

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Liubov Konovalova

© 2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Liubov Konovalova

Ekonomika a management

Název práce

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Název anglicky

Evaluation and stimulation of business employees

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě studia související odborné literatury a vlastního šetření posoudit proces hodnocení zaměstnanců a účinnost nástrojů jejich stimulace ve zkoumané firmě s výsledným návrhem opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení.

Dílní cíle jsou:

- Literární rešerše zaměřená na proces hodnocení zaměstnanců, jejich stimulaci a motivátory v podnikání
- Posouzení procesu hodnocení zaměstnanců a jeho účinku.
- Výzkum účinnosti stimulačních nástrojů a úrovně motivace zaměstnanců zkoumaného podniku
- Závěry a navrhovaná opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení.

Metodika

Na základě rešerše relevantních literárních zdrojů a přehledu současného stavu poznání dané problematiky zkoumat průběh personálního řízení firmy, se zaměřením na proces hodnocení zaměstnanců ve vazbě na osobní rozvoj zaměstnance a nástroje stimulačního systému. K analýzám budou využity deskriptivní metody založené na studiu dokumentů (organizační řád, organizační směrnice, popisy funkčních míst, etický kodex ...), pozorování, řízený rozhovor a dotazování v případě zkoumání úrovně hodnocené zaměstnanci a účinku stimulu. Proces hodnocení zaměstnanců je základem pro plán osobního rozvoje a volbu stimulačních nástrojů.

Po vyhodnocení výsledku vlastního šetření budou navržena praktická doporučení směřující ke zvýšení úrovně dané personální činnosti.

Doporučená osnova práce:

Úvod do problematiky; Současný stav poznání; Cíle práce; Metodika řešení; Výsledek vlastní práce; Závěry.

Doporučený rozsah práce

40-50

Klíčová slova

Proces hodnocení zaměstnanců, stimulace zaměstnanců, hmotná stimulace, nehmotná stimulace, personální řízení, stimuly, motivace, osobní rozvoj, efektivita práce, výzkumné metody.

Doporučené zdroje informací

- ADAIR, J E. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi : cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Václav Kala, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 08. 03. 2023

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 15. března 2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce – panu Ing. Václavu Kalovi, CSc., za jeho odborné připomínky a pomoc, které mi poskytl v rámci zpracování této práce.

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Abstrakt

Cílem práce je na základě studia související odborné literatury a vlastního šetření posoudit proces hodnocení zaměstnanců a účinnost nástrojů jejich stimulace ve zkoumané firmě s výsledným návrhem opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení. První část je zpracována metodou literární rešerše a uvádí přehled současného stavu dané problematiky se zaměřením na procesy hodnocení, motivace a stimulace pracovníků. Druhá část je zpracována za použití metod řízeného rozhovoru s manažerem firmy a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci (celkem 20 osob, 100 % personálu firmy). Ve druhé části práce je provedena analýza dostupných firemních dokumentů (účetních výkazů, plán směn, denní uzávěrka) a je popsán současný stav hodnocení a stimulace pracovníků. V rámci dotazníkového šetření zaměstnanci hodnotili význam různých stimulů pro jejich motivaci a výkon, svoji spokojenost s nabídkou benefitů. Revidovaná metoda R-MAWS byla použita k analýze typů motivace pracovníků. Na základě získaných výsledků byly vytvořeny návrhy, zaměřené na odstranění nedostatků v procesu stimulace a hodnocení zaměstnanců. Jedná se například o vývoj kariérního plánu, měření výkonu pomocí více hodnoticích ukazatelů, využití pochvaly a uznání při stimulaci pracovníků.

Klíčová slova: proces hodnocení zaměstnanců, stimulace zaměstnanců, hmotná stimulace, nehmotná stimulace, personální řízení, stimuly, motivace, osobní rozvoj, efektivita práce, výzkumné metody.

Evaluation and stimulation of company employees

Abstract

The aim of the thesis is to assess the process of evaluating employees and the effectiveness of their stimulation tools in the investigated company, based on the study of related professional literature and own investigation, with the resulting proposal of measures leading to the improvement of the personnel management system. The first part is processed using the method of literary research and provides an overview of the current state of the issue with a focus on the processes of assessment, motivation and stimulation of workers. The second part is processed using the methods of a controlled interview with the company manager and a questionnaire survey among employees (a total of 20 people, 100 % of the company's staff). In the second part of the work, an analysis of the available company documents (accounting statements, shift schedule, daily closing) is carried out and the current state of employee evaluation and stimulation is described. As part of a questionnaire survey, employees evaluated the importance of various incentives for their motivation and performance, their satisfaction with the benefits offered. The revised R-MAWS method was used to analyze the types of worker motivation. On the basis of the obtained results, proposals were made, aimed at eliminating shortcomings in the process of stimulation and evaluation of employees. These include, for example, the development of a career plan, performance measurement using multiple evaluation indicators, and the use of praise and recognition to stimulate employees.

Keywords: employee evaluation process, employee stimulation, tangible stimulation, intangible stimulation, personnel management, incentives, motivation, personal development, work efficiency, research methods.

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Literární rešerše.....	15
3.1 Personální řízení ve firmě	15
3.1.1 Definice pojmu personální řízení.....	15
3.1.2 Funkce a úkoly personálního řízení	16
3.2 Motivace a stimulace zaměstnanců.....	18
3.2.1 Motivace	18
3.2.2 Stimulace	21
3.2.3 Intrinsická a extrinsická motivace. Vnitřní a vnější motivace.....	21
3.2.4 Hmotná a nehmotná motivace	23
3.3 Teorie motivace.....	24
3.3.1 Maslowova teorie potřeb	24
3.3.2 Alderferova teorie motivace	25
3.3.3 Herzbergerova teorie motivace.....	26
3.3.4 McGregorova teorie XY	26
3.3.5 McClellandova teorie motivace	27
3.3.6 Vroomova teorie očekávání	28
3.3.7 Teorie sebedeterminace	29
3.4 Hodnocení zaměstnanců.....	30
3.4.1 Hodnocení zaměstnanců pro účely zvýšení efektivity motivačního systému 33	
3.4.2 Metody a nástroje hodnocení zaměstnanců	35
3.5 Shrnutí literární rešerše a návrh výzkumných otázek	38
4 Vlastní práce.....	40
4.1 Charakteristika vybrané společnosti	40
4.2 Proces hodnocení zaměstnance	43
4.3 Stávající organizace práce ve firmě a stimulace pracovníků	43
4.3.1 Plánování a průběh pracovních směn	44
4.3.2 Motivace pracovníků	46
4.3.3 Stimulace pracovníků	46
4.3.4 Způsoby měření motivace pracovníků ve firmě	48
4.4 Výsledky dotazníkového šetření mezi pracovníky	50
4.4.1 Výběrový vzorec.....	50

4.4.2	Hodnocení spokojenosti respondentů s prací.....	51
4.4.3	Hodnocení typu motivace pracovníků	54
4.4.4	Hodnocení významu motivačních a stimulačních nástrojů.....	56
5	Zhodnocení výsledků a návrhy	61
6	Závěr.....	64
7	Seznam použitých zdrojů.....	66
8	Přílohy	72

Seznam grafů

Graf 1: Výnosy z prodeje zboží a služeb, náklady na zboží (tis. Kč), XYZ, s.r.o., 2017-2021.....	41
Graf 2: Struktura aktiv (tis. Kč), XYZ, s.r.o., 2017-2021	42
Graf 3: Struktura pasiv (tis. Kč), XYZ, s.r.o., 2017-2021	42
Graf 4: Hodnocení spokojenosti s prací (1-5 bodů).....	52
Graf 5: Hodnocení spokojenosti s vybranými stimulačními nástroji v práci (1-5 bodů)....	52
Graf 6: Typy motivace pracovníků	55
Graf 7: Porovnání významu vybraných nástrojů pro motivaci a hodnocení spokojenosti s těmito nástroji ve firmě	58
Graf 8: Hodnocení vlivu vybraných stimulačních nástrojů na pracovníky	60

Seznam obrázků

Obrázek 1: Motivační proces	20
Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb	24
Obrázek 3: Motivace podle teorie sebederminace	30

Seznam tabulek

Tabulka 1: Klasifikace faktorů dle Herzbergové teorie	26
Tabulka 2: Metoda MAWS pro analýzu motivace pracovníku	36
Tabulka 3: Revidovaná metoda R-MAWS pro analýzu motivace pracovníku.....	37
Tabulka 4: Plán směny na pobočkách Klimentská a Italská.....	45

Tabulka 5: Přehled stávajících stimulačních nástrojů ve firmě	48
Tabulka 6: Charakteristika respondentů	50
Tabulka 7: Plány respondentů ve vztahu k práci do budoucna, rozdělení odpovědí dle délky práce a typu pracovní smlouvy	51
Tabulka 8: Hodnocení spokojenosti s vybranými stimulačními nástroji v práci (1-5 bodů)	53
Tabulka 9: Hodnocení typu motivace respondentů pomocí revidované metody R-MAWS	54
Tabulka 10: Hodnocení významu vybraných nástrojů pro motivaci respondentů	57
Tabulka 11: Hodnocení vlivu vybraných stimulačních nástrojů na pracovníky	59
Tabulka 12: Návrh plánu kariérního postupu a rozvoje	61

1 Úvod

Motivace, stimulace a hodnocení zaměstnanců jsou rozhodující faktory pro dosažení úspěchu společnosti. Zaměstnanci, kteří jsou motivovaní a zapojení do své práce, budou s větší pravděpodobností produktivní a oddaní své práci. Motivace zaměstnanců je nezbytná pro vytváření pozitivního pracovního prostředí a zvyšování výkonu. Schopnost stimulovat zaměstnance a poskytovat efektivní hodnocení může mít významný dopad na jejich pracovní spokojenost, náladu a nakonec i jejich udržení v organizaci.

Motivace může pocházet z různých zdrojů, včetně finančních odměn, uznání a pochval, spokojenosti s prací a příležitostí k růstu a rozvoji. Různé teorie motivace se zabývají otázkou, čím jsou lidé motivováni, jaké jsou rozdíly v jejich motivaci a jsou užitečné pro účinnou motivaci a stimulaci zaměstnanců v práci. Mezi známé teorie motivace patří například Maslowova hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie, McGregorova teorie, Vroomová teorie očekávání.

Stimulace zaměstnanců zahrnuje využití vnějších pobídek, které mohou působit na motivaci lidí a usměrňovat jejich chování žádoucím způsobem. Stimulace pomáhá vytvářet prostředí, kde mohou zaměstnanci prosperovat a podávat nejlepší výkony. To může zahrnovat poskytování příležitostí pro růst a rozvoj, jako jsou školicí programy, mentorství a rotace pracovních míst. Může také zahrnovat uznávání a odměňování výkonu zaměstnanců, například prostřednictvím bonusů, povýšení a dalších pobídek.

Hodnocení je důležitou součástí řízení zaměstnanců, protože poskytuje zpětnou vazbu o výkonu a pomáhá identifikovat oblasti pro zlepšení. Efektivní hodnocení zahrnuje stanovení jasných cílů a očekávání, poskytování pravidelné zpětné vazby a nabízení příležitostí pro rozvoj zaměstnanců. Hodnocení výkonu je běžným nástrojem hodnocení, ale není jedinou možností. Jiné formy hodnocení mohou zahrnovat 360stupňovou zpětnou vazbu, sebehodnocení a vzájemné hodnocení.

Závěrem lze říci, že motivace, stimulace a hodnocení zaměstnanců jsou rozhodujícími faktory pro dosažení organizačního úspěchu. Díky pochopení různých teorií a postupů souvisejících s těmito oblastmi mohou manažeři a lídři vytvořit pozitivní pracovní prostředí, kde se zaměstnanci cítí motivováni, stimulováni a hodnoceni spravedlivým a efektivním způsobem.

2 Cíl práce a metodika

Práce je zaměřena na zkoumání procesů motivace, stimulace a hodnocení zaměstnanců ve vybrané firmě XYZ.

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je na základě studia související odborné literatury a vlastního šetření posoudit proces hodnocení zaměstnanců a účinnost nástrojů jejich stimulace ve zkoumané firmě s výsledným návrhem opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení.

Dílní cíle jsou:

- charakteristika stávajících procesů stimulace a hodnocení zaměstnanců ve firmě XYZ,
- výzkum účinnosti stimulačních nástrojů a úrovně motivace zaměstnanců zkoumaného podniku,
- návrh opatření ke zlepšení systému personálního řízení v oblasti stimulace a hodnocení zaměstnanců.

2.2 Metodika

V první části práce je na základě rešerše relevantních literárních zdrojů a přehledu současného stavu poznání dané problematiky prozkoumán průběh personálního řízení firmy, se zaměřením na proces hodnocení zaměstnanců ve vazbě na osobní rozvoj zaměstnance a nástroje stimulačního systému. Na základě studia odborné literatury je uveden popis vybraných teorií motivace.

V druhé části práce je uvedena charakteristika vybrané firmy XYZ a popis její stávajícího přístupu k organizaci pracovních procesů, motivaci a stimulaci, hodnocení zaměstnanců. Dále jsou použity metody dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru.

Řízený rozhovor je proveden metodou face-to-face s manažerem podniku XYZ. Cílem rozhovoru je zjistit, jak jsou zaměstnanci ve firmě motivováni, jakým způsobem a jak často jsou zaměstnanci hodnoceni, jaké konkrétní nástroje stimulace jsou používány. V přípravné fázi je sestaven seznam otázek a naplánován termín schůzky s manažerem a provedení rozhovoru. Samotný rozhovor se začíná ze stručného představení této práce a její cílů.

Během rozhovoru je vytvořen písemný záznam s odpověďmi, s nímž je manažer následně seznámen.

Metoda dotazníkového šetření je použita pro zkoumání úrovně motivace, významu a účinku různých stimulů na zaměstnance firmy XYZ. Na základě výsledků dotazníkového šetření jsou nalezeny odpovědi na následující výzkumnou otázku:

Čím jsou motivováni k práci zaměstnanci vybrané organizace?

Vzor dotazníku je vytvořen v online systému Survio, který umožňuje následně jednoduše zpracovávat odpovědi. Dotazník obsahuje otázky zavřeného typu a otázky s využitím 5bodové Likertové škály. Zvolenou metodou pro analýzu motivace lidí ve vybrané organizaci je škála R-MAWS, která byla ověřena ve mnoha zahraničních studiích, ale zatím byla málo používána v českém prostředí. Revidovaná metoda (Cagné a kol., 2012) poskytuje široký pohled na různé typy motivace a je vnímána jako vhodná pro aplikaci v praktické části práce. Podrobný její popis je uveden v teoretické části práce.

Výběrový vzorec tvoří všichni pracovníci firmy XYZ (dlouhodobě zaměstnaní a brigádníci). Je to základní soubor a návratnost dotazníku činí 100 %. Celkem se jedná o 20 lidí (11 žen a 9 mužů). Všichni jsou ve věku do 28 let. Přibližně polovina lidí (11 osob, 55 %) pracuje ve firmě méně než 1 rok, ostatní – déle než 1 rok.

Získané odpovědi jsou následně zpracovávány v tabulkách Excel. U otázek s využitím Likertové škály jsou vypočítány celkové počty bodů a na základě toho je zjištěna průměrná odpověď (průměrná spokojenost s prací, průměrný souhlas s motivačními charakteristiky, průměrné hodnocení významu stimulu atd.). Výsledky jsou prezentovány pomocí tabulek a grafů.

Po vyhodnocení výsledku vlastního šetření jsou navržena praktická doporučení směřující ke zvýšení úrovně dané personální činnosti.

3 Literární rešerše

V této části práce je důležité popsat obsah personálního řízení v organizaci a vymezit jeho důležité úkoly, mezi ně patří hodnocení, motivace a stimulace pracovníků. Dále je třeba definovat pojmy motiv a stimul, vymezit různé typy motivace a stimulace lidí v organizacích. Popis různých teorií motivací pomůže lépe pochopit koncept efektivního motivování pracovníků a potřebu jejich hodnocení.

3.1 Personální řízení ve firmě

Teorie personálního řízení má relativně krátkou historii vývoje, zejména v porovnání s historií ekonomických teorií. Výzkumníci vymezují dva hlavní přístupy v historii vývoje systému personálního řízení: člověk jako zdroj výrobního systému, tedy jako prvek výrobního a řídicího procesu; člověk jako člověk s vlastními potřebami, motivy, hodnotami, tedy jako hlavní subjekt řízení (Oglobin, 2014, s. 10). Pozornost vůči řízení personálu ve firmách se zvýšila v době, kdy se lidské zdroje začaly být považovány za významný potenciál efektivního fungování organizace. V měnících se ekonomických podmínkách efektivnost podniku přímo závisí na lidských zdrojích, konkrétně na znalostech, dovednostech a schopnostech personálu (Kryshtanovych, Filina, Prodius, 2019, s. 2). Vědecké a praktické studie ukazují, že zaměstnanci společnosti zaujímají jednu z klíčových pozic pro zajištění efektivity společnosti jako celku (Boxall, Purcell, 2016). Pro dosažení cílů firem v moderní ekonomice je nutné personál stimulovat, motivovat a rozvíjet (Xiu a kol., 2017). Konkurence na trhu práce za cenné kvalifikované personální zdroje v moderní době je dalším faktorem, který podmiňuje význam oboru personálního řízení ve firmě.

3.1.1 Definice pojmu personální řízení

V závislosti na tom, v jakém kontextu je pojem personální řízení používán, nabývá různého významu (Kocianová, 2012, s. 9-10):

- personální řízení jako studijní obor,
- personální řízení jako součást řízení organizace, který se zabývá pracovníky a jejich vztahy uvnitř organizace,
- personální řízení jako specifická oblast činností, realizovaných personálními specialisty nebo útvary a zaměřených na člověka v organizaci,

- personální řízení jako součást práce každého manažera v organizaci, která vede ke zvýšení výkonnosti organizace prostřednictvím efektivního řízení lidí (což je úkolem každého vedoucího pracovníka ve firmě).

Akhmetshin a kol. (2018, s. 11) chápe personál jako systém, který se skládá ze vzájemně souvisejících prvků, má určitou vnitřní strukturu, protože pracovníci se liší funkcemi, kategoriemi, profesemi a jinými charakteristikami demografickými, ekonomickými, sociálně-psychologickými atd.). Vzhledem k tomu definuje, že základem personálního řízení je určení směru vývoje systému „Personál“ a regulace jeho chování v souladu s vývojem vnějšího prostředí, vnitřními rozpory, úkoly podniku atd.

Je třeba upozornit na to, že v teorii a praxi moderního managementu vyskytuje určitá nejasnost při definování pojmů, souvisejících s řízením pracovníků v organizacích. Někteří autoři odlišně vnímají pojmy personální řízení a řízení lidských zdrojů. Dle Mateiciuce (2008, s. 88) je personální řízení ekvivalentem pojmu personalistika v anglosaském prostoru a je to jedná z fází vývoje řízení lidské složky organizace: první bylo vedení personálních agend, poté personální administrativa, následně personální řízení / personalistika a posléze management lidských zdrojů. Koubek (2011, s. 4) také uvádí, že pojmy personální práce či personalistika jsou používány pro nejobecnější označení činností, zatímco pojmy personální administrativa / správa, personální řízení a řízení lidských zdrojů lze použít k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce. Řízení lidských zdrojů Koubek (2011, s. 14) chápe jako nejmodernější pojetí personální práce. Guest a Storey (in: Armstrong, Taylor, 2015, s. 47) považují řízení lidských zdrojů za komplexnější koncept než personální řízení a základní rozdíl v těchto dvou přístupech vidí v chápání lidí: jako aktiva (v komplexnějším konceptu) nebo spíše jako náklady (v personálním řízení). Oproti tomu, např. Henderson (2011) chápe personální management a management lidských zdrojů společně jako dvě složky managementu lidí (angl. *people management*).

3.1.2 Funkce a úkoly personálního řízení

Personální řízení plní řadu funkcí a cílů. Smyslem této činnosti je obecně „*péče a zušlechťování lidského kapitálu, vytváření podmínek pro optimální pracovní výkon, formování motivačních pobídek, rozvoj a uspokojování potřeb zaměstnanců.*“ (Mužík, 2017, s. 3). Kocianová (2012, s. 10) souhlasí s tím, že vytváření podmínek (prostředí), které umožňují managementu firmy dosahovat výkonu při plnění různých činností, je důležitým

úkolem personálního řízení. Dále také zdůrazňuje význam úkolu motivace a rozvoje pracovníků.

Koubek upozorňuje na to, že personální řízení je spojeno s důležitou manažerskou funkcí – „hledání nejvhodnějšího spojení člověka s pracovními úkoly a neustále vyladění tohoto spojení.“ (Koubek, 2011, s. 15).

Váchal, Vochozka a kol. (2013, s. 288) uvádí přehlednou klasifikaci funkcí a úkolů personálního řízení, která obsahuje následující skupiny:

- koncepční funkce – vytváření koncepce personální a sociální politiky ve firmě,
- plánovací funkce – definování směrů, priorit a úkolů systému personálního řízení,
- řídicí a koordinační funkce – koordinování plnění plánu, motivace a hodnocení pracovníků, posuzování účinnosti systému odměňování,
- poradenská funkce – poskytování poradenských služeb manažerům v otázkách vedení řízení lidí a při řešení problémových situací,
- informační funkce – vytváření systému, který informuje pracovníky o skutečnostech, vztahujících k jejich pracovnímu a osobnímu uplatnění ve firmě.

Další klasifikace rozděluje funkce personálního řízení do dvou skupin (Kocianová, 2012, s. 11):

- funkce, spojené s dílčími personálními činnostmi, které provádí personalisté a linioví manažeři – např. tvorba pracovních míst, výběr a rozmístění pracovníků. K této skupině patří i funkce motivace, rozvoje a hodnocení pracovníků,
- funkce, spojené s průřezovými personálními činnostmi, které plní personální manažeři ve spolupráci s vrcholovými manažery. Jedná se o proces výběru metod personálního řízení, tvorba standardů personálně-řídicích postupů, tvorba personálních manuálů, sledování a rozvoj vedoucích pracovníků. K této skupině patří také činnosti, spojené s analýzou pracovního chování zaměstnanců. Pracovní chování člověka je určeno jeho osobnostními

charakteristiky, očekáváními, spokojeností a sebeidentifikací s prací, systémem vedení lidí a jejich motivování.

Dle Mateiciuce (2008, s. 100-101) zahrnuje personální řízení následující činnosti:

- plánování lidských zdrojů, jejich vyhledávání, výběr a rozmísťování, příp. i činnosti, spojené s ukončováním pracovního vztahu,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- zajištění podmínek práce a služeb zaměstnancům,
- stanovení a koordinace metod a standardů odměňování,
- vyjednávání o mzdách a pracovních podmínkách.
- formální a neformální komunikace a konzultování na všech úrovních organizace,
- uplatnění incentív (pobídek, stimulů),
- implementace zdravotních a bezpečnostních předpisů.

Je patrné, že motivace a odměňování zaujímají významné místo ve všech klasifikacích činností a funkcí personálního řízení.

3.2 Motivace a stimulace zaměstnanců

Vytváření efektivního mechanismu motivace a stimulace zaměstnanců je jednou z hlavních funkcí každého manažera, protože působí na zaměstnance organizace za účelem zvýšení jejich aktivity, efektivity a produktivity (Borshch, Shchur, Chuvakov, 2018, s. 58). Je důležité správně definovat kategorie motivace a stimulace.

3.2.1 Motivace

Motivaci lze definovat jako to, co způsobuje, že se lidé chovají tak, jak se chovají (Denhardt a kol., 2018, s. 164). Bohužel tato jednoduchá definice necharakterizuje motivaci jako dynamický jev. Původ slova motivace (z latinského *movere* – hýbat se) napovídá, že motivace je určitým pohybem, vyvolaným vnitřní aktivací. Ve vědecké literatuře je motivace definována jako hybná síla, která „*aktivuje, směřuje a udržuje chování člověka.*“ (Depoo a

kol., 2021, s. 12). Motivy určují směr aktivity, míru úsilí k dosažení cíle a délku trvání příslušné aktivity (Šnýdrová, 2019, s. 119).

Protože je tak obtížné definovat motivaci, může pomoci určit, co motivace není. Denhardt a kol. (2018, s. 165) tvrdí, že motivace není: (a) přímo pozorovatelná, (b) stejná jako spokojenost, (c) vždy vědomá a (d) přímo kontrolovatelná.

Motivace je vnitřní stav, který způsobuje, že se lidé chovají určitým způsobem, aby dosáhli konkrétních cílů a záměrů. Je možné pozorovat vnější projevy motivace, ale ne motivaci samotnou (Denhardt a kol., 2018, s. 165).

Motivace není totéž co je spokojenost. Zjednodušeně řečeno, spokojenost je orientována na minulost, zatímco motivace je orientována na budoucnost (Denhardt a kol., 2018, s. 165). Zatímco pracovník může být velmi spokojen s odměnou za svou práci, existuje nespočet případů, kdy tito pracovníci nejsou zcela motivováni pokračovat v tom, co zamýšlejí dělat (Osemeke, Adegboyega, 2017, s. 163).

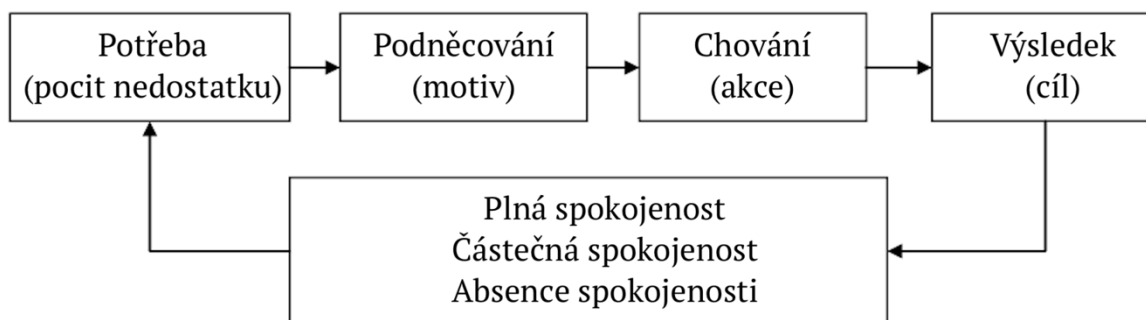
Motivace není vždy vědomá. Nevědomá motivace je zcela zásadní pro teorie lidského chování Sigmunda Freuda. Freud předpokládá, že většina lidského chování je výsledkem nevědomých potlačených vzpomínek, impulsů a tužeb, které ovlivňují a řídí mnoho lidských chování. Projevem této myšlenky je „freudovské uklouznutí“, kdy náhodné slovní uklouznutí ve skutečnosti prozrazuje skutečné vnitřní pocity a záměry (Osemeke, Adegboyega, 2017, s. 163).

Motivace není přímo ovlivnitelná. Motivace není něco, co lidé dělají druhým. Motivace se vyskytuje v myslích a srdcích lidí. Manažeři mohou motivační proces ovlivnit, ale nemohou jej řídit (Denhardt a kol., 2018, s. 165).

Motiv lze definovat jako vnitřní stav mysli, který aktivuje a řídí chování člověka, nutí ho jednat určitým způsobem a vyvíjet úsilí k dosažení cíle (Osemeke, Adegboyega, 2017, s. 162). Motivy mohou být vědomé, tak i nevědomé, a působit v různých kombinacích. Vznik motivu záleží na vnitřním stavu člověka (fyzickém i psychickém) i na vnějších okolnostech (Šnýdrová, 2019, s. 119).

Motivační proces je schematicky znázorněn na obrázku 1. Motivace umožňuje zaměstnancům v průběhu zaměstnání uspokojovat své základní potřeby plněním pracovních povinností.

Obrázek 1: Motivační proces



Zdroj: Borshch, Shchur, Chuvakov (2018, s. 59)

Z modelu, který je znázorněn na obrázku 1, lze vidět, že motivace k pracovní činnosti je vedena na základě potřeb, které je třeba chápat jako pocit nedostatku něčeho. Potřeby jsou zdrojem motivů.

Motivaci vytváří jak základní (vrozené) potřeby, tak i potřeby osvojené (sociální). Zdrojem motivace jsou také zájmy, zvyky, hodnoty a ideály člověka. Mezi další faktory, které ovlivňují motivaci, jsou kultura, demografické znaky, sociální status, rodina a referenční skupiny, postoje, emoce, vnímání, učení a paměť. (Depoo, 2021, s. 21).

Motivace uspokojuje zájmy motivujícího a měla by se projevit příznivou skutečností – harmonií zájmu pracovníků a potřeb firmy (Plamínek, 2015, s. 20). Pro motivaci je potřeba proto využít znalost zájmů zaměstnanců.

Hodnoty jsou „objektivní přírodní a společenské jevy hmotné či duchovní povahy, které slouží k uchování a rozvoji základních vztahů mezi člověkem a společností, člověkem a přírodou, k uchování a rozvoji samotného lidského života.“ (Výrost, Slaměník a Sollárová, 2019, s. 119). Hodnoty patří mezi nejstabilnější formace osobnosti a vždy ovlivňují chování jedince. Jsou důležité zejména při rozhodování člověka o výběru určité varianty chování a zde se občas mohou objevit motivační (hodnotové) konflikty (Baštecká a kol., 2013, s. 155).

S přihlédnutím k potřebám, zájmům, hodnotám a motivům svých podřízených mohou manažeři povzbuzovat je k činům, aby dosáhli žádoucích cílů. V tomto ohledu se může jednat o individuální a firemní cíle (Borshch, Shchur, Chuvakov, 2018, s. 58).

3.2.2 Stimulace

Pojem „stimulace“ pochází z latinského slova stimul. Stimul je pobídka, podněcující zájem něco dělat. Je důležité pochopit, že na rozdíl od motivu je stimul vždy vnější motivací. V závislosti na svých zájmech, cílech a motivech reagují zaměstnanci na stejné pobídky různě. Z toho vyplývá, že efekt vlivu pobídky bude vyšší, bude-li více odpovídat vnitřním motivům zaměstnance (Usov, Silantyev, 2020, s. 8).

V odborné literatuře je stimulace definována jako vnější povzbuzování k činům, které jsou zakořeněny v potřebách a zájmech lidí (např. materiální, morální, emocionální, individuální nebo skupinové zájmy) (Borshch, Shchur, Chuvakov, 2018, s. 58). Stimuly jsou považovány za vnější podněty, prostřednictvím nichž se provádí stimulace.

Existuje mnoho různých klasifikací stimulů. Univerzální klasifikace, která může být použita v každé organizaci, rozděluje stimuly podle způsobu, jakým ovlivňují zaměstnance. Dělí je do dvou skupin: stimuly k povzbuzení a stimuly donucení. Podstatou této klasifikace je, že některé stimuly mohou motivaci k práci potlačovat. Například donucení zahrnuje takové nástroje, jako je důtka, odebrání prémie, ponížení v práci, propuštění (Usov, Silantyev, 2020, s. 8).

Oproti vnitřní motivaci je stimulace poměrně jednoduchá. Různé stimuly, jako např. odměna a různé finanční benefity, kompenzují nepohodlí spojené s výkonem jakékoliv činnosti. V okamžiku, kdy je poskytování těchto hodnot (vnějších stimulů) ukončeno, motivace k práci a samotná práce zřejmě zastaví. Dočasný efekt je nevýhodou stimulace (Plamínek, 2015, s. 17).

3.2.3 Intrinsická a extrinsická motivace. Vnitřní a vnější motivace

K práci je člověk motivován vnitřními (motivačními) a vnějšími (stimulačními, pobídkovými) faktory. Šnýdrová (2019, s. 119) uvádí mnohdy zmíněné dva druhy motivace:

- motivace intrinsická – vnitřní, dlouhodobá, která vychází z vnitřních podnětů a je zaměřená na plnění interních cílů člověka,
- motivace extrinsická – motivace vnější, stimulace; kdy externí vnější podněty vyvolávají krátkodobé motivované chování.

Jednotlivci jsou vnitřně motivováni, když ve své práci hledají požitky, zájem, uspokojení zvědavosti, sebevyjádření nebo osobní výzvu. Zdroje vnitřní motivace jsou

jakékoli emoce a pocity spojené s prací, kterou jednotlivci vykonávají nebo se chystají vykonávat (Osemeke, Adegboyega, 2017, s. 162).

Warr, Cook a Wall (in Osemeke, Adegboyega, 2017, s. 162) definovali vnitřní motivaci jako míru, do jaké chtějí jednotlivci dobře pracovat ve svých příslušných organizacích za účelem vnitřního uspokojení. Termín vnitřní spokojenost se vztahuje k individuální vnitřní emocionální poptávce po uspokojení. Provádění nebo dokončování úkolů nebo prací, které naplní emocionální požadavky jednotlivců, mají potenciál jednotlivce vnitřně motivovat.

Urban (2017, s. 14-15) uvádí, že k vnitřním faktorům motivace patří:

- samostatnost, se kterou mohou zaměstnanců svou práci vykonávat,
- nové schopnosti a dovednosti, které při vykonání práce zaměstnanci získávají,
- viditelné výsledky práce,
- společenský význam či smysl práce.

Na druhé straně jsou jednotlivci zevně motivováni, když se zapojují do své práce, aby dosáhli nějakého cíle, který je mimo práci samotnou. Zdroje vnější motivace zahrnují cokoli pocházející z vnějšího zdroje, který má řídit zahájení nebo provedení práce (Osemeke, Adegboyega, 2017, s. 162).

Dle Urbana (2017, s. 16) zahrnují vnější faktory motivace především:

- finanční odměnu (mzda a plat, prémie, bonusy apod.) a naděje na zvýšení platu v budoucnu,
- povýšení v práci,
- pochvala a uznání, osobní nebo profesní prestiž, které jsou s prací spojena.

Nakonečný (2014, s. 89) označuje toto dělení motivace (na intrinsickou a extrinsickou motivaci) za nešťastné, protože motivace má celkově vnitřní povahu. Uvádí, že některé motivy lze vnímat jako intrinsické i extrinsické – například práce má pro někoho extrinsický charakter, protože je zdrojem obživy, ale pro jiného má práce intrinsický charakter, protože uspokojuje jeho potřeby seberozvoje.

3.2.4 Hmotná a nehmotná motivace

Z klasifikace vnitřních a vnějších faktorů motivace vyplývá, že důležitá část motivace jedince je založena na nehmotných faktorech. Tyto nehmotné faktory zahrnují jak faktory vnitřní, tak i faktory vnější. Mezi nehmotné faktory motivace patří (Urban, 2017, s. 16)?

- pochvala,
- uznání,
- získávání nových zkušeností a dovedností,
- samostatnost v práci.

Výše uvedené nehmotné faktory uspokojují potřeby, které nelze uspokojit pouze penězi.

Hmotné faktory motivace zahrnují především peníze. Jejich motivační účinek s rostoucím uspokojením potřeb však klesá a možnost dalšího růstu příjmů již není pro zaměstnance tak motivující (Urban, 2017, s. 17). Pokshivanova (2020, s. 130) dělí hmotné faktory motivace na tři druhy:

- finanční odměna (zvýšení mezd, připisování odměn a příplatků, prémie, sociální balíček),
- nepeněžní odměny (sociální aprobace, dárky, pokročilá školení a vzdělávání, volno, možnost flexibilního rozvrhu),
- de-bonus (trestání nepoctivých zaměstnanců organizace).

V souladu s obecně uznávaným modelem motivace v manažerské teorii a praxi musí být pracovní tok a motivační mechanismus sestaven individuálně pro každého zaměstnance s ohledem na skutečné motivy chování zaměstnanců. Proces motivace musí být podporován nástroji stimulace a odměňování pracovníků. Motivační procesy musí splňovat určité zásady, které vysvětlují různé teorie motivace.

3.3 Teorie motivace

Existuje mnoho teorií motivací, mezi nejcitovanější patří Maslowova hierarchie potřeb, Alderferova teorie, Herzbergerova teorie dvou faktorů, McGregorova teorie X a Y, McClellandova teorie očekávání.

3.3.1 Maslowova teorie potřeb

Hierarchie potřeb A. Maslow je často zobrazována ve tvaru pyramidy s nejvýznamnějšími a nejzákladnějšími potřebami na nižších úrovních a potřebami, spojenými se sociálním začleněním, uznáním a seberealizací na nejvyšších úrovních – viz obrázek 2.

Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Mikuláščík (2015, s. 129)

Nejzákladnější tři vrstvy pyramidy obsahují to, co Maslow nazval potřebami nedostatku – fyzické potřeb, bezpečnost, přátelství a láska. Pokud tyto nedostatkové potřeby nejsou uspokojeny, jedinec bude pociťovat úzkost a napětí. Maslowova teorie naznačuje, že musí být splněna nejzákladnější úroveň potřeb, než si jedinec silně přeje (nebo zaměří motivaci na) potřeby sekundární nebo vyšší úrovně (Osemeke, Adegboyega, 2017, s. 164).

Fyziologické potřeby zahrnují potřebu vzduchu, vody, jídla a další tělesné potřeby. Jsou to fyzické požadavky na přežití člověka. Peníze, které získávají zaměstnanci za svou práci, umožňují tyto potřeby uspokojit.

Potřeby bezpečí, jako je bezpečnost a ochrana před fyzickou a emocionální újmou. Při absenci fyzického bezpečí – v důsledku války, přírodní katastrofy, násilí v rodině, zneužívání v dětství atd. – mohou lidé (znovu) zažít posttraumatickou stresovou poruchu. Při absenci ekonomické bezpečnosti – kvůli ekonomické krizi a nedostatku pracovních příležitostí – se

tyto bezpečnostní potřeby projevují způsoby, jako je upřednostňování jistoty zaměstnání, spořicích účtů, pojištění, příspěvků na ubytování atd. (Osemeke, Adegboyega, 2017, s. 164).

Potřeby sociální příslušnosti, sounáležitosti a lásky je třetí úroveň lidských potřeb v Maslowově pyramidě. Lidé potřebují cítit sounáležitost a přijetí mezi svými sociálními skupinami – například kluby zájmů, spolupracovníky, náboženskými skupinami, profesními organizacemi, sportovními týmy apod. (Osemeke, Adegboyega, 2017, s. 164).

Potřeby uznání a úcty zahrnují potřebu být oceňován a uznáván jinými lidmi v různých sociálních skupinách – osobních, odborných a pracovních (Urban, 2017, s. 130).

Potřeby seberealizace a osobního rozvoje spočívají v nalezení uspokojení v aktivitách života, smysluplnosti života, touhy po poznání apod. (Urban, 2017, s. 130).

Později A. Maslow rozšířil tuto pyramidu o další úrovně – potřeby kognitivní a potřeby estetické, které umístil nad potřebami uznání a pod potřebami seberealizace. Byla vytvořena také nejvyšší úroveň potřeb na samém vrcholu pyramidy, která zahrnuje potřeby sebetranscendence nebo přesahu. To znamená, že jedinec touží po dosažení nadosobních cílů, pro které mohou přinést i krajní oběti (Helus, 2018, s. 131).

Maslowova pyramida potřeb může být přizpůsobena výzkumu motivace a odměňování pracovníků. Mezi základní potřebami budou peníze a prémie, mezi sociálními potřebami – benefity a vzdělávání, mezi potřebami vyšších úrovní – kariérní postup, vzdělání a rozvoj zaměstnanců (Svobodová, 2015, s. 43).

3.3.2 Alderferova teorie motivace

Teorie C. Alderferova se týká „*subjektivní stavů uspokojení a přání*.“ (Šnýdrová, 2019, s. 123). Teorie předpokládá rozdělení potřeb do tří kategorií, které tvoří (Šnýdrová, 2019, s. 123):

- potřeby existenční – základní hmotné potřeby, fyziologické a fyzické potřeby,
- potřeby vztahové – potřeba rodiny, vztahů s vrstevníky nebo nadřízenými, lásky a sounáležitosti, slávy a uznání,
- potřeby růstové – potřeby seberozvoje, osobního růstu a pokroku.

Tato teorie je velmi flexibilní, protože vysvětluje potřeby spíše jako určitou klasifikaci než jako hierarchii (Acquah a kol., 2021, s. 26).

3.3.3 Herzbergerova teorie motivace

„Teorie F. Herzberga se snaží podobně jako Maslow a Alderfer vysvětlit typologii potřeb, závislosti a vztahy mezi různou úrovní potřeb. Ale odlišuje se od nich v klasifikační struktuře, neboť rozlišuje různou úroveň potřeb podle odlišnosti kultivací.“ (Mikuláščík, 2015, s. 131). V teorii je rozlišována síla vnějších stimulů (disatisfaktorů nebo také faktorů hygienických) a vnitřních pohnutek (satisfaktorů nebo faktorů motivačních). Přehled klasifikace faktorů podle této teorie je uveden v tabulce 1.

Rozdíl v působení těchto dvou typů faktorů spočívá v tom, že satisfaktory mohou motivovat jedince k práci a výkonu, protože jsou schopny energeticky posilovat určité potřeby (snaha o neustále zlepšování v práci, získání většího uznání), zatímco disatisfaktory nemají pozitivní vliv na motivaci, ale mohou působit pouze jako negativní vnější stimul, pokud se objeví nedostatek a nespokojenost v určité oblasti (např. bude snížena mzda, zhorší se pracovní podmínky) (Mikuláščík, 2015, s. 131).

Herzbergova teorie má význam pro manažerskou praxi, protože upozorňuje na rozdílné efekty různých nástrojů a stimulů na motivaci podřízených. Některé z těchto nástrojů mohou mít pozitivní účinek, některé – negativní, a proto jejich změny musí být uplatňovány s opatrností.

Tabulka 1: Klasifikace faktorů dle Herzbergové teorie

Faktory hygienické	Faktory motivační
- výdělek	- výkon
- pracovní řád a směrnice	- uznání
- pracovní podmínky	- míra odpovědnosti
- vztahy k nadřízeným a spolupracovníkům	- samostatnost v práci
- osobní život	- kariérní postup
	- obohacování práce

Zdroj: vlastní zpracování dle Mikuláščík (2015, s. 131)

3.3.4 McGregorova teorie XY

„D. McGregor je autorem teorie XY, která bývá zařazována také do teorií řízení, nejen do teorií motivace. Spočívá v předpokladu manažera, že lidé jsou v podstatě líní, neschopní, nesamostatní – to je typ X, nebo jsou samostatní, zodpovědní, mají smysl pro odpovědnost a pro práci nadšení – to je typ Y.“ (Mikuláščík, 2015, s. 132).

Teorie X je staromódní pohled manažerů, kteří se soustředili pouze na individuální práci a jsou „centrováni na práci“. Předpokládali, že obyčejná lidská bytost nebo pracovníci mají nepatrné odhodlání, nechutí k práci a touhy obejít odpovědnost, a proto jim nelze věřit. A je třeba je pečlivě kontrolovat, nutit, usměrňovat a hrozit jim tresty, aby je přimělo pracovat efektivně. Teorie X byla kritizována z toho důvodu, že upírá zaměstnancům šance uspokojit to, co Maslow rozpoznal jako vyšší sociální potřeby sebeúcty a seberealizace (Mansaray, 2019, s. 186).

Naproti tomu teorie Y zdůrazňuje, že lidé se budou sami řídit v dosažení cílů, ke kterým jsou zavázáni. Teorie Y vnímá zaměstnance v uspokojivějším světle. Teorie Y vyžaduje styl řízení více zaměřený na zaměstnance, který je schopen plně využít kreativní a produktivní potenciál zaměstnanců (Mansaray, 2019, s. 186). Teorie Y byla vytvořena na základě předpokladu, že „duševní a fyzické úsilí v práci“ je obvyklé jako „hra a odpočinek“; že běžný člověk práci neodmítá, ale vidí ji jako základ odměny nebo trestu, který závisí na dobře řízených situacích. Oddanost cílům by proto měla být spojena s odměnami spojenými s jejich dosažením (Mansaray, 2019, s. 186).

Z výše uvedeného přehledu teorií X a Y je patrné, že teorie X zdůrazňuje význam stimulů a trestů v řízení a motivování zaměstnanců, zatímco teorie Y naznačuje potřebu hodnotit výkon zaměstnanců a poskytovat jim motivující odměny v závislosti na dosaženém úspěchu. Pro zaměstnance v teorii Y bude účinně poskytovat práci, která vyžaduje zodpovědnost, samostatnost, kreativitu, oddanost.

3.3.5 McClellandova teorie motivace

„D. McClelland se pokusil typologizovat lidi podle preferencí různých potřeb. Celou situaci zjednodušil vytvořením tří základních orientací v uspokojování potřeb: potřeb výkonu, potřeba afilience, potřeba moci.“ (Mikuláščík, 2015, s. 131).

První typ orientací v uspokojování potřeb – výkon nebo úspěch. Zahrnuje touhu samostatně ovládat předměty, nápady a jiné lidi a zvýšit si sebevědomí prostřednictvím uplatnění svého talentu.

Směr afilience zahrnuje potřeby lásky a sounáležitosti, to znamená, že lidé mají silnou potřebu přátelství a chtějí patřit do sociální skupiny, potřebují být oblíbení a získat úctu. Jsou to týmoví hráči a ve vedoucích pozicích mohou být méně efektivní (Hitt, Miller, Colella, 2006, s. 204).

Potřeba moci znamená, že jedinec má silnou potřebu vést a uspět ve svých myšlenkách. Je také potřeba ke zvýšení osobního postavení a prestiže. Tento člověk by rád ovládal a ovlivňoval ostatní (Acquah a kol., 2021, s. 27).

McClellandova teorie se liší od Maslowovy a Alderferovy teorií, které se zaměřují na uspokojování stávajících potřeb spíše než na vytváření nebo rozvoj potřeb. Určitý směr rozvoje potřeb závisí na kultuře jedince a na jeho životních zkušenostech (Acquah a kol., 2021, s. 26).

3.3.6 Vroomova teorie očekávání

V. Vroom se pokusil kvantifikovat hodnocení motivačních stimulů. Vycházel z předpokladu, že člověk vynakládá určité úsilí s cílem dosáhnout určitého výsledku a očekává, že tento výsledek a úsilí budou nějak oceněny. Čím větší význam má pak toto ocenění pro jedince, tím větší úsilí by měl dosažení cíle věnovat. Výsledné úsilí lze pak zapsat pomocí vzorce (Mikuláščík, 2015, s. 132):

$$\dot{U} = E \times \sum_{i=1}^k (V_1 \times I_1 + V_2 \times I_2 + \dots + V_k \times I_{k[A_1]}) \quad (1)$$

kde E – expektance (očekávané představy o výsledku, v rozmezí od 0,0 do 1,0),

I – instrumentalista (pravděpodobnost, s jakou jedinec očekává odměnu za výkon, v rozmezí od 0,0 do 1,0),

V – valence (hodnota odměny, kterou jedinec získává za výkon, v rozmezí od -10 do +10),

\dot{U} – úsilí (očekávané snažení jedince).

Vroom říká, že větší úsilí obvykle vede k lepším výsledkům, proto je důležité povzbuzovat zaměstnance k tomu, aby vynakládaly větší úsilí. Pokud dosáhnou stanovených cílů správně a efektivně, bude jim poskytnuta odměna, která má pro ně význam (Rehman, Sehar, Afzal, 2019, s. 432).

Vroomova teorie očekávání je významná pro praxi manažera v oblasti motivování a odměňování pracovníků proto, že zdůrazňuje subjektivní vnímání důležitosti různých motivů a hodnoty odměny za výkon.

Pro zvýšení vztahu mezi výkonem a výsledkem by organizace měly zavést metody, které úzce spojují pobídky s výkonem. Kromě toho musí organizace zajistit, aby pobídky poskytované zaměstnancům byly zasloužené a žádané. Aby se zlepšil vztah mezi úsilím a

výkonem, měli by být zaměstnanci vyškoleni, aby zlepšili svůj talent a byli přesvědčeni, že vynaložení většího úsilí povede k lepším výsledkům (Khan a kol., 2021, s. 263).

Vroomova teorie také naznačuje vysoký význam hodnocení zaměstnanců, jejich motivace, očekávání a výkonu.

3.3.7 Teorie sebedeterminace

Teorii sebedeterminace vyvinuli vědci E. Deci a R. Ryan v roce 1985 na základě syntézy jiných teorií. Je to široce aplikovaná teorie motivace a rozvoje osobnosti. Teorie začala úzkým zaměřením na vnitřní motivaci, ale postupem času se rozšířila tak, aby zahrnovala vnitřní i vnější motivace a přinesla nové pohledy na pohodu, životní cíle, kvalitu vztahů, vitalitu a vyčerpání a další témata (Deci, Ryan, 2019, s. 111).

Tato teorie je významná tím, že představuje posun od mechanistických teorií motivace, které vnímají lidi jako pasivní objekty, poháněné interakcí fyziologických a vnějších stimulů, k organismickému pojetí motivace. Dle tohoto nového pojetí je člověk vnímán jako aktivní subjekt, který se vůči svému prostředí určitým způsobem jedná. Působí na vnější a vnitřní prostředí tak, aby bylo efektivní a mohlo uspokojit jeho potřeby (Harbichová, 2014, s. 22).

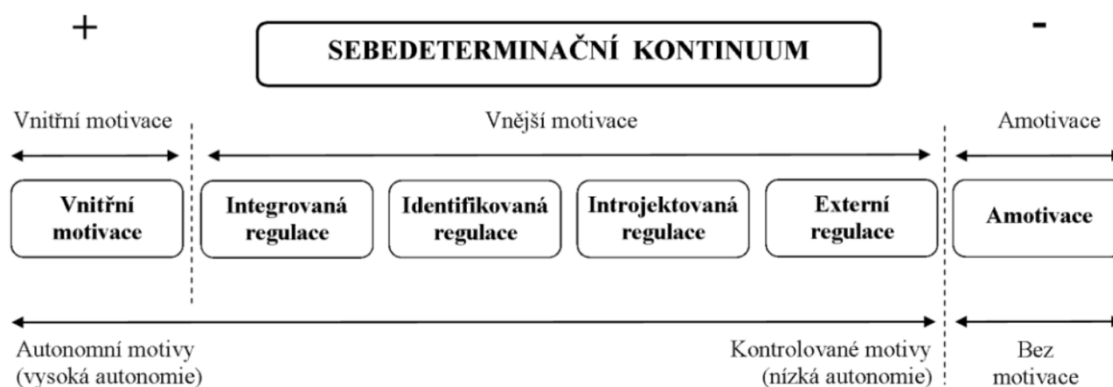
Klasické teorie motivace vychází z myšlenky, že člověk může být motivován pouze touhou po odměně nebo snahou vyhnout se trestu. Teorie sebedeterminace přichází z myšlenkou, že se lidé setkávají s řadou činností, k nimž nejsou motivováni ani jedním z těchto faktorů (ani odměnou, ani trestem).

Teorie sebedeterminace tvrdí, že lidé mají základní psychologické potřeby zažít kompetence, autonomii a vztah k ostatním. Uspokojení těchto základních potřeb usnadňuje autonomní motivaci a spokojenost, zatímco frustrace těchto potřeb přispívá ke špatnému bytí a je spojena s méně kvalitními a často vysoce kontrolovanými formami motivace (Deci a kol., 2019, s. 89).

Obrázek 3 uvádí tzv. sebedeterminační kontinuum, který obsahuje dva póly – vnitřní (intrinsickou) motivaci a externí (extrinsickou) motivaci, dále pak může obsahovat i amotivaci (absenci motivace). Vnitřní motivace podle teoretiků znamená, že člověk dělá nějakou činnost zcela sám od sebe, aniž by někdo ho k tomu nutil nebo vůbec říkal, že to z nějakých důvodů musí dělat. Tato motivace je založena čistě na vnitřním zájmu člověka danou činností dělat (Školní poradenství v praxi, 2020).

Další úroveň motivace je integrovaná regulace, což znamená „úplně včlenění vlivu mezi další osobní hodnoty a přesvědčení“ (Školní poradenství v praxi, 2020). Identifikovaná regulace znamená, že člověk je ovlivněn faktory, ve kterých vidí osobní hodnotu. Introjektovaná regulace znamená, že člověk je motivován k práci (nebo jiné činnosti) kvůli vlivu vnitřních pravidel a hodnot, jejichž nesledování vyplývá pocit viny. Externí regulace nebo extrinsický motivace znamená, že jedinec je poháněn pouze vnějšími kontrolovanými faktory a jeho motivace má velmi nízkou úroveň autonomie (musí být neustále podporována vnějšími stimuly). Amotivace je pak situací, kdy se jedinec vůbec nezajímá o danou činnost, a proto nevynakládá k ní žádná úsilí (i když bude vystaven vlivu externích stimulů).

Obrázek 3: Motivace podle teorie sebedeterminace



Zdroj: Harbichová (2014, s. 30)

3.4 Hodnocení zaměstnanců

„Hodnocení zaměstnanců znamená zkoumání a posuzování úrovně schopností, motivace, výsledků a chování zaměstnanců.“ (Šikýř, 2016, s. 33).

Hodnocení pracovníků plní následující funkce (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014, s. 142-143):

- poznávací funkce (hodnocení pracovníka podle kvality a množství jeho výkonu),
- srovnávací funkce (rozlišení pracovníků podle sociálních, morálních, materiálních hledisek v jednotlivých odděleních nebo celé organizaci),

- stimulační funkce (podpora zaměstnanců v lepším výkonu s vidinou efektivního hodnocení),
- regulační funkce (operativní změny pracovních pozic nebo ukončení pracovního poměru),
- kauzální funkce (zjištění důvodů změn v pracovním prostředí organizace),
- výběrová funkce (plánování potřeby pracovníků a kariérního postupu pracovníků).

Komplexním přístupem k hodnocení zaměstnanců je personální controlling, tedy systematické hodnocení úrovně personální práce v organizaci (Šikýř, 2016, s. 34). Tato činnost se zaměřuje na různé aspekty, kterých se týká řízení lidí – výběr, hodnocení, vzdělávání, odměňování, motivování, produktivitu zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců je dle Šikýře (2016, s. 34) jedním z dílčích nástrojů personálního controllingu, dalšími nástroji v této oblasti jsou například personální audit (hodnocení celkové úrovně lidských zdrojů a efektivnosti personálních činností), personální benchmarking (srovnání s jinými organizacemi).

Hodnocení zaměstnanců bývá formální nebo neformální.

Formální hodnocení se nejčastěji používá v oblasti odměňování zaměstnanců (Rehman, Sehar, Afzal, 2019, s. 433). Uplatňuje se podle standardizovaných postupů v přesně vymezených časových intervalech (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014, s. 142).

Neformální hodnocení je průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným v rámci vykonávání nějakého úkolu. Má příležitostní podobu, je založeno na dojmech a subjektivních úsudcích. Neformální hodnocení má význam zejména pro povzbuzování a stimulování zaměstnanců, oceňování pracovníků v případě úspěšného splnění úkolu (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014, s. 142).

Hodnotitelem může být bezprostřední nadřízený pracovníku, ale i spolupracovník, podřízený nebo třetí osoba (např. zákazník) (Kocianová, 2010, s. 146). Je zřejmé, že názory různých hodnotitelů poskytují širší pohled na zkoumaný problém a pomáhají vyhnout se rizika zkreslení výsledků kvůli vlivu osobních postojů vůči hodnocené osobě nebo existence určitých vztahů mezi hodnotitelem a hodnoceným.

Výběr kritérií hodnocení je důležitým prvkem v procesu hodnocení zaměstnanců. Dle Dashkove (2018, s. 69) by hodnotící kritéria měla být:

- validní, tj. odpovídat stanoveným cílům a záměrům řízení,
- informativní, tedy s určitou mírou pravděpodobnosti hodnotit skutečný stav systému řízení a předpovídat očekávaný výsledek v budoucnu,
- dostupný pro sběr počátečních dat a následnou analýzu,
- sledovaná v dynamice.

Pro hodnocení personálu se používají kvalitativní a kvantitativní charakteristiky. Požadovaný počet zaměstnanců odráží kvantitativní charakteristiky personálu. Moderní organizace se snaží optimalizovat složení a počet zaměstnanců, přičemž více dbají na kvalitativní charakteristiky, které odrážejí určité podstatné vlastnosti a schopnosti lidských zdrojů. Kvalitativní charakteristiky jsou určeny specifiky zaměstnanců jako jednotlivců, které se liší svými individuálními schopnostmi a možnostmi, motivací, dovednostmi a zkušenostmi (Akhmetshin a kol., 2018, s. 11).

Kocianová (2010, s. 150) uvádí další členění hodnotících kritérií:

- vlastnosti (značky osobnosti, schopnosti, loajality, iniciativa pracovníku),
- kritéria, která se týkají výsledkům výkonu (např. počet uzavřených smluv se zákazníky, počet vyrobených kusů produkce atd.),
- kritéria, týkající se pracovního chování zaměstnance (spolupráce s jinými pracovníky, samostatnost při plnění úkolu atd..).

Pro účely hodnocení se používají různé typy škál, které měří intenzitu postojů – od výrazně negativních postojů, přes neutrální postoje až k výrazně pozitivním postojům. Likertova škála při měření spokojenosti, motivace a pracovních postojů zaměstnanců je využívána nejčastěji (Jarošová a kol., 2017, s. 55). Za typické jsou považovány 5bodové stupnice (Chytrá, Kroufek, 2017, s. 4). Výhodou Likertové škály je jednoduché použití a zpracování výsledků. Příklad Likertové škály: 1 = zcela nesouhlasím, 2 = nesouhlasím, 3 = nevím, 4 = souhlasím, 5 = zcela souhlasím (Urban, 2017, s. 76).

3.4.1 Hodnocení zaměstnanců pro účely zvýšení efektivity motivačního systému

Motivace hraje klíčovou roli v systému personálního řízení a je jednou z hlavních funkcí manažera. Vytvoření systému motivace vyžaduje integritu v přístupu. Účel organizace musí být spojen s kritérii, podle kterých bude výkon hodnocen. Program musí být přístupný zaměstnancům, aby mu rozuměli. Každý zaměstnanec musí rozumět tomu, jaká kritéria musí splnit, aby získal hmotnou a nemateriální odměnu, a co ještě může udělat, aby získal vyšší odměnu. Jedním z faktorů úspěšné personální práce je proto efektivní systém hodnocení zaměstnanců.

Návrh motivačního systému pro zaměstnance je jednou z nejobtížnějších a časově nejnáročnějších záležitostí v činnosti každé organizace. Vyhodnocení efektivity motivačního systému zaměstnanců je ještě obtížnější úkol. Složitost hodnocení je způsobena tím, že „efektivita“ pro organizaci a pro zaměstnance je vnímána odlišně, protože jejich cíle jsou jinak zaměřeny. Organizace se snaží maximalizovat zisk snížením nákladů, mezi nimiž zaujímají významné místo osobní náklady. Pracovníci chtějí dostávat vyšší mzdy a různé hodnotné benefity. Je obtížné naplnit tyto protichůdné cíle a následně vyvinout objektivní metodiku hodnocení motivačního systému zaměstnanců, která organizaci umožní určit jeho efektivitu pro obě strany (zaměstnavatele i zaměstnance).

Efektivita je podle Oxfordského slovníku (Oxford University Press, 2022) dosažení jakýchkoli konkrétních výsledků, které jsou chtěny nebo zamýšleny; při co nejnižších nákladech nebo získání maximálního možného výstupu z daného množství zdrojů. V české literatuře lze najít následující definici pojmu efektivity / efektivnosti: *„je ji nutno chápat jako vztah hodnot prostředků a hodnot cílů, resp. jako vztah (poměr) hodnot výstupů a hodnot vstupů.“* (Vochozka, Mulač a kol., 2012, s. 15).

Efektivnosti motivačního systému vědci také interpretují z různých pozic. Dle Modorského a Modorské (2015, s. 161) znamená efektivita motivačního systému maximalizaci produktivity práce při optimalizaci nákladů motivačního systému pro zaměstnance. Hodnocení produktivity nebo výkonu práce je spojeno s hodnocením schopností a motivace lidí, jelikož *„schopnosti a motivace lidí (způsobilost a ochota vykonávat sjednanou práci) určují výkon lidí (výsledek práce a chování), který určuje výkon organizace (výsledek podnikání a hospodaření)“* (Šikýř, 2016, s. 26).

Dashkova (2018, s. 68) uvádí, že efektivita systému motivace je „kapacitnější“ pojem a nelze ji měřit pouze ukazateli produktivity práce. Dále zmiňuje existenci dvou přístupů

k hodnocení motivačních systémů. První přístup považuje účinnost motivačního systému za ekonomickou efektivitu. Druhý přístup se týká sociální efektivity a dle Dashkové (2018, s. 68) je vhodný pro využití v moderních organizacích, v nichž není hlavním cílem jen tvorba a maximalizace zisku, ale i realizace určitých pro společnost společensky významných cílů.

Vzhledem k možnosti uvažovat o motivačním systému jako o uceleném souboru vzájemných vazeb a vztahů mezi prvky systému, směřující k harmonizaci cílů a zájmů zaměstnanců a zaměstnavatele a zajištění neustálého rozvoje lidského potenciálu, jakož i vytváření podmínek pro jeho efektivní využití, je třeba vyvinout další přístupy k posouzení efektivity. Jedná se o to, že kritéria pro hodnocení efektivity motivačního systému by měly zahrnovat „efektivitu na straně zaměstnavatelů“ a „efektivitu na straně zaměstnanců“ (Dashkova, 2018, s. 68).

Mezi univerzální kritéria ekonomické a sociální povahy, která umožňují posoudit efektivnost motivačních systémů v podnicích v různých odvětvích, patří (Dashkova, 2018, s. 70-72):

- koeficient fluktuace personálu, který se vypočítává jako procentuální podíl ukončených pracovních poměrů k průměrnému počtu zaměstnanců v daném období,
- úroveň spokojenosti zákazníků s kvalitou poskytovaných služeb, která je zjišťována v rámci průzkumů prostřednictvím různých stupnic od „zcela nespokojen“ do „zcela spokojen“,
- spokojenost zaměstnanců s různými aspekty práce a motivace (mzdou a jinými hmotnými stimuly, sociálními benefity, morálně-psychologickým klimatem na pracovišti),
- úroveň informovanosti zaměstnanců o systému odměňování,
- míra účasti zaměstnanců ve vytváření a vylepšení systému motivace.

Kritéria fluktuace zaměstnanců, úrovně spokojenosti zákazníků a úrovně informovanosti zaměstnanců o systému odměňování umožňují posoudit efektivnost motivačního systému z pohledu zaměstnavatele. Ostatní kritéria (úroveň spokojenosti zaměstnanců a míra účasti na vývoji systému motivace) poskytují pohled zaměstnanců na efektivnost motivačního systému.

Zejména kritériím spokojenosti zaměstnanců je věnována značná pozornost v empirických studiích. Je to dáno tím, že motivace pracovníků, jejich spokojenost a výkon jsou vzájemně propojené a závislé proměnné (Jalagat, 2016, s. 42). Výsledky studie Shah a kol. (2012, s. 271) ukázaly signifikantně pozitivní vztah mezi využitím stimulace v práci, vnitřní motivací a pracovní spokojeností zaměstnanců. Jedná se zejména o vztah mezi pracovní spokojeností a odměnou, uznáním, spokojeností s dohledem a prací samotnou. Další studie (Ayub, Rafif, 2011) prokázala pozitivní vztah mezi pracovní motivací a pracovní spokojeností, ale byl také zjištěn významný genderový rozdíl u proměnné pracovní motivace. Výsledky studie jsou v souladu s předchozí literaturou, která naznačuje, že ženy jsou spíše silně motivovány vyhýbat se úspěchu, protože pravděpodobně očekávají negativní důsledky (osobní nepříjemné pocity nebo sociální odmítnutí) (Horner, 2005, s. 207). Muži jsou finančně mnohem motivovanější než ženy; muži obvykle klasou důraz na plat, zatímco ženy – na profesní růst (Ayub, Rafif, 2011, s. 341).

3.4.2 Metody a nástroje hodnocení zaměstnanců

Pro účely sběru dat, která budou následně použita pro hodnocení efektivity motivačního systému, lze uplatnit řadu různých metod. Jsou to zejména různá dotazníková šetření, rozhovory, analýza signálů míry motivace. Další nástroje jsou například: „*check-list je dotazník s otázkami vztahujícími se k chování pracovníka, odpovědi na otázky jsou zpravidla ano či ne; hodnoticí anketa je v podstatě kombinací hodnoticí stupnice a check-listu, namísto ano-ne hodnotitel u otázek volí na stupnici, např. 1 = vždy, 2 = často [...]*.“ (Kocianová, 2010, s. 152). Variantou check-listu a hodnoticí stupnice je metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales), která je zaměřená na hodnocení chování pracovníků, požadovaného k úspěšnému vykonávání úkolů, hodnocení přístupu k práci, dodržování pracovních postupů a účelnost výkonu (Kocianová, 2010, s. 152).

Organizace může při aplikaci vybraných metod sběru a analýzy dat využít pomoc externích specialistů – psychologů a poradců (Depoo a kol., 2021, s. 29). Je vždy důležité stanovit kritéria a metody hodnocení vzhledem k situaci a stávajícím potřebám. Někdy lze využít kombinaci metod a výsledky porovnat. Soubor hodnoticích kritérií lze podle stávající situace měnit.

Dále je důležité podotknout, že by kritéria a metody hodnocení efektivity motivačního systému měly být vyvinuty speciálně pro specifika odvětví a konkrétní organizace. V teorii a praxi již existují metody hodnocení účinnosti systému pobídek či motivace personálu

vyvinutého pro konkrétní odvětví. Například Sergienko a kol. (2018) vyvinuli metodický model hodnocení motivačních systémů v bankovním sektoru, Zotkina a kol. (2017) – pro sektor veřejných a soukromých podniků ve stavebnictví, Dashkova (2018) a Willis-Shattuck a kol. (2008) – pro segment zdravotnických zařízení.

Cagné a kol. (2010) vyvinuly metodu hodnocení motivace za použití škály MAWS (Motivation at Work Scale). Tento nástroj umožňuje zejména posoudit strukturu motivace a vychází z principů teorie sebedeterminace (jejich popis byl uveden v podkapitole 3.3.7). Cagné a kol. (2010, s. 628) používají myšlenku, že struktura motivace v práci konzistentně organizována do čtyř různých typů: intrinsická motivace, identifikovaná regulace, introjektovaná regulace a extrinsická regulace. MAWS obsahuje subškály, které jsou spojeny s těmito typy motivace. Zaměstnanec musí ohodnotit do jaké míry uvedené důvody charakterizují jeho motivaci k práci. Celkem je uvedeno 12 důvodů (viz Tabulka 2), které odpovídají různým typům motivace.

Tabulka 2: Metoda MAWS pro analýzu motivace pracovníku

Typ motivace	Motivy*
Intrinsická	1. Protože mě tato práce velmi baví 2. Protože mě práce baví 3. Za chvíle potěšení, které mi tato práce přináší
Identifikovaná regulace	4. Tuto práci jsem si vybral, protože mi umožňuje dosáhnout mých životních cílů 5. Protože tato práce naplňuje mé kariérní plány 6. Protože tato práce odpovídá mým osobním hodnotám
Introjektovaná regulace	7. Protože musím být ve své práci nejlepší, musím být „vítěz“ 8. Protože moje práce je můj život a nechci selhat 9. Protože na tom závisí moje pověst
Extrinsická	10. Protože tato práce mi poskytuje určitou životní úroveň 11. Protože mi umožňuje vydělat spoustu peněz 12. Dělán tuto práci pro výplatu

*Otázka je „Použijte níže uvedenou stupnici a uveďte prosím u každého z následujících tvrzení, do jaké míry v současné době odpovídají jednomu z důvodů, pro který děláte tuto konkrétní práci“ a je doprovázena stupnicí 1= vůbec ne; 2= velmi málo; 3 = trochu; 4 = středně; 5 = silně; 6 = velmi silně; 7= přesně.

Zdroj: vlastní zpracování dle Cagné a kol. (2010, s. 628)

Později Cagné a kol. (2012) modifikovali škálu a vyvinuli její lepší verzi – tzv. R-MAWS. Nová otázka v R-MAWS zní: „Proč se snažíte nebo byste vynakládali úsilí na svou současnou práci?“ Tímto způsobem lze plně zachytit motivy lidí (skutečné a zamyšlené) dělat práci, kterou dělají. R-MAWS obsahuje 6 typů motivace a 19 tvrzení, která charakterizují tyto typy (viz tabulka 3).

Tabulka 3: Revidovaná metoda R-MAWS pro analýzu motivace pracovníku

Typ motivace	Motivy*
Extrinsická – sociální	<ol style="list-style-type: none"> 1. Chcete-li získat souhlas ostatních (nadřízený, kolegové, rodina, klienti...). 2. Protože ostatní mě budou více respektovat (např. nadřízený, kolegové, rodina, klienti...). 3. Aby vás ostatní (např. nadřízený, kolegové, rodina, klienti...) nekritizovali.
Extrinsická hmotná	<ol style="list-style-type: none"> 4. Protože ostatní mě finančně odmění pouze v případě, že vynaložím dostatečné úsilí ve své práci (např. zaměstnavatel, vedoucí...). 5. Protože ostatní mi nabízejí větší jistotu práce, pokud ve své práci vynakládám dostatečné úsilí (např. zaměstnavatel, vedoucí...). 6. Protože riskuji, že přijdu o práci, pokud tomu nebudu věnovat dostatek úsilí.
Introjektovaná regulace	<ol style="list-style-type: none"> 7. Protože musím sám sobě dokázat, že to dokážu. 8. Protože díky tomu na sebe cítím hrdost. 9. Protože jinak se za sebe budu stydět. 10. Protože jinak ze sebe budu mít špatný pocit.
Identifikovaná regulace	<ol style="list-style-type: none"> 11. Protože osobně považuji za důležité věnovat této práci úsilí. 12. Protože vynaložené úsilí na tuto práci je v souladu s mými osobními hodnotami. 13. Protože vynaložit úsilí na tuto práci má pro mě osobní význam.
Intrinsická	<ol style="list-style-type: none"> 14. Protože mě práce baví. 15. Protože to, co dělám ve své práci, je vzrušující. 16. Protože práce, kterou dělám, je zajímavá.
Amotivace	<ol style="list-style-type: none"> 17. Nevynakládám úsilí, protože mám opravdu pocit, že v práci ztrácím čas (Nevynakládal bych úsilí, kdybych měl tento pocit) 18. Vynakládám málo úsilí, protože si nemyslím, že tato práce nestojí za vynaložené úsilí (Nevynakládal bych mnoho úsilí, kdybych si tak myslel) 19. Nevím, proč dělám tuto práci, je to zbytečná práce.

*Otázka je „Proč se snažíte nebo byste vynakládali úsilí na svou současnou práci?“ a je doprovázena stupnicí 1= vůbec ne ; 2= velmi málo; 3 = trochu; 4 = středně; 5 = silně; 6 = velmi silně; 7= přesně.

Zdroj: vlastní zpracování dle Cagné a kol. (2012, s. 48)

3.5 Shrnutí literární rešerše a návrh výzkumných otázek

Lidský kapitál je velmi důležitým prvkem v mechanismu fungování organizace. Efektivní personální řízení se proto stává jedním z důležitých faktorů zvyšování konkurenceschopnosti podniků. To je usnadněno zejména stimulací a motivací, které jsou nezbytné pro pochopení chování personálu v organizaci, protože vysvětlují, proč se lidé v dané situaci chovají odlišně. V odborné literatuře se objevuje názor, že motivace může existovat pouze na základě pobídek (stimulů), nebo někteří odborníci navrhují stimulovat pracovníky ke zlepšení výkonnosti podniků. Odhaluje se tak problém, že dnes mezi různými autory neexistuje jednoznačný výklad pojmů „motivace“ a „stimulace“.

Zdokonalování technologického procesu, boj o zákazníky, kvalita výrobků a rostoucí konkurence nutí podniky zdokonalovat stávající motivační systém. Tyto skutečnosti naznačují význam výzkumu motivačního systému ve vybrané organizaci.

Hodnocení pracovníků je jedním z nástrojů personálního controllingu. Na základě přehledu literatury lze tvrdit, že existují velmi různé přístupy k hodnocení pracovníků, které se zaměřují na jednotlivé aspekty personální práce a sledují různé cíle. V oblasti motivace a stimulace pracovníků jsou hodnoceny zejména aspekty výkonu pracovníků, jejich spokojeností s prací a s jednotlivými nástroji motivace.

Teorie motivace poukazují na důležitost individuálního hodnocení motivace pracovníků, protože každý jedinec má vlastní specifické zdroje motivace (potřeby, zájmy, hodnoty, zvyky atd.) a přisuzuje nástrojům stimulace a odměnám, které získávají v práci, odlišný význam.

Řáda studií (Jalagat, 2016; Shah a kol., 2012) odkazuje na vztah mezi motivací a spokojeností zaměstnanců. V praktické části práce bude proto zkoumána i oblast spokojenosti zaměstnanců.

V literatuře se často používá klasifikace motivace na intrinsickou a extrinsickou, vnější a vnitřní, hmotnou a nehmotnou. Lze se setkat s dalšími přístupy ke rozlišení typů motivace, kdy se k extrinsický a intrinsický motivaci přidávají typy introjektované regulace a identifikované regulace. Vzhledem k potřebě individuálního přístupu k posuzování motivace bude v praktické části práce důležité prozkoumat motivy jednotlivých pracovníků ve vybrané organizaci. Výzkumná otázka je formulována následovně:

Čím jsou motivováni k práci zaměstnanci vybrané organizace?

K analýze motivace lze použít různé metody, které byly stručně popsány na základě provedené literární rešerše. Zvolenou metodou pro analýzu motivace ve vybrané organizaci bude škála R-MAWS, která byla ověřena ve mnoha zahraničních studiích, ale zatím byla málo používána v českém prostředí. Metoda (Cagné a kol., 2010; Cagné a kol., 2012) vychází z principů teorie sebedeterminace, která je založená na syntéze dosavadních teorií motivace a uplatňuje moderní přístup k vnímání pracovníků (jako aktivních bytostí, které jsou nejen ovlivněny prostředím, ale jsou schopny vnitřní a vnější prostředí využívat k plnění svých potřeb, viz 3.3.7). Revidovaná metoda (Cagné a kol., 2012) poskytuje široký pohled na různé typy motivace a je vnímána jako vhodná pro aplikaci v praktické části práce.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika vybrané společnosti

Vybraná společnost XYZ s.r.o. provozuje zařízení typu Lounge & Bar ve dvou místech v centru Prahy – v ulici Klimentská a Italská. Hlavní nabídku tvoří nápoje (zejména alkoholické koktejly) a vodní dýmky. Zákazníci si mohou také objednat jídlo (předkrmy, saláty, sendviče, burgery, udon nudle, deserty). Zařízení jsou otevřena každý den od 15 hod. do 00 hod. Společnost poskytuje také službu pronájmu vodní dýmky a provozuje e-shop s vodními dýmky, tabáky a příslušenstvím.

Právní forma XYZ je společnost s ručením omezeným. Datum vzniku a zápisu do obchodního rejstříku je 30. května 2007. Sídlo má v ulici Italská 36/25, 120 00 Praha-Vinohrady. Předmět podnikání, uvedený v obchodním rejstříku, je:

- hostinská činnost (rozhodující předmět podnikání);
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin;
- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor.

Jednatel a společník je jedná osoba. Základní kapitál společností činí 210 tisíc Kč.

Hlavní zdroj výnosů společnosti tvoří výnosy z prodeje služeb, které v roce 2021 činily 6 892 tisíc Kč. Hlavním položkou nákladů jsou náklady na zboží, ve výši 3 493 tisíc Kč v roce 2021. Základní přehled vývoje výnosů a nákladů (hlavních položek) společnosti v období 2017-2021 je uveden na grafu 1. Výnosy z hlavní činnosti společnosti dlouhodobě převyšují hlavní položku nákladů. Informace o ostatních položkách výnosů a nákladů nejsou bohužel dostupné za období 2019-2021. Z účetních výkazů společnosti, zveřejněných na Justice.cz, lze čerpat jen velmi málo informací (všechny dostupné údaje jsou uvedeny v příloze 3).

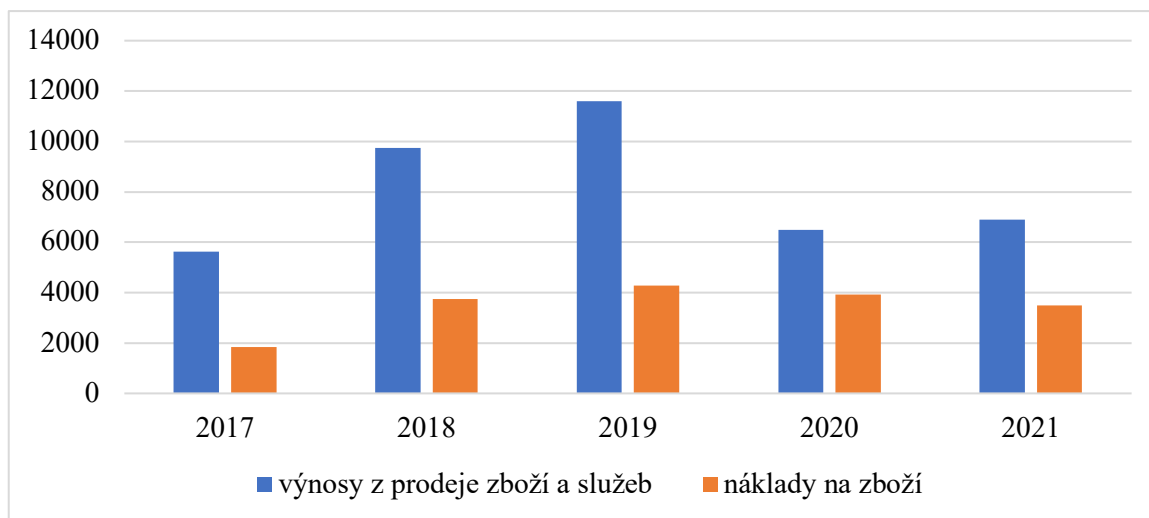
Z rozhovoru s manažerem vyplývá, že průměrné denní tržby činí 30 tisíc Kč na pobočce Italská a 40 tisíc Kč na Klimentská. O víkendech a svátcích jsou denní tržby vyšší a činí cca 45 tisíc Kč na Italské a 55 tisíc Kč na Klimentské.

Tržby v přepočtu na 1 místo činí:

- pobočka Klimentská (celkem 59 míst k sezení): 677 Kč / místo v pracovní dny, 932 Kč / místo (víkendy, svátky),
- pobočka Italská (celkem 51 míst k sezení): 588 Kč / místo v pracovní dny, 882 Kč / místo (víkendy, svátky).

Z informací z rozvahy společnosti lze udělat závěr, že celkové náklady převyšují výnosy, protože položka „vlastní kapitál“ je záporná. Je to pravděpodobné dáno tím, že vlastní kapitál zahrnuje výsledek hospodaření minulých let, který je záporný (ztráta). Graf 2 ilustruje strukturu aktiv společnosti a graf 3 – strukturu pasiv.

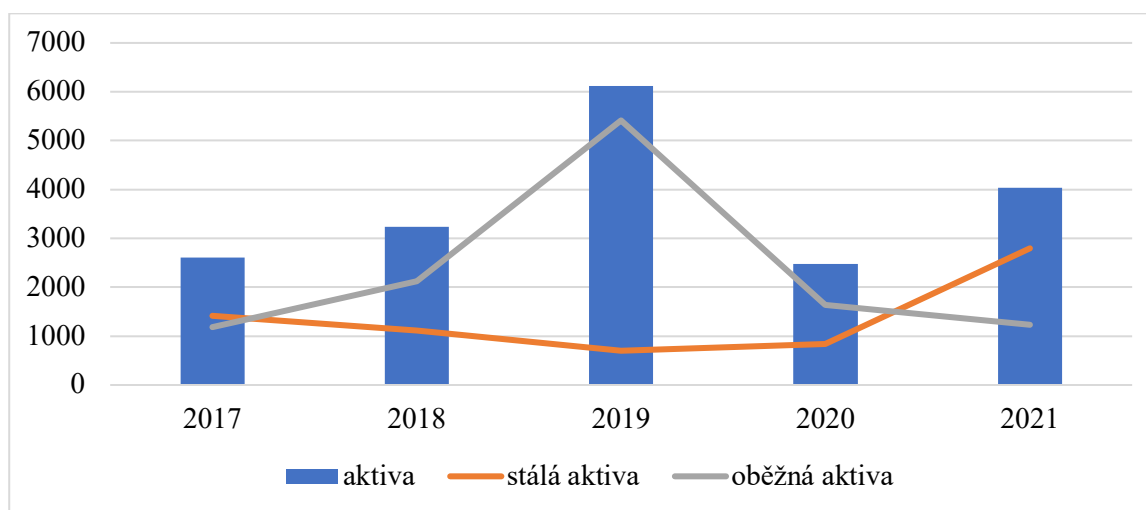
Graf 1: Výnosy z prodeje zboží a služeb, náklady na zboží (tis. Kč), XYZ, s.r.o., 2017-2021



Zdroj: vlastní zpracování podle účetních výkazů XYZ, s.r.o. (Justice.cz, 2023)

Celková aktiva činí 4 035 tis. Kč v roce 2021, z toho 69 % (2 797 tis. Kč) tvoří stálá aktiva. Od roku 2020 je vidět nárůst stálých aktiv a pokles aktiv oběžných. To znamená, že společnost má větší objem majetku, který nebude vyčerpán nebo přeměněn na hotovost do jednoho roku. Dlouhodobá aktiva jsou investice, jako jsou pozemky, budovy a zařízení, stejně jako nehmotná aktiva, jako jsou goodwill, ochranné známky a autorská práva, u kterých se očekává, že budou společnosti přinášet výhody po dobu delší než jeden rok. Na druhé straně oběžná aktiva jsou zdroje, u kterých se očekává, že budou spotřebovány nebo převedeny na peníze do jednoho roku. Příklady oběžných aktiv zahrnují hotovost, pohledávky a zásoby.

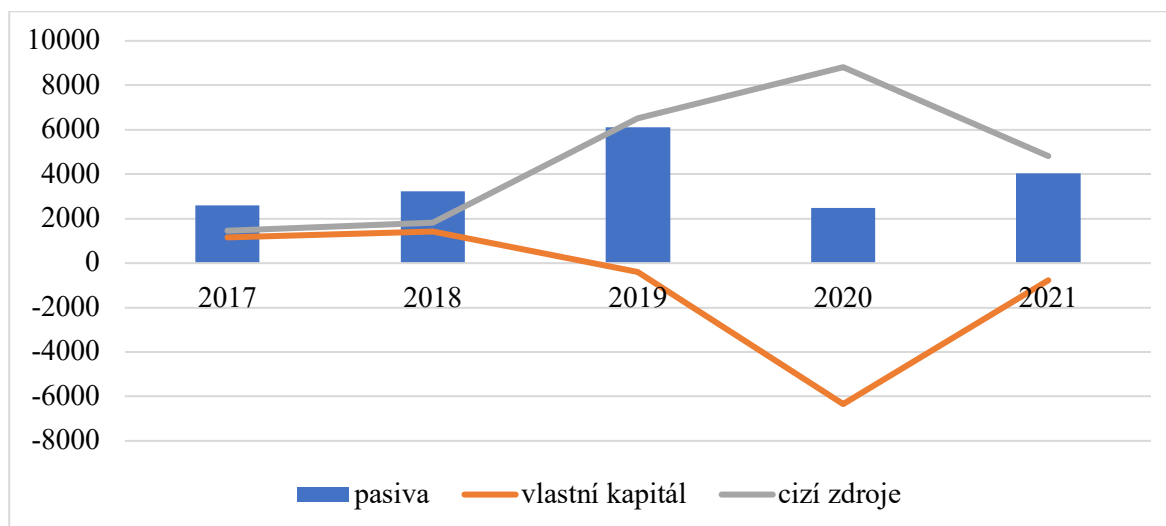
Graf 2: Struktura aktiv (tis. Kč), XYZ, s.r.o., 2017-2021



Zdroj: vlastní zpracování podle účetních výkazů XYZ, s.r.o. (Justice.cz, 2023)

Společnost je financována primárně z cizích zdrojů, což je riskantní situace. Hodnota vlastních zdrojů společnosti je ovlivněna převodem záporného výsledku hospodaření z minulých let. V roce 2021 činil vlastní kapitál -787 tis. Kč, cizí zdroje 4 822 tis. Kč.

Graf 3: Struktura pasiv (tis. Kč), XYZ, s.r.o., 2017-2021



Zdroj: vlastní zpracování podle účetních výkazů XYZ, s.r.o. (Justice.cz, 2023)

Společnost provozuje webové stránky, kde se uvádí různé informace, které může požádat zákazník. Je to například jídelní a nápojový lístek, kontaktní telefony, otevírací doba, odkazy na sociální sítě (Facebook, Instagram). Na webových stránkách jsou podrobně popsány podmínky poskytování služby pronájmu vodních dýmek. Jedná se o moderní web, který má elegantní design a je uživatelsky přívětivý.

4.2 Proces hodnocení zaměstnance

V souladu s povinnostmi vedoucích zaměstnanců, definovaných v § 302 zákona č. 262/2006 (zákoník práce) se ve firmě provádí hodnocení pracovní výkonnosti a pracovních výsledků zaměstnanců. Hodnocení vztahuje především k dlouhodobě zaměstnaným pracovníkům. Brigádníci pracují ve firmě zpravidla kratší dobu a často se mění.

Hodnocení zaměstnanců se provádí především pro následující účely:

- úprava odměňování (mzdy, bonusů),
- zvýšení kvalifikace,
- přemístění zaměstnanců na jiné pozice a povýšení,
- ukončení pracovního poměru.

Formou pravidelného hodnocení ve firmě je hodnotící pohovor s manažerem. V některých situacích probíhají rozhovory i s vlastníkem podniku. Zpravidla se pohovor začíná neformálně a vedoucí se snaží podpořit zaměstnance pozitivní zpětnou vazbou. Dále se obvykle rozebírají různé situace a vedoucí poskytuje zaměstnanci příležitost vyslovit své názory. Následně vedoucí může uvést, jak by tuto situaci posuzoval sám a navrhne změny chování.

V procesu hodnocení pro účely úpravy odměňování se stanoví jasné cíle a očekávání pro každého zaměstnance. To zahrnuje identifikaci klíčových ukazatelů výkonu a stanovení výkonových standardů, které by zaměstnanci měli splňovat. Hlavním měřítkem výkonu celého týmu během směny je zpravidla denní tržba. Vedoucí sleduje vývoj tržeb v průběhu týdne, měsíce, roku a podle toho upravuje požadovanou výši denní tržby.

4.3 Stávající organizace práce ve firmě a stimulace pracovníků

Ve společnosti pracuje 22 lidí, z toho 20 jsou pracovníci (dlouhodobě zaměstnání a brigádníci) a 2 manažery. Průměrný věk zaměstnanců je 24 let. Muži pracují v kuchyni a na přípravě vodních dýmek, jejich věk je od 19 do 27 let. Ženy pracují na pozicích číšnic a barmanek. Barmanky pracují delší dobu ve firmě, od 1 do 3 let.

4.3.1 Plánování a průběh pracovních směn

Směny jsou od 14:45 do 00:00 a od 18:45 do 00:00. Otevírací doba poboček je od 15:00 do 00:00. Na základní přípravu před otevřením poboček se dává 15 minut (14:45-15:00) a na předání směny také 15 minut (18:45-19:00).

Pobočka Klimentská

Vzhledem k tomu, že tato pobočka je větší a má dvě patra pro stravování hostů a kuchyň, vždy vyžaduje více pracovníků.

Barmanka se zabývá otevřením pobočky v 14:45, protože zpravidla pracují ve firmě delší dobu a dobře znají provoz společnosti. Barmanky vždy začínaly pro firmu pracovat jako servírky a po získání více zkušeností byly povýšeny na pozici barmanek. Mají větší odpovědnost a pomáhají manažerům v mnoha ohledech.

Také od 14:45 nastupuje jedna číšnice a jeden pracovník, který se bude ve směně věnovat vodním dýmčím (VD), pokud si někdo z hostů bude chtít vodní dýmku objednat. V 14:45 nastupuje také jeden kuchař, to je vždy jeden ze dvou zaměstnaných vedoucích pracovníků v kuchyni.

Od 18:45 nastupuje další číšnice, která pracuje ve spodním patře pobočky. Každá servírka je zodpovědná za svoji sálu. Také večer přichází další pracovník na vodní dýmky, který pomáhá hlavnímu pracovníkovi na spodním patře. A večer přichází další kuchař, která pomáhá s mytím nádobí a vařením.

Na směně je vždy přítomný jeden manažer. Směna končí úklidem a doplněním všeho, co bylo během směny použito. Všichni pracovníci pomáhají s úklidem. Pokud někdo skončil dříve, může začít uklízet, aby všichni šli domů společně.

Pobočka Italská

Toto je menší pobočka, která má pouze jedno patro. Z jídla jsou zde nabízeny jen tousty, tvarohové koláče, nachos a ořechy. Přípravou zákusek se zabývá vždy ten pracovník, který má v této době čas. Nejčastěji je to servírka.

Otevření probíhá stejně jako na pobočce Klimentská. Barmanka otevírá restauraci. Od 14:45 nastupuje servírka a pracovník na vodní dýmky. Od čtvrtka po sobotu na večerní směnu nastupují také další servírka a pomocník na vodní dýmky. V ostatní dny jsou na směně pouze tři pracovníci (servírka, barmanka a pracovník na vodní dýmky). Zavírání pobočky je

stejně. Barmanka vše zavírá, počítá pokladnu a zapisuje platy za tento den, rozděljuje spropitné. Při uzávěrci si každý musí zkontrolovat a vyplnit kontrolu, zda bylo splněno vše z toho, co je potřeba udělat na konci směny.

Schematicky je plán směny znázorněn pomocí tabulky 4.

Tabulka 4: Plán směny na pobočkách Klimentská a Italská

Klimentská							
14:45	15:00	16:00	...	18:45	19:00	...	00:00
nástup pracovníků, příprava	otevření pobočky	provoz		nástup dalších pracovníků (po-ne)			ukončení směny a úklidu, uzavření
1 barmanka							
1 číšnice				+1 číšnice			
1 pracovník na VD				+1 pomocný pracovník na VD			
1 hlavní kuchař				+1 pomocný kuchař			
1 manažer							
Italská							
14:45	15:00	16:00	...	18:45	19:00	...	00:00
nástup pracovníků, příprava	otevření pobočky	provoz		nástup dalších pracovníků (čt-so)			ukončení směny a úklidu, uzavření
1 barmanka							
1 číšnice				+1 číšnice			
1 pracovník na VD				+1 pomocný pracovník na VD			
1 manažer							

Zdroj: vlastní zpracování

Manažeři dělají převážnou část práce při sestavování směn pro zaměstnance, seznamu zaměstnanců, kteří za daný měsíc dostávají prémie. Brigádníci dostávají plat každý týden a směny se plánují vždy v pátek na každý další týden. Jsou vytvořeny společné online chaty, kde pracovníci píšou, jaké dny mohou pracovat. Manažer na základě toho sestavuje rozvrh tak, aby vyhovoval všem.

Pracovníci také poskytují informace o aktuálních potřebách pro nákupy zásob, produktů a surovin. Barmani, kteří pracují pro firmu během více let, vždy pomáhají manažerovi se sestavováním seznamů potřebných nákupů pro bar na každý týden. Hlavní kuchaři také pomáhají manažerům s objednáváním potravin na každý týden. Kuchaři i

barmani mohou každou sezónu vymýšlet vlastní nové koktejly a pokrmy, které lze přidat do nového sezónního jídelního a nápojového lístku.

4.3.2 Motivace pracovníků

Způsoby motivace a stimulace pracovníků a metody měření motivace pracovníků jsou popsány na základě vlastních zkušeností s prací ve firmě a podle výsledků rozhovorů s manažerem. Záznam rozhovoru je uveden v příloze 1 na konci práce.

Motivace pracovníků ve společnosti spočívá v tom, aby se cítili být zapojeni do týmu a plnění cílů organizace. Manažer poskytuje zaměstnancům možnost rozhodovat a přenáší na ně zodpovědnost za to, co je v práci každého důležité. Například na plánování zásob a nákupu surovin se podílí všichni zaměstnanci, a na kvalitě jejich přístupu k této činnosti záleží, jak hladce bude provoz podniku při jejich směnách a směnách jejich kolegů. Tento způsob organizace práce je jedním z dobrých nástrojů motivace zaměstnanců. Pomáhá jim zlepšit se v oblasti jejich zájmu a cítit svou důležitou roli v týmu.

Další oblast motivace ve firmě se týká budování týmu, týmového duchu, kvalitní komunikace a interpersonálních vztahů. Teambuildingové akce jsou součástí motivačního programu firmy. Manažer se snaží podporovat stav, kdy jsou všichni zaměstnanci informováni o dění ve firmě, její cílech a plánech do budoucna. Své komunikační dovednosti manažer využívá k povzbuzení dialogu mezi zaměstnanci, poskytování konstruktivní zpětné vazby a efektivnímu řešení konfliktních situací.

Pro udržení a zvýšení zájmu o práci se manažer snaží plánovat směny tak, aby lidé pracovali pro různé pobočky. To znamená, že žádný z pracovníků nepracuje pouze pro jednu pobočku, ale občas mění místo výkonu. Tímto způsobem se také mění složení týmu na každé pobočce a vylepšují se vztahy mezi pracovníky.

4.3.3 Stimulace pracovníků

Stimuly, používané ve firmě, lze rozdělit na finanční a nefinanční.

Personál firmy tvoří převážně mladí lidé a studenty. Při výběru nástrojů stimulace bylo proto zaměřeno na uspokojení jejich základních požadavků a potřeb, zejména ve finanční oblasti. Finanční stimuly jsou mzda a jiné formy odměny. Hmotné odměny, související s výkonem, jsou hlavním stimulačním nástrojem ve firmě. Jsou to zejména bonusy,

například při zvýšení denní tržby pracovníci získávají příplatek k platu. V případě, že denní tržby přesáhnou 40 tis Kč, dostávají příplatek 10 % k výplatě za tento den.

Pracovníkům jsou nabízeny nápoje zdarma (káva, čaj, voda, džusy atd.) pro dodržování pitného režimu. Zdarma je poskytováno jídlo dvakrát denně, včetně čerstvých ovocí a zákusků. V nepracovní dny mají zaměstnanci 50% slevu na celé menu restaurace.

Za doporučení pracovníků na volné pozice mají možnost zaměstnanci získat referral bonus. Hodnocení a odměna je poskytována pracovníkům také za skvělé recenze zákazníků na sociálních sítích.

Každý měsíc je vyhlášen nejlepší pracovník měsíce, který získává finanční bonus.

Hmotnou povahu mají další stimuly – dárky na Vánoce, které dostávají pracovníci od majitelů podniku.

Nehmotné stimuly jsou zejména teambuildingové akce. Zpravidla jsou pořádány vánoční večírky jako druh teambuildingové akce. V létě personál vyrazil na pár dní do Budapešti spolu s majiteli restaurace. Jsou organizovány sportovní a zábavní akce, jako například paintball, únikové hry, kluziště, volejbal. Pravidlem je pořádání 3 teambuildingových akcí během roku a jeden zahraniční výlet.

Ve firmě je pracovníkům umožněno flexibilní sestavení rozvrhu. Je to také podmíněno tím, že většina pracovníků studuje na vysokých školách a je třeba, aby rozvrh vyhovoval jejím potřebám v souvislosti se studiem. Flexibilní rozvrh je poskytnut jak dlouhodobě zaměstnaným pracovníkům, tak i brigádníkům.

Dále se ve firmě pravidelně organizuje různá školení, která mohou absolvovat všichni zaměstnanci. Školení se týkají profesí barmana a kuchaře. Každý zaměstnanec má možnost dozvědět více o různých oblastech práce ve firmě. Vzhledem k tomu, že jazykové dovednosti jsou nezbytné pro všechny pracovníky ve firmě, firma podporuje výuku cizích jazyků a může částečně uhradit kurz angličtiny.

Taky pomocí nehmotné stimulace, jako je pochvala, jsou pracovníci motivováni k lepšímu výkonu a pečlivé práci. Manažeři se při výběru a vedení pracovníků snaží vytvářet a udržovat dobrou atmosféru a kamarádství v kolektivu.

Přehled výše popsaných nástrojů stimulace je uveden v tabulce 5.

Tabulka 5: Přehled stávajících stimulačních nástrojů ve firmě

Nepřímé stimuly	Přímé stimuly
<ul style="list-style-type: none"> - Zapojení pracovníků do plnění cílů organizace - Sdílení odpovědnosti za plánování zásob a provozu podniku během svých a cizích směn - Budování týmu, kvalitních interpersonálních vztahů - Rotace pracovníků mezi pobočkami - Podpora stavu informovanosti pracovníků o dění ve firmě, plánech do budoucna - Konstruktivní zpětná vazba - Efektivní řešení konfliktů, podpora manažerů 	<ul style="list-style-type: none"> - Mzda, spropitné - 10% příplatek k denní výplatě, kdy denní tržby přesahují 40 tis. Kč - Referral bonus - Jídlo 2x za celou směnu zdarma - Nápoje, ovoce a zákusky během směny zdarma - 50% sleva na celé menu restaurace na pobočce Klimentská - Odměna a pochvala za recenze zákazníků na sociálních sítích - Bonus pro pracovníka měsíce - Dárky na Vánoce od majitelů - Teambuildingové akce (3x ročně + 1 zahraniční výlet) - Flexibilní rozvrh - Školení – barmanské a kuchařské kurzy pro všichni zaměstnanci - Částečná úhrada jazykových kurzů - Podpora přátelské atmosféry v týmu

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.4 Způsoby měření motivace pracovníků ve firmě

Manažer firmy uvádí, že vzhledem k malému počtu pracovníků není potřeba vyvíjet standard měření motivace, které by se provádělo systematicky. Motivace je měřena v rámci osobní komunikace manažerů s personálem (osobní a skupinové rozhovory). Příležitostně se pořádají schůzky, kde každý může uvést, co mu chybí v práci, jaké má potíže při práci nebo s kolegy. Hodnotí se spokojenost a pohoda zaměstnanců v práci, sleduje se kvalita interpersonální komunikace, zvládání stresu a konfliktních situací. Na základě toho přijímá management určitá opatření k naplnění potřeb odstranění faktorů demotivace. Cílem je často řešit neslušnou komunikaci ve stresových situacích, aby se všichni cítili příjemně.

Management sleduje tržby z prodeje, jako hlavní ukazatel výkonu pracovníků. Zvýšení tržeb je považováno za situaci, která odráží vysokou motivaci zaměstnanců k práci a vyšším prodejům.

V rámci rozhovorů se zaměstnanci jsou probírány modelové pracovní situace. Testují se schopnosti pracovníků řešit tyto situace, jejich kompetence (rychlost reagování na požadavky zákazníků a změny situace, schopnost práce ve stresu, zodpovědnost atd.). Dle potřeby poskytuje manažer rady, jak tyto situace lze řešit lépe. Hodnocení se provádí také pomocí testu na znalosti v oblasti, v nichž pracují. Testování se provádí také v návaznosti na absolvování školení v oblasti bezpečnosti práce – BOZP-System.cz.

V oblasti spokojenosti se provádí systematické měření pomocí anonymní online ankety. Pracovníci uvádějí, jak se jim líbí práce ve firmě, jaké nedostatky v organizaci a vedení dle jejich názorů vyskytují, jaká opatření by bylo vhodné zavést v práci atd. Je to nástroj získání zpětné vazby, který poskytuje více pravdivých a otevřených odpovědí, než například při osobních schůzkách s managementem.

V oblasti řízení lidských zdrojů se v současné době používá omezený počet dokumentů. Jsou to například „otvíračka a zavíračka“ pro kontrolu práce při otevření a zavření restaurace, plán úklidu pracovního místa.

4.4 Výsledky dotazníkového šetření mezi pracovníky

4.4.1 Výběrový vzorec

Výběrový vzorec tvoří všichni pracovníci firmy XYZ (dlouhodobě zaměstnání a brigádníci, 100 % návratnost). Dotazník byl vyplněn na portálu Survio. Celkem bylo získáno 20 odpovědí. Byli dotazováni: 4 barmanky, 7 servírek, 4 kuchaři, 5 pracovníků vodních dýmek. 80 % respondentů je věku od 21 do 28 let. Věková struktura je přibližně stejná ve skupině dotazovaných žen i mužů. 55 % respondentů pracuje ve firmě méně než 1 rok, 35 % - 1-2 roky, 10 % - 3-4 let. Struktura mužů a žen dle délky práce ve firmě je také téměř stejná. 60 % respondentů pracují na brigádu, 40 % - je dlouhodobě zaměstnána. Charakteristika respondentů je uvedena v tabulce 6.

Tabulka 6: Charakteristika respondentů

	Ženy		Muži		Celkem	
Věk	n	%	n	%	n	%
...-20 let	3	27 %	1	11 %	4	20 %
21-28 let	8	73 %	8	89 %	16	80 %
Celkem	11	100 %	9	100 %	20	100 %
Délka práce ve firmě	Ženy		Muži		Celkem	
méně než 1 rok	6	55 %	5	56 %	11	55 %
1-2 roky	4	36 %	3	33 %	7	35 %
3-4 let	1	9 %	1	11 %	2	10 %
Celkem	11	100 %	9	100 %	20	100 %
Typ pracovní smlouvy	Ženy		Muži		Celkem	
Brigáda	7	64 %	5	56 %	12	60 %
Dlouhodobý úvazek	4	36 %	4	44 %	8	40 %
Celkem	11	100 %	9	100 %	20	100 %
Plány ve vztahu k práci ve firmě do budoucna	ženy		Muži		Celkem	
Nemám v plánu měnit místo práce	4	36 %	4	44 %	8	40 %
Mám v plánu změnit zaměstnání, ale zatím práci nehledám	5	45 %	3	33 %	8	40 %
Mám v plánu změnit zaměstnání a aktivně práci hledám	2	18 %	2	22 %	4	20 %
Celkem	11	100 %	9	100 %	20	100 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2023

Při vyplnění dotazníku byli respondenti zeptáni na to, jaké plány ve vztahu k práci ve firmě mají do budoucna. 40 % uvedlo, že nemají v plánu měnit místo práce. 40 % uvedlo, že by chtělo změnit práci, ale zatím nové zaměstnání nehledá. Rizikovou skupinu z hlediska vysoké pravděpodobnosti opuštění firmy tvoří 20 % respondentů (2 ženy a 2 muži), kteří uvedli, že chtějí změnit práci a již nové zaměstnání hledají.

Z výsledků (viz tabulka 7) vyplývá, že práci chtějí změnit především brigádníci, pracující ve firmě méně než 1 rok. Pokud firma bude chtít udržet tyto pracovníky a nenajímat místo nich nové, je třeba zacílit motivační systém na tyto skupiny pracovníků.

Tabulka 7: Plány respondentů ve vztahu k práci do budoucna, rozdělení odpovědí dle délky práce a typu pracovní smlouvy

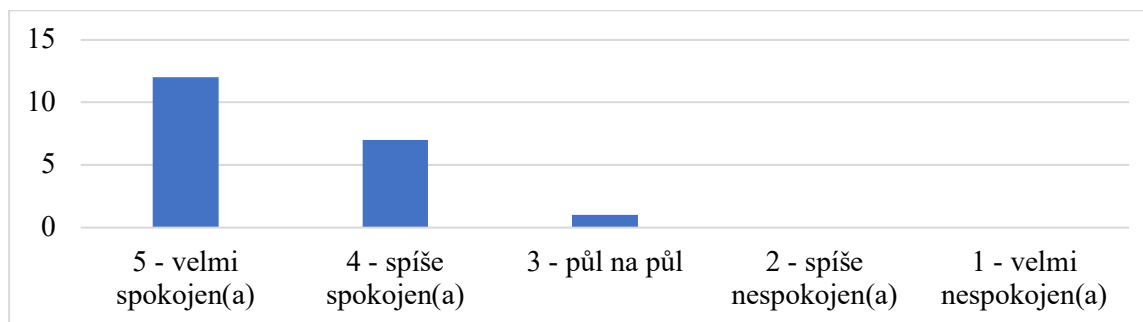
Plány ve vztahu k práci ve firmě do budoucna	Nemám v plánu měnit místo práce		Mám v plánu změnit zaměstnání, ale zatím práci nehledám		Mám v plánu změnit zaměstnání a aktivně práci hledám		Celkem	
	čet	procento	čet	procento	čet	procento	čet	procento
méně než 1 rok	4	50 %	4	50 %	3	75 %	11	55 %
1-2 roky	2	25 %	4	50 %	1	25 %	7	35 %
3-4 let	2	25 %	0	0 %	0	0 %	2	10 %
Celkem	8	100 %	8	100 %	4	100 %	20	100 %
Typ pracovní smlouvy	Nemám v plánu měnit místo práce		Mám v plánu změnit zaměstnání, ale zatím práci nehledám		Mám v plánu změnit zaměstnání a aktivně práci hledám		Celkem	
	čet	procento	čet	procento	čet	procento	čet	procento
Brigáda	4	50 %	5	63 %	3	75 %	12	60 %
Dlouhodobý úvazek	4	50 %	3	38 %	1	25 %	8	40 %
Celkem	8	100 %	8	100 %	4	100 %	20	100 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2023

4.4.2 Hodnocení spokojenosti respondentů s prací

Pomocí 5bodové Likertové škály hodnotili respondenti svoji spokojenost s prací. 12 respondentů (60 % výběrového vzorku) uvedli maximální hodnocení spokojenosti 5 bodů. 7 respondentů (35 %) uvedli, že jsou spíše spokojeni (4 bodů). 1 respondent (5 %) uvedl průměrnou spokojenost (3 body). Přehled absolutních četností odpovědí je uveden na grafu 4.

Graf 4: Hodnocení spokojenosti s prací (1-5 bodů)

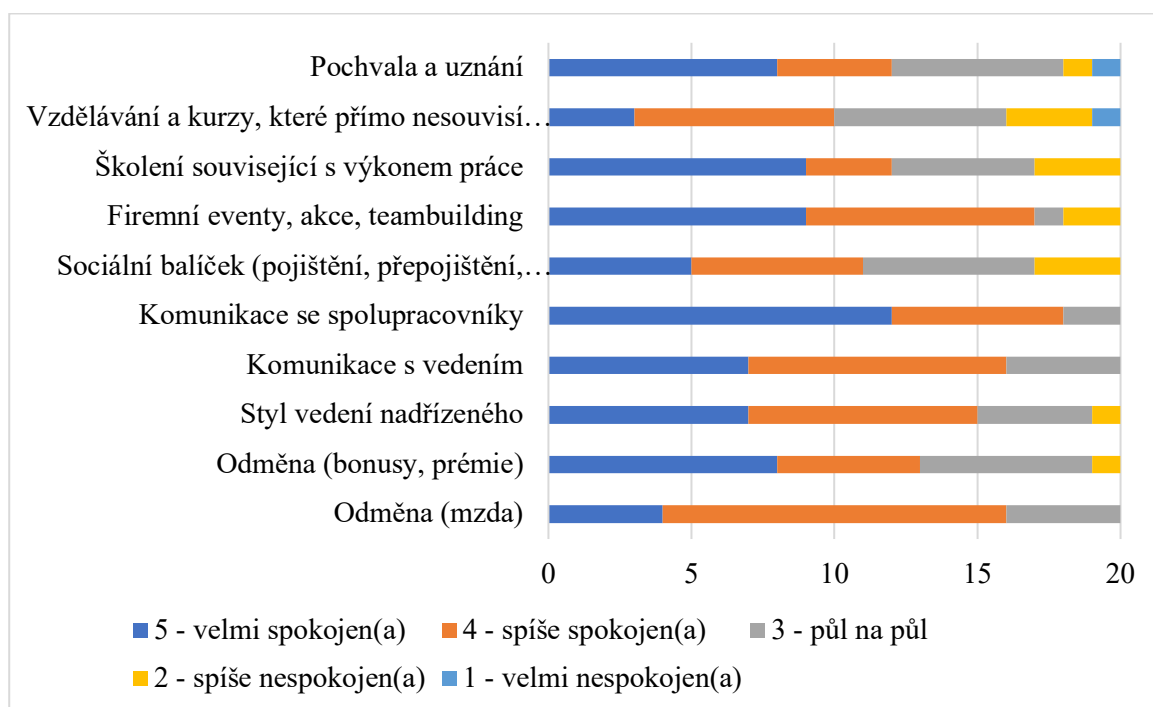


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2023

Po sečtení všech bodů, přidělených u hodnocení celkové spokojenosti s prací, vychází, že průměrná spokojenost pracovníků činí 91 %. Lze udělat závěr, že stávající spokojenost respondentů s prací je dost vysoká, bez ohledu na to, že 12 respondentů (60 %) uvedlo, že by chtělo v budoucnu práci změnit, a z toho 4 respondenty (20 %) již novou práci aktivně hledají.

Dále respondenti za použití 5bodové škály hodnotili svoji spokojenost s vybranými stimulačními nástroji, které mají k dispozici ve firmě. Výsledky jsou znázorněny pomocí grafu 5 a jsou uvedeny v tabulce 8. V tabulce 8 jsou také vypočítány hodnoty průměrné spokojenosti s uvedenými aspekty stimulace.

Graf 5: Hodnocení spokojenosti s vybranými stimulačními nástroji v práci (1-5 bodů)



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2023

Tabulka 8: Hodnocení spokojenosti s vybranými stimulačními nástroji v práci (1-5 bodů)

	5	4	3	2	1	Celkem bodů	Průměrná spokojenost
Odměna (mzda)	4	12	4	0	0	80	80 %
Odměna (bonusy, prémie)	8	5	6	1	0	80	80 %
Styl vedení nadřízeného	7	8	4	1	0	81	81 %
Komunikace s vedením	7	9	4	0	0	83	83 %
Komunikace se spolupracovníky	12	6	2	0	0	90	90 %
Sociální balíček (pojištění, přepojištění, příspěvek na jídlo, dopravu, bydlení)	5	6	6	3	0	73	73 %
Firemní eventy, akce, teambuilding	9	8	1	2	0	84	84 %
Školení související s výkonem práce	9	3	5	3	0	78	78 %
Vzdělávání a kurzy, které přímo nesouvisí s výkonem práce (např. příspěvek jazykové kurzy)	3	7	6	3	1	68	68 %
Pochvala a uznání	8	4	6	1	1	77	77 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2023

Z výsledků vyplývá, že respondenti jsou nejvíce spokojeni s komunikací se spolupracovníky (90% celková spokojenost). Pouze 2 respondenty zde uvedli průměrnou spokojenost (3 body), ostatní respondenti (18 osob) uvedli vysokou spokojenost (4 nebo 5 bodů). Tento výsledek poukazuje na to, že úsilí manažerů o budování přátelského týmu jsou efektivní. Tento názor podporuje i hodnocení spokojenosti s teambuildingovými akcemi, které je druhým nejvyšším v pořadí hodnocených stimulů a činí 84 %.

Spokojenost s komunikací s vedením je oproti komunikaci se spolupracovníky trochu nižší, ale stále je na dost vysoké úrovni – činí 83 %. Styl vedení nadřízených byl hodnocen 81 %. Je třeba upozornit na to, že s pochvalou a uznáním jsou pracovníky spokojeni značně méně (77 %). 2 respondenty zde vyjádřili nespokojenost (1 nebo 2 body). Je to oblast, kterou může vedení vylepšit.

S oblastí školení a vzdělání jsou respondenti spíše spokojeni nebo spokojeni průměrně (78 % školení související s výkonem práce, 68 % - vzdělávání a kurzy, které nesouvisí s výkonem práce). Objevilo se zde více hodnocení 2 body – odpověď „spíše nespokojen(a)“ byla uvedena 3 respondenty u obou aspektů vzdělávání. 1 respondent uvedl silnou nespokojenost s nabídkou vzdělání, které nesouvisí s výkonem práce (1 bod).

Nejnižší hodnocení spokojenosti je zjištěno u sociálního balíčku (73 %). Lze to objasnit tím, že ve firmě není běžnou praxí nabízet pracovníkům pojištění, přepojištění, příspěvek na jídlo, dopravu, bydlení apod.

Hodnocení spokojenosti s finančními odměnami (mzdy, bonusy, prémie) je v porovnání s ostatními aspekty stimulace průměrné, ale v absolutním vyjádření je vysoké. 80 % činí průměrná spokojenost se všemi uvedenými druhy finančních stimulů. Lze hodnotit, že důraz manažerů na finanční stimulaci mladých pracovníků přináší určité pozitivní výsledky.

4.4.3 Hodnocení typu motivace pracovníků

V další části dotazníku byla použita revidovaná metoda R-MAWS, popsané v teoretické části práce (kapitola 3.4.2) pro účely hodnocení typu motivace pracovníků. V dotazníku bylo uvedeno 19 výroků, charakterizujících 5 typů motivace: extrinsická – sociální (ExtS), extrinsická hmotná (ExtH), introjektovaná regulace (Intro), identifikovaná regulace (Ident), instrinsická (Instr) a amotivace (Amot). V tabulce 9 jsou uvedeny odpovědi respondentů (hodnocení souhlasu pomocí 5bodové škály) a výpočet průměrné odpovědi.

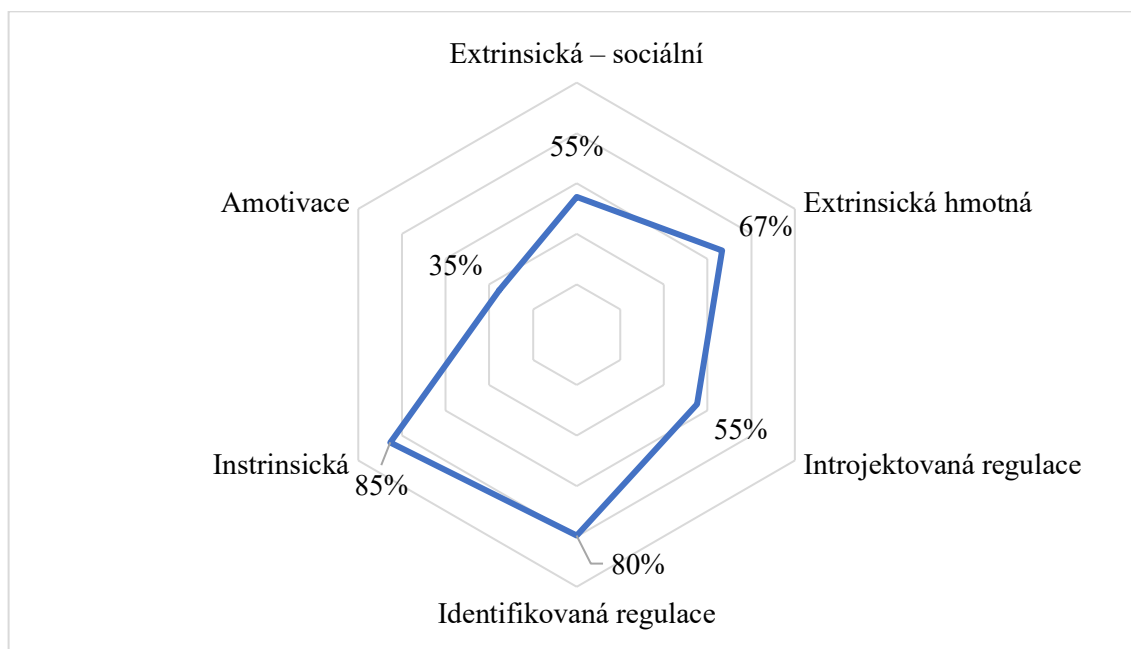
Tabulka 9: Hodnocení typu motivace respondentů pomocí revidované metody R-MAWS

		Souhlas (1-5 bodů)					Celk. bodů	Prům. souhlas
		5	4	3	2	1		
ExtS	1. Chcete-li získat souhlas ostatních (např. nadřízený, kolegové, rodina, klienti...).	5	6	4	2	3	68	68 %
ExtS	2. Protože ostatní mě budou více respektovat (např. nadřízený, kolegové, rodina, klienti...).	2	3	7	3	5	54	54 %
ExtS	3. Aby vás ostatní (např. nadřízený, kolegové, rodina, klienti...) nekritizovali.	1	2	4	4	9	42	42 %
ExtH	4. Protože ostatní mě finančně odmění pouze v případech, že vynaložím dostatečné úsilí ve své práci (např. zaměstnavatel, vedoucí...).	2	4	3	7	4	53	53 %
ExtH	5. Protože ostatní mi nabízejí větší jistotu práce, pokud ve své práci vynakládám dostatečné úsilí (např. zaměstnavatel, vedoucí...).	2	10	4	3	1	69	69 %
ExtH	6. Protože riskuji, že přijdu o práci, pokud tomu nebudu věnovat dostatek úsilí.	8	6	2	4	0	78	78 %
Intro	7. Protože musím sám sobě dokázat, že to dokážu.	1	10	3	5	1	65	65 %
Intro	8. Protože díky tomu na sebe cítím hrdost.	5	3	2	9	1	62	62 %
Intro	9. Protože jinak se za sebe budu stydět.	0	1	3	8	8	37	37 %
Intro	10. Protože jinak ze sebe budu mít špatný pocit.	3	5	2	6	4	57	57 %

Ident	11. Protože osobně považuji za důležité věnovat této práci úsilí.	11	7	0	2	0	87	87 %
Ident	12. Protože vynaložené úsilí na tuto práci je v souladu s mými osobními hodnotami.	3	12	2	3	0	75	75 %
Ident	13. Protože vynaložit úsilí na tuto práci má pro mě osobní význam.	9	4	2	5	0	77	77 %
Instr	14. Protože mě práce baví.	15	4	0	0	1	92	92 %
Instr	15. Protože to, co dělám ve své práci, je vzrušující.	3	11	5	0	1	75	75 %
Instr	16. Protože práce, kterou dělám, je zajímavá.	11	7	2	0	0	89	89 %
Amot	17. Nevynakládám úsilí, protože mám opravdu pocit, že v práci ztrácím čas (Nevynakládal bych úsilí, kdybych měl tento pocit)	0	2	0	13	5	39	39 %
Amot	18. Vynakládám málo úsilí, protože si nemyslím, že tato práce nestojí za vynaložené úsilí (Nevynakládal bych mnoho úsilí, kdybych si tak myslel)	0	2	5	6	7	42	42 %
Amot	19. Nevím, proč dělám tuto práci, je to zbytečná práce.	0	0	1	3	16	25	25 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2023

Graf 6: Typy motivace pracovníků



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2023

Po sečtení průměrných souhlasů s výroky, které charakterizují jednotlivé typy motivace, je nakreslen graf 6. Z výsledků lze udělat závěr, že respondenty lze nejlépe charakterizovat jako intrinsický typ motivace (85 %) a identifikovaná regulace (80 %). Nejhůř charakterizuje respondenty tzv. amotivace (35 %).

Pro většinu respondentů je nejdůležitější, aby práce je bavila (průměrný souhlas činí 92 %) a byla zajímavá (89 %). Do velké míry souhlasí také respondenti s tím, že by práce měla být vzrušující, aby je motivovala (75 %). Všechny tyto aspekty vyjadřují instrinsický typ motivace.

Vysoká míra souhlasu je také u jednoho z aspektu identifikované regulace – respondenti osobně považují za důležité věnovat práci úsilí (87 %).

4.4.4 Hodnocení významu motivačních a stimulačních nástrojů

V tabulce 10 jsou uvedeny četnosti odpovědí respondentů ve vztahu k hodnocení významu vybraných nástrojů pro motivaci k práci. Jsou seřazeny od nejvýznamnějšího k nejméně významnému nástroji. Význam základní odměny (ve formě mzdy) je hodnocen maximálním počtem bodů všemi respondenty (100 %). Bonusy a prémie jsou druhým nejvýznamnějším nástrojem (96 %; pouze 4 respondenty ohodnotili „spíše vysoký význam“). Přes 80 % mají význam faktory, spojené se stylem vedení manažera, pochvalou a uznáním a komunikací se spolupracovníky. Tyto nástroje se tykají sociálních potřeb pracovníků a potřeby vyššího řádu – potřeby uznání.

Komunikace s vedením je hodnocena jako méně významná než komunikace se spolupracovníky (79 % oproti 82 %). Firemní akce a školení jsou hodnoceny jako spíše významné nebo průměrně významné (77 % a 71 %).

Pouze průměrný význam mají tři typy nástrojů – sociální balíček (69 %), dárky (67 %) a vzdělávání a kurzy, které nesouvisí s výkonem v práci (56 %).

Tabulka 10: Hodnocení významu vybraných nástrojů pro motivaci respondentů

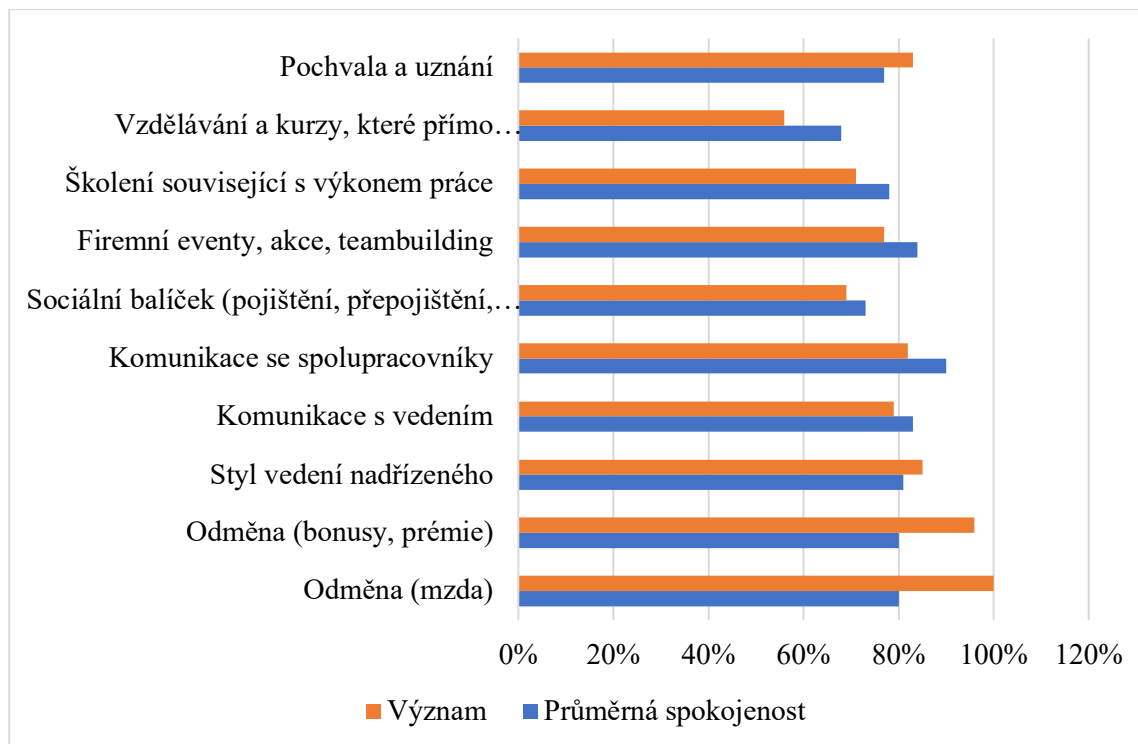
Co ovlivňuje Vaši motivaci?	Význam					Celk. bodů	Prům. význam
	5	4	3	2	1		
Odměna (mzda)	20	0	0	0	0	100	100 %
Odměna (bonusy, prémie)	16	4	0	0	0	96	96 %
Styl vedení nadřízeného	12	4	2	1	1	85	85 %
Pochvala a uznání	10	5	3	2	0	83	83 %
Komunikace se spolupracovníky	8	8	2	2	0	82	82 %
Komunikace s vedením	9	6	2	1	2	79	79 %
Firemní eventy, akce, teambuilding	7	7	3	2	1	77	77 %
Školení související s výkonem práce	7	4	4	3	2	71	71 %
Sociální balíček (pojištění, přepojištění, příspěvek na jídlo, dopravu, bydlení atd.)	2	7	9	2	0	69	69 %
Dárky	6	3	5	4	2	67	67 %
Vzdělávání a kurzy, které přímo nesouvisí s výkonem práce (např. příspěvek jazykové kurzy)	1	6	5	4	4	56	56 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2023

Pomocí grafu 7 je provedeno porovnání svou dimenzí – hodnocení významu uvedených faktorů pro motivaci pracovníků a hodnocení jejich spokojenosti s těmito nástroji ve firmě (viz kapitola 4.3.2). Oblasti, které je třeba vylepšit, mají vysoký význam a nižší spokojenost:

- odměna (mzdy, bonusy, prémie),
- pochvala a uznání.

Graf 7: Porovnání významu vybraných nástrojů pro motivaci a hodnocení spokojenosti s těmito nástroji ve firmě



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2023

Dále byla otázka, jak respondenti jsou ovlivněni konkrétními stimulačními nástroji ve firmě. Cílem bylo ohodnotit, jaký potenciál z hlediska vlivu na motivaci pracovníků mají stávající stimulační nástroje. Výsledky jsou uvedeny v tabulce 11 a jsou znázorněny pomocí grafu 8. Odměna je zde znovu dostala do pozici lídru – průměrné hodnocení síly vlivu je 98 % a 96 %. Velmi vysoký vliv mají však i další stimuly:

- flexibilní rozvrh (98 %),
- atmosféra na pracovišti (95 %),
- firemní akce a teambuilding (92 %),
- jídlo během směny zdarma (87 %).

Tabulka 11: Hodnocení vlivu vybraných stimulačních nástrojů na pracovníky

Jak Vás ovlivňují dále uvedené stimulační nástroje ve firmě?	Vliv					Celk. bodů	Prům. vliv
	5	4	3	2	1		
Odměna (mzda)	18	2	0	0	0	98	98 %
Odměna (bonusy za výkon, tržby)	16	4	0	0	0	96	96 %
Odměna (bonusy za zákaznické recenze)	8	5	4	2	1	77	77 %
Odměna (referral bonus za doporučení pracovníka)	5	1	4	5	5	56	56 %
Nápoje zdarma	8	3	7	2	0	77	77 %
Jídlo během směny zdarma	10	7	3	0	0	87	87 %
Sleva na menu restaurace v nepracovní dny	4	4	4	4	4	60	60 %
Komunikace s vedoucím, osobní schůzky	5	5	2	4	4	63	63 %
Pochvala vedoucího	11	6	1	2	0	86	86 %
Vyhlášení nejlepšího pracovníka měsíce	3	1	6	7	3	54	54 %
Atmosféra na pracovišti	15	5	0	0	0	95	95 %
Flexibilní rozvrh směn	18	2	0	0	0	98	98 %
Vánoční večírek	3	5	6	1	5	60	60 %
Dárky o Vánocích	2	5	5	4	4	57	57 %
Zahraniční výlety se spolupracovníky	10	4	2	2	2	78	78 %
Firemní akce a teambuilding	14	5	0	1	0	92	92 %
Školení v profesní oblasti	10	1	2	5	2	72	72 %
Jazykové kurzy, finanční příspěvek firmy	5	4	7	2	2	68	68 %
Anonymní anketa spokojenosti	5	5	4	3	3	66	66 %

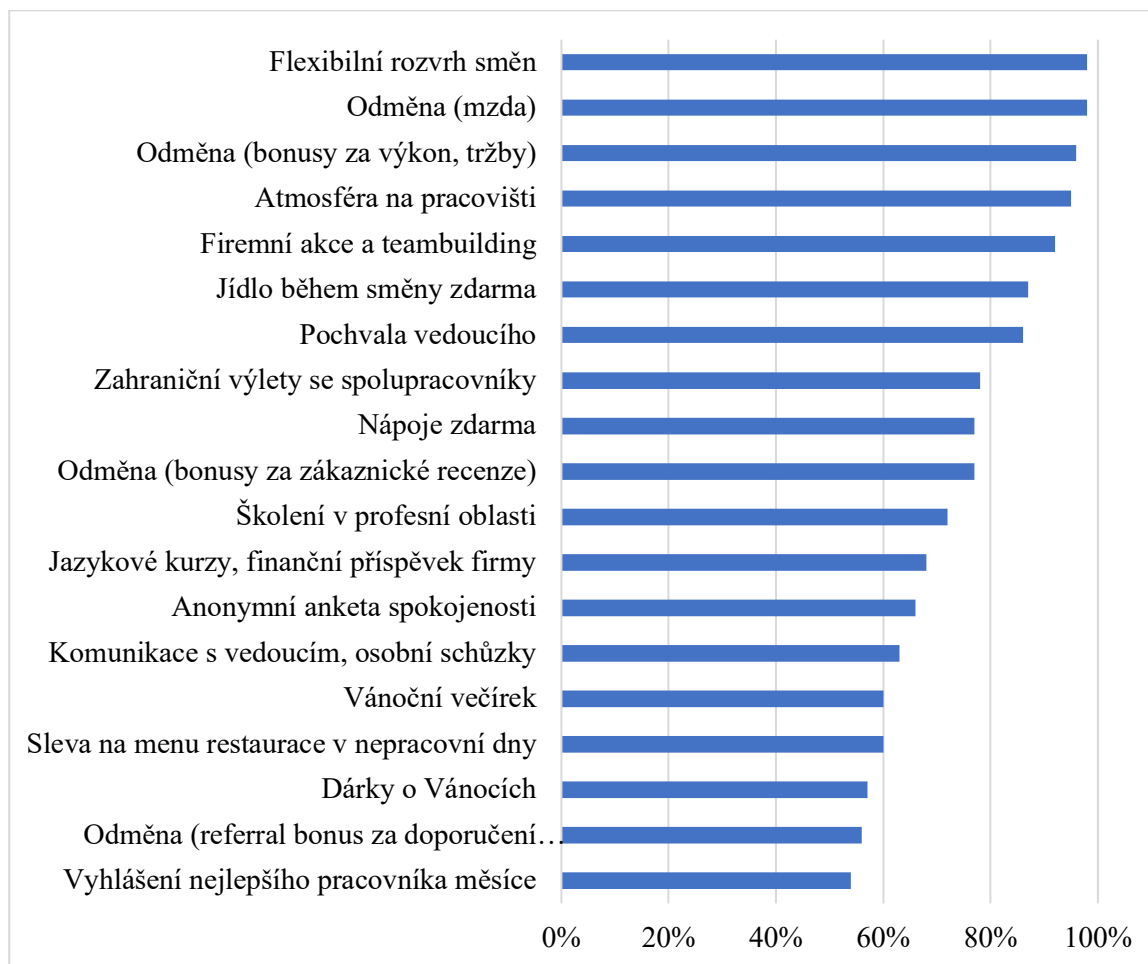
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2023

Nejslabší vliv mají následující stimuly:

- referral bonus (56 %),
- vyhlášení pracovníka měsíce (54 %),
- dárky o Vánocích (57 %).

Lze se domnívat, že nedostatečný vliv těchto faktorů je podmíněn jejich nízkou vnímanou hodnotou z pohledu pracovníků. Tyto nástroje je proto doporučeno upravit anebo odstranit z firemní praxe.

Graf 8: Hodnocení vlivu vybraných stimulačních nástrojů na pracovníky



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2023

5 Zhodnocení výsledků a návrhy

Celková situace ve firmě z hlediska spokojenosti personálu je uspokojivá. Pro účely této práce bylo provedeno dotazníkové šetření, kterého se zúčastnili všichni pracovníci firmy XYZ (celkem 20 osob). Jejich průměrná spokojenost s prací je 91 %.

Určité riziko pro firmu vyplývá ze zjištění, že 60 % zaměstnanců má v plánu změnit místo práce v budoucnu, a z toho 20 % již nové zaměstnání hledají. Vzhledem k tomu je pro firmu doporučeno: **zacílit využití motivačních a stimulačních nástrojů na pracovníky s vysokým rizikem opuštění firmy.**

Návrh opatření pro snížení fluktuace zaměstnanců – kariérní plán

Konkrétní kroky k realizaci tohoto doporučení:

- vypracovat plán kariérního postupu a rozvoje pro každou pozici,
- informovat o tomto plánu pracovníky,
- pravidelně plán aktualizovat (např. podle vývoje ekonomické situace, průměrných mezd a inflace měnit mzdovou sazbu a výši prémie).

Příklad plánu je navrhnut v tabulce 12.

Tabulka 12: Návrh plánu kariérního postupu a rozvoje

Délka práce	Pozice	Typ úvazku	Mzda	Bonusy a prémie	Další výhody
Nástup do firmy	servírka	brigáda	XX tis. Kč	Spropitné, +10% k denní odměně (kdy denní tržby > 45 tis. Kč)	Firemní školení, 15% sleva na externí jazykové kurzy
1-1,5 let práce na pozici servírky	barmanka	brigáda / plný úvazek	XX tis. Kč + 20 %	Spropitné, +12% k denní odměně (kdy denní tržby > 45 tis. Kč)	Vedení servírek, pořádání 1x měsíčně pracovní neformální schůzky. Externí školení barmanů zdarma, 50% sleva na externí jazykový kurz
1-1,5 let práce na pozici barmanky	manažerka I.	plný úvazek	XX tis. Kč + 50 %	+15% k denní odměně (kdy denní tržby > 45 tis. Kč)	Externí kurzy měkkých dovedností pro manažery zdarma. 1x měsíčně bonus na výběr (masáž, sportovní aktivita, slevový poukaz aj.)

2 roky na pozici manažerky	manažerka II.	plný úvazek	XX tis. Kč + 70 %	/+15% k denní odměně (kdy denní tržby > 45 tis. Kč). Podíl na zisku firmy (dle dohody s vedením).	Externí kurzy na výběr zdarma. 1x měsíčně bonus na výběr (masáž, sportovní aktivita, slevový poukaz atd.). Firemní leasing.
----------------------------	---------------	-------------	-------------------	---	---

Zdroj: vlastní zpracování

Doporučení pro oblast hodnocení pracovníků

V oblasti hodnocení zaměstnanců bylo zjištěno, že přístup k tomu procesu se dlouhodobě nemění, což je pozitivní stránka. Zajišťuje to určitou stabilitu v organizaci. Zaměstnanci vědí, co mohou v tomto procesu očekávat a jsou na hodnocení připraveni.

Určitým nedostatkem je, že hlavním měřítkem výkonu, které se používá ve firmě, jsou pouze tržby. Pro firmu je doporučeno využívat **více hodnoticích ukazatelů (KPI)**. Je zřejmé, že ukazatelů by nemělo být příliš mnoho. Jako doporučený počet KPI se uvádí 5-10 ukazatelů (Skovajsa, 2021).

Pro firmu jsou navrženy následující ukazatele:

- Průměrná útrata zákazníka = celkové denní tržby / počet zákazníků za den.
Vyšší průměrná útrata zákazníka je pro podnik důležitým cílem. Zaměstnanci mohou být školeni pro to, aby využívali upselling při komunikaci se zákazníky.
- Mzdové procento = (mzdové náklady / celkové tržby) * 100 %.
Tento ukazatel je důležitý pro vedení, protože ukazuje podíl tržeb, vynaložených na mzdy zaměstnancům. Důležité je sledovat vývoj tohoto ukazatele v čase a udržovat na požadované úrovni. Ukazatel lze využít v procesu úprav mezd a jiných finančních odměn, najímání nebo propouštění zaměstnanců. U každé firmy je hodnota ukazatele jiná. Například v maloobchodním segmentu malých a středních podniků se obvykle uvádí cílová hodnota 15-30 % (Nicasio, 2022).
- Procento chyb = počet chybných objednávek / celkový počet objednávek.
Jedná se o sledování kvality služeb zákazníkům. Jako chybná se objednávka považuje v případě, že zákazník dostal jiné jídlo nebo jiný nápoj, než objednal. Cílem firmy by bylo maximálně snížit tento ukazatel.

Na jednotlivé ukazatele výkonu je pro firmu doporučeno navázat variabilní složku mzdy. Proces měření bude probíhat následovně:

- na začátku měsíce vedoucí definuje ukazatele KPI,
- zaměstnanci budou informováni o KPI na tento měsíc a formách odměny za dosažení / překročení požadované úrovně KPI,
- na konci měsíce vedoucí provede výpočet skutečných KPI a stanoví, zda bylo dosaženo cíle, jaké týmy nebo zaměstnance byly nejlepší.

Odpověď na výzkumnou otázku

Čím jsou motivováni k práci zaměstnanci vybrané organizace?

Očekávaným výsledkem provedeného výzkumu je to, že zaměstnanci přisuzují nejvyšší význam finančním stimulům (odměna, bonusy, prémie).

Názor manažera (výsledky rozhovoru) na to, že finanční nástroje jsou pro mladé pracovníky nejdůležitější, je v souladu s názory zaměstnanců (výsledky dotazníkového šetření, 20 respondentů). Vzhledem k tomu se ve firmě používají přímé stimuly ve formě mzdy a jiných hmotných odměn (spropitné, bonusy – např. 10% příplatek k denní výplatě v případě vyšších tržeb, referral bonus, jídlo a nápoje zdarma, sleva na menu restaurace, bonus pracovníka měsíce).

Flexibilní rozvrh je další účinný nástroj stimulace pracovníků k práci. Vysoký význam je přisuzován budování interpersonálních vztahů a přátelské atmosféry na pracovišti. Zaměstnancům je poskytována příležitost samostatně rozhodovat u řady pracovních otázek a je jim sdílena odpovědnost za plánování zásob a nákupů. Jsou stimulováni k tomu, aby pečlivě přistupovali k plánování v této oblasti, protože na kvalitě tohoto procesu záleží práce další směny a celého týmu.

Pravidelné rozhovory s manažerem mají také stimulační účinek na pracovníky. Z výsledků dotazníkového šetření však vyplývá, že zaměstnanci jsou relativně méně spokojeni s pochvalou a uznáním, které získávají v práci. Vzhledem k tomu je doporučeno, aby vedení využívalo tyto stimuly častěji. Pochvala od spolupracovníků může být také účinným motivujícím faktorem, proto manažer by měl upozornit pracovníky na to, aby se navzájem podporovali a poskytovali pozitivní zpětnou vazbu.

6 Závěr

Bakalářská práce byla věnována zkoumání procesů hodnocení a stimulace zaměstnanců ve firmě XYZ, která provozuje dvě restaurace typů lounge bar v Praze. Pozornost byla věnována problematice významu stimulace a hodnocení pro podporu výkonu, motivace a spokojenosti zaměstnanců.

Hlavním cílem práce bylo na základě studia související odborné literatury a vlastního šetření posoudit proces hodnocení zaměstnanců a účinnost nástrojů jejich stimulace ve zkoumané firmě s výsledným návrhem opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení.

Pro účely naplnění hlavního cíle práce byl proveden výzkum ve vybrané firmě pomocí metod řízeného rozhovoru s manažerem a dotazování všech zaměstnanců podniku (celkem 20 lidí). V rozhovoru manažer poskytl informace o tom, jak své zaměstnance stimuluje a hodnotí. Dle jeho názoru jsou finanční odměny nejvýznamnějším stimulem pro mladé zaměstnance, které pracují pro firmu (všichni zaměstnanci jsou ve věku do 28 let). Souhlasí to s názorem dotazovaných pracovníků, protože přisuzují mzdě a finančně odměně nejvyšší význam z hlediska vlivu na jejich motivaci a výkon v práci.

Bylo zjištěno, že hlavní formou hodnocení ve firmě slouží pravidelné hodnotící pohovory s manažerem. Mají neformální povahu a podporují vztahy mezi vedením a podřízenými, umožňují vyhodnotit schopnosti pracovníků řešit různé pracovní situace a napravit jejich chování dle potřeby. V návaznosti na zjištěnou nižší spokojenost zaměstnanců s pochvalou a uznáním, které získávají v práci, je pro manažery doporučeno častěji využívat pozitivní zpětnou vazbu při komunikaci s týmem.

Přátelské vztahy na pracovišti jsou dalším důležitým faktorem motivace a výkonu dotazovaných zaměstnanců. Manažer věnuje dostatečnou pozornost budování přátelské atmosféry na pracovišti, využívá rotaci zaměstnanců mezi pobočkami firmy, organizuje teambuildingové akce. Tuto oblast lze považovat za velmi perspektivní z hlediska využití pro účely stimulace pracovního výkonu a také z hlediska možnosti snížit fluktuaci zaměstnanců, která je v dané firmě považovat za relativně významný problém. Sociální vztahy mohou pomoci udržet zaměstnance v týmu. Pro tento problém je také v práci uvedeno doporučení, spočívající ve vývoji kariérních plánů.

Pro oblast hodnocení zaměstnanců je vytvořeno doporučení, spočívající v rozšíření sady ukazatelů výkonů, používaných jako základ hodnocení ve firmě a faktor pohyblivé složky mzdy. Je doporučeno využívat například ukazatele průměrná útrata zákazníka, mzdové procento a procento chyb. Návrh doporučení k vylepšení stávajícího systému hodnocení a stimulace zaměstnance byl stanoven jako dílčí cíl práce a lze tvrdit, že byl splněn.

Dalším významným dílčím cílem byl výzkum účinnosti stimulačních nástrojů a úrovně motivace zaměstnanců zkoumaného podniku. Na základě analýzy výsledků dotazníkového šetření byl tento cíl naplněn. Takové stimulační nástroje jako odměna, teambuildingové eventy a aktivity, zaměřené na podporu kvalitní komunikace mezi pracovníky, lze považovat za účinné z hlediska schopnosti jejich vlivu na motivaci zaměstnanců.

Doporučení v této práci mají praktický význam pro vybranou firmu. Týkají se vývoje kariérního plánu, využití nových ukazatelů výkonu pro hodnocení zaměstnanců, využití stimulace ve formě pochvaly a uznání. Po realizaci těchto opatření je doporučeno opakovaně měřit výkon, motivaci a spokojenost zaměstnanců.

7 Seznam použitých zdrojů

ACQUAH, Alex a kol., 2021. Literature review of theories of motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review-Peer Reviewed Journal*. India: EPRA, 9(5), ss. 25-29. DOI: <https://doi.org/10.36713/epra2012>

AKHMETSHIN, Elvir M. a kol., 2018. Modern theoretical and methodological approaches to personnel management in manufacturing enterprises. *Espacios Revista*. Mexico: Revista Espacio, 29(31), ss. 11-29. ISSN 0798-1015.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

AYUB, Nadia a Shagufta RAFIF, 2011. The relationship between work motivation and job satisfaction. *Pakistan Business Review*. Pakistan: Institute of Business Management, 13(2), ss. 332-347. ISSN 1561-8706.

BAŠTECKÁ, Bohumila a kol., 2013. *Psychosociální krizová situace*. Praha: Grada Publishing. 317 s. ISBN 978-80-247-4195-6.

BORSHCH, Viktoriia, SHCHUR, Roman a Oleg CHUVAKOV, 2018. Motivation and stimulation mechanism of medical staff in developing countries: main challenges and ways of its improving in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 4(4), ss. 56-61. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-4-56-61>

BOXALL, Peter, PURCELL, John, P., 2016. Strategic HRM and sustained competitive advantage. *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan, ss. 82-103. ISBN 978-0-3337-7820-3.

CAGNÉ, Maryléne a kol., 2010. The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*. SAGE, 70(4), ss. 628-646. DOI: <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>.

CAGNÉ, Maryléne a kol., 2012. *Validation evidence in ten languages for the Revised Motivation at Work Scale* [Manuscript submitted for publication]. Dostupné z WWW: <https://www.researchgate.net/profile/Dora-Herrera-2/post/Can_anyone_help_me_to_get_employee_motivation_questionnaires/attachment/59d61e3c79197b807797ca3a/AS%3A276840213172226%401443015258078/download/r-maws-final+version.doc>

DASHKOVA, E., 2018. Methodology for assessing the efficiency of the incentive system for health workers. *Vestník VGU: Ekonomika i upravlenije*. Voronezh: Voronezh State University, 2, ss. 67-74. ISSN 1814-2966.

DECI, E. a kol., 2019. The nature and the conditions of human autonomy and flourishing: Self-determination theory and basic psychological needs. In *The Oxford handbook of human motivation*. Oxford: Oxford University Press, ss. 89–110. ISBN 978-0-1906-6645-3.

DECI, Edward a Richard RYAN, 2019. Chapter Four – Brick by Brick: The Origins, Development, and Future of Self-Determination Theory. *Advances in Motivation Science*. Elsevier, 6, ss. 111-156. DOI: <https://doi.org/10.1016/bs.adms.2019.01.001>.

DENHARDT, Robert a kol., 2018. *Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations*. 5. vydání. CQ Press. 568 s. ISBN 978-1-506-38265-4.

DEPOO, Lucie a kol., 2021. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠEM. 149 s. ISBN 978-80-88330-21-9.

HARBICHOVÁ, Ivana, 2014. *Motivace ve sportu – vztah k celkové sebeúctě a tělesnému sebevnímání* [Disertační práce]. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu. Vedoucí: SLEPIČKA, Pavel. 147 s. Dostupné z WWW: <<https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/63399>>

HELUS, Zdeněk, 2018. *Úvod do psychologie*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. 312 s. ISBN 978-80-247-2990-9.

HENDERSON, Iain, 2011. *Human Resource Management for MBA Students*. 2, ilustrované vydání, dotisk. Chartered Institute of Personnel and Development. 266 s. ISBN 978-1-8439-8265-4.

HITT, Michael, MILLER, Chet a Adrienne COLELLA, 2006. *Organizational Behavior: A Strategic Approach*. Wiley. 590 s. ISBN 978-0-47135-176-4.

HORNER, M., 2005. Toward an understanding of achievement-related conflicts in women. In EDNICK, M., TANGI, S., HOFFMAN, L. *Women and achievement. Social and motivational analyses*. John Wiley and Sons.

CHYTRÁ, Vlastimil, KROUFEK, Roman, 2017. Možnosti využití Likertovy škály – základní principy aplikace v pedagogickém výzkumu a demonstrace na příkladu zjišťování vztahu člověka k přírodě. *Scientia in educatione*, 8(1), ss. 2-17. ISSN 1804-7106.

JALAGAT, Revenio, 2016. Job Performance, Job Satisfaction, and Motivation: A Critical Review of their Relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*. Kiban Research Publications, 5(6), ss. 36-43. ISSN 2278-3369.

JAROŠOVÁ, Eva a kol., 2017. *Nové trendy v leadershipu*. Praha: Management Press. 256 s. ISBN 978-80-726-1490-5.

JUSTICE.CZ, 2023. Sbírka listin MATEA Restaurants, s.r.o. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [online]. [cit. 2023-02-20]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=339054>>

KHAN, Ali a kol., 2021. Employee Job Satisfaction in Higher Educational Institutes: A Review of Theories. *Journal of South Asian Studies*. Pakistan: EScience Press, 9(3), ss. 257-266. DOI: <https://doi.org/10.33687/jsas.009.03.3940>.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 152 s. ISBN 978-80-247-7640-8.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KRYSHANTANOVYCH, Myroslav, FILINA, Svitlana a Oksana PRODIUS, 2019. Assessment of the Effectiveness of Strategic Personnel Management of the Company. *Academy of Strategic Management Journal*. USA: Allied Business Academies, 18(1), ss. 1-6. ISSN 1939-6104.

MANSARAY, Hassan, 2019. The Role of Human Resource Management in Employee Motivation and Performance-An Overview. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*. Budapešť: Bircu Publishing, 2(3), ss. 183-194. DOI: <https://doi.org/10.33258/birci.v2i3.405>.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, KONEČNÝ, Miloš a Jan VAVŘINA, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 978-80-247-9410-5.

MATEICIUC, Aleš, 2008. *Personální management (pro krizové manažery)* [učební text]. Dostupné z WWW: <<https://www.slu.cz/math/cz/knihovna/ucebni-texty/Personalni-management/Personalni-management.pdf>>.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. 344 s. ISBN 978-80-247-9835-6.

MODORSKI, A., MODORSKA, G., 2015. Effectiveness of the incentive system: methods of assessment. *Vestník Permského universiteta: Ekonomika*. Perm: Perm University Herald, 4(27), ss. 160-169. ISSN 1994-9960.

MUŽÍK, Jaroslav, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.

NAKONEČNÝ, Milan, 2014. *Motivace chování*. 3. přepracované vydání. Praha: Triton. 600 s. ISBN 978-80-7387-830-6.

NICASIO, Francesca, 2022. 10 hlavních ukazatelů výkonu, které by maloobchodníci z řad malých a středních podniků měli sledovat – a jak je měřit. *Euro.bindy*. [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z WWW: <<https://blog.bindy.com/cs/nejlepsich-10-kpis-to-smb-maloobchodu-by-meli-sledovat-a-jak-merit-je/>>.

OGLOBIN, Vladimir, 2014. Standards of Human Resources Management: National and international Experience of Creation and Use. *Baikal Research Journal*. Irkutsk: Baikal State University, 3, ss. 10-18. ISSN 2411-6262.

OSEMEKE, Mnday a Samuel ADEGBOYEGA, 2017. Critical review and comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's Theory of Needs. *Funai Journal of Accounting, Business and Finance*. Nigeria: Federal university Ndufu-Alike Ikw, 1(1), ss. 161-173. ISSN 2635-392X.

OXFORD UNIVERSITY PRESS, 2022. Efficiency. *Oxford Learner's Dictionaries*. [online]. [cit. 2022-07-04]. Dostupné z WWW: <<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/efficiency?q=efficiency>>.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

POKSHIVANOVA, O., 2020. Staff motivation: main types and methods. *Journal of Economy and Business*. Novosibirsk: Kapital, 8(66), ss. 129-131. DOI: <https://doi.org/10.24411/2411-0450-2020-10662>.

REHMAN, Sania, SEHAR, Sana a Muhammad AFZAL, 2019. Performance Appraisal; Applicaton of Victor Vroom Expectancy Theory. *Saudi Journal of Nursing and Helath Care*. Dubai: Scholars Middle East Publishers, 2(12), ss. 431-434. DOI: <https://doi.org/10.36348/sjnhc.2019.v02i12.008>.

SERGIENKO, O. a kol., 2018. Model aspects of evaluating efficiency of the personnel management and motivation. *Finansovo-kreditna dijtal'nist': problemy teoriji ta praktiky*. Kharkiv: UBS NBU, 4(27), ss. 307-317. Dostupné z WWW: <<http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39532>>.

SHAH, Muhammad a kol., 2012. Job Satisfaction and Motivation of Teachers of Public Educational Institutions. *International Journal of Business and Social Science*. USA: Centre for Promoting Ideas, 3(8), ss. 271-281. ISN 2219-1933.

SKOVAJSA, Jan, 2021, 7. ledna. KPI ukazatele: co to je a jak je vytvořit? *MyTimi*. [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.mytimi.cz/kpi-ukazatele-co-to-je-a-jak-je-vytvorit/>>.

SVOBODOVÁ, Dagmar, 2015. *Profesní poradenství: vybrané kapitoly*. Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN 978-80-247-9699-4.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠKOLNÍ PORADENSTVÍ V PRAXI, 2020. Sebedetrminační teorie ve školní praxi. *Školní poradenství v praxi*. [online]. [cit. 2022-07-04]. Dostupné z WWW: <<https://www.rizeniskoly.cz/cz/aktuality/sebedeterminacni-teorie-ve-skolni-praxi.a-7161.html>>

ŠNÝDROVÁ, Ivana, 2019. *Psychologie*. Praha: VŠEM. 151 s. ISBN 978-80-88330-34-9.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, Jan, 2017. *Sociologie: klíčová témata a pojmy*. Praha: Grada Publishing. 232 s. ISBN 978-80-271-9593-0.

USOV, Aleksandr a Aleksandr SILANTYEV, 2020. Theoretical analysis of the concepts of „Motivation“ and „Stimulation“ from the point of view of their interaction. *Baikal Research Journal*. Irkutsk, Baikal State University, 11(3), ss. 5-11. DOI: [https://doi.org/10.17150/2411-6262.2020.11\(3\).3](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2020.11(3).3).

VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr a kol., 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing. 576 s. ISBN 978-80-247-8200-3.

VÝROST, Jozef, SLAMĚNÍK, Ivan a Eva SOLLÁROVÁ, 2019. *Sociální psychologie: teorie, metody, aplikace*. Praha: Grada Publishing. 760 s. ISBN 978-80-271-2997-3.

WILLIS-SHATTUCK, Mischa a kol., 2008. Motivation and retention of health workers in developing countries: a systematic review. *BMC Health Services Research*. Springer, 8(247). DOI: <https://doi.org/10.1186/1472-6963-8-247>.

XIU, Lin a kol., 2017. Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance: A moderated mediation model. *Personnel Review*, 46(7), ss. 1335-1357. ISSN 0048-3486.

ZOTKINA, Natalia a kol., 2017. Integral indicator for evaluating system of material motivation employees of state and private enterprises in the construction sector. *International Science Conference SMART City*. 106(08050), ss. 1- 9. DOI: <https://doi.org/10.1051/matecconf/201710608050>.

8 Přílohy

Příloha 1	Záznam rozhovoru s manažerem	73
Příloha 2	Dotazník pro pracovníky firmy	75
Příloha 3	Údaje z účetních výkazů společnosti XYZ, 2017-2021	79

Cílem je zjistit, jak jsou zaměstnanci ve firmě motivováni, jakým způsobem a jak často hodnotí zaměstnance, jaké konkrétní nástroje stimulace používá.

1. Jaké nástroje používáte pro stimulaci pracovníků?

Manažer: V naší firmě pracují většinou studenty a proto při výběru nástrojů jsme se zaměřili na pomoc jim vydělávat více peněz. Pro větší motivaci a stimulaci k práci vybrali jsme několik nástrojů: za prvé samozřejmě bonusy, například při zvýšení denní tržby naši pracovníky získávají příplatek k platu. Kdy denní tržba výší 40 tis Kč, příplatek 10% k výplatě za tento den. Za druhé máme flexibilní rozvrh, stejně kvůli tomu že většina pracovníků jsou studenty a chceme aby rozvrh všem vyhovoval, jak dlouhodobé zaměstnaným tak i brigádníkům. Za třetí pravidelně provádíme různé školení, které mohou absolvovat všichni naši zaměstnanci. Taky pomocí nehmotné stimulace, takovou jako pochvala, pravidelně stimulujeme naši pracovníky. Dodržujeme dobrou atmosféru a kamarádství v kolektivu.

Nápoje na pracoviště (káva, voda, džusy) pro dodržování pitného režimu. Vánoční dárek pro všechny a vánoční večírek, jako část týmybyldyngu. Jídlo zdarma 2x denně, čerstvé ovoce.

Teambuilding 3x ročně, v letě společný výlet mimo ČR. Sleva na všechno menu 50% ve nepracovní dny. Referral bonus (doručování volné pozice za odměnu).

Máme titul nejlepší zaměstnanec měsíce, za který se uděluje prémie. Pro všechny zainteresované zaměstnance je zajištěno školení ve směru barista, barman, kuchař, aby se každý mohl lépe ponořit do práce naší restaurace. Vzhledem k tomu, že naše práce vyžaduje znalost několika jazyků, naše společnost podporuje studium jazyků a může pokrýt část kurzu angličtiny.

S pomocí aktivizace v týmu, jako je povzbuzování a podpora, se zvyšujeme zájem o sebe navzájem.

2. Jak často hodnotíte motivaci pracovníků? Jaké nástroje k tomu používáte?

Máme docela malý počet pracovníků, a proto měříme motivaci pomocí komunikaci, příležitostně pořádáme schůzky, kde každý může říct co mu chybí v práci, jaké má potíže v práci nebo s kolegy a pak přijmeme určitá opatření k odstranění demotivace.

Zhodnotit jejich pohodu v práci a přidat potřebné věci, aby se v práci cítili lépe. Neustálé sledování jejich komunikace v procesu práce. Odstraňte neslušnou komunikaci ve stresových situacích, aby se všichni cítili příjemně. Sledování překročení procenta tržeb za každý den, pokud jsou zaměstnanci motivováni prodávat více. Pomocí testu, ve kterém při řešení problému promítnete své chování v pracovní situaci. S pomocí osobního rozhovoru s každým podle potřeby.

3. Jak často hodnotíte spokojenost zaměstnanců? Jaké nástroje k tomu používáte?

V našem kolektivům většinou zůstávají situace nespokojenosti kvůli platu nebo vztahu mezi pracovníky, to stejně měříme pomocí dohledu a komunikace. Každých pár měsíců se provádí anonymní online průzkum, zda se zaměstnanci vše líbí, jaké jsou nevýhody v procesu práce, zda existují návrhy na zlepšení práce, přidání něčeho nového.

4. Jak hodnotíte pracovníky z hlediska jejich výkonu v práci? Jaké nástroje k tomu používáte?

Pro hodnocení pracovníků používáme pozorování práce, jak komunikuje v kolektivu, se zákazníky, jak rychle a kvalitně pracuje, jaké má chyby a jak opravuje chyby. Kompetence provedení práce (rychlost, schopnost práce ve stresu, zodpovědnost). Hodnocení pomocí testu na znalost v oblasti, v kterou pracujeme. Provádění školení v BOZP-SYSTÉM.cz a následně testování. Hodnocení a odměna za skvělé recenze ve sociálních sítích.

5. Máte ve firmě dokumenty, vztahující k oblasti řízení lidských zdrojů?

Pro kontrolu práce při otevření a zavírání restaurace, máme otvíračku a zavíračku, plán úklidu pracovního místa.

Zdroj: vlastní zpracování, rozhovor s manažerem, 2023

Průzkum se provádí v rámci zpracování bakalářské práce na téma Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy na České zemědělské univerzitě v Praze.

Dotazník je anonymní! Výsledky nebudou poskytnuty vedení firmy.

Prosím o upřímné a úplné odpovědi.

Předem děkuji za čas, který věnujete tomuto dotazníku,

Liubov Konovalova

Spokojenost s prací

1. Jak jste celkově spokojen s prací ve firmě?

Ohodnoťte na stupnici od 1 do 5, kde 1 = velmi nespokojen(a), Použijte stupnici od 1 do 5, kde 1 = žádný/ velmi nízký vliv, 2 = nízký vliv, 3 = průměrný vliv, 4 = spíše vysoký vliv, 5 = velmi vysoký vliv. Zakroužkujte vybrané číslo zde:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Jak jste spokojen s následujícími stimulačními nástroji v práci?

Ohodnoťte na stupnici od 1 do 5, kde 1 = velmi nespokojen(a), 2 = spíše nespokojen(a), 3 = půl na půl, 4 = spíše spokojen(a), 5 = velmi spokojen(a).

Odměna (mzda)	1	2	3	4	5
Odměna (bonusy, prémie)	1	2	3	4	5
Styl vedení nadřízeného	1	2	3	4	5
Komunikace s vedením	1	2	3	4	5
Komunikace se spolupracovníky	1	2	3	4	5
Sociální balíček (pojištění, přepojištění, příspěvek na jídlo, dopravu, bydlení atd.)	1	2	3	4	5
Dárky	1	2	3	4	5
Firemní eventy, akce, teambuilding	1	2	3	4	5
Školení související s výkonem práce	1	2	3	4	5
Vzdělávání a kurzy, které přímo nesouvisí s výkonem práce (např. příspěvek jazykové kurzy)	1	2	3	4	5
Pochvala a uznání	1	2	3	4	5

Motivace

3. Jaké jsou důvody / Proč si snažíte vynakládat úsilí při své současné práci?

Ohodnot'te na stupnici od 1 do 5, kde 1 = zcela nesouhlasím, 2 = spíše nesouhlasím, 3 = půl na půl, 4 = spíše souhlasím, 5 = zcela souhlasím.

1. Chcete-li získat souhlas ostatních (např. nadřízený, kolegové, rodina, klienti...).	1	2	3	4	5
2. Protože ostatní mě budou více respektovat (např. nadřízený, kolegové, rodina, klienti...).	1	2	3	4	5
3. Aby vás ostatní (např. nadřízený, kolegové, rodina, klienti...) nekritizovali.	1	2	3	4	5
4. Protože ostatní mě finančně odmění pouze v případě, že vynaložím dostatečné úsilí ve své práci (např. zaměstnavatel, vedoucí...).	1	2	3	4	5
5. Protože ostatní mi nabízejí větší jistotu práce, pokud ve své práci vynakládám dostatečné úsilí (např. zaměstnavatel, vedoucí...).	1	2	3	4	5
6. Protože riskuji, že přijdu o práci, pokud tomu nebudu věnovat dostatek úsilí.	1	2	3	4	5
7. Protože musím sám sobě dokázat, že to dokážu.	1	2	3	4	5
8. Protože díky tomu na sebe cítím hrdost.	1	2	3	4	5
9. Protože jinak se za sebe budu stydět.	1	2	3	4	5
10. Protože jinak ze sebe budu mít špatný pocit.	1	2	3	4	5
11. Protože osobně považuji za důležité věnovat této práci úsilí.	1	2	3	4	5
12. Protože vynaložené úsilí na tuto práci je v souladu s mými osobními hodnotami.	1	2	3	4	5
13. Protože vynaložit úsilí na tuto práci má pro mě osobní význam.	1	2	3	4	5
14. Protože mě práce baví.	1	2	3	4	5
15. Protože to, co dělám ve své práci, je vzrušující.	1	2	3	4	5
16. Protože práce, kterou dělám, je zajímavá.	1	2	3	4	5
17. Nevynakládám úsilí, protože mám opravdu pocit, že v práci ztrácím čas (Nevynakládal bych úsilí, kdybych měl tento pocit)	1	2	3	4	5
18. Vynakládám málo úsilí, protože si nemyslím, že tato práce nestojí za vynaloženým úsilím (Nevynakládal bych mnoho úsilí, kdybych si tak myslel)	1	2	3	4	5
19. Nevím, proč dělám tuto práci, je to zbytečná práce.	1	2	3	4	5

4. Co ovlivňuje Vaši motivaci?

Použijte stupnici od 1 do 5, kde 1 = žádný/ velmi nízký vliv, 2 = nízký vliv, 3 = průměrný vliv, 4 = spíše vysoký vliv, 5 = velmi vysoký vliv.

Odměna (mzda)	1	2	3	4	5
Odměna (bonusy, prémie)	1	2	3	4	5
Styl vedení nadřízeného	1	2	3	4	5
Komunikace s vedením	1	2	3	4	5

Komunikace se spolupracovníky	1	2	3	4	5
Sociální balíček (pojištění, přepojištění, příspěvek na jídlo, dopravu, bydlení atd.)	1	2	3	4	5
Dárky	1	2	3	4	5
Firemní eventy, akce, teambuilding	1	2	3	4	5
Školení související s výkonem práce	1	2	3	4	5
Vzdělávání a kurzy, které přímo nesouvisí s výkonem práce (např. příspěvek jazykové kurzy)	1	2	3	4	5
Pochvala a uznání	1	2	3	4	5

5. Jak Vás ovlivňují dále uvedené stimulační nástroje ve firmě?

Použijte stupnici od 1 do 5, kde 1 = žádný/ velmi nízký vliv, 2 = nízký vliv, 3 = průměrný vliv, 4 = spíše vysoký vliv, 5 = velmi vysoký vliv.

Odměna (mzda)	1	2	3	4	5
Odměna (bonusy za výkon, tržby)	1	2	3	4	5
Odměna (bonusy za zákaznické recenze)	1	2	3	4	5
Odměna (referral bonus za doporučení pracovníka na volnou pozici)	1	2	3	4	5
Nápoje zdarma	1	2	3	4	5
Jídlo během směny zdarma	1	2	3	4	5
Sleva na menu restaurace v nepracovní dny	1	2	3	4	5
Komunikace s vedoucím, osobní schůzky	1	2	3	4	5
Pochvala vedoucího	1	2	3	4	5
Vyhlášení nejlepšího pracovníka měsíce	1	2	3	4	5
Atmosféra na pracovišti	1	2	3	4	5
Flexibilní rozvrh směn	1	2	3	4	5
Vánoční večírek	1	2	3	4	5
Dárky o Vánocích	1	2	3	4	5
Zahraniční výlety se spolupracovníky	1	2	3	4	5
Firemní akce a teambuilding	1	2	3	4	5
Školení v profesní oblasti	1	2	3	4	5
Jazykové kurzy, finanční příspěvek firmy	1	2	3	4	5
Anonymní anketa spokojenosti	1	2	3	4	5

6. Jaké plány ve vztahu k práci ve firmě máte do budoucna?

- Nemám v plánu měnit místo práce
- Mám v plánu změnit zaměstnání, ale zatím práci nehledám
- Mám v plánu změnit zaměstnání a aktivně práci hledám

Příloha 3 Údaje z účetních výkazů společnosti XYZ, 2017-2021

	2017	2018	2019	2020	2021
aktiva	2604	3238	6115	2474	4035
stálá aktiva	1420	1109	701	840	2797
oběžná aktiva	1184	2129	5414	1634	1238
pasiva	2604	3238	6115	2474	4035
vlastní kapitál	1146	1422	-401	-6343	-787
cizí zdroje	1458	1816	6516	8817	4822
závazky	1458	1816	6516	8817	4822
Výnosy z prodeje zboží a služeb	5636	9731	11600	6493	6892
Náklady na zboží	1834	3735	4270	3918	3493
Výnosy celkem	5636	9731	-	-	-
Náklady celkem	5251	10497	-	-	-
spotřeba materiálu	831	1266	-	-	-
spotřeba energie	137	401	-	-	-
prodané zboží	1834	3735	-	-	-
opravy a udržování	174	604	-	-	-
ostatní služby	870	1721	-	-	-
v tom: nájemné	627	1415	-	-	-
v tom: ostatní služby	243	305	-	-	-
mzdové náklady	979	2117	-	-	-
zákonné sociální náklady	0,4	0,2	-	-	-
Daň silniční	1,0	0,8	-	-	-
Odpisy DM	390	738	-	-	-
Ostatní finanční náklady	34	-116	-	-	-
Zisk (-ztráta)	386	-766	-	-	-
Rentabilita (zisk/náklady)	107,3 %	-7,3 %	-	-	-

Zdroj: vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti (Justice.cz, 2023)