Victor Vroom** v roce 1968. Je založená na tom, že motivaci člověka v jeho budoucím životě, ovlivňuje jeho vnitřní očekávání, a to ve třech elementech:

- Valence – přesvědčení o atraktivnosti cíle.
- Instrumentality – přesvědčení o dosažitelnosti odměny.
- Expectancy – přesvědčení o reálnosti dosažení cel.

## **Úsilí lidí vede k očekávanému výsledku**

Motivace může být posílena prostřednictvím školení zaměstnanců k efektivnější práci, jímž se tedy zvýší úroveň výroby. Je také možné zvýšit produktivitu podle doporučení zaměstnanců týkajících se způsobů změny pracovních podmínek. Do té míry, ve které představují problémy ve své práci související s produktivitou práce, se vedení snaží překonat tyto obtíže a může jim pomoci pracovat efektivněji.

## **Pozitivní vliv odměňování zaměstnanců**

Pro vznik motivace musí být formulována odpovídající odměna. Za předpokladu, že každý zaměstnanec chce získat stejnou odměnu, je to chyba: někdo sní o zvýšení odměny, jiní chtějí další dny volna, plné pojištění, sociální a důchodové výhody. S ohledem na tuto skutečnost nabízí řada společností plán odměňování založený na principu „kavárny“, tedy systému, který zaměstnanci umožňuje zvolit si svůj systém odměňování ze seznamu vzájemně se vylučujících příležitostí.

## **Vztah mezi odměnou a výkonem**

Manažeři musí přesně určit, které chování povede ke konkrétním odměnám. Teorie očekávání uvádí, že je docela efektivní zaplatit pracovníkům odměnu přímo související s výsledkem jejich práce.

### **3.2.4 Teorie X a Y**

Douglas McGregor (1960) vytvořil teorii x, y, jež zkoumá chování manažera, jeho manažerské činnosti založené na předpokladech o chování zaměstnanců. Jasnost a jednoduchost teorie McGregora přispěla k jejímu masovému přijetí a zároveň vzbudila širokou vlnu kritiky pro zjednodušený pohled na tento problém.

McGregor tvrdí, že existují alespoň dva přístupy, které nadřízení používají k řízení podřízených. Tyto přístupy jsou důsledky dvou odlišných názorů na lidskou přirozenost: zásadně negativní (teorie X, autokratické) a zásadně pozitivní (teorie Y, demokratická). McGregor analyzoval vztah manažerů k podřízeným a dospěl k závěru, že jejich pohled na lidskou přirozenost je založen na jistém systému předpokladů nebo předpokladů, které nakonec určují jeho chování a jednání vůči podřízeným.

**Tabulka č. 2: McGregorova teorie X a Y**

Teorie X:	Teorie Y:
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zaměstnanec nerad pracuje a vyhýbá se práci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pro zaměstnance je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava či odpočinek</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivace zaměstnanců je založena na donucovacích faktorech pomocí vnějších stimulů (tresty, odměny)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zaměstnanec rád přijímá samostatnost a odpovědnost, a dokonce ji aktivně vyhledává</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Práce zaměstnanců musí být kontrolována</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zaměstnanec se plně ztotožňuje s cíli organizace a jedná v souladu s nimi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zaměstnanci se vyhýbají odpovědnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zaměstnanec má dostatek sebekázně a sebeřízení k plnění cílů organizace</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zaměstnanci jsou raději řízeni a vedeni, aby nemuseli mít odpovědnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zaměstnanec prokazuje aktivně tvořivý a inovační přístup k řešení úkolů organizace</li> </ul>

Zdroj: <http://novaum.ru/public/p308>

Teorie X vyjadřuje, že člověk je jedinec, který je líný, má nechuť k práci, musíme ho k práci nutit (tresty), pokud ale vykonává dobrou práci, je třeba ho finančně odměnit. Je to člověk, který potřebuje neustálou kontrolu, dohled, je nesamostatný (Bedrnová, Nový 1998).

Naopak teorie Y vychází z předpokladu, že pro člověka je práce přirozená jako hra či odpočinek. Má smysl pro odpovědnost a své povinnosti jsou pro něj přirozené. Pocity uspokojení nebo potěšení jsou pro ně důležitější než finanční odměny, vyjadřují důležitost a užitečnost z vlastní práce, možnosti pracovat tvořivě (Bedrnová, Nový, 1998).

### **3.3 Stimulace**

#### **3.3.1 Pojem stimulace**

Stimulace práce je v první řadě vnější impuls, součást pracovní situace ovlivňující chování člověka v oblasti práce, materiální prostředí motivace zaměstnanců. Současně přináší i nehmotnou zátěž, která zaměstnanci umožňuje realizovat sebe sama jako zaměstnance. Stimulace má ekonomickou, společenskou a morální funkci.

Ekonomická funkce je vyjádřena tím, že stimulace práce přispívá ke zvýšení efektivity výroby, což se projevuje zvýšením produktivity práce a kvality výrobků.

Morální funkce je dána tím, že pracovní stimuly tvoří aktivní životní situaci, vysoce morální klima ve společnosti. Současně je důležité poskytnout řádný a přiměřený motivační systém s přihlédnutím k tradici a historickým zkušenostem.

Sociální funkce je zajištěna vytvořením sociální struktury společnosti prostřednictvím odlišné úrovně příjmů, která do značné míry závisí na dopadu motivací na různé lidi. Navíc vytváření potřeb a v důsledku toho rozvoj osobnosti jsou předurčeny vytvářením a povzbuzením práce ve společnosti (Travin, 2013).

Stimul je užší koncept než motiv, který naznačuje hmotný zájem jednotlivce na výsledky jeho práce. Stimulace práce, která je nedílnou součástí motivačního procesu v podniku, znamená tedy zaměstnanecké podněty a je realizována prostřednictvím mzdového systému, jakož i různých bonusů (Rofe, 2017).

### 3.3.2 Typy stimulů

První skupina zahrnuje stimuly finanční (mzdy, bonusy apod.) a nefinanční (poukázky, bezplatné ošetření, náklady na dopravu apod.). Druhá skupina stimulů zahrnuje sociální (prestiž práce, možnost profesního a kariérního růstu), morální (úcta k ostatním, odměny) a tvůrčí (možnost seberealizace) stimuly.

**Tabulka č. 3:** Typy stimulů

Stimul	
<b>Hmotné:</b>	<b>Nehmotné:</b>
Finanční: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plat</li> <li>• Odměny</li> </ul>	Sociální: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestiž práce</li> <li>• Kariérní růst</li> </ul>
Nefinanční: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zájezd</li> <li>• Jízdné atd.</li> </ul>	Morální: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pochvala</li> <li>• Úcta</li> </ul>
	Tvůrčí: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Možnost seberealizace</li> </ul>

Zdroj: [http://proftests.ru/lib/b2/2\\_2.htm](http://proftests.ru/lib/b2/2_2.htm)

Existují určité požadavky na organizaci pracovních stimulů, což jsou složitost, diferenciací, flexibilita a efektivita.

Složitost znamená jednotu morálních a materiálních, kolektivních a individuálních stimulů, jejichž hodnota závisí na systému přístupů k personálnímu řízení, zkušenostem a tradicím podniku.

Diferenciace znamená individuální přístup ke stimulaci různých vrstev a skupin pracovníků. Je známo, že přístupy k bohatým a nízkopříjmovým pracovníkům by se měly výrazně lišit. Různé by měly být i přístupy pro kvalifikované a mladé pracovníky.

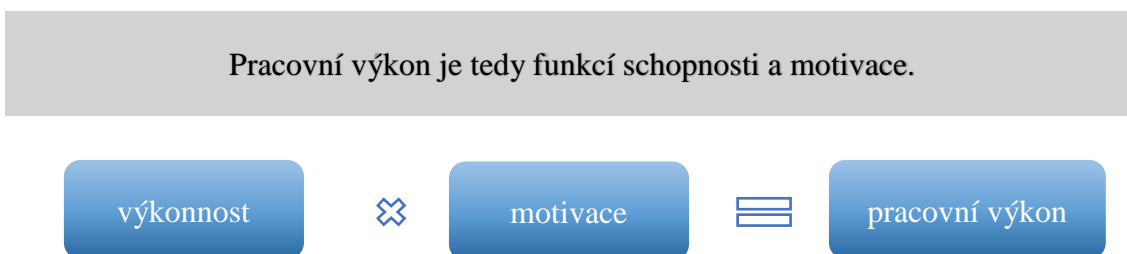
Flexibilita a efektivita se projevuje v neustálé revizi pobídek v závislosti na změnách ve společnosti a týmu.

### 3.4 Pracovní výkon

Pracovní výkon zahrnuje nejenom kvalitu a kvantitu práce, ale také samotný přístup každého zaměstnance. Odráží se v něm pracovní chování zaměstnance, ochota vykonávat pracovní povinnosti, vztahy s lidmi na pracovišti a další podstatné charakteristiky zaměstnance související s vykonávanou prací (Armstrong, 2015).

Výkony pracovníků nejsou pouhou otázkou motivace, ale roli hrají i materiální, ale především osobní možnosti. Ani přes vysokou motivaci nemůže pracovník s nedostatečnými schopnostmi (znalosti a dovednosti) dosáhnout v dané oblasti maximálních výkonů. Na druhé straně ovšem dosáhne omezeného výkonu i velmi schopný, ale slabě motivovaný pracovník (Laufer, 2009).

Obrázek č. 3: Pracovní výkon



Zdroj: Vlastní zpracování

Výkon člověka je proměnlivý, není stálou veličinou. Ovlivňuje ho mnoho faktorů, jakými jsou kvalifikace pracovníka, délka praxe v oboru, motivace ke konkrétní pracovní činnosti, schopnosti, vztah k podniku, kvalita materiálu, kvalita pracovních nástrojů, únava, stres, zdravotní stav, pracovní prostředí, způsob hodnocení, odměňování pracovníků atd. (Mayerová a Růžička, 2008).

Pracovní výkon ve smyslu množství práce vykonané za jednotku času je výchozím bodem při zjišťování specifického podílu všech výkonových determinant, zejména somatických a psychických procesů a vlastností, které pracovní činnost člověka ovlivňují.

**Výkon** člověka není veličina stálá. Ovlivňuje ji mnoho faktorů, např. kvalifikace pracovníka, délka praxe v oboru, motivace ke konkrétní pracovní činnosti, jeho schopnosti, vztah k podniku, kvalita materiálu, kvalita pracovních nástrojů a pracovního prostředí vůbec (Kohoutek, Štěpaník 2000).

### **3.5 Odměňování pracovníků**

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak zaměstnavatelů, tak zaměstnanců. Vnímá-li zaměstnanec systém odměňování v dané organizaci jako spravedlivý a motivuje-li ho k výkonu práce, vede tato skutečnost k naplnění podnikových cílů v podobě žádané produktivity a vytvoření harmonických vztahů na pracovišti. Jedná se zároveň o činnosti se široce propracovanou, a tedy i značně rozsáhlou teorií a metodologií.

#### **3.5.1 Pojetí odměňování**

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní), poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, ale pouze z titulu pracovního poměru.

Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařízení na určité pracoviště. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje zaměstnavatel (také se jim říká vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonanou prací. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami (Koubek, 1995).

#### **3.5.2 Cíle a otázky odměňování**

Řízení odměňování je zaměřeno na podobu, realizaci a udržování systému odměňování (procesů, metod a postupu odměňování), usilujících o uspokojování potřeb organizace i osob na ní zainteresovaných. Obecným cílem je odměňovat lidi slušně,

spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace (Armstrong, 2015).

#### **Cíle řízení odměňování:**

- Odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí.
- Propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků.
- Odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků.
- Pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky.
- Motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost.
- Vytvářet kulturu vysokého výkonu.

Koubek tvrdí, že na odměňování působí také řada vnějších faktorů, které je nutné brát v potaz. Mezi ně patří situace na trhu práce, životní styl, odměňování u konkurence, v odvětví, v místě, v republice, ve státě, míra zdanění, ekonomická a sociální politika vlády a další.

Z výše uvedeného vyplývá, že základními otázkami, které je nutné si položit a zodpovědět, jsou:

1. *„Čeho potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměňování?“*
2. *„Jaký význam mají pro zaměstnance různé možnosti odměn (šíře, typy)?“*
3. *„Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?“ (Koubek, 1995)*

## 4 Společnost Vapiano

### 4.1 Představení společnosti Vapiano

Společnost Vapiano SE je německý řetězec restaurací nabízející italské jídlo, které se řídí principem fast casual. První pobočka byla otevřena v roce **2002** v německém městě **Hamburk**. Od roku 2004 následují další restaurace v Německu (Düsseldorf, Frankfurt nad Mohanem, Norimberk, Mnichov). Od té doby bylo otevřeno více než 180 provozů v 35 zemích. V současnosti Vapiano zaměstnává přes 13 000 zaměstnanců v Evropě, Americe, Asii, Austrálii i Africe. Provozovny se nacházejí např. v USA, Mexiku, Brazílii, Spojeném království, Polsku, Švýcarsku, Rakousku, Saudské Arábii, Číně, Austrálii a v dalších státech. V roce 2017 navíc společnost vstoupila také do České republiky.

Restaurace jsou nejčastěji umístěny v obchodních centrech či v kancelářských oblastech a od roku 2014 jsou zakládány také jako samostatné budovy. Každá restaurace zaměstnává v rozmezí 25 až 60 zaměstnanců a rozkládá se na ploše až 1000 m<sup>2</sup>.

Vapiano SE je ve formě evropské akciové společnosti, která je založena evropským právem. Jedná se o akciovou nadnárodní společnost, která usnadňuje obchodní vztahy s dalšími podnikateli členských států Evropské unie. Jednou z podnikatelských výhod evropské společnosti je možnost zvolit si sídlo v jakémkoliv členském státě Evropské unie a zároveň možnost přesídlení během existence. Největším akcionářem je od roku 2011 Vermögensverwaltung Mayfair, který vlastní 40% podíl společnosti.

Restaurace Vapiano se vyznačují konceptem **fast casual** – trendem, který se objevil v minulém desetiletí a stal se jedním z nejsilnějších segmentů restauračního průmyslu. Vapiano ve stylu fast casual je kombinací fastfoodových restaurací a casual restaurací. Nabízí jednoduchost a spolehlivost rychlého občerstvení, kombinované s příjemnou atmosférou k posezení. Objednávkový systém je obdobný jako například u McDonalds, kdy si zákazník objedná pokrm u pultu, zde také čeká na jeho přípravu. Poté se zákazník usadí v útulně vybaveném interiéru, který je srovnatelný s kvalitními restauracemi. Menu se obvykle skládá z kvalitnějších ingrediencí než v obvyklých fastfoodových restauracích. Fast casual restaurace jsou také cenově náročnější. Ve Spojených státech je cena pokrmu v průměru o \$2.00 až \$3.00 vyšší než v běžných restauracích rychlého občerstvení. Tento fakt neubírá na oblíbenosti fast casual restaurací, jelikož zákazníci kladou čím dál větší důraz na kvalitu potravin, za kterou jsou ochotni do jisté míry zaplatit.



Obrázek č. 4: Interiér restaurace Vapiano



Zdroj: [www.otstrasbourg.fr](http://www.otstrasbourg.fr)

Většina restaurací Vapiano je provozována prostřednictvím **franchisy** nebo jako joint venture. Společnost neustále rozšiřuje svoji působnost a nabízí tak spolupráci novým partnerům, kteří mají zájem na provozování restaurace Vapiano. K tomuto účelu byl vypracován seznam preferovaných zemí, do kterých by společnost ráda expandovala. Jsou jimi Argentina, Austrálie, Kanada, Finsko, Řecko, Hong Kong, Indie, Indonésie, Irsko, Izrael, Itálie, Japonsko, Makao, Nový Zéland, Norsko, Filipíny, Portugalsko, Rusko, Singapur, Jižní Afrika, Španělsko, Thajsko, Turecko, Velká Británie, USA, Uruguay a Vietnam. V České republice byla první provozovna otevřena až v polovině roku 2017.

Vapiano nabízí jednoduchou, ale přesto delikátní **klasickou italskou kuchyni**, která zahrnuje těstoviny, pizzu, saláty a dezerty. Veškeré pokrmy jsou připravovány z čerstvých surovin přímo před zákazníkem, který tak má dokonalý přehled o procesu přípravy a zároveň si může individuálně zvolit ingredience ve svém pokrmu. Přimo v restauraci jsou připravovány téměř všechny přísady, což zaručuje jejich čerstvost a kvalitu.

## 4.2 Současný program motivace ve společnosti

### Obsah a charakter práce

Motivaci zaměstnanců začíná společnost již ve chvíli výběru personálu. Při nástupu nových zaměstnanců seznámí manažer důkladně své zaměstnance s jejich pracovními

povinnostmi, přesně projednává rozsah a rozvrh práce, úroveň odpovědnosti, finanční hodnocení, perspektivy vývoje atd.

Mzda zaměstnanců je stanovena pevnou částkou uvedenou v pracovní smlouvě. O navýšení mzdy rozhoduje vrcholový management, a to vždy na konci finančního roku. Zaměstnancům nejsou známy podmínky růstu mzdy.

Bonusy se vyplácejí každý měsíc v závislosti na úspěchu zaměstnanců. Pokud se člověk stane zaměstnancem měsíce, dostane finanční bonus, ale stejně tak může dostat pozvánku na nějakou kulturní či sportovní událost nebo sladkou cenu. Výběr zaměstnanců, kterým bude bonus přidělen, a výše poskytnuté prémie jsou plně v kompetenci vrcholového managementu společnosti.

Školení ve společnosti je povinné. Povinně se školí všichni noví zaměstnanci, dle potřeby se školí i zaměstnanci, kteří prošli školením dříve a nutnost jejich zaškolení byla navržena nadřízeným, a to vzhledem k přání zaměstnance být povýšen do jiné kategorie nebo oddělení, za účelem navýšení platu a kariérního růstu. Každý nový zaměstnanec se učí u vedoucího určitého sektoru, ve kterém bude pracovat.

V rámci péče o zaměstnance poskytuje zaměstnavatel následující zaměstnanecké výhody:

- příspěvek na stravování,
- pracovní doba – zaměstnavatel nabízí pracovní dobu v podobě krátkého a dlouhého týdne,
- pracovní oděv – zaměstnavatel nabízí pracovní oděv, a to trička, zástěry a čepice,
- nápoje na pracovišti,
- jídlo na pracovišti.

K posílení motivace a spokojenosti zaměstnanců pořádá společnost vánoční večírek, na který jsou zváni všichni zaměstnanci podniku. Pro vedoucí pracovníky pořádá firma několikrát ročně kulturní a sportovní akce.

Mezi faktory ovlivňující spokojenost a motivaci pracovníků patří také reprezentativnost a vybavení pracoviště. Prostory, ve kterých pracuje většina administrativních pracovníků, jsou moderní a příjemné.

## 5 Výsledky a diskuse

### 5.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku

Hlavním úkolem praktické části bylo provést dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit názory pracovníků na problematiku motivace a stimulace v podniku Vapiano ES. Tento průzkum jsem prováděl skrze dotazníky na přelomu prosince 2018 a ledna 2019. Dotazník obsahoval 15 otázek a vyplnilo ho 20 respondentů. Pro získání vzorku respondentů jsem využil náhodný výběr. Dotazník byl vytvořen ve dvou jazycích.

#### 1. Pohlaví:

Z celkového počtu oslovených bylo 10 mužů a 10 žen.

Tabulka č. 4: Pohlaví respondentů

		<b>Procenta</b>
Ženy	10	50 %
Muži	10	50 %
<b>Celkem</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci dotazníkového šetření bylo náhodně osloveno 20 zaměstnanců podniku, z toho 10 žen (50 %) a 10 mužů (50 %).

#### 2. Věk:

Tabulka č. 5: Věk respondentů

<b>Možnost odpovědí:</b>	<b>Množství:</b>	<b>Procenta:</b>
Méně než 21	6	30 %
21–30	11	55 %
31–40	3	15 %
41–50	0	0 %
51 a více	0	0 %
<b>Celkem</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

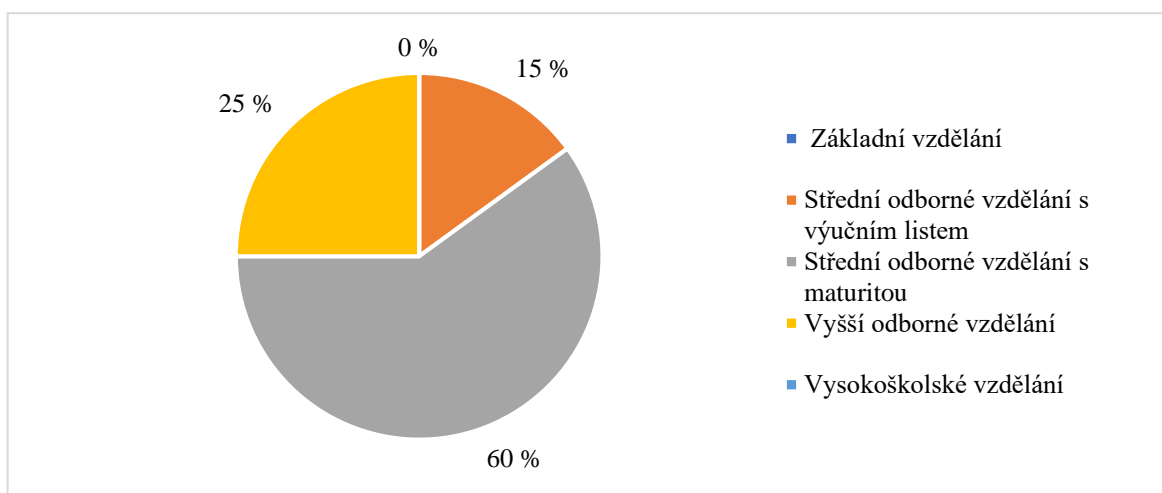
Zdroj: Vlastní zpracování

Předchozí tabulka ukazuje, že z hlediska věkové struktury jsou nejpočetnější skupinou respondenti ve věku 21–30 let. Tato skupina zahrnuje 11 respondentů, což je 55 % z celkového počtu dotázaných. Druhou nejpočetnější skupinou bylo 6 respondentů ve věku méně než 21 let, což je 30 % z celkového počtu lidí, 3 respondenti spadají do věkové struktury mezi 31–40 let. Do posledních dvou věkových skupin nespadá žádný respondent.

Z uvedeného vyplývá, že v podniku je zaměstnáno 100 % respondentů v produktivním věku, kteří vnímají své zaměstnání jako naplňující a očekávají možnosti svého sebezdokonalování a pracovního postupu.

### 3. Nejvyšší dosažené vzdělání:

Obrázek č. 5: Vzdělání respondentů

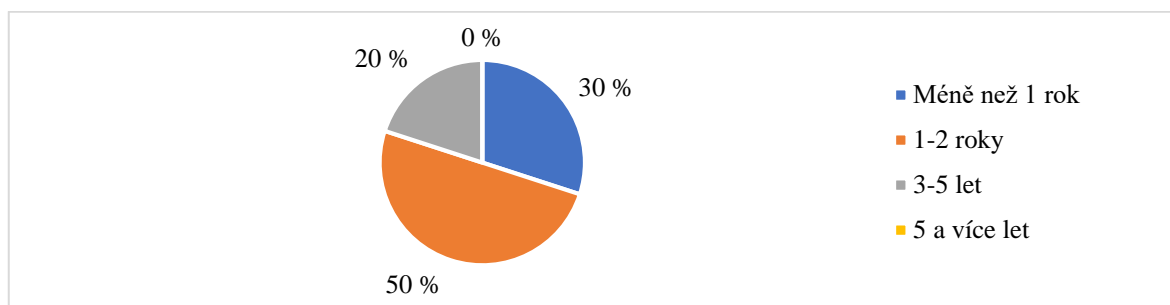


Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi oslovenými zaměstnanci převažují ti, kteří mají střední odborné vzdělání s maturitou, je jich 60 %. Vyšší odborné vzdělání má 25 % dotazovaných. 15 % oslovených lidí spadá do skupiny se středním odborným vzděláním s výučním listem. Do skupin se základním vzděláním a vysokoškolským vzděláním nespadá žádný respondent. Toto bylo způsobeno tím, že do odvětví gastronomie se většinou požaduje na pozice vrcholového managementu vysokoškolské vzdělání.

#### 4. Délka pracovního úvazku:

Obrázek č. 6: Délka pracovního úvazku



Zdroj: Vlastní zpracování

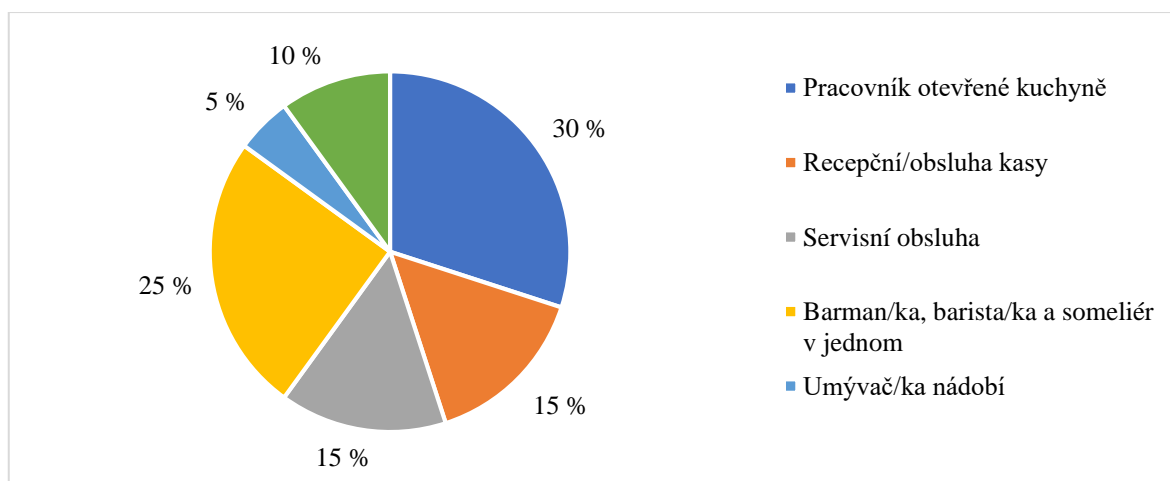
Nejpočetnější skupinu tvoří 50 % respondentů s délkou pracovního úvazku 1–2 roky. Druhou nejpočetnější skupinou (30%) respondentů jsou zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují méně než 1 rok. Třetí skupinu tvoří zaměstnanci, kteří pracují 3–5 let, jedná se o 20 % respondentů. Žádný z dotazovaných nespadá do skupiny pracujících 5 a více let.

50 % z této skupiny má střední odborné vzdělání s maturitou. To je způsobeno tím, že většina z nich pokračuje ve studiu na vysoké škole.

Méně než 1 rok je ve firmě zaměstnáno 6 z dotazovaných lidí.

#### 5. Jaká je Vaše pracovní pozice ve firmě?

Obrázek č. 7: Jaká je Vaše pracovní pozice ve firmě?

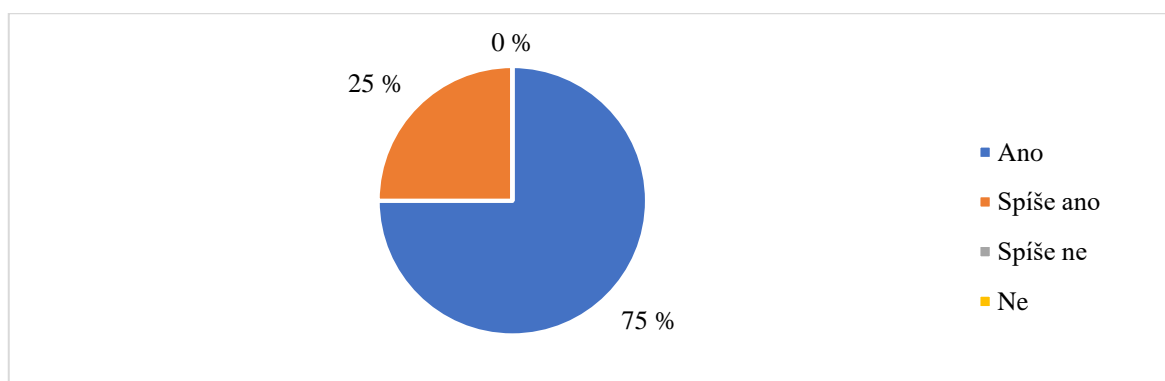


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce dotazovaných jsou pracovníci otevřené kuchyně, a to 30 % respondentů. Dalších 25 % respondentů jsou barmani, baristé a someliéři. Stejně množství (15 % respondentů) vyplnili zaměstnanci servisní obsluhy a recepční kasy. 10 % z oslovených zaměstnanců jsou pracovníci manufaktury a přípravný. Pouze jeden pracovník (5 %) je zaměstnán na pozici umývače nádobí. Daný graf ukazuje rozdělení zaměstnanců z hlediska jejich pracovní pozice. Protože byl podíl respondentů rozložen rovnoměrně, dá se prokázat úroveň motivace z různých pracovních pozic.

## 6. Znáte náplň a očekávání svojí práce?

Obrázek č. 8: Znáte náplň a očekávání svojí práce?

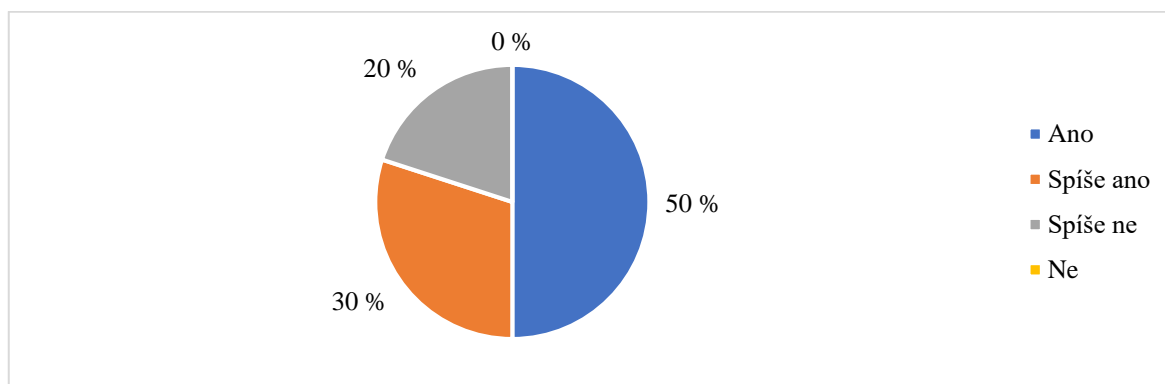


Zdroj: Vlastní zpracování

Tento graf znázorňuje, jak zaměstnanci znají náplň své práce a jaké je její očekávání. 75 % pracovníků potvrdilo, že jsou velmi dobře informováni o náplni své práce. Pouze 25 % respondentů vybralo odpověď „spíše ano“, což je také velice dobrý výsledek. Tím pádem můžeme tvrdit, že manažeři této organizace mají detailní přehled o práci a jejím očekávání a zároveň mají výborné školení pro nové lidi.

## 7. Využíváte svoje znalosti a dovednosti během své práce?

Obrázek č. 9: Využíváte svoje znalosti a dovednosti během své práce?

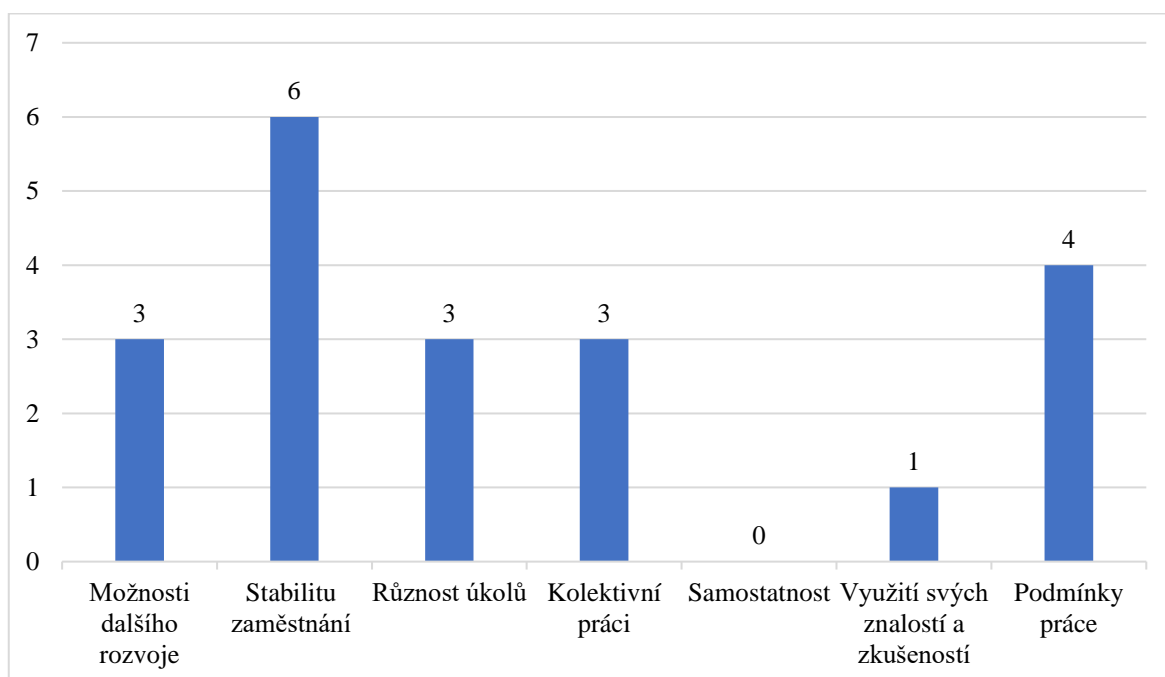


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce respondentů, 50 %, využívá své znalosti a dovednosti v plné míře. Dalších 30 % tvrdí, že „spíše ano“. 20 % tvoří odpověď „spíše ne“, přičemž tuto odpověď vybrali pouze zaměstnanci na nižší pracovní úrovni, a to servisní obsluha, umývač/ka nádobí. Podle mého názoru je toto způsobeno tím, že při práci na těchto pozicích nelze v plné míře využít své znalosti a dovednosti

## 8. Co na své práci nejvíce oceňujete? (Lze zakroužkovat více možností)

Obrázek č. 10: Co na své práci nejvíce oceňujete?

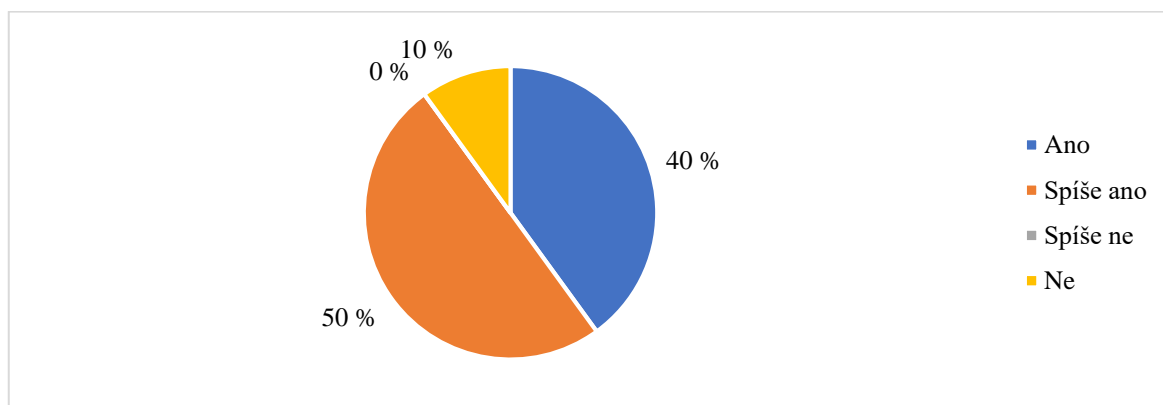


Zdroj: Vlastní zpracování

Z 20 oslovených zaměstnanců jich v současné době nejvíce oceňuje stabilitu zaměstnání, a to 6 respondentů. Na druhém místě oceňují podmínky práce, a to 4 respondenti. Na třetím místě hodnotí možnost dalšího rozvoje, různost úkolů a kolektivní práci, a to 3 respondenti. Pouze 1 zaměstnanec oceňuje využití svých znalostí a zkušeností.

### 9. Vyhovuje Vám styl vedení a komunikace s Vaším nadřízeným?

Obrázek č. 11: Vyhovuje Vám styl vedení a komunikace s Vaším nadřízeným?



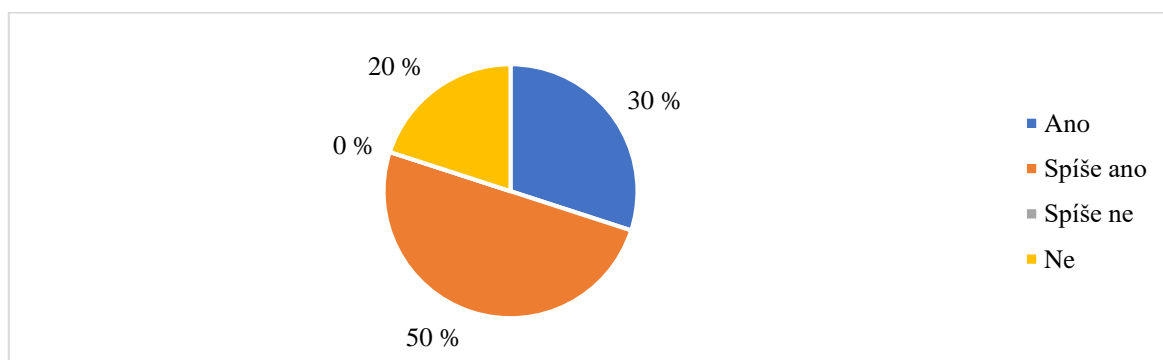
Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem této otázky bylo zjistit, zda se pracovník cítí ze strany vedoucího pracovníka dostatečně motivován. Motivace je důležitá, jelikož motivovaný pracovník (na rozdíl od nemotivovaného) pracuje výkonněji, efektivněji a plní lépe své povinnosti.

40 % dotazovaných uvedlo, že jim vyhovuje styl vedení a komunikace s jejich nadřízeným. 50 % respondentů zvolilo odpověď „spíše ano“. Jen 10 % z dotazovaných zaměstnanců není spokojeno se stylem vedení a s komunikací s nadřízeným.

### 10. Zdá se Vám jeho chování vůči Vám spravedlivé?

Obrázek č. 12: Zdá se Vám jeho chování vůči Vám spravedlivé?



Zdroj: Vlastní zpracování

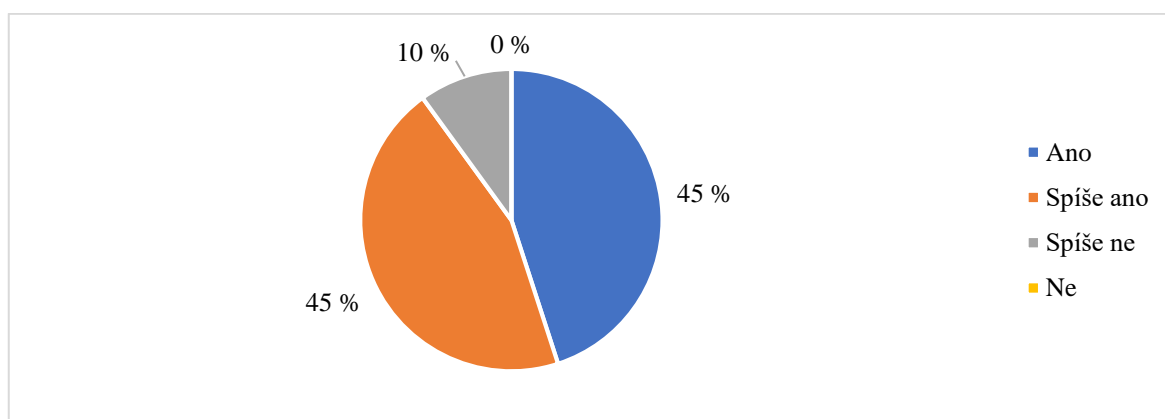


Chování nadřízeného je nedílnou součástí práce, a pokud je spravedlivé, vyvolává lepší a kvalitnější práci podřízených.

Celkem 80 % dotazovaných tvrdí, že chování nadřízeného je spravedlivé. Z toho 30 % respondentů zvolilo odpověď „ano“, 50 % respondentů odpověď „spíše ano“. Pouze 20 % respondentů rozhodně nepovažuje chování nadřízeného za spravedlivé.

### 11. Jste spokojeni s finanční odměnou za Vaši vykonanou práci?

Obrázek č. 13: Jste spokojeni s finanční odměnou za Vaši vykonanou práci?



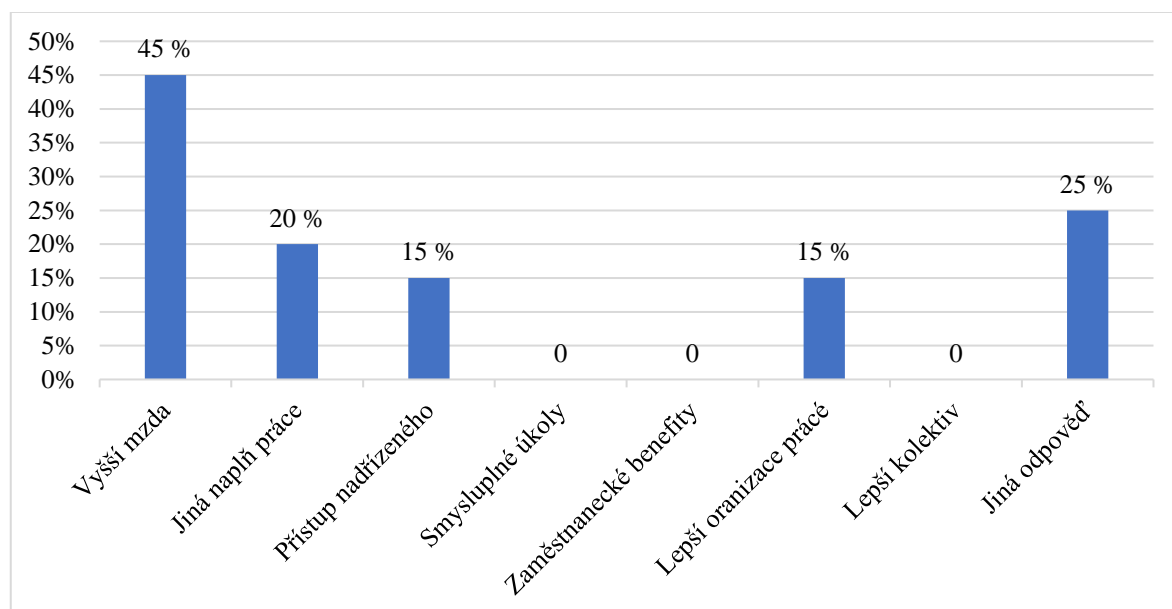
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka finančního odměňování je jedna ze základních při výběru zaměstnání. Odpovědi ukazují, jak moc jsou zaměstnanci spokojeni s finanční odměnou za vykonanou práci.

Z celkového počtu dotazovaných zaměstnanců je 90 % spokojeno s finanční odměnou za vykonanou práci. Z toho stejný počet odpověděl „ano“ a „spíše ano“. 10 % respondentů není spokojeno s finanční odměnou za vykonanou práci.

## 12. Co by zvýšilo Váš výkon a chuť k práci? (lze zakroužkovat více možností)

Obrázek č. 14: Co by zvýšilo Váš výkon a chuť k práci?



Zdroj: Vlastní zpracování

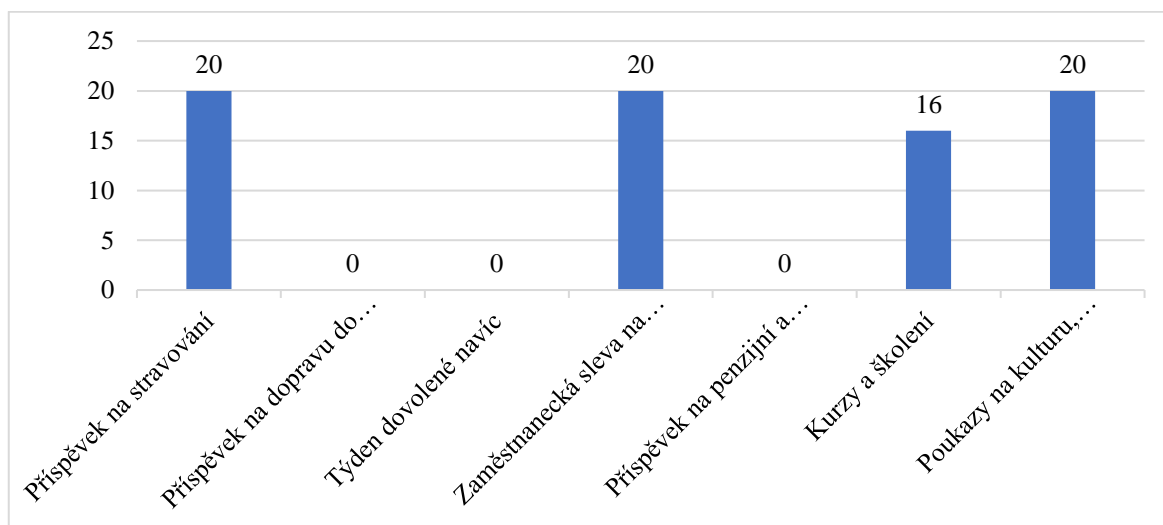
Cílem této otázky bylo zjistit, jaký vliv na výkon a chuť k práci budou mít jednotlivé změny.

Nejvíce dotazovaných, tedy 45 %, uvedlo, že by jejich výkon a chuť k práci zvýšila vyšší mzda. Jiná náplň práce by zvýšila výkon a chuť k práci u 20 % respondentů.

15 % respondentů by se zvýšil výkon a chuť k práci při změně přístupu nadřízeného. Žádný z dotazovaných zaměstnanců neopověděl „smysluplné úkoly“ a „benefity“, což vypovídá o tom, že má podnik vyhovující systém benefitů a dobrou distribuci práce. Dále 15 % respondentů uvedlo, že lepší kolektiv by zvýšil jejich výkon a chuť k práci. Poslední možnou odpověď si vybralo 25 % zaměstnanců, kteří uvedli, že jim chybí více volného času. Někteří by nechtěli nic změnit.

### 13. Které benefity dostáváte?

Obrázek č. 15: Které benefity dostáváte?



Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem této otázky bylo zjistit, které výhody podnik zaměstnancům nabízí. Z dotazníku vyplynulo, že je to příspěvek na stravování, zaměstnanecká sleva na firemní produkty, poukazy na kulturu, sport, zdraví, v některých případech poukazy na kurzy. Vzhledem k tomu, že každý měl možnost označit více odpovědí, vyhodnotil jsem každou z výhod zvlášť.

Úplně všichni zaměstnanci dostávají příspěvek na stravování. Zaměstnanec si může vybrat oběd z předloženého menu.

Každý pracovník Vapiano má zaměstnaneckou slevu na firemní produkty, a to 50 % na všechna jídla a nealkoholické nápoje.

Každý nový zaměstnanec má školení od vedoucího sektoru, ve kterém bude pracovat.

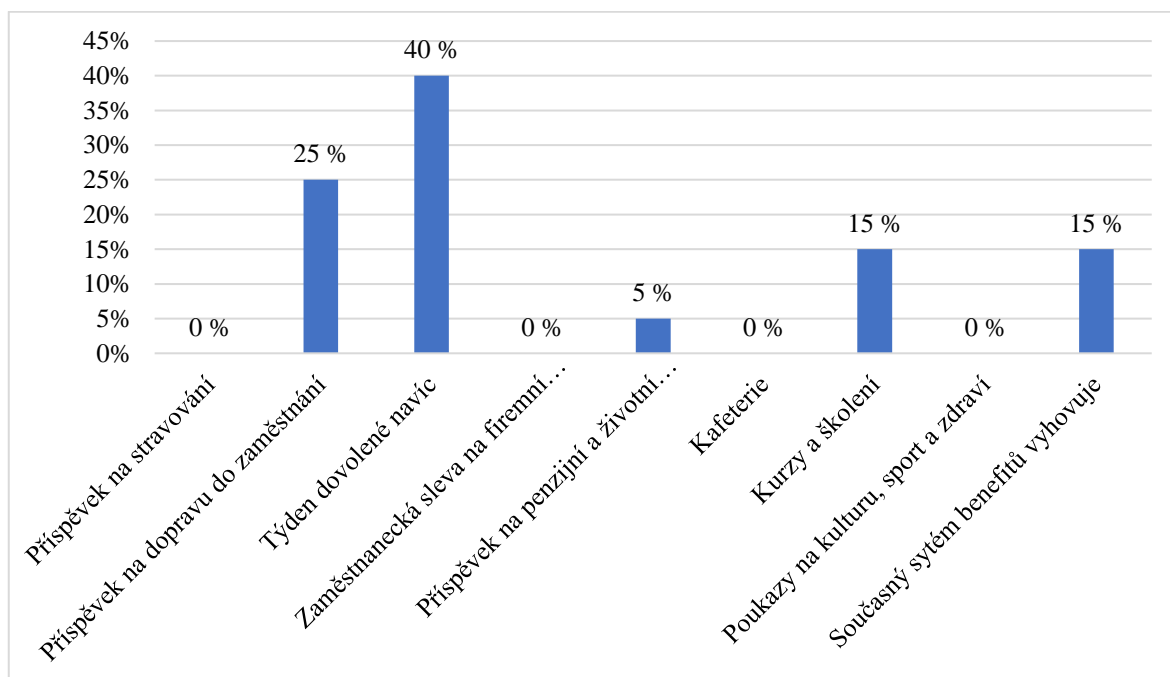
Pracovníci mají možnost růstu v rámci expanze poboček Vapiano.

Vapiano zajišťuje stálým zaměstnancům multisport kartu a přispívá na to určitou částkou peněz, zbytek si musí zaměstnanec doplatit.

Stane-li se zaměstnanec zaměstnancem měsíce nebo týdne, obdrží certifikát na nějakou společenskou akci, sladké ceny.

#### 14. O které benefity byste měl/a zájem, pokud je nedostáváte?

Obrázek č. 16: O které benefity byste měl/a zájem, pokud je nedostáváte?

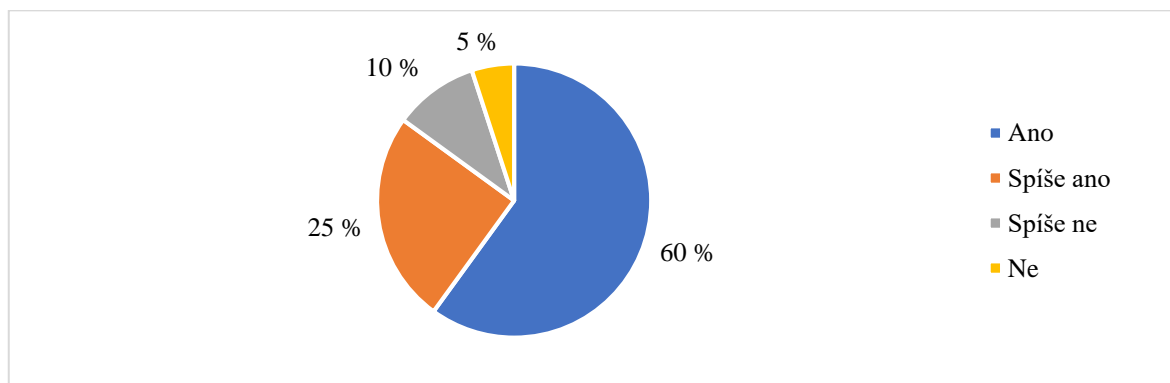


Zdroj: Vlastní zpracování

40 % zaměstnanců odpovědělo, že by měli zájem o týden dovolené navíc. 25 % by mělo zájem o příspěvek na dopravu do zaměstnání. 15 % respondentů vyhovuje současný systém benefitů. Zbýlých 20 % označuje různé další výhody, jako jsou například příspěvek na penzijní a životní pojištění, kurzy a školení.

#### 15. Jste spokojen/a se svou prací?

Obrázek č. 17: Jste spokojen/a se svou prací?



Zdroj: Vlastní zpracování

Ze 100 % respondentů je v současné době 60 % rozhodně v zaměstnání spokojeno, spíše spokojeno je 25 % zaměstnanců. Celkově 85 % respondentů se cítilo v zaměstnání dobře. Tito zaměstnanci zajišťují stabilní provoz společnosti a jsou její nedílnou a podstatnou součástí.

Spíše nespokojeno bylo 10 % respondentů a zcela nespokojeno bylo pouze 5 % respondentů. Spokojenost respondentů souvisí s tím, že podnik má velice dobré pracovní prostředí a dostatečný počet benefitů.

## 5.2 Statistické analýzy

### Analýza č. 1

Zde byly porovnávány výsledky otázek č. 15 – Jste spokojen/a se svou prací? – a č. 11 – Jste spokojeni s finanční odměnou za Vaši vykonanou práci?

$H_0$ : Neexistuje závislost mezi spokojeností v zaměstnání a spokojeností s finanční odměnou.

Tabulka č. 6: Asociační tabulka č. 1

Otázka č. 15	Otázka č. 11		Celkem
	Ano	Ne	
Ano	15	2	17
Ne	3	0	3
Celkem	18	2	20

Zdroj: Vlastní zpracování

$\chi^2$  vypočtené v programu SPSS Statistics je 0,392.

Hodnotu  $\chi^2_{0,5(1)} = 3,841$

$$\chi^2 < \chi^2_{\alpha(1)}$$

Nulovou hypotézu nelze zamítnout. Závislost mezi spokojeností v zaměstnání a spokojeností s finančními odměnami nebyla prokázána.

$$|V| = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}} = \sqrt{\frac{0,392}{20}} = 0,14$$

Z uvedeného vyplývá, že závislost mezi uvedenými výsledky je velmi slabá.

Interpretace: Výsledek testu lze interpretovat tak, že spokojenost v zaměstnání je velmi slabě závislá na spokojenosti s vyplácenými odměnami. Celkem 90 % zaměstnanců je spokojeno jak v zaměstnání, tak se svým dodatečným finančním ohodnocením.

## Analýza č. 2

Otázka č. 15 – Jste spokojen/a se svou prací?

Otázka č. 9 – Vyhovuje Vám styl vedení a komunikace s Vaším nadřízeným?

$H_0$ : Neexistuje závislost mezi spokojeností v zaměstnání a akceptováním stylu vedení a komunikace s nadřízeným.

Tabulka č. 7: Asociační tabulka č. 2

Otázka č. 15	Otázka č. 9		Celkem
	Ano	Ne	
Ano	16	1	17
Ne	1	2	3
Celkem	17	3	20

Zdroj: Vlastní zpracování

$\chi^2$  vypočtené v programu SPSS Statistics je 7,389.

Hodnotu  $\chi^2_{0,5(1)} = 3,841$

$$\chi^2 > \chi^2_{\alpha(1)}$$

Nulovou hypotézu lze zamítnout. Závislost mezi spokojeností v zaměstnání a stylem vedení a komunikace s nadřízeným byla prokázána.

$$|V| = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}} = \sqrt{\frac{7,389}{20}} = 0,60$$

Z uvedeného vyplývá, že závislost mezi uvedenými výsledky je středně silná.

Interpretace: V každodenní práci se zaměstnanci kontaktují se svými nadřízenými. Vedoucí je v práci velmi důležitou osobou, která je schopna motivovat své zaměstnance a ovlivňovat jejich spokojenost v práci. Má je vést, podněcovat a hodnotit jejich výkony. Pokud svou práci odvádějí dobře, přispívají tak k celkové spokojenosti pracovníků v organizaci. Platí to i opačně, že pokud jsou nadřízení uzavření, může se spokojenost pracovníků snižovat. Toto tvrzení se potvrdilo v tabulce uvedené výše, kde respondenti odpověděli, že pokud styl vedení a komunikace s nadřízeným vyhovuje, spokojenost s prací určitě roste.

### Analýza č. 3

Otázka č. 9 – Vyhovuje Vám styl vedení a komunikace s Vaším nadřízeným?

Otázka č. 1 – Pohlaví

H<sub>0</sub>: Neexistuje závislost mezi pohlavím a akceptováním stylu vedení a komunikace s nadřízeným.

Tabulka č. 8: Asociační tabulka č. 3

Otázka č. 9	Otázka č. 1		Celkem
	Ano	Ne	
Ano	8	9	17
Ne	2	1	3
Celkem	10	10	20

Zdroj: Vlastní zpracování

$\chi^2$  vypočtené v programu SPSS Statistics je 0,392.

Hodnotu  $\chi^2_{0,5(1)} = 3,841$

$$\chi^2 < \chi^2_{\alpha(1)}$$

Nulovou hypotézu nelze zamítnout. Závislost mezi pohlavím a akceptováním stylu vedení a komunikací s nadřízeným nebyla prokázána.

$$V| = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}} = \sqrt{\frac{0,392}{20}} = 0,14$$

Z uvedeného vyplývá, že závislost mezi získanými výsledky je velmi slabá.

Interpretace: Z analýzy vyplývá, že pohlaví zaměstnanců neovlivňuje akceptování stylu vedení a komunikaci s nadřízeným.

### Analýza č. 4

Otázka č. 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání

Otázka č. 7 – Využíváte svoje znalosti a dovednosti během své práce?

H<sub>0</sub>: Neexistuje závislost mezi vzděláním a využíváním znalostí a dovedností během práce.

Tabulka č. 9: Asociační tabulka č. 4

Otázka č. 9	Otázka č. 1		Celkem
	Ano	Ne	
<b>Střední odborné vzdělání s výučním listem</b>	1	1	2
<b>Střední odborné vzdělání s maturitou</b>	11	3	14
<b>Vyšší odborné vzdělání</b>	4	0	4
<b>Celkem</b>	16	4	20

Zdroj: Vlastní zpracování

$\chi^2$  vypočtené v programu SPSS Statistics je 2,143.

Hodnotu  $\chi^2_{0,5(1)} = 3,841$

$$\chi^2 < \chi^2_{\alpha(1)}$$

Nulovou hypotézu nelze zamítnout. Závislost mezi vzděláním a využíváním znalostí a dovedností během své práce nebyla prokázána.

$$|V| = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}} = \sqrt{\frac{2,143}{20}} = 0,32$$

Z uvedeného vyplývá, že závislost mezi uvedenými výsledky je středně slabá.

Interpretace: Z analýzy vyplývá, že vzdělání zaměstnanců neovlivňuje využívání znalostí a dovedností během své práce.

### Analýza č. 5

Otázka č. 15 – Jste spokojen/a se svou prací?

Otázka č. 5 – Jaká je Vaše pracovní pozice ve firmě?

H<sub>0</sub>: Neexistuje závislost mezi spokojeností v zaměstnání a pracovní pozicí ve firmě.



Tabulka č. 10: Asociační tabulka č. 5

Otázka č. 15	Otázka č. 5						Celkem
	Pracovník kuchyně	Recepční	Servisní obsluha	Barman/ka	Umývač/ka nádobí	Pracovník manufaktury a přípravny	
Ano	5	2	3	4	1	2	17
Ne	0	1	0	2	0	0	3
<b>Celkem</b>	5	3	3	6	1	2	20

Zdroj: Vlastní zpracování

$\chi^2$  vypočtené v programu SPSS Statistics je 4,314.

Hodnotu  $\chi^2_{0,5(1)} = 3,841$

$$\chi^2 > \chi^2_{\alpha(1)}$$

Nulovou hypotézu lze zamítnout. Závislost mezi spokojeností v zaměstnání a pracovní pozicí ve firmě byla prokázána.

$$|V| = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}} = \sqrt{\frac{4,314}{20}} = 0,46$$

Z uvedeného vyplývá, že závislost mezi uvedenými výsledky je střední.

Interpretace: Výsledek testu lze interpretovat tak, že spokojenost v zaměstnání je středně závislá na pracovní pozici ve firmě.

### 5.3 SWOT analýza

Na závěr analýzy společnosti Vapiano bude vytvořena SWOT analýza, která pomůže identifikovat současný stav společnosti. SWOT analýza je strategická metodologie pro analýzu silných a slabých stránek, příležitostí, ale také hrozeb, kterým firma čelí z důvodu konkurenčních a makroekonomických faktorů.

Analýza SWOT poskytuje klíčové poznatky jak vnitřními, tak i vnějšími faktory, které mohou ovlivnit výkonnost organizace. Pomocí tvůrců strategie organizace pro optimalizaci výkonu můžeme hledat nové příležitosti, řídit konkurenci, maximalizovat návratnost použitých zdrojů a minimalizovat různá obchodní a politická rizika.

Tabulka č. 11: SWOT tabulka

	<b>Silné stránky (Strengths)</b>	<b>Příležitosti (Opportunities)</b>
<b>Příležitosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unikátní koncept</li> <li>• Široká geografická přítomnost Jedinečné produkty jako pizza, těstoviny, saláty</li> <li>• Umístění restaurací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expanze na další trhy</li> <li>• Urychlené technologické inovace a pokrok</li> <li>• Rozšíření služeb</li> </ul>
	<b>Slabé stránky (Weaknesses)</b>	<b>Hrozby (Threats)</b>
<b>Nedostatky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mimořádné náklady na výstavbu nového dodavatelského řetězce a logistické sítě</li> <li>• Vysoké ceny</li> <li>• Nízké investice do zákaznický orientovaných služeb Vapiano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurenční tlak</li> <li>• Nasycení městského trhu a stagnace na venkovských trzích</li> </ul>
	<b>Vnitřní</b>	<b>Vnější</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Silné stránky

Velmi silnou stránkou společnosti Vapiano je její **unikátní koncept**. V České republice dosud neexistuje stravovací zařízení kombinující prvky rychlé obsluhy a vysoce kvalitního jídla. Vapiano může na základě tohoto argumentu vybudovat silnou základnu loajálních zákazníků.

**Široká geografická přítomnost** – Vapiano má rozsáhlou síť dealerů a sítí partnerů, která nejen pomáhá při poskytování účinných služeb zákazníkům, ale také při zvládnutí konkurenčních výzev v restauracích. Celkem bylo otevřeno přes 180 restaurací Vapiano po celém světě.

Vapiano poskytuje vyčerpávající možnosti sortimentu produktů svým zákazníkům. Pomáhá v cateringu pro různé zákaznické segmenty v restauracích průmyslu.

V České republice byly v roce 2018 otevřeny tři restaurace Vapiana. Jsou **umístěny** v hodně navštěvovaných obchodních centrech – Chodov, Quadrio a Myslbek, která jsou velmi dobře dostupná městskou hromadnou dopravou.

## Slabé stránky

**Mimořádné náklady na výstavbu nového dodavatelského řetězce a logistické sítě.** Umělá inteligence výrazně změnila obchodní model v odvětví služeb a vzhledem ke klesajícímu významu dealerské sítě musí Vapiano vybudovat novou a silnou síť dodavatelského řetězce. To může být extrémně drahé.

Překážkou úspěchu mohou být pro společnost Vapiano také relativně **vysoké ceny**, na které čeští spotřebitelé nejsou zvyklí. Pokud porovnáme ceny Vapiana s cenami obvyklými pro fast food, můžeme tvrdit, že je Vapiano finančně náročnější.

**Nízké investice do zákaznických orientovaných služeb** Vapiano. To může vést k tomu, že konkurence v blízké budoucnosti získá výhodu. Vapiano potřebuje zvýšit investice do výzkumu a vývoje, zejména v aplikacích orientovaných na zákaznický servis.

## Příležitosti

Jako jedna z hlavních příležitostí společnosti Vapiano je identifikována expanze do jiných měst v České republice. Na českém trhu se dosud vyskytují jen tři pobočky restaurace nacházející se na území hlavního města. Za zvážení by zajisté stálo umístění restaurace v dalších velkých městech, především v Brně nebo v Ostravě.

**Technologie** mohou být použity společností v podobě nových metod vaření, snazšího způsobu objednávání, například když zákazník objedná své pokrmy z tabulky tabletem. Nové způsoby přípravy jídla pomocí urychlených sporáků. Urychlené technologické inovace a pokroky zlepšují průmyslovou produktivitu, což dodavatelům umožňuje vyrábět obrovské řady výrobků a služeb.

Společnost Vapiano může rozvoj restaurací podpořit **rozšířením služeb**, které zákazníkům zpříjemní návštěvu restaurace. Možností je zavedení věrnostního programu s výhodami pro stávající zákazníky, rozvoz jídla až do domu.

## Hrozby

Komplikací pro společnost Vapiano jsou také **konkurenční tlaky**. Přestože je koncept v České republice jedinečný, dělí se společnost o své zákazníky jak s klasickými restauracemi, tak s fast foody. Vzhledem k velké zákaznické základně nemůže Vapiano rychle reagovat na potřeby trhů, na které se konkurenti zaměřují.

**Nasyčenost městského trhu a stagnace na venkovských trzích.** Pro Vapiano je tento trend stálým problémem v segmentu restaurací. Jedním z důvodů je, že přijetí produktu je na trhu venkova pomalé. Zadruhé, pro Vapiano je nákladnější obsluhovat venkovské zákazníky než městské vzhledem k obrovské vzdálenosti a nedostatku infrastruktury.

## **5.4 Návrh změn**

Motivační a stimulační program v společnosti Vapiano SE považuji na základě tohoto výzkumu za dobře propracovaný, ze získaných výsledků a jejich analýzy v předchozí části jsem navrhl změny, které by mohly přispět ke zvýšení motivace a stimulace pracovníků v organizaci.

### **Navrhované změny:**

- Více informovat pracovníky o způsobu odměňování.
- Zatraktivnit práci, aby byla pro pracovníky více zajímavá.
- Pravidelné hodnocení pracovníků, například každou sezonu, a nejen finanční cestou, ale například pochvalou nebo nepeněžitou odměnou.
- Dovolit pracovníkům nahlédnout do cílů podniku, případně je na nich trochu zainteresovat, aby měli pocit, že mají možnost přispět k jejich dosažení.
- Rozšířit spektrum kurzů k proškolení pracovníků.
- Zahajte činnost „tajemného návštěvníka“.

## 6 Závěr

Motivace v moderním managementu má vedoucí úlohu. Existuje mnoho různých teorií a modelů motivace, které si někdy navzájem odporují. Patří mezi ně teorie potřeb Abrahama Maslowova, teorie očekávání Victora Vrooma, McGregorova teorie XY, Frederick Herzbergova teorie dvou faktorů a další.

Tato bakalářská práce měla za cíl posoudit proces motivace a stimulace zaměstnanců, rozdělit podnikové nástroje motivace a stimulace, zhodnotit zaměstnanecké výhody a doporučit návrh na zlepšení systému personálního řízení.

V rámci první části bakalářské práce byly zpracovány podrobné literární rešerše zkoumané problematiky. Především byla charakterizována motivace, teorie motivace, stimulace, pracovní výkon, odměňování pracovníků.

Praktická část se zabývala společností Vapiano SE, konkrétně systémem odměňování a motivace zaměstnanců. Na základě výsledků dotazníkového šetření lze konstatovat, že zaměstnanci v podniku jsou dobře motivováni a spokojeni, i když jsou určité věci, které by změnili. Dříve byla hlavním způsobem motivace mzda, dnes si ale společnosti uvědomují, že je třeba využívat i jiné výhody, jako je například kvalitní sociální program. Získané informace byly vyhodnoceny, graficky zpracovány a opatřeny komentářem.

Na závěr bych dodal, že šetřením bylo shledáno, že nelze jednoznačně říct, jaký způsob motivace je nejvhodnější nebo nejvýkonnější. Bakalářská práce prokázala, že motivační prostředky patří mezi faktory, které přispívají ke spokojenosti zaměstnanců v organizaci a jejich setrvání v pracovním poměru v analyzované organizaci.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Tištěné zdroje

ARMSTRONG, M., 2015. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 9788024728902.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-57-3.

GOLOVIN, S., 2006. *Slovníček praktického psychologa*. Petrohrad: Piter. ISBN 5-93878-086-1.

ILYIN, E., 2002. *Motivace a motivy*. Petrohrad: Piter. ISBN 5-272-00028-5.

KIBANOV, A., 2008. *Řízení pracovníků organizace*. 13. vyd. Moskva: Infra-M. ISBN 978-5-16-002273-4.

KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J., 2000. *Psychologie práce a řízení*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 80-214-1552-5.

KOUBEK, J., 1995. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 8085943-01-8.

LAUFER, H., 2009. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 97880-247-2445-4.

MAYEROVA, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Jinočany: H+H, 2000. ISBN 80-86022-65-X

McCLELLAND, D., 2015. *The Achievement Motive*. New York: Martino Fine Books. ISBN 978-16-142-7823-8.

NAKONEČNÝ, M., 1996. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia. ISBN 80-2000592-7.

PAUKNEROVÁ, D., 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3809-3.

PROVAZNÍK, V., 1997. *Psychologie pro ekenomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-71-69-434-7.

ROFE, A., 2017. *Ekonomika práce*. Moskva: Cronus. ISBN 978-5-406-04484-1.

TRAVIN, V., 2013. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Moskva: Delo, 2013. ISBN 978-57749-0761-8.

TSVETAEV, V., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Petrohrad: Piter. ISBN 5-272-00081-1.

### **Internetové zdroje**

Encyklopedie Managementu, 2018. Typy stimulů. Pragmatist.ru [online]. © 2018 [cit. 2018-12-07]. Dostupné z: <http://www.pragmatist.ru/motivaciya-truda/sushhnost-i-vidystimulirovaniya.html>

KUZNETSOV, N. V., 2005. Motivational management [online]. Vladivostok: Far Eastern State University [cit. 2018-12-10]. Dostupné z: <http://window.edu.ru/resource/969/40969/files/dvgu090.pdf>

OA Tábor, 2013. Herzbergova dvoufaktorová teorie: Motivace [online]. Tábor: OA Tábor [cit. 2019-01-17]. Dostupné z: [www.oatabor.cz/dokumenty/projekty/.../VY\\_32\\_INOVACE\\_MAM\\_KC\\_3\\_16.ppt](http://www.oatabor.cz/dokumenty/projekty/.../VY_32_INOVACE_MAM_KC_3_16.ppt)

Portal “Professional Testing”, 2018. Typy stimulů. Proftests.ru [online]. © 2018 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: [http://proftests.ru/lib/b2/2\\_2.htm](http://proftests.ru/lib/b2/2_2.htm)

Vapiano International Marketing, 2019. About us. Vapiano.com [online]. © 2019 [cit. 2019-02-03]. Dostupné z: <https://www.vapiano.com/en/home/>

VIKTOROVICH, K. A., VITALIEVNA, T. Z., 2017. McGregorova teorie X a Y. Economy [online]. No. 7 [cit. 2019-01-18]. Dostupné z: <http://novaum.ru/public/p308>

Wikipedia, 2018. Motivace. In: Wikipedia.org [online]. © 2018 [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova\\_pyramida](https://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyramida)

Wikipedia, 2019. Motivace: Teorie očekávání. In: Wikipedia.org [online]. © 2019 [cit. 2019-02-09]. Dostupné z: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F\\_%D0%BE%D0%B6%D0%B8%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B9](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F_%D0%BE%D0%B6%D0%B8%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B9)

## 8 Přílohy

### Příloha A: Vzor dotazníku

#### Dotazník

Jmenuju se Nikita Filiaiuskin a jsem studentem 3. ročníku České zemědělské univerzity v Praze. Rád bych Vás tímto způsobem poprosil o anonymní vyplnění dotazníku, který bude sloužit pouze jako podklad k mé bakalářské práci na téma Motivace a stimulace pracovníků ve vybrané organizaci.

1. Pohlaví

- a) Muž
- b) Žena

2. Věk

- a) Méně než 21
- b) 21–30
- c) 31–40
- d) 41–50
- e) 50 a více

3. Nejvyšší dosažené vzdělání

- a) Základní vzdělání
- b) Střední odborné vzdělání s výučním listem
- c) Střední odborné vzdělání s maturitou
- d) Vyšší odborné vzdělání
- e) Vysokoškolské vzdělání



4. Délka pracovního úvazku
- a) Méně než 1 rok
  - b) 1–2 roky
  - c) 3–5 let
  - d) 5 a více let
5. Jaká je Vaše pracovní pozice ve firmě?
- a) Pracovník otevřené kuchyně
  - b) Recepční/obsluha kasy
  - c) Servisní obsluha
  - d) Barman/ka, barista/ka a sommeliér/ka v jednom
  - e) Umývač/ka nádobí
  - f) Pracovník/nice manufaktury a přípravny
6. Znáte náplň a očekávání svojí práce?
- a) Ne
  - b) Spíše ne
  - c) Spíše ano
  - d) Ano
7. Využíváte svoje znalosti a dovednosti během své práce?
- a) Ne
  - b) Spíše ne
  - c) Spíše ano
  - d) Ano

8. Co na své práci nejvíce oceňujete?
- a) Možnost dalšího rozvoje
  - b) Stabilitu zaměstnání
  - c) Různost úkolů
  - d) Kolektivní práci
  - e) Samostatnost
  - f) Využití svých znalostí a zkušeností
  - g) Podmínky práce
9. Vyhovuje Vám styl vedení a komunikace s Vaším nadřízeným?
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Ne
  - d) Spíše ne
10. Zdá se Vám jeho chování vůči Vám spravedlivé?
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Ne
  - d) Spíše ne
11. Jste spokojeni s finanční odměnou za Vaši vykonanou práci?
- a) Ne
  - b) Spíše ne
  - c) Spíše ano
  - d) Ano

12. Co by zvýšilo Váš výkon a chuť k práci? (Lze zakroužkovat více možností)

- a) Vyšší mzda
- b) Jiná náplň práce
- c) Přístup nadřízeného
- d) Smysluplné úkoly
- e) Zaměstnanecké benefity
- f) Lepší organizace práce
- g) Lepší kolektiv
- h) Jiné: \_\_\_\_\_

13. Které benefity dostáváte?

- a) Příspěvek na stravování
- b) Příspěvek na dopravu do zaměstnání
- c) Týden dovolené navíc
- d) Zaměstnanecká sleva na firemní produkty
- e) Příspěvek na penzijní a životní pojištění
- f) Kurzy a školení
- g) Poukazy na kulturu, sport a zdraví.

14. O které benefity byste měl zájem, pokud je nedostáváte?

- a) Příspěvek na stravování (stravenky)
- b) Příspěvek na dopravu do zaměstnání
- c) Týden dovolené navíc
- d) Zaměstnanecká sleva na firemní produkty
- e) Příspěvek na penzijní a životní pojištění
- f) Kafeterie
- g) Kurzy a školení

h) Poukázky na kulturu, sport a zdraví

i) Jiné: \_\_\_\_\_

15. Jste spokojen/a se svou prací?

a) Ne

b) Spíše ne

c) Spíše ano

d) Ano

### Questionnaire

My name is Nikita Filiaiuskin and I am a student of the 3rd year of the Czech University of Agriculture in Prague. I would like to ask you in this way for an anonymous filling of the questionnaire which will serve only as a basis for my bachelor thesis on Motivation and Stimulation of Workers in a Selected Organization.

1. Gender:

a) Man

b) Woman

2. Age:

a) Less than 21

b) 21–30

c) 31–40

d) 41–50

e) 50 and more

3. Highest achieved education:
  - a) Basic education
  - b) Secondary vocational education with an apprenticeship certificate
  - c) Secondary vocational education with GCSE
  - d) Higher professional education
  - e) Higher education
  
4. Length of working time:
  - a) Less than 1 year
  - b) 1–2 years
  - c) 3–5 years
  - d) 5 years or more
  
5. What is your job position in the company?
  - a) Open kitchen worker
  - b) Reception / servicing of the case
  - c) Service operation
  - d) Bartender, barista and sommelier in one
  - e) The appliance will be picked up
  - f) Workers and manufactures
  
6. Do you know the fullness and expectation of your job?
  - a) No
  - b) Rather not
  - c) Rather yes
  - d) Yes

7. Do you use your knowledge and skills during your work?
- a) No
  - a) Rather not
  - b) Rather yes
  - c) Yes
8. What do you appreciate most about your work?
- a) The possibility of further development
  - b) Stability of employment
  - c) Different tasks
  - d) Collective work
  - e) Independence
  - f) Use of their knowledge and experience
  - g) Working conditions
9. Do you meet the style of leadership and communication with your supervisor?
- a) Yes
  - b) Rather yes
  - c) No
  - d) Rather not
10. Does your behavior seem just to you?
- a) Yes
  - b) Rather yes
  - c) No
  - d) Rather not

11. Are you satisfied with the financial reward for your work?

- a) No
- b) Rather not
- c) Rather yes
- d) Yes

12. What would increase your performance and your desire to work?

(Multiple options available)

- a) Higher wage
- b) Other work
- c) Supervisor access
- d) Meaningful tasks
- e) Employee benefits
- f) Better organization of work
- g) Better team
- h) Other: \_\_\_\_\_

13. What benefits do you receive?

- a) Eating allowance
- b) Contribution to transport to employment
- c) Extra leave week
- d) Employee discount on corporate products
- e) Contribution to pension and life insurance
- f) Courses and training
- g) Vouchers on culture, sport and health.

14. What benefits would you be interested in if you are not receiving them?

- a) Catering allowance (meal vouchers)
- b) Contribution to transport to work
- c) Extra leave week
- d) Employee discount on corporate products
- e) Contribution to retirement and life insurance
- f) Cafeteria
- g) Courses and training
- h) Vouchers for culture, sport and health
- i) Other: \_\_\_\_\_

15. Are you satisfied with your work?

- a) No
- b) Rather not
- c) Rather yes
- d) Yes