Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Motivační mechanismus v řízení podniku

Maria Guseva

© 2019 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Maria Guseva

Podnikání a administrativa

Název práce

Motivační mechanismus v řízení podniku

Název anglicky

Motivational mechanism in company management system

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit oblast motivace zaměstnanců ve vybraném podniku, jeho vliv na výkonnost zaměstnanců a také na efektivitu řízení podniku. Zjistit rozdíly v řízení a motivaci zaměstnanců při založení podniku a po uplynuti 1.roku. Navrhnout změny nebo doporučení pro vybraný podnik na základě prostudované odborné literatury v dané problematické oblasti, a zjistit správnost fungování a působení motivačního mechanismu pro daný podnik.

Metodika

První část bakalářské práce se bude skládat z teoretické časti, kde budou vysvětlené pojmy: management, motivace, motivační mechanismus a vše co s nimi souvisí. Budou ukázaný hlavní podmínky pro produktivní řízení podniku a základní rozhodovací procesy.

Druhá část práce se bude skládat z praktické části, která bude sestavena z analýzy motivačního mechanismu konkrétního podniku a na základě této analýzy se dozví správnost či nesprávnost fungování motivačního mechanismu a důležitost roli motivačního mechanismu v řízení tohoto podniku.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

motivace, management, motivační mechanismus, manažer, podnik, kolektiv, řízení, personální management, lidské zdroje, vedení

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, 2009. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BEDRNOVÁ, Eva a kol., 2007. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a doplň. vyd. Praha: Management Press. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada. 224 s. ISBN 978-80-247-6933-2.

KOLTER, Philip a Kevin L. KELLER, 2007. Marketing management. 12. vyd. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

MASLOW, Abraham, 1954. Motivation and Personality. 1. Ed. New York: Harper & Row. 411 s. ISBN 978-006044-241-5.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. Tvořivost a inovace v práci manažera. 1. vyd. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-6711-6.

NAKONEČNÝ, Milan, 2005. Sociální psychologie organizace. 1. vyd. Praha: Grada. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozš. vyd. 160 s. ISBN 978-80-247-9744-1.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 ZS – PEF (únor 2019)

Vedoucí práce

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 22. 12. 2017

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 12. 1. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 06. 03. 2019

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 15. března 2019 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c., a prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D., za cenné rády a odborné připomínky.

Motivační mechanismus v řízení podniku

Souhrn

Cílem bakalářské práce je zhodnotit systém motivace zaměstnanců ve vybraném podniku, a to v podniku Smokehouse Lounge & Bar v Praze, a určit jeho vliv na výkonnost zaměstnanců a řízení podniku. V první části bakalářské práce jsou prezentovány výsledky literární rešerše. Její druhá, praktická část, se věnuje analýze motivačního mechanismu výše uvedeného podniku. Na základě znalostí získaných z rozhovorů s vedením podniku Smokehouse a s vedením konkurenčního podniku Foggy a z pozorování provozu těchto podniků jsou popsány a srovnány jejich motivační mechanismy. Také je zohledněn jejich vývoj a současná podoba. V rámci vlastního řešení se práce zaměřuje na zjištění míry spokojenosti zaměstnanců vybraného podniku, a to zejména v oblasti celkové spokojenosti s prací a v oblasti spokojenosti s jednotlivými finančními a nefinančními odměnami. Rovněž jsou zjištěny názory zaměstnanců na význam těchto odměn pro jejich motivaci a výkon, ochotu lépe pracovat apod. Pro účely získání těchto informací je provedeno dotazníkové šetření. Na základě provedené analýzy jsou vymezeny silné a slabé stránky motivačního mechanismu podniku Smokehouse. Třetí část práce je věnována shrnutí výsledků a diskuzi. Jsou zde uvedeny návrhy a doporučení ve vztahu ke zjištěným nedostatkům motivačního mechanismu podniku.

Klíčová slova: motivace, management, motivační mechanismus, manažer, podnik, kolektiv, řízení, personální management, lidské zdroje, vedení

Motivation mechanism in company management system

Summary

The aim of the bachelor thesis is to evaluate the system of employee motivation in the selected company (Smokehouse Lounge & Bar in Prague), its influence on the performance of the employees and also on the management of the company. The first part of the bachelor thesis focuses on the results of literary research. The second part - practical, is devoted to the analysis of the motivation mechanism of the selected company - Smokehouse. Based on knowledge, interviews with business executives, and on the basis of traffic observation, the motivation mechanisms of Smokehouse and the competing company – Foggy are described and compared, their development and current image is taken into account. It focuses on the satisfaction of employees of the Smokehouse main research facility, particularly in the area of overall satisfaction with work and satisfaction with individual financial and non-financial rewards. Employees' opinions about the importance of these rewards are also found for their motivation and performance, willingness to work better, etc. For the purpose of obtaining this information, a questionnaire survey is conducted. Based on the analysis, the strengths and weaknesses of the Smokehouse incentive mechanism are defined. The third part of the thesis is devoted to summarizing the results and discussion. There are presented suggestions and recommendations in relation to the public shortcomings of the incentive mechanism of the company.

Keywords: motivation, management, motivation mechanism, manager, enterprise, team, management, personnel management, human resources, management

Obsah

1 Úvod 8

2 Cíl práce a metodika 9

2.1 Cíl práce 9

2.2 Metodika 9

3 Teoretická východiska 12

3.1 Motivace a stimulace 12

3.2 Pracovní motivace 13

3.2.1 Výkonová motivace 14

3.2.2 Pracovní spokojenost 15

3.3 Motivační teorie 17

3.3.1 Maslowova hierarchie potřeb 17

3.3.2 Adamsova teorie spravedlnosti 18

3.3.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie 18

3.3.4 McClellandova teorie získaných potřeb 19

3.3.5 McGregorova teorie XY 20

3.3.6 Vroomova teorie očekávání 20

3.4 Motivační systém v organizaci 21

3.5 Shrnutí teoretických východisek 22

4 Vlastní práce 24

4.1 Představení vybraných podniků 24

4.1.1 Smokehouse Lounge & Bar 24

4.1.2 Foggy Prague Shisha Lounge Bar 25

4.1.3 Organizační struktura a personál podniku Smokehouse 26

4.1.4 Organizační struktura a personál podniku Foggy 29

4.2 Analýza motivačního mechanismu podniku Smokehouse 30

4.2.1 Hmotné hodnocení pracovního výkonu 30

4.2.2 Zaměstnanecké výhody 31

4.2.3 Systém hodnocení 32

4.2.4 Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků 33

4.2.5 Nehmotná motivace a styl vedení 33

4.2.6 Systém trestů 34

4.3 Porovnání motivačního systému podniků Smokehouse a Foggy 34

4.4 Analýza spokojenosti zaměstnanců podniku Smokehouse s motivačním systémem 35

4.4.1 Spokojenost s finanční odměnou a její význam pro motivaci 36

4.4.2 Spokojenost s nefinanční odměnou a její význam pro motivaci 37

4.4.3 Spokojenost s kvalitou komunikace s vedením a její význam pro motivaci . 39

4.4.4 Psychologické faktory motivace a vliv stylu vedení na motivaci 40

4.4.5 Názory zaměstnanců na systém trestů a pokut 43

4.4.6 Očekávání a přání zaměstnanců ve vztahu k motivačnímu systému 44

5 Výsledky a diskuse 45

5.1 Identifikace silných a slabých stránek motivačního mechanismu 45

5.1.1 Silné stránky 45

5.1.2 Slabé stránky 46

5.2 Doporučení a návrhy 47

Závěr 50

6 Seznam použitých zdrojů 52

7 Přílohy 54

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Proces motivace 12

Obrázek 2 – Model pracovní motivace 14

Obrázek 3 – Yerkes-Dodsonova křivka 15

Obrázek 4 – Logo podniku Smokehouse 24

Obrázek 5 – Logo podniku Foggy 25

Obrázek 6 – Organizační schéma podniku Smokehouse 27

Obrázek 7 – Organizační schéma podniku Foggy 29

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Faktory ovlivňující pracovní spokojenost 16

Tabulka 2 – Faktory pracovní spokojenosti a nespokojenosti..... 19

Tabulka 3 – Rámcový postup při tvorbě motivačního programu..... 21

Tabulka 4 – Struktura respondentů podle pracovní pozice 28

Tabulka 5 – Jak dlouho pracují respondenti v podniku Smokehouse 28

Tabulka 6 – Průměrná mzda pracovníků podniku Smokehouse v letech 2016–2018..... 31

Tabulka 7 – Jak se zaměstnanci podniku Smokehouse dozvěděli o nabídce benefitů 32

Tabulka 8 – Jak jsou zaměstnanci podniku Smokehouse spokojeni se stylem vedení..... 35

Tabulka 9 – Jak jsou zaměstnanci podniku Smokehouse spokojeni s faktory finanční motivace 36

Tabulka 10 – Jak zaměstnanci hodnotí význam finanční odměny pro jejich motivaci..... 37

Tabulka 11 – Jak jsou zaměstnanci podniku Smokehouse spokojeni s nefinanční odměnou 38

Tabulka 12 – Jak zaměstnanci hodnotí význam finanční odměny pro jejich motivaci..... 39

Tabulka 13 – Jak zaměstnanci hodnotí komunikaci s vedením (spokojenost a význam) ... 40

Tabulka 14 – Jak jsou zaměstnanci podniku Smokehouse spokojeni se stylem vedení..... 41

Tabulka 15 – Jak jsou zaměstnanci podniku Smokehouse spokojeni s faktory nehmotné motivace 42

Tabulka 16 – Jak zaměstnanci hodnotí význam nehmotné motivace..... 43

Tabulka 17 – Znalost systému trestů a pokut zaměstnanci podniku Smokehouse..... 43

1 Úvod

Každý člověk tráví v zaměstnání významnou část svého života. To, s jakou chutí člověk pracuje, je dáno jeho motivací. Motivovaný zaměstnanec plní své úkoly lépe a je s prací spokojenější. Na druhou stranu je v zájmu každého manažera, aby jeho podřízení byli spokojeni a pracovní činnosti vykonávali ochotně.

Pojem motivace se v poslední době objevuje v manažerské literatuře velmi často. Z toho vyplývá, že zaměstnanec již není vnímán jako stroj nebo prostředek k dosažení cílů podniku, ale jako osobnost, jejíž potřeby a pohnutky výrazně ovlivňují pracovní procesy. Znalost vnitřních předpokladů a pohnutek zaměstnanců umožňuje manažerům určitým způsobem ovlivnit chování podřízených a podnítit je k lepším výkonům.

Motivace člověka se v průběhu života mění. Působením vnějšího prostředí a vlivem vnitřních změn se může dojít ke změně hierarchie motivů, tj. ke změně jejich významu. Vzhledem k tomu se poznávání vnitřních pohnutek a zkoumání dopadů stimulačních nástrojů na vnitřní motivaci a spokojenost pracovníků stává dlouhotrvajícím procesem v manažerské praxi.

V současné době v podmínkách silné konkurence je pro podniky zcela nezbytné mít správně nastavený systém motivačních nástrojů, který by přispěl k vyšší spokojenosti a lepším výkonům pracovníků. Jelikož jsou kvalitní lidské zdroje pro podnik významnou výhodou, péče o ně je jednou ze strategických priorit v řízení.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu motivačního mechanismu v řízení vybraného podniku, a to podniku Smokehouse Lounge & Bar v Praze. Pro porovnání byl zhodnocen i další pražský podnik, konkrétně podnik Foggy Prague Shisha Lounge Bar. Teoreticky by mělo vedení podniku vytvářet takový motivační systém, který by co nejvíce motivoval zaměstnance k vyšším výkonům a k naplnění cílů podniku. Zároveň by však měl zvyšovat spokojenost zaměstnanců s jejich prací. Bakalářská práce se zabývá tím, jak jsou jednotlivé motivační nástroje z hlediska názorů vedení a zaměstnanců ve vybraných podnicích účinné.

2 Cíl práce a metodika

V této kapitole jsou definovány cíle bakalářské práce a popsána metodika zpracování práce.

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit systém motivace zaměstnanců ve vybraném podniku (Smokehouse Lounge & Bar v Praze, dále jen „Smokehouse“) a zjistit, jaký má tento systém vliv na výkonnost zaměstnanců a řízení podniku.

Dílčími cíli práce jsou:

- charakterizovat přístup k řízení a motivaci zaměstnanců podniku Smokehouse v období založení podniku (r. 2016) a po uplynutí prvního roku působení firmy na trhu (od r. 2017 dodnes);
- srovnat motivační mechanismus podniku Smokehouse s dalším podnikem (Foggy Prague Shisha Lounge Bar v Praze, dále jen „Foggy“);
- zanalyzovat spokojenost zaměstnanců podniku Smokehouse se stávajícím motivačním systémem;
- zjistit, jaký význam mají pro zaměstnance podniku Smokehouse jednotlivé typy motivačních prostředků;
- identifikovat silné a slabé stránky motivačního systému podniku Smokehouse;
- navrhnout doporučení a přijít s konkrétními návrhy pro zlepšení motivačního systému podniku Smokehouse.

V rámci práce je také zjištěno, zda motivační mechanismus podniku Smokehouse funguje správně a působí žádoucím způsobem. Na základě prostudované odborné literatury a výsledků analýzy skutečné podnikové situace jsou navrhnuta doporučení, resp. změny pro oblast motivace ve vybraném podniku.

2.2 Metodika

První část bakalářské práce se zaměřuje na výsledky literární rešerše. Za použití metody deskripce jsou vysvětleny pojmy motivace a stimulace, pospány teorie motivace a představeny teoretické modely motivačního mechanismu. Na základě syntézy poznatků jsou vyjmenovány hlavní podmínky a doporučení pro efektivní motivaci v podniku.

Druhá část práce, jež je praktická, se věnuje analýze motivačního mechanismu vybraného podniku Smokehouse. Aby byly výsledky hodnocení situace v oblasti motivace v podniku Smokehouse cennější, byl vybrán a zanalyzován také konkurenční podnik Foggy. Následně byly motivační mechanismy těchto dvou podniků srovnány.

Metodika zpracování vlastního řešení zahrnuje postup skládající se ze čtyř základních kroků, které jsou popsány níže.

Za prvé jsou uvedeny hlavní údaje o vybraných podnicích Smokehouse a Foggy. K tomuto účelu jsou použity informace z jejich webových stránek a také z obchodního rejstříku.

Za druhé jsou popsány organizační struktury a personál těchto vybraných podniků. Za tímto účelem jsou použity primární informace získané na základě polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími těchto podniků a také neřízených rozhovorů s jejich obsluhou. Na začátku byly manažerům podniků zaslány otázky e-mailem, následně byly provedeny rozhovory formou „face-to-face“. V rámci rozhovorů byly položeny tyto otázky:

- Jaká je organizační struktura Vašeho podniku? Kdo pracuje ve Vašem podniku? Jaké funkce plní?
- Jaké nástroje jste používal k motivaci pracovníků na začátku působení podniku? Jaké změny jste zavedl v motivačním systému později, např. po uplynutí prvního roku podnikání až dodnes?
- Snažíte se motivovat zaměstnance psychologicky?
- Jaké tresty a pokuty jsou uplatňovány ve Vašem podniku?

Na základě znalostí získaných těmito rozhovory a z pozorování jejich provozu jsou popsány a srovnány motivační mechanismy vybraných podniků Smokehouse a Foggy. Rovněž je zohledněn jejich vývoj a současná podoba.

Za třetí je v rámci vlastního řešení zjištěna spokojenosti zaměstnanců podniku Smokehouse, a to zejména pokud jde o celkovou spokojenost s prací a spokojenost s jednotlivými finančními a nefinančními odměnami. Rovněž je podstatné zjistit názory zaměstnanců na význam těchto odměn pro jejich motivaci a výkon, ochotu lépe pracovat apod. Pro účely získání těchto informací je provedeno dotazníkové šetření na výběrovém vzorci, který tvoří dvanáct zaměstnanců podniku Smokehouse. Jelikož je tento podnik malý, zachytil výběrový soubor téměř všechny stávající pracovníky. Příklad použitého dotazníku je uveden v Příloze A. Dotazník se skládá se z devíti různých otázek. Papírové dotazníky byly šířeny v období ledna 2019. Vyplněné dotazníky jsou zpracovány za použití základních matematických metod. Výsledky jsou okomentovány a prezentovány v tabulkách.

Za čtvrté jsou na základě provedené analýzy vymezeny silné a slabé stránky motivačního mechanismu podniku Smokehouse. Třetí část práce je věnována shrnutí výsledků a diskuzi. Jsou zde uvedeny návrhy a doporučení ve vztahu ke zjištěným nedostatkům motivačního mechanismu podniku.

3 Teoretická východiska

3.1 Motivace a stimulace

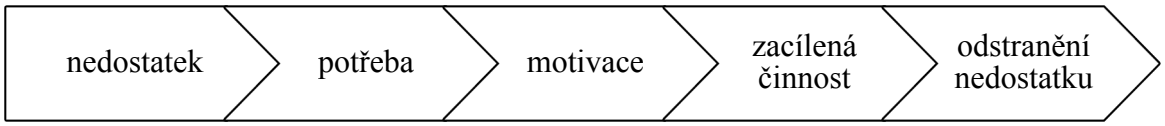
V personálním řízení se používají dva základní pojmy pro označení sil ovlivňujících lidské jednání a chování v práci. Jedná se o pojmy stimul a motiv. Splnění nějaké úlohy je podmíněno buď působením vnějších podnětů (**stimulů**), nebo vlivem vnitřních pohnutek či puzení (**motivů**), které mohou působit společně, případně se i vzájemně posilovat (Plamínek, 2015, s. 16).

Motiv je definován jako „*potřeba, která je dostatečně naléhavá, aby přinutila určitou osobu k jednání*“ (Kotler, Keller, 2007, s. 222). Z toho vyplývá, že vnitřním předpokladem vzniku motivace jsou potřeby.

Potřebu lze označit jako pocit nedostatku. Primárními potřebami jsou například potřeby fyziologické (potřeba vody, jídla, spánku apod.). Sekundárními potřebami jsou pak sebeúcta, společenské potřeby, potřeba sebeuplatnění atd. Zkoumání motivační struktury potřeb a motivů umožňuje určitým způsobem ovlivňovat chování lidí (Provazník, 2003, s. 23).

Na začátku procesu motivace vždy stojí nějaká potřeba jako reakce na pocit nedostatku. Potřeba je pak základem pro vytváření určitého cíle zaměřeného na její uspokojení a odstranění onoho nedostatku. Proces motivace je znázorněn na Obrázku 1.

Obrázek 1 – Proces motivace



zdroj: Bedrnová a kol., 2007, s. 366

Proces vyvolávání ochoty něco udělat působením vnějších podnětů je označován za **stimulaci**. Pokud v tomto procesu budou využity vnitřní motivy člověka, označuje se tento proces slovem **motivace**. Plamínek (2015, s. 14) doporučuje, aby se vnitřní a vnější podněty a pohnutky v manažerské praxi vzájemně doplňovaly.

Stimulace má velkou výhodu oproti motivaci – je relativně jednoduchá. Poskytneme-li člověku nějakou hodnotu, která kompenzuje nepohodlí spojené s výkonem, je pravděpodobně, že požadovaná činnost bude realizována. Avšak když tyto hodnoty přestaneme poskytovat, tj. proces vnější stimulace se ukončí, práce se s velkou

pravděpodobnosti také zastaví. Motivace působí naopak – práce bude pravděpodobně pokračovat za příznivých podmínek i bez vnějších podnětů. Zdrojem motivace v tomto případě budou vnitřní pocity člověka. Dle Vochozky a kol. (2012, s. 242) stojí za motivací následující zdroje, a to potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty.

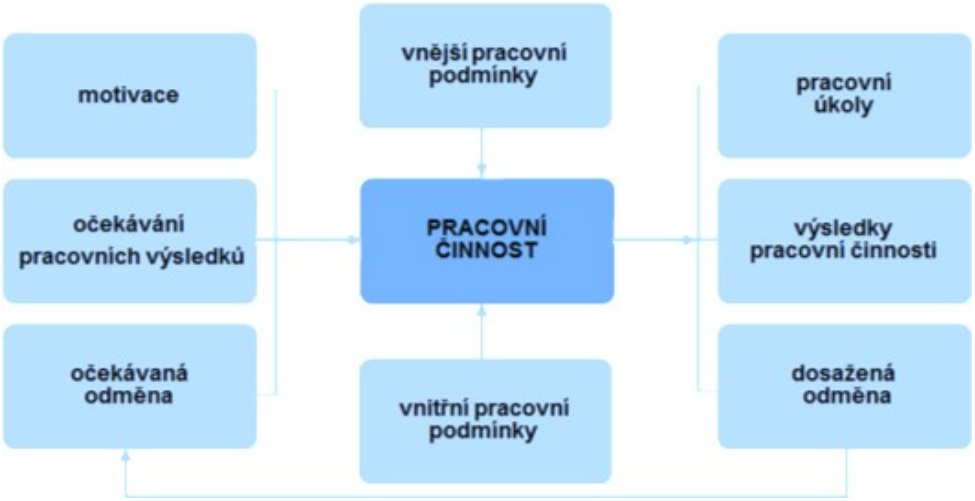
Vochozka a kol. (2012, s. 241) přistupují k vymezení pojmu motivace komplexně; vnímají ho jako složitý systém: „*Motivací rozumíme celý složitý soubor nejrůznějších činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání.*“ V souvislosti s touto definicí lze používat také pojem motivační mechanismus.

3.2 Pracovní motivace

Pracovní motivací se ještě ve druhé polovině 19. století zabýval Frederick Winslow Taylor. Motivace je jeden z klíčových faktorů úspěchu podniku. Cílem motivace pracovníků by mělo být „*aktivovat jednotlivé pracovníky, podnítit jejich vnitřní hnací síly a usměrnit jejich chování k dosažení určitého cíle*“ (ManagementMania.com LLC, 2016).

Hlavním důvodem, proč je motivace v praxi manažerů tak důležitá, je její předpokládaný vliv na zvýšení efektivity práce zaměstnanců. Někteří autoři uvádí, že výkon je dokonce přímo závislý na úrovni motivace s tím, že „*jaká bude motivace, takové budou výkony pracovníků*“ (Mikuláštík, 2007, s. 137). Podle Přikryla (2006, s. 38-39) prokazují podniky s vysoce motivovaným personálem o 15 % vyšší návratnost investic než podniky s průměrně motivovanými zaměstnanci. Nakonečný (2005, s. 121) však uvádí, že motivace je pouze jedním z faktorů ovlivňujících pracovní výkon. Výrazně větší význam dle autora mají vnější podněty – stimuly. Model pracovní motivace dle Nakonečného je schematicky znázorněn na následujícím obrázku.

Obrázek 2 – Model pracovní motivace



zdroj: Nakonečný, 2005, s. 121

3.2.1 Výkonová motivace

Výkonnost je důležitým ukazatelem, který tvoří základ strategicky orientovaného řízení lidských zdrojů:

„*Rozhodujícím kritériem úspěšnosti jednotlivců, týmů i firem jako celku je tedy široce pojatá a nepřetržitě rozvíjená (a modifikovaná) výkonnost, zahrnující v sobě také a především efektivitu prováděných procesů a jejich přidanou hodnotu pro zákazníka.*“ (Tureckiová, 2004, s. 51).

Dle Wagnerové (2008, s. 12) je pracovní výkon výsledkem konkrétní pracovní činnosti jedince za určitých podmínek a v daném časovém období.

Vzhledem k tomu, že pracovní výkon je ovlivněn nejen motivací, ale i schopnostmi zaměstnance, lze výkonovou motivaci vyjádřit následujícím vzorcem (Armstrong, 2009, s. 117):

P = M * A,

kde P (*performance*) = úroveň výkonu,

M (*motivation*) = úroveň motivace,

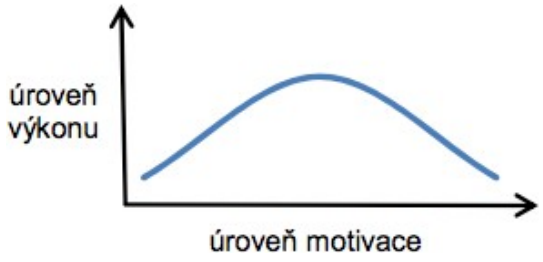
A (*ability*) = úroveň schopností.

Z výše uvedeného vzorce lze vyvodit, že úroveň výkonu roste s mírou motivace a schopnostmi zaměstnance. Naopak, jsou-li schopnosti zaměstnance schopnosti, bude jeho výkon nízký. Armstrong (2009, s. 117) zdůrazňuje, že je třeba zvyšovat motivaci pracovníků

společně s uplatněním nástrojů zaměřených na rozvoj jejich schopností. V souvislosti s tím lze tvrdit, že se motivace stává součástí komplexní personální činnosti.

Bedrnová (2007, s. 375) upozorňuje, že vysoká motivace vždy neznamená vysoký výkon. Přílišná motivovanost vytváří určité psychické napětí, které ve výsledku snižuje výkon. Vztah mezi úrovní motivace a výkonu znázorňuje Yerkes-Dodsonova křivka (viz Obrázek 3). Jak je možno vidět, po dosažení určitého optimálního bodu motivace výkon zaměstnanců klesá.

Obrázek 3 – Yerkes-Dodsonova křivka



zdroj: Nakonečný, 2005, s. 127

Bedrnová (2007, s. 375) uvádí, že se podoba křivky může lišit v závislosti na osobnostních předpokladech jedince. Podle autorky existují dva typy lidí – zatímco první typ lidí je zpravidla zaměřen na dlouhodobé cíle v práci a považuje potřebu dosažení úspěchu za velmi významnou, u druhého typu převažuje potřeba vyhýbat se neúspěchu. Nakonečný (2005, s. 124) předpokládá, že zatímco první typ preferuje středně těžké úkoly, druhý typ volí jak úkoly snadné, tak občas i úkoly velmi obtížné, protože neúspěch u těchto úkolů nebude známkou osobního selhání. Lze předpokládat, že pokud se zaměstnanci v práci daří a práce ho baví, bude spíš vyhledávat úspěch, tudíž bude patřit k prvnímu typu lidí. Naopak, pokud se zaměstnanci dlouhodobě nedaří a práce ho nebaví, bude se spíš vyhýbat neúspěchu, čímž se zařadí mezi druhý typ lidí.

3.2.2 Pracovní spokojenost

S motivací pracovníků, jejich výkonností, mírou identifikace s firmou a pracovní stabilizací také úzce souvisí pojem pracovní spokojenost.

Spokojenost je obecně definována jako „*míra vyrovnání se s životními okolnostmi*“ (Kocianová, 2010, s. 34). Kocianová uvádí Warrovovu myšlenku o tom, že „*životní spokojenost se spíš promítá do pracovní spokojenosti než naopak, nicméně přelévání subjektivních pocitů mezi zaměstnáním a životem mimo ně je u některých procesí běžné*“

(Kocianová, 2010, s. 34). Spokojenost je ovlivňována velkým počtem faktorů a je vnímána velmi subjektivně.

Pracovní spokojenost je významným ukazatelem, který se používá v procesu řízení podniku. Jedinec s vysokou mírou pracovní spokojenosti si udržuje pozitivní vztah k práci. V současné době se často v oblasti pracovní spokojenosti objevuje pojem „well-being“, který lze popsat jako „*optimální bio-psycho-sociální stav*“ (Kocianová, 2010, s. 34). Pojem pracovní spokojenost není v literatuře jednoznačně definován. Mikuláštík (2007, s. 147) charakterizuje pracovní spokojenost jako stav, při kterém jsou potřeby zaměstnance uspokojeny, tedy při procházení motivačním procesem. Nakonečný (2005, s. 111) odlišuje pracovní spokojenost, která je spojena s osobností člověka, s pracovními podmínkami a také s úkoly, odměnami a prestiží. Toto rozlišení vychází z Herzbergovy dvoufaktorové teorie (viz Kapitola 3.3.3), která vymezuje dva typy faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost.

Na základě analýzy výsledků mnoha šetření uvádí Kocianová (2010, s. 36) přehled faktorů, které pracovní spokojenost posilují, a těch, které ji naopak zeslabují (viz Tabulka 1).

Tabulka 1 – Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Faktory posilující pracovní spokojenost	Faktory zeslabující pracovní spokojenost
- průhledná organizační a personální politika ve firmě, - jasné stanovené cíle práce, - různorodost práce, - míra autonomie v práci, - příležitosti k využití schopností a zkušeností, - ocenění práce, sociální pozice, - finanční ohodnocení, - mezilidské vztahy a kvalita spolupráce, - bezpečnost práce atd.	- převaha nepředvídatelných vlivů na práci, - stres z časové náročnosti práce, - pracovní zátěž, - nereálná náročnost práce, - špatné vztahy na pracovišti, - nedostatek času na osobní život, - psychosomatické důsledky.

zdroj: Kocianová, 2010, s. 36

V praxi by manažer neměl vycházet z vlastního vnímání pracovní spokojenosti, ale ze subjektivního vnímání spokojenosti a z motivace zaměstnanců. Zatímco zkoumání spokojenosti může být realizováno s využitím metody dotazníkového šetření, zkoumání

motivace je složitější, protože si lidé svoji motivaci obvykle neuvědomují v celém jejím komplexním a složitém pojetí (Bedrnová, 2007, s. 397). Mezi nejvhodnější metody zkoumání motivace patří pozorování zaměstnanců při práci, analýza pracovního výkonu a účinnosti stimulačních nástrojů, polostandardizovaný rozhovor apod. (Bedrnová, 2007, s. 395-398).

3.3 Motivační teorie

Podle Dvořákové a kolektivu (2012, s. 247) jsou teorie motivace „*hypotetickými konstrukcemi o cílech a příčinách lidského jednání.*“ Předmětem těchto teorií je pochopení role motivů v lidském jednání. Znalost motivačních teorií by měla být součástí kompetence vedoucích pracovníků.

Existuje celá řada motivačních teorií, které lze využit v podnikovém řízení. Patří k nim například:

- Maslowova hierarchie potřeb,
- Adamsova teorie spravedlnosti,
- Herzbergova dvoufaktorová teorie,
- McClellandova teorie získaných potřeb,
- McGregorova teorie XY,
- Vroomova teorie očekávání aj.

3.3.1 Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova teorie je založena na pojetí hierarchie potřeb. Abraham Maslow (Maslow, 1954) rozlišuje následující typy potřeb:

- fyziologické potřeby (potřeba vzduchu, vody, potravy, spánku apod.),
- potřeby bezpečí (fyzické a emocionální bezpečí, pocit stability),
- sociální potřeby (potřeba sounáležitosti s určitou sociální skupinou),
- potřeby úcty, postavení, respektu,
- potřeba seberealizace (sebeuplatnění, využití schopností a potenciálu).

Pro tyto potřeby platí pravidlo, že se níže postavené potřeby (např. potřeba úcty, potřeba seberealizace) projeví až tehdy, když budou uspokojeny výše postavené potřeby (zaprvé fyziologické potřeby, zadruhé potřeby bezpečí, zatřetí sociální potřeby atd.)

Aplikací Maslowovy teorie potřeb do oblasti pracovní motivace vzniká následující hierarchie potřeb pracovníků (Wagnerová, 2008, s. 14):

- mzda (umožňuje naplnit fyziologické potřeby),
- pracovní jistota, důchodové a sociální zabezpečení, bezpečnost práce,
- interpersonální vztahy, akceptování pracovním kolektivem,
- respekt a pocit úspěšnosti, symboly statutu, které poskytuje pracovní pozice,
- seberealizace v práci, využití naplno svých schopností a potenciálu.

3.3.2 Adamsova teorie spravedlnosti

Tato teorie, jejímž autorem je John Stacey Adams (1965), se opírá o Festingerovou teorii kognitivní disonance, která „*vytváří potenciálně značné motivační napětí, které je přímo úměrné významu, jaký disonanci jedinec přikládá*“ (Tureckiová, s. 65). V souvislosti s touto teorií zaměstnanec očekává, že bude za svoji práci adekvátně odměněn, přičemž tato odměna bude zároveň spravedlivá vůči ostatním pracovníkům ve firmě. Při udělování odměn se pocit spravedlnosti u pracovníka zvyšuje, zatímco pocit nespravedlnosti působí opačně (ManagementMania, 2016).

Využití teorie spravedlnosti se týká zejména rozdělování finančních a nefinančních odměn ve firmách.

3.3.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Autorem dvoufaktorové teorie je Frederick Herzberg (1957). Tato teorie vychází z předpokladu, že pracovní spokojenost a nespokojenost je ovlivňována dvěma skupinami faktorů (viz Tabulka 2).

Tabulka 2 – Faktory pracovní spokojenosti a nespokojenosti

Motivátory/satisfaktory (faktory vyvolávající spokojenost)	**Prevence nespokojenosti/dissatisfaktory** (faktory vyvolávající nespokojenost)
- úspěch, - uznání, - samotná práce, - zodpovědnost, - růst, - povýšení.	- pracovní podmínky, - mezilidské vztahy, - plat, - bezpečí, - firemní politika, - dozor.

zdroj: vlastní zpracování dle Wagnerové, 2008, s. 15

Herzberg předpokládal, že se motivační vliv faktorů vyvolávajících nespokojenost (pracovní podmínky, plat, bezpečí atd.) rychle vyčerpává. V souvislosti s tím tvrdil, že pouze samotná práce může zvyšovat motivovanost zaměstnanců, zejména pokud jim přináší uspokojení potřeb vyššího řádu (např. potřeba sebeuznání, úspěchu, růstu apod.) (Stranks, 2007, s. 11).

Herzberg uváděl, že motivovanost zaměstnanců lze zvýšit jak prostřednictvím obohacování a rozšíření práce, tak rotací práce a zapojením zaměstnanců do rozhodování v oblasti personální práce a v sociální a ekonomické oblasti (Stranks, 2007, s. 11).

Šikýř (2016, s. 149) naopak uvádí, že by zaměstnavatel měl na začátku usilovat o dosažení příznivých pracovních podmínek, tj. odstranit faktory vyvolávající nespokojenost. Poté by se měl zaměstnavatel zaměřit na faktory vyvolávající spokojenost a touto cestou zvyšovat motivovanost zaměstnanců a dosahovat požadovaného výkonu.

3.3.4 McClellandova teorie získaných potřeb

David McClelland se věnoval motivaci manažerů a dokázal nalézt v jejich chování tři významné motivy, jimiž jsou:

- „*výkon (úspěch),*
- *spojenectví, vztahy,*
- *moc, kontrola a vliv*“ (Wagnerová, 2008, s. 15).

3.3.5 McGregorova teorie XY

McGregorova teorie X a teorie Y se opírá na myšlenku, že nejlepší přístup k ovlivňování chování zaměstnanců v manažerské praxi závisí na individuálním přístupu k práci každého zaměstnance. Vzhledem k tomu, že existují dva osobnostní typy zaměstnanců, nabízí se dva odlišné způsoby jejich motivace a stimulace.

První typ zaměstnance popisuje teorie X. Tento zaměstnanec má původně negativní vztah k práci, většinou se vyhýbá odpovědnosti a obtížně zvládá změny. Pro řízení zaměstnanců typu X je vhodný direktivní styl řízení, který je založený na přísné kontrole, příkazech a zákazech. V oblasti motivace je vhodné uplatňovat finanční stimuly vázané na dosažení krátkodobých cílů (Šikýř, 2016, s. 149).

Druhý typ zaměstnance popisuje teorie Y, která vychází z předpokladu, že člověk má přirozeně pozitivní vztah ke své práci. Zaměstnanci typu Y přebírají odpovědnost za vykonávanou práci, usilují o dosažení nejen individuálních, ale i kolektivních cílů. Dle teorie Y vyžadují zaměstnanci demokratický styl řízení založený na spolupráci vedení a podřízených a motivaci ve formě nepeněžních odměn (například zvýšení pravomoci, osobní a profesní rozvoj apod.) vázaných na dlouhodobé cíle (Šikýř, 2016, s. 149).

V souvislosti s McGregorovou teorií by měli zaměstnavatelé využívat odlišné přístupy v řízení a motivování pracovníků v závislosti na konkrétní situaci a na individuálních charakteristikách zaměstnanců.

3.3.6 Vroomova teorie očekávání

Vroomova teorie očekávání (1964) je „*založena na tom, že čím je cíl přitažlivější, hodnotnější nebo atraktivnější, tím intenzivnější úsilí bude vynaloženo k jeho dosažení*“ (Wagnerová, 2008, s. 15). V praxi to znamená, že zaměstnanec bude ochotně vykonávat svoji práci, pokud bude vědět, že za ni dostane žádoucí odměnu (povýšení, vyšší plat apod.). Pokud bude jeho snaha uspokojena, budoucí výkon zaměstnance bude pozitivně ovlivněn. V této situaci platí pravidlo, že čím větší je hodnota odměny a čím vyšší je pravděpodobnost získání této odměny, tím větší úsilí bude ze strany zaměstnance investováno (Wagnerová, 2008, s. 15).

3.4 Motivační systém v organizaci

Dle Kocianové (2010, s. 39) je motivační systém v organizaci definován následovně: „*Motivační program organizace zahrnuje nástroje stimulace pracovníků v souladu s personální strategií, s personální a sociální politikou a prolíná celým systémem řízení lidí v organizaci.*“

Z výše uvedené definice je patrné, že motivační systém je důležitou složkou podnikového řízení a váže se na další strategie a systémy v organizaci. Cílem samotného motivačního systému by mělo být zvýšení pracovní ochoty zaměstnanců, jejich výkonu, spokojenosti a stabilizace (Kocianová, 2010, s. 39).

Motivační systém lze chápat jako soubor pravidel a nástrojů používaných v oblasti motivace pracovníků v konkrétní firmě. Při tvorbě motivačního systému organizace by měly být respektovány teoretické poznatky a také výsledky analýzy konkrétní situace ve firmě (průzkumy motivační struktury zaměstnanců, různé psychologické a sociologické průzkumy, analýzy silných a slabých stránek v oblasti lidských zdrojů atd.). Nemělo by chybět také využití znalostí o individuálních charakteristikách zaměstnanců, o jejich postojích vůči práci, vnímání motivačních nástrojů a subjektivní posouzení své spokojenosti.

Dvořáková (2012, s. 241) nabízí rámcový postup při tvorbě motivačního programu podniku (viz Tabulka 3).

Tabulka 3 – Rámcový postup při tvorbě motivačního programu

Kroky	Výstupy
1. Čeho chceme dosáhnout?	Cíl (SMART)
2. Proč je to důležité?	Konečný cíl (motivační význam)
3. Jak to vypadá nyní?	Současný stav (klady a zápory)
4. Kdo a co brání dosažení cíle?	Překážky, příčiny
5. Jaká jsou možná opatření k odstranění překážek?	Možnosti řešení (teoretická)
6. Která z těchto opatření jsou ve firmě možná?	Možnosti řešení (realizovatelná)
7. Jaká opatření uděláme a v jakém rozsahu?	Plán opatření, vč. termínu
8. Kdo bude za realizaci opatření odpovědný?	Organizace
9. Jak zabezpečíme realizaci cíle?	Způsob kontroly
10. Čeho jsme dosáhli?	Vyhodnocení účinnosti

zdroj: Dvořáková, 2012, s. 241

Dle Urbana (2010, s. 114) by měli manažeři rovněž eliminovat časté chyby při tvorbě motivačních systémů spočívající ve využití rozšířených, ve skutečnosti však nepříliš efektivních, motivačních nástrojů. Patří k nim například:

- vyhlašování zaměstnance měsíce (roku, týdně apod.),
- hodnocení, založené na porovnání výkonů zaměstnanců,
- zdůraznění či preferování hodnocení pracovníků v pravidelných intervalech,
- preferování „talentovaných" pracovníků (Urban, 2010, s. 114-116).

Ačkoliv výše uvedené nástroje nemají negativní vliv na pracovníka, který je těmito nástroji ohodnocen, mají negativní dopad na motivaci a spokojenost ostatních pracovníků.

Tureckiová (2007, s. 40) zdůrazňuje, že žádný univerzální klíč k účinné motivaci v praxi neexistuje. Důvodem je prostý fakt, že všichni lidé jsou živé a myslící osobnosti, které mají odlišné hodnoty, zvyky, názory a přání. Přesto nabízí několik podnětů k zamyšlení, jak při motivování pracovníků postupovat:

- důkladně poznat základní motivy, hodnoty a potřeby pracovníků, vytvořit jejich motivační profily, uplatňovat motivační systém a programy;
- používat motivační teorie a jejich modifikace, propojovat je s motivacemi jednotlivých pracovníků a možnostmi podniku;
- rozvíjet vzdělávací a komunikační systémy v organizaci, propojovat motivační systém s dalšími systémy a procesy ve firmě;
- nespoléhat jen na uplatňování motivace, rozvíjet také kompetence zaměstnanců, vytvářet příjemné pracovní prostředí a podmínky;
- věnovat se také vlastní motivaci (Tureckiová, 2007, s. 72).

3.5 Shrnutí teoretických východisek

Proces efektivní motivace pracovníků vychází ze znalostí jejich potřeb, motivů a hodnot. Na každého pracovníka působí odlišně vnější podněty (stimuly) a vnitřní pohnutky (motivy).

Motivační teorie popisují cíle a příčiny lidského jednání a jsou široce používány v podnikovém řízení. K významným teoriím motivace patří Maslowova hierarchie potřeb, Adamsova teorie spravedlnosti, Herzbergova dvoufaktorová teorie, McClellandova teorie získaných potřeb, McGregorova teorie XY, Vroomova teorie očekávání aj.

Cílem motivačního mechanismu podniku je obvykle aktivovat motivaci pracovníků k lepšímu výkonu, iniciativní práci, aktivnímu přístupu apod. Působením na motivaci zaměstnanců je možné směřovat jejich chování k dosažení firemních cílů.

Součástí motivačního systému v organizaci jsou obvykle finanční a nefinanční typy odměn. Finanční odměny zahrnují různé formy mezd a platů, prémie, peněžní bonusy, procenta ze zisku, podíly na zisku firmy apod. Mezi nefinanční odměny patří různé teambuildingové akce, oslavy, vzdělávací akce apod. Motivaci pracovníků je možné také podpořit uplatněním tzv. psychologických prvků, jakými jsou například pochvala, blahopřání ke svátku, zajištění kvalitní komunikace mezi vedením a podřízenými a v rámci celého týmu, podpora přátelské atmosféry na pracovišti, uplatnění demokratického stylu vedení, podpora soudržnosti a pocitu sounáležitosti u pracovníků apod.

Motivační systém v organizaci musí být sestaven nejen na základě subjektivních domněnek manažera (jak by měl vypadat a co obsahovat atd.), ale také se zohledněním názorů zaměstnanců, jejich spokojenosti apod. Analýza zákaznické spokojenosti a motivovanosti je jednou z klíčových analýz v personálním řízení.

4 Vlastní práce

Tato část bakalářské práce se zaměřuje na charakteristiku motivačního mechanismu ve vybraném podniku (Smokehouse Lounge & Bar) a jeho srovnání s motivačním mechanismem v konkurenčním podniku (Foggy Prague Shisha Lounge Bar). Rovněž se věnuje analýze spokojenosti zaměstnanců podniku Smokehouse se stávajícími motivačním mechanismem a hodnocení významu různých motivačních prostředků pro jejich motivaci.

4.1 Představení vybraných podniků

Podniky Smokehouse a Foggy jsou dva relativně nové pražské lounge bary s nabídkou vodních dýmek. Jelikož jsou oba bary vedeny cizinci, jeví se jako zajímavé zjistit, jaký přístup k vedení zaměstnanců mají manažeři z jiných zemí v českém prostředí.

Produktem společností je prodej vodních dýmek (*shisha*), prodej nealkoholických a alkoholických nápojů (*bar*) a prodej občerstvení (*snacks*).

Typickými zákazníky obou podniků jsou mladí lidé (převážně od 18 do 35 let), často jsou to cizinci nebo turisti, kteří si užívají volný čas s přáteli. Prodej vodních dýmek a alkoholu je v těchto barech povolen pouze osobám starším 18 let. Umístění těchto barů v centru Prahy a jejich propagace na sociálních sítích hraje důležitou roli ve zvýšení návštěvnosti.

V době svátků (Halloween, Den Sv. Valentýna, Silvestr aj.) jsou v těchto barech pořádány různé akce. Rovněž se zde pořádají různé tematické večírky, jakými jsou například Selfie Party, PreOpening Party aj.

4.1.1 Smokehouse Lounge & Bar

Název: Shisha Lounge & Bar Smokehouse (dále jen Smokehouse).

Obrázek 4 – Logo podniku Smokehouse

zdroj: Smokehouseprague.cz, 2019

Adresa (2 pobočky): Italská 36/25, 120 00 Praha – Vinohrady,

Klimentská 26, 110 00 Praha – Nové Město.

Webové stránky: <https://www.smokehouseprague.com/>.

Facebook: @smokehouseprg (zákaznické hodnocení 4,8 bodů z 5; 84 recenzí).

Instagram: @smokehouseprague (2 382 fanoušků).

Tripadvisor: Smokehouse Lounge & Bar (hodnocení 4,5 bodů z 5; 18 recenzí).

Yelp: Smokehouse Hookah Lounge &Bar (hodnocení 5 hvězdiček; 2 recenze).

Provozuje: MATEA Restaurants, s.r.o., založeno 30. května 2007, vedená u Městského soudu v Praze pod spisovou značkou C 124947, se sídlem Italská 36/25, 120 00 Praha – Vinohrady, IČ 27896617. Základní kapitál společnosti je 210 tis. korun.

Jednatelem společnosti je Vlastyslav Shvigl.

Podnik Smokehouse je čajovna a lounge bar, který má dvě pobočky, a to na pražských Vinohradech (od roku 2016) a na Novém Městě (od roku 2017).

Podnik Smokehouse je otevřen každý den od 15:00 do půlnoci s výjimkou pátku a soboty, kdy má otevřeno do 1:00 hod.

Dle posledního dostupného účetního výkazu podniku Smokehouse (MATEA Restaurants, s.r.o.) za rok 2016 vykazuje společnost ztrátu ve výši 198 tis. korun (po zdanění). Čistý obrat za toto období je 709 tis. korun.

4.1.2 Foggy Prague Shisha Lounge Bar

Název: Foggy Prague Shisha Lounge Bar (dále jen Foggy).

Obrázek 5 – Logo podniku Foggy

zdroj: Foggy Prague. Vk.com, 2019

Adresa: Havelská 508/9, 110 00 Praha – Staré Město.

Webové stránky: nejsou.

Facebook: @FoggyPrague (zákaznické hodnocení 4,7 bodů z 5; 42 recenzí).

Instagram: @foggy_prague (5 805 fanoušků).

Tripadvisor: Foggy Prague Shisha Lounge Bar (hodnocení 4,5 bodů z 5; 104 recenzí).

Yelp: (hodnocení 5 hvězdiček; 2 recenze).

Provozuje: Foggy bar group s.r.o., založeno 7. října 2008, vedená u Městského soudu v Praze pod spisovou značkou C 143912, se sídlem Havelská 508/9, 110 00 Praha – Staré Město, IČ 28470184. Základní kapitál společnosti je 200 tis. korun.

Jednatelem společnosti je Ahmet Charyyev, jenž má trvalé bydliště na Ukrajině.

Podnik Foggy je lounge bar, který se nachází na Starém Městě a je provozován od roku 2017. Dřívější majitelkou společnosti byla Dariia Tkachenko. Společnost se do roku 2017 nazývala Diona Company s.r.o. a provozovala jinou činnost.

Podnik Foggy je otevřen každý den od 14:00 do 4:00 hod.

Dle posledního dostupného účetního výkazu Foggy (Foggy bar group s.r.o.) za rok 2017 vykazuje společnost ztrátu ve výši 560 tis. korun (po zdanění). Čistý obrat za toto období je 226 tis. korun.

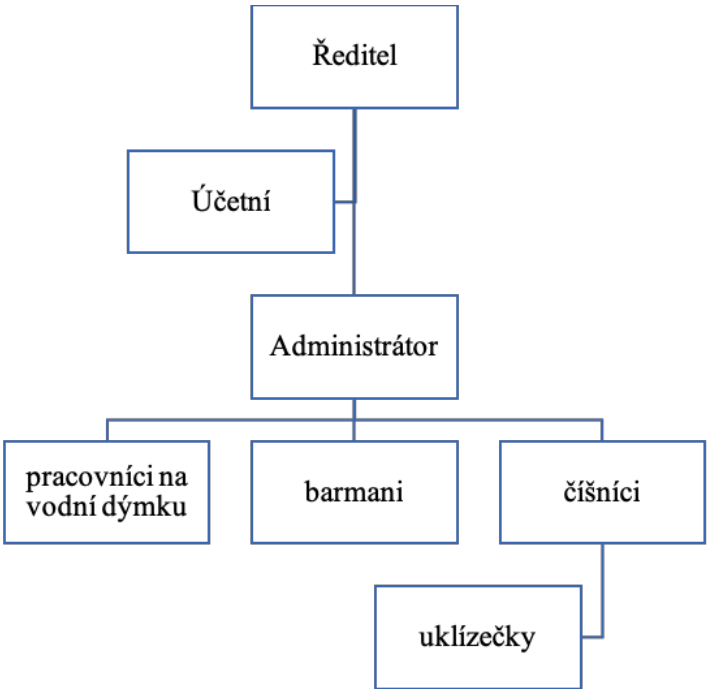
Z hospodářských výsledků je patrné, že je podnik Foggy méně úspěšný než konkurenční podnik Smokehouse. Avšak i podnik Smokehouse se setkává s určitými finančními problémy.

4.1.3 Organizační struktura a personál podniku Smokehouse

Majitel podniku Smokehouse je zároveň i jeho ředitelem. Na začátku, v roce 2016, vedl majitel pouze jeden podnik na Vinohradech; v roce 2017 měl zaměstnat pracovníka, který by mu pomáhal vést novou pobočku. V současné době majitel řídí dvě pobočky současně, avšak v každé z nich pracují také administrátoři, kteří mu podniky pomáhají řídit a zastupují majitele v době jeho nepřítomnosti. Obvykle pracují cca 4 hodiny od pondělí do čtvrtka a cca 8 hodin v pátek, sobotu a neděli nebo také ve všední dny v době pořádání nějaké speciální akce.

Organizační struktura podniku je liniová a relativně jednoduchá (viz Obrázek 6).

Obrázek 6 – Organizační schéma podniku Smokehouse



zdroj: vlastní, 2019

Administrátoři jsou přímo podřízení majiteli a nesou zodpovědnost za běžný a bezproblémový chod podniku. Rovněž mají na starost vyřizování telefonních hovorů, rezervaci stolů a evidencí hostů. Administrátoři také objednávají a přijímají zboží, přičemž berou v úvahu seznamy chybějících položek, které připravují barmani, číšníci a pracovníci na vodní dýmku. Z domova administrátoři pomáhají majiteli spravovat účty na sociálních sítích, pravidelně aktualizovat novinky a připravovat zprávy o zajímavých nabídkách.

Pracovníci na vodní dýmku komunikují s hosty za účelem zjištění jejich chuťových preferencí a přijetí a zpracování objednávek na vodní dýmky. Je důležité, aby se ujistili, že objednávka splňuje očekávání klienta. Tito pracovníci monitorují správné fungování vodních dýmek, udržují jejich čistotu a sledují přítomnost všech druhů a chutí tabáku. Na konci každého pracovního dne vytváří seznamy položek, které je třeba zakoupit, a předávají je administrátorovi. Ve všední dny je v každém baru přítomen jeden pracovník na vodní dýmku; o víkendech a v době pořádání speciálních akcí jsou zde pracovníci dva. Směny si mezi sebou rozdělují sami a zprávu o odpracovaných dnech předávají administrátorovi nebo majiteli.

Číšníci mají na starost udržovat pořádek v hale. Pokud se setkají s nějakými technickými problémy, musí je vyřešit buď sami, nebo informovat administrátora, aby zavolal odborníka. Číšníci a barmani musí odevzdávat majiteli pokladnu.

Majitel plní rozhodující roli v podniku, řídí marketing a vztahy s dodavateli. Účetní má na starosti komunikaci s daňovými úřady, správu účetnictví a vyplácení mezd.

Pohovory s novými pracovníky provádí administrátoři nebo majitel.

Dotazníkového šetření se účastnilo dvanáct pracovníků obou poboček podniku Smokehouse, a to konkrétně čtyři pracovníci na vodní dýmku, čtyři číšníci, tři barmani a jeden administrátor (viz Tabulka 4).

Tabulka 4 – Struktura respondentů podle pracovní pozice

Pracovníci	**n**	**%**
pracovníci na vodní dýmku	4	33 %
číšníci	4	33 %
barmani	3	25 %
administrátor	1	8 %
CELKEM	**12**	**100 %**

zdroj: dotazníkové šetření v podniku Smokehouse, 2019

Většina dotazovaných zaměstnanců podniku Smokehouse v něm pracuje po dobu kratší než jeden rok. Třetina respondentů v něm pracuje již déle než rok. Vzhledem k tomu, že jedna pobočka podniku působí v Praze pouze od roku 2016 a druhá pobočka od roku 2017, je toto pochopitelné. Nicméně z vlastních zkušeností s provozem tohoto podniku je možné říci, že se pracovníci velmi často obměňují.

Tabulka 5 – Jak dlouho pracují respondenti v podniku Smokehouse

Jak dlouho pracujete v podniku?	**n**	**%**
Méně než 3 měsíce	2	17 %
3-6 měsíců	1	8 %
6-12 měsíců	5	42 %
Více než 1 rok	4	33 %

zdroj: dotazníkové šetření v podniku Smokehouse, otázka č. 1, 2019

4.1.4 Organizační struktura a personál podniku Foggy

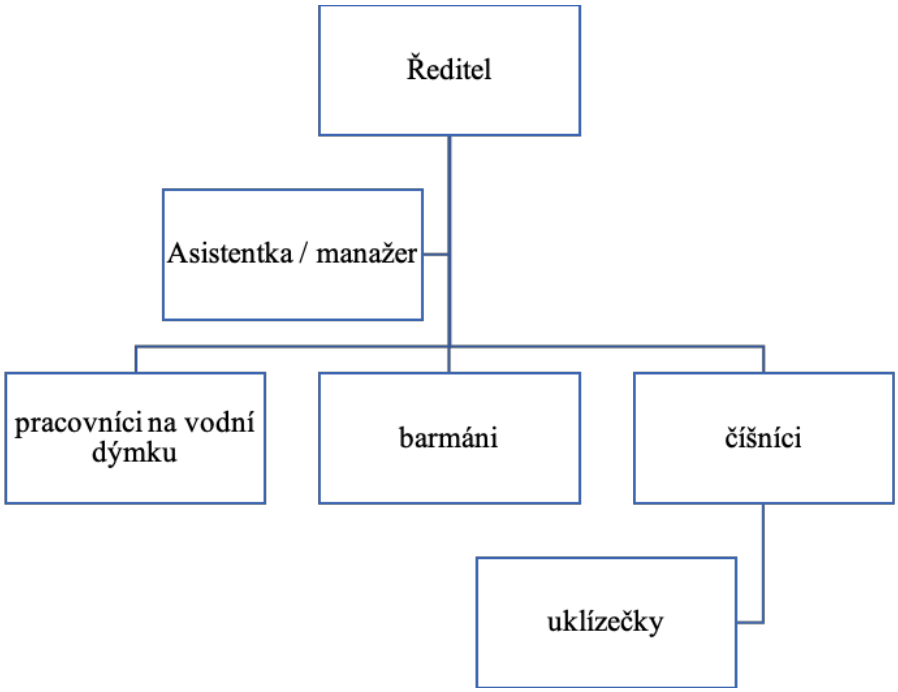
Až na několik rozdílů je organizační struktura podniku Foggy velice podobná struktuře podniku Smokehouse. Mezi zmíněné rozdíly patří jeho velikost – podnik Foggy je menší než konkurenční Smokehouse, také má menší počet zaměstnanců a v provozu pouze jednu pobočku. Dalším rozdílem je i využití služeb externí účetní.

V čele podniku je majitel, kterému pomáhá asistentka/manažer, který plní podobné funkce jako administrátor v podniku Smokehouse.

Barmani, číšníci a pracovníci na vodní dýmku plní stejné funkce jako tito pracovníci v podniku Smokehouse, proto není jejich činnost více rozvedena.

Organizační struktura podniku Foggy je liniová (viz Obrázek 7).

Obrázek 7 – Organizační schéma podniku Foggy



zdroj: vlastní, 2019

4.2 Analýza motivačního mechanismu podniku Smokehouse

Na začátku fungování podniku Smokehouse v roce 2016 neměl proces motivování zaměstnanců strategickou povahu. Nebyl dokonce vyvinut ani jako „systém“ nebo speciální program. Je možné říci, že zaměstnanci byli motivováni pouze finanční odměnou (mzda, spropitné u obsluhy) a povahou práce (mladý kolektiv, obsluha vrstevníku, trávení volného času).

S růstem podniku a zvyšováním počtu zaměstnanců dospěl majitel k závěru, že musí věnovat určité úsilí snaze o udržení nejlepších zaměstnanců a snížení fluktuace pracovníků. Tímto způsobem by mohl budovat svůj podnik na zodpovědném a zkušeném personálu. Majitel neprováděl žádné průzkumy spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců; na základě vlastních domněnek zahrnul do motivačního systému od roku 2017 následující prostředky:

- prémie,
- zvýhodněné stravování,
- teambuildingové akce,
- nové firemní oblečení pro obsluhu,
- blahopřání k svátku.

4.2.1 Hmotné hodnocení pracovního výkonu

V podniku je stanovena výše mzdy pro jednotlivé pozice. Zpravidla se odvíjí o počtu odpracovaných hodin. Zaměstnanci, kteří pracují v podniku delší dobu (od doby založení) dostávají vyšší plat. Výše platu je konfidenciální informace a není sdělována ostatním pracovníkům a třetím osobám. O vývoji průměrné mzdy pracovníků Smokehouse pojednává Tabulka 6. V roce 2017 došlo v podniku k téměř 9% nárůstu průměrných mezd, jehož příčinou byla jak inflace, tak v první řadě snaha snížit fluktuaci zaměstnanců a navázat vztahy se stávajícími pracovníky ze strany vedení. V porovnání s průměrnými platy v odvětví „Ubytování, stravování a pohostinství“ podle údajů ČSÚ byly mzdy v podniku Smokehouse téměř o 5 000 korun vyšší. Nicméně platy pracovníků v úseku stravování stále zůstávají po celé ČR jedny z nejnižších.

Tabulka 6 – Průměrná mzda pracovníků podniku Smokehouse v letech 2016–2018

Rok	**2016**	**2017**	**2018**
Průměrná měsíční mzda (Kč)	21 115	23 005	24 320
Nárůst (%)	--	8,95 %	5,73 %
Průměrná měsíční mzda v odvětví I „Ubytování, stravování a pohostinství“ podle ČSÚ (Kč)	16 419	18 315	18 541 (3. čtvrtletí*)

* údaje ČSÚ za celý rok 2018 zatím nejsou

zdroj: vlastní, firemní zdroje, ČSÚ, 2017, 2018, 2019

Kromě základní mzdy dostávají číšníci, barmani a pracovníci na vodní dýmky spropitné. Pokud zákazník platí a dává spropitné za všechny produkty najednou, tj. nedává spropitné pracovníkům osobně, celá částka spropitného se na konci směny dělí mezi všechny pracovníky.

Systém příplatků za přesčasy není v podniku sjednocen. Zaměstnanci zpravidla tyto příplatky dostávají jako odměnu od majitele, který na základě subjektivního hodnocení jejich práce a na základě zprávy o odpracovaných hodinách přisoudí konkrétním zaměstnancům odměnu. Obdobným způsobem jsou občas zaměstnancům přiděleny mimořádné odměny, pokud vedení podniku ocení výsledky jejich práce (např. výše peněž v pokladně na konci směny, kdy bylo v baru plno/konala se zde nějaká akce apod.). Odměnu může také získat administrátor, pokud se mu povedlo uspořádat úspěšnou akci atd.

Prémie v období Vánoc a Silvestra mají pravidelnější charakter – zpravidla všichni zaměstnanci, kteří odpracovali ke konci roku více hodin, dostávají od majitele nějakou finanční odměnu. Majitel klade důraz zejména na odměňování stálých a věrných pracovníků.

Zaměstnanci nemají podíly na zisku.

4.2.2 Zaměstnanecké výhody

Mezi podnikem poskytované standardní zaměstnanecké výhody patří:

- zvýhodněné stravování,
- teambuildingové akce.

Zvýhodněné stravování je poskytováno ve formě slevových kuponů do restaurací v okolí. Distribuce kupónů mezi zaměstnanci není ovšem pravidelná.

Teambuildingové akce mohou být různé povahy, od firemních oslav po sportovní a outdoorové akce. Komunikace v rámci těchto akcí je neformální a podporuje interpersonální vztahy a týmový duch pracovníků.

Ke svému svátku dostávají zaměstnanci od vedení podniku blahopřání. V roce 2017 bylo zakoupeno nové oblečení pro obsluhu.

V porovnání s mnohými systémy zaměstnaneckých benefitů českých podniků je nabídka výhod pro zaměstnance v podniku Smokehouse nedostačující. Vzhledem k tomu, že vedení podniku usiluje o zvýšení loajality zaměstnanců a snížení fluktuace pracovníků, je důležité pro ně vybudovat atraktivnější systém zaměstnaneckých benefitů. Na vypracování tohoto systému se zaměřuje část práce 5.2 Doporučení a návrhy.

S nabídkou zaměstnaneckých výhod jsou v podniku seznámeni všichni pracovníci (pouze jeden pracovník uvedl, že není; je možné, že nepochopil koncept zaměstnaneckých výhod). Informace o výhodách pro zaměstnance jim většinou sděluje vedoucí baru. Rovněž se šíří v rámci interpersonální komunikace pracovníků. Uchazečům o práci je tato nabídka sdělena během přijímacího pohovoru. Neuskutečňuje se žádná speciální schůzka, při které by byly tyto informace sdělovány najednou. Nabídka zaměstnaneckých výhod se k zaměstnancům nedostane ani skrz e-mail nebo prostřednictvím nástěnky. Výše uvedené informace byly zjištěny pomocí dotazníkového šetření, jehož souhrn výsledků je uveden v Tabulce 7.

Tabulka 7 – Jak se zaměstnanci podniku Smokehouse dozvěděli o nabídce benefitů

Jak jste dozvěděl o zaměstnaneckých výhodách/benefitech ve firmě? (můžete označit několik odpovědí)	n	%
V rámci komunikace s vedením	8	67 %
V rámci komunikace se spolupracovníky	7	58 %
V rámci přijímacího pohovoru	7	58 %
O nabídce zaměstnaneckých výhod nic nevím	1	8 %
V rámci pracovní schůzky	0	0 %
Z informačního e-mailu	0	0 %
Z informační tabule (např. nástěnky)	0	0 %
Jiným způsobem	0	0 %

zdroj: dotazníkové šetření v podniku Smokehouse, otázka č. 5, 2019

4.2.3 Systém hodnocení

V podniku Smokehouse není systém hodnocení součástí strategického systematického procesu.

Noví pracovníci jsou subjektivně hodnoceni osobou, která s nimi provádí pohovor (zpravidla majitel nebo administrátor). Nevede-li pohovor majitel, sdělí své požadavky administrátorovi, který má poté vyhledávání a výběr nových zaměstnanců na starost. Noví pracovníci nejsou hodnocení podle stanovené škály nebo standardizovaných kritérií. K pohovoru a kladení otázek majitel a administrátor přistupují tvořivě a vycházejí z vlastních názorů na kvalifikační požadavky.

V podniku Smokehouse nejsou stávající pracovníci hodnoceni (např. pro účely učení odměny, zhodnocení potřeby ve vzdělávání, zhodnocení možnosti povýšení apod.). Jak již bylo uvedeno, majitel subjektivně určuje výši prémie nebo mimořádné odměny a neopírá se o výsledky hodnocení. Proces hodnocení je potřeba pro podnik rozpracovat.

4.2.4 Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků

Bez ohledu na to, že se vedení snaží vybudovat silnou personální základnu, není zatím v podniku Smokehouse dostatečně vyvinut systém rozvoje pracovníků. Stávajícím zaměstnancům nejsou nabízeny žádné možnosti vzdělávání nebo osobního rozvoje – například příspěvky na různé kurzy (jazykové, barmanské, pro oblast servisu a komunikace se zákazníky apod.).

Noví zaměstnanci jsou zaškolení stávajícími pracovníky. Rozsah školení závisí na stávajících znalostech a zkušenostech nových pracovníků – pokud se rychle zapojí do provozu podniku, školení může být omezeno na půlhodinovou ukázku pracoviště a ukázku provedení služby. Dále se noví zaměstnanci musí zaškolit v rámci běžného provozu podniku. Majitel uvedl, že se mohou s jakýmikoliv dotazy obrátit na spolupracovníky nebo vedení podniku.

4.2.5 Nehmotná motivace a styl vedení

V rámci rozhovoru s vedoucím podniku Smokehouse bylo zjištěno, že věnuje pozornost psychologické motivaci a podpoře zaměstnanců. Je možné vymezit následující nehmotné prostředky:

- pochvala za dobré výsledky a výkon,
- pochvala za iniciativu, kreativitu, nápady apod.,
- podpora zdravé přátelské atmosféry v rámci mladého kolektivu,
- poskytování relativně velké svobody při rozhodování, absence přímé kontroly a nahlížení.

Z výše uvedených informací vyplývá, že se vedoucí podniku Smokehouse snaží uplatňovat demokratický styl řízení.

4.2.6 Systém trestů

Kromě odměn jsou v současné době v podniku také uplatňovány tresty. Na začátku jeho působení v roce 2016 ještě však nebyly zavedeny.

Během přijímacího pohovoru je kandidátům sděleno, co by na pracovišti neměli dělat, za co jim může být uložena pokuta a za co mohou být propuštěni. Zaměstnanci podniku Smokehouse například nesmí chodit pozdě. Zatímco za tři zpoždění (o cca 30 minut bez vážné doložené příčiny) dostanou zaměstnanci tři pokuty (50 % dolů z denního platu), tři zpoždění (o více než jednu/dvě hodiny nebo absence bez vážné doložené příčiny) pro ně znamená propouštění. Dle slov vedení k propouštění kvůli zpoždění zatím v praxi nedošlo, avšak několik pracovníků dostalo pokutu kvůli opakovaným zpožděním.

Zaměstnanci se nesmí k zákazníkům chovat hrubě. Bude-li zjištěno, že zaměstnanec toto pravidlo významně porušil a choval se drze nebo agresivně, může mu být udělena výstraha. Bude-li se toto chování opakovat, bude propuštěn.

V případě významného porušení pravidel podniku, například dojde-li ke krádeži, bude zaměstnanec nejen propouštěn, ale i případně nahlášen na policii.

4.3 Porovnání motivačního systému podniků Smokehouse a Foggy

Zaměstnanci podniku Foggy rovněž dostávají plat v závislosti na počtu odpracovaných hodin. Příplatky za práci přesčas nebo o víkendu nedostávají. Z rozhovoru se zaměstnanci podniku Foggy nebylo zjištěno, že by někdo dostával prémie nebo mimořádné finanční odměny. Další složku finanční odměny za práci zaměstnanců podniku Foggy tvoří spropitné (zpravidla pro číšníky, barmany a pracovníky na vodní dýmku).

Personál podniku Foggy, stejně jako personál podniku Smokehouse, občas dostává od vedení slevové kupony na služby nabízené partnerskými podniky (např. na služby firem, které zprostředkovávají pojištění, vzdělávání, kosmetické služby).

Pracovníci podniku Foggy neabsolvovali žádné externí vzdělávací akce nebo kurzy. Školení nových zaměstnanců zde probíhá obdobným způsobem jako v podniku Smokehouse.

Vedení podniku Foggy také uděluje pochvaly zaměstnancům a snaží se vytvářet přátelskou atmosféru na pracovišti.

Zaměstnanci mohou být potrestáni a může jim být udělena pokuta, avšak systém pravidel, jaký existuje v konkurenčním podniku Smokehouse, zde není zaveden.

Zaměstnanci podniku Foggy oceňují především jeho pohodlnou atmosféru, mladý kolektiv a absenci napětí v práci. Vyznačují však se určitou pasivitou, která se projevuje v jejich absenci podporovat rozvoj podniku a aktivně pracovat. Do určité míry to souvisí s postavením vedení. Ve výsledku je podnik Foggy méně známý a má horší konkurenční postavení než podnik Smokehouse.

4.4 Analýza spokojenosti zaměstnanců podniku Smokehouse s motivačním systémem

V rámci dotazníkového šetření byly dvanácti zaměstnancům podniku Smokehouse položeny otázky, které měly za cíl zjistit jejich celkovou spokojenost s prací a spokojenost s jednotlivými hmotnými a nehmotnými prvky motivačního systému v podniku. Rovněž bylo zjištěno, jak zaměstnanci subjektivně hodnotí význam těchto prvků pro vlastní motivaci a výkon.

Všichni zaměstnanci podniku Smokehouse jsou v průměru s prací spokojeni – jejich průměrné hodnocení je 4,00 body (z 5 možných). Čtyři zaměstnanci zvolili odpověď „velmi spokojen“, pět zaměstnanců odpověď „spíše spokojen“, dva zaměstnanci vybrali „mírně spokojen“ a jeden zaměstnanec uvedl, že je „spíše nespokojen“. Výsledky uvádí Tabulka 8.

Tabulka 8 – Jak jsou zaměstnanci podniku Smokehouse spokojeni se stylem vedení

Jak jste spokojen s práci v podniku (obecně)?	n	%
5 b. (velmi spokojen)	4	33 %
4 b. (spíše spokojen)	5	42 %
3 b. (mírně spokojen)	2	17 %
2 b. (spíše nespokojen)	1	8 %
1 b. (velmi nespokojen)	0	0%
PRŮMĚR*	**4,00 b.**	

* průměr se vypočítává následovně: (5 x 4 + 4 x 5 + 3 x 2 + 2 x 1 + 1 x 0) / 12 = 4 b.

zdroj: dotazníkové šetření v podniku Smokehouse, otázka č. 2, 2019

4.4.1 Spokojenost s finanční odměnou a její význam pro motivaci

Finanční odměna, která podněcuje materiální motivaci pracovníků, se skládá ze dvou složek – mzda (plat) a různé prémie. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že spokojenost zaměstnanců podniku Smokehouse se mzdou je mírně nadprůměrná; hodnocení zaměstnanců dosáhlo v průměru 3,58 bodů. Téměř polovina respondentů uvedla průměrné hodnocení (3 b.) spokojenosti se mzdou. Pouze dva pracovníci uvedli, že jsou se mzdou zcela spokojeni.

Spokojenost s prémií uvedlo pouze sedm pracovníků z celkem dvanácti dotazovaných. Pět zaměstnanců (téměř polovina respondentů) vybrala možnost „nevím/nemám zkušenosti“. Je možné předpokládat, že tato část respondentů neobdržela prémie, proto svoji spokojenost s tímto motivačním prostředkem nemůže hodnotit. Ostatní pracovníci jsou s prémií spokojeni průměrné – v průměru bylo dosaženo 2,71 bodů. Výsledky jsou uvedeny v Tabulce 9.

Tabulka 9 – Jak jsou zaměstnanci podniku Smokehouse spokojeni s faktory finanční motivace

Jak byste ohodnotil svoji spokojenost s následujícími motivačními prostředky v práci?													
	5 b.		4 b.		3 b.		2 b.		1 b.		**Průměr**	Nevím/ nemám zkušenosti	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	**b.**	%	n
Mzda	2	17 %	4	33 %	5	42 %	1	8 %	0	0 %	**3,58**	0	0 %
Prémie	1	8 %	1	1 %	1	8 %	3	25 %	1	8 %	**2,71**	5	42 %

***** průměr se vypočítává následovně: (5 x 2 + 4 x 4 + 3 x 5 + 2 x 1 + 1 x 0) / (2 + 4 + 5 + 1 + 0) = 3,58 b. atd.

zdroj: dotazníkové šetření v Smokehouse, otázka č. 3, 2019

Všichni zaměstnanci uvádí, že finanční odměny mají pro jejich motivaci a zvýšení zájmu lépe pracovat velký význam. V rámci dotazníkového šetření byly prvky „mzda“ a „prémie“ označeny jako jedny z nejdůležitějších pro motivaci (viz Tabulka 10).

Tabulka 10 – Jak zaměstnanci hodnotí význam finanční odměny pro jejich motivaci

Které z následujících faktorů Vás motivují k většímu výkonu a většímu zájmu lépe pracovat?	n	%
Mzda	12	100 %
Prémie	12	100 %

zdroj: dotazníkové šetření v podniku Smokehouse, otázka č. 4, 2019

4.4.2 Spokojenost s nefinanční odměnou a její význam pro motivaci

Nefinanční odměna, která také může mít vliv na motivaci pracovníků, zahrnuje například nabídku firemního vzdělávání, školení, kurzů, volnočasových aktivit a teambuildingu, darování blahopřání a dárků ke svátku apod.

Ti zaměstnanci podniku Smokehouse, kteří tento typ odměny získali, s ní jsou celkově spokojeni – například spokojenost s dárky a blahopřáními ke svátku ohodnotili v průměru 4,38 body, zatímco volnočasovým aktivitám a teambuildingu udělili v průměru 4,43 body. Nabídka firemního vzdělávání, školení a kurzů získala poněkud horší hodnocení, a to v průměru 3,5 body. Tento typ odměny však hodnotili pouze dva zaměstnanci podniku Smokehouse; ostatní zvolili odpověď „nevím/nemám zkušenost“. Přibližně polovina respondentů také uvedla, že nemá zkušenosti s ostatními typy nefinančních odměn. Výsledky šetření u otázky spokojenosti zaměstnanců podniku Smokehouse s nefinanční odměnou v práci jsou uvedeny v Tabulce 11.

Tabulka 11 – Jak jsou zaměstnanci podniku Smokehouse spokojeni s nefinanční odměnou

Jak byste ohodnotil svoji spokojenost s následujícími motivačními prostředky v práci?													
	5 b.		4 b.		3 b.		2 b.		1 b.		**Prů-měr**	Nevím/ nemám zkušenosti	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	**b.**	%	n
Blahopřání, dárky ke svátku	5	42 %	1	8 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	**4, 38**	6	50 %
Firemní vzdělávání, školení, kurzy	0	0 %	1	1 %	1	8 %	0	0 %	0	0 %	**3,50**	10	83 %
Volnočasové aktivity, teambuilding	3	25 %	4	33 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	**4,43**	5	42 %

* průměr se vypočítává následovně: (5 x 5 + 4 x 1 + 3 x 0 + 2 x 0 + 1 x 0) / (5 + 1) = 4,38 b. atd.

zdroj: dotazníkové šetření v podniku Smokehouse, otázka č. 3, 2019

Výše uvedené typy nefinančních odměn však mají význam pro motivaci jen mála zaměstnanců. Kupříkladu žádný respondent neuvedl, že blahopřání nebo dárky ke svátku mohou zvyšovat jejich motivaci a ochotu lépe pracovat. Tři zaměstnanci uvedli, že firemní vzdělávání, nabídka kurzů, školení apod. může ovlivnit jejich motivaci a výkon. Další dva zase uvedli, že jejich motivaci a výkon mohou podpořit volnočasové aktivity a teambuilding. Nicméně je možné předpokládat, že si zaměstnanci sami neuvědomují, jak na ně tyto typy nefinančních odměn působí. Význam těchto odměn se lépe hodnotí na základě externího pozorování změn v motivaci a výkonu pracovníků. Výsledky šetření u této otázky jsou uvedeny v Tabulce 12.

Tabulka 12 – Jak zaměstnanci hodnotí význam finanční odměny pro jejich motivaci

Které z následujících faktorů Vás motivují k většímu výkonu a většímu zájmu lépe pracovat?	n	%
Blahopřání, dárky ke svátku	0	0 %
Firemní vzdělávání, školení, kurzy	3	25 %
Volnočasové aktivity, teambuilding	2	17 %

zdroj: dotazníkové šetření v podniku Smokehouse, otázka č. 4, 2019

Do oblasti nehmotných prostředků motivace je možné kromě různých akcí a oslav zařadit kvalitu komunikace na pracovišti, a to jak komunikaci pracovníků s vedením, tak i komunikaci mezi pracovníky navzájem.

4.4.3 Spokojenost s kvalitou komunikace s vedením a její význam pro motivaci

Přestože majitel uvedl, že se zaměstnanci mohou kdykoliv obracet na vedení, z dotazníkového šetření byly v tomto ohledu zjištěny jisté nedostatky – mnozí pracovníci uvedli, že je vedení často nedostupné, nezvedá telefon apod. Zaměstnanci ohodnotili svoji spokojenost s komunikací s vedením v průměru pouze 2,55 body. Výsledky hodnocení spokojenosti zaměstnanců s komunikací s vedením jsou uvedeny v Tabulce 13. Kvalitní komunikace s vedením je nutná nejen pro dobré zaškolení nových pracovníků, ale i pro celkovou motivovanost pracovníků – třetina pracovníků uvedla, že kvalita komunikace s vedením je motivuje k většímu výkonu a většímu zájmu lépe pracovat. Podnik by jistě učinil dobře, pokud by zajistil nejen školení, ale i další vzdělávání pro své pracovníky. Čtvrtina respondentů podniku Smokehouse uvedla, že by je firemní vzdělávání motivovalo pracovat lépe a výkonněji (viz Tabulka 13).

Tabulka 13 – Jak zaměstnanci hodnotí komunikaci s vedením (spokojenost a význam)

Jak byste ohodnotil svoji spokojenost s komunikací s vedením? (např. vedoucí je/není dostupný, je/není otevřený ke komunikaci, má/nemá čas, pomáhá/nepomáhá v případě otázek…)		
	n	%
5 b. (velmi spokojen)	2	17 %
4 b. (spíše spokojen)	1	8 %
3 b. (mírně spokojen)	1	8 %
2 b. (spíše nespokojen)	4	33 %
1 b. (velmi nespokojen)	3	25 %
PRŮMĚR*	**2,55 b.**	
Nevím/nemám zkušenosti	*1*	*8 %*
Které z následujících faktorů Vás motivují k většímu výkonu a většímu zájmu lépe pracovat?		
Kvalitní komunikace s vedením	*4*	*33 %*
Firemní vzdělávání	*3*	*25 %*

* průměr se vypočítává následovně: (5 x 2 + 4 x 1 + 3 x 1 + 2 x 4 + 1 x 3) / (2 + 1 + 1 + 4 + 3) = 2,55 b.

zdroj: dotazníkové šetření v podniku Smokehouse, otázky č. 3 a č. 4, 2019

4.4.4 Psychologické faktory motivace a vliv stylu vedení na motivaci

Část dotazníkového šetření byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců se stylem vedení a na dopady vedení na jejich nehmotnou motivaci.

Bylo zjištěno, že průměrná spokojenost všech zaměstnanců podniku Smokehouse je velmi vysoká (4,58 b). Více než polovina respondentů zvolila odpověď „velmi spokojen“, ostatní vybrali „spíše spokojen“. Výsledky jsou uvedeny v Tabulce 14.

Tabulka 14 – Jak jsou zaměstnanci podniku Smokehouse spokojeni se stylem vedení

Jak jste spokojen se stylem vedení Vašeho přímého nadřízeného v podniku?	n	%
5 b. (velmi spokojen)	7	58 %
4 b. (spíše spokojen)	5	42 %
3 b. (mírně spokojen)	0	0 %
2 b. (spíše nespokojen)	0	0 %
1 b. (velmi nespokojen)	0	0 %
PRŮMĚR*	**4,58 b.**	

* průměr se vypočítává následovně: (5 x 7 + 4 x 5 + 3 x 0 + 2 x 0 + 1 x 0) / (7 + 5) = 4,58 b.

zdroj: dotazníkové šetření v podniku Smokehouse, otázka č. 3, 2019

Úspěšné vedení podniku dokáže uspokojit určité nehmotné potřeby pracovníků a tím podpořit jejich motivovanost. Toho se dá docílit například udělením větších pravomocí, poskytováním určité svobody zaměstnancům při rozhodování, podporou kvalitní komunikace na pracovišti, vytvářením pocitu soudržnosti organizace, podporou pocitu sounáležitosti zaměstnanců či sdílením pochvaly.

Jak bylo zjištěno, zaměstnanci podniku Smokehouse jsou nejvíce spokojeni s následujícími prvky nehmotné motivace:

- vytváření neformální a přátelské atmosféry, podpora interpersonální vztahů (absolutní většina uvedla hodnocení „velmi spokojen“; průměrné hodnocení – 5 bodů),
- pocit soudržnosti celé organizace (necelé tři čtvrtiny respondentů uvedly hodnocení „velmi spokojen“; průměrné hodnocení – 4,8 bodů),
- pochvala od vedoucího (necelé tři čtvrtiny respondentů uvedly hodnocení „velmi spokojen“; průměrné hodnocení – 4,8 bodů).

Žádná z oblastí nehmotné motivace nebyla pracovníky podniku Smokehouse ohodnocena negativně. Pouze 1 zaměstnanec uvedl, že je velmi nespokojen s rozsahem jeho pravomocí a svobodou, která mu je při rozhodování poskytována. Vedení podniku by mělo tohoto pracovníka identifikovat, například na základě hodnotícího rozhovoru, a podniknout kroky ke zvýšení jeho spokojenosti.

Všechny výsledky hodnocení spokojenosti zaměstnanců s prvky nehmotné motivace jsou uvedeny v Tabulce 15. Stejně jako u podobných otázek byl vypočítán průměr. Z výsledků je patrné, že se hodnocení zaměstnanců vždy pohybuje v rozmezí 4–5 bodů, z čehož vyplývá velká spokojenost zaměstnanců.

Tabulka 15 – Jak jsou zaměstnanci podniku Smokehouse spokojeni s faktory nehmotné motivace

Jak byste ohodnotil svoji spokojenost s následujícími motivačními prostředky v práci?													
	5 b.		4 b.		3 b.		2 b.		1 b.		**Prů-měr**	Nevím/ nemám zkušenosti	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	**b.**	%	n
Rozsah pravomoci	4	33 %	5	42 %	1	8 %	0	0 %	1	8 %	**4,00**	1	8 %
Svoboda	6	50 %	3	25 %	1	8 %	0	0 %	1	8 %	**4,18**	1	8 %
Atmosféra, vztahy	12	100 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	**5,00**	0	0 %
Pocit soudržnosti celé organizace	8	67 %	2	17 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	**4,80**	2	17 %
Pocit sounáležitosti	6	50 %	2	17 %	1	8 %	0	0 %	0	0 %	**4,56**	3	25 %
Pochvala	8	67 %	4	33 %	2	17 %	0	0 %	0	0 %	**4,43**	2	17 %

***** průměr se vypočítává následovně: (5 x 4 + 4 x 5 + 3 x 1 + 2 x 0 + 1 x 1) / (4 + 5 + 1 + 0 + 1) = 4,00 b. atd.

zdroj: dotazníkové šetření v podniku Smokehouse, otázka č. 3, 2019

Kromě stávající spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými prvky nehmotné motivace bylo také zjištěno, jak silně mohou tyto prvky motivaci ovlivnit. V rámci dotazníkového šetření zaměstnanci hodnotili význam jednotlivých prvků pro jejich motivaci a výkon. Téměř pro polovinu všech respondentů (42 %) jsou důležité následující prvky:

- vytváření neformální a přátelské atmosféry, podpora interpersonální vztahů,
- pocit soudržnosti celé organizace,
- pocit sounáležitosti, který pracovní místo poskytuje.

(Hodnocení významu všech nehmotných faktorů pro motivaci a výkon zaměstnanců je uvedeno v Tabulce 16).

S prvními dvěma faktory (atmosféra a soudržnost) jsou zaměstnanci zároveň velmi spokojeni (viz předchozí Tabulka 15), což je pro firmu pozitivní. S poskytováním pochvaly ze strany vedoucího jsou zaměstnanci nadprůměrně spokojení, avšak její přítomnost je pro jejich motivaci málo významná, alespoň dle šetření.

Tabulka 16 – Jak zaměstnanci hodnotí význam nehmotné motivace

Které z následujících faktorů Vás motivuji k většímu výkonu a většímu zájmu lépe pracovat?	n	%
Vytváření neformální a přátelské atmosféry, podpora interpersonální vztahů	5	42 %
Pocit soudržnosti celé organizace	5	42 %
Pocit sounáležitosti, který poskytuje pracovní místo	5	42 %
Rozsah pravomoci (vyšší moc)	4	33 %
Svoboda při rozhodování, menší kontrola	3	25 %
Pochvala od vedoucího	2	17 %

zdroj: dotazníkové šetření v podniku Smokehouse, otázky č. 4, 2019

4.4.5 Názory zaměstnanců na systém trestů a pokut

V rámci dotazníkového šetření byla zkoumána znalost systému trestů zaměstnanci (otázka č. 6, výsledky v Tabulce 17) a také jejich názory na tento systém (otázka č. 7). Pouze dva zaměstnanci nevěděli o přítomnosti tohoto systému. Nicméně vzhledem k malé velikosti podniku, by měla tento systém znát absolutní většina.

Tabulka 17 – Znalost systému trestů a pokut zaměstnanci podniku Smokehouse

Víte o přítomnosti systému trestů a pokut ve Vašem podniku? (např. pokuty za zpoždění, tresty za agresivní/drzé chování vůči zákazníkům apod.)	n	%
Ano	10	83 %
Ne	2	17 %

zdroj: dotazníkové šetření v podniku Smokehouse, otázka č. 7, 2019

Respondentům byla položena otevřená otázka, která se týkala jejich názorů na systém pokut a trestů v podniku. Pouze polovina dotazovaných (šest respondentů), uvedla u této otázky vlastní odpověď, přičemž jedna z nich zněla „nevím“. Objevily se dvě podobné odpovědi, a to že tento systém sice musí existovat, avšak osobně není oblíbený. Dva respondenti uvedli, že tento systém je moc přísný, zejména z důvodu pohrůžky propouštěním. Tyto odpovědi uvedli relativně noví zaměstnanci, kteří pracují v podniku Smokehouse po dobu kratší než 3 měsíce.

4.4.6 Očekávání a přání zaměstnanců ve vztahu k motivačnímu systému

Kromě stávající spokojenosti zaměstnanců s motivačním systémem je podstatné znát očekávání a přání zaměstnanců ve vztazích k tomuto systému. Ačkoliv majitel podniku Smokehouse rozšířil motivační systém po prvním roku provozu podniku, nevycházel při tom z analýzy názorů zaměstnanců. Z již provedeného dotazníkového šetření je patrné, že tento systém motivace není 100% efektivní, jelikož zaměstnanci nejsou spokojeni s některými typy odměn, s komunikací s vedením a s různými motivačními prostředky ve firmě. Vzhledem k tomu byla poslední otázka dotazníkového šetření otevřeného typu a dávala respondentům prostor vyslovit svůj názor ve vztahu ke stávajícímu motivačními mechanismu podniku a k očekáváním a přáním v této oblasti.

Výsledky šetření však ukázaly určitou pasivitu zaměstnanců – pouze polovina respondentů uvedla nějakou odpověď:

Otázka č. 9: *Uveďte, zde Vaše doporučení ve vztahu ke stávajícímu motivačnímu mechanismu podniku. (např. co byste chtěl/nechtěl, aby motivační systém zahrnoval, jaké odměny apod.)*

Odpovědi šesti respondentů:

- *„Rozhodně by chtěl větší mzdu, zejména pokud pracuji o víkendu nebo pokud dlouhou dobu nemám volno“,*
- *„vyšší plat, prémie“,*
- *„nějaké bonusy“,*
- *„kartu na sport, kupony“,*
- *„finanční bonusy“,*
- *„nevím“.*

Tři odpovědi se týkaly finanční odměny, což opět poukazuje na vysoké hodnocení významu tohoto typu odměn zaměstnanci. Jeden pracovník zmínil, že by chtěl kartu na sport (pravděpodobně měl na mysli Multisport kartu, velmi populární zaměstnanecký benefit v českých podnicích) a kupony, které blíže nespecifikoval. Je možné, že se jedná o kupony na různé služby – slevy do restaurací, hotelů, obchodů, wellness center apod. Z výsledků dotazování je patrné, že dva respondenti byli velmi nerozhodní a uvedli „nějaké bonusy“ a „nevím“. Ostatních šest zaměstnanců se zdrželo odpovědi.

5 Výsledky a diskuse

Na výsledky dotazníkového šetření navazuje tato část práce, v níž jsou nejen vymezeny silné a slabé stránky motivačního mechanismu podniku Smokehouse, ale i uvedena doporučení pro potlačení odhalených slabin. Základní myšlenkou při vytváření doporučení je to, že změna motivačního systému v podniku musí vždy vycházet ze znalosti stávajících názorů na odměny v podniku a ze znalostí potřeb a očekávání zaměstnanců ve vztahu k odměnám v práci.

5.1 Identifikace silných a slabých stránek motivačního mechanismu

Celkově lze říci, že spokojenost a motivace pracovníků podniku Smokehouse není nízká. Podnik má v tomto ohledu určité silné stránky, avšak jsou zde i významné slabé stránky, které je však možné odstranit.

5.1.1 Silné stránky

- Lepší motivační mechanismus v porovnání s konkurencí

V porovnání s konkurenčním podnikem Foggy má podnik Smokehouse lepší motivační mechanismus a nabízí širší nabídku zaměstnaneckých benefitů.

- Relativně vysoké průměrné mzdy

Průměrné mzdy zaměstnanců podniku Smokehouse jsou nejen vyšší než u podniku Foggy, ale i vyšší než průměrné platy v odvětví stravování podle údajů ČSÚ.

- Přítomnost propracovaného systému trestů a pokut

Pravidla v této oblasti jsou v podniku Smokehouse přesně stanovena, obsahují konkrétní kvantitativní kritéria, podle nichž jsou pracovníkům udělovány tresty nebo pokuty. Naopak podnik Foggy vůbec nemá vypracovaný systém pokut a trestů, což zvyšuje nejistotu zaměstnanců, protože mohou být postihováni kdykoliv na základě subjektivních domněnek vedení.

- Zaměstnanci jsou vysoce spokojení s prvky nehmotné motivace

Zaměstnanci podniku Smokehouse jsou velmi spokojeni například s vytvářením přátelské atmosféry na pracovišti, s podporou interpersonálních vztahů, s úrovní soudržnosti v organizaci, s poskytováním pochvaly ze strany vedoucího apod.

Zaměstnanci, kteří měli zkušenosti s volnočasovými, teambuildingovými nebo vzdělávacími akcemi podniku, je hodnotili zcela pozitivně.

5.1.2 Slabé stránky

Slabých stránek se v motivačním systému podniku Smokehouse objevilo více než těch silných. Nicméně je třeba mít na paměti, že celková spokojenost zaměstnanců s práci je dost vysoká, což znamená, že slabé stránky nemají zásadní vliv na snížení spokojenosti a motivovanosti personálu.

- Nedostatečně rozpracovaný systém zaměstnaneckých benefitů, chudá nabídka zaměstnaneckých benefitů

Přes pokusy vedení podniku Smokehouse rozšířit systém zaměstnaneckých benefitů, nabídka výhod stále zůstává velmi chudá a málo atraktivní (ze subjektivního pohledu). Vedení nevychází z analýzy stávající situace a očekávání pracovníků při plánování změn systému zaměstnaneckých benefitů.

- Zaměstnanci jsou nedostatečně spokojeni s kvalitou komunikace s vedením

Mnoho pracovníků uvádí, že vedoucí je často nedostupný, nezvedá telefon apod. Proto když mají otázky, třeba i na začátku své práce v podniku, není snadné je řešit.

- Vzdělávání, volnočasové aktivity a oslavy svátku jako nefinanční odměna zaměstnanců jsou v praxi uplatňovány jen vzácně

Přibližně polovina zaměstnanců ohodnotila tento typ nefinančních odměn, zatímco ostatní s nimi neměli žádné zkušenosti.

- Nedostatečná spokojenost zaměstnanců s finanční odměnou za práci

Z výsledků šetření jsou zaměstnanci podniku Smokehouse jen průměrně spokojeni s finanční odměnou za práci.

- Znalost systému trestů a pokut není absolutní

Vědět o přítomnosti a podmínkách udělení trestů a pokut by měli všichni zaměstnanci, a to bez výjimek (zejména pokud se jedná o malý podnik jakým je Smokehouse).

- Přístup k hodnocení uchazečů o práci není sjednocen

Hodnocení uchazečů o práci probíhá v rámci pohovoru na základě subjektivních názorů osoby, která provádí pohovor. Nejsou používané žádné škály nebo kritéria hodnocení.

- Neprovádí se hodnocení stávajících zaměstnanců

Stávající zaměstnanci podniku Smokehouse nejsou hodnocení ani pro účely odměňování, ani pro účely plánování jejich rozvoje.

- Významná nespokojenost jednoho pracovníka s rozsahem pravomocí a svobodou v práci

Vzhledem k velikosti podniku, je třeba dávat pozor i na hodnocení jednotlivých pracovníků, zejména pokud je jeden z nich s něčím výrazně nespokojen. V případě neuspokojení jeho potřeb může mít tento pracovník negativní vliv na ostatní personál.

5.2 Doporučení a návrhy

První doporučení se týká kvalitního rozpracování systému zaměstnaneckých benefitů a zpestření nabídky **zaměstnaneckých benefitů** se zohledněním názorů stávajících pracovníků podniku Smokehouse.

Zaměstnanci uvádí, že pro ně jsou významné především **finanční benefity**. Vzhledem k tomu je doporučeno se v systému motivace zaměřit na výhody, které by byly podobné finanční odměně. Návrh spočívá v poskytování slevových kuponů a procenta z tržeb zaměstnancům.

Slevové kupony by měly být poskytovány systematicky, např. jednou za týden, jednou za měsíc apod. Kupony by mohly být do restaurací a na služby dalších podniků, s nimiž je třeba navázat spolupráci ve formě barteru (poskytovat slevové kupony do podniku Smokehouse pro tyto podniky výměnou za slevové kupony na jejich služby). Navázáním spolupráce by se měl zabývat majitel nebo administrátor. Doporučuje se zvýšit pracovní dobu administrátora nebo přijmout dalšího asistenta na zkrácený úvazek.

Dále se doporučuje zavést systém odměn, který by byl závislý na zisku baru během dne, a to konkrétně **procento z tržeb** pro zaměstnance.

Tento systém odměn ve většině restaurací a barů překvapivě neexistuje. Ačkoliv jsou podniky, které platí procento příjmů pouze číšníkům a barmanům, existují i ty, kde nejsou vůbec žádné bonusy. Aby zaměstnanci na všech pozicích (nejen obsluha) byli motivováni kvalitně pracovat při zvýšené návštěvnosti baru, je třeba jim poskytovat kromě denní odměny také procento z tržeb. A aby necítili, že jsou podváděni, je třeba, aby tento systém byl maximálně transparentní, srozumitelný a jednoduchý, a aby o něm věděli všichni pracovníci.

Návrh spočívá v následujícím schématu – pokud restaurace dosáhne výnosu X za den, pak všichni zaměstnanci dostanou o 20 % vyšší denní plat. Pokud příjmy dosáhnou ještě výrazně vyšší úrovně než X (třeba Y), pak je možné k jejich platu přidat dalších 20 %. Například číšník má plat 1000 korun za den. Pokud je výnos X, pak plat je 1200 korun za den, pokud je výnos Y, plat se nezmění nebo bude 1400 korun za den (záleží na tom, jaký systém rozhodne uplatňovat vedení). Je důležité si uvědomit, že příjmy X by měly být takové, aby jich mohli číšníci dosáhnout pouze v důsledku aktivní práce a současně by měly být zjevně dosažitelné.

Zavedením tohoto systému se pravděpodobně ukáže, že čím více je hostů a objednávek, tím více radosti získá celý tým z práce. Každý pracovník (včetně uklízečky) si tím pádem myslí, že čím mají více objednávek, tím jsou lepší. Pokud v podniku není používán takový systém odměn, většina pracovníků není šťastná, ochotná a motivována vykonávat svoji práci dobře v období největší zátěže.

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci jsou nedostatečně spokojení s kvalitou komunikace s vedením, je třeba také zvážit objem práce majitele a administrátora a zamyslet se nad nutnosti zaměstnat asistenta/dalšího administrátora, který by **zastupoval majitele v komunikaci s podřízenými**. Je to zejména odůvodněné tím, že podnik již provozuje dvě pobočky.

Pro tohoto nového zástupce majitele je třeba stanovit pravidla mající za cíl zajistit kvalitu komunikace:

- vždy mít zapnutý telefon,
- v případě zmeškaných hovorů zavolat zpět maximálně do 30 minut,
- mít 12 hodin na odpověď na e-maily,
- každý den předávat majiteli stručnou zprávu o pracovním dni,
- být maximálně samostatný a odpovědný.

V souvislosti s nedostatečnou komunikací a nedokonalým šířením informací v podniku (např. o systému trestů a pokut, o nabídce zaměstnaneckých výhod apod.) je doporučeno v podniku Smokehouse zavést **pravidelné schůzky** pracovníků s vedením – 15minutové schůzky jednou za týden a maximálně 60minutové schůzky jednou za měsíc.

Nefinanční odměny, jakými jsou například **teambuildingové, volnočasové či vzdělávací akce,** je třeba ve firmě uplatňovat i přes to, že sami zaměstnanci význam těchto akcí příliš nehodnotí. Praxe všech podniků ukazuje, že tyto akce ve formě odměn podporují týmový duch, interpersonální vztahy, loajální postoje a věrnost vůči firmě apod. V praxi je podniku Smokehouse doporučeno hodnotit vliv těchto odměn na motivaci pracovníků z externího pohledu, a to v rámci pozorování změn v práci a výkonu zaměstnanců. Tímto by se měl zabývat administrátor baru. Navíc budou pracovníci cítit, že vedení na ně myslí a stará se o ně.

Po zavedení změn v motivačním systému podniku Smokehouse je třeba zhodnotit jejich dopady, a to například prostřednictvím hodnotících rozhovorů nebo dotazníků za účelem zjištění změn v názorech, postojích a motivaci pracovníků.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit systém motivace zaměstnanců ve vybraném podniku Smokehouse Lounge & Bar v Praze) a zjistit jeho vliv na výkonnost zaměstnanců a také na řízení podniku.

Při plánování motivačního systému je vždy třeba brát v úvahu vlastnosti, potřeby a postoje zaměstnanců podniku. Systém nebude účinný, pokud používané motivační prostředky nemají význam pro zaměstnance a pokud chybí prostředky, které pro ně mají význam. Projevuje se to v celkové spokojenosti a motivovanosti pracovníků.

V rámci vlastního řešení byla pozornost zaměřena na zkoumání významu jednotlivých finančních a nefinančních prostředků podniku Smokehouse a na motivaci a spokojenost zaměstnanců s nimi. Bylo rovněž zjištěno, jak zaměstnanci subjektivně hodnotí svoji spokojenost se stávajícím motivačním systémem v podniku.

K dosažení hlavního cíle práce bylo provedeno několik kroků. Nejdříve byl charakterizován přístup k řízení a motivaci zaměstnanců podniku Smokehouse v období jeho založení (r. 2016) a po uplynutí prvního roku jeho působení na trhu (od r. 2017 dodnes). Dále byl srovnán motivační mechanismus podniku Smokehouse s dalším pražským podnikem, a to Foggy Prague Shisha Lounge Bar. Následně byla zanalyzována spokojenost zaměstnanců podniku Smokehouse se stávajícím motivačním systémem, přičemž bylo zjištěno, jak jsou jednotlivé typy motivačních prostředků pro zaměstnance podniku Smokehouse významné. Zároveň byly identifikovány silné a slabé stránky motivačního systému podniku Smokehouse a byla navrhnuta doporučení a představeny konkrétní návrhy pro zlepšení tohoto motivačního systému. Jako primární zdroje informací posloužily výsledky rozhovorů s vedením a pracovníky vybraných podniků a výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci podniku Smokehouse.

V porovnání s konkurencí spočívají silné stránky motivačního mechanismu podniku Smokehouse v širší nabídce zaměstnaneckých benefitů, relativně vysokých průměrných mzdách, přítomnosti propracovaného systému trestů a pokut a vysoké spokojenosti zaměstnanců s prvky nehmotné motivace. Naopak mezi slabé stránky motivačního mechanismu tohoto podniku je možné zařadit nedostatečně rozpracovaný systém zaměstnaneckých benefitů, průměrnou spokojenost zaměstnanců s kvalitou komunikace s vedením a finanční odměnou za práci, nedostatečnou realizaci vzdělávacích a volnočasových aktivit, neabsolutní znalost systému trestů a pokut, absenci kvalitního přístupu k hodnocení pracovníků apod.

Slabých stránek se objevilo více než silných, avšak celková spokojenost zaměstnanců s práci je dost vysoká, což znamená, že slabé stránky podstatně neovlivňují spokojenost a motivovanost personálu. Zaměstnanci podniku Smokehouse jsou velmi spokojeni s tím, čeho si ve své práci cení nejvíc – s atmosférou a interpersonálními vztahy na pracovišti. Vytvářením hodnot a působením dalších motivačních prostředků je možné zvýšit oddanost pracovníků, podpořit rozvoj podniku a zajistit jeho úspěch.

V návaznosti na výsledky analýzy byly vytvořeny návrhy například pro oblast nabídky slevových kuponů, odměn ve formě procenta z tržeb, zastupování vedení v rámci komunikace s podřízenými, realizaci pravidelných schůzek apod.

Výsledky provedené analýzy je možné aplikovat do praxe vybraného podniku.

6 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků.* 1. vyd. Praha: Grada. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BEDRNOVÁ, Eva a kol., 2007. *Psychologie a sociologie řízení.* 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

ČSÚ Podíly zaměstnanců v pásmech hrubých měsíčních mezd podle odvětví. Struktura mezd zaměstnanců – 2016. [online]. 31. 5. 2017. [cit. 2019-01-15]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/documents/10180/45379596/11002617A12.pdf/c588cd36-cc1e-4470-abcf-477cad6a98a0?version=1.2>.

ČSÚ. Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy podle odvětví. Průměrné mzdy – 3. čtvrtletí 2018. [online]. 4. 12. 2018.[cit. 2019-01-15]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2018>.

ČSÚ. Podíly zaměstnanců, placený čas a hrubé měsíční mzdy podle odvětví a pohlaví. Struktura mezd zaměstnanců - 2017. [online]. 31. 5. 2018. [cit. 2019-01-15]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/documents/10180/60664318/11002618A5.pdf/5dde80fc-19f6-4e9a-b8f0-062399c39c33?version=1.0>.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOGGY PRAGUE. Foggy Prague. *Vk.com.* [online]. 2019. [cit. 2019-02-15]. Dostupné z WWW: <https://vk.com/foggyprague>.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada. 224 s. ISBN 978-80-247-6933-2.

KOLTER, Philip a Kevin L. KELLER, 2007. *Marketing management.* 12. vyd. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

MANAGEMENTMANIA.COM LLC, 2016. Motivace, motivování a motivační teorie. *ManagementMania.com.* [online]. Managementmania.com LLC, 11.12.2016. ISSN 2327-3658. [cit. 2017-09-25]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani

MASLOW, Abraham, 1954. *Motivation and Personality.* 1. Ed. New York: Harper & Row. 411 s. ISBN 978-006044-241-5.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Tvořivost a inovace v práci manažera.* 1. vyd. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-6711-6.

NAKONEČNÝ, Milan, 2005. *Sociální psychologie organizace.* 1. vyd. Praha: Grada. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* 3. rozš. vyd. 160 s. ISBN 978-80-247-9744-1.

PROVAZNÍK, Ján, 2003. *Celostní management.* 2. přepr. a rozš. vyd. Bratislava: SPRINT. 512 s. ISBN 80-89085-05-9.

PŘÍKRYL, Jan, 2006. Češi výrazně zabodovali mezi zaměstnavateli střední Evropy. *HRM – Human Resource Management.* 2006, roč. 2, č. 4, s. 38–41. ISSN 1801-4690.

STRANKS, Jeremy, 2007. *Human Resources and Behavioural Safety.* New York: Routledge. 504 s. ISBN 978-11-363.9752-3.

SMOKEHOUSE. Hlavní stránka. [online]. 2019. [cit. 2019-02-15]. Dostupné z WWW: <http://smokehouseprague.cz>.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty.* 2. akt. a doplň. vyd. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-271-9527-5.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada. 168 s. ISBN 978-80-247-0405-0.

URBAN, Jan, 2010. *10 nejdražších manažerských chyb.* Praha: Grada. 166 s. ISBN 978-80-247-3176-6.

VOCHOZKA, Marek a kol., 2012. *Podniková ekonomika.* 1. vyd. Praha: Grada. 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* Praha: Grada. 128 s. ISBN 978-80-247-6173-2.

7 Přílohy

Příloha A: Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den,

tento dotazník je určen pro účely zpracování bakalářské práce na ČZU v Praze na téma „Motivační mechanismus v řízení podniku“. Prosím o upřímné odpovědi. Dotazník je anonymní. Výsledky nebudou poskytovány vedení podniku a třetím osobám. Děkuji předem za čas, který mi věnujete!

1. **Jak dlouho pracujete v podniku?**
   a) Méně než 3 měsíce
   b) 3–6 měsíců
   c) 6–12 měsíců
   d) Více než 1 rok

2. **Jak jste spokojen se stylem vedení Vašeho přímého nadřízeného v podniku?**
   a) Velmi spokojen
   b) Spíše spokojen
   c) Mírně spokojen
   d) Spíše nespokojen
   e) Velmi nespokojen

3. **Jak byste ohodnotil svoji spokojenost s následujícími motivačními prostředky v práci? (**1 b. – velmi nespokojen, 2 b. – spíše nespokojen, 3 body – mírně spokojen, 4 body – spíše spokojen, 5 b. – velmi spokojen)

	Hodnocení
Mzda	
Prémie	
Rozsah pravomoci (vyšší moc)	
Svoboda při rozhodování, menší kontrola	
Kvalitní komunikace s vedením (vedoucí je dostupný, otevřený ke komunikaci, má čas...)	
Vytváření neformální a přátelské atmosféry, podpora interpersonální vztahů	
Pocit soudržnosti celé organizace	
Pocit sounáležitosti, který poskytuje pracovní místo	
Pochvala od vedoucího	
Blahopřání, dárky ke svátku	
Firemní vzdělávání, školení, kurzy apod.	
Volnočasové aktivity, teambuilding	

4. **Které z následujících faktorů Vás motivuji k většímu výkonu a většímu zájmu lépe pracovat?** (můžete označit několik odpovědí)
   a) Mzda
   b) Prémie
   c) Rozsah pravomoci (vyšší moc)
   d) Svoboda při rozhodování, menší kontrola
   e) Kvalitní komunikace s vedením (vedoucí je dostupný, otevřený ke komunikaci, má čas...)
   f) Vytváření neformální a přátelské atmosféry, podpora interpersonální vztahů
   g) Pocit soudržnosti celé organizace
   h) Pocit sounáležitosti, který poskytuje pracovní místo
   i) Pochvala od vedoucího
   j) Blahopřání, dárky ke svátku
   k) Firemní vzdělávání, školení, kurzy apod.
   l) Volnočasové aktivity, teambuilding

5. **Jak jste dozvěděl o zaměstnaneckých výhodách/benefitech ve firmě?** (můžete označit několik odpovědí)
   a) V rámci přijímacího pohovoru
   b) V rámci pracovní schůzky
   c) V rámci komunikace s vedením
   d) V rámci komunikace se spolupracovníky
   e) Z informačního e-mailu
   f) Z informační tabule (např. nástěnky)
   g) O nabídce zaměstnaneckých výhod nic nevím
   h) Jiným způsobem: ……....

6. **Znáte o přítomnosti systému trestů a pokut ve Vašem podniku?** (např. pokuty za zpoždění, tresty za agresivní/drzé chování vůči zákazníkům apod.)
   a) Ano
   b) Ne

7. **Jaký máte názor na systém trestů a pokut ve Vašem podniku?** (např. musí být, musí být méně/více přísný atd.)

8. **Jak jste celkově spokojen s prací v podniku?**
   a) Velmi spokojen
   b) Spíše spokojen
   c) Mírně spokojen
   d) Spíše nespokojen
   e) Velmi nespokojen

9. **Uveďte zde Vaše doporučení ve vztahu ke stávajícímu motivačnímu mechanismu podniku.** (např. co byste chtěl/nechtěl, aby motivační systém zahrnoval, jaké odměny, s čím jste zejména nespokojen apod.)