

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**NÁVRH ZÁSAD MOTIVAČNÍHO MECHANISMU  
V PODNIKATELSKÉM SUBJEKTU**

**Anna Bicanová**

© 2020 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Anna Bicanová

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Návrh zásad motivačního mechanismu v podnikatelském subjektu**

Název anglicky

**Proposal for rules motivational mechanism in company**

---

### **Cíle práce**

Cílem práce je analýza stávajícího motivačního mechanismu ve vybraném podnikatelském subjektu. V případě vyskytnutí se nedostatků navrhnout efektivnější řešení.

### **Metodika**

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, z literární rešerše a praktické části. Literární rešerše zpracovává teoretická východiska s pomocí odborné literatury. V praktické části bude vyhodnocena stávající situace na základě dotazníkového šetření. Ze zjištěných dat budou navrženy a doporučeny změny této problematiky.

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

Motivace, demotivace, motiv, stimul, motivační mechanismus, zaměstnanci, řízení lidských zdrojů, management

---

## Doporučené zdroje informací

ADAIR, J. E. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.

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

ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

LISA, A., WHITMORE, J. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-101-1.

PELLANT, A., THORNE, K. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1689-0.

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

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

---

## Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

## Vedoucí práce

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

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2020

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 06. 04. 2020

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Návrh zásad motivačního mechanismu v podnikatelském subjektu“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové 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 diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 6. 4. 2020

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c. za cenné rady, připomínky, za odborné vedení a ochotu při vedení mé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala všem zaměstnancům firmy, ve které byla prováděna vlastní práce, především za poskytnutí materiálů a informací k vyhotovení této části.

# Návrh zásad motivačního mechanismu v podnikatelském subjektu

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem zásad motivačního mechanismu v podnikatelském subjektu. Náplní práce je především seznámení se s teoretickými východisky, analýza současného stavu motivačního mechanismu v podnikatelském subjektu, jeho vyhodnocení a návrh nového motivačního mechanismu. Práce se skládá ze dvou částí, z literární rešerše a praktické části.

V literární rešerši je zpracována teorie na základě odborné literatury. Obsahuje především pojmy z oblasti motivace, řízení lidských zdrojů a managementu. Nejprve seznamuje s fungováním oblasti řízení lidských zdrojů, která se zabývá motivací v každém podnikatelském subjektu mimo ostatní personální činnosti, poté pojednává o základních definicích souvisejících s pojmem motivace, uvádí nejznámější motivační teorie. V poslední kapitole se věnuje významu a vytváření samotného motivačního mechanismu.

Praktická část nejprve obecně charakterizuje vybranou společnost, kterou je nejmenovaná firma se zaměřením na provoz gastronomických řetězců. Analyzuje její současnou situaci motivace na základě interních materiálů, zabývá se výzkumem a grafickým vyhodnocením dotazníkového šetření a výsledkem práce je zhodnocení a doporučující návrhy na zlepšení motivačního mechanismu tohoto subjektu.

**Klíčová slova:** Motivace, demotivace, motiv, stimul, motivační mechanismus, řízení lidských zdrojů, management.

# **Proposal for rules motivational mechanism in company**

## **Abstract**

The thesis deals with the proposal of the principles of the motivational mechanism in the business subject. The main point is mainly to get acquainted with theoretical resources, the analysis of the current situation of the motivational mechanism in the business subject, its evaluation and to propose a new motivational mechanism. The thesis consists of two parts, a literary searches and a practical part.

The theory is processed based on professional literature in the searches. It contains mainly concepts in the sphere of a motivation, human resources management and a management. At first, it get acquaints with the functioning of the sphere of human resources management, which deals with a motivation in an each business subject out of other personal activities, then discusses the basic definitions related to the concept of a motivation, presents the most famous motivational theories. The searches deals with the importance and creation of the mechanism itself in the last chapter.

The practical part firstly generally characterizes the selected company, which is an unnamed company with a focus on the business of gastronomic branches. It analyses its current situation of a motivation based on internal materials, it deals with research and graphic evaluation of the questionnaire research and the result of the work is evaluation and recommending proposals for improvement of the motivational mechanism of this subject.

**Keywords:** Motivation, demotivation, motive, motivator, motivational mechanism, human resources management, management

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>10</b>
<b>1 Cíl práce a metodika</b> .....	<b>12</b>
1.1 Cíl práce.....	12
1.2 Metodika.....	12
<b>2 Teoretická východiska</b> .....	<b>13</b>
2.1 Motivace.....	13
2.1.1 Motiv, stimul.....	15
2.1.2 Základní motivační teorie.....	18
2.1.3 Typy motivace.....	26
2.1.4 Motivace zaměstnanců v podnikatelském subjektu.....	26
2.1.5 Chyby v motivaci – demotivace, manipulace.....	32
2.2 Motivační mechanismus.....	34
2.2.1 Odměňování.....	34
2.2.2 Systematika motivačního mechanismu.....	37
2.2.3 Podstata motivačního mechanismu v podnikatelském subjektu.....	40
2.3 Úvod do řízení lidských zdrojů.....	41
2.3.1 Management.....	43
2.3.2 Participace managementu na motivačním mechanismu.....	49
<b>3 Vlastní práce</b> .....	<b>53</b>
3.1 Představení společnosti.....	53
3.1.1 Charakteristika společnosti.....	53
3.1.2 Poskytované služby.....	53
3.1.3 Personální struktura.....	54
3.2 Analýza současného motivačního mechanismu.....	54
3.2.1 Motivace mzdovým systémem.....	55
3.2.2 Motivace zaměstnaneckými benefity.....	56
3.2.3 Pracovní hodnocení.....	58
3.2.4 Motivace zaměstnanců dle struktury.....	59
3.3 Dotazníkové šetření.....	60
3.3.1 Struktura výzkumu.....	60
3.3.2 Výsledky dotazníkového šetření.....	60
<b>4 Výsledky a diskuse</b> .....	<b>79</b>
4.1 Zhodnocení výsledků.....	79
4.2 Návrh změn v motivačním mechanismu.....	80
<b>5 Závěr</b> .....	<b>82</b>
<b>6 Seznam použitých zdrojů</b> .....	<b>83</b>



<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>87</b>
<b>Seznam grafů .....</b>	<b>87</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>89</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>89</b>
<b>7 Přílohy.....</b>	<b>90</b>

## Úvod

S problematikou motivace se neustále setkáváme v každém podnikatelském subjektu. Je jedním ze základních pilířů k úspěšnému fungování podniku a udržení si kvalitních, a hlavně spokojených zaměstnanců. Účelně motivovaný zaměstnanec bude podávat požadované a efektivní pracovní výkony, a tím bude přispívat k dosahování nastavených cílů a k prosperujícímu hospodářskému výsledku celé organizace.

Motivace začíná již při výběru zaměstnání. Mnoho lidí se domnívá, že nejdůležitějším motivačním nástrojem při nabízení určité pracovní pozice a nástupu do zaměstnání je mzda či plat. Toto tvrzení je samozřejmě pravdivé, protože je to jedna ze základních potřeb a očekávání při vykonávání pracovní činnosti, ale mnohdy jsou rozhodujícími faktory i jiné benefity, které zaměstnance motivují, jako je např. pochvala, možnost kariérního růstu, home office/volná pracovní doba, příspěvek na penzijní či životní pojištění, sick days, poukázky na cvičení atp.

S motivačním mechanismem musí umět zacházet především zaměstnanci na manažerských pozicích. Je třeba pochopit, že není smyslem ukazovat zaměstnanci svou sílu vyplývající ze své funkce k prosazování svých záměrů. To má negativní dopad v podobě demotivace či je vyvolávána manipulace. Dobrý manažer, potažmo leader, by měl posilovat své jednání a své kolegy a podřízené zaměstnance motivovat k lepším výkonům tak, aby je vykonávaná práce bavila, naplňovala je, přinášela uspokojení a přinášela výborné výsledky celé organizaci.

Motivace každého jednotlivého zaměstnance je velmi složitým úkolem, neboť jej nelze vyřešit jedním obecným přístupem, který bude aplikován na všechny zaměstnance současně. Je třeba nalézt optimální přístup s přihlédnutím na fakt, že každý pracovník má specifickou osobnost a jeho motivace je ovlivněna různými faktory. Proto je motivace velmi komplikovaným procesem a organizace musí ideálně všechny odlišnosti respektovat a vytvořit takový motivační program, který přispěje k udržení konkurenceschopnosti na trhu.

Hlavním cílem této práce je zanalyzovat stávající motivační mechanismus, vyhodnotit jej na základě dostupných interních materiálů a výzkumného šetření pomocí písemného dotazování respondentů. Na výsledcích tohoto šetření navrhnout případnou optimalizaci motivačního mechanismu.

Práce je rozčleněna do několika kapitol tak, aby byla systematicky popsána daná problematika. Po úvodu následuje literární rešerše, která rozebírá jednotlivé pojmy související s motivací, stimulací a motivačním mechanismem. Motivační mechanismus je velmi důležitý nástroj, proto je na jeho problematiku kladen důraz tak, aby byl správně pochopen jeho proces a bylo zřejmé, proč je důležité, aby byl řešen přístup vedoucích zaměstnanců – manažerů k podřízeným. Pro potřeby zpracování literární rešerše je čerpáno z odborné literatury.

Vlastní práce se v úvodu zabývá představením společnosti, personální strukturou a praktickou aplikací teoretických poznatků: analýza současného stavu motivačního mechanismu, dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení. Zjištění a doporučení je shrnuto v závěru práce.

# 1 Cíl práce a metodika

## 1.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je pomocí teoretických znalostí a získaných informací z analýzy současného stavu motivačního mechanismu v daném podnikatelském subjektu tento mechanismus vyhodnotit. Na základě této analýzy pak, v případě zjištění nedostatků, navrhnout optimalizační řešení.

K dosažení hlavního cíle je třeba vytyčit jednotlivé dílčí cíle:

- Zpracování literární rešerše s pomocí odborné literatury
- Představení podnikatelského subjektu
- Představení zaměstnanců podnikatelského subjektu a personální struktury
- Dotazníkové šetření: příprava, realizace a vyhodnocení
- Analýza současného stavu
- Návrh optimalizačního řešení

## 1.2 Metodika

Diplomová práce je zpracována ve dvou částech. První část, tedy literární rešerše, je věnována zpracování základních a důležitých pojmů z odborné literatury v rámci teoretických východisek, rozčleněných do tří podkapitol. Ty se týkají motivace, motivačního mechanismu a úvodu do řízení lidských zdrojů.

Druhá část, praktická, obsahuje v úvodu informace o zvoleném podnikatelském subjektu a její personální struktuře. Následně byl nastudován současný motivační mechanismus dle interních materiálů a na tomto základě byl sestaven dotazník a provedeno dotazníkové šetření. Účelem bylo zjistit, jakým způsobem danou problematiku vnímají zaměstnanci jako efektivní, a to na pozicích řadových zaměstnanců, managementu a zaměstnanců centrální kanceláře, zkráceně office.

V závěru práce budou shrnuty výsledky ze získaných dat. Dle zjištěné situace bude navrženo doporučení na možné zlepšení motivačního mechanismu daného subjektu tak, aby korespondoval s firemními zásadami a možnostmi uplatnění.

## 2 Teoretická východiska

### 2.1 Motivace

Definice motivace je v dostupné odborné literatuře s různými pohledy autorů celá řada. Jejich formulace má ale velmi podobný obsah, který v podstatě říká, že motivace je proces ovlivňující psychickou a fyzickou aktivitu jedince k jeho stanovenému cíli.

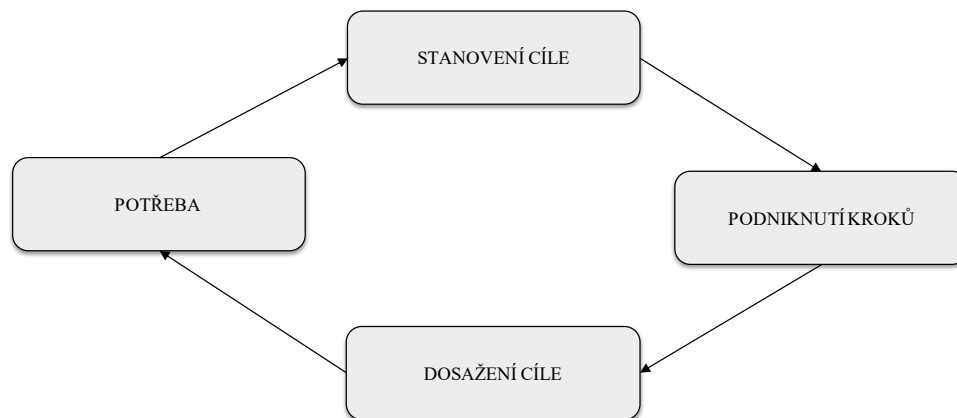
Motivace vychází z latinského slova „*movere*“, tj. pohybovat se. (Stachová, 1997, str. 189) Slovo tedy přeneseně vyjadřuje fakt, že v našem chování a jednání existují určité hybné síly. Těmto hybným silám pak říkáme motivy. Motivace není hmatatelná, pomáhá s vysvětlením našeho chování a jednání. Motivaci lze rozdělit na vnější, danou činy, které vyvolávají jiní lidé, a vnitřní, činy, které si vyvoláváme a spouštíme sami.

Vnitřní motivace je v každém případě účinnější a silnější než motivace vnější. Většina z nás chápe motivaci jako jednu ze základních a nejdůležitějších osobnostních struktur, někteří ji zase hodnotí jako strukturu nejzajímavější a nejkomplicovanější. Zajímavost a důležitost motivace je dána mimo jiné i tím, že například jedno určité stejné jednání člověka můžeme ve výsledku posuzovat a hodnotit někdy až zcela protikladně, právě v závislosti na motivech, které tohoto člověka k určitému jednání vedly. Je důležité uvést, že motivace vždy probíhá v nějakém čase, jedná se tedy vždy o tzv. motivační proces. (Moos, 2008)

Motivační proces má cyklický charakter:

1. Na jeho začátku je vždy motivační napětí, vyvolané v důsledku porušení vnitřní rovnováhy (stav nedostatku nebo nadbytku), jehož odstranění – a obnovení „psychického ekvilibria“ (dynamicky pojaté psychické rovnováhy) – je považováno za žádoucí (potřebné).
2. V důsledku motivačního napětí a s cílem obnovit rovnováhu dochází k instrumentálnímu, tj. subjektivně ucelenému chování. Dochází k němu tehdy, je-li motiv dostatečně silný, vidina cíle atraktivní. V důsledku zkušeností je subjektem reálně vyhodnoceno požadované úsilí, je-li situace, v níž se jednotlivec nachází, příznivá.
3. V tomto kroku je dosaženo cíle a reakce se dovršuje...
4. ...redukcí motivu, respektive uspokojením potřeby.

Tím je zároveň vytvořen předpoklad pro následné „iniciování“ nového motivu. (Jiné potřeby: například po uspokojení potřeby odpočinku je „znovu probuzena“ potřeba společenského kontaktu s ostatními lidmi). (Tureckiová, 2004)



**Obr. 1 Proces motivace (vlastní zpracování dle Armstrong, 2007)**

Armstrong ve své publikaci uvádí, že motivace znamená věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, kterými jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a také pomocí organizačního kontextu, ve kterém tuto práci vykonávají. (Armstrong, 2007, str. 219)

Motivace patří mezi pojmy, které se dnes těší velké oblibě. Být dnes sám dobře motivovaný, a především být schopen motivovat druhé, se považuje za mimořádně lákavou záležitost. Je to také patrně proto, že je motivace důležitým faktorem úspěšnosti. (Niermeyer, Seyffert, 2005)

Každá osoba se zaměřuje na jiné cíle. Každé osobě vyhovují jiné motivace. Toto se může vysvětlit z hlediska psychologických důvodů chování a zároveň vnímat evidentní různorodost chování. (Nakonečný, 1996)

Motivaci můžeme popsat jako vnitřní stav organismu, který má intenzitu, energizuje a aktivuje naše jednání určitým směrem. Motivace je často považována za cosi záhadného – něco jako kouzelný prášek, kterým posypeme jedince, ten bude najednou plný energie a ochotný vykonávat to, co od něj očekáváme. Motivace tak zahrnuje úsilí, vytrvalost a cíle. Je v ní přání odvádět výkon. (Keenanová, 1995)

V publikaci autorů Ceithamer a Dědina se motivace opírá o tři základní charakteristiky:

- faktory motivace jsou: to, co člověka povzbuzuje, a síla zapojit se do určitého jednání;
- motivace je většinou záměrná, je pod kontrolou daného pracovníka;
- motivace je individuální záležitostí, každý jedinec je osobnost a projevuje se určitým způsobem. (Ceithamer, Dědina 2010)

Bedrnová a Nový vyjadřují pojem motivace jako skutečnost, že se v lidské psychice nacházejí vnitřní hybné síly – pohnutky a motivy. Ty chování člověka, resp. prožívání i jednání, orientují určitým směrem. V určitém směru ho aktivizují a tuto aktivitu udržují. Často se motivace rozděluje do třech dimenzí, ve kterých současně působí:

- dimenze směru – směřuje k určitému cíli, tzn. motivace člověka je zaměřena určitým směrem nebo ho naopak odvrací. Lze ji vyjádřit jako „chci to a to“, mám zájem „o to a to“, toužím po „tom a tom“, je pro mne přitažlivé „to a to“ a naopak nezajímá mne „to či ono“, nemám zájem zabývat se „tím a tím“;
- dimenze intenzity – závisí na intenzitě motivace člověka, vynakládajícího více či méně energie. Jedná se např. o: „velmi toužím...“, „docela bych chtěl...“;
- dimenze stálosti (vytrvalosti či perzistence) – stálost udává míru schopnosti jedince překonávat různé vnější i vnitřní překážky, se kterými se člověk může setkat při uskutečňované motivující činnosti. V případě vysoké perzistence jedinec pokračuje v prvotním směru a intenzitě, i když se setkává s jednotlivými neúspěchy a bariérami. (Bedrnová, Nový, 2007)

### **2.1.1 Motiv, stimul**

Motiv je relativně neměnná dispozice k motivování. Je značně individuální a s plynoucím časem se může změnit. Zásadním rozdílem mezi motivem a stimulem je zdroj, ze kterého pochází podnět. Motiv pochází od samotného člověka, naopak stimul prvotně působí vždy z venkovního prostředí, určuje aktivitu a chování zaměstnanců. Dalším rozdílem je intenzita trvání. Stimul je relativně krátkodobý a je potřeba jej často opakovat, ale motiv má déletrvající charakter a je to v zásadě dispozice. (Dvořáková, 2004)

### 2.1.1.1 Motiv

**Motiv** se označuje jako skrytá vnitřní příčina lidského chování neboli důvod něco dělat, která pochází z podnětů vnějších a vnitřních potřeb. Je to činnost člověka, která cílí k uspokojení dané potřeby. Dá se považovat za základní díl motivace. Tvoří ho souhrn osobnostních determinantů, jako jsou motiv moci, nedostatku úspěchu, potřeby, zájmy, hodnoty, postoje, výkonnosti atd. Motiv je také chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování člověka. (Bedrnová, 2007)

#### Klasifikace motivů

- Biologické motivy (primární, vrozené, sebezáchovné) – jsou to základní fyziologické potřeby, jako je potřeba kyslíku, potravy (hlad, žízeň), patří sem také motivy druhově záchovné, např. potřeba sexu, poskytování a přijímání rodičovské péče.
- Psychické motivy (sekundární, získané) – jedná se o vnitřní motivaci sloužící k uchování vnitřního řádu a k nastolení psychické pohody. Patří sem např. potřeby sebeurčení, stabilní osobní identity, nalezení smyslu života atd. Dále pak tendence vyhledávat rozptýlení, dokazovat si schopnost řešit problémy, překonávat bariéry a řídit svůj vlastní život.
- Sociální (kulturní) motivy (sekundární, získané) – usměrňují mezilidské vztahy a jejich prožívání. Náleží sem potřeba dosáhnout úspěšného výkonu, potřeba vyhnout se neúspěchu (či vyhnout se úspěchu např. vlivem sociálního tlaku předstírání neschopnosti). Dalšími příklady těchto motivů jsou potřeba sdružování, potřeba sdílení pocitů, potřeba moci atd. (Pink, 2011)

### 2.1.1.2 Stimul, stimulace

**Stimul** se v procesu motivace označuje oproti motivu jako nástroj vnějšího působení. Pod tímto pojmem si můžeme představit jakýkoliv podnět, pomocí něhož docílíme změny v motivaci člověka. Asi nejběžnějším stimulem pro každého z nás jsou peníze. Ty zastupují pouze malou skupinu ze všech stimulů, které se mohou dělit následovně:

- Impulsy – vnitřní psychické podněty signalizující určitou změnu v těle nebo myslí člověka. Například bolest zubů, která může vyvolat vnitřní motiv v podobě návštěvy zubaře, či nervozita před zkouškou, u níž bude motiv vyvolávat snahu vyhnout se zkoušce.



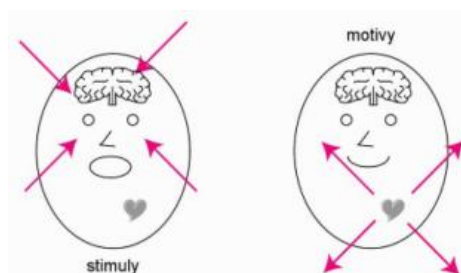
- Incentivy – vnější, z vnějšku přicházející podněty, které uvádějí do života určitý motiv. Nejběžnějším incentivem bude pravděpodobně pochvala za dobře vykonanou práci.

Impulsem či incentivem může být v podstatě cokoliv, ale také nemusí. To, co bude skutečně vystupovat jako impuls nebo incentiv, záleží především na motivační struktuře konkrétního člověka, na podobě jeho relativně trvalého motivačního profilu. Jde také o to, zda daný stimul přijme nebo nikoliv. (Bedrnová, 2007)

Stimul pobízí k činu, může vás uspokojit. Stimul tedy může být jak pozitivní, což je např. náš oblíbený pokrm, tak negativní, kterým je rána bičem. Oba stimuly fungují a je pouze na manažerovi, kterému dá přednost. V jistých případech je možné využít i kombinaci obojího. (Adair, 2004)

**Stimulace** je chápána, na rozdíl od motivace, jako vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám lidské činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace a prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka. Stimulací lze tedy ovlivnit motivaci člověka a lze ji chápat jako cílené ovlivňování a regulaci psychických činností určitého člověka díky aktivním vnějším zásahům. Ne vždy ale probíhá stimulace záměrně a vědomě. (Tomšík, 2005)

Stimulace má obrovskou výhodu – je poměrně jednoduchá. Dokud vyplácíme odměnu, dokud krmíme a napájíme, dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Ovšem v okamžiku, kdy takovéto hodnoty (vnější stimuly) přestaneme poskytovat, se práce zřejmě zastaví. To je nevýhoda stimulace: práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly. (Plamínek, 2015)



**Obr. 2 Rozdíl mezi stimuly a motivy (Plamínek, 2015)**

## 2.1.2 Základní motivační teorie

Motivačních teorií, které můžeme najít v odborné literatuře, je celá řada. V této podkapitole představím nejznámější a nejdůležitější, které se v odborné literatuře objevují.

### 2.1.2.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

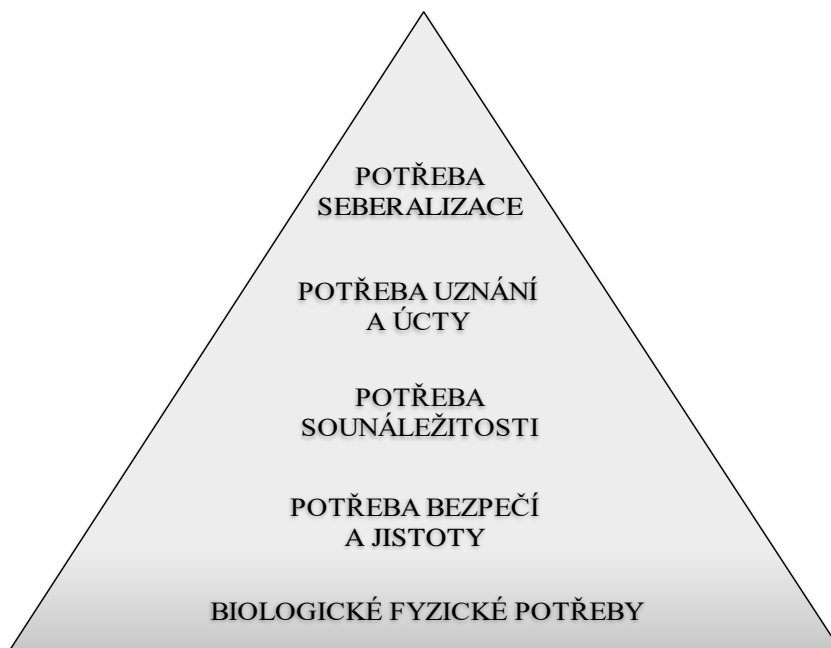
Základem této teorie, jak už z názvu vyplývá, je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami. (Armstrong, 2007)

Zakladatelem, této asi nejslavnější klasifikace teorie potřeb byl Abraham Maslow. Je založena na předpokladu, že člověk je motivován vnitřními nikoli vnějšími podněty. Vychází ze skutečnosti, že člověk je tvor neustále po něčem toužící. Potřeba uspokojení své potřeby vede člověka k neustálé aktivitě, motivuje ho k činnosti. (Adair, 2004).

Maslowova teorie hierarchie potřeb je následující:

1. **Fyziologické potřeby** – primární potřeby těla např. potřeba vody, potravy, kyslíku, sexu. Osoba postrádající tyto fyziologické potřeby se bude pít po potravě usilovněji než po čemkoliv jiném.
2. **Potřeba jistoty a bezpečí** – fyziologické potřeby jsou odpovídajícím způsobem uspokojeny, člověk se zaměřuje na nejbližší vyšší úroveň potřeb, jako je ochrana proti nebezpečí, např.: před tělesným poškozením, nemocí a ekonomickým strádáním. V manažerském pojetí u zaměstnanců je projevem mít jistotu v zaměstnání.
3. **Sociální potřeba** – potřeby vztahující se ke sdružování, touha po přátelství, potřeba lásky. Na této úrovni jsou opouštěny fyziologické potřeby na předchozích dvou úrovních. Pokud zde nedochází k uspokojení, může dojít k negativnímu ovlivnění duševního zdraví jedince.
4. **Potřeba uznání** – potřeba sebeúcty a potřeba být respektován ostatními. Tyto potřeby je možné zařadit do dvou doplňujících se skupin. První, kde je touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře, nezávislosti a svobodě, a druhá, kde je touha po reputaci nebo postavení definovaných jako respekt či úcta od ostatních v podobě uznání, pozornosti a ocenění.

**5. Potřeba seberealizace** – potřeba rozvíjet své schopnosti a dovednosti. Předpokladem je, že člověk se cítí být seberealizován, až když jsou uspokojeny jeho předchozí potřeby. Jde o nalezení uspokojení a aktivit života, nalezení potěšení v těchto aktivitách, snaha stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát. (Armstrong, 2007; Mikuláščík, 2010).



**Obr. 3 Maslowova pyramida (vlastní zpracování)**

Maslowova teorie tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby.

Jedním z důsledků Maslowovy teorie je to, že vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul. Když jsou tyto vyšší potřeby uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují. To neplatí při práci lidí, kdy zejména rutinní či nekvalifikovaná práce nemusí nutně potřeby uspokojovat.

Tato teorie má stále značný vliv, i když však nikdy nebyla ověřena empirickým výzkumem a je kritizována za svou zjevnou nepružnost a nekompromisnost. I Maslow sám vyjádřil určité pochybnosti o platnosti přísně uspořádané hierarchie. (Armstrong, 2007)

#### *2.1.2.2 McClellandova teorie potřeb*

McClelland založil teorii potřeb hlavně na základě studia motivačních potřeb manažerů. Zaměřil se především na to, že pracovníci mají různé potřeby, které se v čase mohou měnit.

Jedná se o ty potřeby, které ovlivňují kulturní prostředí nebo osobní zkušenosti člověka. (Schraut, 2006)

V McClellandově pojetí mají na pracovní motivaci vliv nejen vnější podmínky, jako je pracovní prostředí, ale také vnitřní podmínky, což jsou motivy a potřeby zaměstnanců. Identifikoval tři nejdůležitější typy potřeb manažerů:

- Potřeba **sounáležitosti, spolenectví** (affiliation) – vřelé, přátelské a soucitné vztahy s ostatními lidmi.
- Potřeba **výkonu (úspěchu)** (power) – úspěch dosažený v soutěži s ostatními a poměřovaný osobní normou dokonalosti.
- Potřeba **moci** (achievement) – kontrola a ovlivňování ostatních lidí. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

McClelland se domníval, že empirický výzkum se dá vztáhnout na každého zaměstnance, ale u každého člověka se motivy liší podle jejich důležitosti. Hlavním bodem je zvolit si na dané místo zaměstnance, který má srovnané preference motivů. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Následně McClelland sestavil exaktní metodu, která umožňuje určitý výkon změřit. Proto stanovil následující rovnici:

$$T_z = M_z \times P_z \times I_z, \text{ kde}$$

$T_z$  = označení na stupnici, jak se zaměstnanec zmocní realizace pracovního úkolu.  
Je to v podstatě multiplikativní funkce, která se skládá ze síly motivu k výkonu;

$M_z$  = subjektivní pravděpodobnost i pro úspěch;

$P_z$  = atraktivita úspěchu/ odměny  $I_z$ . (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

### 2.1.2.3 Alderferova teorie tří potřeb

Alderferova teorie tří potřeb, či teorie ERG, je upravená Maslowova teorie. Alderfer neuznává Maslowovo hierarchické uspořádání a říká, že v případě, kdy nejsou uspokojeny fyziologické potřeby, může člověk toužit a snažit se dosáhnout uspokojení potřeb růstových. To však dle

autora teorie neznamena, že neexistuje závislost mezi jednotlivými stupni. Naopak existuje a tento mechanismus závislosti označuje jako frustrační regresi, která může mít dvě podoby:

- **Frustrační cyklus vztahový** – tento cyklus spočívá v tom, že po kompletním uspokojení potřeb existenčních dochází k uspokojování potřeb vztahových. Výjimku tvoří situace, kdy nejsou vztahové potřeby uspokojeny, v tom případě totiž dochází k tzv. zvrtnému procesu, v rámci kterého se naopak zvyšují potřeby existenční.
- **Frustrační cyklus růstový** – podstatou tohoto cyklu je, že v případě, kdy jedinec uspokojí vztahové potřeby, posiluje význam potřeb růstových. Když ale nejsou potřeby růstové uspokojeny, dále roste potřeba po uspokojení vztahů. (Mikuláščík, 2015)

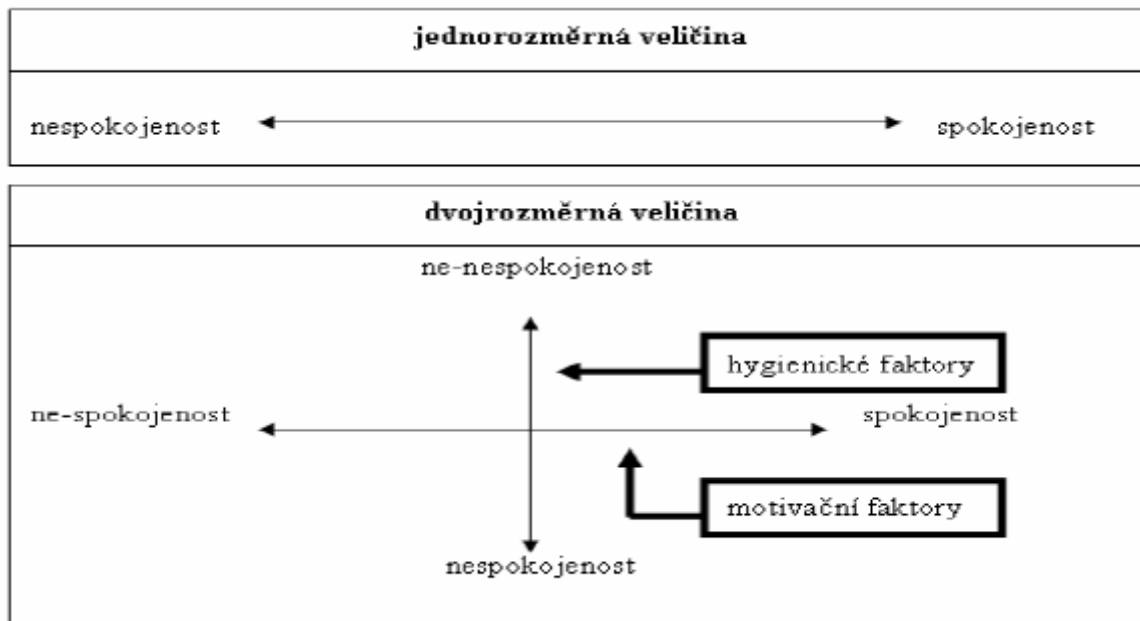
Další změnou oproti Maslowovi je, že Alderfer svou teorii otestoval v organizacích, kde byla i empiricky zkoumána. Alderferův model ERG se skládal ze tří škál:

- E (existence) – existenční potřeby – zahrnují obvyklé fyziologické potřeby a potřebu bezpečí. Pracovník může uspokojit tyto potřeby prostřednictvím platu, pracovními a sociálními jistotami.
- R (relatedness) – vztahové a sociální potřeby – zahrnují interakce s druhými lidmi a uspokojení vyplývající z emocionální podpory, respektu a úcty projevované členy pracovního týmu nebo přáteli.
- G (growth) – růstové potřeby – obsahují potřeby osobního růstu, vzestupu a rozvoje, které mohou být uspokojeny plným využitím schopností.

Je zřejmé, že Alderferova teorie je otevřenější, než Maslowova hierarchie potřeb. Zohledňuje, že každý pracovník může odlišně reagovat na uspokojení potřeb. Pozitivem této teorie je empirické zkoumání znázorňující rozdělení do tří úrovní potřeb. (Bělohávek, Košťan, Šuler, 2001)

#### 2.1.2.4 Herzbergova motivační teorie dvou faktorů

Herzbergova teorie vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací a konstatuje, že spokojenost a nespokojenost nejsou přímé protiklady, ale dva různé a nezávislé faktory. Některé faktory vedou tedy ke spokojenosti, jiné k nespokojenosti. Prvním takovým rozměrem je uváděn poměr „nespokojenost x ne-nespokojenost“ a jako druhý je uváděn poměr „spokojenost x ne-spokojenost“.



**Obr. 4** Rozměry pracovní schopnosti a faktory, které ji ovlivňují. (Kasper, Mayrhofer, 2005)

Z obr. 4 je zřejmé, že na oba nezávislé rozměry spokojenosti působí faktory hygienické i faktory motivační. Hygienické faktory ovlivňují veličinu „nespokojenost x ne-nespokojenost“. Jsou spojeny v souvislosti s danou prací, s jejím okolím a jsou to faktory vnější. Nemají téměř žádný vliv na vyšší motivaci a na pozitivní přístup k práci. Podstatou je, že tyto faktory slouží jako významná prevence před pocitem nespokojenosti, jsou nezbytné k odstranění nepříjemnosti práce a neférového jednání.

Motivační faktory ovlivňují veličinu „spokojenost x ne-spokojenost“. Uplatní se v motivaci k vyššímu úsilí a vyššímu výkonu, jsou spojeny s náplní vlastní práce, významným způsobem ovlivňují pocity a uspokojení, neovlivňují však nespokojenost. (Kasper, Mayrhofer, 2005)

Charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory spokojenosti pracovníků, se nazývají „motivátory“ (či satisfaktory), zatímco faktory nespokojenosti související s prací se nazývají „hygienické faktory“ (či udržovací faktory nebo dissatisfaktory). Přítomnost těchto faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti. (Koubek, 2001)

MOTIVÁTORŮ		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost  Neutrální stav (žádná spokojenost)	<b>Přítomnost</b> Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	<b>Přítomnost</b> Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	Neutrální stav (žádná nespokojenost) 
	<b>Nepřítomnost</b>	<b>Nepřítomnost</b>	Nespokojenost

Obr. 5 Faktory Herzbergovy motivační teorie (Koubek, 2001)

U Herzbergovy motivační teorie dvou faktorů je kritizována metoda výzkumu, protože se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Bylo řečeno, že není důkaz pro to, že motivátory zlepšují produktivitu.

I přes kritiku má Herzbergova teorie stále úspěch. V první řadě proto, že je pro laika snadno srozumitelná a zdá se být založena na „skutečném životě“, ne na teoretických abstrakcích, a v druhé řadě proto, že koresponduje s vysoce uznávanými myšlenkami Maslowa a McGregora. Výsledkem je, že Herzberg měl velký vliv na hledání takové podoby práce, která bude maximalizovat příležitost k dosažení vnitřního uspokojení z práce, a tím selepší kvalita pracovního života. (Armstrong, 2007)

#### 2.1.2.5 Vroomova teorie očekávání

Autorem teorie, nazývané též expektační, je Victor Vroom. Podstata teorie je založena na tom, že lidé jsou ochotni dělat mnoho pro dosažení stanoveného cíle, pokud věří v jeho hodnotu a reálnost dosažení. Při očekávání odměny mohou posoudit, zda jim vynaložené úsilí za později získanou odměnu stojí. Teorie očekávání tkví v modelu o třech základních proměnných, ze kterých je motivace složena:

- E (expectancy) – zaměstnanci jsou dávány reálné úkoly, se kterými se ztotožňuje, musí být schopen dosáhnout daného cíle;

- I (instrumentality) – zaměstnanec musí věřit ve svůj dobrý výkon, za který bude odměněn odpovídajícím způsobem;
- V (valence) – kladné hodnocení zaměstnance, jeho odměna bude přiměřená.

Procesní teorie se nezaměřuje na popis jednotlivých motivů, jako tomu je u obsahových teorií. Pouze naznačuje, že každý zaměstnanec má jiné cíle a různé preference, dále má odlišné představy o úspěchu, které plynou z jeho jednání. (Von Rosenstiel, 2007)

Motivace je možná pouze tehdy, pokud existuje mezi výkonem a výsledkem jasně definovaný vztah a pokud je výsledek považován za nástroj k uspokojení potřeb. (Armstrong, 2007)

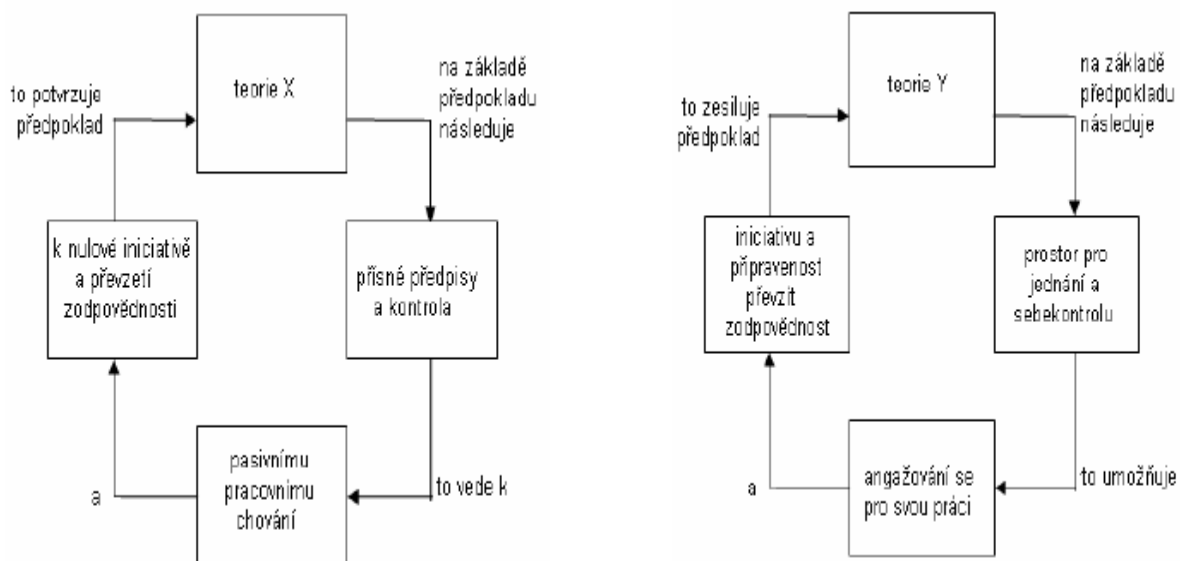
#### *2.1.2.6 McGregorova teorie X a teorie Y*

Autor Douglas McGregor vypracoval teorii X a teorii Y. Obě teorie vychází z postojů člověka k jeho práci. Vychází z rozdělení zaměstnanců na dva typy pomocí protikladných představ, ze kterých plyne i přístup k zaměstnanci. (Bělohávek, 2008).

Teorie X má negativní pohled na zaměstnance ve vztahu k práci. Jedinci jsou málo ctižádostiví, nezodpovědní, nemají práci rádi, vyhýbají se zodpovědnosti. Tato teorie představuje spíše metodu dle Skinnera, tzv. „cukru a biče“ – lidé mají přirozený odpor k práci, a pokud mohou, snaží se jí vyhýbat, a proto je k jejímu vedení potřebný direktivní styl řízení, dále je potřebné nabídnout za vykonanou práci odměnu nebo naopak pohrozit tresty a v neposlední řadě provádět četnou kontrolu. Je vhodné, aby vedoucí pracovník či manažer v řízení těchto zaměstnanců využil přístup k motivaci zaměřený na uspokojení fyziologických potřeb a potřeb bezpečí tak, jak byly zformulovány Maslowem. (Kirkpatrick, 1996)

Teorie Y má oproti teorii X pozitivní pohled ke vztahu zaměstnanců k práci. Jedinci sami sebe přirozeně kontrolují a řídí, jsou samostatní, odpovědní, motivují se k úspěchům, jsou kreativní, duchaplní a mají velkou představivost, práce je pro ně přirozenou činností, pracovat chtějí a pracují rádi. V tomto případě musí manažer identifikovat cíle organizace společně s individuálními potřebami zaměstnanců. Ideálně by měl hledat vhodnou míru mezi vedením a samostatnou angažovaností jednotlivce k nejlepšímu dosažení individuálních cílů, protože tito zaměstnanci mohou řídit sami sebe. Manažer by měl potenciál zaměstnanců využít a podporovat je v rozvoji a ve zlepšování jejich znalostí a schopností. (Kirkpatrick, 1996)





**Obr. 6 Teorie X a teorie Y (Kasper, Mayrhofer, 2005)**

S rostoucím ekonomickým a sociálním rozvojem se zvyšuje procento populace, které se řadí do teorie Y. Díky tomuto rozvoji ale dochází ke snaze měnit přetrvávající přístupy k zaměstnancům, které souvisí s teorií X. V kontextu s tím roste důležitost řízení integrováním a sebekontrolou, které se zakládá na tom, že manažer spojuje cíle organizace s cíli zaměstnanců, a předává stále větší odpovědnost za jeho vlastní práci a její výsledky jednotlivým zaměstnancům. (Bedrnová, Nový, 2007).

#### 2.1.2.7 Adamsova teorie spravedlnosti

Teorii spravedlnosti definoval J. S. Adams roku 1965. Tato teorie se zabývá tím, jak lidé vnímají to, jakým způsobem se s nimi zachází v porovnání s jinými lidmi. Spravedlivě znamená, že je s člověkem zacházeno stejně, jako s jinou referenční skupinou nebo s jinou odpovídající osobou. Teorie předpokládá, že nespravedlivé zacházení vede k demotivování a že spravedlivé jednání je hodnoceno jako správné a lidé budou lépe motivováni.

Existují dvě formy spravedlnosti:

- Distributivní spravedlnost – týká se pocitů lidí podle toho, zda jsou odměňováni dle svého přínosu a v porovnání s ostatními.
- Procedurální spravedlnost – týká se vnímání spravedlnosti postupů používaných podnikem v oblastech, jako je hodnocení, povyšování a disciplinární záležitost pracovníků. (Armstrong 2007)

### 2.1.3 Typy motivace

Dle Armstronga lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby. V jiném případě může zaměstnanec motivovat management, a to např. odměňováním, povyšováním a pochvalou.

Jak původně zjistil Herzberg a kol., lze motivaci rozdělit na dva typy:

- Vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.
- Vnější motivace – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

Vnitřní motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory týkající se „kvality pracovního života“ budou mít hlubší a dlouhodobější účinek. (Armstrong, 2007)

### 2.1.4 Motivace zaměstnanců v podnikatelském subjektu

Motivací k práci míníme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojený s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s plněním pracovních úkolů. Vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty. (Bedrnová, Nový, 2007)

Pracovní motivací se jako první zabýval Taylor již v 2. polovině 19. století. Přišel s myšlenkou, že není možné přimět během jakéhokoliv časového úseku dělníky, aby pracovali pilněji, dokud se jim nezajistí značné zvýšení platu. Pracovní motivace je složená z různých vlivů, jak vnitřních, což mohou být potřeby, hodnoty, zájmy a temperament, tak i z vnějších, kterými může být konkrétní vliv okolí. Pracovní motivace je jako termín vnímána také proto, že pracovní činnost není jen zdroj obživy, ale přináší uspokojení z průběhu práce, dosažených výsledků, ze sociálního postavení a prestiže profese, ze sociálních vztahů a z ocenění. Funkcí pracovních činností pro člověka je několik:

- primární funkce – zabezpečení prostředků na stravu a bydlení;
- strukturování času, řád;
- pravidelná sociální interakce;
- zážitky tvořivosti, dovednosti, smyslu života;
- zdroj osobního statutu a identity;
- zdroj aktivity. (Wágnerová, 2005)

V každém podnikatelském subjektu je jedním z klíčových úkolů udržovat dlouhodobě vysokou úroveň lidské práce a vysoce motivované zaměstnance ve prospěch nastavených cílů. Takové úrovně lze dosahovat tím, že bude věnována vysoká míra pozornosti především motivačním nástrojům, hmotným i nehmotným, jako jsou např. odměny či hodnocení. Nesmí se však tento smysl odrazit na snaze řídicích pracovníků zavádět formální až vojenské metody s cílem zvyšování produktivity. To pravděpodobně vyvolá v zaměstnancích vzdor, a čím větší tlak bude vyvíjen, tím bude dosahováno horšího výsledku.

Každý pracovník zpravidla od svého zaměstnání něco očekává, má představy, čeho chce dosáhnout tak, aby byl spokojen. Pro dosažení těchto cílů je ochoten dobře a spolehlivě pracovat. Jeden doufá v zajímavou práci, druhý očekává nadstandardní příjmy, jiný zase perspektivu rychlého postupu.

Motivace člověka k práci a k výkonu se vytváří okamžitě, krátkodobě i dlouhodobě. Ovšem u různých lidí je její účinek rozdílný. Je třeba si tedy uvědomit, že přístup k lidem a jejich vedení podle zásady „musíš rychle udělat cokoli, abys vydělával“ je sice možný, z krátkodobého hlediska možná i efektivní, ale rozhodně není perspektivní. Je tedy důležité provádět zásadní rozhodování o lidských zdrojích a o jejich motivaci dlouhodobě a plánovitě, v souladu s cíli a vizemi společnosti. (Boroš, 1995)

Rozlišují se dva typy pracovní motivace:

- **intrinsická** – motivy, které souvisejí s prací samou – potřeba činnosti vůbec, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, potřeba smyslu života a seberealizace a touha po moci;

- **extrinsická** – motivy, které naopak nejsou v přímém kontextu s vlastní prací – potřeba finančního zajištění, potřeba jistoty, potřeba potvrzení vlastní důležitosti, potřeba sociálních kontaktů, potřeba sounáležitosti a partnerského vztahu.

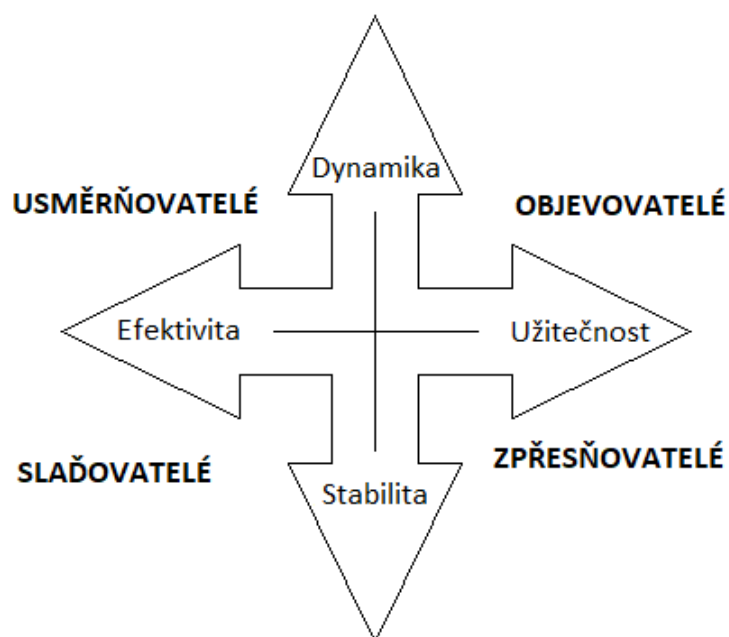
Z hlediska projevování působících motivů v pracovní činnosti rozdílným způsobem je dělíme do tří skupin:

- motivy aktivní – podněcují pracovní výkon;
- motivy podporující – vytvářejí podmínky pro působení motivů;
- motivy potlačující – odvádějí pracovníka od pracovní činnosti.

Protože na motivaci pracovního jednání účinkuje více subjektivních faktorů ovlivňujících pracovní činnost člověka a je relativně velmi proměnlivá, měl by management podniku i všichni jeho řídicí pracovníci průběžně věnovat pracovní motivaci zvýšenou pozornost. (Bedrnová, Nový, 2007).

#### 2.1.4.1 Motivační typy lidí

Existují čtyři základní motivační typy lidí. Nelze jednoznačně říct, že člověk patří k určitému typu. Osobnost každého člověka je zpravidla kombinací několika typů dohromady, z nichž jeden převažuje nad ostatními a tím určuje motivační typ: tendence k dynamice, efektivitě, užitečnosti nebo ke stabilitě. Jednotlivé motivační typy jsou vyobrazeny na obr. 7. (Plamínek, 2015)



Obr. 7 Motivační typy lidí (Plamínek, 2015)

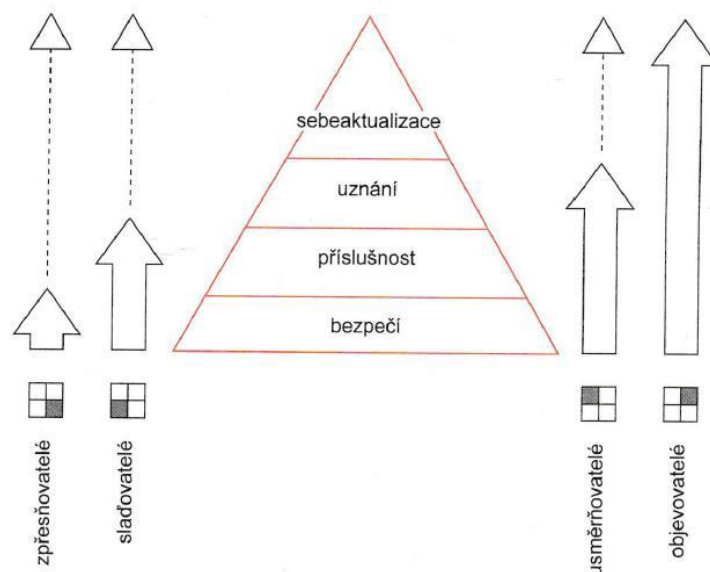
**Objevovatelé** jsou charakterizováni svými dynamickými preferencemi a zaměřením na užitečnost. V jejich chování se odráží jistá míra samostatnosti a nezávislosti. Přitahuje je objevování nových věcí, rádi přijímají výzvy, překonávají vlastní limity a zdolávají nejrůznější bariéry. Konkrétně překážky prožívají jako soutěž sami se sebou, sami si je vytváří, jelikož chápou svět jako množinu problémů určenou k řešení. Pokud problém vyřeší, rozhlížejí se po další výzvě a mají potřebu ji opět vyřešit. Objevovatelé se vyznačují statistickým maximem racionální inteligence a mají nejlepší předpoklady pro vědeckou a kreativní práci. Rádi učí a přijímají informace, mají mnoho nápadů a vysokou tvořivost, ale naopak nesnesou, když je někdo diktátorsky řídí. V tomto případě ztrácí možnost samostatnosti a využití kreativity, pro kterou mají předpoklady, a tím dochází ke ztrátě jejich motivace. I když toho zpravidla moc nenamluví, dokážou se ozvat při narušování jejich svobody. Spor pro ně není prostředkem k ovládnutí druhého, ale k uhájení si svého teritoria.

**Usměrňovatelé** jsou kombinací efektivity a dynamických preferencí. Jsou rádi středem pozornosti. Přitahuje je možnost mít vliv na jiné, které dokážou skvěle přesvědčit, proto se hodí na pozice vedoucích pracovníků malých i velkých skupin, jelikož si snadno získají mnoho stoupenců. Usilují o maximální volnost pro sebe, nikoliv svobodu jako volnost v rámci dobrovolně přijatých opatření, ale o skutečnou volnost a neomezené možnosti pro sebe sama. Špatně snáší kritiku, ve které nevidí příležitost ke zlepšení, ale pouze osobní útok. Nedokážou totiž uznat svou chybu a snaží se kritiku bagatelizovat, nebo ji označí jako falešné obvinění. Vnímají velmi citlivě hierarchické uspořádání společnosti a mají potřebu lidi kolem sebe do takových struktur zařazovat. Společnost mají rozdělenou na víceméně nezajímavou většinu určenou k ovládnutí a menšinu, se kterou je třeba počítat. Na počátku vztahu si vás usměrňovatelé testují, často tím, že napadnou vás nebo vaši práci a zjišťují, kam budete v jejich podání světa patřit. Protože je pro ně předmětem soutěže relativní pozice v hierarchii, nerozumí si zejména s objevovateli, které tento postup dráždí a dokážou ho dát najevo. Usměrňovatelé mají tendenci objevovatele zesměšňovat. Se stejným typem lidí si zpravidla rozumí, protože boje mezi usměrňovateli mají většinou skrytá, ale jasně daná pravidla a oni je respektují. Nejvíce usměrňovatele motivuje, když je jim přidělena koordinující role a mají pocit, že dosažení cíle závisí právě na nich.

**Slad'ovatelé** jsou charakterističtí zaměřením na stabilitu a efektivitu. Příkládají velkou váhu mezilidským vztahům, jsou velmi vstřícní a empatictí, tolerují, když má někdo odlišný názor

než oni a dokáží výborně pochopit druhé, protože pro ně není důležité, kdo je výše a kdo je níže, spíše je zajímavá, jak to vypadá v ploše – kdo s kým, proč a jak. Rádi si povídají a diskuse s nimi je nejpříjemnější ze všech typů. Sladovatelé mají vysoce vyvinutou empatii, takže se jim daří v oblasti pocitů a emocí. V tomto smyslu jsou opakem objevovatelů. Nejvíce je motivuje týmová práce, jelikož kladou velký důraz na sociální interakci, nejsou tedy ani zdaleka individualisté. Naopak jsou demotivováni nutností využívat kreativitu, a pokud je od nich vyžadována samostatnost nebo odpovědnost, stahují se do ústraní. Sladovatelé jsou oporou sociální struktury. Snaží se, aby prostředí, ve kterém žijí, resp. pracují, bylo příjemné s dobrými vztahy. Jsou to oni, kteří hlídají narozeniny a svátky, organizují besídky a starají se o pohodu ostatních, často k velké nelibosti objevovatelů, kteří se cítí podobnými akcemi vyrušováni.

**Zpřesňovatelé** jsou kombinací zaměřeni na stabilitu a užitečnost. Jsou nenápadní, ale velmi pracovití, spolehliví a pečliví a k tomu potřebují dobře fungující organizaci práce. Nevytvářejí tak dokonalé prostředí jako sladovatelé, rádi by byli dokonalí sami. Jednou z jejich hlavních výhod je značná loajalita k firmě a k nadřízeným, vzhledem k tomu, že mají rádi dobrou organizaci práce, pořádek ve svých věcech a na svém pracovišti, vyžadují jasná zadání, která precizně plní. Mohou být však psychicky labilní a pod tíhou povinností kolabovat. Pro tyto účely umí vyvinout obranné mechanismy, uzavrou se do svých kanceláří, do sebe, relaxují, vytvářejí malé uzavřené společnosti typu klubů, s přesně stanovenými pravidly nebo rituály. Zpřesňovatele nejvíce motivují jasně strukturované instrukce, demotivuje je naopak týmová práce nebo nutnost využít kreativitu. V komunikaci působí spíše chladně. Vystupují racionálně a působí dojmem, že nemají žádné emoce. Emoce mají, ale umí je velmi dobře skrývat. Některým lidem, které dobře poznají a důvěřují jim, ukazují svou pravou tvář.



**Obr. 8 Vztah motivačního zařazení a motivační polohy (Plamínek, 2015)**

Určit motivační typ je nutné v záměrně vyvolané situaci, kde se nesporně projeví typické chování jedince. Při testování se využívají situace, jako je reakce na pochvalu, kritiku, zátěž a nespravedlnost. Na obr. 9 jsou uvedeny typické reakce jednotlivých typů na některé testovací situace. Tyto reakce mohou být vodítkem k zařazení ke konkrétnímu motivačnímu typu a zároveň k volbě způsobu vhodného jednání, aby to v pracovním procesu přineslo pozitivní výsledky. (Plamínek, 2015)

	<b>OBJEVOVATEL</b>	<b>USMĚRŇOVATEL</b>	<b>SLAĎOVATEL</b>	<b>ZPŘESŇOVATEL</b>
<b>TYPICKÁ POTŘEBA</b>	Vnitřní sebeprosazení; překonání výzev.	Vnější sebeprosazení; ovlivňování lidí.	Vnější zakotvení; příznivé prostředí.	Vnitřní zakotvení; vlastní dokonalost.
<b>REAKCE NA POCHVALU</b>	Já vím. Samozřejmě, že to vyšlo.	Nebylo to lehké. Ukážu ti, jak jsem to udělal.	Pochval i ostatní. Jsi taky dobrý.	Děkuji. Udelal jsem, co jsem mohl.
<b>REAKCE NA KRITIKU</b>	Já vím. S tím už nic neuděláš.	(Bagatelizace) Takhle otázka nestojí. Kdo vlastně jsi, že mi ...	(Přijímá) Chápu tě. Asi jsem tě zklamal.	Spravedlivá: (lítost) Nespravedlivá: (diplomaticky) Když myslíš.
<b>JEDNÁNÍ POD ZÁTĚŽÍ</b>	Oživení. Vyšší výkon.	Často převádí na jiné.	Příliš nereaguje.	Velký stres až zhroutení.
<b>MOTIVUJÍCÍ FORMULACE</b>	Těžký úkol. Ještě nikdo to nedokázal. Udělej to jak chceš.	Závisím na tobě. Jsi výborný organizátor. Nechci ti do toho mluvit.	Budeš součástí týmu. Pomůžeš, kdyby se nepohodli.	Napsal jsem ti instrukce. Poradím, kdyby to nebylo jasné.

**Obr. 9 Typické reakce motivačních typů (vlastní zpracování dle Plamínek, 2015)**

### 2.1.5 Chyby v motivaci – demotivace, manipulace

Úkolem manažera je své podřízené motivovat. Správné a vyvážené využití motivačních nástrojů je však jedním z nejsložitějších manažerských úkolů. Mnozí manažeři (vedoucí pracovníci) se dopouštějí v oblasti řízení řady chyb, které vedou k poklesu motivace jejich zaměstnanců. Motivace je totiž termín, který je využíván velmi široce, proto funkce motivace nemusí být zcela jasná. Základním principem je však jednoduché „něco za něco“. Podcenění významu i správného zaměření motivace bývá v praxi poměrně časté. To se pak projevuje např. sníženou ochotou podřízených plnit nové úkoly, neochotou pracovat přesčas, zvýšenou fluktuací nebo nedostatkem vlastní iniciativy. V každém podniku lze nalézt osoby, jež motivovat nelze. Zaměstnance, které nelze motivovat, je nutné včas rozpoznat a rozloučit se s nimi, ne však dříve, než se o jejich motivaci manažeři pokusí. (Urban, 2010)

Základní příčinou nedostatečné motivace je zpravidla fakt, že manažeři, soustřeďující se na své urgentní úkoly, zapomínají na potřebu trvalé motivace zaměstnanců. Pokud je následek zřetelný, začnou se tím vedoucí pracovníci zabývat, ale v tomto okamžiku je již reakce na tuto situaci podstatně složitější. Další chyby, kterých se dopouští zejména manažeři, lze shrnout do několika vzájemně spjatých bodů:

- Chápu dobrou práci jako samozřejmost – motivační nástroje jsou pouze mzda a plat a motivaci proto nedostatečně rozvíjejí.
- Podceňují úlohu nefinanční motivace (zisk uznání a respektu, vykonávat smysluplnou práci a být na ni hrdý, udržovat přátelské vztahy na pracovišti).
- Nedoceňují dopad manažerského jednání na motivaci zaměstnanců, nebo svým jednáním zaměstnance demotivují.
- Motivují zaměstnance k jednání, které není v souladu se zájmy organizace.
- Mají sklon nekriticky přejímat některé rozšířené, avšak nesprávné motivační principy. (Urban 2010)

#### 2.1.5.1 Demotivace

Při nástupu do zaměstnání většina pracovníků začíná se snahou vykonávat pracovní místo co nejlépe a s motivací spojenou právě s novým začátkem. Skoro nikdo nechce mít na pracovišti problémy. Po určité době od nástupu pracovní morálka klesá a tento trend v čase nadále pokračuje. Nejsou-li vhodně zvoleny motivační prostředky, manažer má špatný přístup, zaměstnanci jsou přetížení, může se zaměstnavatel zpravidla obávat toho, že pracovníci



nebudou odvádět práci včas, kvalitně a efektivně, což může vést k demotivaci. Ta ovšem nemusí být vždy zjevná, je třeba si všímat i neverbálního projevu zaměstnanců, jako je agrese, zatínání pěstí, skleslá ramena, znučenost, roztěkanost aj. Občas může demotivace souviset i s osobními problémy pracovníka. (Hřebíček, 2008)

Demotivaci lze rozdělit na:

- vnější – dochází k ní při chybně zvoleném motivačním nástroji, existence chybných řídicích praktik (upřednostňování některých pracovníků, špatné komunikační kanály, nedostatečný informační systém, nejasné, zmatečné příkazy, rozpor slov a činů – vedoucí pracovník něco jiného říká a něco jiného dělá);
- vnitřní – nastává v okamžiku, kdy se události nevyvíjí dle našeho scénáře, naše představy a očekávání se nenaplnily. (Boroš, 1995)

Mezi nejčastější faktory demotivace patří:

- nepřiměřený styl vedení, špatná organizace práce;
- nekompetentní nadřízený, přehlížení chyb;
- nespravedlivé odměňování;
- mobbing, šikana na pracovišti;
- kritika, neoprávněná pochvala;
- nemožnost kariérového růstu, nemožnost se realizovat;
- špatné mezilidské vztahy;
- zbytečná či nemotivující práce;
- malá odměna za vykonanou práci;
- hrozba propuštění;
- nedostatek zpětné vazby – nezájem nadřízených, nedostatek chvály;
- špatné pracovní podmínky aj. (Hřebíček, 2008)

### *2.1.5.2 Manipulace*

Manipulace je často zaměňována s motivací i přes to, že je běžně vnímána jako negativní jev. Manipulace je vědomé i nevědomé používání neférových způsobů jednání s ostatními lidmi. Často se manipulativní chování projevuje tam, kde je člověk přesvědčený, že lze dosáhnout určitého záměru lépe, pokud jej před ostatními skryje nebo nedá plně najevo. Je časté, že své manipulativní chování si ani jedinec mnohdy neuvědomuje, proto není možné zaměřit se

pouze na lstivé jednání zjevné na pohled. Do neuvědomělé manipulace může patřit např. žadonění o soucit či prolévání slz. Samozřejmě jde o chování, pomocí kterého někdo chce něčeho dosáhnout, ale ne vždy se záměrně rozhoduje pro manipulační prostředek, který mu pomůže dosažení cíle. (Edmüller, Wilhelm, 2003)

Za manipulaci je též možné označit druh komunikace. Manipulátor se snaží ovládat druhou osobu pomocí skrytých manévrů s cílem ovlivnit manipulovanou osobu tak, aby dělala, co manipulátor chce. Toto jednání většinou používá ten, kdo se chce prosadit, získat výhody oproti druhým, zlepšit si sebevědomí, zastrašit druhé, získat materiály atp. Zjednodušeně řečeno se tento termín používá pro označení triků nebo úskoků v podstatě jakéhokoliv druhu nebo označuje ovlivňování lidí např. reklamou, klamáním atp. Manipulace může vzniknout vždy a všude tam, kde je na jedné straně manipulátor a na druhé straně naivní, chtivý nebo ustrašený člověk. (Pospíšil, 2008)

## **2.2 Motivační mechanismus**

### **2.2.1 Odměňování**

Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky. Účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování.

Pomocí různých motivačních nástrojů můžeme pozitivně ovlivnit motivaci zaměstnanců. Pokud budou zaměstnanci cítit, že si jich podnikatelský subjekt váží a cení si jich, bude se motivace a loajalita zvyšovat. Je proto dobré se zaměstnanci jednat slušně, důvěřovat jim, poskytovat jim odměny, oceňovat je a zapojovat je do záležitostí, které se jich bezprostředně týkají. Dle definice Manuse a Grahma (2003) „všechny typy odměn – přímých i nepřímých, vnitřních i vnějších“ se označují termínem „celková odměna“. Ta propojuje vliv dvou hlavních kategorií (obr. 10):

- transakční odměny – hmotné odměny vyplývající z transakce mezi pracovníky a zaměstnavatelem týkající se peněžních odměn;
- relační (vztahové) odměny – nehmotné odměny, které se týkají vzdělávání, rozvoje a zážitků z práce. (Armstrong, 2007)

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Obr. 10 Složky celkové odměny (Armstrong, 2007)

### 2.2.1.1 Transakční odměny

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, zahrnuje také povýšení, formální uznání a další (zpravidla nepeněžní) zaměstnanecké výhody poskytované společností pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru. (Koubek, 2001)

Tendence řešit celou problematiku podněcování k pracovnímu výkonu pouze na finanční problematiku není řešení. Ovšem peněžní odměna za vykonanou práci je prioritním významem, ale zdaleka není jedinou možností motivace pracovníků. Dobrého manažera může u konkrétního pracovníka zajímat to, které potřeby uspokojuje finanční odměna. Peníze jsou nástrojem k uspokojování různých individuálních potřeb. Podstatným problémem je odhadnutí motivačních efektů jiných systémů finančního odměňování za práci. (Kohoutek, Štěpaník, 2000)

Rozdělení transakčních odměn:

- Základní mzda/plat
  - Časová, úkolová, výkonová, podílová
- Zásluhová odměna
  - Variabilní složka mzdy, osobní ohodnocení
  - Rizikové příplatky
  - Výkonové prémie, prémie za výsledky hospodaření
  - Příplatky za přesčasy a za práci ve dnech pracovního klidu
- Zaměstnanecké výhody
  - Stravenky, příspěvek na dopravu do zaměstnání
  - Penzijní systémy

- Osobní jistoty – nemocenské, zdravotní, úrazové a životní pojištění
- Finanční výpomoc – půjčky, slevy na firemní produkty a služby
- Osobní potřeby – dovolená na zotavenou, fitness centra
- Podnikové automobily a pohonné hmoty

### 2.2.1.2 *Relační odměny*

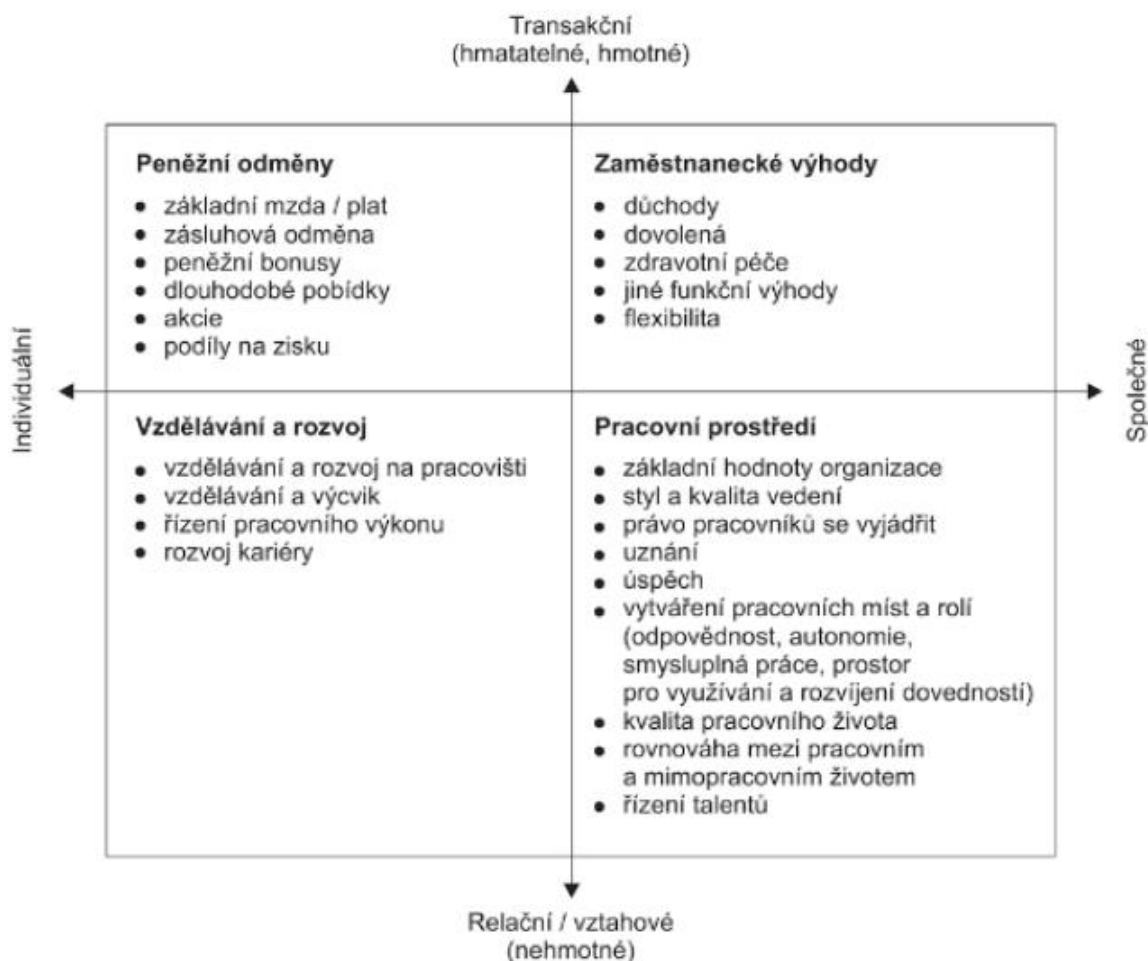
Relační (vztahové) odměny jsou zpravidla nehmotné a v pracovním prostředí jsou chápány jako cokoli, co může být zaměstnanci příjemné. Význam těchto odměn jako nástrojů motivace tkví v tom, že zvyšují sebehodnocení osoby či zlepšují její obraz před sebe samou. (Urban, 2012)

Rozdělení relačních odměn:

- Vzdělávání a rozvoj
  - Účast na rozhodovacích procesech
  - Zvýšená pravomoc rozhodování
  - Možnost dalšího osobního růstu
  - Interní i externí školení
  - Zaměstnanecké hodnocení
  
- Zkušenosti – zážitky z práce
  - Flexibilní pracovní doba
  - Vlivný název funkce a tomu přiměřené jednání
  - Osobní sekretářka
  - Kvalitně vybavené pracoviště
  - Poskytování služeb (občerstvení)
  - Soutěže, team building

Význam celkové odměny v podstatě říká, že odměňování lidí je něčím více než jejich zasypávání penězi. Výhodami koncepce celkového odměňování jsou:

- Větší vliv a efekt na motivaci a oddanost lidí díky různorodosti typů odměňování
- Zlepšení zaměstnaneckých vztahů
- Flexibilita v uspokojování individuálních potřeb
- Řízení talentů díky atraktivnosti pracovního prostředí (Armstrong, 2007)



Obr. 11 Model celkové odměny (Armstrong, 2007)

Podnikatelský subjekt bude vykazovat nejlepší výsledky v motivaci zaměstnanců při kombinaci transakčních a relačních odměn.

## 2.2.2 Systematika motivačního mechanismu

### 2.2.2.1 Stimuly (podněty)

Jak již víme (podkapitola 2.1.1.2), stimulace slouží k záměrnému ovlivňování pracovního výkonu zaměstnance. Ale aby na ni jedinec reagoval správně, musíme znát jeho motivační profil. V dnešní době je mnoho, téměř nespočet stimulačních prostředků, tedy způsobů, jak odměnit zaměstnance. Za stimuly považujeme různé odměny, poskytování adekvátní pochvaly, uznání, základní vyplácení mzdy/platu, a naopak lze použít i nejrůznější antistimuly neboli tresty.

Druhy stimulů

- hmotné: mzda, vybavení pracoviště, naturálie

- nehmotné: čas, morální hodnoty společnosti, uznání
- finanční: cena, zisk, mzda, úvěr, úrok, daň, dotace, dividenda, prémie, bonus
- nefinanční: kvalita, záruční lhůta, reklama, pověst
- pracovní: zařazení, norma, úkol, příklad vedoucího
- mimopracovní: volný čas, bydlení, životní úroveň, zdravotní péče
- prospěšné: zajímavá práce, sport: endorfiny, kondice, protistresové působení
- škodlivé: nikotin, alkohol, drogy, soustavný doping

#### Druhy antistimulů

- nesprávné hodnocení a odměňování
- nevhodné jednání manažera – ponižování, zesměšňování, oblíbenci
- nedostatečná kvalifikace a autorita manažera (není příkladem)
- záporné rysy kolektivu: konflikty, neochota, závist, pomluvy
- nedostatek nebo nadbytek informací bez rozlišení důležitosti
- jednotvárná práce, zdravotní, rodinné, bytové aj. problémy
- neodpovídající pracovní podmínky (prostředí)
- nesamostatná práce, neznalost smyslu práce (Hálek, 2016)

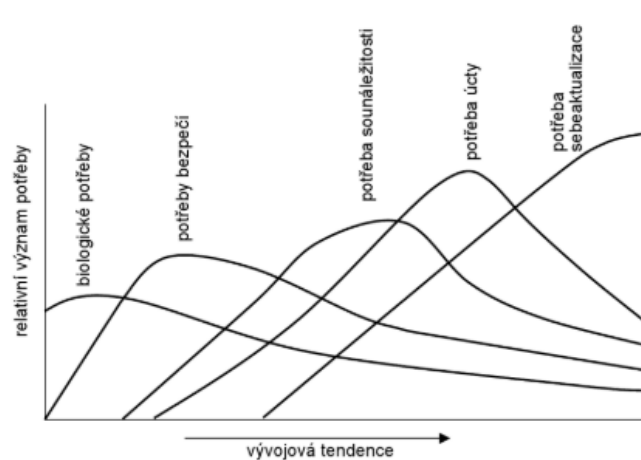
#### 2.2.2.2 Determinanty

Motiv je tvořen souhrnem osobnostních determinantů. Základní motivační zdroje vytvářející motivaci člověka jsou:

- Potřeby – prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život. Podle A. Maslowa (podkapitola 2.1.2.1) potřebujeme uspokojovat základní potřeby:
  - Biologické – pití, potrava, sex, spánek apod.
  - Bezpečí – životní jistoty, ekonomická priorita
  - Sounáležitosti – společenské uplatnění
  - Uznání – úcta, prestiž, úspěch
  - Osobního rozvoje – naplnění své individuality, seberealizace
- Návyky – opakované, ustálené, zautomatizované způsoby jednání člověka v určitých situacích. Společensky nežádoucí návyky se označují jako zlozvyky. Některé mohou být obzvlášť nebezpečné, jako např. alkoholismus, lhaní atp.
- Zájmy – trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Předmětem zájmu mohou být objekty, jevy, poznatky, činnosti, jiné osoby. Lze je

členit různým způsobem, např.: umělecké, lingvistické, vědecké a poznávací, obchodně-ekonomické, sportovní aj.

- Ideály – vzory, modely, které slouží člověku od útlého věku jako vodítko jeho jednání. V ideálu se zdůrazňuje to, čeho si člověk cení.
- Hodnoty – je to něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje jeho výběr vhodných způsobů a cílů jednání. Hodnotou pro člověka je zdraví, rodina, děti, víra, práce, pracovní kariéra, společenské postavení aj. (Mulač, Vochozka a kol., Praha 2012)



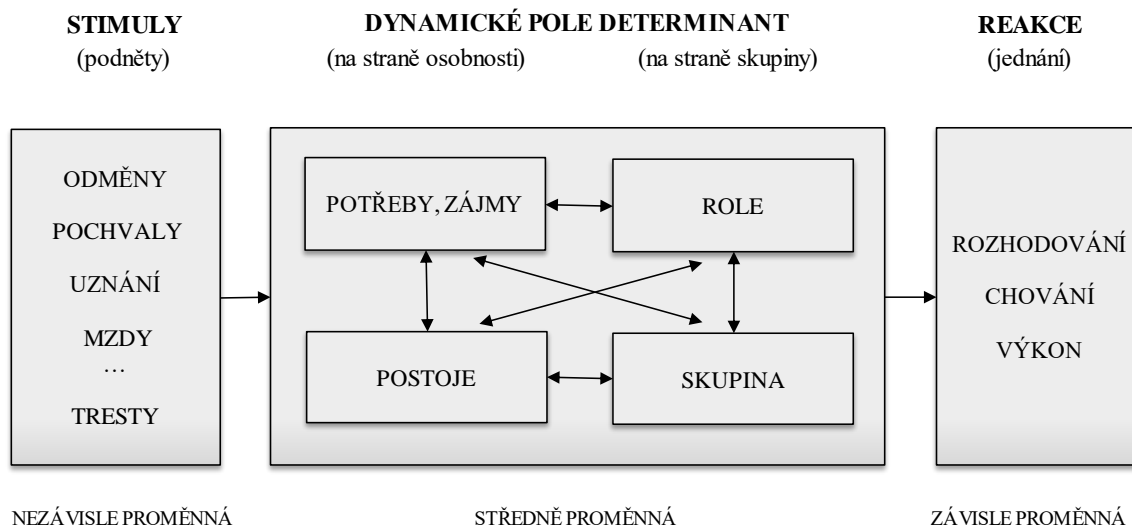
**Obr. 12** Základní skupiny potřeb dle Maslowa (Mulač, Vochozka a kol., Praha 2012)

- Postoje – relativně stálý stav pohotovosti k určitému chování. Postoje jsou ovlivňovány potřebami, zájmy, osobností a její rolí ve skupině.
- Pozice – místo, které jedinec zaujímá v určitém organizačním a sociálním celku, včetně vztahů k jiným místům téhož celku.
- Status – trvalejší pozice a současně společenské uznání její prestiže na základě společensky významných znaků, např. pravomoc, vzdělání, výše platu aj.
- Role – očekávaný způsob chování jednotlivce na odpovídající pozici, kterou zaujímá. (Hron, 2007)

### 2.2.2.3 Výsledek (reakce)

Výsledkem motivačního mechanismu (obr. 13) je reakce na stimuly a determinanty. Jedinec se na základě motivačního efektu rozhoduje, tento proces ovlivňuje výsledné chování a pracovní výkon. Motivace je tedy výslednicí vnějších podnětů a vnitřních impulsů. Výsledné chování je spoluovlivňováno vůlí, a proto podněty nepůsobí bezprostředně

na rozhodování a chování lidí, ale zprostředkovaně přes determinanty. Aby mohlo být působení motivů trvalé, musí stimul projít všemi prvky středních proměnných a vytvoří sociální návyky určitého reagování. (Hron, 2007)



**Obr. 13 Motivační mechanismus (vlastní zpracování dle Hron, 2007)**

### 2.2.3 Podstata motivačního mechanismu v podnikatelském subjektu

Každý podnikatelský subjekt by si měl vytvářet vlastní kulturu (specifické normy, hodnoty, tradice, pravidla pro chování uvnitř organizace a pravidla pro styk s veřejností). Základem pro sociální chování organizace je přijatý model chování sociálního systému, který se promítá do koncepce personálního řízení. Z něho pak vychází strategie motivování, klíčového faktoru k úspěchů, nacházející podobu například v motivačním programu organizace vytvořeného na základě svých cílů a vizí. Vytvořené modely budou samozřejmě odlišné v různých oborech, např. v jaderné elektrárně, úspěšné obchodní společnosti, ve státní správě, gastronomii a hotelnictví atp. (Hoskovec, Riegel, Rymeš, Štikar, 2003)

Motivační program je konkretizací systému práce s lidmi. Tento program je relativně vyhraněný svým zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní ochoty lidí, jejich výkonnosti, spokojenosti a stabilizace. Motivační program určuje základní pravidla uplatňování stimulačních prostředků, které vycházejí z analýzy motivační struktury zaměstnanců podnikatelského subjektu. Měl by tedy respektovat obecné poznatky o motivaci a stimulaci lidí.



Při tvorbě motivačního programu se za významné považují sociálně-ekonomické informace o:

- technických, technologických, organizačních podmínkách práce;
- sociodemografických a profesně-kvalifikačních charakteristikách pracovníků;
- charakteristikách pracovního prostředí, podmínkách;
- uplatňovaném systému hodnocení a odměňování pracovníků;
- způsobech řízení, vedení pracovníků;
- systému personálního řízení;
- systému péče o pracovníky;
- charakteristikách pracovní spokojenosti, hodnotových orientacích, aspiracích, vztahu k práci a profesi pracovníků apod. (Kociánová, 2010)

Nejen vedoucí pracovníci, ale i zaměstnanci by měli za každé situace vědět, proč něco dělají, jaký je účel jejich pracovní činnosti a co je jejím cílem. Bez jednoznačného záměru se může stát, že se vytvoří nějaký vlastní, ale fiktivní, který všechnu aktivitu povede jiným směrem, než bylo zamýšleno.

### **2.3 Úvod do řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce. Stává se jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly, jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí. (Koubek, 2001)

Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co podnikatelské subjekty mají, což jsou lidé. Ti, kteří v podniku pracují, přispívají k dosahování nastavených cílů, a to buď individuálně, nebo kolektivně. (Armstrong, 2007)

Úkolem řízení lidských zdrojů je sloužit tomu, aby podnikatelský subjekt byl výkonný a tento výkon se neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze tehdy, pokud se neustále zlepšuje využití všech zdrojů, kterými podnik disponuje, tj. zdrojů materiálních, finančních, informačních a lidských. Tento obecný úkol znázorňuje schéma na obr. 14. (Koubek, 2001)



Obr. 14 Obecný úkol řízení lidských zdrojů (Koubek, 2001)

Cílem řízení lidských zdrojů je zlepšit kvantitativní stránky (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace) a kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy) pracovního života. Nové přístupy lidských zdrojů by měly splňovat požadavky v personální oblasti, jako je zvýšení produktivity, zvýšení spokojenosti, zlepšení rozvoje pracovníků, flexibilitu, adaptabilitu a rychlé a efektivní reakce na změny. K tomu, aby firma zajistila úspěšné plnění svých cílů, by měla mít zájem na dosažení souladu mezi strategickými záměry organizace a řízením lidských zdrojů. (Dvořák, Kleibl, Šubrt, 2001)

Řízení lidských zdrojů muselo v poslední době reagovat na stále se měnící prostředí, a proto podstoupilo velké změny a značný rozvoj. Především se zrychlil vědecko-technický pokrok, velkého progresu dosáhli technologie, hlavně komunikační, pracovní postupy, organizace práce, protože informační systémy dokáží rychle a efektivně propojit jednotlivé segmenty podniku a globální konkurence. Nejen tyto změny muselo personální řízení reflektovat, ale důležitou obměnou prošla také oblast motivování zaměstnanců a způsob práce se zaměstnanci. Informační systémy umožní aktivně zapojit zaměstnance do procesu osobního rozvoje, např. díky možnosti online nabídky kurzů a vzdělávání. Inovované komunikační technologie zprostředkovávají zaměření se na konkrétního zaměstnance, což znamená velký kvalitativní posun při tvorbě motivačního mechanismu. Zvyšují se nároky na samostatnost pracovníka, na jeho schopnost řešit problémy. Důraz je kladen zejména na zájmy

managementu, protože řízení lidských zdrojů je z hlediska strategie na top manažerech a z hlediska odpovědnosti za řízení na liniových manažerech. (Kociánová, 2004)

Většina změn, uvedených v tab. 1, vyžaduje značnou psychologickou adaptaci a zapojení ze strany zaměstnanců, aby byli úspěšní a zabezpečili fungování podnikatelského subjektu. Lze tedy konstatovat, že v dnešní době mají psychologické schopnosti a motivace zaměstnanců vliv na efektivní fungování organizací. Lidský kapitál se tedy stává stále důležitějším. (Bláha, Čopíková, Horváthová, 2016)

<b>Tradiční</b>	<b>Moderní</b>
stabilní organizační prostředí	permanentní změna
konstantnost	rozmanitost
celoživotní zaměstnání	nejisté zaměstnání
individuální práce	týmová práce
horizontální struktura	vertikální struktura
externí kontrola a dohled	sebekontrola a samořízení
závislost na organizaci	vlastní odpovědnost
podrobný popis práce	redesign pracovního místa dle dovedností a preferencí jeho současného držitele (Job Crafting)
pevné plány, postupy, schémata, modely	téměř žádná omezení (času a místa)
fyzické požadavky	mentální a emocionální požadavky
zkušenosti	kontinuální vzdělávání
pracovat tvrdě	pracovat chytře

**Tab. 1 Změny ve světě práce (Bláha, Čopíková, Horváthová, 2016)**

### **2.3.1 Management**

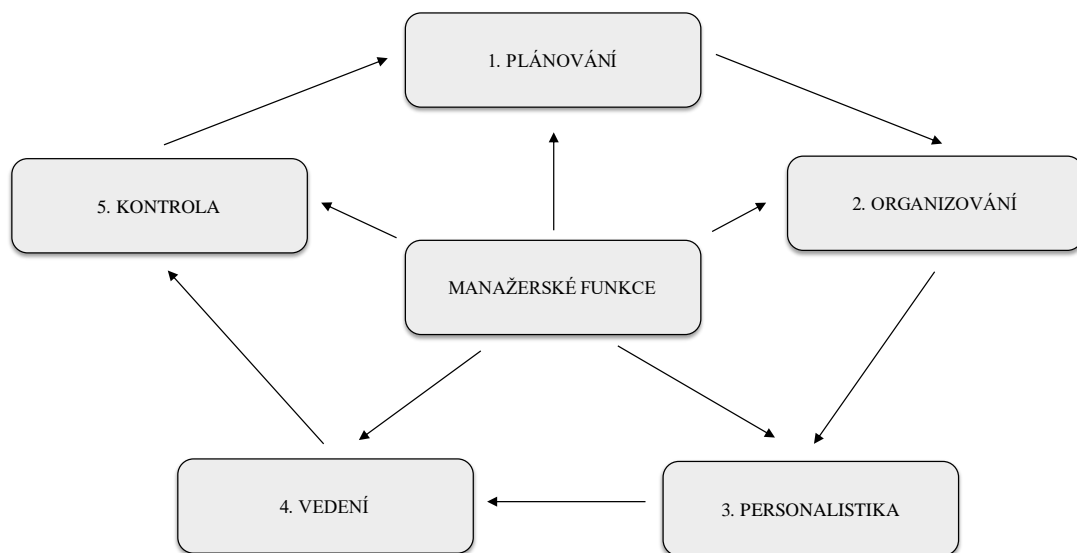
Management, českým ekvivalentem řízení, představuje soubor poznatků a činností, které by měl manažer ovládat a jež slouží jako důležitý faktor pro jeho práci a úspěšnost organizace. Je to činnost náročná, zodpovědná, trvalá, smysluplná, přínosná, ale také náročná, riziková a stresující, za kterou zodpovídá řídicí pracovník – manažer. Manažer ale samotné úkoly neprovádí sám, nýbrž prostřednictvím jiných lidí. (Veber, 2009)

Původ pojmu management je možné odvíjet od latinského slova „manus“ – ruka. Z anglického jazyka pak výraz „to manage“ je přeložen jako: řídit, vést, spravovat, ovládat, vládnout, uspět či dosáhnout. V dnešní době se běžně používá pojem management bez překladu v mnoha jazycích. A nejčastěji je chápán třemi výrazy:

- proces řízení jako aktivita (profese),
- skupina řídicích pracovníků,
- vědní disciplína o řízení. (Veber, 2009)

Odborníci tvrdí, že správně řídit se dá naučit z 30 % (tedy využít teoretické poznatky managementu jako vědy) a zbývajících 70 % je individuální umění každého jednotlivého manažera, tedy tvůrčí a jedinečný proces. (Hálek, 2016)

K tomu, aby bylo zabezpečeno podstaty řízení, slouží manažerské funkce. Jsou to typické činnosti, které manažer vykonává a musí zvládat ve své práci. Klasifikací manažerských funkcí je celá řada. Nejužívanější uvádí klasická učebnice managementu Američanů Harolda Koontze a Heinze Weihricha. Dělíme je na: plánování (planning), organizování (organizing), výběr a rozmístění spolupracovníků (staffing), vedení lidí (leading) a kontrolu (controlling, inspection).



Obr. 15 Základní manažerské funkce (vlastní zpracování dle Koontz, Weihrich, 1993)

### *2.3.1.1 Plánování*

Plánování je cílově orientovaný rozhodovací proces, který předchází realizaci všech následujících manažerských funkcí, protože je zaměřený na formulaci cílů a postupů pro jejich dosažení. Proces plánování určuje, čeho má být dosaženo a za pomoci jakých prostředků. Vzniká na základě dialogu vrcholového managementu s manažery na nižších úrovních tak, aby se odstranily případné disproporce nebo rozpory a zjistila se reálná možnost jejich plnění. Jsou brány v úvahu všechny relevantní vnitřní i vnější faktory ovlivňující úspěšné dosažení cílů nebo cílových hodnot. Výsledkem plánování je plán, resp. celý soubor plánů dle potřeb podnikatelského subjektu. Podle časového horizontu, ve kterém se plánování odehrává, je plánování: strategické, taktické a operativní. (Cimbálníková, 2009)

### *2.3.1.2 Organizování*

Organizování spočívá v cílevědomém uspořádání prvků systému za účelem vytvoření vhodného prostředí pro efektivní spolupráci v rámci organizace, které vede k optimálnímu dosažení stanovených cílů. Jedná se o vymezení rolí a vzájemných vztahů lidí, stanovení a zajištění činností a prostředků při plnění určitých záměrů a konkrétních úkolů. Výsledkem zabezpečování těchto úkolů je organizační struktura.

Ernest Dale vytvořil základní logiku procesu organizování, tzv. systém OSCAR:

- Objectives = cíle – nutnost zajištění cílů, ze kterého organizování vychází.
- Specialization = specializace – seskupování stejných či podobných činností, vznikají dělba práce.
- Coordination = koordinace – nutnost vzájemné spolupráce na jednotlivých činnostech
- Authority = pravomoc – rozhodovací prostor, způsob řízení.
- Responsibility = zodpovědnost – odpovědnost za provedené činnosti. (Cimbálníková, 2009)

### *2.3.1.3 Personalistika*

Třetí manažerskou funkcí je personalistika. Navazuje na organizování a je nejcennějším kapitálem a předpokladem úspěchu podnikatelského subjektu. Jedná se o proces získávání a výběr schopných zaměstnanců, jejich adaptace, pracovního hodnocení a dostatečné motivace pro setrvání na dané pozici. Úkolem personalistiky je řešení problémů se zaměstnanci a sociálním klimatem v organizaci, řešení chyb managementu, např. v jednání

s lidmi či v nesprávném přístupu ke kritice. Správně zvolená personalistika se může stát konkurenční výhodou. (Thomson, 2007)

První krok personalistiky spočívá v získávání a výběru zaměstnanců. Personální manažer zpravidla selektuje zaměstnance na základě získaného životopisu od uchazeče a mimo kritéria, která podnik požaduje, se lze zaměřit i na jednotlivé generace a jejich charakteristické vlastnosti, které jsou na základě literatury: „*Řízení lidských zdrojů, Nové trendy*“ uvedeny níže, u každé generace.

Generace X, přezdívaná Husákovy děti, jsou lidé většinou narození mezi lety 1965–1981. V zaměstnání jsou loajální, někdy pasivní, mají ale zájem učit se novým věcem, být stále dobře zaměstnatelný, mají rádi jistoty a nevyhledávají změny. Práce je pro ně mnohdy nejdůležitější položka v žebříčku hodnot, a to i před rodinou. Pracují klidně 12 hodin denně, přesčasy v práci jsou pro ně samozřejmostí a často se potýkají se syndromem vyhoření. Většinou si tyto lidé ihned po dokončení studia našli stabilní zaměstnání, ve kterém setrvávají dodnes.

Generace Y je skupina lidí většinou narozených v letech 1982–1995, v roce 2025 bude tato generace tvořit zhruba 75% globální pracovní síly, za pět let tato skupina bude mít rostoucí vliv na rozhodování, organizací a firem, postoupí na vedoucí pozice a v podstatě převezme pracovní trh.

Generace Z je skupina narozených v rozmezí let 1996–2010 už v digitálním světě, jsou mnohem větší individualisté, nejsou loajální, státní instituce považují za mnohdy zbytečné, příliš rychle dospívají a rychle se „specializují“, takže budou ve svém oboru vynikat, nemají všeobecný rozhled, mají méně ambicí.

Generace Alfa, lidé narození mezi lety 2011–2025 budou pravděpodobně internet považovat za svůj externí mozek, budou chtít urychlit uspokojení svých potřeb, budou se díky technologiím vyznačovat netrpělivostí a nebudou schopni hlubšího myšlení. Pravděpodobně budou vzdělanější než generace Z, ale očekává se u nich větší pracovní fluktuace, pokud jim zaměstnavatel nenabídne odpovídající podmínky. (Bláha, Čopíková, Horváthová, 2016)

V tab. 2 je pro jednoduchost srovnání odlišností generací X a Y. Tyto generace jsou v současné době nejvíce na trhu práce.

	<b>Generace X</b>	<b>Generace Y</b>
Peníze	hodnota	prostředek
Udržení si dobrého pracovního místa	důležité	ochota měnit
Postoj ke změnám	negativní	pozitivní
Ochota pracovat přesčas	ano	ne
Vztah k nadřízenému	nedůvěra	otevřenost
Zaměstnání	dlouhodobé	krátkodobé
Pohled na spolupracovníky	kolegové	přátelé
Otevřenost novým myšlenkám	menší	větší
Motivace	stabilita, jistota, odpovědnost	rozvojové programy, flexibilita ze strany zaměstnavatele, týmová práce, projekty, nefinanční benefity
Vzdělávání a rozvoj	tradiční (přednášky, semináře), skupinové	moderní (koučink, mentoring, rotace práce), individuální
Vytrvalost	větší	menší
Samostatnost	větší	menší
Pracoviště	klasické kanceláře	open office
Podřízení se pravidlům, nařízením, autoritám	bez problémů	s problémy
Zpětná vazba	pravidelná, ne příliš častá	neustálá

**Tab. 2 Odlišnosti generací X a Y (vlastní zpracování, upraveno dle Bláha, Čopíková, Horváthová, 2016)**

#### 2.3.1.4 Vedení

Cílevědomý proces ovlivňování činností lidí k úspěšnému naplnění firemních cílů je charakterizován jako vedení lidí. Tento pojem zpravidla zahrnuje schopnost vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky. Při vedení lidí lze pozorovat dva přístupy k této problematice: teorie X a teorie Y. V teorii X, resp. „krátké vodítko“, se zdůrazňuje význam

hmotné stimulační za konkrétní výkon, výrazné prosazování motivace negativní a pozitivní, trestů a odměn (cukru a biče). V teorii Y, resp. „volné vodítko“, se zdůrazňuje hlavně nepřímá motivace. Snaží se vyvolat zájem o práci, vytváření tvůrčího prostředí pro autonomní pracovníky, kteří jednájí samostatně a uvědoměle. (Hron, 2007)

Existují způsoby – styly řízení, jakým se manažer chová ke svým podřízeným zaměstnancům. Jsou to kombinace technik, kterými lze ovlivnit zaměstnance, aby dělali to, co je třeba ke splnění cílů organizace. Rozlišují se tři základní styly řízení: autoritářský, demokratický a delegovaný.

- Autoritářský (též autokratický) – manažer využívá autoritu k určování podnikové politiky, k postupům dosahující nastavených cílů a plnění pracovních úkolů.
- Demokratický – manažer se o funkci dělí s podřízenými zaměstnanci a je spíše členem týmu. Při určování politiky a zpracování postupů mají zaměstnanci také důležité slovo.
- Delegovaný – manažer je přesvědčen, že zaměstnanci sami o sobě dobře pracují. Dodržují stanovené normy, mají volné jednání a manažer zasahuje jen v nutných případech. (Cejthamr, Dědina, 2010)

#### 2.3.1.5 *Kontrola*

Podstatou kontroly je proces sledování, rozboru a přijetí závěrů v souvislosti s odchylkami mezi záměrem (plánem) a jeho realizací, tedy objektivní srovnání mezi očekávanými a skutečnými hodnotami, na jejichž základě jsou přijímány kontrolní závěry.

V manažerské kontrole je často zdůrazňován zejména rozborový charakter opatření před charakterem regresním. Většinou můžeme každý kontrolní proces rozdělit do několika fází, zpravidla pěti:

- získávání a výběr informací;
- ověření správnosti výchozích informací;
- kritické hodnocení všech kontrolovaných jevů a procesů;
- návrhy na opatření;
- zpětná vazba, tedy kontrola realizace navrhovaných opatření. (Hron, 2007)

Pro výše popisovaných pět funkcí (plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola) je společné, že jimi postupují tzv. průběžné (paralelní) manažerské funkce, tj.:



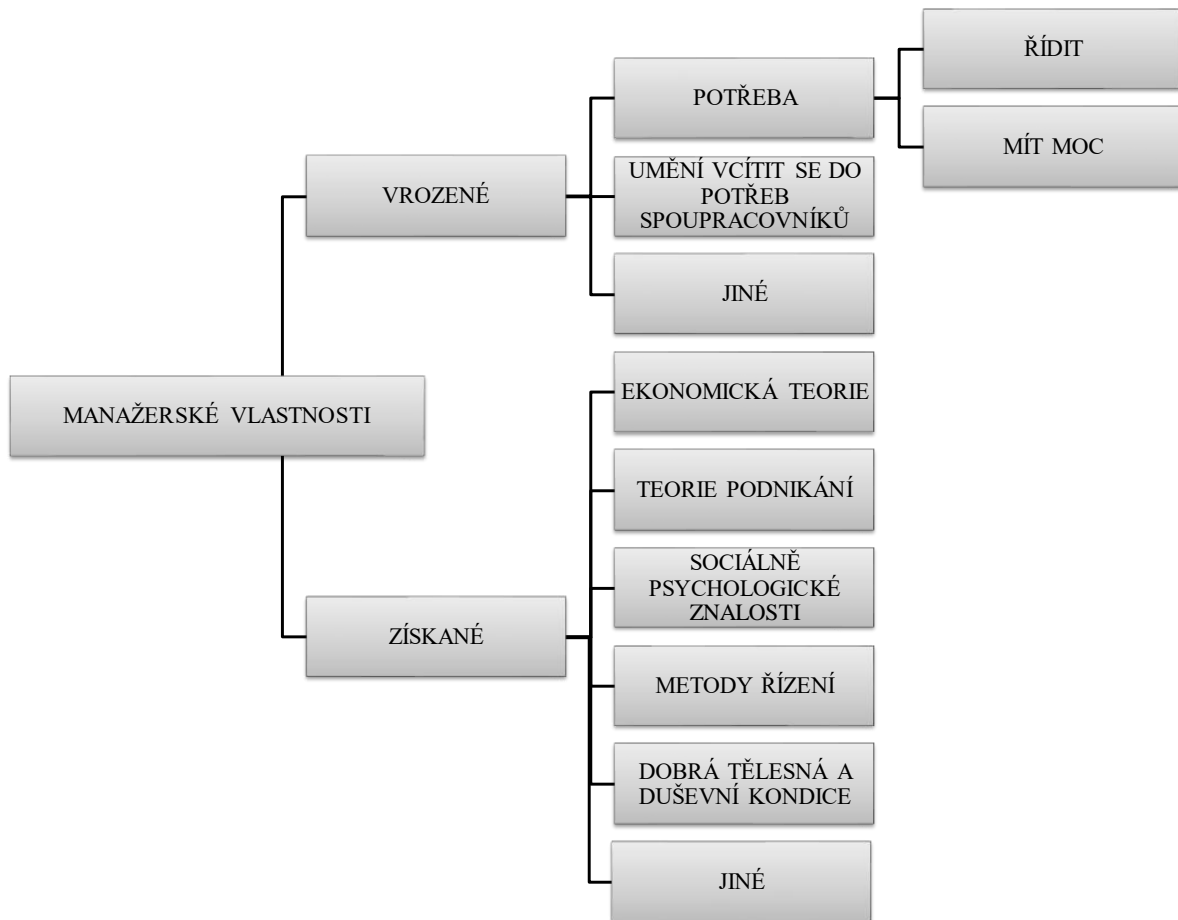
- Analýza řešených problémů (analysis) – jedná se především o informační proces. Na základě získaných informací je vymežován určitý problém.
- Rozhodování (decision making) – probíhá při řešení problémů. Většinou je více než jedno přípustné řešení, předpokládá, že již má zadání, a stanoví kritéria rozhodování pro výběr z přípustných řešení.
- Realizace (resp. implementace) včetně koordinace (implementation, coordination) – finalizace uvažované posloupnosti. (Rosický, Vodáček, 1997)

## **2.3.2 Participace managementu na motivačním mechanismu**

### *2.3.2.1 Ideální manažer*

Manažer je člověk, kterému je svěřen tým spolupracovníků, s jehož pomocí realizuje stanovené cíle. Manažer je zároveň vyjednávač a vůdce. Úkolem manažera je řídit, tedy plánovat, vést, organizovat, rozhodovat a kontrolovat. Je důležité, aby byl schopen zajistit zaměstnancům vše potřebné pro plnění jejich úkolů a také je dokázal vhodně motivovat tak, aby byl úkol plněn mimo finanční odměnu také s chutí. Umění motivovat by mělo být základní manažerskou dovedností, na které musí být neustále pracováno. Člověk je vnímán jako neochotný vykonávat práci, jestliže k tomu nemá dostatečnou motivaci. Manažer by si měl udělat čas, aby se svými podřízenými mluvil, měl by se dokázat snížit ze své pozice nadřízeného a jít za svými zaměstnanci do terénu. Tím projeví svou vstřícnost a bude mnohem lépe přijímán. Takový zájem ale nesmí být hraný, mělo by to opačný efekt. (Khelerová, 2010)

Způsobilost vykonávat manažerskou funkci je dána odbornými znalostmi, praktickými dovednostmi a sociální zralostí. Některé z těchto atributů jsou vrozené, velká část je získávána studiem a praxí. (Veber, 2009)



**Obr. 16** Vlastnosti ideálního manažera (vlastní zpracování dle Hron, 2007)

### 2.3.2.2 Přístup zaměstnanců k motivačnímu mechanismu

Jak již bylo řečeno, člověk nemá chuť vykonávat práci, pokud není dostatečně motivován. Odborné studie tvrdí, že průměrný zaměstnanec vykonává během pracovní činnosti méně než 50 % své kapacity. Dle některých studií dokonce 55 % lidí práci nebere příliš vážně. Úkoly plní jen do takové míry, která je nutná proto, aby nebyli propuštěni. Aby management zabránil tomuto negativnímu jevu, musí se snažit vytvořit takové prostředí, které vede ke zvýšení produktivity práce, práce bude zaměstnance bavit a budou se chtít neustále zlepšovat. Tento jev se začal vyskytovat s nástupem nové pracovní generace, protože dříve byli zaměstnanci vděční, že nějakou práci mají a snažili se dělat vše proto, aby si pracovní místo udrželi. Stabilizovat míru motivace a spokojenosti lze docílit pravidelnou diskuzí, efektivním plánováním, včasným řešením problémů a volným sdílením informací. Pokud zaměstnanec bude zasvěcený a spokojený, bude se to odrážet i v jeho pracovním nasazení. (Tracy, 2015)

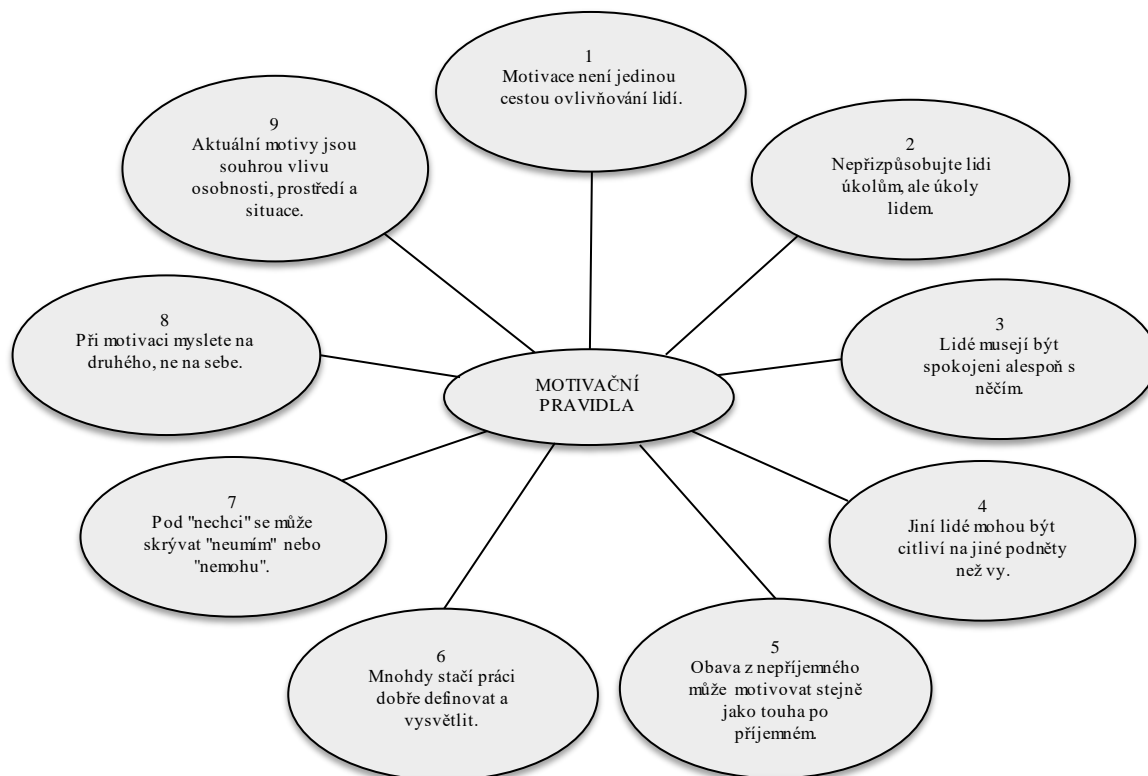
Dalším výrazným nástrojem, který výrazně zvyšuje pracovní motivaci zaměstnance, je delegování pravomocí na jedné straně a delegování odpovědnosti na straně druhé. Manažer vyhledává příležitosti a situace získat právo a povinnost řešit určité úkoly podřízenými. Vytváří prostor k samostatnému myšlení a následnému jednání v rámci vymezené kompetence. Tento krok může být riskantní, nelze jej provádět komplexně, protože je třeba individuálně posoudit, zda a na koho může mít pozitivní vliv. (Stýblo, 1992)

Kladnému přístupu k motivaci v práci přispívá též pracovní hodnocení. Zaměstnanec díky němu dostává pocit sounáležitosti, zájem ze strany vedení, což se projeví na vyšším pracovním výkonu, protože čím vyšší je zájem, tím větší je ochota. (Stýblo, 1992)

### *2.3.2.3 Základy úspěšné aplikace motivačního mechanismu*

K dobře odvedené práci nestačí, aby manažer znal nastavené podnikové cíle či pravidla. Zásadní vliv na jeho úspěch má jeho osobnost, dovednosti, schopnosti a vlastnosti. Za těchto předpokladů řídí zaměstnance tak, aby byly využity jejich schopnosti v co největší možné míře s ohledem na jejich odvedené pracovní výkony a jejich osobnostní potenciál. Hlavní cíle politiky zaměstnaneckých výhod jsou spojeny s poskytnutím konkurenceschopných souborů odměn, které umožní získat a udržet vysoce kvalitní zaměstnance. Tyto výhody nemají za cíl motivovat zaměstnance, ale utvářejí příznivější postoj zaměstnanců k organizaci. Posilují oddanost, vědomí závazku a uspokojují osobní potřeby zaměstnanců. (Armstrong, 2007)

Člověk ve snaze ovlivnit druhé vychází z toho, co jej motivuje. Musí se tedy snažit pochopit, v čem se druzí od něj liší. Poté lze zjistit, kde ubrat a co přidat. V případě upřímného přesvědčení, že druhý má právo se lišit, bude takové přesvědčení správně v obsahu i věrohodné jeho formou. Manažer k motivaci správným způsobem musí disponovat znalostí základních zásad motivace a aplikovat je do praxe. Devatero zásad je znázorněno na obr. 17. (Plamínek, 2015)



**Obr. 17 Základní zásady motivace (vlastní zpracování dle Plamínek, 2015)**

Aby mohl být motivační mechanismus bezproblémově realizovaný, měly by být splněny všechny podmínky, které jsou zmiňovány v průběhu celé literární rešerše. Souhrnně se těmito podmínkami rozumí vytvoření plánů, vhodných podmínek a dostupných prostředků, jako jsou rozpočty, podpora vedení podnikatelského subjektu, informování zaměstnanců, rozdělení úkolů, aplikace a kontrola. Aby vše probíhalo správně, je zapotřebí, aby motivovaní byli především vedoucí pracovníci – manažeři. Bez osobní motivace nemůže probíhat motivování druhých – podřízených zaměstnanců.

### **3 Vlastní práce**

Vlastní práce se v úvodu věnuje představení vybrané společnosti a její personální struktúře. Následuje analýza současného motivačního mechanismu ve vybraném podnikatelském subjektu, provedení vlastního výzkumu – dotazníkového šetření a v závěru zhodnocení zanalyzovaných a získaných dat a možné návrhy na zlepšení.

#### **3.1 Představení společnosti**

Společnost, ve které byla prováděna vlastní práce, si nepřeje být zveřejněná. I přes to velice ochotně spolupracovala, poskytovala informace k jejímu zpracování a podílela se na dotazníkovém šetření.

##### **3.1.1 Charakteristika společnosti**

Vybraný podnikatelský subjekt byl založen v první polovině 20. století v USA jako restaurační zařízení na principu rychlého občerstvení. Během druhé poloviny 20. století postupně expandoval do většiny zemí, včetně České republiky, čímž se stal nadnárodní korporací. V současné době je většina restaurací provozována tzv. franšízíngem, což je v tomto případě spravování své živnosti pod jménem společnosti za dodržení všech povinných kritérií a obchodních podmínek. Mateřská firma slouží k zabezpečení a kontrole úrovně jednotlivých restaurací, dodržování nastavených standardů, know-how, podnikové politiky a organizuje společný marketing a zásobování.

##### **3.1.2 Poskytované služby**

Hlavním předmětem činnosti této společnosti je hostinská činnost. Svým zákazníkům nabízí služby a produkty spojené s rychlým občerstvením, tzv. fast food. Hlavním produktem společnosti je rychle připravené a chutné jídlo, který lze konzumovat jak v prostorách restaurace, tak i mimo ni.

Společnost klade důraz na přidané hodnoty pro své nové i stávající zákazníky, a to je zejména kvalitní produkt, čistota restauračních zařízení, příjemná a rychlá obsluha a přiměřená cena. Společnost je symbolem obchodního úspěchu, je však také podvědomě spojována především s nezdravým způsobem stravování, které vede k obezitě, vysokému cholesterolu a dalším negativním, především zdravotním, jevům.

### **3.1.3 Personální struktura**

Společnost má funkční řídicí strukturu, je znázorněna v příloze č. 1.

Za vedení společnosti zodpovídá generální ředitel, kterému se přímo zodpovídají jemu podřízení ředitelé či manažeři devíti základních oddělení. Oddělení jsou rozdělena dle pracovní náplně a do oblastí, na které je třeba konkrétní specializace. Každé oddělení má ve své struktuře zpravidla další zaměstnance. Tato řídicí struktura představuje zaměstnance centrální kanceláře dohlížejících na chod jednotlivých restaurací. Pro potřeby zpracování vlastní práce je jejich souhrnný název upraven zkratkou „office“.

Řídicí strukturu zaměstnanců v jednotlivých restauracích v zásadě spravuje a sestavuje franšizant, avšak dle interně nastavených pravidel. Dle velikosti restaurace se tato struktura může odlišovat. Zpravidla se skládá ze dvou skupin – managementu a řadových zaměstnanců. Do první skupiny patří odpovědný vedoucí restaurace a jemu podřízení manažeři dohlížející na chod jednotlivých směn a splňující další svěřené povinnosti. Druhá skupina sestává z řadových zaměstnanců zajišťujících především přípravu pokrmů, úklid restaurací a obsluhu zákazníků. Řadoví zaměstnanci jsou dále děleni do různých pozic, interně označovaných dle jejich specifických funkcí k výkonu pracovní činnosti. Struktura je znázorněna v příloze č. 2.

## **3.2 Analýza současného motivačního mechanismu**

Z teoretických východisek je zřejmé, že základem motivačního mechanismu není jeden motiv, případně stimul, ale každého motivuje více motivů zároveň. Současně není podmínkou, že co je motivem pro jednoho, musí být motivem pro druhého. To je zásadní ukazatel především pro management, resp. všechny vedoucí pracovníky.

Současně nastavený motivační mechanismus společnosti poskytuje základní přehled hlavních používaných motivačních nástrojů, podmínky pro jejich poskytování a možnosti využívání. Na jednotlivých stupních řídicích struktur se samozřejmě mohou lišit, ale všechny by měly vést k zvyšování ekonomické prosperity podniku.

System hodnocení a odměňování se primárně řídí nastavenými pravidly mateřskou společností a osvědčenými metodami. Díky tomu, že společnost na trhu působí více než dvě

desítky let, se systém stal velice propracovaným a udržitelným, ale i v takovém případě je nutné jej s novými trendy neustále přizpůsobovat lidským potřebám.

Za motivační mechanismus je odpovědné samostatné oddělení. Zajišťuje celofiremní motivační nástroje (uvedeno v podkapitolách 3.2.1–3.2.3), vytváří krátkodobé podpůrní mechanismy, kontroluje efektivitu zavedeného systému v jednotlivých restauracích a na osobních setkáních s franšizanty je inspiruje osvědčenými návrhy, jak případně motivaci zlepšit.

### **3.2.1 Motivace mzdovým systémem**

Mzdový systém je primárně určován základní mzdou. Ta se v první řadě odvíjí od typu pracovního úvazku – hlavní pracovní poměr či dohoda o pracovní činnosti. Výše základní mzdy je většinou uváděna ve fixní částce za odpracovanou hodinu. Tato výše může být v jednotlivých restauracích odlišná, záleží např. na lokalitě umístění restaurace (oblasti s vyšší koncentrací lidí, a tudíž vyšším ziskovým potenciálem budou nabízet vyšší sazbu a naopak), struktuře obyvatel, míry nezaměstnanosti atp. V druhé řadě se odvíjí od odvedených výsledků, pracovní pozice a osobního potenciálu.

Pravidla, která určují navýšení mzdy a nároky na její stanovení, jsou formulována např. následujícími způsoby:

- Pro dohodu o pracovní činnosti (dále jen DPČ) funguje navyšování základní mzdy v průměru o 20–30 Kč/hod při určitém počtu celkově odpracovaných hodin. Tyto hodiny jsou pevně stanoveny již při přijímání uchazeče, aby byl dostatečně motivován pro obsazování směn. Je to tedy jakýsi první motivační indikátor pro rozhodování, zda se o uvedenou pozici zajímat.
- Hlavní pracovní poměr (dále jen HPP) i DPČ jsou dále zvýhodňovány zvyšováním základní mzdy o nadstandardní příplatek za práci o víkendech, svátcích či nočních směnách. Toto navyšování je zpravidla prováděno procentem ze základní hodinové sazby.
- Příplatky za vedení nebo zastupování, na základě plnění úkolů
- Variabilní složka mzdy (osobní ohodnocení)
- Navyšování mzdy na základě pracovního hodnocení
- Finanční odměny

Pro zaměstnance office jsou nastaveny mzdy dle fixního základu na konkrétní pozici. Dle plnění cílů/projektů jsou hodnoceni finančními benefity (měsíčně/kvartálně/pololetně/ročně). Pravidelně je mzda navyšována po zkušební době od nástupu na hlavní pracovní poměr, dále po prvním roce a na základě pracovních výsledků.

### **3.2.2 Motivace zaměstnaneckými benefity**

Mzdový systém je doplněn o mnoho dalších zaměstnaneckých benefitů. Jinými slovy to znamená, že je pro zaměstnance vytvořena široká škála dalších motivačních nástrojů – nefinančních odměn. Za stěžejní motivační nástroje lze považovat v obecné rovině pracovní dobu, prostředí a vybavení, distribuci informací pomocí intranetu, výhody stravování, společné motivační aktivity a možnosti vzdělávání a profesního rozvoje. Konkrétní rozdělení bude popsáno v následujících podkapitolách.

#### *3.2.2.1 Pracovní doba*

Délka pracovní doby se odvíjí od pracovního úvazku. Zaměstnanec na hlavní pracovní poměr pracuje většinou v třísměnném provozu v rámci 7 dní v týdnu, maximálně za den odpracuje 7,75 hodin, celkově za týden maximálně 38,75 hodin. Na dohodu o pracovní činnosti se neváže zákonem nastavený počet odpracovaných hodin, záleží na možnostech restaurace a zaměstnavateli.

Velkou výhodou je možnost plánování si směn na daný měsíc dopředu. Opět se liší v typu úvazku především tak, aby byly obsazeny směny a u HPP se splnil týdenní, resp. měsíční fond odpracovaných hodin. Jsou nastavované podmínky, např. odpracovat jeden víkend za měsíc, odpolední a noční směny a práce přesčas. To je ale individuální řešení. Práce v této společnosti je tak vhodná například pro matky/otce na mateřské či rodičovské dovolené, kterým je nabízena možnost pracovat například jen na ranních směnách.

V centrální kanceláři je pro zaměstnance primárně nastavena pevná pracovní doba. Zaměstnanci, kteří musí vykonávat práci „v terénu“ (provádí například kontroly, školení konzultace atp. v restauracích), mají pracovní dobu flexibilní.

#### *3.2.2.2 Pracovní prostředí a vybavení*

Již při inzerování nabídek volných pracovních pozic je předesíláno, že v restauracích je neformální atmosféra a zábava na pracovišti. Je to dáno především přímým kontaktem



zaměstnanců během jednotlivých směn. Komunikují spolu samozřejmě především za účelem výkonu pracovních činností, ale prohlubují také své osobní vztahy, ve volnějších chvílích může komunikace probíhat neformálněji, či jsou hromadně zapojeni do soutěží.

Zaměstnavatel se v rámci image firmy stará o bezplatné „propůjčování“ firemních uniforem. Pokud je restaurace v místě s horší dopravní dostupností, zajišťuje vlastní dopravu a svoz zaměstnanců.

Zaručuje se dlouhodobým zaměstnáním, posílání mzdového ohodnocení minimálně dle smluvních podmínek či dříve a je vhodný svým rozšířeným portfoliem pracovních pozic také pro osoby pobírající důchodové pojištění a ZTP.

### *3.2.2.3 Intranet*

Intranet funguje jako nástroj pro on-line komunikaci. Zaměstnanci prostřednictvím intranetu dostávají obecné i důležité informace, co se děje napříč společností. Vyhlašují se zde společné soutěže organizované mateřskou firmou společnosti (office), předkládají se zde informace o probíhajících i následujících akcích, pomocí registrace zaměstnanec si mohou s přístupovými údaji elektronicky plánovat směny (informovat management, kdy potřebují volno, kdy mohou do práce apod.). Pomocí tohoto nástroje byly šířeny dotazníky k této diplomové práci mezi respondenty, jejichž výsledky jsou v podkapitole 3.3.2.

### *3.2.2.4 Zvýhodněné zaměstnanecké stravování*

Osvědčeným motivačním nástrojem, resp. nabízeným benefitem již od inzerování volných pozic je sleva na stravování. Díky hlavní činnosti, kterou společnost provozuje, je tento benefit velice výhodný pro obě strany. Společnost poskytne maximálně takovou slevu, aby byly pokryty náklady produktu a zaměstnanec je spokojený, protože se může stravovat za výhodnou cenu přímo na pracovišti.

### *3.2.2.5 Motivační aktivity*

Kultura společnosti je založená na aktivitách, které se provádí kolektivně. Sice již předesílá přátelské a neformální prostředí během pracovní doby, ale také v tom pokračuje při organizování společných aktivit. Pořádá například sportovní, kulturní a jiné akce.

### *3.2.2.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*

Již po podepsání smlouvy je se zaměstnancem vytvořen plán školení. Nového zaměstnance dostane na starosti školitel, který je za celý průběh školení odpovědný. Seznamuje zaměstnance s pracovním prostředím, názorně předvádí jednotlivé pracovní úkony, zodpovídá dotazy, vypracovává písemné hodnotící materiály, kontroluje správnost provedení a snaží se motivovat a podporovat v pracovní činnosti. Tímto si společnost může dovolit zaměstnávat i osoby bez praxe a kvalifikace.

Společnost si může dovolit organizovat školení a vzdělávací kurzy pro zvyšování vzdělanosti všech zaměstnanců, díky dispozici vhodných prostor a proškolených a kompetentních osob, kteří jsou zaměstnanci společnosti. Kurzy jsou vytvořené pro jednotlivé pozice a po absolvování může zaměstnanec vykonávat další činnosti spojené především s povýšením. (interní zdroje)

## **3.2.3 Pracovní hodnocení**

Velmi důležitým motivačním nástrojem společnosti je pracovní hodnocení. Probíhá dle nastaveného harmonogramu, časové odlišnosti vznikají dle typu pracovního úvazku a délkou pracovního poměru. Tyto diference vznikají při délce školení, úvodní hodnocení jsou časově nastavené úměrně počtu odpracovaných hodin. Zaměstnanec na hlavní pracovní poměr odpracuje povinné hodiny školení výrazně rychleji než zaměstnanec na úvazek částečný. Následná realizace dalšího pracovního hodnocení probíhá dle interně nastavených pravidel v nastaveném horizontu a je periodicky kontrolována mateřskou firmou. Formulace pracovního hodnocení se odvíjí od hodnocených parametrů. Jiné je pro zaměstnance ve fázi školení, průběžné hodnocení výkonu práce až po kariérní rozvoj.

Konkrétní druhy motivačních nástrojů, které jsou využívány v rámci jednotlivých zaměstnaneckých skupin, jsou uvedeny v následující podkapitole a přílohách této práce.

### 3.2.4 Motivace zaměstnanců dle struktury

Pro efektivní analýzu, zpracování a vyhodnocení motivačního mechanismu společnosti bylo zapotřebí, z důvodu široké kvalifikační struktury pro pracovní pozice a odlišností v používaných motivačních nástrojích, rozdělit zaměstnance dle řídicích struktur do třech skupin. Toto rozdělení vyplývá z podkapitoly 3.1.3. První skupina je označena jako „řadový zaměstnanec“, druhá skupina „management restaurace“, a poslední skupinou je „office“.

#### 3.2.4.1 Řadový zaměstnanec

Řadovým zaměstnancem jsou označeni zaměstnanci, kteří pracují na pozicích přímé obsluhy zákazníků, přípravy produktů a také zabezpečují péči o zákazníky v prostorách restaurace, včetně úklidu těchto prostor. Všichni tito zaměstnanci spadají personálně pod majitele licence. Ten, spolu s managementem restaurace, nastavuje motivační systém, potažmo motivační mechanismus v každé své restauraci. Je tedy možné, že jednotlivé restaurace, resp. franšízanti, mají různorodý motivační systém s určitými společnými prvky. Za zavádění a udržení motivace řadových zaměstnanců na jednotlivých restauracích zodpovídá management restaurace na základě pokynů franšízanta. Jako podpora rozvoje a udržení motivace v restauraci je zodpovědné oddělení mateřské společnosti. Používané motivační nástroje řadových zaměstnanců jsou uvedeny v příloze č. 3.

#### 3.2.4.2 Management

V rámci skupinové segmentace je pojmem management označení pro manažerské pozice. V každé restauraci je jeden odpovědný vedoucí restaurace a jemu přímo podřízených několik manažerů. Počet manažerů je závislý na velikosti dané restaurace tak, aby na každé směně byl minimálně jeden. Stejně jako u řadových zaměstnanců je tato skupina personálně spjata s majitelem licence. Z toho plyne, že některé motivační nástroje mohou být shodné s řadovými zaměstnanci. Protože však tato skupina nese mnohem vyšší odpovědnost, jsou to přímí nadřízení řadových zaměstnanců, některé motivátory se odlišují. Příklady jsou uvedeny v příloze č. 3.

#### 3.2.4.3 Office

Specifickou kategorií je office. Jsou to všichni zaměstnanci centrální kanceláře dle samostatné organizační struktury a dnes již v podstatě jediní přímí zaměstnanci mateřské firmy. Motivační mechanismus je odlišný od restauračního provozu, především ve formě a stabilitě

motivačních nástrojů, četnosti a hodnoty. Nejrelevantnější příklady těchto prostředků jsou uvedeny v příloze č. 3.

### **3.3 Dotazníkové šetření**

Pro potřeby analýzy bylo aplikováno písemné dotazování, které se řadí do kvantitativní metodologie výzkumu. Rozdělením zaměstnanců podnikatelského subjektu do třech segmentů dle řídicí struktury musely být sestaveny tři dotazníky tak, aby bylo možné získat relevantní informace, a na tomto základě mohla být data statisticky zpracována. Dotazníky jsou součástí příloh č. 4, 5 a 6.

#### **3.3.1 Struktura výzkumu**

V úvodu dotazníky seznamují respondenty s účelem vyplnění a informace o zachování anonymity. Otázky byly zaměřeny na identifikaci respondentů dle určitých kritérií a problematiku současného stavu motivačního mechanismu. Bylo zjišťováno, zda motivačnímu mechanismu rozumí, jsou s ním spokojeni a motivuje je ke zvyšování výkonu své pracovní činnosti.

Konstrukce otázek byly formulovány co nejjednodušeji pro snadnost vyplňování a byly použity následující typy:

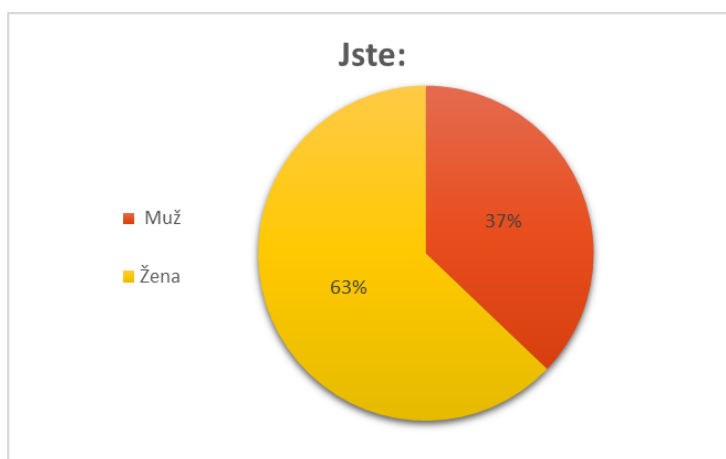
- Uzavřené výběrové otázky – respondent si vybírá z několika možných navrhovaných odpovědí.
- Jedna otevřená otázka – pro zjištění takové odpovědi, která může být specifická pro jednotlivce, respondent má tedy volnost výpovědi.
- Dvě otázky pro test na motivační typ lidí – respondenti měli rozdělit celkem 5 bodů mezi dvojici definic a určit, která jim je bližší.

#### **3.3.2 Výsledky dotazníkového šetření**

Výsledky dotazníkové šetření jsou uváděny ve třech variantách dle rozdělení z podkapitoly 3.2.4. Totožné otázky byly sjednoceny do jednoho grafu a doplněny o legendu jednotlivých segmentů pomocí tabulek. Otázky, které bylo třeba analyzovat jednotlivě, jsou označeny písmeny A, B a C, kde: A = řadový zaměstnanec, B = management, C = office. Celková účast respondentů v rámci řadového zaměstnance byla 54, managementu 41 a office 10.

### Pohlaví respondentů:

Z celkového počtu respondentů 105 vyplnilo dotazník 39 mužů a 66 žen. Poměr respondentů dle pohlaví v tomto podnikatelském subjektu, znázorňuje graf 1. Ženy převažují ve všech skupinách, uvedeno v tab. 3.



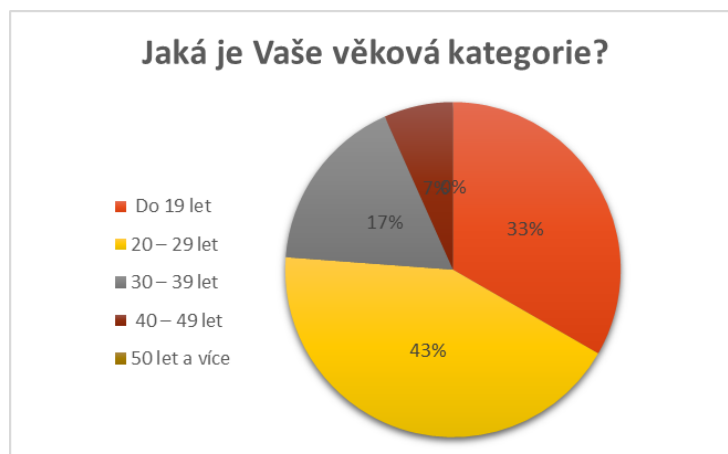
**Graf 1 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)**

Jste:	Řadový zaměstnanec	Management	Office	Celkem
Muž	20	16	3	39
Žena	34	25	7	66

**Tab. 3 Pohlaví respondentů dle segmentů (vlastní zpracování)**

### Věková struktura respondentů:

Druhá otázka zjišťovala věk respondentů. Struktura byla rozdělena do pěti kategorií. Nejvíce zastoupenou kategorií je věkové rozdělení 20–29 let, což představuje 43 % z celkového počtu dotazovaných. Naopak nejmenší zastoupení má věková hranice 40–49 let, kde byla odpověď pouze sedmi respondentů, tj. 7 % z celkového počtu. V kategorii 50 a více let se žádný respondent nezúčastnil. Z toho plyne, že věková struktura celé společnosti je ze 76 % zastoupena mladými lidmi ve věku do 29 let, což odpovídá také charakteru společnosti, jež deklaruje pracovní prostředí v mladém kolektivu.



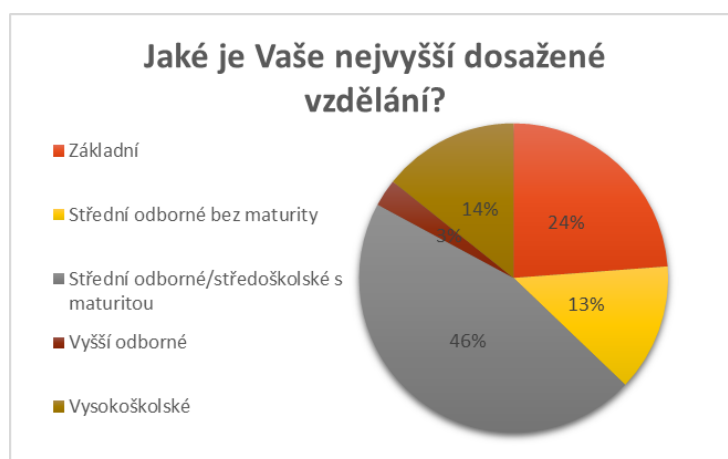
**Graf 2 Věková struktura respondentů (vlastní zpracování)**

Jaká je Vaše věková kategorie?	Řadový zaměstnanec	Management	Office	Celkem
Do 19 let	26	9	0	35
20 – 29let	20	19	6	45
30 – 39let	7	9	2	18
40 – 49let	1	4	2	7
50 let a více	0	0	0	0

**Tab. 4 Věková struktura respondentů dle segmentů (vlastní zpracování)**

#### Dosažené vzdělání respondentů:

Pro zjištění, které vzdělání je ideálním pro práci v této společnosti, resp. na konkrétní pracovní pozici, byla předložena otázka na nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Respondenti se zařazovali do pěti nabízených možností u řadového zaměstnance, tzn. základní až vysokoškolské vzdělání, u managementu a zaměstnanců office byla vyřazena možnost základního vzdělání. Podmínkou je mít alespoň střední odborné vzdělání vzhledem k odpovědnosti a kompetencím, kterými tito zaměstnanci musí disponovat.



**Graf 3 Dosažené vzdělání respondentů (vlastní zpracování)**

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	Řadový zaměstnanec	Management	Office	Celkem
Základní	25			25
Střední odborné bez maturity	7	7	0	14
Střední odborné/středoškolské s maturitou	19	25	4	48
Vyšší odborné	1	1	1	3
Vysokoškolské	2	8	5	15

Tab. 5 Dosažené vzdělání respondentů dle segmentů (vlastní zpracování)

#### Délka pracovního poměru respondentů:

Délka zaměstnání v daném podnikatelském subjektu ukazuje, jestli má společnost zaměstnance spokojené a zda se jí daří předcházet fluktuaci, či ji alespoň udržovat v přijatelné míře nebo v lepším případě snižovat. Ukázalo se, že nejpočetněji zastoupenou skupinou je zaměstnání ve společnosti na dobu v rozmezí od dvou do pěti let. Takto odpovědělo 34 respondentů, což odpovídá 33 % z celkového počtu dotazovaných. Druhá nejpočetnější skupina zde pracuje méně než 1 rok, to odpovídá procentuálnímu vyjádření 19 %. Z výsledku je však patrné, že 64 % zaměstnanců pracuje ve společnosti více než 2 roky, fluktuace tedy není až tak vysoká.



Graf 4 Délka pracovního poměru respondentů (vlastní zpracování)

Jak dlouho pracujete u této společnosti?	Řadový zaměstnanec	Management	Office	Celkem
Méně než 1 rok	18	1	1	20
1 – 2 roky	15	1	2	18
2 – 5 let	17	14	3	34
5 – 10 let	3	13	3	19
10 let a více	1	12	1	14

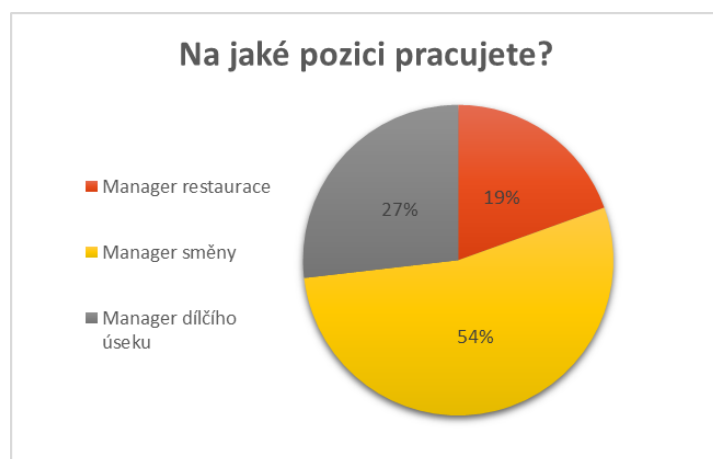
Tab. 6 Délka pracovního poměru respondentů dle segmentů (vlastní zpracování)

### Pracovní zařazení respondentů:

Tato otázka se týkala zaměstnanců restauračního provozu, tzn. zaměstnanců zařazených do kategorií řadový zaměstnanec a management. Graf 5 a graf 6 znázorňují, v jakém zastoupení na určité pozici zúčastnění respondenti působí. Z důvodu anonymity společnosti byl popis pozic upraven. V pracovním zařazení segmentu A má provozní zaměstnanec a školitel stejné zastoupení. V segmentu B je v největší míře zastoupen zaměstnanec, jehož hlavní náplní práce je vedení směny.



**Graf 5 Pracovní zařazení respondentů A (vlastní zpracování)**



**Graf 6 Pracovní zařazení respondentů B (vlastní zpracování)**

### Pracovní poměr respondentů:

Zaměstnanci zaměstnaní na dohodu o pracovní činnosti převládají nad ostatními pracovními úvazky. Je to dáno především tím, že jsou to řadoví zaměstnanci, pracující především v restauračním provozu a na obsazení jednotlivých směn je jich potřeba výrazně více, než plných či zkrácených úvazků, které zastupují ve větší míře vedoucí pozice. Tito brigádníci obsazují zejména odpolední a víkendové směny, není to však podmínkou. Na DPČ pracují



i zaměstnanci ze skupin management a office. Stává se, že zaměstnanci, především díky příležitosti kariérního růstu, přechází z DPČ na hlavní pracovní poměr.



**Graf 7 Pracovní poměr respondentů (vlastní zpracování)**

Na jaký pracovní poměr jste zaměstnán/a ?	Řadový zaměstnanec	Management	Office	Celkem
Plný úvazek	8	24	7	39
Zkrácený úvazek	17	8	2	27
DPČ	29	9	1	39

**Tab. 7 Pracovní poměr respondentů dle segmentů (vlastní zpracování)**

#### Důvod zaměstnání respondentů:

Jednou z klíčových otázek, kterou by si především měl pokládat každý zaměstnavatel, ale i zaměstnanec, je, proč se uchazeči rozhodují právě pro práci v této společnosti a jakou mají stávající zaměstnanci motivaci setrvat. Pokud toto podnik ví a dokáže s tím pracovat, vytváří si jistou míru konkurenceschopnosti. Hlavním důvodem, proč lidé pracují pro tuto společnost, je finanční zajištění. Tuto odpověď si vybralo 38 % respondentů, druhá nejčastější odpověď byla možnost seberealizace s podílem 22 % a třetí nejčastější odpovědí byla jistota zaměstnání, což je 20 % respondentů. Dalšími důvody jsou například: potřeba kontaktu s dalšími lidmi a potvrzení si své důležitosti.



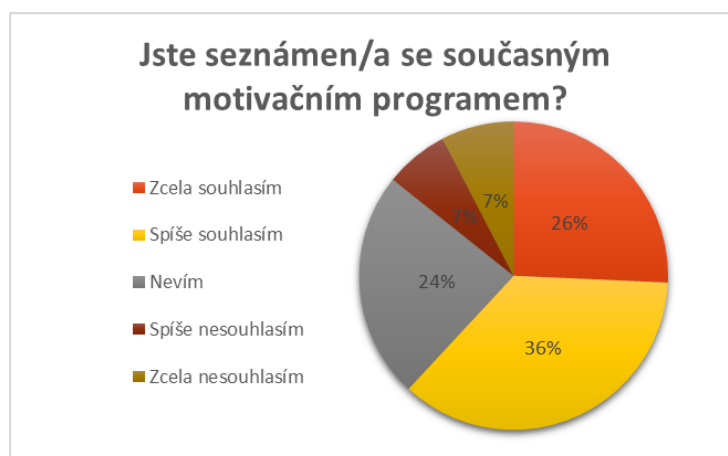
**Graf 8 Důvod zaměstnání respondentů (vlastní zpracování)**

Z jakého důvodu pracujete v této společnosti?	Řadový zaměstnanec	Management	Office	Celkem
Potřebuji být neustále v kontaktu s dalšími lidmi	9	7	0	16
Mohu se zde seberealizovat	7	13	3	23
Umožňuje mi finanční zajištění	25	12	3	40
Považuji tuto práci za jistotu zaměstnání	10	7	4	21
Potvrzuji si zde svou důležitost	3	2	0	5

**Tab. 8 Důvod zaměstnání respondentů dle segmentů (vlastní zpracování)**

#### Znalost motivačního programu:

Tato otázka měla odhalit, zda je zaměstnanec seznámen se současným motivačním programem v rámci společnosti, resp. restaurace. Celkem 62 % respondentů uvedlo, že motivační program znají, přesto je však míra neznalosti 38 % poměrně vysoká. Vypovídá to pravděpodobně o neinformovanosti jednotlivců.



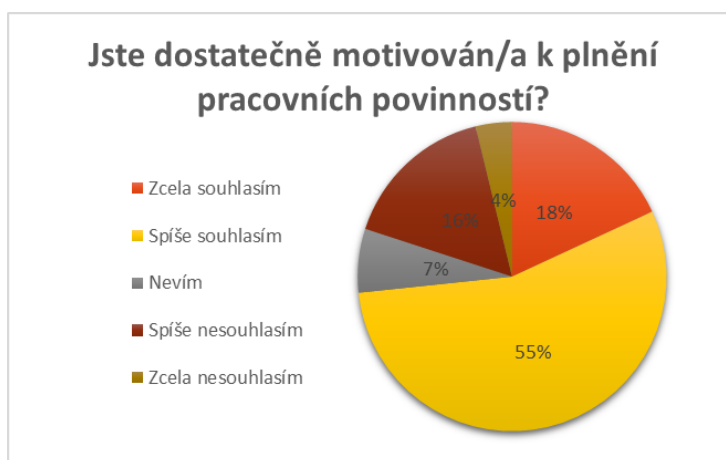
**Graf 9 Znalost motivačního programu (vlastní zpracování)**

Jste seznámen/a se současným motivačním programem?	Řadový zaměstnanec	Management	Office	Celkem
Zcela souhlasím	8	13	6	27
Spíše souhlasím	18	17	3	38
Nevím	19	5	1	25
Spíše nesouhlasím	4	3	0	7
Zcela nesouhlasím	5	3	0	8

Tab. 9 Znalost motivačního programu dle segmentů (vlastní zpracování)

### Motivace k práci:

Z grafu 10 vyplývá, že 18 % respondentů zcela souhlasí a 55 % respondentů spíše souhlasí s dostatečnou motivací k plnění pracovních povinností. Naopak negativní odpovědi přineslo pouze 16 % respondentů, kteří spíše nesouhlasí a 4 % zcela nesouhlasí. Kladných a tedy i pro společnost příznivých odpovědí je zřetelně více, to ale neznamená, že je motivace zcela účinná. Aby tomu tak bylo, je třeba se zamyslet nad určitým vylepšením, aby se cítili motivováni všichni zaměstnanci, včetně těch, kteří odpovídali nevíím nebo jejich odpověď byla negativní.



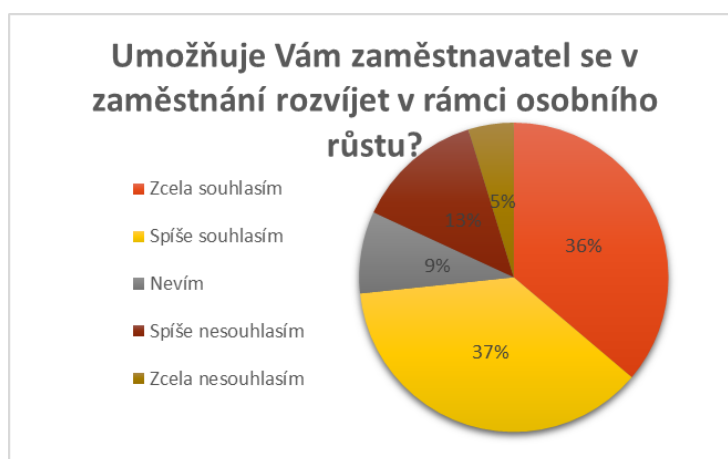
Graf 10 Motivace k práci (vlastní zpracování)

Jste dostatečně motivován/a k plnění pracovních povinností?	Řadový zaměstnanec	Management	Office	Celkem
Zcela souhlasím	9	8	2	19
Spíše souhlasím	30	22	6	58
Nevím	5	1	1	7
Spíše nesouhlasím	9	7	1	17
Zcela nesouhlasím	1	3	0	4

Tab. 10 Motivace k práci dle segmentů (vlastní zpracování)

### Osobní rozvoj v zaměstnání:

Aby byl zaměstnanec dostatečně motivován pro výkon pracovní činnosti, měl by mít pocit, že se i v profesním životě osobnostně rozvíjí. Pracovní činnost by měla jedinci dávat smysl a zadostiučinění. K tomu pomáhají i pozitivní kulturní podmínky společnosti, ochota zaměstnanci naslouchat v jeho preferencích, nápadech, zájmech například o kariérní růst, který vede k rozvoji profesnímu. Respondenti ve všech kategoriích hodnotí zaměstnavatele v tomto směru kladně, 36 % zcela souhlasí a 37 % spíše souhlasí. Negativní hodnocení uvedli především řadoví zaměstnanci.



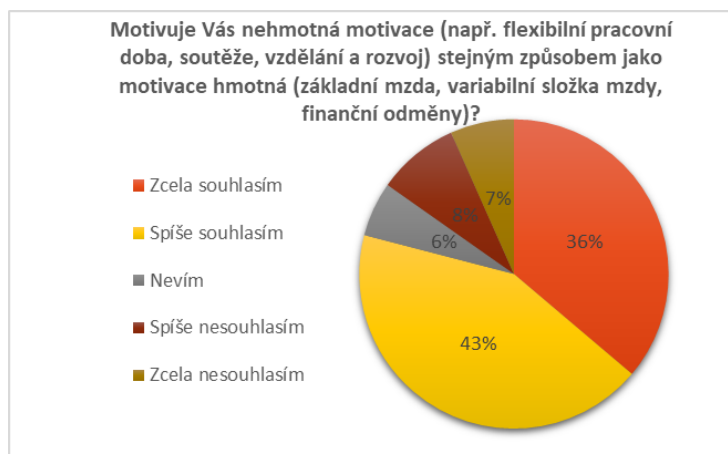
**Graf 11 Osobní rozvoj v zaměstnání (vlastní zpracování)**

Umožňuje Vám zaměstnavatel se v zaměstnání rozvíjet v rámci osobního růstu?	Řadový zaměstnanec	Management	Office	Celkem
Zcela souhlasím	17	15	6	38
Spíše souhlasím	18	20	1	39
Nevím	5	2	2	9
Spíše nesouhlasím	11	2	1	14
Zcela nesouhlasím	3	2	0	5

**Tab. 11 Osobní rozvoj v zaměstnání dle segmentů (vlastní zpracování)**

### Nehmotná motivace:

Zaměstnavatelé (jednotliví franšizanti i mateřská firma) nabízejí velmi širokou škálu nehmotných motivačních nástrojů, které mohou zvyšovat pracovní výkony. Odpovědi na otázku měly zhodnotit, jaký vliv mají na účastníky průzkumu nehmotné benefity v závislosti na benefitech hmotných. Více než třičtvrtě respondentů tuto hypotézu potvrdila. Jedná se o 36 % dotazovaných s možností „zcela souhlasím“ a 43 % „spíše souhlasím“.



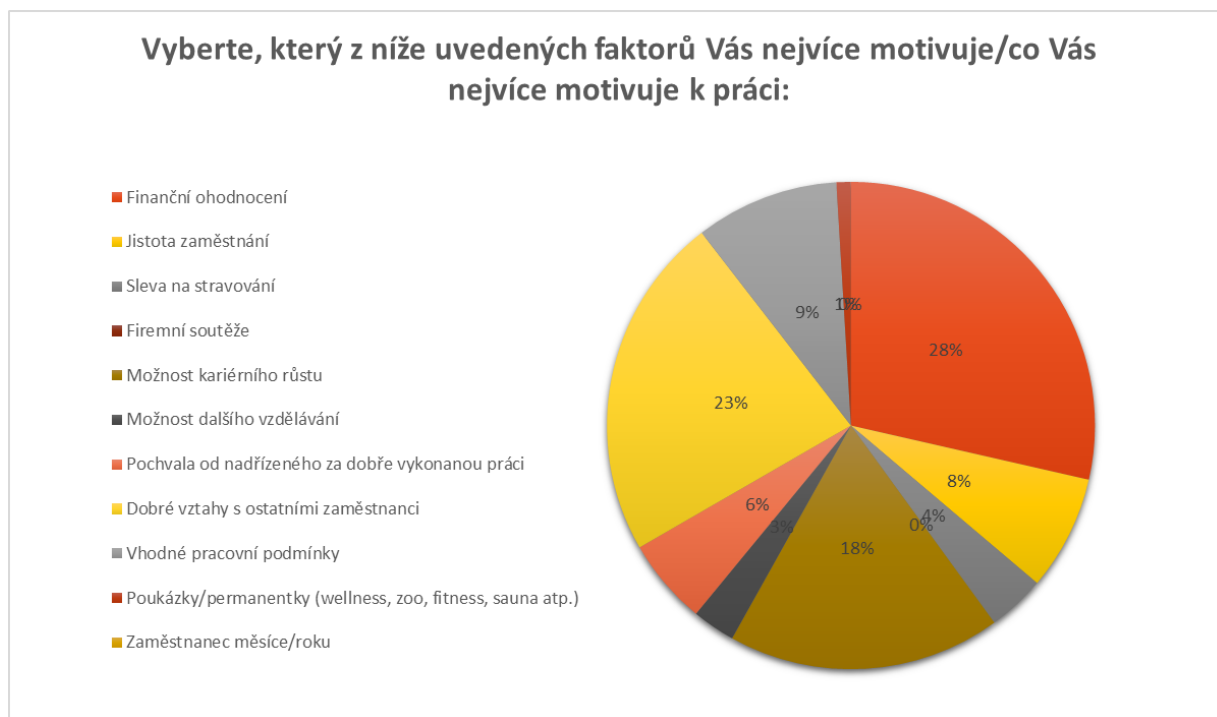
**Graf 12 Nehmotná motivace (vlastní zpracování)**

Motivuje Vás nehmotná motivace?	Řadový zaměstnanec	Management	Office	Celkem
Zcela souhlasím	18	15	5	38
Spíše souhlasím	28	15	2	45
Nevím	1	4	1	6
Spíše nesouhlasím	3	4	2	9
Zcela nesouhlasím	4	3	0	7

**Tab. 12 Nehmotná motivace dle segmentů (vlastní zpracování)**

Preferované motivační faktory:

Nejčastější odpovědí v otázce na preferované motivační faktory bylo finanční ohodnocení. Takto odpovědělo ze všech dotazovaných 28 %. Velmi pozitivně lze však hodnotit druhou a třetí odpověď v počtu čestnosti. Druhou nejčastější odpovědí byla možnost mít dobré vztahy s ostatními zaměstnanci. Takto odpovědělo 23 % účastníků. Třetí nejčastější odpověď se týkala nehmotných benefitů, což byla možnost kariérního růstu s 18 % odpovědí. Pro společnost je to velice pozitivní zpětná vazba, která vypovídá o příznivém pracovním prostředí a možnostech, které společnost v rámci rozvoje nabízí. Naopak nikdo se nepřiklonil k možnostem firemní soutěže a zaměstnanec měsíce/roku.



**Graf 13 Preferované motivační faktory (vlastní zpracování)**

Vyberte, který z níže uvedených faktorů Vás nejvíce motivuje/co Vás nejvíce motivuje k práci:	Řadový zaměstnanec	Management	Office	Celkem
Finanční ohodnocení	12	15	3	30
Jistota zaměstnání	4	4	0	8
Sleva na stravování	3	1	0	4
Firemní soutěže	0	0	0	0
Možnost kariérního růstu	8	6	5	19
Možnost dalšího vzdělávání	1	2	0	3
Pochvala od nadřízeného za dobře vykonanou práci	3	3	0	6
Dobré vztahy s ostatními zaměstnanci	17	7	0	24
Vhodné pracovní podmínky	6	2	2	10
Poukázky/permanentky (wellness, zoo, fitness, sauna atp.)	0	1	0	1
Zaměstnanec měsíce/roku	0	0	0	0

**Tab. 13 Preferované motivační faktory dle segmentů (vlastní zpracování)**

V návaznosti na tuto otázku byla respondentům předložena otevřená otázka: „*Postrádáte nějaký motivační nástroj, který Vás zaměstnavatel nenabízí, a jste přesvědčen, že by motivoval Vás i Vaše kolegy? Prosím, doplňte alespoň jeden.*“ Cílem bylo zjistit, zda v zaměstnavatelem nabízených benefitech chybí nějaký motivační nástroj, který by zaměstnanci uvítali. U řadových zaměstnanců a managementu bylo také cílem inspirovat franšízanty, jaké další motivační nástroje lze do motivačního mechanismu zařadit. Protože odpovědi byly ve většině dotazníků odlišné, jsou v tab. 13 uvedeny příklady některých odpovědí. Často se také vyskytovala odpověď „ne“ nebo „nevím“.

Řadový zaměstnanec	Management	Office
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stravovací poukázky</li> <li>• Multi Sport karta</li> <li>• Rotace na stanovištích</li> <li>• Pochvala za dobře odvedenou práci</li> <li>• Finanční odměny</li> <li>• Slevy na všechny produkty společnosti</li> <li>• Větší možnost kariérního růstu</li> <li>• Při úklidu venkovních prostor v zimních měsících teplý nápoj zdarma</li> <li>• Zlepšení komunikace se zaměstnanci</li> <li>• Týdenní soutěže</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vstupenky na kulturní akce</li> <li>• Dovolená nad zákonný rámec</li> <li>• Pochvala</li> <li>• Zvyšování mzdového ohodnocení</li> <li>• Výroční benefity (za 10 let práce atp.)</li> <li>• Rovnocenné mzdy v jednotlivých restauracích</li> <li>• Častější motivační akce</li> <li>• Hodnocení práce od podřízených zaměstnanců formou anonymní ankety</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Služební cesty do zahraničí</li> <li>• Feedback</li> <li>• Frekventovanější zájem nadřízených o osobní potřeby</li> <li>• Pochvala za dobře odvedený i malý projekt</li> <li>• Ocenění na základě účasti na projektech</li> </ul>

**Tab. 14 Návrh chybějících motivačních nástrojů dle segmentů (vlastní zpracování)**

Z těchto odpovědí lze dedukovat, že v restauracích se některé motivační nástroje nevyužívají, nejsou zavedené nebo o nich zaměstnanci nevědí. Lze tak usuzovat na základě analýzy motivačního mechanismu, kde se motivační nástroje představovaly. Otázka by mohla být nápomocna k zefektivnění motivace především u zaměstnanců, kteří motivovaní nejsou. Za velmi přínosné lze považovat takové nástroje, které nejsou finančně náročné, jako je uváděna pochvala za dobře odvedenou práci, vstupenky na kulturní akce či zpětná vazba.

#### Odměňování pracovního nasazení:

Často se zaměstnavatel setkává s názory, že někdo pracuje lépe než druhý a je za to neadekvátně odměňován. Ani v tomto subjektu není výjimkou, že 46 % dotazovaných je toho názoru, že za lépe odvedenou práci nedostávají vyšší odměnu než zaměstnanci se standardním výkonem. Z tabulky 14 je patrné, že se tato situace vyskytuje ve všech zkoumaných segmentech, takže by této problematice měla být věnována dostatečná pozornost především ze strany zaměstnavatelů.



**Graf 14 Odměňování pracovního nasazení (vlastní zpracování)**

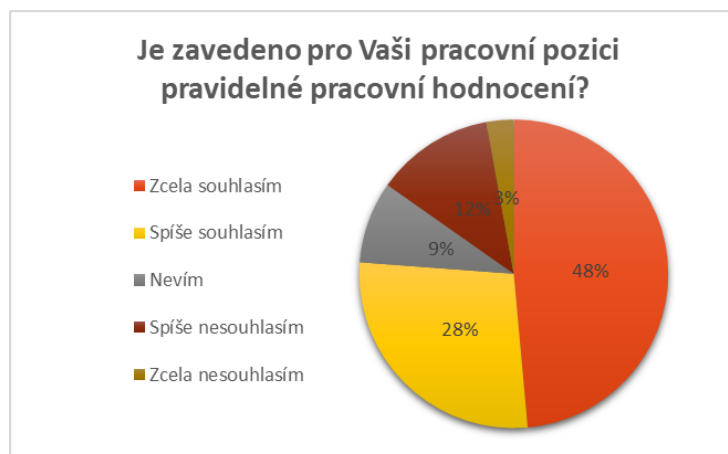
Máte pocit, že jsou schopnější zaměstnanci odměňováni lépe než ti méně schopní?	Řadový zaměstnanec	Management	Office	Celkem
Zcela souhlasím	3	5	2	10
Spíše souhlasím	15	12	2	29
Nevím	9	5	3	17
Spíše nesouhlasím	18	15	3	36
Zcela nesouhlasím	9	4	0	13

**Tab. 15 Odměňování pracovního nasazení dle segmentů (vlastní zpracování)**

#### Pracovní hodnocení:

Pracovní hodnocení v této společnosti je zavedené takřka od nástupu zaměstnance do pracovního poměru. Využívá se jako důležitý motivační nástroj a cílem bylo v následujících dvou otázkách zjistit, zda jsou o něm zaměstnanci informováni a zda na základě jeho provedení, které dle svojí struktury má vždy motivovat zaměstnance do další pracovní činnosti, je tento účel splněn. Odpovědi na obě otázky byly hodnoceny převážně pozitivními možnostmi, pouze s obráceným poměrem. Jestli je pracovní hodnocení zavedeno, odpovědělo „zcela souhlasím“ 48 % respondentů, a jestli zaměstnanec dostane informace, které motivují k práci, odpovědělo 48 % dotazovaných možností „spíše souhlasím“. Problémem i tak je, že 24 % účastníků výzkumu neví, spíše nesouhlasí nebo zcela nesouhlasí, že by bylo pracovní hodnocení zavedené, a tudíž nemůže ani motivovat k práci.

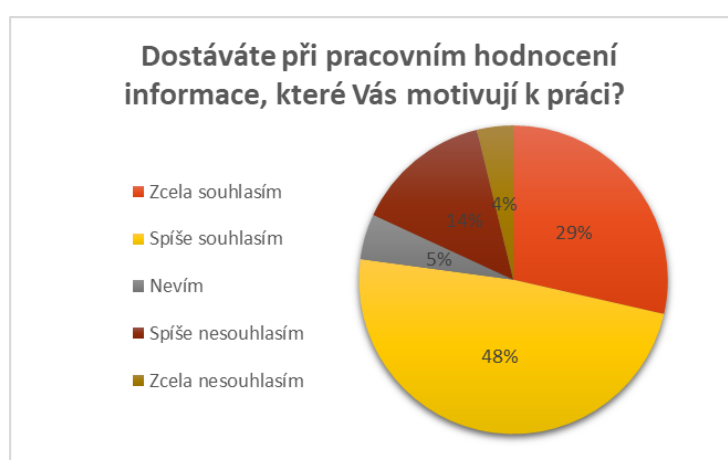




**Graf 15 Pracovní hodnocení (vlastní zpracování)**

Je zavedeno pro Vaši pracovní pozici pravidelné pracovní hodnocení?	Řadový zaměstnanec	Management	Office	Celkem
Zcela souhlasím	18	24	9	51
Spíše souhlasím	18	11	0	29
Nevím	6	3	0	9
Spíše nesouhlasím	10	2	1	13
Zcela nesouhlasím	2	1	0	3

**Tab. 16 Pracovní hodnocení dle segmentů (vlastní zpracování)**



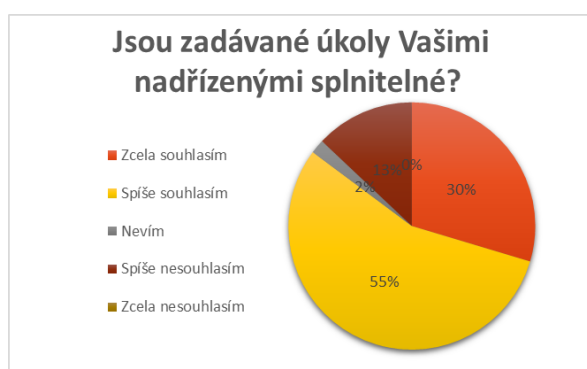
**Graf 16 Zhodnocení pracovního hodnocení (vlastní zpracování)**

Dostáváte při pracovním hodnocení informace, které Vás motivují k práci?	Řadový zaměstnanec	Management	Office	Celkem
Zcela souhlasím	11	14	5	30
Spíše souhlasím	28	19	4	51
Nevím	1	3	1	5
Spíše nesouhlasím	11	4	0	15
Zcela nesouhlasím	3	1	0	4

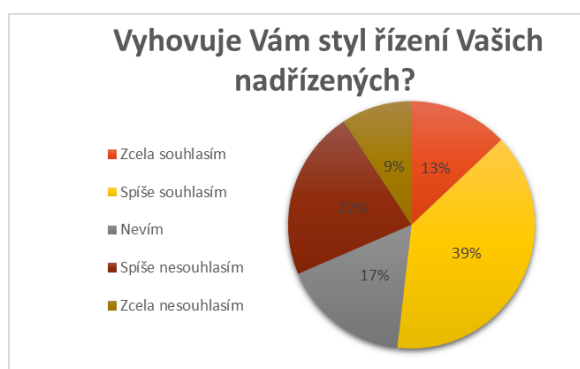
**Tab. 17 Zhodnocení pracovního hodnocení dle segmentů (vlastní zpracování)**

### Vztah řadových zaměstnanců k managementu:

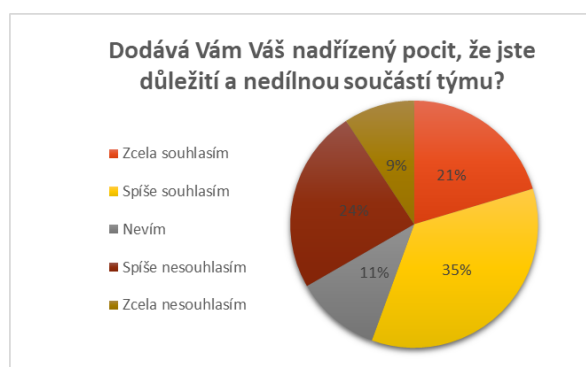
Tento soubor tří otázek analyzuje vztah řadových zaměstnanců k managementu, a to především z toho důvodu, zda v nich management vyvolává nejen pocit přirozené autority, ale také respekt a důvěru, a zda jsou tito lidé na správných místech. Z grafů 17, 18 a 19 lze na první pohled usuzovat, že manažeři se zaměstnanci umí velice dobře komunikovat, řídit je a oceňovat. Nejlepším výsledkem byla kladně hodnocena otázka splnitelnosti zadávaných úkolů. Dalo by se usuzovat, že díky 85 % souhlasných odpovědí vedoucí pracovníci úkoly zadávají adekvátně. U zbylých 15 % respondentů, kteří vybrali možnost „spíše nesouhlasím“, může být situace ojedinělá, problémem nemusí být management obecně, ale jednotlivec atp. Další dvě otázky měly podobné rozložení odpovědí. Větší míru v obou případech tvořily také odpovědi „nevím“ a „spíše nesouhlasím“, což může představovat nedostatečné vlastnosti ideálního manažera.



**Graf 17 Splnitelnost úkolů A (vlastní zpracování)**



**Graf 18 Styl řízení managementu A (vlastní zpracování)**

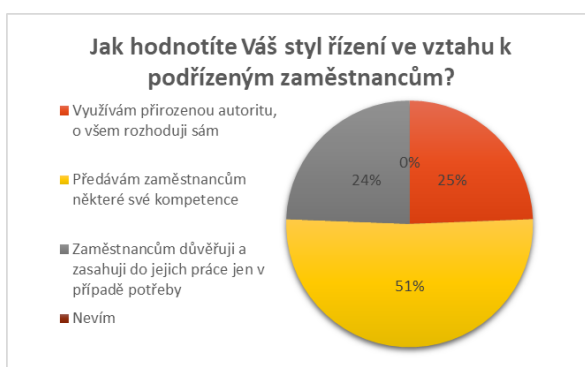


**Graf 19 Týmové začlenění A (vlastní zpracování)**

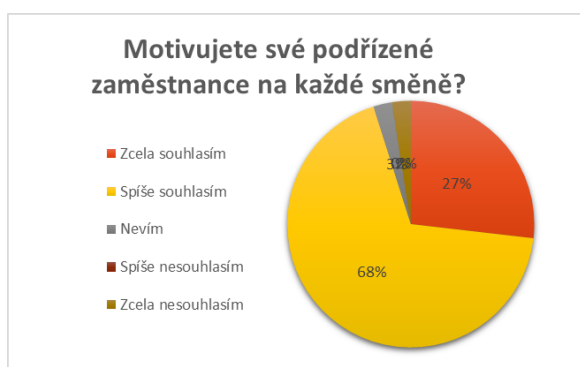
### Vztah managementu k řadovým zaměstnancům:

V předchozích třech otázkách byl analyzován vztah, jakým zaměstnanec vidí svého nadřízeného. Následující dvě otázky měly být spíše sebekritické a vypovědět, jak se manažer chová ke svému podřízenému. V otázce hodnocení svého stylu řízení měl respondent možnost na výběr ze čtyř konkrétních odpovědí. Tyto odpovědi byly koncipovány tak, aby identifikovali vlastnosti ideálního manažera, který si dokáže svou práci dobře zorganizovat, a zaměstnanci pod jeho vedením pracují efektivně a jsou dostatečně motivováni.

Pro motivaci podřízených na každé směně byla převažující odpověď „spíše souhlasím“. Ač je odpověď pozitivní, vyplývá, že jsou situace, kdy zaměstnanec na směně nemotivují. To má ale mnohdy za následek demotivace zaměstnanec, zvláště pokud se situace opakuje, to následně vede ke zhoršení pracovních výsledků na jednotlivé směně a snižuje se tím profitabilita podniku.



**Graf 20 Styl vlastního řízení B (vlastní zpracování)**



**Graf 21 Schopnost motivovat B (vlastní zpracování)**

### Možnost vzdělávání pro potřeby výkonu pracovní činnosti:

Prohlubování znalostí, možnost odborného vzdělávání a kariérní růst v rámci společnosti je velmi vyhledávaným a žádaným zaměstnaneckým benefitem. Účast v takovém programu přináší pozitivní výsledky pro jedince, ale především pro celou společnost. Tato otázka se zaměřovala na skupiny management a office, kde je možnost vzdělávání nejrozšířenější a nejúčinnější. V obou skupinách převládá pozitivní odpověď, ale jelikož v obou případech i 20–27 % respondentů odpovídá negativně, je zde patrné, že zaměstnavatel má příležitost, aby zvážil, zda jsou možnosti vzdělávání pro výkon dané pozice dostatečné, nebo se ujistil o tom, že jsou zaměstnanci sice dostatečně informováni, ale nejeví zájem.



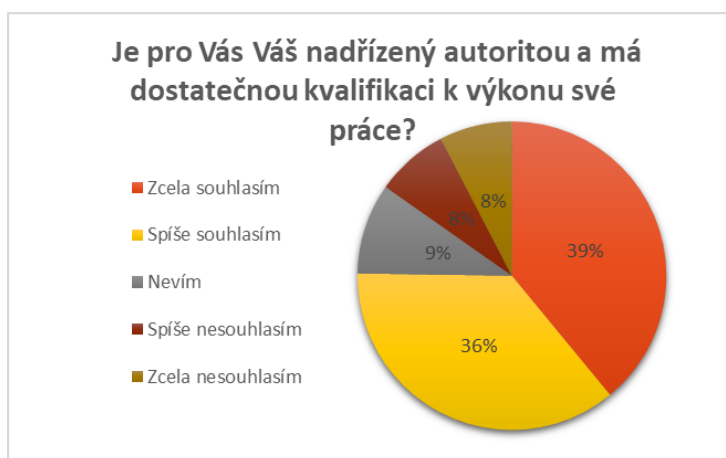
**Graf 22** Možnost vzdělávání B (vlastní zpracování)



**Graf 23** Možnost vzdělávání C (vlastní zpracování)

Vnímání nadřízeného zaměstnancem:

Poslední otázkou z první části dotazníkového šetření byla formulace, zda jednotlivci považují svého nadřízeného za dostatečně adekvátního k výkonu své funkce. Nejspokojenější skupinou je office, která se zcela ztotožňuje s otázkou ze 70 %. Druhou skupinou je management s celkovým souhlasem 61 % a nejméně zcela souhlasné zastoupení má skupina řadový zaměstnanec se 17 %, což koresponduje s hodnocením zaměstnanců svého nadřízeného v rámci jejich vztahů.



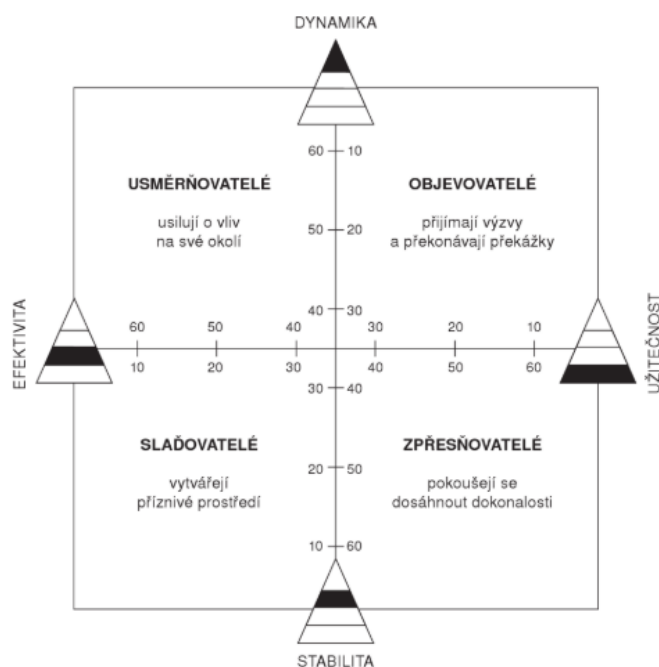
**Graf 24** Vnímání nadřízeného zaměstnancem (vlastní zpracování)

Je pro Vás Váš nadřízený autoritou a má dostatečnou kvalifikaci k výkonu své práce?	Řadový zaměstnanec	Management	Office	Celkem
Zcela souhlasím	9	25	7	41
Spíše souhlasím	26	10	2	38
Nevím	8	1	1	10
Spíše nesouhlasím	5	3	0	8
Zcela nesouhlasím	6	2	0	8

**Tab. 18** Vnímání nadřízeného zaměstnancem dle segmentů (vlastní zpracování)

### Test na motivační typ:

V podkapitole 2.1.4.1 byl teoreticky zpracován popis čtyř základních motivačních typů lidí. Na základě testování je možné určit, jakým způsobem lze s určitými skupinami těchto typů dále pracovat a přizpůsobovat motivační mechanismus. Pro dotazníkové šetření byly vybrány dva testy zaměřené na sebepoznání, ve kterých se sleduje chování těchto skupin a povaha vztahů, které mezi sebou navazují. Test byl vyhodnocován součtem bodů u každého sloupce v první části testu „Účel a prostředky“, což znázorňuje efektivitu a užitečnost. Součet bodů z těchto dvou sloupců se musel rovnat 70. To samé se provedlo ve druhé části testu „Výzvy a bezpečí“ pro dynamiku a stabilitu. Zakreslením jednotlivých součtů bodů za sloupce Efektivita, Užitečnost, Dynamika a Stabilita do poziční mapy dle obr. 19 se vyhodnocuje, jakým motivačním typem zaměstnanec je. (Plamínek, 2008)



**Obr. 18** Vztahy mezi motivačními typy lidí (Plamínek, 2008)

Na základě testování bylo zjištěno motivační rozdělení typů lidí analyzované společnosti uvedených v grafu 25. Z výsledku vyplývá, že nejvíce je zastoupen motivační typ usměrňovatel, který zaujímá 47 %. Tento motivační typ převládá ve všech skupinách. Ostatní typy jsou zastoupeny poměrně shodně s 19 % objevovatelé, 16 % sladřovatelé a 18 % zaujímají zpřesňovatelé.

Pro motivování usměrňovatele je vhodné přidělit mu takovou roli, aby získal pocit, že právě on je důvodem dosažení zadaného cíle. Chce se prosadit a mít vliv na jiné, které může

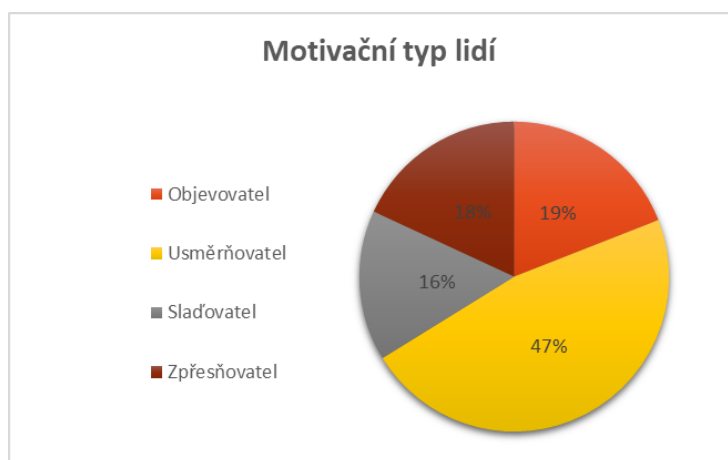
koordinovat. Je to vhodný adept na vedoucího pracovníka, takže je důležité jej podporovat v osobním i profesním rozvoji.

Motivovat objevovatele je poměrně jednoduché. Jsou velice kreativní a rádi přijímají výzvy, překonávají vlastní limity a nejrůznější bariéry. Vhodným motivačním nástrojem mohou být soutěže.

Sladčovatele nejvíce motivuje týmová práce, takže je vhodné pro ně plánovat společné aktivity, např. teambuilding.

Zpřesňovatel je velmi pracovitý, spolehlivý a pečlivý, takže jej nejvíce motivuje jasně strukturované zadání.

Vhodnou motivací, zaměřenou na všechny motivačních typy, na základě charakteristik popsaných detailněji v podkapitole 2.1.4.1, může být dosaženo zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců, což vede ke zvyšování hospodářských výsledků celé společnosti.



Graf 25 Motivační typ (vlastní zpracování)

Motivační typ lidí	Řadový zaměstnanec	Management	Office	Celkem
Objevovatel	10	10	0	20
Usměrňovatel	27	15,5	7	49,5
Sladčovatel	9	5,5	2	16,5
Zpřesňovatel	8	10	1	19

Tab. 19 Motivační typ lidí dle segmentů (vlastní zpracování)

## 4 Výsledky a diskuse

V podkapitolách vlastní práce byla zjištěna a zanalyzována fakta týkající se vybrané společnosti. Z těchto dat lze současný motivační mechanismus vyhodnotit a navrhnout možná zlepšení, která jsou uvedena níže.

### 4.1 Zhodnocení výsledků

Celkově se výzkumného šetření zúčastnilo 105 respondentů. V rámci jednotlivých skupin to bylo 54 řadových zaměstnanců, 41 osob managementu a 10 zaměstnanců centrální kanceláře, zkráceně office. V naprosté většině byly mezi respondenty zastoupeny ženy (63 %), věková struktura se v největší míře pohybovala v rozmezí 20–29 let a zaměstnanci mají ze 46 % střední odborné/středoškolské vzdělání s maturitou.

Jako velmi pozitivní zjištění lze vidět fakt, že motivační program daného podnikatelského subjektu je velmi rozmanitý, což potvrzuje i 63 % zaměstnanců, kteří se cítí být dostatečně motivováni k práci. I přes většinu dotazovaných, kteří s motivací jsou spokojeni, by však bylo vhodné, aby se vedení společnosti, potažmo jednotliví licenční partneři, rozhodli pro provedení změn, zaměřených na zaměstnance, kteří se necítí být motivováni dostatečně nebo s motivačními nástroji nejsou spokojeni.

Za vážnější nedostatky respondenti považují zejména oceňování dle výkonu či schopností zaměstnance, nejsou dostatečně seznámeni se současným motivačním programem, dále nebyla zcela pozitivně hodnocena práce managementu z pohledu řadových zaměstnanců ve smyslu jejich stylu řízení.

Z výše uvedeného vyplývá, že i přes většinu pozitivních ohlasů by bylo dobré se dále zaměřit na zlepšení informovanosti o zavedeném pravidelném pracovním hodnocení, o možnostech kariérního růstu, v neposlední řadě podporovat osobní rozvoj a pravidelně zaměstnance vzdělávat pro potřeby výkonu pracovní činnosti. Cílem by mělo být podstatné zvýšení pracovní motivace u všech zaměstnanců.

## 4.2 Návrh změn v motivačním mechanismu

### Odměňování dle výkonu/schopností

Jako první je potřeba doporučit úpravu způsobu odměňování dle výkonu či schopností. Související otázka obsahovala nejvíce negativních odpovědí. Zaměstnanci se domnívají, že méně schopní zaměstnanci jsou odměňováni stejně jako zaměstnanci, kteří odvádějí práci lépe.

Pro zvýšení motivace spojené s tímto problémem je doporučeno:

- stanovit si možné odměny, které by byly reálné, ať už hmotné či nehmotné (na základě ankety na společném mítinku);
- vysvětlit zaměstnancům systém tohoto odměňování, jakým způsobem lze benefit získat, jak se budou jednotlivé výkony porovnávat;
- vytvořit soutěž, která je nejjednodušším nástrojem, bude např. na měsíční bázi, bude vyhodnocována na každé směně, měřeno plněním, resp. navýšením nastavených cílů tak, aby byl benefit pokryt z nákladů restaurace a současně nevykazoval ztráty.

### Motivační program

Jak vyplývá z dotazníkového šetření, ukázalo se, že 36 % respondentů neví nebo není dostatečně seznámeno se současným motivačním programem. Lze předpokládat, že bariéru zde představuje především komunikace mezi vedením a jednotlivými zaměstnanci. Pro odstranění problému je vhodné:

- seznámit nové zaměstnance s motivačním programem a jeho výhodami při pracovním pohovoru;
- při nástupu do pracovního poměru a následném školení neustále zjišťovat vhodným dotazováním, zda zaměstnanec zná možné motivační nástroje a ví, jak je získat;
- zavést systém volitelných benefitů – jejich návrhů, vyjádřit se ke struktuře současných benefitů např. formou ankety na společných mítincích.

Výše uvedeným by se mělo docílit zvýšení informovanosti o motivačním programu a zároveň přispět k pocitu, že jsou zaměstnanci začleněni a tvoří důležitou součást týmu.

### Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými zaměstnanci

Třetím vážnějším problémem jsou vztahy mezi nadřízenými a podřízenými zaměstnanci. Z výsledku šetření vyplývá, že větší míra negativního vnímání je ze strany řadových zaměstnanců. Nejhůře hodnotí styl řízení managementu, ale také u ostatních odpovědí je



zřejmé, že ne vždy dobře funguje komunikace. Naopak management tvrdí, že zaměstnance dokáže motivovat téměř na každé směně. Zde je nutné doporučit především restaurant manažerům, franšizantům a ředitelům jednotlivých oddělení office, aby zjistili, proč je jejich styl řízení nevyhovující. Na tomto základě je možné:

- opětovně přeškolit všechny zaměstnance, kteří působí ve vedoucích pozicích;
- objasnit důležitost jejich jednání;
- vyžadovat pravidelné poskytování zpětné vazby ze strany řadových zaměstnanců a dále zaměstnanců office v hierarchii dle organizační struktury;
- poskytnout možnost řešit personální problémy na individuálních schůzkách.

Méně závažné nedostatky se projevovaly v možnosti vzdělávání a kariérního růstu a informovanosti o pracovním hodnocení. Tyto dva nástroje jsou ve společnosti zavedené velice propracovaným způsobem, takže možné negativní odpovědi vyvolala u respondentů pravděpodobnost, že jsou nedostatečně informováni nebo tyto informace nezohledňují. Pro odhalení příčin nesouhlasu by bylo potřeba provést hlubší analýzu dané problematiky a učinit následné kroky k jejich nápravě. Tuto analýzu by měl provést vedoucí pracovník se svými zaměstnanci, vyslechnout si jejich návrhy, v čem by se chtěli zdokonalovat, kam by chtěli kariérně růst, či naopak, co jim k tomu brání. Tím zaměstnanec získá mimo jiné pocit, že je nedílnou součástí týmu, rozvíjí se a uspokojuje své potřeby, což vede k seberealizaci.

Pro oddělení, která se zabývají náborem zaměstnanců a školením zaměstnanců, by mohlo být zajímavé rozdělení zaměstnanců dle generací a na motivační typy lidí. Na generační členění se mohou zaměřit zejména personalisté při náboru zaměstnanců, kde si určí, jaká generace je pro ně výhodná na určitou pracovní pozici. Naopak pro oddělení zajišťující školení je přínosné členění zaměstnanců na jednotlivé motivační typy, kde lze zjistit, jakým způsobem se na daného jedince v rámci motivace zaměřit.

Mateřská firma vybrané společnosti, resp. franšizant má všechny výše uvedené návrhy možnost aplikovat bez zásadního zvyšování nákladů, naopak by nemělo být opomíjeno, že správně fungující motivační mechanismus vede ke spokojenosti zaměstnanců a tím pádem zvyšuje prosperitu podnikatelského subjektu.

## 5 Závěr

Tato diplomová práce byla zaměřena na návrh zásad motivačního mechanismu v podnikatelském subjektu.

V první části, literární rešerši, byly definovány základní pojmy, které souvisí s danou problematikou. Nejdříve byly popsány konkrétní pojmy, co znamená motiv, stimul, byly probrány dodnes používané základní motivační teorie a následně vysvětlen princip motivačního mechanismu. Dále bylo zařazeno téma řízení lidských zdrojů jako nedílná součást pro správné provádění motivačních procesů a jejich udržení díky schopnostem řídicích pracovníků.

Druhá část, vlastní práce, se úvodem věnovala představení vybraného podnikatelského subjektu sloužícího pro výzkum, byla stručně charakterizována a představena její organizační struktura. Následovala analýza současného stavu pomocí interních materiálů a konzultací s odpovědnou osobou z tréninkového oddělení. Na základě této studie bylo vytvořeno a provedeno dotazníkové šetření zaměřené na zjištění, v jakém stavu se motivační mechanismus nachází z pohledu řadových zaměstnanců, managementu a zaměstnanců centrální kanceláře.

Výsledky dotazníkového šetření byly graficky a tabulkově zpracovány a následně vyhodnocovány jednotlivé otázky souhrnně v rámci celé společnosti nebo jednotlivých segmentů.

V kapitole 4, tzn. v závěru vlastní práce, bylo navrženo doporučení na možné provedení změn v motivačním mechanismu sledovaného subjektu s konkrétními příklady.

Z celkového zhodnocení plyne, že zaměstnanci vybraného podnikatelského subjektu jsou se svou prací v zásadě spokojeni, jsou rádi v kolektivu ostatních, což koresponduje s firemní kulturou. Problémy, které vyvstaly, mají počátek především v komunikaci, nedostatečné kontrole a poskytování zpětné vazby. Změny, které jsou navrženy v této diplomové práci, by mohly vést ke zlepšení celkové pracovní motivace.

## 6 Seznam použitých zdrojů

ADAI, J. E. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Alfa Publishing s.r.o., Praha 2004, ISBN 80-86851-00-1

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání, Grada Publishing, a.s., Praha 2007, ISBN 978-247-1407-3

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

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Rubico, Olomouc 2001, ISBN 80-85839-45-9

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management: co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti*. 1. vyd. Computer press, Brno 2006, ISBN 80-251-0396-X

BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A., HORVÁTHOVÁ, P. *Řízení lidských zdrojů, Nové trendy*, Management Press, Praha 2016, ISBN 978-80-7261-430-1

BOROŠ, J. *Motivácia a emocionalita človeka*, 1. vyd. Bratislava 1995, ISBN 80-247-1458-2

CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Grada Publishing, Praha 2005, ISBN 80-247-1300-4

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Editor Ivan Slaměník, Grada Publishing, Praha 2010, ISBN 978-80-247-3348-7

CIMBÁLNÍKOVÁ, L., *Základy managementu: základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik*. 3., přeprac. vyd., Univerzita Palackého v Olomouci, Olomouc 2009, ISBN 978-80-244-2352-4

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Grada Publishing, Praha 1997, ISBN 80-7169-422-3

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. C. H. Beck, Praha 2004, ISBN 80-717-9468-6

DVOŘÁKOVÁ, Z., KLEIBL, J., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. C. H. Beck, Praha 2001, ISBN 80-7119-389-2

EDMÜLLER, A.; WILHELM, T. *Nenechte sebou manipulovat: Jak rozpoznat manipulaci a prosadit svou vůli*. Přel. Kunst P., Grada Publishing, Praha 2003, ISBN 80-247-0410-2

HOSKOVEC, J., RIEGEL K., RYMEŠ, M., ŠTIKAR, J., *Psychologie ve světě práce*, Karolinum, Praha 2003, ISBN 80-246-0448-5

HROUN, J. *Teorie řízení, ČZU v Praze, Provozně ekonomická fakulta*, Praha 2007, ISBN 978-80-213-0695-0

HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. Masarykova universita, Brno 2008, ISBN 978-80-210-4537

KASPER H.; MAYRHOFER W. *Personální management, Řízení organizace*, LINDE nakladatelství s.r.o., Praha 2005, ISBN 80-86131-57-2

KEENANOVÁ, K. *Průvodce manažera: Plánování*. 1. vyd. Ando Publishing, Brno 1995, ISBN 978-80-860-4710-2

KHELEROVÁ, V., *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*, 3. doplň. vyd., Grada Publishing, a.s., Praha 2010, ISBN 978-80-247-3566-5

KIRKPATRICK, D. L. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1996, ISBN 978-1881052852

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing, a.s., Praha 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

KOCIANOVÁ, R., *Personální řízení. Teoretická východiska a vývoj*. Eurolex Bohemia, Praha 2004, ISBN 80-86432-97-7

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

KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 10. vyd. Victoria Publishing, Praha 1993, ISBN 80-85605-45-7

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, 3. vyd., Management Press, Praha 2001, ISBN 80-7261-033-3

MIKULÁŠTÍK, M. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. 1. vyd. Grada Publishing, Praha 2010, ISBN 978-80-247-2016-6

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vyd. Grada Publishing, Praha 2015, ISBN 978-80-247-4221-2

MULAČ, P., VOCHOZKA, M. a kol. *Podniková ekonomika*, Grada Publishing, a.s., Praha 2012, ISBN 978-80-247-4372-1

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Academia, Praha 1996, ISBN 80-200-0592-7

NIERMEYER, R., SEYFFERT, M.. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*, Grada Publishing, a.s., Praha 2005, ISBN 80-247-1223-7

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, Grada Publishing, a.s., Praha 2008, ISBN 978-80-247-2042-5

PINK, D. H., *Pohon – překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!* Anag, Olomouc 2011, ISBN 978-80-7263-671-6

PLAMÍNEK, J. *Sebezpoznání, sebeřízení a stres.* Grada Publishing, a.s., Praha 2008, ISBN 978-80-247-2593-2

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

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu.* 2. přepracované a rozšířené vyd. Grada Publishing, a.s., Praha 2005, ISBN 80-247-1092-7

POSPÍŠIL, M. *Slovní manipulace v komunikaci, jak vyvrátit nad lži a chytráctvím: aneb jak rychle, vtipně reagovat a vyhrát, jak bravurně zvládat těžké situace.* Pospíšilová Alena, Plzeň 2008, ISBN 978-80-903529-2-6

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání.* 2. přeprac. vyd. Oeconomica, Praha 1996, ISBN 80-245-0703-X

ROSICKÝ, A., VODÁČK, L., *Informační management: Pojetí, poslání a aplikace,* 1. vyd., Management Press, Praha 1997, ISBN 80-85943-35-2

SCHRAUT, A. *Von der Motivationstheorie zur Motivationspraxis, Studienarbeit.* 1. vyd. Norderstedt: GRIN Verlag 2006, ISBN 978-3-638-71069-5

STACHOVÁ, A. *Personální management,* 1.vyd., Slezská univerzita Opava, Opava 1997, ISBN 80-85879-79-4

STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie,* Management Press, Praha 1992, ISBN 80-85603-05-5

THOMSON, R. *Řízení lidí: Managing People.* 1. vyd. Aspi, Praha 2007, ISBN 978-80-7357-267-9

TOMŠÍK, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů.* 1. vyd. MZLU v Brně, Brno 2005, ISBN 80-7157-845-2

TRACY, B. *Zaměstnejte ty nejlepší lidi a udrzte si je.* Synergie Publishing SE, Praha 2015, ISBN 978-80-7370-433-9

TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Grada, Praha 2004, ISBN 80-247-0405-6

URBAN, J. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci.* 1. vyd. Grada, Praha 2012, ISBN 978-80-247-3955-7

URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb, Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí,* Grada Publishing, a.s., Praha 2010, ISBN 978-80-247-3176-6

VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* 2., aktualiz. vyd. Management Press, Praha 2009, ISBN 978-80-7261-200-0

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*, 3. aktualiz. vyd., Grada Publishing, a.s., Praha 2012, ISBN 978-80-247-4520-6

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Management Press, s.r.o., Praha 2006, ISBN 80-7261-143-7

VON ROSENSTIEL, L. *Grundlagen der Organisationspsychologie*. 6. vyd. Stuttgart 2007, ISBN 978-3-7910-2523-0

WAGNEROVÁ, I. *Řízení výkonnosti*. Vydavatelství MK, Brno 2005, ISBN 80-903516-5-4

### **INTERNETOVÉ ZDROJE:**

Brněnská personalistika. [online]. [cit. 2012-12-16] Dostupné z: <http://www.brnenskapersonalni.cz/cs/clanky/trapi-vasi-firmu-zvysena-fluktuace-zamertese-na-motivaci-zamestnancu>

Elektronická kniha: HÁLEK, V. *Management a marketing*, Hradec Králové 2016, ISBN 978-80-260-9723-5

<https://halek.info/prezentace/management-cviceni6/mngcv6.php?l=07&projection&p=21>

MOOS, Petr. *Obecná teorie motivace*, z přednášky pro Ústav adiktologie v Praze ze dne 2. 4. 2008 [online]. [cit. 2014-10-22]. Dostupné z: <http://moos-psycholog.cz/obecna-teorie-motivace/>

## Seznam obrázků

Obr. 1 Proces motivace (vlastní zpracování dle Armstrong, 2007) .....	14
Obr. 2 Rozdíl mezi stimuly a motivy (Plamínek, 2015) .....	17
Obr. 3 Maslowova pyramida (vlastní zpracování) .....	19
Obr. 4 Rozměry pracovní schopnosti a faktory, které ji ovlivňují. (Kasper, Mayrhofer, 2005).....	22
Obr. 5 Faktory Herzbergovy motivační teorie (Koubek, 2001).....	23
Obr. 6 Teorie X a teorie Y (Kasper, Mayrhofer, 2005).....	25
Obr. 7 Motivační typy lidí (Plamínek, 2015).....	28
Obr. 8 Vztah motivačního zařazení a motivační polohy (Plamínek, 2015).....	31
Obr. 9 Typické reakce motivačních typů (vlastní zpracování dle Plamínek, 2015).....	31
Obr. 10 Složky celkové odměny (Armstrong, 2007) .....	35
Obr. 11 Model celkové odměny (Armstrong, 2007) .....	37
Obr. 12 Základní skupiny potřeb dle Maslowa (Mulač, Vochozka a kol., Praha 2012) .....	39
Obr. 13 Motivační mechanismus (vlastní zpracování dle Hron, 2007).....	40
Obr. 14 Obecný úkol řízení lidských zdrojů (Koubek, 2001).....	42
Obr. 15 Základní manažerské funkce (vlastní zpracování dle Koontz, Weihrich, 1993).....	44
Obr. 16 Vlastnosti ideálního manažera (vlastní zpracování dle Hron, 2007) .....	50
Obr. 17 Základní zásady motivace (vlastní zpracování dle Plamínek, 2015) .....	52
Obr. 18 Vztahy mezi motivačními typy lidí (Plamínek, 2008).....	77

## Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování) .....	61
Graf 2 Věková struktura respondentů (vlastní zpracování) .....	62
Graf 3 Dosažené vzdělání respondentů (vlastní zpracování) .....	62
Graf 4 Délka pracovního poměru respondentů (vlastní zpracování) .....	63
Graf 5 Pracovní zařazení respondentů A (vlastní zpracování).....	64
Graf 6 Pracovní zařazení respondentů B (vlastní zpracování) .....	64
Graf 7 Pracovní poměr respondentů (vlastní zpracování) .....	65
Graf 8 Důvod zaměstnání respondentů (vlastní zpracování) .....	66
Graf 9 Znalost motivačního programu (vlastní zpracování) .....	66
Graf 10 Motivace k práci (vlastní zpracování) .....	67
Graf 11 Osobní rozvoj v zaměstnání (vlastní zpracování) .....	68
Graf 12 Nehmotná motivace (vlastní zpracování).....	69
Graf 13 Preferované motivační faktory (vlastní zpracování).....	70
Graf 14 Odměňování pracovního nasazení (vlastní zpracování).....	72
Graf 15 Pracovní hodnocení (vlastní zpracování).....	73

Graf 16 Zhodnocení pracovního hodnocení (vlastní zpracování).....	73
Graf 17 Splnitelnost úkolů A (vlastní zpracování) .....	74
Graf 18 Styl řízení managementu A (vlastní zpracování) .....	74
Graf 19 Týmové začlenění A (vlastní zpracování).....	74
Graf 20 Styl vlastního řízení B (vlastní zpracování) .....	75
Graf 21 Schopnost motivovat B (vlastní zpracování) .....	75
Graf 22 Možnost vzdělávání B (vlastní zpracování).....	76
Graf 23 Možnost vzdělávání C (vlastní zpracování).....	76
Graf 24 Vnímání nadřízeného zaměstnancem (vlastní zpracování) .....	76
Graf 25 Motivační typ (vlastní zpracování) .....	78



## Seznam tabulek

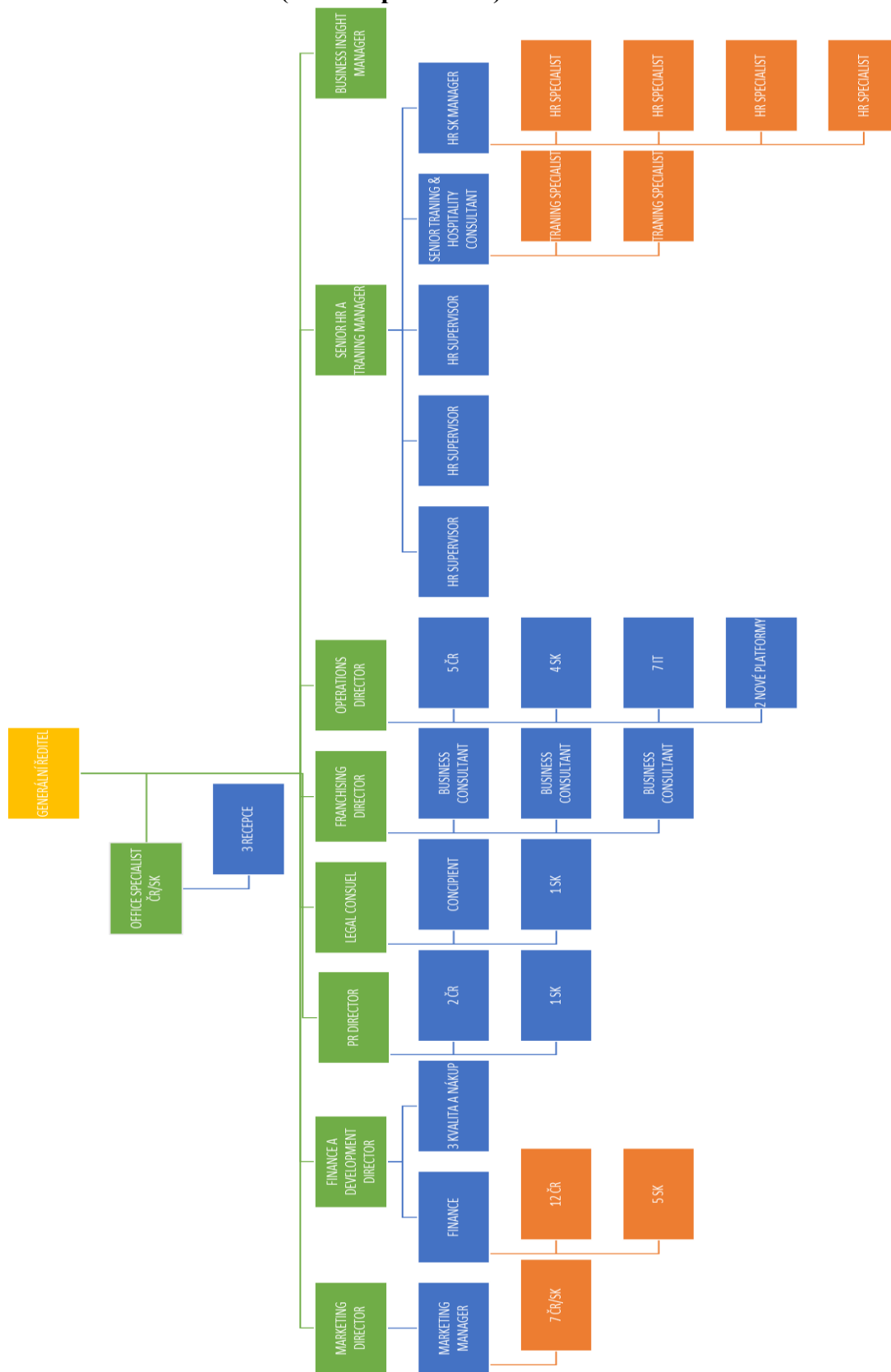
Tab. 1 Změny ve světě práce (Bláha, Čopíková, Horváthová, 2016) .....	43
Tab. 2 Odlíšnosti generací X a Y (vlastní zpracování, upraveno dle Bláha, Čopíková, Horváthová, 2016) .....	47
Tab. 3 Pohlaví respondentů dle segmentů (vlastní zpracování) .....	61
Tab. 4 Věková struktura respondentů dle segmentů (vlastní zpracování).....	62
Tab. 5 Dosažené vzdělání respondentů dle segmentů (vlastní zpracování) .....	63
Tab. 6 Délka pracovního poměru respondentů dle segmentů (vlastní zpracování) .....	63
Tab. 7 Pracovní poměr respondentů dle segmentů (vlastní zpracování).....	65
Tab. 8 Důvod zaměstnání respondentů dle segmentů (vlastní zpracování) .....	66
Tab. 9 Znalost motivačního programu dle segmentů (vlastní zpracování) .....	67
Tab. 10 Motivace k práci dle segmentů (vlastní zpracování) .....	67
Tab. 11 Osobní rozvoj v zaměstnání dle segmentů (vlastní zpracování).....	68
Tab. 12 Nehmotná motivace dle segmentů (vlastní zpracování).....	69
Tab. 13 Preferované motivační faktory dle segmentů (vlastní zpracování).....	70
Tab. 14 Návrh chybějících motivačních nástrojů dle segmentů (vlastní zpracování).....	71
Tab. 15 Odměňování pracovního nasazení dle segmentů (vlastní zpracování) .....	72
Tab. 16 Pracovní hodnocení dle segmentů (vlastní zpracování).....	73
Tab. 17 Zhodnocení pracovního hodnocení dle segmentů (vlastní zpracování) .....	73
Tab. 18 Vnímání nadřízeného zaměstnancem dle segmentů (vlastní zpracování) .....	76
Tab. 19 Motivační typ lidí dle segmentů (vlastní zpracování) .....	78

## Seznam příloh

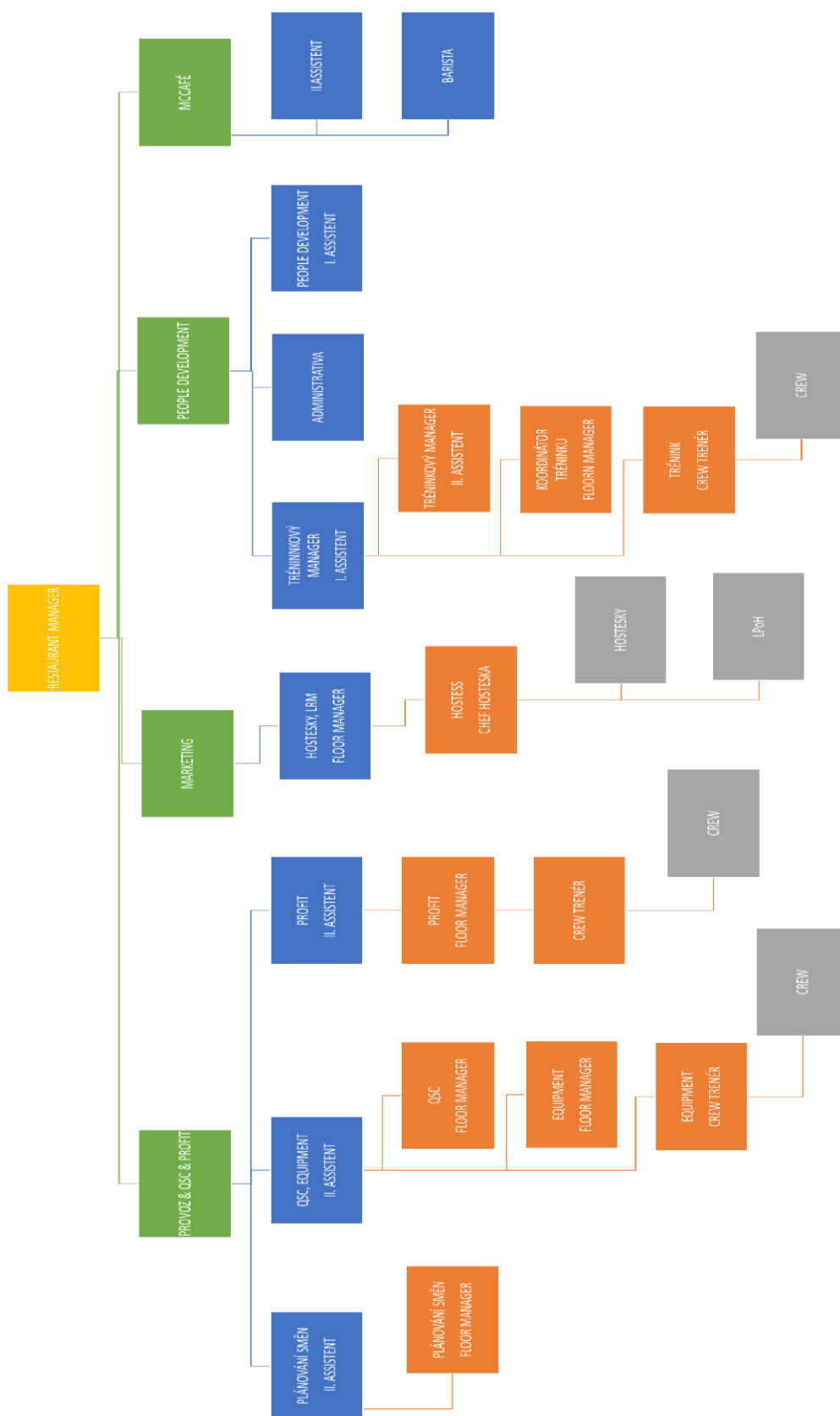
Příloha č. 1 Řídící struktura (vlastní zpracování) .....	90
Příloha č. 2 Řídící struktura restaurace (vlastní zpracování) .....	91
Příloha č. 3 Příklady motivačních nástrojů .....	92
Příloha č. 4 Dotazník: Řadový zaměstnanec.....	93
Příloha č. 5 Dotazník: Management .....	97
Příloha č. 6 Dotazník: Office .....	101

# 7 Přílohy

## Příloha č. 1 Řídící struktura (vlastní zpracování)



## Příloha č. 2 Řídící struktura restaurace (vlastní zpracování)



### **Příloha č. 3 Příklady motivačních nástrojů**

Řadový zaměstnanec:

- Dárek k narozeninám, k výročí u firmy (5, 10 a více let), k mezinárodním dnům
- Vánoční večírek (společná večeře, večerní zábava atp.)
- Team building (výlety, laser game, paintball, motokáry, voda, hory...)
- Poukázky na wellness procedury, permanentky (ZOO, sauna, fitness...)
- Oddělené motivace jednotlivých zaměstnaneckých skupin
- Soutěže na zaměstnaneckých poradách/porady mimo restauraci
- Zaměstnanec měsíce/roku
- Jazykové kurzy pro cizince
- Soutěže/odměny za dodržování naplánovaných směn nebo výpomoc na směnách nad rámec plánu
- Měsíční soutěže zaměřené např. na požadované znalosti nutné k provádění pracovní činnosti (benefitem jsou: lístky do kina, poukázky na nákup, tombola...)

Management:

- Manažer měsíce/roku
- Manažerské motivační akce (bez přítomnosti řadových zaměstnanců)
- Měsíční finanční odměny na základě plnění nastavených cílů
- Odměny v rámci plnění cílů/hospodaření ve svěřené oblasti
- Po deseti odpracovaných letech pro manažera restaurace 30 dní dovolené navíc

Office:

- Dovolená nad zákonný rámec
- Sick days
- Možnost home office
- Služební automobil
- Měsíční/roční finanční odměny

## Příloha č. 4 Dotazník: Řadový zaměstnanec

*Dobrý den,*

*jmenuji se Anna Bicanová a jsem studentkou 5. ročníku PEF ČZU. Chtěla bych Vás tímto požádat o vyplnění dotazníku. Tento dotazník je zcela anonymní a bude sloužit pouze pro účely zpracování praktické části mé diplomové práce s názvem „Návrh zásad motivačního mechanismu v podnikatelském subjektu“. Pokud není uvedeno jinak, vyberte u každé otázky pouze jednu odpověď.*

*Děkuji za Váš čas a ochotu.*

1. Jste:
  - a. Muž
  - b. Žena
  
2. Jaká je Vaše věková kategorie?
  - a. do 19 let
  - b. 20–29 let
  - c. 30–39 let
  - d. 40–49 let
  - e. 50 let a více
  
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - a. Základní
  - b. Střední odborné bez maturity
  - c. Střední odborné/středoškolské s maturitou
  - d. Vyšší odborné
  - e. Vysokoškolské
  
4. Jak dlouho pracujete u této společnosti?
  - a. méně než 1 rok
  - b. 1–2 roky
  - c. 2–5 let
  - d. 5–10 let
  - e. 10 let a více
  
5. Na jaké pozici pracujete?
  - a. Crew
  - b. Crew trenér
  - c. Hostess
  - d. LPoH
  - e. Barista
  
6. Na jaký pracovní poměr jste zaměstnán/a?
  - a. Plný úvazek
  - b. Zkrácený úvazek
  - c. DPČ
  
7. Z jakého důvodu pracujete v této společnosti?

- a. potřebuji být neustále v kontaktu s dalšími lidmi
  - b. mohu se zde seberealizovat
  - c. umožňuje mi finanční zajištění
  - d. považuji tuto práci za jistotu zaměstnání
  - e. potvrzují si zde svou důležitost
8. Jste seznámen/a se současným motivačním programem?
- a. zcela souhlasím
  - b. spíše souhlasím
  - c. nevím
  - d. spíše nesouhlasím
  - e. zcela nesouhlasím
9. Jste dostatečně motivován/a k plnění pracovních povinností?
- a. zcela souhlasím
  - b. spíše souhlasím
  - c. nevím
  - d. spíše nesouhlasím
  - e. zcela nesouhlasím
10. Umožňuje Vám zaměstnavatel se v zaměstnání rozvíjet v rámci osobního růstu?
- a. zcela souhlasím
  - b. spíše souhlasím
  - c. nevím
  - d. spíše nesouhlasím
  - e. zcela nesouhlasím
11. Motivuje Vás nehmotná motivace (např. flexibilní pracovní doba, soutěže, vzdělání a rozvoj) stejným způsobem jako motivace hmotná (základní mzda, variabilní složka mzdy, finanční odměny)?
- a. zcela souhlasím
  - b. spíše souhlasím
  - c. nevím
  - d. spíše nesouhlasím
  - e. zcela nesouhlasím
12. Vyberte, který z níže uvedených faktorů Vás nejvíce motivuje/co Vás nejvíce motivuje k práci:
- a. finanční ohodnocení
  - b. jistota zaměstnání
  - c. sleva na stravování
  - d. firemní soutěže
  - e. možnost kariérního růstu
  - f. možnost dalšího vzdělávání
  - g. pochvala od nadřízeného za dobře vykonanou práci
  - h. dobré vztahy s ostatními zaměstnanci
  - i. vhodné pracovní podmínky
  - j. poukázky/permanentky (wellness, zoo, fitness, sauna atp.)
  - k. zaměstnanec měsíce/roku

13. Postrádáte nějaký motivační nástroj, který Váš zaměstnavatel nenabízí, a jste přesvědčen, že by motivoval Vás i Vaše kolegy? Prosím, doplňte alespoň jeden:

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

14. Máte pocit, že jsou schopnější zaměstnanci odměňováni lépe než ti méně schopní?

- a. zcela souhlasím
- b. spíše souhlasím
- c. nevím
- d. spíše nesouhlasím
- e. zcela nesouhlasím

15. Je zavedeno pro Vaši pracovní pozici pravidelné pracovní hodnocení?

- a. zcela souhlasím
- b. spíše souhlasím
- c. nevím
- d. spíše nesouhlasím
- e. zcela nesouhlasím

16. Dostáváte při pracovním hodnocení informace, které Vás motivují k práci?

- a. zcela souhlasím
- b. spíše souhlasím
- c. nevím
- d. spíše nesouhlasím
- e. zcela nesouhlasím

17. Jsou zadávané úkoly Vašimi nadřízenými splnitelné?

- a. zcela souhlasím
- b. spíše souhlasím
- c. nevím
- d. spíše nesouhlasím
- e. zcela nesouhlasím

18. Vyhovuje Vám styl řízení Vašich nadřízených?

- a. zcela souhlasím
- b. spíše souhlasím
- c. nevím
- d. spíše nesouhlasím
- e. zcela nesouhlasím

19. Dodává Vám Váš nadřízený pocit, že jste důležití a nedílnou součástí týmu?

- a. zcela souhlasím
- b. spíše souhlasím
- c. nevím
- d. spíše nesouhlasím
- e. zcela nesouhlasím

20. Je pro Vás Váš nadřízený autoritou a má dostatečnou kvalifikaci k výkonu své práce?
- zcela souhlasím
  - spíše souhlasím
  - nevím
  - spíše nesouhlasím
  - zcela nesouhlasím

V následujících dvou otázkách rozdělte **5 bodů** mezi každou dvojici nabízených možností.  
Co Vás zajímá, přitahuje? Co je Vám bližší?

21. Motivační typ lidí část I. „Účel a prostředky“

1.	lidé skrytí za čísla	<input type="text"/>	čísla skrytá za lidmi	<input type="text"/>
2.	použitý postup	<input type="text"/>	výsledné řešení	<input type="text"/>
3.	kladné emoce	<input type="text"/>	zdravý rozum	<input type="text"/>
4.	subjektivní pohledy	<input type="text"/>	objektivní principy	<input type="text"/>
5.	srozumitelné procesy	<input type="text"/>	poskytované produkty	<input type="text"/>
6.	dobré vztahy	<input type="text"/>	dobré výsledky	<input type="text"/>
7.	jak věci fungují	<input type="text"/>	k čemu se věci dají využít	<input type="text"/>
8.	radost z povahy práce	<input type="text"/>	radost ze smyslu práce	<input type="text"/>
9.	jací lidé byli	<input type="text"/>	co lidé vykonávali	<input type="text"/>
10.	zajímavé cesty	<input type="text"/>	dosažené cíle	<input type="text"/>
11.	ví se, co dělám	<input type="text"/>	vím, co mám dělat	<input type="text"/>
12.	jak se lidé cítí	<input type="text"/>	jakou lidé odvádějí práci	<input type="text"/>
13.	jasná metodika	<input type="text"/>	jasný účel	<input type="text"/>
14.	pocit úspěšnosti	<input type="text"/>	procento úspěšnosti	<input type="text"/>

22. Motivační typ lidí část II. „Výzvy a bezpečí“

1.	práce na stanovení cílů	<input type="text"/>	práce na uskutečňování cílů	<input type="text"/>
2.	extrémy	<input type="text"/>	standard	<input type="text"/>
3.	nové úkoly a postupy	<input type="text"/>	vyzkoušené úkoly a postupy	<input type="text"/>
4.	obrys, komplexní vnímání	<input type="text"/>	cit pro odstíny a maličkosti	<input type="text"/>
5.	zvládnání překážek	<input type="text"/>	bezpečný terén	<input type="text"/>
6.	neposednost	<input type="text"/>	trpělivost	<input type="text"/>
7.	přijatelná nejistota	<input type="text"/>	úplná předvídatelnost	<input type="text"/>
8.	celkové trendy a souvislosti	<input type="text"/>	působ a význam detailů	<input type="text"/>
9.	výkonnost	<input type="text"/>	spolehlivost	<input type="text"/>
10.	přebírání odpovědnosti	<input type="text"/>	sdílení odpovědnosti	<input type="text"/>
11.	výjimečnost	<input type="text"/>	normálnost	<input type="text"/>
12.	přiměřené riziko	<input type="text"/>	přiměřená jistota	<input type="text"/>
13.	udávání tónu a směru	<input type="text"/>	kontrola směru a podpora	<input type="text"/>
14.	volby typu 5:0 v tomto testu	<input type="text"/>	volby typu 3:2 v tomto testu	<input type="text"/>



## Příloha č. 5 Dotazník: Management

*Dobrý den,*

*jmenuji se Anna Bicanová a jsem studentkou 5. ročníku PEF ČZU. Chtěla bych Vás tímto požádat o vyplnění dotazníku. Tento dotazník je zcela anonymní a bude sloužit pouze pro účely zpracování praktické části mé diplomové práce s názvem „Návrh zásad motivačního mechanismu v podnikatelském subjektu“. Pokud není uvedeno jinak, vyberte u každé otázky pouze jednu odpověď.*

*Děkuji za Váš čas a ochotu.*

1. Jste:
  - a. Muž
  - b. Žena
  
2. Jaká je Vaše věková kategorie?
  - a. do 19 let
  - b. 20–29 let
  - c. 30–39 let
  - d. 40–49 let
  - e. 50 let a více
  
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - a. Střední odborné bez maturity
  - b. Střední odborné/středoškolské s maturitou
  - c. Vyšší odborné
  - d. Vysokoškolské
  
4. Jak dlouho pracujete u této společnosti?
  - a. méně než 1 rok
  - b. 1–2 roky
  - c. 2–5 let
  - d. 5–10 let
  - e. 10 let a více
  
5. Na jaké pozici pracujete?
  - a. Restaurant manager
  - b. Shift manager
  - c. Floor manager
  
6. Na jaký pracovní poměr jste zaměstnán/a ?
  - a. Plný úvazek
  - b. Zkrácený úvazek
  - c. DPČ
  
7. Z jakého důvodu pracujete v této společnosti?
  - a. potřebuji být neustále v kontaktu s dalšími lidmi
  - b. mohu se zde seberealizovat
  - c. umožňuje mi finanční zajištění

- d. považuji tuto práci za jistotu zaměstnání
  - e. potvrzuji si zde svou důležitost
8. Jste seznámen/a se současným motivačním programem?
- a. zcela souhlasím
  - b. spíše souhlasím
  - c. nevím
  - d. spíše nesouhlasím
  - e. zcela nesouhlasím
9. Jste dostatečně motivován/a k plnění pracovních povinností?
- a. zcela souhlasím
  - b. spíše souhlasím
  - c. nevím
  - d. spíše nesouhlasím
  - e. zcela nesouhlasím
10. Umožňuje Vám zaměstnavatel se v zaměstnání rozvíjet v rámci osobního růstu?
- a. zcela souhlasím
  - b. spíše souhlasím
  - c. nevím
  - d. spíše nesouhlasím
  - e. zcela nesouhlasím
11. Motivuje Vás nehmotná motivace (např. flexibilní pracovní doba, soutěže, vzdělání a rozvoj) stejným způsobem jako motivace hmotná (základní mzda, variabilní složka mzdy, finanční odměny)?
- a. zcela souhlasím
  - b. spíše souhlasím
  - c. nevím
  - d. spíše nesouhlasím
  - e. zcela nesouhlasím
12. Vyberte, který z níže uvedených faktorů Vás nejvíce motivuje/co Vás nejvíce motivuje k práci:
- a. mzdové/platové ohodnocení
  - b. jistota zaměstnání
  - c. sleva na stravování
  - d. firemní soutěže
  - e. možnost kariérního růstu
  - f. možnost dalšího vzdělávání
  - g. pochvala od nadřízeného za dobře vykonanou práci
  - h. dobré vztahy s ostatními zaměstnanci
  - i. vhodné pracovní podmínky
  - j. poukázky/permanentky (wellness, zoo, fitness, sauna atp.)
  - k. zaměstnanec/manažer měsíce/roku
13. Postrádáte nějaký motivační nástroj, který Váš zaměstnavatel nenabízí, a jste přesvědčen, že by motivoval Vás i Vaše kolegy? Prosím, doplňte alespoň jeden:

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

14. Máte pocit, že jsou schopnější zaměstnanci odměňováni lépe než ti méně schopní?
- a. zcela souhlasím
  - b. spíše souhlasím
  - c. nevím
  - d. spíše nesouhlasím
  - e. zcela nesouhlasím
15. Je zavedeno pro Vaši pracovní pozici pravidelné pracovní hodnocení?
- a. zcela souhlasím
  - b. spíše souhlasím
  - c. nevím
  - d. spíše nesouhlasím
  - e. zcela nesouhlasím
16. Dostáváte při pracovním hodnocení informace, které Vás motivují k práci?
- a. zcela souhlasím
  - b. spíše souhlasím
  - c. nevím
  - d. spíše nesouhlasím
  - e. zcela nesouhlasím
17. Jak hodnotíte Váš styl řízení ve vztahu k podřízeným zaměstnancům?
- a. využívám přirozenou autoritu, o všem rozhoduji sám
  - b. předávám zaměstnancům některé své kompetence
  - c. zaměstnancům důvěřuji a zasahuji do jejich práce jen v případě potřeby
  - d. nevím
18. Motivujete své podřízené zaměstnance na každé směně?
- a. zcela souhlasím
  - b. spíše souhlasím
  - c. nevím
  - d. spíše nesouhlasím
  - e. zcela nesouhlasím
19. Máte možnost se dále vzdělávat pro potřeby výkonu Vaší pozice?
- a. zcela souhlasím
  - b. spíše souhlasím
  - c. nevím
  - d. spíše nesouhlasím
  - e. zcela nesouhlasím
20. Je pro Vás Váš nadřízený autoritou a má dostatečnou kvalifikaci k výkonu své práce?
- a. zcela souhlasím
  - b. spíše souhlasím
  - c. nevím

- d. spíše nesouhlasím
- e. zcela nesouhlasím

V následujících dvou otázkách rozdělíte **5 bodů** mezi každou dvojici nabízených možností.  
Co Vás zajímá, přitahuje? Co je Vám bližší?

21. Motivační typ lidí část I. „Účel a prostředky“

1.	lidé skrytí za čísla	<input type="text"/>	čísla skrytá za lidmi	<input type="text"/>
2.	použitý postup	<input type="text"/>	výsledné řešení	<input type="text"/>
3.	kladné emoce	<input type="text"/>	zdravý rozum	<input type="text"/>
4.	subjektivní pohledy	<input type="text"/>	objektivní principy	<input type="text"/>
5.	srozumitelné procesy	<input type="text"/>	poskytované produkty	<input type="text"/>
6.	dobré vztahy	<input type="text"/>	dobré výsledky	<input type="text"/>
7.	jak věci fungují	<input type="text"/>	k čemu se věci dají využít	<input type="text"/>
8.	radost z povahy práce	<input type="text"/>	radost ze smyslu práce	<input type="text"/>
9.	jací lidé byli	<input type="text"/>	co lidé vykonávali	<input type="text"/>
10.	zajímavé cesty	<input type="text"/>	dosažené cíle	<input type="text"/>
11.	ví se, co dělám	<input type="text"/>	vím, co mám dělat	<input type="text"/>
12.	jak se lidé cítí	<input type="text"/>	jakou lidé odvádějí práci	<input type="text"/>
13.	jasná metodika	<input type="text"/>	jasný účel	<input type="text"/>
14.	pocit úspěšnosti	<input type="text"/>	procento úspěšnosti	<input type="text"/>

22. Motivační typ lidí část II. „Výzvy a bezpečí“

1.	práce na stanovení cílů	<input type="text"/>	práce na uskutečňování cílů	<input type="text"/>
2.	extrémy	<input type="text"/>	standard	<input type="text"/>
3.	nové úkoly a postupy	<input type="text"/>	vyzkoušené úkoly a postupy	<input type="text"/>
4.	obrys, komplexní vnímání	<input type="text"/>	cit pro odstíny a maličkosti	<input type="text"/>
5.	zvládání překážek	<input type="text"/>	bezpečný terén	<input type="text"/>
6.	neposednost	<input type="text"/>	trpělivost	<input type="text"/>
7.	přijatelná nejistota	<input type="text"/>	úplná předvídatelnost	<input type="text"/>
8.	celkové trendy a souvislosti	<input type="text"/>	působ a význam detailů	<input type="text"/>
9.	výkonnost	<input type="text"/>	spolehlivost	<input type="text"/>
10.	přebírání odpovědnosti	<input type="text"/>	sdílení odpovědnosti	<input type="text"/>
11.	výjimečnost	<input type="text"/>	normálnost	<input type="text"/>
12.	přiměřené riziko	<input type="text"/>	přiměřená jistota	<input type="text"/>
13.	udávání tónu a směru	<input type="text"/>	kontrola směru a podpora	<input type="text"/>
14.	volby typu 5:0 v tomto testu	<input type="text"/>	volby typu 3:2 v tomto testu	<input type="text"/>

## Příloha č. 6 Dotazník: Office

*Dobrý den,*

*jmenuji se Anna Bicanová a jsem studentkou 5. ročníku PEF ČZU. Chtěla bych Vás tímto požádat o vyplnění dotazníku. Tento dotazník je zcela anonymní a bude sloužit pouze pro účely zpracování praktické části mé diplomové práce s názvem „Návrh zásad motivačního mechanismu v podnikatelském subjektu“. Pokud není uvedeno jinak, vyberte u každé otázky pouze jednu odpověď.*

*Děkuji za Váš čas a ochotu.*

1. Jste:
  - a. Muž
  - b. Žena
  
2. Jaká je Vaše věková kategorie?
  - a. do 19 let
  - b. 20–29 let
  - c. 30–39 let
  - d. 40–49 let
  - e. 50 let a více
  
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - a. Střední odborné bez maturity
  - b. Střední odborné/středoškolské s maturitou
  - c. Vyšší odborné
  - d. Vysokoškolské
  
4. Jak dlouho pracujete u této společnosti?
  - a. méně než 1 rok
  - b. 1–2 roky
  - c. 2–5 let
  - d. 5–10 let
  - e. 10 let a více
  
5. Na jaký pracovní poměr jste zaměstnán/a ?
  - a. Plný úvazek
  - b. Zkrácený úvazek
  - c. DPČ
  
6. Z jakého důvodu pracujete v této společnosti?
  - a. potřebuji být neustále v kontaktu s dalšími lidmi
  - b. mohu se zde seberealizovat
  - c. umožňuje mi finanční zajištění
  - d. považuji tuto práci za jistotu zaměstnání
  - e. potvrzuji si zde svou důležitost
  
7. Jste seznámen/a se současným motivačním programem?
  - a. zcela souhlasím

- b. spíše souhlasím
  - c. nevím
  - d. spíše nesouhlasím
  - e. zcela nesouhlasím
8. Jste dostatečně motivován/a k plnění pracovních povinností?
- a. zcela souhlasím
  - b. spíše souhlasím
  - c. nevím
  - d. spíše nesouhlasím
  - e. zcela nesouhlasím
9. Umožňuje Vám zaměstnavatel se v zaměstnání rozvíjet v rámci osobního růstu?
- a. zcela souhlasím
  - b. spíše souhlasím
  - c. nevím
  - d. spíše nesouhlasím
  - e. zcela nesouhlasím
10. Motivuje Vás nehmotná motivace (např. flexibilní pracovní doba, soutěže, vzdělání a rozvoj) stejným způsobem jako motivace hmotná (základní mzda, variabilní složka mzdy, finanční odměny)?
- a. zcela souhlasím
  - b. spíše souhlasím
  - c. nevím
  - d. spíše nesouhlasím
  - e. zcela nesouhlasím
11. Vyberte, který z níže uvedených faktorů Vás nejvíce motivuje/co Vás nejvíce motivuje k práci:
- a. finanční ohodnocení
  - b. jistota zaměstnání
  - c. sleva na stravování
  - d. možnost kariérního růstu
  - e. možnost dalšího vzdělávání
  - f. pochvala od nadřízeného za dobře vykonanou práci
  - g. dobré vztahy s ostatními zaměstnanci
  - h. vhodné pracovní podmínky
  - i. zaměstnanec roku
12. Postrádáte nějaký motivační nástroj, který Váš zaměstnavatel nenabízí, a jste přesvědčen, že by motivoval Vás i Vaše kolegy? Prosím, doplňte alespoň jeden:
- a. \_\_\_\_\_
  - b. \_\_\_\_\_
  - c. \_\_\_\_\_
13. Máte pocit, že jsou schopnější zaměstnanci odměňováni lépe než ti méně schopní?
- a. zcela souhlasím
  - b. spíše souhlasím

- c. nevím
- d. spíše nesouhlasím
- e. zcela nesouhlasím

14. Je zavedeno pro Vaši pracovní pozici pravidelné pracovní hodnocení?

- a. zcela souhlasím
- b. spíše souhlasím
- c. nevím
- d. spíše nesouhlasím
- e. zcela nesouhlasím

15. Dostáváte při pracovním hodnocení informace, které Vás motivují k práci?

- a. zcela souhlasím
- b. spíše souhlasím
- c. nevím
- d. spíše nesouhlasím
- e. zcela nesouhlasím

16. Máte možnost se dále vzdělávat pro potřeby výkonu Vaší pozice?

- a. zcela souhlasím
- b. spíše souhlasím
- c. nevím
- d. spíše nesouhlasím
- e. zcela nesouhlasím

17. Je pro Vás Váš nadřízený autoritou a má dostatečnou kvalifikaci k výkonu své práce?

- a. zcela souhlasím
- b. spíše souhlasím
- c. nevím
- d. spíše nesouhlasím
- e. zcela nesouhlasím

V následujících dvou otázkách rozdělte **5 bodů** mezi každou dvojici nabízených možností.

Co Vás zajímá, přitahuje? Co je Vám bližší?

18. Motivační typ lidí část I. „Účel a prostředky“

1.	lidé skrytí za čísly	<input type="checkbox"/>	čísla skrytá za lidmi	<input type="checkbox"/>
2.	použitý postup	<input type="checkbox"/>	výsledné řešení	<input type="checkbox"/>
3.	kladné emoce	<input type="checkbox"/>	zdravý rozum	<input type="checkbox"/>
4.	subjektivní pohledy	<input type="checkbox"/>	objektivní principy	<input type="checkbox"/>
5.	srozumitelné procesy	<input type="checkbox"/>	poskytované produkty	<input type="checkbox"/>
6.	dobré vztahy	<input type="checkbox"/>	dobré výsledky	<input type="checkbox"/>
7.	jak věci fungují	<input type="checkbox"/>	k čemu se věci dají využít	<input type="checkbox"/>
8.	radost z povahy práce	<input type="checkbox"/>	radost ze smyslu práce	<input type="checkbox"/>
9.	jací lidé byli	<input type="checkbox"/>	co lidé vykonávali	<input type="checkbox"/>
10.	zajímavé cesty	<input type="checkbox"/>	dosažené cíle	<input type="checkbox"/>
11.	ví se, co dělám	<input type="checkbox"/>	vím, co mám dělat	<input type="checkbox"/>

12.	jak se lidé cítí	<input type="checkbox"/>	jakou lidé odvádějí práci	<input type="checkbox"/>
13.	jasná metodika	<input type="checkbox"/>	jasný účel	<input type="checkbox"/>
14.	pocit úspěšnosti	<input type="checkbox"/>	procento úspěšnosti	<input type="checkbox"/>

19. Motivační typ lidí část II. „Výzvy a bezpečí“

1.	práce na stanovení cílů	<input type="checkbox"/>	práce na uskutečňování cílů	<input type="checkbox"/>
2.	extrémy	<input type="checkbox"/>	standard	<input type="checkbox"/>
3.	nové úkoly a postupy	<input type="checkbox"/>	vyzkoušené úkoly a postupy	<input type="checkbox"/>
4.	obrys, komplexní vnímání	<input type="checkbox"/>	cit pro odstíny a maličkosti	<input type="checkbox"/>
5.	zvládání překážek	<input type="checkbox"/>	bezpečný terén	<input type="checkbox"/>
6.	neposednost	<input type="checkbox"/>	trpělivost	<input type="checkbox"/>
7.	přijatelná nejistota	<input type="checkbox"/>	úplná předvídatelnost	<input type="checkbox"/>
8.	celkové trendy a souvislosti	<input type="checkbox"/>	působivost a význam detailů	<input type="checkbox"/>
9.	výkonnost	<input type="checkbox"/>	spolehlivost	<input type="checkbox"/>
10.	přebírání odpovědnosti	<input type="checkbox"/>	sdílení odpovědnosti	<input type="checkbox"/>
11.	výjimečnost	<input type="checkbox"/>	normálnost	<input type="checkbox"/>
12.	přiměřené riziko	<input type="checkbox"/>	přiměřená jistota	<input type="checkbox"/>
13.	udávání tónu a směru	<input type="checkbox"/>	kontrola směru a podpora	<input type="checkbox"/>
14.	volby typu 5:0 v tomto testu	<input type="checkbox"/>	volby typu 3:2 v tomto testu	<input type="checkbox"/>