

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

**MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ
V MALÝCH FIRMÁCH PŮSOBÍCÍCH
V OBLASTI POTRAVINÁŘSTVÍ
A STRAVOVACÍCH SLUŽEB**

Bakalářská práce

Martina VOHANKOVÁ

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Martina Vohanková**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Motivace pracovního jednání v malých firmách působících v oblasti potravinářství a stravovacích služeb**

Cíl: Teoretickým cílem práce je podat přehled aktuálních poznatků o motivaci pracovního jednání a o specifických vedení a řízení pracovníků v malých organizacích. Praktickým cílem práce je provést analýzu stávajících přístupů k motivaci pracovního jednání ve vybraných malých firmách působících v oblasti potravinářství a stravovacích služeb a na tomto základě navrhnout opatření, jejichž implementace by mohla zvýšit motivaci pracovníků k podávání vysokého a kvalitního výkonu.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů a obsahu práce.
2. Motivace pracovního jednání.
3. Specifika vedení, řízení a motivace pracovníků v malých firmách.
4. Charakteristika vybraných malých organizací působících v oblasti potravinářství a stravovacích služeb.
5. Empirický výzkum – analýza efektivity stávajících přístupů k motivaci pracovního jednání ve vybraných malých organizacích působících v oblasti potravinářství a stravovacích služeb.
6. Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh opatření zaměřených na zvýšení efektivity přístupů k motivaci pracovníků v analyzovaných organizacích.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
2. NOVÝ, I. – BEDRNOVÁ, E. – JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-239-0.
3. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
4. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3. rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.
5. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada, 2018. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 3. 5. 2021

Martina Vohanková

Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 3. 5. 2021

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 3. 5. 2021

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Garant studijního oboru

Elektronicky schváleno dne 4. 5. 2021

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 01. 12. 2021

Děkuji doc. PhDr. Karlu Pavlicovi, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, cenné rady a připomínky. Dále děkuji všem vybraným firmám za poskytnutí dat, které jsem využila pro zpracování praktické části práce.

Obsah

Úvod.....	7
1 Motivace pracovního jednání	8
1.1 Motivace lidské činnosti.....	8
1.2 Motivace pracovního jednání	9
1.3 Stimulace – prostředek/nástroj ovlivňování výkonnosti a pracovní motivace zaměstnanců	14
1.4 Stimulace – oblasti využívání	19
2 Specifika vedení a řízení pracovníků v malých firmách	21
2.1 Hodnocení.....	21
2.2 Odměňování.....	22
2.3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v malých firmách.....	22
2.4 Mezilidské vztahy v malých firmách	23
2.5 Péče o pracovníky.....	23
3 Představení firem zahrnutých do výzkumu	25
3.1 Charakteristika vybraných malých organizací působících v oblasti potravinářství a stravovacích služeb	25
4 Empirický výzkum	28
4.1 Metodologie výzkumu.....	28
4.2 Výsledky rozhovorů s vedoucími pracovníky.....	28
4.3 Shrnutí výsledků rozhovorů s vedoucími pracovníky.....	42
4.4 Výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci	43
4.5 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	62
4.6 Shrnutí výsledků výzkumu a návrh doporučení zaměřených na zlepšení situace v oblasti motivace pracovníků.....	63
Závěr	65
Seznam literatury	67
Seznam obrázků a tabulek.....	69
Seznam příloh	71

Seznam použitých zkratk a symbolů

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ZV	Zpětná vazba

Úvod

Práce se zabývá motivací pracovního jednání v malých firmách působících v oblasti potravinářství a stravovacích služeb. V této oblasti se na péči o zaměstnance hodně zapomíná, a proto je dobré na tuto skutečnost upozornit a seznámit co nejvíce malých firem s možnostmi motivace pracovního jednání pro jejich zaměstnance.

Teoretickým cílem práce je podat přehled aktuálních poznatků o motivaci pracovního jednání a o specificích vedení a řízení pracovníků v malých firmách. Praktickým cílem práce je provedení analýzy současných přístupů k motivaci pracovního jednání ve vybraných firmách. Na základě výzkumu je cílem navrhnout opatření, která by po implementaci mohla zvýšit motivaci daných pracovníků.

Teoretická část se zabývá nejprve objasněním základních pojmů v oblasti motivace, jako jsou motivace, stimulace, motiv a stimul. Za oblast motivace pracovního jednání bylo vybráno a blíže popsáno několik nejznámějších motivačních teorií, kterými jsou Maslowova teorie potřeb, dvoufaktorová teorie motivace, teorie X a Y, Vroomova teorie očekávání a McClellandova teorie získaných potřeb. Následující kapitola se zaměřuje na stimulaci, jakožto nástroj ovlivňování výkonnosti a pracovní motivace zaměstnanců. Mezi stimulační prostředky patří hmotná odměna, obsah práce, neformální hodnocení, atmosféra v pracovní skupině, režim práce a pracovní podmínky, identifikace s prací, profesí a podnikem a externí stimulační faktory. Dále jsou vymezena specifika v oblasti vedení a řízení pracovníků malých firem.

V úvodu praktické části je představeno a charakterizováno 5 vybraných firem. Empirický výzkum se skládá z rozhovorů pro vedoucí pracovníky a z dotazníků, na které odpovídali zaměstnanci vybraných malých firem v dané oblasti. Odpovědi vedoucích z rozhovorů jsou uspořádané v tabulkách, které jsou následně interpretovány a na konci kapitoly se nachází stručné shrnutí hlavních poznatků. Výsledky dotazníků jednotlivých firem jsou nejprve vyjádřeny pomocí tabulek a pomocí grafu je znázorněn souhrn napříč všemi firmami. Na konci kapitoly byly opět shrnuty hlavní poznatky. Posledním dílem praktické části je shrnutí výsledků výzkumu, na jejichž základě jsou navržena doporučení pro všechny i jednotlivé firmy, která by po implementaci mohla zlepšit prosperitu firmy.

1 Motivace pracovního jednání

Tato kapitola se zabývá objasněním základních pojmů jako jsou motivace a stimulace nebo motiv a stimul. Poté budou představeny nejznámější a nejčastěji používané teorie motivace pracovního jednání.

1.1 Motivace lidské činnosti

Motivace se obecně vysvětluje jako síla, která je schopna aktivovat, nasměrovat a dlouhodobě udržet lidské chování. Dobře motivovaní lidé jsou ochotni vynaložit dobrovolně větší úsilí, než se od nich očekává. Jedině pomocí takto motivovaných lidí je dosahováno kvalitního a vysokého výkonu. Cíl, který si člověk nastavil, způsob výběru svého cíle, nebo styl, jakým se lidé snaží o změnu svého chování, to vše si můžeme představit pod pojmem „motivace“. (Armstrong, 2014).

Motivace současně působí ve třech dimenzích:

- Dimenze směru – vyjadřuje směr a orientuje nás na cíl, kterého chceme dosáhnout
- Dimenze intenzity – jinak se dá nazvat také jako dimenze úsilí, a vyjadřuje míru úsilí, jakým se snažíme cíle dosáhnout
- Dimenze stálosti – ukazuje schopnost člověka vytrvat a nenechat se rozptýlit okolními vnějšími i vnitřními vlivy, které se objevují při vykonávání motivované činnosti

Důvod něco udělat, ať už se jedná o pracovní činnost, či nikoliv, se nazývá *motiv*. Také ho můžeme popsat jako psychickou vnitřní sílu, která nás pohání blíže k cíli (Nový, Bedrnová, Jarošová, 2015). Právě s pojmem cíl, nebo s konečným psychickým stavem nasycení se motiv úzce spojuje. Působení motivu stačí na tak dlouho, než je cíl naplněn. Dokud mají lidé vidinu, že jejich určité chování a jednání je na cestě k dosažení vybraného cíle, za kterou obdrží odměnu jisté hodnoty, tak jsou motivováni. Tato odměna musí být schopna splnit jejich přání, očekávání a uspokojit lidské potřeby.

Výjimkou jsou takzvané motivy instrumentální, které nemusí vést k dosažení konkrétního cíle. Jako příklad můžeme uvést určitou oblast, o kterou se člověk přirozeně zajímá (např. zájem o studium cizích jazyků).

Lidská psychika ale není dokonalý přístroj, ve které by se vyskytoval pouze jeden motiv ukazující jedním směrem. Zpravidla se člověku v hlavě objevuje několik

motivů působících v jeden daný okamžik. Pokud mají motivy stejný nebo alespoň podobný směr, tak se v podstatě sčítají a jejich účinnosti se vzájemně posilují. Motivovaná činnost je potom o to více podporována a urychlována. Problémem ale mohou být motivy, které jsou orientované jiným nebo úplně opačným směrem. Některé jsou protikladné natolik, že se navzájem oslabují, či dokonce činnost člověku úplně znemožňují (Bedrnová, Nový, 2007).

S pojmy motiv a motivace jsou často zaměňovány pojmy *stimul* a stimulace. Většinou je lidé striktně nerozlišují, proto je dobré si uvést hlavní rozdíly. Stimulace oproti motivaci působí na lidskou psychiku zevnějšku a poté dochází ke změně směru jeho motivace, a tím ke změně vykonávané motivované činnosti. Stimulaci můžeme vidět v různých formách a podobách, ale nejčastěji se jedná o aktivní jednání a ovlivňování od jiného člověka. Většinou stimulaci chápeme jako ovlivňování motivace či činnosti jiného člověka záměrné a vědomé. Pod pojmem stimul si poté můžeme představit jakýkoli vnější podnět, který vede ke změně motivace konkrétního člověka (Bedrnová, Nový, 2007).

1.2 Motivace pracovního jednání

V organizacích je význam motivace spojován nejvíce s podáváním pracovního výkonu zaměstnance během pracovní doby a celkovou výkonností pracovníka. Pomocí motivace nenásilně vytváříme pozitivní přístup k nějakému výkonu (v tomto případě pracovnímu výkonu) či k jinému typu chování.

Motivaci se pokouší popsat mnoho teorií. Pro účely této bakalářské práce bylo vybráno několik nejznámějších a podrobněji rozebráno níže.

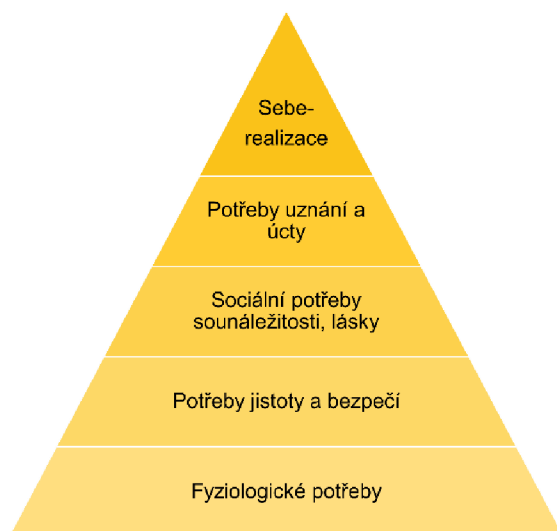
1.2.1 Maslowova teorie potřeb

Americký psycholog Abraham Maslow velmi významně ovlivnil a obohatil postoje k motivaci lidského chování. Podle něj má v sobě každý jedinec dva druhy sil. První druh sil pochází ze strachu o bezpečí nebo o to, co již člověk vlastní a člověka se snaží stahovat zpět. Druhá skupina lidskou bytost pohání vpřed, přesvědčuje ho, aby věřil vnějšímu světu a plně využíval všech svých sil (Tureckiová, 2004).

Tureckiová (tamtéž) uvádí, že v podnikové praxi je teorie podle Maslowa stále nejoblíbenější a nejvíce využívaná, zejména proto, že její aplikování do firmy je snadné, přehledné a srozumitelné. V rámci hierarchického uspořádání bylo vymezeno 5 skupin lidských potřeb, které jsou vyobrazeny níže na Obrázku 1.

Tyto skupiny potřeb lze snadno převést do firemní reality následovně:

- **Fyziologické potřeby** – tuto skupinu uspokojuje zejména pracovníkův plat nebo mzda a odpovídající pracovní podmínky
- **Potřeby jistoty a bezpečí** – potřeba je uspokojena ve chvíli, kdy má zaměstnanec jistotu pracovního místa a jsou ve firmě zavedená pravidla bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- **Sociální potřeby sounáležitosti, lásky** – jsou uspokojeny možností navázání sociálního kontaktu mezi kolegy a následně vybudováním určité prestižní pozice
- **Potřeby uznání a úcty** – tato skupina již nemusí být stejná pro všechny zaměstnance, a proto ji nemusí dosáhnout všichni. Můžou to být nejrůznější způsoby nehmotného odměňování, pozitivní hodnocení pracovního výkonu atd.
- **Seberealizace** – může to být možnost samostatně rozhodovat, možnost se vzdělávat a rozvíjet jak odborně, tak i osobnostně, což nemusí být nutně vázáno na konkrétní pracovní činnost nebo povolání



Zdroj: upraveno dle Bedrnové (2007)

Obrázek 1 - Maslowova pyramida potřeb

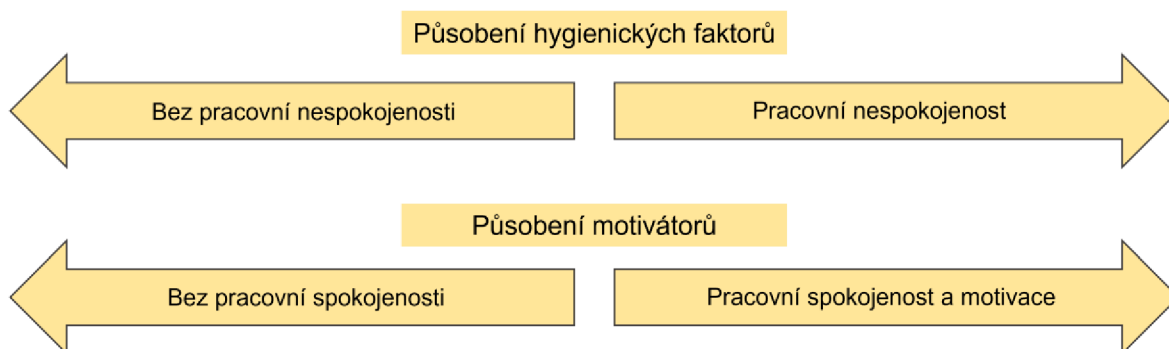
Maslow považoval tuto teorii a postupné uspokojování potřeb za nejdůležitější proces zdravého vývoje lidské bytosti. Potřeby, které jsou v hierarchii na vyšší úrovni by měly být uspokojovány až poté, co jsou alespoň částečně uspokojeny

všechny potřeby nižší hierarchické úrovně. Neznamená to však, že všichni lidé mohou nebo chtějí dosáhnout nejvyššího stupně – tedy seberealizace. Prožívání potřeb je pro každého člověka individuální a propisují se i do běžného chování. Úroveň dosažené motivace je dána souborem potřeb, které se v lidské psychice vyskytují nejsilněji (Bedrnová, Nový, 2007).

1.2.2 Dvoufaktorová teorie motivace

Teorie psychologa Fredericka Herzberga, jinak označována také jako motivačně hygienická je druhou velmi významnou motivační teorií. Předpokládá se, že každý člověk má dvě protikladné skupiny potřeb (Pauknerová, 2012).

Rozděluje faktory, které na pracovní motivaci a pracovní spokojenost působí na *vnější, hygienické* a oproti nim staví *vnitřní, motivátory*. Jejich působení je naznačeno pomocí obrázku 2.



Zdroj: (Bedrnová, Nový, 2007)

Obrázek 2 – Působení hygienických faktorů a motivátorů

Pozitivní podoba hygienických faktorů vede pouze k tomu, že zaměstnanci nevnímají pracovní nespokojenost. Nemají však žádný významný vliv na motivaci zaměstnanců k práci. Pokud mají ale naopak podobu negativní či nekvalitní, tak mohou vyvolat pracovní nespokojenost a zároveň i negativně ovlivňovat motivaci pracovního jednání.

Na druhé straně, pokud jsou v příznivém stavu takzvané motivátory, tak výrazně pozitivně ovlivňují jeho pracovní motivaci, protože zaměstnanec pocítuje vnitřní uspokojení z vykonávané činnosti. Negativní stav motivátorů způsobuje

pracovníkovu nespokojenost a tím pádem není dostatečně motivován k práci (Pauknerová, 2012).

V *Tabulce 1* jsou uvedeny konkrétní příklady hygienických faktorů a motivátorů.

Tabulka 1 – Příklady hygienických faktorů a motivátorů

Příklady hygienických faktorů	Příklady motivátorů
Firemní politika	Pracovní úspěchy
Vztahy s nadřízeným, spolupracovníky a podřízenými	Možnost odborného a kariérního růstu
Pracovní podmínky	Uznání
Mzda	Odpovědnost
Jistota pracovního místa	Osobní rozvoj
BOZP	

Zdroj: upraveno dle Tureckiové (2004)

1.2.3 Teorie X a Y

Autorem této teorie, která rozděluje pracující jedince na dvě protikladné skupiny je Douglas McGregor. Přístup k práci vychází vždy z převažující části představ o člověku zařazeném v dané skupině (Mikuláščík, 2015).

Typ představ X – drží se názoru, že člověk přirozeně nemá chuť pracovat, je líný a nesamostatný. Jedince je potřeba podle této představy k práci nutit i pod podmínkou trestu. Oproti tomu dobrý, rychlý a kvalitní výkon je potřeba peněžně odměnit. Navíc k tomu je potřeba člověka neustále kontrolovat, vést a dohlížet na výkonnost.

Typ představ Y – je doslova protikladem předchozího typu. Podle těchto představ je práce a s tím spojený výdej energie (po psychické i fyzické stránce) pro člověka zcela přirozený, jako odpočinek nebo zábava. Důležitější jsou také pro člověka možnosti pracovat kreativně, mít osobní zodpovědnost za své projekty, pocit důležitosti a užitečnosti odevzdané práce oproti finanční odměně. (Mikuláščík, 2015)

V dnešní době čím dál více převažují lidé s větším podílem typu představ Y, tedy je potřeba podle toho nastavit, popř. změnit stávající přístupy ke svým zaměstnancům.

1.2.4 Vroomova teorie očekávání

Predikce budoucnosti a neustálé vybírání nových cílů a výzev nám přirozeně v mozku koluje. Armstrong (2014) uvádí teorii Victora Vrooma, že pokud jsme přesvědčeni o dostatečné atraktivitě, dosažitelnosti cíle, a máme rozmyšlenou cestu k úspěchu, tak jsme k činnosti motivováni. Upřednostňujeme přirozeně vždy cíl, který má pro nás největší motivační sílu. Takzvaná motivační síla potom vychází z níže uvedených třech našich přesvědčení o vybraném cíli (Armstrong, 2014)

- **Valence** – míra přesvědčení o přitažlivosti cíle
- **Instrumentalita** – víra, že pokud dodržíme nastavený postup, tak cíle dosáhneme
- **Expektance** – předpoklad, že postup k dosažení cíle dokážeme dodržet a realizovat

1.2.5 McClellandova teorie získaných potřeb

Další z teorií motivace především na základě studia manažerů klasifikoval David C. McClelland. Je také známá pod názvy teorie tří potřeb nebo teorie naučených potřeb. Podle McClellanda mají tyto tři potřeby všichni lidé (potřeba dosáhnout úspěchu, k někomu patřit a potřebu moci), liší se od sebe pouze tím, že je mají jinak uspořádané ve svém vlastním žebříčku priorit (Šamánková, 2011).

- **Potřeba úspěchu** – člověk, který upřednostňuje tuto potřebu, vyjadřuje touhu především něčeho dosáhnout, má sklony k precizní práci a rád na sebe poslouchá pozitivní zpětnou vazbu. Nemá rád akce, ze kterých plyne příliš velké riziko neúspěchu, a tudíž by z ní nemusel mít adekvátní zisk.
- **Potřeba sounáležitosti** – kdo vyznává potřebu sounáležitosti, tak upřednostňuje hledání pozitivních a harmonických vztahů a užívá si pocit, že někam patří. Od cizích lidí vyžaduje více souhlas než uznání.
- **Potřeba moci** – jedinec toužící po moci je většinou velmi silný kvůli potřebě ovlivňování a ovládání lidí, anebo kvůli dosažení vlastního cíle. Od ostatních mu stačí dohodnutý souhlas, neočekává a nepotřebuje ocenění ani uznání.

1.3 Stimulace – prostředek/nástroj ovlivňování výkonnosti a pracovní motivace zaměstnanců

Bedrnová, Nový (2007) uvádí, že stimul, jako element stimulace můžeme využívat ve významech: popud, pobídka, incentiva, nebo vnější podnět.

Pod stimulací si můžeme představit záměrné ovlivňování chování pracovníků. Abychom mohli správně aplikovat vhodné stimulační prostředky, je potřeba znát lidskou osobnost a motivační strukturu člověka, která je poměrně stálá. Podněty poté vybíráme takové, aby vhodně fungovali na konkrétního člověka co možná nejúčinněji.

Účinek stimulace je přímo navázán na schopnost přijmout podnět nebo nikoliv, dle motivační struktury a vnitřního prostředí dané osobnosti. V individuální lidské motivační struktuře se promítají získané zkušenosti, zájmy, hodnoty, obvyklé způsoby jednání, psychická stabilita a podobně. Většinou vědomě nedokážeme ovlivnit, který podnět na sebe působit necháme, a který nenecháme. Právě výše zmiňovaný individuální motivační profil každého člověka vybírá jednotlivé podněty, které na nás zafungují. Všechno, co je organizace schopna a ochotna svému pracovníkovi nabídnout a zároveň se shoduje s tím, co je pro zaměstnance důležité může být stimulem. Stimulační prostředky mohou být tedy velmi pestré (Bedrnová, Nový, 2007).

Blíže si popíšeme tyto:

1. Hmotná odměna
2. Obsah práce
3. Neformální hodnocení – povzbuzování pracovníků
4. Atmosféra v pracovní skupině
5. Režim práce a pracovní podmínky
6. Identifikace s prací, profesí a podnikem
7. Externí stimulační faktory

1.3.1 Hmotná odměna

Nezákladnější podobou hmotné odměny je odměna peněžní. Tou může být plat, mzda, odměna za vyšší výkon, prémie za konkrétní výkon a podobně (Bedrnová, Nový, 2007).

Dále má ale hmotná odměna mnohem více různých podob. Specifické hmotné odměny jsou sice méně univerzální, ale zato mohou stimulovat zaměstnance

účinněji a hlouběji než ostatní. Například služební auto, které může zaměstnanec využívat i k soukromým účelům je dobrý příklad specifické odměny, dále zboží zdarma, bezúročné půjčky za stanovených podmínek, poukázky na nejrůznější produkty (kosmetika, sport, kultura, kadeřník, doprava...). V tomto případě se k objektivní hodnotě přičítá takzvaná subjektivní přidaná hodnota, která může být často významnější. Pokud se trefí do preferencí zaměstnance, tak mu dává pocit, že je pro danou organizaci důležitý, tím mu roste sebevědomí, pocit sounáležitosti a vede to časem až k souladu s firemními cíli a podnikem všeobecně.

Účinnost stimulačních prostředků zvyšují všeobecně platná pravidla pro všechny odměny. Základem rozdělování hmotných odměn mezi pracovníky v týmu je spravedlnost. Rovnoměrným přiřazováním odměn dosáhneme nejen samotné stimulace, ale zároveň podpoříme dobré mezilidské vztahy mezi jednotlivými pracovníky v týmu.

Mimoto by měly hmotné odměny mít přímý vztah k výkonu, měly by být přidělovány co nejdříve po splnění úkolu, ale zase ne předem. Každý pracovník by měl mít přesný rozhled, za jaký úkol mu byla odměna přidělena. Závazná pravidla, která vymezují vztahy mezi odměnou a výkonem by měla být srozumitelná a vymezena dostatečně předem (Bedrnová, Nový, 2007).

1.3.2 Obsah práce

Dalším důležitým aspektem stimulace je orientace na obsah činnosti. Tento stimulační aspekt nemá dostatečnou účinnost u všech zaměstnanců. Dokonce i ti pracovníci, kteří jsou silně orientováni na obsah práce, tak se dělí na skupiny podle apelů, které na ně působí nejvíce (Bedrnová, Nový, 2007).

Patří sem například apel na tvořivé myšlení, který pracovníkům dává příležitost k uplatňování vlastních nápadů, apel na samostatnost, který podporuje zaměstnance v tom, aby si vytvořili rozvrh práce podle svých představ. Apel hrdosti na práci, který udržuje zaměstnance v přesvědčení, že jejich práce je užitečná, má smysl a utváří určité hodnoty. S předchozím dále souvisí apel hrdosti na vlastní schopnosti a dovednosti, který říká, že dokáže uspět v práci jedině ten, který prokáže dostatečně kvalitní a výjimečné dovednosti a schopnosti, protože je tato práce náročná.

Mezi další apely můžeme řadit například:

- Apel na koncepční myšlení

- Apel sebekontroly
- Apel na seberozvoj
- Apel moci
- Apel estetický
- A další...

Z výše zmíněného seznamu vyplývá, že apely nebyly zdaleka vypsány všechny a jejich spektrum je mnohem širší, než si představujeme. Další apely vyplývají z konkrétních pracovních míst a činností. Dobrý manažer by měl být schopen rozpoznat apely jednotlivých pracovníků a do budoucna je rozvíjet.

1.3.3 Neformální hodnocení – povzbuzování pracovníků

Pomocí neformálního hodnocení mohou manažeři pomáhat hledat pracovníkům jejich stimulační apely, které působí na obsah práce. Z pohledu manažerů je povzbuzování dalším velmi významným prostředkem stimulace. Především se zde zaměřuje na neformální hodnocení, které je schopno ovlivňovat rovinu racionální i emocionální (Bedrnová, Nový, 2007).

V racionální (obsahové) rovině se pracovník soustředí hlavně na zpětnou vazbu. Manažer by měl v průběhu vykonávané činnosti podávat pracovníkovi feedback, jak si vede vzhledem k nastavenému cíli. Nejpozději by měl pracovník zpětnou vazbu dostat bezprostředně po dokončení úkolu, nebo v průběhu, protože právě v tu chvíli je nejúčinnější. Zpravidla by také měla být co nejvíce konkrétní.

Emocionální neboli prožitková rovina na pracovníka působí tak, že získává pocit, že je pro firmu důležitý, má radost ze svého úspěchu a tím se zvyšuje jeho sebedůvěra. Díky sebedůvěře pracovník věří, že příště může podávat ještě kvalitnější výkon a má touhu se zlepšovat a v oboru rozvíjet.

Stát se dobrým manažerem není v tomto směru vůbec jednoduché. Měl by u svých podřízených pochvalovat všechny pozitivní výsledky, které ovlivňují postupování k cíli. Nesnadný komunikační úkol přichází v upozorňování na chyby tak, aby zaměstnanec ještě více neodrazoval a nesnižoval jejich motivaci k práci. Pracovníka, kterému se úkol příliš nedaří by měl navést na správnou cestu, ale neměl by ho příliš tlačit. Ideální je zaměstnanci nechat dostatečný prostor k samostatnému zlepšení.

Neformální hodnocení probíhá příležitostně a řídí se především pocitem hodnotícího vedoucího pracovníka (Koubek, 2003). Je možné ho provádět i veřejnou formou. Nejúspěšnější zaměstnanci za určité období či za konkrétní projekty mohou být prezentováni na poradách, firemních večírcích, nástěnkách a podobně. Ovšem pro spoustu lidí je přeci jen podstatnější osobnější řešení jeho kvalit, proto ocení osobní schůzku oproti vyvěšené fotce na nástěnce.

1.3.4 Atmosféra pracovní skupiny

Sociální faktory v sobě rovněž skrývají silné stimulační účinky. Každý pracovní tým, nebo sociální skupina má vlastní interní pravidla, zvyky, normy, které vznikají dle její skladby a společných aktivit (Bedrnová, Nový, 2007).

Manažer nemůže svému týmu nařídít nebo zakázat určité chování, ale na druhou stranu není v tomto ovlivňování úplně bezmocný. Jeho neformální i formální autorita na dění v týmu bezpochyby působí. Základem snadného ovlivňování týmového dění je **důvěra**. Pracovníci svému vedoucímu důvěřují ve chvíli, kdy se ke všem členům týmu chová spravedlivě, respektuje ji a pohlíží na ni jako na celek.

Přirozeně si členové skupiny mezi sebou porovnávají své výsledky. V dobře fungující skupině pozitivní výsledky zvyšují pracovníkovo sebevědomí. Negativní výsledky potom vyvolávají touhu dosáhnout stejného výsledku jako silnější články a tím snahu o zlepšování.

Oproti tomu špatně fungující týmy vyhodnocují pracovníka, který vyniká velmi negativně. Pozitivní výsledky jsou brány jako šplhounství a nikdo nemá touhu na sobě začít pracovat a zlepšovat se. Závist a nepřátelství vytvářejí v pracovní skupině problémy.

V rámci větších organizací dochází k soutěživosti mezi pracovními skupinami, což je většinou pozitivním prvkem, který zesiluje motivaci jednotlivých týmových pracovníků. Soutěživost posiluje vztahy v týmu, pouze ale do chvíle, kdy mají všichni společný cíl, kterým je prosperita firmy. (Bedrnová, Nový, 2007)

1.3.5 Pracovní podmínky a režim práce

Zlepšování pracovních podmínek jako jsou světelné, zvukové, tepelné a jiné podmínky zaměstnancům je v zájmu organizace, protože se projeví zejména ve zlepšení výkonu jednotlivých zaměstnanců. Pracovníci ve vhodných pracovních

podmínkách jsou méně unavení, více soustředění a celkově vyzařují větší pracovní pohodu (Bedrnová, Nový, 2007).

Dostatečnou péčí a zájmem ale také daná organizace buduje se zaměstnancem lepší vztah. Těmito signály dává podnik najevo, že jsou se zaměstnancem spokojeni a skutečně jim záleží na jeho činnostech. Každý zaměstnanec má jinou citlivost na vnímání těchto změn, tedy se zpětná vazba nemusí projevit okamžitě. Naopak ale v případě dlouhodobého nezájmu a ignorování stížností od zaměstnanců na pracovní podmínky dochází ke snižování motivace. Nízká úroveň pracovních podmínek působí negativně i v případě, že zaměstnanci dostávají vysoké hmotné odměny.

1.3.6 Identifikace s prací, profesí a organizací

O identifikaci s prací můžeme mluvit ve chvíli, kdy člověk svou práci a vše, co s ní souvisí naplno přijal jako součást svého života. Svoje pracovní úspěchy považuje za velmi důležité (Bedrnová, Nový, 2007).

Pokud člověk svou profesi vnímá jako součást vlastní osobnosti, znamená to identifikaci s profesí. Dá se jí dosáhnout samozřejmě vhodným výběrem profese, nebo také schopností se adaptovat na rozdíly mezi představami o dané profesi oproti reálné podobě vybrané profese. Výběr vhodné profese není pro žádného člověka snadné a obvykle trvá několik let.

Přijetí firemních cílů za své a ztotožnění pracovníka s firemní misí a vizí se nazývá identifikace s organizací. Člověk se nemusí v tuto chvíli rozhodovat, zda dá přednost osobním cílům nebo těm firemním, protože je vnímá jako své vlastní a přirozeně jich chce dosáhnout.

Ideálním stavem je, když se tyto identifikace propojí, protože to vede k dlouhodobému zvyšování a zkvalitňování výkonu pracovníka. Zaměstnanec je přirozeně zodpovědný, kreativní, aktivní, pracuje ekonomicky a je ochotný spolupracovat se svými kolegy.

1.3.7 Externí stimulační faktory

Mezi externí stimulační faktory patří organizační prestiž a její pověst, tedy celková image podniku. Čím větší má podnik prestiž, tím větší je pravděpodobnost, že zaměstnanci budou motivovanější. Naopak negativní pohlížení na organizaci ze

strany veřejnosti a její nízká prestiž budí v zaměstnancích neochotu kvalitně pro firmu pracovat. Platí zde tedy přímá úměra (Bedrnová, Nový, 2007).

Externím stimulačním faktorem může být také ekonomická situace. Pokud je v blízké budoucnosti očekáván ekonomický růst, tak to zaměstnance stimuluje k vyššímu výkonu. Oproti tomu očekávaný pokles či stagnace ekonomické situace je pro pracovníky demotivující.

V rámci rozsáhlejšího sociálního prostředí, nikoliv pouze pracovního můžeme do těchto externích faktorů zařadit také (ne)pohodu v rodinném a přátelském prostředí, což může motivaci zaměstnance také výrazně ovlivnit.

1.4 Stimulace – oblasti využívání

Pokud chceme ovlivňovat pracovní jednání zaměstnance, je třeba znát již výše zmíněnou motivační strukturu pracovníka, ale také oblast, ve které toto jednání chceme ovlivnit.

Podle Bedrnové (2007) manažeři nejčastěji vyjadřují potřebu stimulovat tyto oblasti:

- Pracovní výkon
- Kreativitu
- Seberozvoj, rozšiřování znalostí, dovedností
- Týmová spolupráce
- Odpovědnost za vlastní rozhodnutí, jednání

Při **stimulaci k pracovnímu výkonu** již v dnešní době preferujeme kvalitu před kvantitou. Pokud budeme člověka stimulovat ke kvalitnímu výkonu, zároveň posilujeme osobnostní kvality pracovníka. Čím více je pracovník v kvalitní práci podporován, tím více se činnost podílí na jeho odborném rozvoji a zvyšování sebedůvěry. Naopak samozřejmě práce prováděná nekvalitně má negativní dopady. Zaměstnanec nehledá důvody pro zlepšení a rapidně mu klesá sebedůvěra.

Pokud je potřeba stimulovat i kvantitu výkonu, vždy by se mělo jednat o dočasné řešení, které využije rezervy sil pracovníků. V případě, že bychom dlouhodobě přetěžovali lidské síly, dojde k výraznému zhoršení kvality prováděné činnosti z důvodu úbytku energie a nemožnosti načerpání energie nové.

Stimulací k tvořivosti získává manažer množství nápadů, jakým způsobem se dá problém v organizaci řešit. Vyhlášení úkolů, které je potřeba splnit a cíle, kterých je

potřeba dosáhnout lze jak veřejně na společných poradách, tak i během soukromých rozhovorů. Navržená řešení (i ta, která nevedou k úspěšnému dosažení cíle) by měla mít vždy pozitivní ohlasy. Zmíněné pozitivní ohlasy totiž v organizaci vytváří právě potřebnou kreativní atmosféru. Kreativní zaměstnanci posunují organizaci vpřed, a proto jsou vnímáni jako největší firemní bohatství.

Vzdělávání není záležitost pouze dětí a mladých lidí, v člověku by měla být touha seberozvoje po celý život. Další oblastí je tedy **stimulace k seberozvoji**. Negativní zkušenosti s učením z dětství může organizace zlepšit dlouhodobým a vhodným působením firemní kultury.

V dlouhodobém měřítku zvyšování efektivity práce se vyplatí **stimulace ke spolupráci**. Týmová spolupráce se podílí na zlepšování sociálních vztahů ve skupině, zvyšuje solidaritu a zastupitelnost ve chvíli, kdy jeden z členů skupiny na nějakou dobu neočekávaně vypadne z koloběhu. Vhodně zvolený společný cíl stimuluje ke spolupráci.

Pracovníky, kteří nejsou schopni věřit, že dokážou aktivně ovlivňovat firemní dění je potřeba **stimulovat k odpovědnosti**. Přijmout odpovědnost znamená přijmout všechny blízké i vzdálenější souvislosti s konkrétní pracovní činností. Nejlepším způsobem, jak zaměstnance přesvědčit, aby převzal odpovědnost je podávat mu objektivní zpětnou vazbu (Bedrnová, Nový, 2007).

2 Specifika vedení a řízení pracovníků v malých firmách

Z pohledu personální práce bychom malý podnik mohli definovat jako takový, který nemá personální oddělení ani samotného personalistu a většinou personální činnosti vyřizuje majitel organizace či vedoucí pracovník. V případě potřeby jsou tyto činnosti delegovány na další vedoucí pracovníky (Koubek, 2003).

Zaměstnanci, kteří se rozhodnou pracovat pro malý podnik mají větší pravděpodobnost rychlejšího kariérního postupu, ale nedokážou zaručit stoprocentní jistotu zaměstnání.

Při výběru zaměstnanců se menší firmy snaží sestavit co nejvíce flexibilní tým, který se skládá z odborníků s vysokou kvalifikací, kreativním pracovním přístupem a schopnostmi zvládat nové a různě obtížné pracovní úkoly. Personální práce v takovýchto podnicích má tedy určitá specifika.

Mnoho vedoucích v malých firmách je přesvědčena, že vykonávání personální práce není nutné. Bez ohledu na velikost podniku, počet zaměstnanců a jiné faktory by měla být personální práci věnována pozornost od chvíle rozhodnutí, že firma najme svého prvního zaměstnance.

2.1 Hodnocení

Také v malých firmách by mělo základ systematické práce se zaměstnanci představovat pravidelné hodnocení lidí a jejich výkonu. Lze říci, že existují tři oblasti hodnocení zaměstnanců. Teprve po splnění všech třech podmínek může být hodnocení efektivní. Těmito oblastmi jsou vstup (potenciál, praxe, způsobilost), výstup (výkon) a proces (chování zaměstnance v pracovním prostředí, jeho přístup) (Hroník, 2006).

Hodnocení výstupu je měření výkonu či výsledku, který lze snadno vyčíslit. Může to být například množství provedených výrobků, obrát nebo i naopak chybovost. Výstup lze hodnotit přímo i nepřímo.

Pod vstupy můžeme zařadit zkušenosti či způsobilosti pracovníka. Jinak řečeno vše, co pracovník do daného úkolu vkládá. Kompetence daného pracovníka však odráží i zaměstnancův přístup k úkolu (je hodnocen v rámci procesu).

Proces by šlo také jednoduše označit jako článek mezi vstupy a výstupy. Vyjadřuje pracovníkův postoj a přístup k jednotlivým úkolům, tedy to, jak se při výkonu práce zaměstnanec chová.

Cíle hodnocení pracovníků mohou být různé v závislosti na potřebách dané organizace a jejich personální strategii či skladbě týmu. Hodnocení lze zaměřovat i na několik cílů najednou, nikoliv však na všechny stejnou měrou, aby nedošlo ke snížení nasazení.

Nejčastějšími cíli hodnocení mohou být např. pomoc s rozhodováním v odměňování, identifikace potenciálu zaměstnance či potřeby v oblasti rozvoje, zlepšování výkonu do budoucnosti apod. (Hroník, 2006).

2.2 Odměňování

Na hodnocení pracovníků by mělo navazovat jejich odměňování. Malé podniky nemají v tomto ohledu snadnou pozici. Získávání firemních prostředků je mnohem rizikovější než ve firmách větších, navíc si většinou nevedou příliš velké rezervy. V malých podnicích je ale při rozdělování odměň velmi důležitá spravedlnost. Celá organizace se většinou osobně zná a má blízké sociální vztahy. Není výhodné si díky nerovnoměrnému odměňování tyto vztahy pokazit a tím snížit zaměstnaneckou spokojenost a stabilitu.

Častým příkladem takovýchto nesrovnalostí může být zaměstnávání rodinných příslušníků či přátel. Jeho odměna bude zajímat všechny ostatní pracovníky, a proto je i v tomto případě vhodné zachovat rovnost.

Malý podnik je nucen neustále sledovat odměňování konkurenčních firem a v rámci udržení svých kvalitních zaměstnanců musí hranici neustále navyšovat a zaměstnancům kompenzovat. Takový podnik totiž bohužel většinou není schopen nabídnout jiné zaměstnanecké benefity, které nabízejí větší podniky (Koubek, 2003).

2.3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v malých firmách

Z důvodu potřeby výše zmíněné flexibility všech pracovníků je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců důležitou součástí personální práce malých firem. Pouze pomocí dostatečně kvalitně vzdělaných pracovníků s různou odborností může malá firma konkurovat té velké. Od velkých firem se samozřejmě vzdělávání liší organizací a

formou. V malých firmách probíhá rozvoj především individuální formou anebo prostřednictvím společných školení s jinými menšími podniky zabývajícími se podobnými tématy (Koubek, 2003).

Vzdělávání či rozvoj pracovníků umožňuje zaměstnanci zvládat širší spektrum pracovních úkolů, než které je nutné znát k výkonu své pracovní pozice. Tímto způsobem vzdělaný pracovník se stává pro firmu univerzálnější a flexibilnější. Malé podniky se v oblasti vzdělávání soustředí především na podporu nebo usnadnění aktivit z volného času pracovníků a tím přispět k rozšiřování např. technických znalostí a dovedností. Dále jazykové vzdělání, schopnost komunikovat s lidmi apod. (Koubek, 2007).

Vzdělávání pracovníků by také mělo být navázané na pravidelné hodnocení pracovního výkonu. Díky pravidelnému hodnocení lze získat zpětnou vazbu a vzdělávání zaměstnanců tak co nejlépe přizpůsobit potřebám organizace.

2.4 Mezilidské vztahy v malých firmách

Pokud se jedná o mezilidské vztahy, v malém podniku je mnohem důležitější jejich udržování a budování než ve firmách velkých. Utváření vztahů je podstatné na všech úrovních, tedy mezi vedoucím a zaměstnancem i mezi spolupracovníky. Narušení jakýchkoli vztahů v malé organizaci má výrazný vliv na dosahování společných cílů a s tím spojený firemní prospěch (Bedrnová, Nový, 2007).

Všechny podniky musejí dodržovat zákony o pracovní době, bezpečnosti práce, minimální mzdě a podobně. Zaměstnanci menších firem však většinou nejsou hájeni odborovou organizací. Pracovní vztahy na osobnější úrovni by to měly vyvažovat (Bedrnová, Nový, 2007).

Malé firmy by měly fungovat na principech týmové práce, a proto je důležité, aby byla definována pravidla upravující vzájemné vztahy mezi pracovníky. Pozitivní vztahy se totiž odrážejí kladně ve spokojenosti pracovníků a směřují tak ke splňování individuálních cílů s těmi firemními. Napjaté pracovní vztahy způsobují prostředí, ve kterém se špatně plánuje, předvídá a vytváří další kontraproduktivní a negativní jevy (Koubek, 2011).

2.5 Péče o pracovníky

Malý podnik v této oblasti nemá srovnatelné možnosti s podniky velkými. Má však přednosti, kterých může snadno využít a tím zvýšit svou atraktivitu na trhu práce.

Vedoucí pracovníci malých firem znají všechny svoje zaměstnance a tím, že jich není příliš mnoho, tak jsou schopni snadněji péči o ně individualizovat. Například může nabízet pružnější pracovní dobu než velké podniky. Větší prostor je zde i pro alternativní způsoby práce a její organizaci (Bedrnová, Nový, 2007).

Mezi alternativní způsoby práce může patřit dohoda o pracovní činnosti, dohoda o provedení práce, které mohou využívat například maminky na mateřské, či studenti, kteří nemají časové možnosti pro plný úvazek. Dalším, v dnešní době hojně využívaným alternativním způsobem práce, je práce z domova. Poté kratší a zkrácená pracovní doba, pružná pracovní doba. V neposlední řadě do této kategorie lze zařadit sdílená pracovní místa, nebo konto pracovní doby, které je využíváno v případě nerovnoměrného rozdělení práce v průběhu období.

3 Představení firem zahrnutých do výzkumu

Cílem praktické části této bakalářské práce je provedení analýzy aktuálních přístupů k motivaci pracovního jednání vybraných malých firem, které působí v České republice v oblasti potravinářství a stravovacích služeb. Dle výsledků analýzy budou následně navržena opatření, která by po jejich uplatnění přinesla zvýšení efektivity motivace pracovního jednání. Zaměstnanci by tím pádem podávali vyšší a kvalitnější výkony, což může přinést lepší výsledky firmě jako celku.

Bakalářská práce se, jak již bylo zmíněno, zaměřuje na malé firmy v oblasti potravinářství a stravovacích služeb. V této oblasti je situace ohledně motivace pracovního jednání složitá a často se na ni zapomíná. Zaměstnavatelé v této branži často nejsou dostatečně informováni a neznají jiné druhy motivace než finanční ohodnocení, které malé firmy většinou nejsou schopny svým zaměstnancům zaručit. V současných podmínkách ovšem nelze stavět motivaci pracovníků pouze na finančním ohodnocení. Zaměstnanci očekávají také různé benefity, odpovídající pracovní podmínky, možnosti vzdělávání apod. Menší firmy by se tedy měly naučit využívat svých předností. Z výše uvedených důvodů je důležité na tento stav upozornit a pokusit se majitelům a vedoucím pracovníkům v malých firmách v oblasti potravinářství a stravovacích službách rozšířit obzory v okruhu motivace pracovního jednání.

3.1 Charakteristika vybraných malých organizací působících v oblasti potravinářství a stravovacích služeb

PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o.

Pro praktickou část bakalářské práce byla jako první vybrána společnost PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o., která je zároveň z vybraných firem největší. Společnost začínala spojením několika fyzických osob již v roce 1991, od roku 2002 se ale stala společností s ručením omezeným. Od začátku se však věnují nákupu a prodeji surovin potřebných pro cukráře a pekaře. Firma postupně rozšiřovala svoji nabídku surovin a služeb až do dnešní moderní podoby. Před několika lety byla dokončena také stavba nového skladu a nyní je firma schopna dovážet suroviny do pekáren a cukráren v osmi krajích po České republice. Pro zákazníky mimo tyto kraje nebo amatérské pekaře a cukráře ale nabízejí možnost nákupu přes e-shop. Aktuálně firma zaměstnává kolem 35 zaměstnanců. (Pešek – Rambousek, 2021)

Firma A

Další objekt, který byl vybrán pro sledování v této práci je restaurace a zároveň hotel, která se nachází v obci nedaleko Mladé Boleslavi. Společnost si přála zůstat v anonymitě, tedy bude dále uváděna jako „Firma A“. Tento komplex má k dispozici několik bowlingových drah, tenisový kurt, hřiště či saunu pro odpočinek. Je zde provozována restaurace a hotel, tedy se nabízí na nejrůznější společenské akce, jako jsou svatby nebo narozeninové oslavy. Má dlouholeté zkušenosti s kompletním zajišťováním svatebních hostin nebo společenských a firemních akcí. Kapacita je až 120 osob, tedy pro většinu těchto akcí naprosto dostačující. Pro účely této práce se však nejvíce hodí právě restaurace, protože se pohybujeme v oblasti potravinářství a stravovacích služeb. Celkově má komplex 24 zaměstnanců, ale pro tuto práci bylo využito 9 těch, kteří se pohybují v restauraci.

U Labužníka

Poměrně malým zástupcem firmy v potravinářství či stravovacích službách byla vybrána výrobní lahůdek „U Labužníka“, která se nachází také nedaleko Mladé Boleslavi, a to v obci Ledce. Jedná se o rodinnou firmu, která si zakládá především na používání kvalitních a čerstvých surovin. Kvalita je pro ně prioritou, a proto denně vyrábí nové, čerstvé saláty a chlebičky, které také sami rozvázejí mezi své zákazníky a odběratele. Aktuálně zaměstnávají 6 zaměstnanců, kteří jim pomáhají v rozrůstání. (Výrobní lahůdek „U Labužníka“, 2015)

Firma B

Další vybranou malou firmou je cukrárna s vlastní výrobou, která sídlí v okrese Mladá Boleslav. Firma si přála zůstat v anonymitě, proto bude dále uváděna jako „Firma B“. Majitelka tohoto malého podniku se specializuje na výrobu klasických zákusků a velmi si zakládá na vysoké kvalitě používaných surovin. Výroba funguje především na zakázku, ale je možné si zakoupit zákusek i kávu přímo na prodejně. S dostatečným předstihem je možné také rezervovat termín na větší společenské akce či svatby. Aby majitelka zvládala všechny zakázky vyrobit, zaměstnává 4 pracovníky.

Firma C

Poslední sledovanou firmou je prodejna, která si taktéž přála zachování anonymity. Jedná se o malou prodejnu potravin s pouhými 8 zaměstnanci. V mnoha faktorech se však dokáže vyrovnat velkým supermarketům. Co se týká sortimentu, tak je opravdu velmi široký a rozmanitý. Majitelka je se všemi zaměstnanci v kontaktu a snaží se o ně patřičně pečovat.

4 Empirický výzkum

Cílem empirického výzkumu bylo provést analýzu stávajících přístupů k motivaci pracovního jednání ve vybraných firmách působících v oblasti potravinářství a stravovacích služeb. Po vyhodnocení výsledků navrhnout doporučení, díky kterým by mohla být zvýšena efektivita motivace pracovního jednání a tím pádem celková prosperita firmy.

4.1 Metodologie výzkumu

Hlavním cílem výzkumu je seskupení údajů a dat, které nám poskytují obrázek o společnosti, chování či názorech lidí. Výzkum probíhá pomocí psychologických či sociologických technik, a těmi mohou být např. rozhovor, dotazník, pozorování apod., a je orientovaný na předem vybraný a konkrétní vzorek populace (Urban, 2011).

Data potřebná pro zpracování praktické části bakalářské práce byla získána prostřednictvím rozhovorů s vedoucími pracovníky a pomocí dotazníku určeného zaměstnancům. Celkově proběhlo 5 rozhovorů vždy s příslušným vedoucím pracovníkem. Rozhovory se zaměřovaly na zjištění postojů k hodnocení, vzdělávání, zajištění adekvátních podmínek pro zaměstnance apod. témata, která souvisí s motivací pracovního jednání (Otázky rozhovoru viz Příloha č. 1). Pro zjištění aktuálních pohledů na motivaci pracovního jednání v malých firmách se strany zaměstnance bylo následně provedeno dotazníkové šetření (Dotazník viz Příloha č. 2). Dotazník se zaměřoval na oblasti hodnocení a poskytování zpětné vazby, vztahy a atmosféru na pracovišti, porozumění kritériím, na základě kterých je stanovena mzda, pracovní podmínky, možnost vzdělávání apod.

4.2 Výsledky rozhovorů s vedoucími pracovníky

Jako první byl pro získání podkladů pro praktickou část bakalářské práce využit rozhovor s vedoucími pracovníky či majiteli vybraných firem. Vybrané podniky z oblasti potravinářství a stravovacích služeb jsou skutečně malé, tedy nemají svoje vlastní personalisty, ani speciální oddělení, které by se zabývalo péčí o zaměstnance. Veškerá tato péče a administrativa s tím spojená tedy připadá na majitele či vedoucí pracovníky podniku. Cílem rozhovoru bylo především zmapovat přístup a ochotu vedoucích/majitelů o pracovníky náležitě pečovat. Odpovědi

vedoucích na jednotlivé otázky jsou uspořádané v tabulkách, které jsou následně interpretovány.

Otázka č. 1: Jste spokojen/a s pracovními výkony svých zaměstnanců?

Tabulka 2 - Spokojenost s pracovními výkony

Název firmy	Odpověď vedoucího pracovníka
PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o.	<i>S pracovníky v kanceláři jsme určitě spokojeni. Co se týká zbytku, tak nemůžu říct, že by nepracovali, ale ne vždy všichni táhnou za jeden provaz. V poslední době máme bohužel ve firmě nedostatek personálu a většina zaměstnanců je hodně vytížená a unavená.</i>
Firma A	<i>Ano, i když ne vždy na 100 %. V některých dnech je velká vytíženost zaměstnanců a v důsledku nervozity se dělají chyby.</i>
U Labužníka	<i>Ano, většinu času jsem spokojen a nemáme žádné velké problémy.</i>
Firma B	<i>Jak kdy. Pokud je na pracovišti dobrá atmosféra, výkony zaměstnanců jsou vždy vyšší a kvalitnější. Při vyšší vytíženosti (více zakázek) pociťuji na pracovišti větší chaos, a tudíž nižší kvalitu práce.</i>
Firma C	<i>Myslím, že zaměstnávat lidi je asi nejtěžší disciplína na světě. Za svou 30letou praxi, jsem měla a mám příležitost zaměstnávat opravdu spolehlivé, loajální a pracovité zaměstnance. Na druhou stranu naší firmou prošlo množství ničemných a nespolehlivých zaměstnanců. Hodně věcí je odvislých od situace na pracovním trhu a celkovém stavu ekonomiky v naší republice.</i>

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Z odpovědí vyplývá, že zaměstnávání lidí není vůbec snadná disciplína. V zásadě jsou ale vedoucí pracovníci jsou se svými zaměstnanci (a jejich pracovními výkony) spokojeni a aktuálně neřeší žádné zásadní problémy. Skoro všichni se ale shodli, že ve vytíženějších obdobích zaměstnanci hodně zmatkují a dělají chyby. Poslední období bylo pro tyto malé firmy v gastronomii opravdu velmi kritické a díky tomu je v některých firmách podstava a zaměstnanci jsou již hodně vystresovaní a unavení. Někdy také zaměstnanci nejsou naladěni na stejnou vlnu, což také výrazně ovlivňuje pracovní výkony. Viz Tabulka 2.

Otázka č. 2: Jakými způsoby získávají pracovníci zpětnou vazbu k podávaným výkonům?

Tabulka 3 - Způsoby poskytování zpětné vazby

Název firmy	Odpověď vedoucího pracovníka
PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o.	<i>Většinou ústně. Následně 2x do roka přidělujeme prémie, které by měly odrážet hodnocení za výkon jednotlivých pracovníků. Možná ne vždy jsou prémie úplně spravedlivé, protože už nejsme schopni sledovat všechny zaměstnance.</i>
Firma A	<i>Zpětnou vazbu poskytují pracovníkům vždy průběžně a pouze ústně. Ihned po provedení dané činnosti. V typu provozovny jako je ta naše si myslím, že je to nejvhodnější způsob.</i>
U Labužníka	<i>Hodnotíme zaměstnance osobně na pracovišti. Skoro vždy přímo během práce. Je to pro nás vyhovující, protože je to rychlé a efektivní</i>
Firma B	<i>Většinou ihned a ústně z očí do očí. Snažím se problémy vyřešit s jednotlivci. Pokud se to ale týkalo více lidí, řeším situaci s celým kolektivem najednou.</i>
Firma C	<i>Vše řeším hned na místě, jak přes vedoucí pracovníky na prodejně nebo přímo osobně.</i>

Zdroj: (Vlastní zpracování)

V této otázce se v podstatě všichni vedoucí pracovníci vybraných malých firem shodli. Co se týká poskytování zpětné vazby k pracovnímu výkonu, tak ji podávají vždy ústně a bezprostředně po vykonání dobře/špatně provedeného výkonu. Vzhledem k tomu, že ve vybraných firmách jsou opravdu malé kolektivy, tak jsou s vedoucím/majitelem v denním kontaktu a není potřeba plánovat další schůzky k hodnocení. Všem vedoucím to takto nejvíce vyhovuje a nemají v plánu v tomto ohledu nic měnit.

Největší vybraná firma je v této práci PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o. a ta navíc oproti ostatním pravidelně 2x v roce přiděluje zaměstnancům prémie, které by měly být vázány na výkon. V tomto ohledu má ale firma v plánu do budoucna vylepšit systém pro vypočítání prémie, aby byl spravedlivější. Viz Tabulka 3.

Otázka č. 3: Probíhá u Vás pravidelné hodnocení zaměstnanců? (například v podobě pravidelných ročních rozhovorů se zaměstnancem)

Tabulka 4 - Pravidelné hodnocení

Název firmy	Odpověď vedoucího pracovníka
PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o.	<i>Pravidelně ne, hodnotíme vždy podle potřeby a ve vhodné situaci. Většinou ihned po dobře/špatně provedeném úkolu.</i>
Firma A	<i>Žádné hodnotící schůzky na pravidelné bázi neprobíhají. Jak jsem již zmiňoval v minulé otázce, tak hodnotíme průběžně podle situace. Vyhovuje nám to takto.</i>
U Labužníka	<i>Hodnotíme pravidelně, ale přímo na pracovišti dle situace.</i>
Firma B	<i>Neprobíhá, hodnotím jednotlivce za daný výkon ihned. Improvizuji i podle časového období a s tím spojenou časovou vytížeností. Například v období před vánoci máme vyšší poptávku a časový rozvrh je velmi napjatý.</i>
Firma C	<i>Jsme malá firma, takže vše řešíme celý rok hned na místě.</i>

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Jak již bylo zmíněno v otázce výše, tak všichni zástupci vedoucích pracovníků poskytují zaměstnancům zpětnou vazbu v průběhu celého roku přímo na pracovišti. Neplánují tedy se zaměstnanci žádné speciální hodnotící schůzky, zavedení takových schůzek by však bylo žádoucí. Někteří také zmiňovali vyšší vytíženost v určitém období (především období Vánoc), kde opravdu nezbyvá prostor na nic jiného, než běžný provoz. V klidnějších obdobích se tedy věnují péči o zaměstnance mnohem více. Viz Tabulka 4.

Otázka č.4: Jak hodnotíte atmosféru na pracovišti?

Tabulka 5 - Atmosféra na pracovišti

Název firmy	Odpověď vedoucího pracovníka
PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o.	<i>Myslím si, že atmosféra není úplně špatná, ale poslední dobou je trochu napjatá z důvodu pracovní přetíženosti. Ta je způsobená podstavem, inflací, zdražováním či nedostatkem zboží.</i>
Firma A	<i>Myslím si, že máme na pracovišti vcelku dobrou atmosféru. Záleží to samozřejmě na okolnostech, ale řekl bych, že se nám dobrou atmosféru daří udržovat i v této nelehké covidové době.</i>
U Labužníka	<i>Jako na houpačce. Někdy je atmosféra dobrá, někdy špatná. V našem oboru jsou období (jako například Vánoce), kdy je více zakázek a tím pádem více práce a poté období s menší vytížeností. Od toho se často odráží i nálada zaměstnanců.</i>
Firma B	<i>Jak kdy. Jsou dny, kdy je atmosféra dobrá, tím pádem jsou i výkony vynikající. Mám ale zkušenost, že jeden člověk do kolektivu nezapadl a atmosféru to rozbilo na několik týdnů. Proto na</i>

	<i>své pracoviště vybírám zaměstnance, se kterými si sedneme jako celý kolektiv, nehledím pouze na výkon.</i>
Firma C	<i>Myslím, že v současné době je atmosféra přátelská, nápomocná a pohodová. Je to hodně důležité i pro zákazníky.</i>

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Atmosféra ve vybraných firmách se odvíjí od několika faktorů. Hodně se během rozhovorů opakoval názor, že atmosféra se střídá dle období a není úplně stálá. Někdy se dobrou atmosféru daří udržovat i přes náročnost situace. Naopak jsou ale období, kdy jsou zaměstnanci podrážděni, a to se následně projevuje i na kvalitě provedené práce. Přetíženost je v poslední době způsobená hlavně nedostatkem personálu, vysokou inflací, rychlým zdražováním či nedostatkem zboží. V takto malých kolektivech také hodně záleží na tom, aby mezi sebou pracovníci měli dobré vztahy. Tomu můžou napomoci příležitostné společné akce (společné oslavy, teambuilding apod.) viz Tabulka 5.

Otázka č. 5: Myslíte si, že systém odměňování je spravedlivý vůči všem Vaším zaměstnancům?

Tabulka 6 - Spravedlnost systému odměňování

Název firmy	Odpověď vedoucího pracovníka
PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o.	<i>Co se týká fixní části platu, tak ano, ale prémie nemáme úplně dobře vyřešené. Prémie by měly primárně odrážet výkon, ale aktuálně se nám to nedaří stoprocentně sledovat. Musel by se vymyslet nějaký nový tabulkový systém, na který aktuálně bohužel nemáme kapacitu ho vytvářet.</i>
Firma A	<i>Ano, myslím si, že systém máme nastaven ke všem spravedlivý. V provozu se pohybuji denně, takže vidím, jak kdo pracuje a podle toho sestavujeme odměňování.</i>

U Labužníka	<i>Ano, jsme malá firma a snažíme se své zaměstnance ohodnocovat spravedlivě.</i>
Firma B	<i>Ano, díky tomu, že jsem součástí pracovního kolektivu, dokážu sledovat výkony všech svých pracovníků a tím pádem je spravedlivě ohodnotit.</i>
Firma C	<i>Nikdy žádný systém nemůže být 100% spravedlivý, ale máme systém odměňování nastavený a myslím, že funguje. Samozřejmě jinak funguje při různé procentní míře nezaměstnanosti. Když je míra nezaměstnanosti vysoká, lidé si více váží práce, a to se samozřejmě odráží na jejich pracovních výkonech. Je to samozřejmě jen jeden z faktorů, který ovlivňuje. Ale tento je jeden z nejdůležitějších.</i>

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Většina vedoucích pracovníků si myslí, že mají systém odměňování nastaven spravedlivě a správně. Samotní vedoucí se často pohybují přímo na pracovišti s podřízenými, a tudíž dobře dokáží sledovat jejich práci a díky tomu je spravedlivě ohodnotit. Samozřejmě ale nemůže nikdy žádný systém být spravedlivý na 100 %. Vedoucí pracovník z největšího zástupce malé firmy v oblasti potravinářství (PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o.) se trochu vymyká, protože už zaměstnávají přibližně 35 zaměstnanců. Takový počet už nelze spolehlivě na denní bázi sledovat a vnímat tak výkony jednotlivců. Díky tomu systém odměn není vždy spravedlivý. Viz Tabulka 6.

Otázka č. 6: Jsou všichni pracovníci seznámeni s kritérii, na jejichž základě jsou odměňováni? Myslíte si, že jim rozumí?

Tabulka 7 - Seznámení s kritérii odměňování

Název firmy	Odpověď vedoucího pracovníka
PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o.	<i>Snažíme se používat selský rozum a ideálně by to mělo fungovat tak, že každý dělá pro firmu to nejlepší. Postupem času, jak firma rostla se nabírali noví zaměstnanci a agenda se postupně rozdělovala. Díky tomu nemáme přesně sepsaný popis práce na danou pozici a tím pádem někdy může být matoucí, za co jsou pracovníci hodnoceni.</i>
Firma A	<i>Ano, každý ví, co má na pracovišti dělat, takže si myslím, že kritériím rozumí.</i>
U Labužníka	<i>Ano, s kritérii jsou všichni seznámeni, ale protože jsme malý kolektiv, tak je potřeba, abychom si navzájem pomáhali, když například někdo onemocní a z provozu na nějakou dobu vypadne.</i>
Firma B	<i>Vzhledem k tomu, že jsme opravdu malý tým (5 pracovníků), tak sice má každý zaměstnanec popis své práce, ale vždy se snažíme si vyhovět. Některé dny je objem práce jednotlivců nevyvážený, tudíž si navzájem pomáháme i přesto, že to není v popisu práce.</i>
Firma C	<i>Ano, na tom je postaveno základní fungování firmy.</i>

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Ve všech sledovaných firmách je používán hlavně selský rozum. Vedoucí pracovníci a majitelé firem očekávají, že zaměstnanci budou pro firmu dělat přirozeně to nejlepší. V takto malých firmách pracovníci většinou nemají přesně sepsaný a rozdělený popis práce, tudíž to může být někdy trochu matoucí a není vždy jisté, za

co je pracovník přesně hodnocen. Na druhou stranu je těžké práci přesně rozdělovat, protože objem práce se často mění a pokud vypadne z provozu i jen jeden zaměstnanec, je to znatelné. Pracovníci tedy často zastávají všechny činnosti, dělí se o ně dle potřeby a pomáhají si navzájem. Viz Tabulka 7.

Otázka č. 7: Myslíte si, že svým zaměstnancům zajišťujete adekvátní (dle zákona) a skutečně vyhovující (jsou s nimi spokojeni) pracovní podmínky?

Tabulka 8 - Pracovní podmínky

Název firmy	Odpověď vedoucího pracovníka
PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o.	<i>Základní pracovní pomůcky jako ochranné rukavice, lékárnička apod. samozřejmě zaměstnancům poskytujeme. Určitě by se dalo něco vylepšit, jako například dražší stroje pro sklad, ale celkově si myslím, že podmínky mají zaměstnanci dobré. Dodržujeme pravidelné pauzy, kde nehlídáme a nijak neřešíme přesné minuty, takže to je takové uvolněnější.</i>
Firma A	<i>Ano zajišťujeme. Základní pracovní pomůcky samozřejmě poskytujeme a myslím si, že jsou i spokojeni.</i>
U Labužníka	<i>Ano, v našem oboru není potřeba nějakých drahých pracovních pomůcek k tomu, abychom zajistili adekvátní pracoviště. Myslím si, že jsou zaměstnanci i spokojeni.</i>
Firma B	<i>Ano, myslím si, že jsou zaměstnanci s pracovními podmínkami spokojeni. Snažím se vyhovět individuálním přáním a nevodí mi (v rozumné míře), když si zaměstnanci berou pauzy na jídlo, kouření, toaletu a podobně i mimo stanovené časy.</i>
Firma C	<i>Je to základní pilíř fungování celé firmy. Když jsou zaměstnanci spokojeni, odráží se to</i>

	<i>především na zákaznících. A spokojený zákazník je to nejdůležitější. Snažíme se vytvářet příjemné prostředí jak pro zákazníky, tak pro zaměstnance, jsou to spojené nádoby.</i>
--	--

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Co se týká pracovních podmínek dle zákona, tak ty zajišťují všechny vybrané firmy. Samozřejmě je vždy co zlepšovat a ve skladech či jiných fyzicky náročných oblastech by firmy mohly nakoupit dražší vybavení pro ulehčování práce, ale prostředky na ně nezbývají a priority mají takto malé firmy jinde. Všichni se také shodli na tom, že si myslí, že jsou jejich zaměstnanci s pracovními podmínkami spokojeni. Několik firem dokonce shodně uvedlo jako výhodu to, že nemají žádné speciální docházkové systémy a tím pádem vedoucím nevadí, že si zaměstnanec dá kávu navíc oproti stanovené pauze, nebo přijde o pár minut déle. Pokud toho nikdo v dlouhodobém měřítku nezneužívá, tak si toho vedoucí nevšímají a atmosféra je uvolněná. Hezký je také názor, že je nutné vytvářet příjemné prostředí zaměstnancům, aby se zde cítili dobře i zákazníci, protože jsou to „spojené nádoby“. Viz Tabulka 8.

Otázka č. 8: Pečujete nějakým způsobem o odborný růst a vzdělávání svých pracovníků?

Tabulka 9 - Odborný růst a vzdělávání

Název firmy	Odpověď vedoucího pracovníka
PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o.	<i>V našem podniku se zaměstnanci vzhledem k organizační struktuře a nemožnosti kariérního postupu vzdělávají především zkušenostmi z praxe. V zásadě zajišťujeme pouze povinná školení. Jedné naší zaměstnankyni ale vycházíme vstříc a podporujeme ji tak, že má zkrácenou pracovní dobu na 4 dny v týdnu. Toto volno využívá ke studiu němčiny, kterou u nás ve</i>

	<i>firmě používá při komunikaci s dodavateli, a proto je pro nás důležitým článkem personálu.</i>
Firma A	<i>Sami žádné vzdělávání nezajišťujeme a neinicujeme. Nikoho tedy do ničeho netlačíme, ale pokud zaměstnanec sám přijde, že by chtěl další vzdělávání, tak mu to umožníme.</i>
U Labužníka	<i>Vzhledem k tomu, že lahůdkářina je jedna velká rutina, tak spíše ne. Své zaměstnance zaučujeme sami.</i>
Firma B	<i>Spíše ne. Na pozici prodavačky nevnímám potřebu dalšího speciálního vzdělání. Na výrobně si zaměstnance zaučuji sama dle svých postupů. V mém oboru není potřeba ani výuční list (i když je výhodou). Pokud má člověk dostatečné nadšení a radost z tvoření, úplně to stačí.</i>
Firma C	<i>Obchod s potravinami je velmi specifický obor, proto vedoucí pracovníci musí být lidé na svých místech a s tím jsou spojeny různé druhy vzdělávání a sledování posledních trendů.</i>

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Kamenem úrazu ve vybraných malých firmách je možnost vzdělávání. Většina vedoucích nevnímá potřebu dalšího vzdělávání pracovníků a nevyvíjejí žádnou iniciativu. Avšak ve chvíli, kdy přišlo na dotaz, zda by je podpořili v případě, že by sami vyvinuli zájem, tak nikdo problém neměl a s radostí by je podpořili. Zajímavá odpověď přišla opět od vedoucího firmy PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o., a to, že přímo nepořádají žádné další vzdělávání (mimo povinných školení), ale jedné zaměstnankyni umožnili zkrácení pracovní doby pouze na 4 dny v týdnu, aby se mohla věnovat studiu německého jazyka. Viz Tabulka 9.

Otázka č. 9: Narážíte v komunikaci s přímými podřízenými a dalšími zaměstnanci na nějaké problémy? Na jaké? Jak je řešíte?

Tabulka 10 - Problémy v komunikaci

Název firmy	Odpověď vedoucího pracovníka
PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o.	<i>Žádné výrazné nedostatky v komunikaci nevnímám. Přejde mi ale, že lidé přímo za vedením moc nechodí. Všechny problémy se snažíme řešit operativně, ihned jakmile nastanou.</i>
Firma A	<i>Žádné zásadní komunikační problémy řešit nemusíme, toho si vážím. Občas pouze klasické provozní problémy, ale řekl bych, že je to v rámci normálu.</i>
U Labužníka	<i>Občas se stane, že se zaměstnanci bojí přiznat, že udělali chybu a něco se jim nepovedlo vyrobit. Chybu zakrývají tak dlouho, dokud na ni sám nepřijdu a já jsem poté nucen to řešit a říkat jim, že pokud špatný výrobek pošlou dál, tak to problém nevyřeší.</i>
Firma B	<i>Narážím pouze na nedůsledný přístup brigádníků, které se často neomluví a nepřijdou na pracoviště v domluvený den. Pro takto malou provozovnu je to velký problém. U svých zaměstnanců takovýto problém nemám, ale myslím si, že výše zmíněné ke komunikaci se zaměstnanci přispělo a funguje dobře.</i>
Firma C	<i>Samozřejmě, ale nemám ráda, když se něco odsouvá, protože problémy se kupí a leckdy to způsobí ještě další nepříjemnosti, které třeba pocítí hlavně zákazník. Proto se snažím vše řešit hned a přímo.</i>

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Co se týká komunikace a problémy s tím spojenými, tak ze všech odpovědí vyplývá, že se v malých firmách v oblasti potravinářství a stravovacích služeb se jakékoliv problémy, nikoliv pouze komunikační, řeší ihned bez prodlevy. Je to i proto, aby interní komunikační problémy zbytečně neovlivňovaly rozhodování zákazníka. Ve dvou organizacích se také vedoucí shodli, že si myslí, že zaměstnanci občas skrývají své chyby, protože se nadřizovaných bojí. Jinak jsou problémy různé, ale nijak zvlášť závažné, spíše běžné provozní záležitosti. Viz Tabulka 10.

Otázka č. 10: Nasloucháte připomínkám a názorům svých zaměstnanců?

Tabulka 11 - Připomínky zaměstnanců

Název firmy	Odpověď vedoucího pracovníka
PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o.	<i>Určitě ano, pokud přijde například řidič, že tolik toho během dne nestihne odvézt a byl by v časové tísní, tak se mu snažíme vyjít vstříc a upravit plány. Jinak ale ke svým zaměstnancům máme důvěru a necháváme jim volnou ruku v řešení nejrůznějších situací podle jejich nejlepšího vědomí a svědomí.</i>
Firma A	<i>Ano, v malé firmě je podle mého názoru důležitá spolupráce, tudíž je potřeba znát názory všech pracovníků a snažit se přizpůsobit provoz pro všechny co nejlépe.</i>
U Labužníka	<i>Ano, jsme malý kolektiv a aby vše fungovalo jak má, tak se snažíme vyhovět novým připomínkám od zaměstnanců.</i>
Firma B	<i>Ano, snažím se s jejich názory pracovat a vyhovět tak oběma stranám. Nebo se alespoň pokusit nad situací zamyslet a najít kompromis.</i>
Firma C	<i>Ano, každý jejich názor je pro mě velmi důležitý a inspirující do budoucna. I sebemenší zmínka mě posouvá dál.</i>

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Všichni zástupci vybraných firem se shodli, že se snaží naslouchat svým zaměstnancům a využít jejich názory v provozu. Pokud se nelze shodnout na jednom řešení, tak se vedoucí snaží hledat kompromis. A v případě nějaké stížnosti na obsah nebo objem práce se snaží vyhovět a rozdělit práci dle preferencí týmu. Viz Tabulka 11.

Otázka č. 11: Myslíte si, že je něco, co byste v oblasti motivace mohl/a do budoucna zlepšit?

Tabulka 12 - Zlepšení do budoucna

Název firmy	Odpověď vedoucího pracovníka
PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o.	<i>Samozřejmě je vždy co zlepšovat. Nejvíce mě napadá systém odměňování, protože ten bychom skutečně rádi do budoucna upravili. Systém bychom u kancelářských pozic rádi navázali na úspěšnost firmy. Co se týká řadových zaměstnanců, tak podobně, ale měl by se navázat více na výkon, aby to skutečně odráželo přístup jednotlivých lidí a nebyli ti pracovití vlastně znevýhodňováni.</i>
Firma A	<i>Určitě, a to jsou mzdy zaměstnanců. Ty v běžné oblasti gastronomie nejsou vysoké, ale většinou bohužel nebývá velký prostor na jejich zvýšení.</i>
U Labužníka	<i>Nevnímám potřebu do budoucna něco zlepšovat. Jsme vcelku spokojeni s tím, jak to u nás funguje.</i>
Firma B	<i>Myslím si, že v takto malé firmě či kolektivu je nejdůležitější udržovat dobré vztahy mezi všemi. Proto se scházíme i mimo pracoviště, a to bych chtěla zanechat i do budoucna.</i>
Firma C	<i>Velmi by pomohlo, kdyby někteří zaměstnanci mohli nahlédnout do celé problematiky řízení</i>

	<i>firmy a mohli dostat obrázek z té druhé strany. Je to samozřejmě nereálné, ale leckdy by jim to otevřelo oči a změnili by názor na spoustu věcí.</i>
--	---

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Vzhledem k tomu, že byla otázka položena do budoucna a hodně otevřeně, tak jsou odpovědi různé. Nicméně téměř všichni si shodli, že vždy je co zlepšovat. Bylo upozorňováno na mzdy, protože v oblasti gastronomie nebývá velký prostor pro jejich zvyšování, případně není příležitost k vytváření nových systémů odměňování. Nahlédnutí do problematiky řízení firmy bylo zmíněno, aby pracovníci získali komplexnější obrázek. Utužování vztahů v týmu pomocí společných aktivit je ověřený způsob, jak se lépe poznat a v těchto malých týmech také dobře funguje. Jen jedna firma z vybraných je se svými aktuálními přístupy k motivaci pracovního jednání spokojena a vedoucí tak nemá potřebu nic měnit nebo vymýšlet nové strategie. Viz Tabulka 12.

4.3 Shrnutí výsledků rozhovorů s vedoucími pracovníky

Z rozhovorů s vedoucími pracovníky daných firem vyplývá, že jsou firmy se svými zaměstnanci v zásadě spokojeni, ale v poslední nelehké době je situace v gastronomii složitá a všichni pracovníci jsou již vyčerpaní. Zpětná vazba je zaměstnancům podávána především ihned na pracovišti bez prodlevy a žádné hodnotící schůzky nejsou organizovány. Pravidelné hodnocení by ale mělo být součástí každé firmy, neohledě na její velikost. Systémy odměňování jsou dle názorů vedoucích téměř ve všech firmách spravedlivé. Pouze ve firmě PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o. se chystají do budoucna pracovat na vypočítávání prémie, které by chtěli více navázat na výkon.

Co se týká pracovních podmínek a bezpečnosti práce, tak si všichni vedoucí pracovníci myslí, že zaměstnancům poskytují podmínky dobré. Vzdělávání pracovníků jsou ochotni majitelé firem podpořit, ale nevyvíjejí vlastní iniciativu k organizování jakéhokoli rozvoje svých pracovníků. Komunikační problémy se z pohledu vedoucích vyskytují pouze minimálně a spíše jen drobné.

Do budoucna by rádi vedoucí pracovníci vylepšili systém odměňování, mzdy zaměstnanců, udržovali dobré vztahy zaměstnanců pomocí společných akcí anebo by neměnili nic.

4.4 Výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci

Druhým použitým nástrojem pro zjištění aktuálních přístupů k motivaci pracovního jednání ve vybraných firmách bylo dotazníkové šetření. Cílem dotazníku bylo získání dat i z pohledu zaměstnanců a zhodnotit, zda se pohledy na věc příliš neliší. Zapojena byla převážná většina zaměstnanců vybraných firem. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 60 pracovníků. Z firmy PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o. odpovědělo 33 zaměstnanců, z „Firmy A“ 9 zaměstnanců, kteří se pohybují v prostorách restaurace, z lahůdkářství „U Labužníka“ odpovídalo všech 6 zaměstnanců, z „Firmy B“ všichni 4 zaměstnanci a z prodejny potravin „Firma C“ se zúčastnilo všech 8 zaměstnanců. Otázky byly především uzavřené s možností výběru odpovědi, případně více možností odpovědí. Otevřené dotazy byly položeny jako doplňující pro některé otázky. Dotazník byl sestaven tak, aby byl jednoduchý a srozumitelný.

Otázka č. 1: Dostáváte od svého nadřízeného zpětnou vazbu za podávané výkony?

Tabulka 13 - Poskytování zpětné vazby v jednotlivých firmách

Název firmy	Odpovědi pracovníků	
	Ano	Ne
PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o.	30	3
Firma A	3	6
U Labužníka	6	0
Firma B	4	0
Firma C	8	0

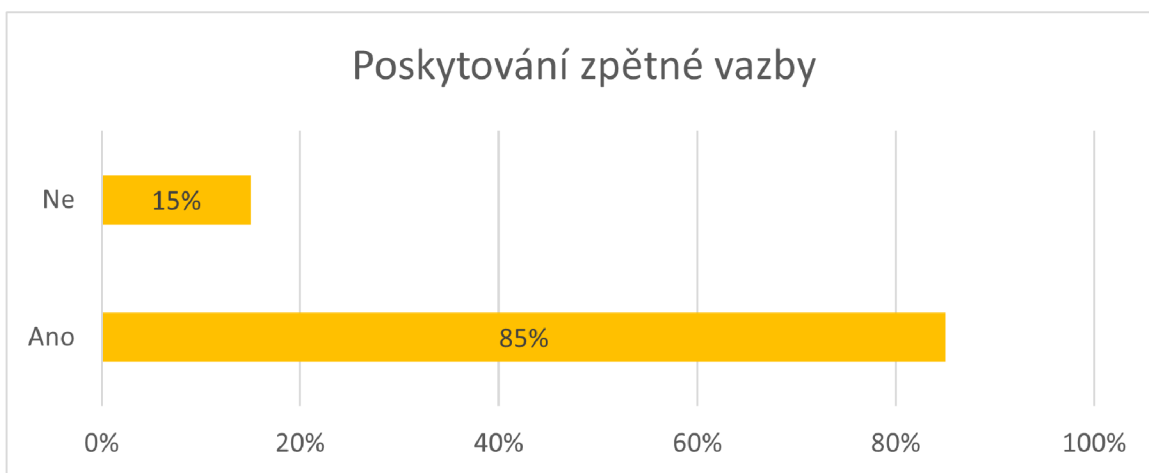
Zdroj: (Vlastní zpracování)

V tabulce 13 jsou znázorněny odpovědi všech respondentů na otázku, rozdělení podle jednotlivých firem. Z výsledků vyplývá, že Firma A se z výsledků vymyká. Ve Firmě A pracovníci uvádějí, že jim nadřízený zpětnou vazbu za podávané výkony

neposkytuje. V jednom dotazníku (právě z Firmy A) byla dokonce u odpovědi poznámka „minimálně“.

Mezi ostatními firmami nejsou výrazné rozdíly a výsledky ukazují na fakt, že zaměstnavatelé svým pracovníkům zpětnou vazbu poskytují.

Obrázek 3 graficky znázorňuje situaci napříč všemi vybranými malými firmami v oblasti potravinářství a stravovacích služeb. V celkových výsledcích je tedy vidět, že valná většina zaměstnanců, přesněji 85 %, zpětnou vazbu dostává. Pouze 15 % pracovníků odpovědělo, že ne, což jsou především zaměstnanci z Firmy A.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obrázek 3 - Poskytování zpětné vazby

Otázka č. 2: Pokud Ano, jakým způsobem je Vám ZV poskytovaná?

Tabulka 14 - Způsoby poskytování zpětné vazby

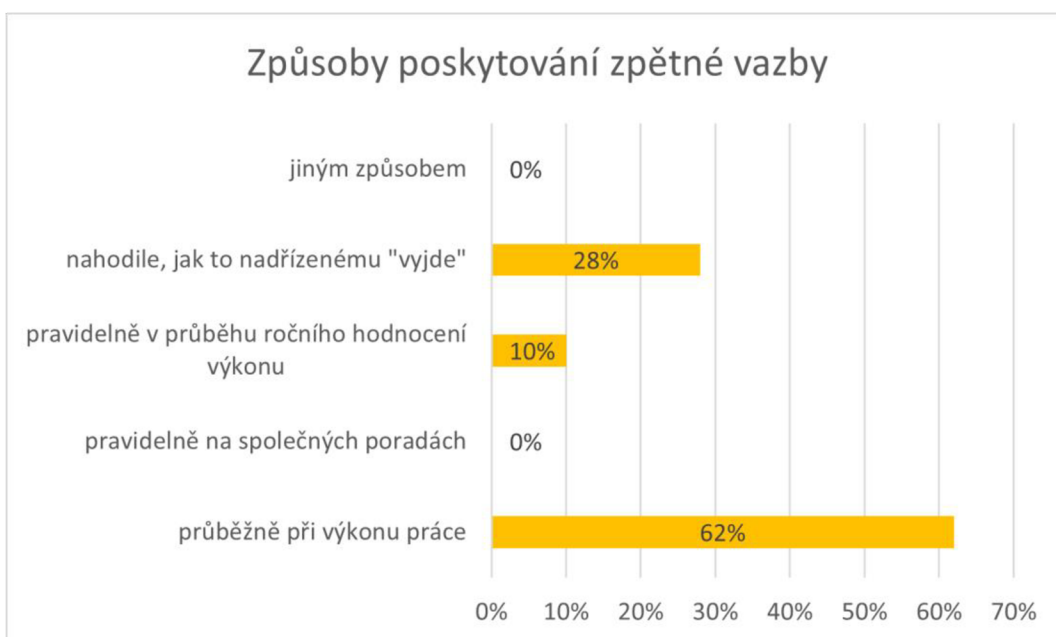
Název firmy	Odpovědi pracovníků				
	Průběžně při výkonu práce	Pravidelně na společných poradách	Pravidelně v průběhu ročního hodnocení výkonu	Nahodile, jak to nadřazenému „vyjde“	Jiným způsobem
PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o.	18	0	6	9	0
Firma A	2	0	0	7	0

U Labužníka	6	0	0	0	0
Firma B	4	0	0	0	0
Firma C	7	0	0	1	0

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Tabulka 14 vyjadřuje, že nejvíce zaměstnanců dostává zpětnou vazbu průběžně při výkonu práce. To platí ve všech firmách, pouze firma A se lehce odlišuje, což se dá vysvětlit předchozí otázkou (č. 1). Ve firmě PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o. jsou také někteří zaměstnanci hodnoceni pravidelně v průběhu ročního hodnocení výkonu, což mohou být zaměstnanci z kanceláří.

Graf viz Obrázek 4 znázorňuje v procentech způsoby poskytování zpětné vazby napříč všemi vybranými firmami. Celkově tedy 62 % zaměstnanců získává zpětnou vazbu průběžně při výkonu práce, 28 % zaměstnanců nahodile, jak to nadřiznému „vyjde“. Pouze 10 % zaměstnanců získává zpětnou vazbu v průběhu ročního hodnocení výkonu (všichni tito zaměstnanci jsou z firmy PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o.).



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obrázek 4 - Způsoby poskytování zpětné vazby

Otázka č. 3: Pomáhá Vám ZV od nadřízeného ve výkonu práce?

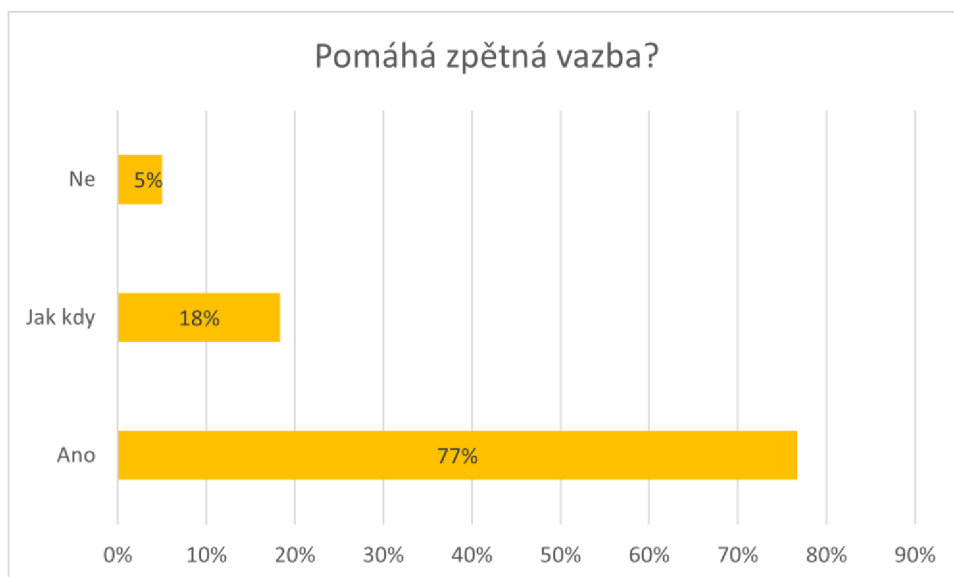
Tabulka 15 - Pomáhá zpětná vazba?

Název firmy	Odpovědi pracovníků		
	Ano	Jak kdy	Ne
PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o.	21	9	3
Firma A	8	1	0
U Labužníka	6	0	0
Firma B	3	1	0
Firma C	8	0	0

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Data ze všech firem viz Tabulka 15 ukazují, že zaměstnancům zpětná vazba pomáhá a nejčastěji byla zvolena odpověď „Ano“. Ve třech organizacích byla využita možnost „Jak kdy“. Poslední možnost „Ne“ byla zvolena pouze třemi zaměstnanci z jedné organizace.

Na obrázku 5 je vidět souhrn ze všech vybraných firem. Celkové výsledky dopadly stejně jako v jednotlivých firmách, tedy nejvíce zastoupená je možnost „Ano“ (77 %), což znamená, že zpětná vazba od nadřízeného k výkonu práce pomáhá. Možnost „Jak kdy“ využilo 18 % respondentů, a možnost „Ne“ pouze 5 % respondentů.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obrázek 5 - Pomáhá zpětná vazba?

Otázka č. 4: Můj nadřízený mě za výkony:

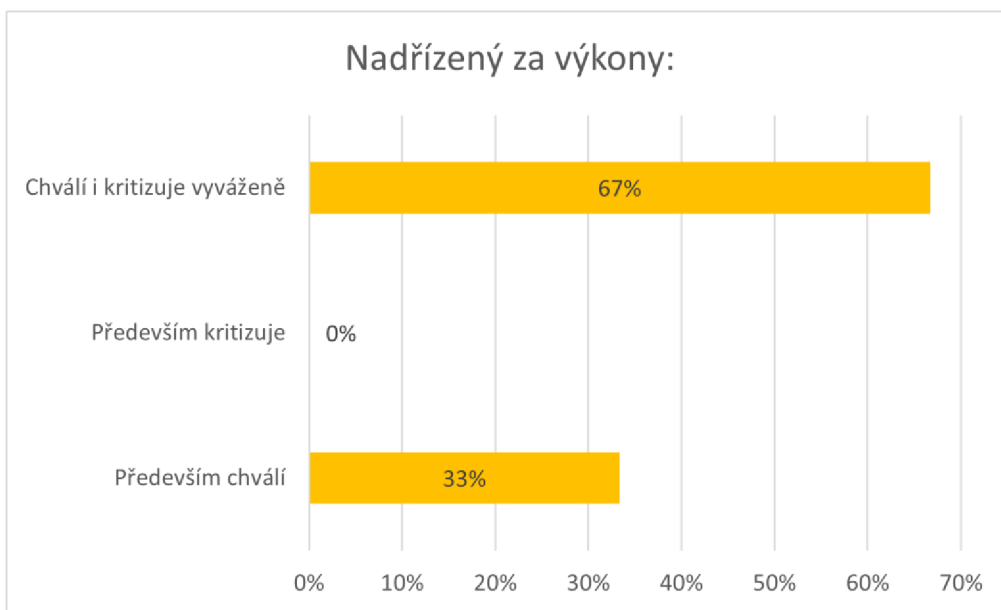
Tabulka 16 - Nadřízený za výkony:

Název firmy	Odpovědi pracovníků		
	Především chválí	Především kritizuje	Chválí i kritizuje vyváženě
PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o.	6	0	27
Firma A	7	0	2
U Labužníka	0	0	6
Firma B	0	0	4
Firma C	7	0	1

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Dle Tabulky 16 lze usoudit, že ve třech vybraných firmách nadřízený své zaměstnance chválí i kritizuje vyváženě. Ve 2 firmách převažuje odpověď, že je jejich nadřízený za výkony především chválí. Žádný z dotazovaných zaměstnanců nezvolil možnost, že jeho vedoucí za výkony především kritizuje, což je obstojný výsledek.

Celkovou situaci napříč všemi firmami opět vidíme znázorněnou pomocí grafu viz Obrázek 6. Z dat vyplývá, že z 67 % vedoucí pracovníci své zaměstnance chválí i kritizují vyváženě. 33 % vedoucích své zaměstnance především chválí. Převažující kritika nebyla zvolena žádným respondentem, jak již bylo zmíněno.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obrázek 6 - Nadřazený za výkony:

Otázka č. 5: Jaké máte vztahy s ostatními zaměstnanci?

Zaměstnanci byli vyzváni k hodnocení vztahů s ostatními zaměstnanci na škále, s tím že 1-vynikající, 10-naprosto nevyhovující.

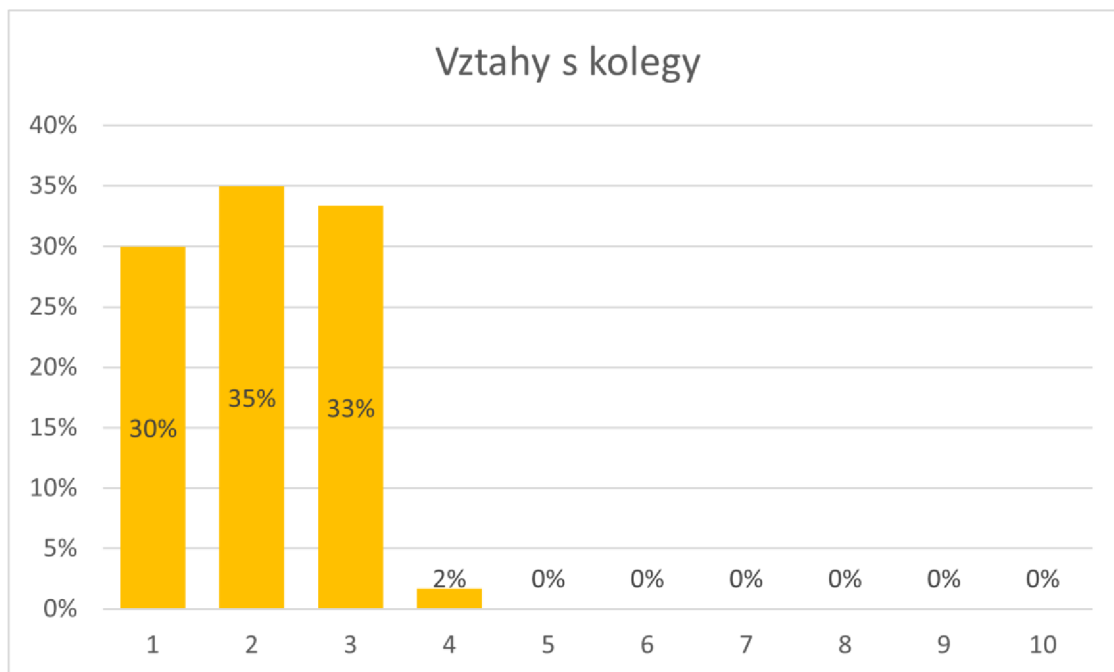
Tabulka 17 - Vztahy s kolegy

Název firmy	Odpovědi pracovníků (škála od 1 do 10)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o.	18	9	6	0	0	0	0	0	0	0
Firma A	0	5	4	0	0	0	0	0	0	0
U Labužníka	0	1	5	0	0	0	0	0	0	0
Firma B	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0
Firma C	0	6	2	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Tabulka 17 podrobně popisuje odpovědi všech respondentů a rozděluje je dle vybraných firem. Z dat vyplývá, že žádná vybraná firma příliš nevybočuje a výsledky jsou podobné. Zaměstnanci mají vztahy s ostatními kolegy v zásadě dobré.

Obrázek 7 vyjadřuje situaci za všechny vybrané firmy společně a potvrzuje již výše zmíněné. Nejvíce označované jsou na škále body 1, 2 a 3, což značí, že jsou zaměstnanci s ostatními kolegy spokojeni. Pouze 2 % všech zaměstnanců označilo bod 4, což je ale stále dobrý výsledek.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obrázek 7 - Vztahy s kolegy

Otázka č. 6: Pokud Vám na vztazích s ostatními něco nevyhovuje, o co se jedná?

Mezi odpověďmi byly připomínky k tomu, že někteří kolegové kontrolují, jestli má někdo více práce a naopak, což ale v tomto typu provozu, kde je množství práce hodně nárazové nelze uhlídat. Objem práce tak není vždy stoprocentně spravedlivý.

Mezi další připomínky, které byly zařazeny do jiné kategorie jsou nespravedlnost či neférovost, nevstřícnost kolegů k zákazníkům a občas nedostatečná komunikace a díky tomu chaos na pracovišti.

Otázka č. 7: Jaká je celková atmosféra na pracovišti?

Zaměstnanci byli vyzváni k hodnocení celkové atmosféry na pracovišti pomocí škály, s tím že 1-vynikající, 10-naprosto nevyhovující.

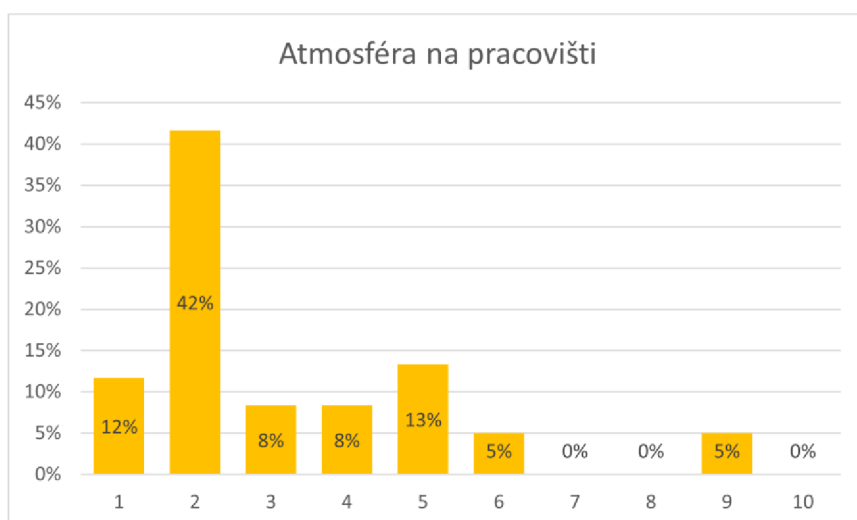
Tabulka 18 - Atmosféra na pracovišti

Název firmy	Odpovědi pracovníků (škála od 1 do 10)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o.	6	12	3	3	3	3	0	0	3	0
Firma A	0	7	1	1	0	0	0	0	0	0
U Labužníka	0	0	0	1	5	0	0	0	0	0
Firma B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Firma C	1	6	1	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Tabulka 18 vyjadřuje počty respondentů, kteří označili na škále danou hodnotu. Dle dat můžeme usoudit, že vcelku není atmosféra ve firmách špatná. Ve firmě PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o 3 zaměstnanci označili bod 9, což značí velkou nespokojenost.

Obrázek 8 vyjadřuje, kolik procent všech respondentů označilo danou hodnotu. Nejvíce využívaná hodnota napříč všemi firmami byla hodnota 2, kterou vybralo 42 % respondentů. Z toho můžeme usoudit, že atmosféra je ve všech firmách mezi zaměstnanci poměrně dobrá. Pouze o 5 % pracovníků se dá říci, že jsou výrazně nespokojeni.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obrázek 8 - Atmosféra na pracovišti

Otázka č.8: Pokud Vám na atmosféře něco vadí, o co se jedná?

Tři zaměstnanci z firmy PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o. jsou s atmosférou na pracovišti výrazně nespokojeni a zmiňují, že atmosféru hodně kazí přetíženost některých kolegů, celková vypjatost aktuální doby a neférovost (hlavně v odměňování). V lahůdkářství „U Labužníka“ byly zmíněny stížnosti na kontrolování pracovníků mezi sebou, jestli mají ostatní více práce či nikoliv, což podle názoru zaměstnance nelze v tomto typu provozu stoprocentně vyvážit.

Otázka č. 9: Myslíte si, že Vaše mzda odpovídá podávanému pracovnímu výkonu?

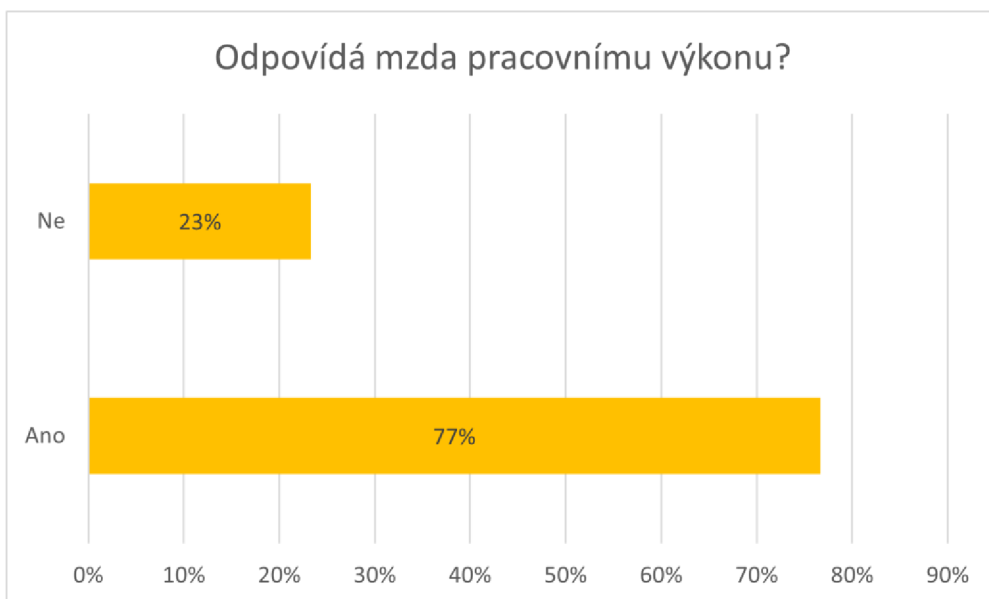
Tabulka 19 - Odpovídá mzda pracovnímu výkonu?

Název firmy	Odpovědi pracovníků	
	Ano	Ne
PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o.	27	6
Firma A	2	7
U Labužníka	5	1
Firma B	4	0
Firma C	8	0

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Z pěti vybraných firem ve čtyřech převažuje mezi zaměstnanci názor, že jejich mzda odpovídá jejich pracovnímu výkonu. Firma A se ale výsledky odlišuje a zaměstnanci se zde necítí dostatečně finančně ohodnoceni viz Tabulka 19.

Z obrázku 9 vyplývá průměrný stav ve vybraných firmách z oblasti potravinářství a stravovacích služeb. 77 % zaměstnanců si myslí, že jejich mzda odpovídá pracovnímu výkonu. 23 % pracovníků bohužel se svou mzdou není spokojena a myslí si, že neodpovídá jejich pracovnímu výkonu.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obrázek 9 - Odpovídá mzda pracovnímu výkonu?

Otázka č. 10: Rozumíte kritériím, na základě kterých je stanovena Vaše mzda?

Tabulka 20 - Porozumění kritériím, na základě kterých je stanovena mzda

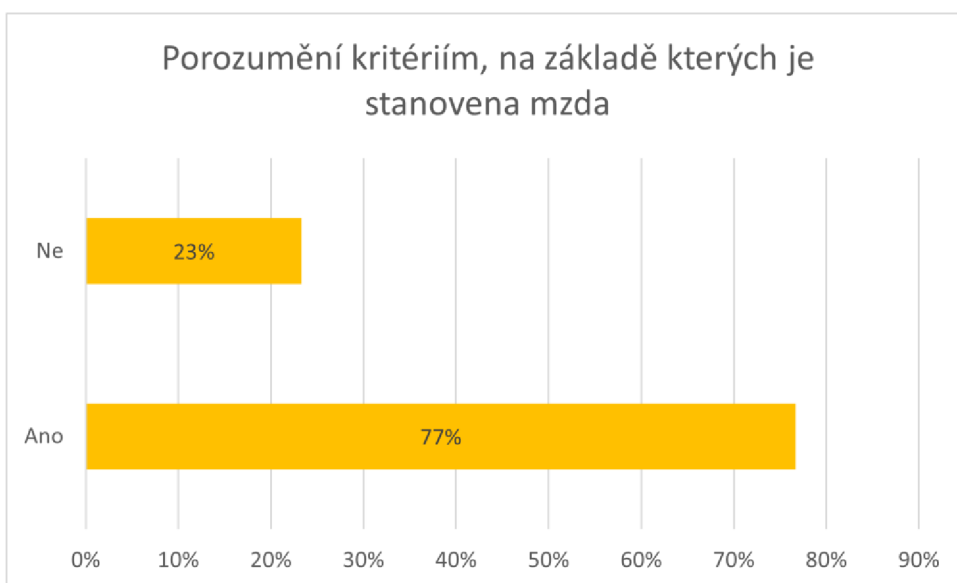
Název firmy	Odpovědi pracovníků	
	Ano	Ne
PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o.	27	6
Firma A	2	7
U Labužníka	5	1
Firma B	4	0
Firma C	8	0

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Dle Tabulky 20 můžeme odvodit, že ve čtyřech firmách převažují odpovědi „Ano“, tedy že zaměstnanci daným kritériím, na základě kterých je stanovena mzda rozumí. Opět se vymyká Firma A, kde převažuje neporozumění těmto kritériím. Ve firmě PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o. bylo zjištěno také neporozumění kritériím (6 zaměstnanců). Dá se to vysvětlit tak, že se zde vyskytuje úzká provázanost s předchozí otázkou. Pokud zaměstnanec nerozumí kritériím, nemůže být se svou

mzdou spokojen a naopak. Vedení firmy by se však rozhodně mělo věnovat objasnění kritérií zaměstnancům.

Na obrázku 10 poté vidíme komplexní znázornění za všechny firmy. Výsledky zde po přepočtu na procenta vychází totožně jako v otázce předchozí, což jak již bylo zmíněno vysvětluje provázanost těchto témat. 77 % zaměstnanců tedy daným kritériím rozumí a oproti tomu 23 % pracovníků kritériím nerozumí.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obrázek 10 - Porozumění kritériím, na základě kterých je stanovena mzda

Otázka č. 11: Myslíte si, že je systém odměňování spravedlivý ke všem zaměstnancům?

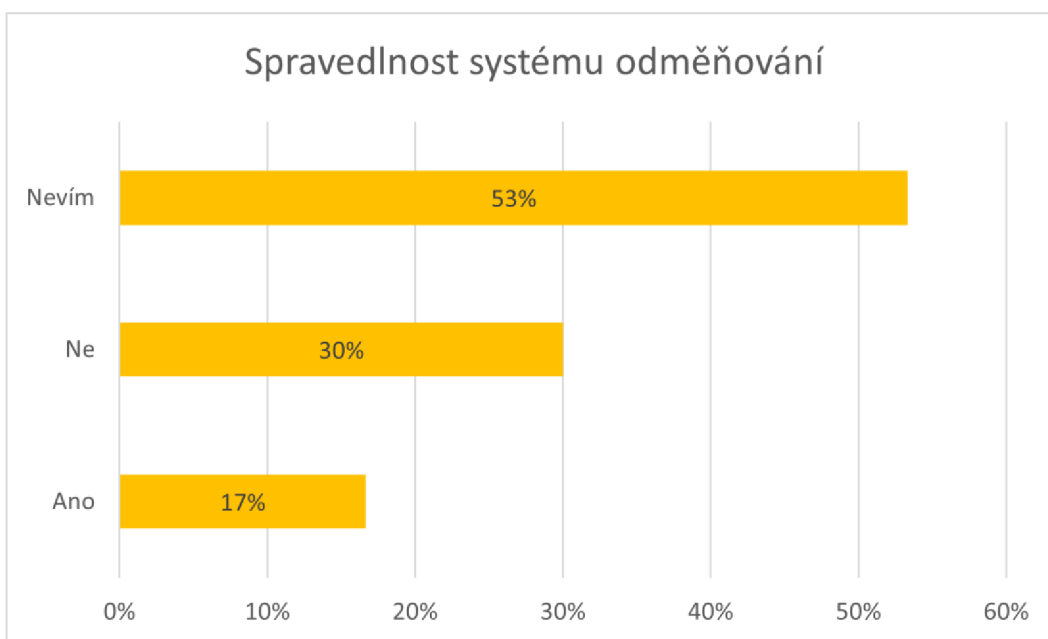
Tabulka 21 - Spravedlnost systému odměňování

Název firmy	Odpovědi pracovníků		
	Ano	Ne	Nevím
PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o.	3	18	12
Firma A	0	0	9
U Labužníka	0	0	6
Firma B	0	0	4
Firma C	7	0	1

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Pouze v jedné firmě ze všech vybraných si zaměstnanci většinou myslí, že systém odměňování je spravedlivý. Ve třech firmách zaměstnanci nevědí, jak hodnotit, protože pravděpodobně nevědí, jak jsou odměňováni kolegové. Firma PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o. se ale v této otázce vymyká. 18 pracovníků (tedy nejvíce) odpovědělo, že systém odměňování spravedlivý není. To se dá vysvětlit nejspíše rozdělováním prémie, u kterého i vedoucí pracovník uznal, že není zcela spravedlivé a že je do budoucna potřeba jej upravit a více navázat na výkon. Data vychází z Tabulky 21.

Celkový pohled viz Obrázek 11 říká, že 53 % pracovníků neví, zda je systém spravedlivý či nikoliv. 30 % zaměstnanců si myslí, že systém spravedlivý není, a tento ukazatel ovlivnila především firma PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o. s největším počtem respondentů. Pouze 17 % zaměstnanců věří, že systém odměňování spravedlivý je.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obrázek 11 - Spravedlnost systému odměňování

Otázka č. 12: Pokud ne, v čem spočívá nespravedlnost odměňování?

Tuto otázku využili v podstatě pouze zaměstnanci společnosti PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o., tedy jen jedné z vybraných firem. Je vidět, že spravedlnost systému odměňování je zde velký problém, který si však vedení uvědomuje a má v plánu ho řešit. Zmiňováno bylo, že odměňování jsou i líní a méně snaživí

zaměstnanci, nedochází k individuálnímu posouzení práce a systém není dostatečně navázán na výkon. Četnost těchto odpovědí byla opravdu vysoká (18 zaměstnanců, a všichni z firmy PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o.).

Otázka č. 13: Jak hodnotíte podmínky, které k výkonu své práce máte?

Zaměstnanci byli vyzváni k hodnocení podmínek, které k výkonu své práce mají, na škále, s tím že 1-vynikající, 10-naprosto nevyhovující.

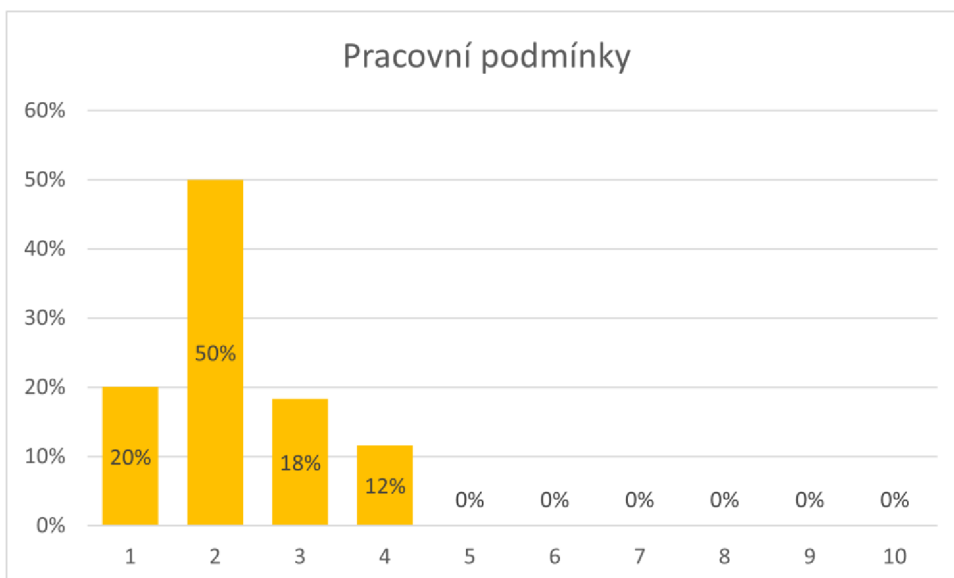
Tabulka 22 - Pracovní podmínky

Název firmy	Odpovědi pracovníků (škála od 1 do 10)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o.	12	18	3	0	0	0	0	0	0	0
Firma A	0	0	2	7	0	0	0	0	0	0
U Labužníka	0	5	1	0	0	0	0	0	0	0
Firma B	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0
Firma C	0	6	2	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Dle Tabulky 22 lze usoudit, že valná většina pracovníků je s pracovními podmínkami spokojena. Nejvíce označované body na škále jsou 2 a 3. 12 pracovníků ve firmě PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o. dokonce své pracovní podmínky označilo jako vynikající.

Obrázek 12 charakterizuje situaci všech firem dohromady. I v celkovém počtu je nejvyužívanějším bodem na škále bod 2 (50 %), dále bod 1 (20 %), bod 3 (18 %) a bod 4 (12 %). Pracovní podmínky ve všech firmách lze tedy považovat za velmi dobré.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obrázek 12 - Pracovní podmínky

Otázka č. 14: Pokud Vám na podmínkách něco vadí, o co se jedná?

Pracovníci, kteří v předchozí otázce označili na škále, že s bezpečností nejsou spokojeni, uvedli, že pracují v chladících boxech, kde je zima a nejsou spokojeni se svým pracovním oděvem do těchto podmínek. Někdo by ocenil novější kávovar.

Otázka č. 15: Jak hodnotíte bezpečnost na pracovišti?

Zaměstnanci byli vyzváni k hodnocení bezpečnosti na škále, s tím že 1-vynikající, 10-naprosto nevyhovující.

Tabulka 23 - Bezpečnost na pracovišti

Název firmy	Odpovědi pracovníků (škála od 1 do 10)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o.	18	6	3	3	0	0	0	0	3	0
Firma A	0	8	1	0	0	0	0	0	0	0
U Labužníka	0	5	1	0	0	0	0	0	0	0
Firma B	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0
Firma C	1	6	1	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Co se týká bezpečnosti na pracovišti, tak dle Tabulky 23 vidíme, jak si vedou v této oblasti jednotlivé firmy. Nejvíce spokojeni jsou s bezpečností na pracovišti zaměstnanci firmy PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o., zároveň ale mají zaměstnance, kteří nejsou spokojeni téměř vůbec.

Celkový graf viz obrázek 13 ukazuje, že jsou zaměstnanci vybraných firem s bezpečností na pracovišti velmi spokojeni. Pouze 5 % zaměstnanců je velmi nespokojeno.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obrázek 13 - Bezpečnost na pracovišti

Otázka č. 16: Pokud spatřujete v oblasti bezpečnosti nedostatky, o co se jedná?

K tomuto tématu byl uveden pouze jeden podnět (z firmy PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o.), a to, že v provozu jezdí vysokou rychlostí vysokozdvížné vozíky mezi zaměstnanci, což může způsobit vážná zranění. Stálo by tedy za řeč, aby bylo těmto řidičům poskytnuto dodatečné školení.

Otázka č. 17: Máte možnost a podporu v dalším vzdělávání v oboru?

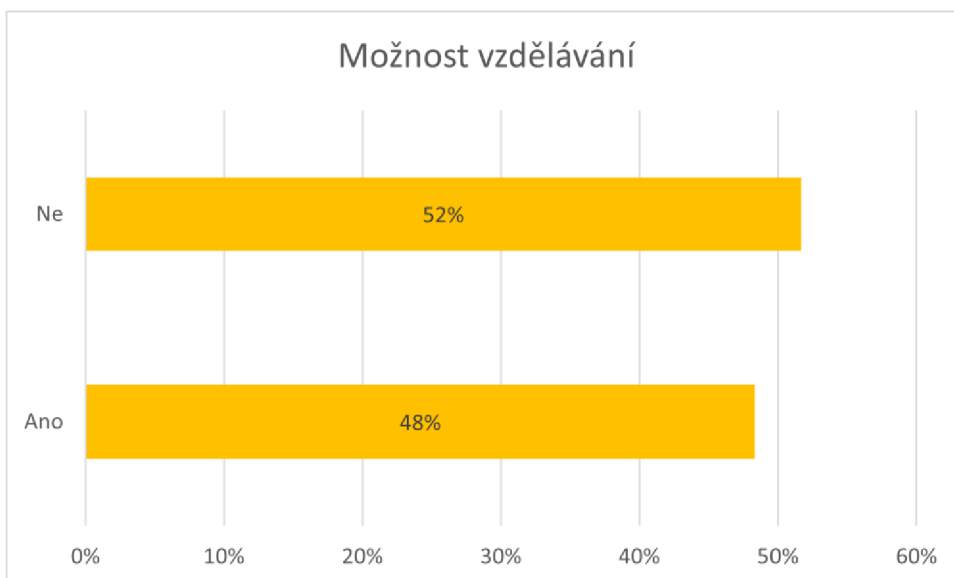
Tabulka 24 - Možnost vzdělávání

Název firmy	Odpovědi pracovníků	
	Ano	Ne
PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o.	21	12
Firma A	1	8
U Labužníka	0	6
Firma B	0	4
Firma C	7	1

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Co se týká možností vzdělávání, tak se firmy viz Tabulka 24 rozdělují. Ve třech firmách převažuje možnost „Ne“, tedy že nemají podporu v dalším vzdělávání, což souvisí s oborem, ve kterém daná firma podniká. Zaměstnavatelé zde zaučují své zaměstnance sami a nemají potřebu dál v oblasti vzdělávání do zaměstnanců investovat. Ve dvou firmách však většina odpověděla, že možnost dalšího vzdělávání zde je, a to svědčí a zájmu o své zaměstnance náležitě pečovat.

Pokud to vezmeme z celkového pohledu viz Obrázek 14, tak jsou výsledky téměř vyrovnané. 52 % zaměstnanců má pocit, že je zaměstnavatel v dalším vzdělávání podporuje a 48 % si myslí opak.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obrázek 14 - Možnost vzdělávání

Otázka č. 18: Jak hodnotíte komunikaci mezi Vámi a Vaším nadřízeným?

Zaměstnanci byli vyzváni k hodnocení komunikace s nadřízenými na škále, s tím že 1-vynikající, 10-naprosto nevyhovující.

Tabulka 25 - Komunikace s nadřízeným

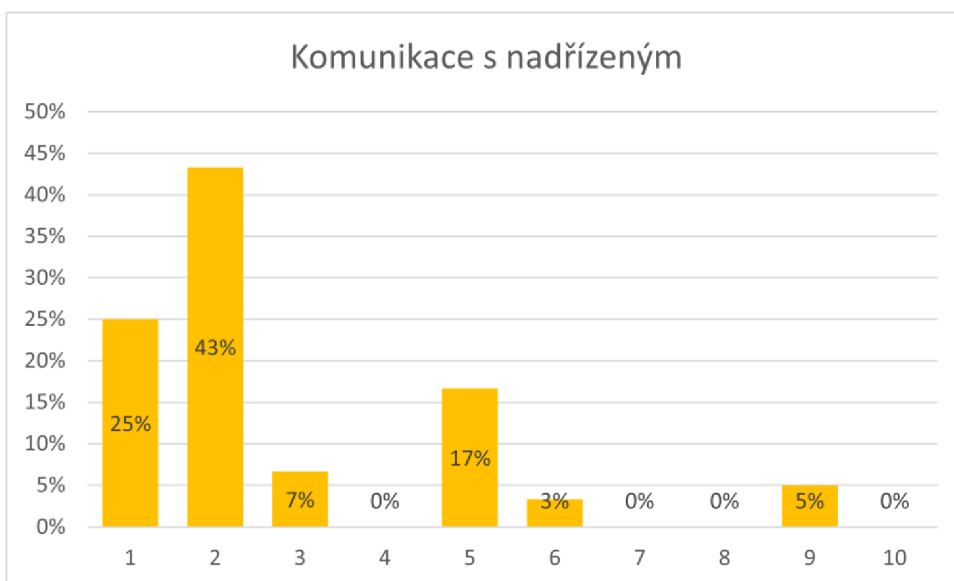
Název firmy	Odpovědi pracovníků (škála od 1 do 10)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o.	15	12	0	0	3	0	0	0	3	0
Firma A	0	0	0	0	7	2	0	0	0	0
U Labužníka	0	5	1	0	0	0	0	0	0	0
Firma B	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0
Firma C	0	6	2	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Komunikace s nadřízeným je ve vybraných firmách poměrně různá. Většina pracovníků je s komunikací s nadřízeným poměrně spokojena. Nejvíce se odlišuje

Firma A, kde jsou označeny body na polovině škály, případně v té horší části viz Tabulka 25.

Celkové výsledky, které popisuje Obrázek 15 však ukazují na to, že valná většina zaměstnanců je se svým nadřízeným a jeho komunikací velmi spokojena. 25 % respondentů dokonce uvedlo, že komunikace s nadřízeným je vynikající. Stále je zde ale část zaměstnanců, kteří spatřují v komunikaci problémy. Tyto problémy jsou rozvedeny v následující otázce č. 19.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obrázek 15 - Komunikace s nadřízeným

Otázka č. 19: Pokud máte ke komunikaci s nadřízeným připomínky, o co se jedná?

Ve všech vybraných firmách se opakují podobné odpovědi typu „hodně slibů, málo činů“, ignorace, neřešení problémů, neochota naslouchat a neochota problémy řešit. V poměru celkového počtu respondentů/zaměstnanců však stížnosti nejsou tak časté.

Otázka č. 20: Naslouchá Vám vedoucí, pokud přinesete nové nápady či připomínky?

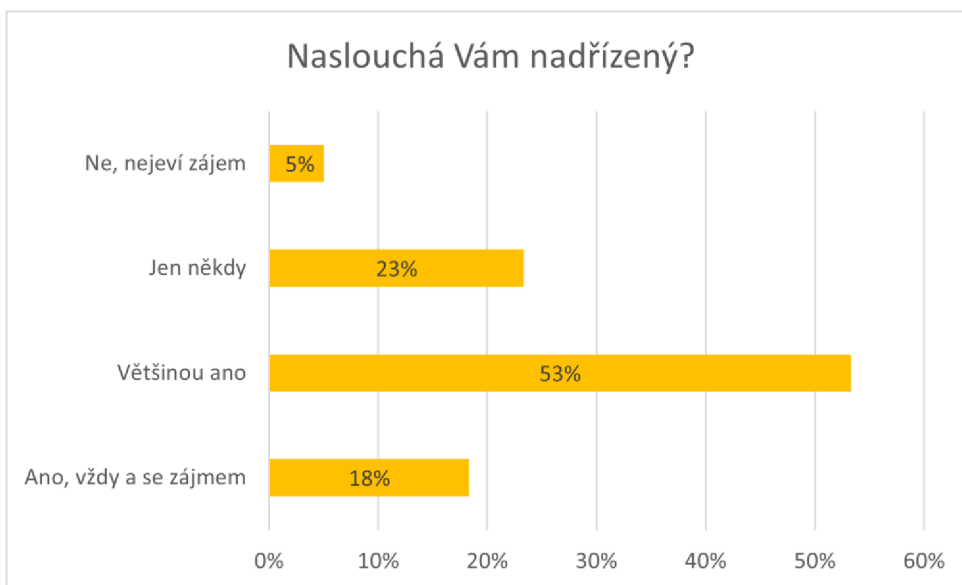
Tabulka 26 - Naslouchá Vám nadřízený?

Název firmy	Odpovědi pracovníků			
	Ano, vždy a se zájmem	Většinou ano	Jen někdy	Ne, nejví zájem
PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o.	6	18	6	3
Firma A	0	2	7	0
U Labužníka	0	5	1	0
Firma B	0	4	0	0
Firma C	5	3	0	0

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Data v Tabulce 26 vypovídají o následujícím. V jedné firmě převažuje naslouchání vedoucího vždy a se zájmem. Možnost „Většinou ano“ však byla zvolena nejčastěji u ostatních firem, což je také pěkný výsledek. U jedné firmy bohužel převažuje názor, že naslouchá jen někdy, a to ve Firmě A.

Dle Obrázku 16 lze celkově usoudit, že v tomto typu firem většinou naslouchá z 53 %. Jen někdy naslouchá podle 23 % pracovníků. Poté z 18 % naslouchá vždy a se zájmem a pouze z 5 % vedoucí nejví vůbec zájem.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obrázek 16 - Naslouchá Vám nadřízený?

Otázka č. 21: Pokud Vás napadlo ještě něco, co byste k tématu motivace mohl/a zmínit, dopište níže.

K této otevřené závěrečné otázce byla pouze jedna poznámka a to, že by oceňování zaměstnanců mělo být vázané více na výkon.

4.5 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že všechny malé firmy z oblasti potravinářství a stravovacích služeb mají problém s pravidelným hodnocením svých pracovníků. V takto malých firmách se na to často zapomíná a nepřikládá se hodnocení příliš velký důraz.

Výrazněji poté vynikla Firma A především v oblasti komunikace s nadřízeným, kde bylo zaznamenáno značné napětí. Co se týká odměňování pracovníků ve firmě PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o., tak tam se zase prémie málo navazují na výkon a snaživí zaměstnanci jsou tak demotivováni, protože jsou odměňováni stejně jako líní a méně pracovití jedinci.

4.6 Shrnutí výsledků výzkumu a návrh doporučení zaměřených na zlepšení situace v oblasti motivace pracovníků

Nejvíce problémovými oblastmi jsou oblasti pravidelného hodnocení, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, komunikace s nadřízeným, udržování vztahů s ostatními kolegy, kritéria hodnocení a odměňování a poté drobné nedostatky v oblasti bezpečnosti práce. Na tyto oblasti byla navržena následující doporučení.

- **Zavedení pravidelných hodnotících rozhovorů** – tyto rozhovory nemusí být vždy na konci kalendářního roku, ale např. v době většího klidu, které uváděli vedoucí pracovníci. Je nutno definovat kritéria hodnocení, návaznost jejich plnění na odměňování a důkladně s tím seznámit zaměstnance. K seznámení s kritérii je vhodné využít společný workshop. Kritéria mohou být dále průběžně ujasňována a vysvětlována rovněž v průběhu samotných hodnotících rozhovorů.
- **Organizace příležitostných společných akcí** (oslavy, teambuilding apod.) – takové akce mohou pomoci zlepšování pracovních vztahů mezi zaměstnanci a zlepšovat tak celkovou atmosféru na pracovišti.
- **Systematicky se zabývat možnostmi rozvoje a vzdělávání** – z výzkumu vyplývá, že zaměstnavatelé nevyvíjejí vlastní iniciativu pro rozvíjení a vzdělávání svých zaměstnanců, ale pokud má zaměstnanec zájem, tak ho podpoří. Vedoucím lze doporučit, aby svým pracovníkům dávali více najevo, že je firma ve vzdělávání podpoří, případně aby sama zaměstnancům nabídla vzdělávání v určité oblasti. Vzdělávání lze také pojmout jako jedno z kritérií pravidelného hodnocení pracovníků.
- **Absolvování kurzů zaměřených na komunikaci** – ve výzkumu bylo zjištěno, že ve firmách „A“ a PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o. se vyskytují problémy s komunikací, ať už zaměstnanci mezi sebou, nebo s nadřízeným. Pro tyto účely jsou vhodné kurzy zaměřené na tuto oblast. Tímto problémem by se měly firmy zabývat, dále ho analyzovat a případně se právě nechat v dané oblasti proškolit. S tím souvisí i rozvoj schopnosti vedoucích naslouchat svým pracovníkům.
- **Objasnit pracovníkům kritéria odměňování** – především firmy „A“ a PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o. by se měly zaměřit na objasnění kritérií, na

jejichž základě je pracovníkům stanovena mzda. Zároveň (především tedy firma PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o.) by měl být systém odměňování více navázán na výkon pracovníků, aby nedocházelo k demotivaci pracovitých a snaživých zaměstnanců.

- **Vylepšení pracovních oděvů** – zaměstnanci firmy PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o. si stěžovali na nevhodné oděvy do extrémních podmínek (chladící boxy), bylo by vhodné se tedy zamyslet nad investováním do kvalitního oblečení pro zaměstnance pohybující se v tomto prostředí. Může to eliminovat např. časté nachlazení.
- **Dodatečné školení bezpečnosti práce (vysokozdvížené vozíky)** – pro zaměstnance (skladníky) z firmy PEŠEK – RAMBOUSEK s.r.o. lze doporučit dodatečné školení na řízení vysokozdvížných vozíků, protože si ostatní zaměstnanci stěžovali, že řidiči nedodržují některá pravidla a jezdí vysokou rychlostí, čímž mohou ohrozit kolegy.

Závěr

Bakalářská práce se věnovala problematice motivace pracovního jednání v malých firmách působících v oblasti potravinářství a stravovacích služeb. Teoretickým cílem práce bylo podat informace o aktuálních poznatcích o motivaci pracovního jednání a o specifických vedení, řízení a motivace pracovního jednání v malých firmách. Praktickým cílem práce bylo provést empirický výzkum, jehož výsledkem je analýza stávajících přístupů k motivaci pracovního jednání ve vybraných malých firmách působících v oblasti potravinářství a stravovacích služeb. Na základě provedeného výzkumu bylo cílem navrhnout doporučení, která by měla zvýšit efektivitu motivace pracovního jednání v daných organizacích.

Teoretická část se věnovala objasnění základních pojmů, jako jsou motivace, stimulace, motiv nebo stimul. Dále byly představeny nejznámější a nejčastěji používané teorie motivace pracovního jednání jako jsou Maslowova teorie potřeb, dvoufaktorová teorie motivace, teorie X a Y, Vroomova teorie očekávání a McClellandova teorie získaných potřeb. Poté byly vymezeny nástroje ovlivňování výkonnosti a pracovní motivace zaměstnanců (hmotná odměna, obsah práce, neformální hodnocení, atmosféra v pracovní skupině, režim práce a pracovní podmínky, identifikace s prací, profesí a podnikem a externí stimulační faktory). Jako poslední byla vymezena specifika vedení a řízení pracovníků v malých firmách.

Výzkum byl uskutečněn pomocí rozhovorů s vedoucími pracovníky a dotazníky, na které odpovídali pracovníci vybraných firem. Z výzkumu vyplývá, že nejvíce mají vybrané malé firmy působící v oblasti potravinářství a stravovacích služeb problémy s pravidelným hodnocením pracovníků, komunikací mezi zaměstnanci a nadřízenými a organizací vzdělávání a rozvoje svých pracovníků. Na základě výzkumu byla navržena následující doporučení:

- Zavedení pravidelných hodnotících rozhovorů
- Organizace příležitostných společných akcí
- Systematicky se zabývat možnostmi rozvoje a vzdělávání
- Absolvování kurzů zaměřených na komunikaci
- Objasnit pracovníkům kritéria odměňování

- Vylepšení pracovních oděvů
- Dodatečné školení bezpečnosti práce

Výsledky pro jednotlivé firmy byly předané i s příslušnými doporučeními jejich vedení.

Seznam literatury

ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 9788024714585.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách* 3., aktualizované a rozšířené vydání. Grada Publishing, a.s., Praha, 2007, ISBN 978-80-247- 2202-3

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

Výrobní lahůdek U Labužníka [online]. Ledce, 2015 [cit. 2021-11-24]. Dostupné z: <https://www.vyrobnalahudek.cz/>

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 9788024798356.

NOVÝ, I. – BEDRNOVÁ, E. – JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-239-0.s

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 9788024776552.

Pešek - Rambousek [online]. Slaný, 2021 [cit. 2021-11-24]. Dostupné z: <https://pesek-rambousek.cz/>

ŠAMÁNKOVÁ, Marie. *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci: aplikované v ošetrovatelském procesu*. Praha: Grada, 2011. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3223-7.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 9788024704050.

URBAN, Lukáš. *Sociologie trochu jinak*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3562-7.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Maslowova pyramida potřeb	10
Obrázek 2 – Působení hygienických faktorů a motivátorů.....	11
Obrázek 3 - Poskytování zpětné vazby	44
Obrázek 4 - Způsoby poskytování zpětné vazby	45
Obrázek 5 - Pomáhá zpětná vazba?	46
Obrázek 6 - Nadřízený za výkony:	48
Obrázek 7 - Vztahy s kolegy.....	49
Obrázek 8 - Atmosféra na pracovišti	50
Obrázek 9 - Odpovídá mzda pracovnímu výkonu?	52
Obrázek 10 - Porozumění kritériím, na základě kterých je stanovena mzda	53
Obrázek 11 - Spravedlnost systému odměňování.....	54
Obrázek 12 - Pracovní podmínky	56
Obrázek 13 - Bezpečnost na pracovišti.....	57
Obrázek 14 - Možnost vzdělávání	59
Obrázek 15 - Komunikace s nadřízeným	60
Obrázek 16 - Naslouchá Vám nadřízený?.....	62

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Příklady hygienických faktorů a motivátorů.....	12
Tabulka 2 - Spokojenost s pracovními výkony	29
Tabulka 3 - Způsoby poskytování zpětné vazby.....	30
Tabulka 4 - Pravidelné hodnocení	31
Tabulka 5 - Atmosféra na pracovišti	32
Tabulka 6 - Spravedlnost systému odměňování.....	33

Tabulka 7 - Seznámení s kritérii odměňování	35
Tabulka 8 - Pracovní podmínky	36
Tabulka 9 - Odborný růst a vzdělávání.....	37
Tabulka 10 - Problémy v komunikaci.....	39
Tabulka 11 - Připomínky zaměstnanců	40
Tabulka 12 - Zlepšení do budoucna	41
Tabulka 13 - Poskytování zpětné vazby v jednotlivých firmách.....	43
Tabulka 14 - Způsoby poskytování zpětné vazby.....	44
Tabulka 15 - Pomáhá zpětná vazba?	46
Tabulka 16 - Nadřizený za výkony:	47
Tabulka 17 - Vztahy s kolegy	48
Tabulka 18 - Atmosféra na pracovišti	50
Tabulka 19 - Odpovídá mzda pracovnímu výkonu?	51
Tabulka 20 - Porozumění kritériím, na základě kterých je stanovena mzda.....	52
Tabulka 21 - Spravedlnost systému odměňování.....	53
Tabulka 22 - Pracovní podmínky.....	55
Tabulka 23 - Bezpečnost na pracovišti.....	56
Tabulka 24 - Možnost vzdělávání.....	58
Tabulka 25 - Komunikace s nadřízeným	59
Tabulka 26 - Naslouchá Vám nadřízený?	61

Seznam příloh

Příloha 1 - Rozhovor	72
Příloha 2 - Dotazník.....	73

Příloha 1 - Rozhovor

Struktura rozhovoru (pro vedoucí pracovníky)

Jste spokojen/a s pracovními výkony svých zaměstnanců?

Jakými způsoby získávají pracovníci zpětnou vazbu k podávaným výkonům?

Probíhá u Vás pravidelné hodnocení zaměstnanců? (například v podobě pravidelných ročních rozhovorů se zaměstnancem)

Jak hodnotíte atmosféru na pracovišti?

Myslíte si, že systém odměňování je spravedlivý vůči všem Vaším zaměstnancům?

Jsou všichni pracovníci seznámeni s kritérii, na jejichž základě jsou odměňováni? Myslíte si, že jim rozumí?

Myslíte si, že svým zaměstnancům zajišťujete adekvátní (dle zákona) a skutečně vyhovující (jsou s nimi spokojeni) pracovní podmínky?

Pečujete nějakým způsobem o odborný růst a vzdělávání svých pracovníků?

Narážíte v komunikaci s přímými podřízenými a dalšími zaměstnanci na nějaké problémy? Na jaké? Jak je řešíte?

Nasloucháte připomínkám a názorům svých zaměstnanců?

Myslíte si, že je něco, co byste v oblasti motivace mohl/a do budoucna zlepšit?

Příloha 2 - Dotazník

Dotazník (pro zaměstnance)

Dobrý den, jmenuji se Martina Vohanková a jsem studentkou ŠKODA AUTO Vysoké školy.

Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku, který slouží k získání informací pro praktickou část mé bakalářské práce na téma *Motivace pracovního jednání v malých firmách působících v oblasti potravinářství a stravovacích služeb*. Dotazník je anonymní a odpovědi budou použity výhradně ke zpracování závěrečné práce. Předem Vám moc děkuji za spolupráci a čas, který vyplnění dotazníku věnujete.

Dostáváte od svého nadřízeného zpětnou vazbu za podávané výkony?

- Ano
- Ne

Pokud Ano, jakým způsobem je vám ZV poskytována (můžete uvést i více možností):

- a) Průběžně při výkonu práce
- b) Pravidelně na společných poradách
- c) Pravidelně v průběhu ročního hodnocení výkonu
- d) Nahodile, jak to nadřízenému „vyjde“
- e) jiným způsobem (uvedte jakým) ...

Pomáhá Vám ZV od nadřízeného ve výkonu práce?

- Ano
- Jak kdy
- Ne

Můj nadřízený mě za výkony:

- Především chválí
- Především kritizuje
- Chválí i kritizuje vyváženě

Jaké máte vztahy s ostatními zaměstnanci? (označte na škále, 1 - vynikající, 10 – naprosto nevyhovující)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pokud Vám na vztazích s ostatními něco nevyhovuje, o co se jedná? (uved'te)

Jaká je celková atmosféra na pracovišti? (označte na škále, 1 - vynikající, 10 - naprosto nevyhovující)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pokud Vám na atmosféře něco vadí, o co se jedná? (uved'te)

Myslíte si, že Vaše mzda odpovídá podávanému pracovnímu výkonu?

- Ano
- Ne

Rozumíte kritériím, na základě kterých je stanovena Vaše mzda?

- Ano
- Ne

Myslíte si, že je systém odměňování spravedlivý ke všem zaměstnancům?

- Ano
- Ne
- Nevím

Pokud ne, v čem spočívá nespravedlnost odměňování? (uved'te)

Jak hodnotíte podmínky, které k výkonu své práce máte? (označte na škále, 1 - vynikající, 10 – naprosto nevyhovující)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pokud Vám na podmínkách něco vadí, o co se jedná? (uveďte)

Jak hodnotíte bezpečnost na pracovišti? (označte na škále, 1 - vynikající, 10 – naprosto nevyhovující)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pokud spatřujete v oblasti bezpečnosti nedostatky, o co se jedná? (uveďte)

Máte možnost a podporu v dalším vzdělávání v oboru?

- Ano
- Ne

Jak hodnotíte komunikaci mezi Vámi a Vaším nadřízeným? (označte na škále, 1 - vynikající, 10 – naprosto nevyhovující)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pokud máte ke komunikaci s nadřízeným připomínky, o co se jedná? (uveďte)

Naslouchá Vám vedoucí, pokud přinesete nové nápady či připomínky?

- Ano, vždy a se zájmem
- Většinou ano
- Jen někdy
- Ne, nejeví zájem

Pokud Vás napadlo ještě něco, co byste k tématu motivace mohl/a zmínit, dopište níže.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Martina Vohanková		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Motivace pracovního jednání v malých firmách působících v oblasti potravinářství a stravovacích služeb		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2021
POČET STRAN	59		
POČET OBRÁZKŮ	16		
POČET TABULEK	26		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	Práce se zaměřuje na problematiku motivace pracovního jednání v malých firmách v potravinářství a stravovacích službách. Cílem bylo podat přehled o aktuálních poznacích v oboru motivace pracovního jednání a vykonat empirický výzkum (pomocí rozhovoru s vedoucím pracovníkem a dotazníků pro zaměstnance), na jehož základě lze navrhnout opatření, díky kterým by se zvýšila efektivita motivace pracovního jednání.		
KLÍČOVÁ SLOVA	Motivace pracovního jednání, malé firmy, potravinářství, stravovací služby		

ANNOTATION

AUTHOR	Martina Vohanková		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Work motivation in small companies operating in the field of food and catering services		
SUPERVISOR	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2021
NUMBER OF PAGES	59		
NUMBER OF PICTURES	16		
NUMBER OF TABLES	26		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	<p>Bachelor thesis focuses on the issue of work motivation in small companies operating in the field of food and catering services. The aim of the thesis was to provide an overview about current knowledge in the field of work motivation. And then to carry out empirical research (an interview with the manager and employee questionnaires). Based on the research can be proposed measures that would increase the effectiveness of work motivation.</p>		
KEY WORDS	<p>Work motivation, small companies, food industry, catering services</p>		