

Analýza motivačních nástrojů používaných ve vybrané firmě

Adéla Fridrichová

Bakalářská práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Adéla Fridrichová
Osobní číslo: M19639
Studijní program: B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace: Ekonomika a management podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Analýza motivačních nástrojů ve vybrané firmě

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické a metodické poznatky týkající se motivačních nástrojů používaných v podnicích.

II. Praktická část

- Na základě výzkumného šetření navrhněte doporučení pro zlepšení motivačních nástrojů ve vybrané firmě.
- Zjistěte současné motivační nástroje využívané ve vybrané firmě.
- Na základě analýzy navrhněte doporučení pro zlepšení motivačních nástrojů ve vybrané firmě.

Závěr

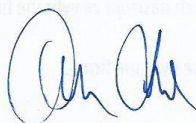
Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

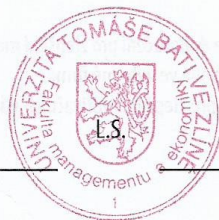
BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada, 2012, 287 s. Psyché. ISBN 978-80-247-4033-1.
LATHAM, Gary P. *Work motivation: history, theory, research, and practice*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE, 2012, 424 s. ISBN 978-14-129-9093-6.
PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 159 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Dana Linhartová, CSc.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **11. února 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **20. května 2022**



prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Předmětem této bakalářské práce je vyhodnocení současného stavu motivačních nástrojů používaných ve vybrané firmě a jejich konečné zhodnocení. V první části práce jsou zpracovány teoretické poznatky. Věnuje se především vymezení základních pojmů, jsou zde vybrané teorie motivace a tato část se také zabývá pracovní motivací a odměňování zaměstnanců. V druhé části práce se nachází základní informace o společnosti, její hlavní ekonomické ukazatele a motivační nástroje, které společnost využívá. Na základě interpretativní fenomenologické analýzy, byl zjištěn současný stav motivačních nástrojů společnosti a bylo navrženo doporučení pro firemní praxi. V závěru práce se nachází vyhodnocení výsledků analýzy.

Klíčová slova: motivace, motivační nástroje, pracovní motivace, odměňování zaměstnanců, pracovní spokojenost, pracovní výkon, interpretativní fenomenologická analýza

ABSTRACT

The subject of this bachelor thesis is the evaluation of the current state of motivational tools used in the selected company and their final evaluation. In the first part of the thesis a theoretical knowledge is processed. It deals mainly with the definition of basic concepts, there are selected theories of motivation and this part also deals with work motivation and employee remuneration. The second part of the thesis contains basic information about the company, its main economic indicators and motivational tools that the company uses. Based on an interpretative phenomenological analysis, the current state of the company's motivational tools was determined and recommendations for company practice were proposed. At the end of the thesis is the evaluation of the results of the analysis.

Keywords: motivation, motivational tools, work motivation, employee remuneration, job satisfaction, job performance, interpretative phenomenological analysis

Chtěla bych velmi poděkovat mé vedoucí bakalářské práce doc. PhDr. Daně Linhartové, CSc., za její vedení a cenné rady při zpracovávání práce. Také bych chtěla poděkovat vedoucí společnosti XY a všem zaměstnancům, jelikož bez nich by tato práce nikdy nevznikla.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 TEORETICKÉ POZNATKY O MOTIVACI	12
1.1 MOTIVACE A STIMULACE	12
1.2 DRUHY MOTIVACE.....	14
1.3 PROCES MOTIVACE	15
1.4 VYBRANÉ TEORIE MOTIVACE	16
2 PRACOVNÍ MOTIVACE	20
2.1 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	20
2.2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....	21
2.3 MOTIVACE A PRACOVNÍ VÝKON	22
3 KONTROLA A PLNĚNÍ ÚKOLŮ	24
3.1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	24
3.2 ZPĚTNÁ VAZBA.....	25
3.3 POCHVALA A UZNÁNÍ	26
4 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	27
4.1 VLIV ODMĚŇOVÁNÍ NA PRACOVNÍ VÝKON.....	27
4.2 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	28
5 MOTIVAČNÍ NÁSTROJE	30
5.1 ODMĚNY	30
5.2 SANKCE.....	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
6 PRAKTICKÁ ČÁST – CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ FIRMY	34
6.1 PŘEDSTAVENÍ FIRMY	34
6.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY.....	34
6.3 HLAVNÍ EKONOMICKÉ UKAZATELE FIRMY.....	34
6.4 MOTIVAČNÍ NÁSTROJE FIRMY.....	36
7 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	37
7.1 CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	37
7.2 METODY VÝZKUMU.....	37
7.3 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO VZORKU	38
7.4 POPIS SBĚRU VÝZKUMNÝCH DAT	38

8	VÝSLEDKY VÝZKUMU.....	39
8.1	ANALÝZA VÝZKUMNÝCH DAT	39
8.1.1	Reflexe vlastní zkušenosti s tématem výzkumu.....	39
8.1.2	Vstupní otázky	40
8.1.3	Pracovní spokojenost	41
8.1.4	Kontrola a plnění úkolů.....	44
8.1.5	Vliv odměňování na pracovní výkon	46
8.1.6	Motivační nástroje.....	50
8.2	SHRNUTÍ VÝZKUMNÝCH DAT	55
9	DOPORUČENÍ PRO FIREMNÍ PRAXI.....	60
	ZÁVĚR	62
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	64
	SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	67
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ	69
	SEZNAM TABULEK.....	70
	SEZNAM PŘÍLOH.....	71

ÚVOD

V práci tráví většina lidí velkou část svého života. Proto je důležité se v ní cítit co nejlépe. Motivace zaměstnanců je velmi důležitá. Ať už z pohledu vyššího výkonu jednotlivých zaměstnanců, tak z pohledu psychické pohody zaměstnanců. Motivace je nelehkým psychologickým tématem. Dobře motivovaní zaměstnanci jsou klíčem úspěchu každé organizace. Cílem této bakalářské práce je provedení analýzy a výzkumu motivačních nástrojů ve vybrané firmě a navržení případného zlepšení těchto nástrojů. Motivační nástroje pomáhají manažerům vést své zaměstnance k cílům a vizím podniku.

Firma, ve které byla uskutečněna analýza a výzkum, je restaurační zařízení, které navštěvuje mnoho lidí především z okolních firem. Tato firma byla zvolena z důvodu, že v této firmě autorka pracuje při studiu už několik let. Z jejího pohledu je tato firma vhodná k tomuto tématu právě proto, že nemá vysoký počet zaměstnanců a jde tam velmi dobře a detailně sledovat motivační nástroje, které jsou v ní využívány. V konečném důsledku má autorka pocit, že právě díky tomu i dokáže firmě poskytnout kvalitní zpětnou vazbu a případná doporučení ke zlepšení.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. První kapitola teoretické části vymezuje základní pojmy o motivaci, stimulaci, druzích motivace, procesu motivace a vybraných teoriích motivace. Druhá kapitola se věnuje pracovní motivaci, pracovní spokojenosti a souvislosti motivace s pracovním výkonem. Třetí kapitola se zabývá kontrolou a plněním úkolů. V této kapitole je zahrnuto personální řízení, zpětná vazba a na to navazující pochvala a uznání. Čtvrtá kapitola se zabývá odměňování zaměstnanců, především vlivu odměňování na pracovní výkon a jsou zde rozebrány i zaměstnanecké výhody. Poslední kapitola v teoretické části se věnuje motivačním nástrojům, které jsou rozděleny na odměny a sankce.

Druhou částí bakalářské práce je praktická část, která je v šesté kapitole zaměřena na vybranou firmu, její organizační strukturu, hlavní ekonomické ukazatele a její motivační nástroje. Sedmá kapitola v praktické části obsahuje výzkumné šetření v podobě rozhovoru. Jsou zde rozebrány cíle výzkumného šetření a výzkumné otázky, metody výzkumu, charakteristika výzkumného vzorku a popis sběru výzkumných dat. V osmé kapitole se nacházejí výsledky výzkumu a poslední kapitola obsahuje pak návrh a doporučení ke zlepšení motivačních nástrojů v analyzované firmě.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je na základě analýzy navrhnout doporučení pro zlepšení motivačních nástrojů využívaných ve vybrané společnosti. Pomocí rozhovorů se zaměstnanci a vedením společnosti bude zjištěna aktuální motivace zaměstnanců a využívání všech motivačních nástrojů. Dílčím cílem 1 bude zjištění spokojenosti zaměstnanců daného podniku. Dílčím cílem 2 bude kontrola a plnění úkolů zaměstnanců a dílčím cílem 3 bude zjistit vliv odměňování na pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců.

K dosažení těchto cílů bude v teoretické části zpracování literární rešerše. Odborné zdroje, ze kterých bude čerpáno jsou zaměřeny především na literaturu z oboru psychologie a literaturu z oboru managementu podniku.

V praktické části bude prováděna analýza motivačních nástrojů se zaměstnanci i vedením podniku kvalitativní metodou interpretativní fenomenologické analýzy. Výzkum bude prováděn v restauračním a hotelovém zařízení a pomocí rozhovorů bude zjištěna aktuální úroveň motivace zaměstnanců, které motivační nástroje ve společnosti fungují a jak s těmito nástroji vedení podniku pracuje. Dále bude na základě dílčích cílů zjištěna spokojenost zaměstnanců, kontrola a plnění úkolů a vliv odměňování na pracovní výkon zaměstnanců. Také budou analyzovány vybrané ekonomické ukazatele, jejichž data vycházejí z výročních zpráv společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÉ POZNATKY O MOTIVACI

První kapitola vymezuje základní pojmy, které souvisí s motivací. Vysvětluje pojem motivace a stimulace. Také vysvětluje proces motivace a druhy motivace. Existuje celá řada motivačních teorií. V této kapitole jsou vybrány teorie, které jsou nejčastěji citované. Před popisem jednotlivých motivačních teorií je za potřebí definovat pojmy, které s nimi souvisí, jako jsou motivace, stimulace nebo také motiv a stimul.

1.1 Motivace a stimulace

Někteří psychologové tyto dva pojmy vůbec nerozlišují, ale z manažerského hlediska je rozlišení těchto dvou pojmů nezbytné (Bedrnová, 2012, s. 227). Motivace a stimulace jsou podle Plamínka (2015, s. 16) dva rozdílné pojmy. Kladný vztah k nějakému úkonu je vyvolán dvěma příčinami. Buď proto, že z toho člověk něco získá, což je stimul. Příkladem stimulu může být finanční odměna. Nebo proto, že splnění tohoto úkonu vychází z vnitřních hodnot a posudků člověka, což je motiv. Obě tyto příčiny mohou fungovat společně a tím se i navzájem posilovat. Pokud tedy něco děláme vzhledem k vnějším podmínkám, jedná se o stimulaci. A pokud něco děláme z vnitřní vůle, jedná se o motivaci.

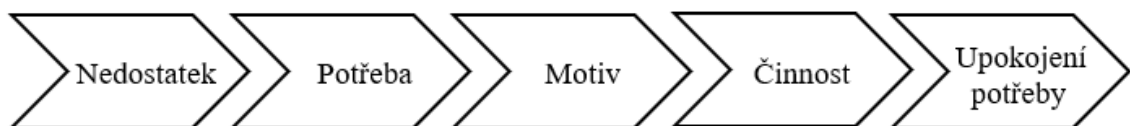
Motivace

Slovo motivace vychází z latinského slova „movere“, což v doslovném překladu do češtiny znamená „pohnout“. Motivace je něco, co člověka přiměje jít za určitým cílem. Motivace se dá také vysvětlit tak, že se jedná o moment, kdy se zaměřujeme na pozitivně hodnocený cílový stav místo toho, abychom směřovali k negativně hodnocenému stavu. Je to stav úsilí, pohonu, touhy, tedy něco, co nás táhne vpřed (Steiger, 2012, s. 134). Cakirpaloglu (2012, s. 180) hovoří o pojmu motivace jako o procesu spouštění a zaměření člověka na určité cíle a objekty. Člověk tuto aktivitu zároveň reguluje. Nakonečný (2016, s. 395) vysvětluje pojem motivace, jako: „*proces, který determinuje zaměření chování na dosažení určitých cílů, jeho intenzitu a trvání; výchozím stavem motivace je potřeba*“.

Motivaci lze vysvětlit jako impuls k chování, které směřuje k dosažení stanoveného cíle. Motivovaní lidé mají jasné cíle a podnikají k nim veškeré kroky, aby toho cíle dosáhli (Armstrong, 2015, s. 40, přeloženo). Lidé mají podle Vágnerové (2016, s. 329) ke svému chování různé důvody, mají různé cíle a vynakládají na ně určité úsilí. Důvodem lidského chování jsou jejich osobní motivy, které mají rozdílnou intenzitu a zaměření. Motivem je pak proces, při kterém se člověk zaměří na svůj cíl a tento proces se snaží udržet.

Motivy podle Paulíka (2020, s. 87) navozují dvě základní tendence, a to snahu něco získat a snahu se něčemu vyhnout či zbavit. Pokud v interakci převažují podněty vnější, hovoří se o extrinsické motivaci a pokud převažují podněty vnitřní, jedná se o intrinsickou motivaci. Cakirpaloglu (2012, s. 180) vysvětluje motivy jako tendence člověka k určitému cíli. Podle něj se často pojmy jako jsou potřeba a motiv zaměňují. Přesto jde o úplně rozlišné pojmy. Potřeba totiž vyjadřuje vnitřní stav přebytku či nedostatku. Motiv je více obecným pojmem. Zahrnuje potřebu, ale i chování směřující k danému cíli.

Bedrnová a kol. (2012, s. 228) rozlišuje zdroje motivace na potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály. Potřeby jsou v psychologii chápány jako člověkem pociťovaný nedostatek z něčeho, co je pro něho důležité a potřebné. Projevuje se pocitem napětí a vede člověka k činnosti, která odstraní tento pocit nedostatku. Znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti znázorňuje obrázek níže.



Obrázek 1 Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (vlastní zpracování dle Bedrnové a kol., 2012, s. 229)

Návyky Bedrnová a kol. (2012, s. 230-232) popisují jako pravidelné činnosti, které člověk provádí v určitých situacích. Jako návyk jsou označovány opakované, fixované způsoby činnosti člověka. Když se člověk dostane do situace, se kterou má již spjatý určité činnosti, má automaticky tendenci realizovat zafixované stereotypy. Návyky mohou být výsledkem jak výchovy, tak seberealizačních činností každého člověka. Zájmy jsou podle Mikuláščíka (2015, s. 106) pozitivním zaměřením člověka na určitou aktivitu. Silně ovlivňují s obohacují vývoj člověka. Často bývají spojeny s činností, ve které vynikáme. Není to však podmínkou.

Hodnoty se člověku mění celý život. Každou novou situaci člověk zhodnotí a posoudí, jakou jí dá důležitost a hodnotu. Hodnoty jsou významnou součástí zdrojů motivace. Může jí být v podstatě cokoliv. Mezi nejznámější a nejvíce diskutované jsou rodina, přátelství, zdraví, láska, peníze, pravda, a tak dále. Ideály jsou určitou pozitivně hodnocenou představou, o kterou člověk usiluje. Mohou být v oblasti pracovní, osobní či životní. Vznikají na základě sociálního vývoje a priorit. (Bedrnová a kol., 2012, s. 230-232)

Stimulace

Slovo stimulace vychází z latinského slova „stimulatio“, což znamená v českém překladu podněcování. Stimulace pochází z vnější iniciativy. Znamená to například, že pokud je vyplácena odměna, člověk svou práci vykonává. Pokud přestaneme tuto odměnu vyplácet a člověk z toho nic nemá, je zřejmé, že se práce zastaví nebo nebude dokončena. (Plamínek, 2015, s. 17)

Stimul je podle Pauknerové (2012, s. 221) jakýkoliv podnět, který vyvolává změny v motivačním chování člověka. Stimulace k práci znamená cílené a záměrné ovlivňování motivace pracovníka. Předpokladem účinného stimulování je uplatňování podnětů, které se musí shodovat jak s potřebami pracovníka, tak s celkovým motivačním profilem pracovníka. Z toho vyplývá, že nadřízený by měl znát své pracovníky, aby je mohl stimulovat. Podle Berdnové a kol. (2012, s. 259) se stimul používá ve významech jako je vnější podnět, pobídka, popud či incentiva. Stimulačními prostředky pak může být například hmotná odměna, pracovní podmínky, obsah práce, atmosféra pracovní skupiny, neformální hodnocení jako je povzbuzování a podobně.

1.2 Druhy motivace

Motivaci lze rozdělit na vnitřní a vnější. Vnější motivační faktory mají rychlý účinek, ale ten nemusí trvat dlouho. Zatímco vnitřní motivační faktory mají dlouhodobější a silnější dopad. Tato kapitola vysvětluje, jak probíhá proces vnitřní a vnější motivace.

Vnitřní motivace

Vnitřní motivace je proces, při kterém člověk dělá činnost, která je pro něj zároveň přínosem. Taková činnost se pak stává sama motivací a je vykonávána s vlastním zájmem a potěšením. Většinou se jedná o činnost, která je přiměřeně náročná a zároveň zajímavá. Při vnitřní motivaci je jedním z faktorů i určitý pocit odpovědnosti a prostor pro využití vlastních dovedností a jejich rozvoj (Armstrong, 2020, s. 42). K faktorům vnitřní motivace patří potřeby, jako jsou uznání, vykonávat smysluplnou a zajímavou práci, uplatnit své vlastní schopnosti, nabrat nové zkušenosti a mít přátelské vztahy na pracovišti (Urban, 2013, s. 108). Podle Tomana (2012, s. 162) máme dvě motivační překážky, a to nedostatečný talent či nedostatečnou vnitřní motivaci. Vnitřní překážky se překonávají hůř než ty vnější. Je to především z důvodu, že jsou často již vrozené, a proto s nimi nemůžeme nic dělat.

Vnější motivace

Vnější motivace je proces, který je vyvolán okolními vlivy. Jsou to finanční odměny, uznání nebo třeba i povýšení na vyšší pracovní pozici v organizaci. Mohou to být ale i tresty a sankce. Příkladem je kritika, zadržování platu a jiné negativní motivační nástroje. Tyto negativní nástroje jsou však v dlouhodobém horizontu neúčinné či velmi málo účinné (Armstrong, 2020, s. 42). K faktorům vnější motivace patří potřeby, jako jsou odměny z pracovních výsledků, odměny a prémie, ale i nepeněžní odměny, například zaměstnanecké výhody (Urban, 2013, s. 108). Podle Tomana (2012, s. 167) je vnější motivací ocenění. Je to důkaz o tom, že člověk udělal něco jedinečného. Pokud takové důkazy někomu jako vedoucí nepředáme, nevybudujeme si loajalitu ani snaživost svých podřízených.

Nakonečný (2016, s. 410) dělí motivaci na intrinsickou a extrinsickou. Intrinsická motivace souvisí především s vnitřní motivací. Jedná se například o oblíbené činnosti, které člověk dělá rád. Člověka nikdo nemusí motivovat, je namotivován sám. Naopak extrinsická motivace má být vyvolána z vnějšího prostředí, tedy dala by se už nazvat motivováním. Je na rozdíl od intrinsické motivace vědomou a záměrnou činností. Nejčastější rozdělení je ale na druhy motivace vnitřní a vnější.

1.3 Proces motivace

Celkový proces motivace může být náročný, nejedná se totiž pouze o racionální záležitost, ale i emocionální. Velmi často jde totiž o spor mezi splněním povinností a vlastním uspokojením. Motivace a její proces je tedy úzce propojen s emocemi. Emoční proces odráží určitou potřebu, která se člověku buď daří či nedaří uspokojit. (Vágnerová, 2016, s. 351-352). Podle Bedrnové a kol. (2012, s. 145) lze emoce chápat jako stav mentálního rozrušení, znepokojení mysli či jakýkoliv pocit nebo vášně. Emoce jsou motivátorem, jelikož jsou hybatelem k určité činnosti. Jinak řečeno, jsou to popudy k jednání.

Vágnerová (2016, s. 353) uvádí, že lidské rozhodnutí je vždy určitým způsobem motivované a obsahuje určitou aktivující prožitkovou složku. Realizace takového rozhodnutí však může trvat mnohem déle. Může se jednat o zdlouhavý, někdy nepříjemný či obtížný proces. Je zde důležitá vůle člověka a její působení. Je tedy zapotřebí překonat několik překážek a odolávat rušivým vlivům. V realizační fázi je důležité vytrvat a odolávat tlakům. Veškeré motivované činnosti člověka jsou podle Bedrnové a kol. (2012, s. 232) činnosti, které ho vedou k určitému cíli.

Podle Plamínka (2015, s. 135) je při procesu motivace důležitá řada faktorů. Je to především zátěž, které je člověk dlouhodobě vystaven. Pokud chceme motivovat člověka, měli bychom v první řadě pozorovat jeho chování, které chceme později motivovat. Dále bychom měli posoudit jeho motivační chování v souvislosti s podmínkami a nároky jeho prostředí. Motivace člověka by měla naplnit jak požadavky vnější, tak i vnitřní potřeby motivované osoby.

Při hovoření o motivaci je podle Nakonečného (2016, s. 400) důležité znát pojem „potřeba“. Potřeba je vnímána jako negativní emoce, kterou se snažíme naplnit. Může jít o hlad a únavu či o potřebu někam patřit a podobně. Jedná se tedy jak o biologické, tak sociální nedostatky. Měli bychom ale rozdělovat potřeby psychické a fyziologické. Fyziologickou potřebou může být nedostatek vápníku v těle. Takovou potřebu ale neprožíváme tak, jako tu psychickou. Psychická potřeba nám vyjadřuje podle Nakonečného (2016, s. 400) „*vnitřní motivační stav*“.

1.4 Vybrané teorie motivace

Existuje mnoho teorií motivace, které nám vysvětlují principy motivace lidského chování. Jednou z nejznámějších je Maslowova hierarchie potřeb. Další velmi známé teorie jsou Vroomova teorie expektance, Herzbergova dvoufaktorová teorie nebo McGregorova teorie X a Y. V klinicko-psychologické praxi či v řízení sociálních systémů v organizaci je aplikace mnoha teorií motivace nepostradatelnou. Umožňuje totiž lépe chápat podstatu lidského jednání (Nakonečný, 2015, s. 301). Spoustu teorií je ale v literatuře kritizováno jako nedostatečné či nijak nepodložené. Jsou zde tedy vybrány čtyři nejčastěji citované teorie.

Vroomova teorie expektance

Tvůrcem této teorie je V. H. Vroom. V této teorii jsou dva základní pojmy. Jsou to pojmy expektance a valence. Pracovní činnost je při činnosti těchto dvou pojmů brána jako nástroj k dosažení určité hodnoty a je nazývána instrumentální. Bedrnová a kol. (2012, s. 248). Blažek (2014, s. 166) uvádí tento vzorec:

$$M = V * E$$

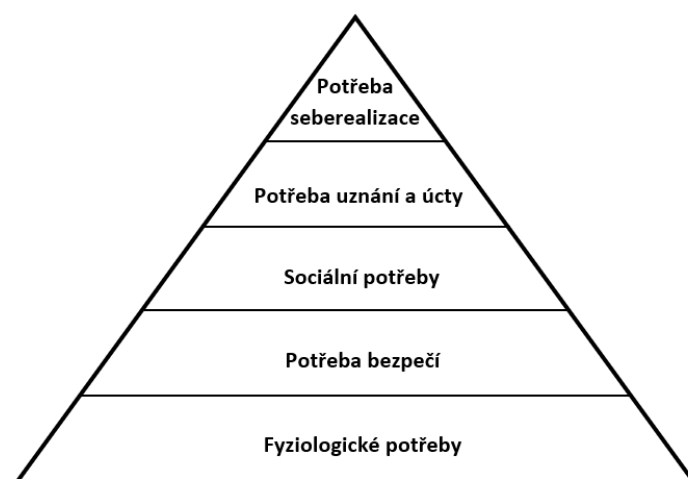
Kde písmeno M znázorňuje motivační sílu, písmeno V znázorňuje valenci a písmeno E značí expektanci.

Paulík (2020, s. 93) hovoří o této teorii jako o součinu třech veličin. Jedná se o součin valence, instrumentality a expektance. Valence má vypovídat o hodnotě výsledků. Instrumentalita má značit činnost, která povede k výsledkům a expektance poukazuje reálnost jedince tuto činnost provést. Valence je brána jako odměna, expektance má znázorňovat dovednosti zaměstnance a instrumentalita jsou splněné úkoly. Celková motivace při provedení této činnosti by byla nulová, pokud by jeden z těchto faktorů měl nulovou hodnotu.

Blažek (2014, s. 166) popisuje, že čím více je člověk motivován k realizaci nějakého cíle, tím víc věří, že toho cíle dosáhne. Pokud je nízká valence (hodnota), motivační síla je nízká i za předpokladu, že expektance je vysoká. Znamená to, že pokud člověk dělá jednoduchou rutinní činnost, u které zná výsledek, může to vést ke snížení motivace.

Maslowova pyramida potřeb

Tato teorie je jednou z neznámějších v oblasti motivace. Pyramidu potřeb sestavil americký psycholog Abraham Maslow v roce 1943. Používá se při sestavování motivačních faktorů zaměstnanců v organizaci. Podle něj jsou nejdůležitějšími motivačními stimuly potřeby. Tyto potřeby jsou různé pro každého jedince podle míry uspokojení. Jestliže jsou uspokojeny základní potřeby, osoba má tendenci chtít vyšší úroveň uspokojení. Potřeby sociální se tedy objevují až v moment, kdy jsou uspokojeny potřeby fyziologické. Tento systém Abraham Maslow zprostředkoval pomocí pyramidy, která je vyobrazena níže (Mikuláščík, 2015, s. 129).



Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb (vlastní zpracování)

Maslow navrhl pět kategorií hlavních potřeb, které se vztahují na všechny lidi obecně. Tato pyramida začíná fyziologickými potřebami a končí potřebou seberealizace. Nižší základní

potřeby však stále existují, i ve chvíli kdy jsou všechny tyto potřeby uspokojeny. Člověk se stále vrací k uspokojeným potřebám. (Armstrong, 2017, s. 63)

K pěti skupinám motivačních faktorů Maslowovy pyramidy potřeb patří podle Mikuláščíka (2015, s. 129) potřeby fyziologické, potřeby bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a na vrcholku pyramidy se vyskytuje konečná potřeba seberealizace. Armstrong (2017, s. 63) popisuje fyziologické potřeby jako potřeby, které jsou nutné k přežití, například potřeba se najíst a napít. Potřeby bezpečí mají zahrnovat jistotu, fyzickou ochranu a zdraví. Potřeby sociální jsou ve smyslu přátelství, interakce s jinými lidmi nebo společenského přijetí. Potřeby uznání jsou ve smyslu úspěchu a ocenění od ostatních. Potřeby seberealizace, jako nejvyšší bod pyramidy značí potřebu se rozvíjet a získávat nové zkušenosti.

Podle Nakonečného (2016, s. 404) je konečná potřeba seberealizace potřebou vyčerpat všechn svůj potenciál a klást si co největší, ale zároveň smysluplné cíle. Paulík (2020, s. 91) vysvětluje, že uspokojení vyšších potřeb nevede k redukci předchozích aktivit, ale podněcuje nové aktivity. Naopak pokud člověk uspokojí nižší potřeby, jejich aktivita se uspokojením utlumuje.

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Jako druhou nejznámější teorií motivace je považována dvoufaktorová teorie od amerického psychologa Fredericka Herzberga. Tato teorie vysvětluje, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb. Bývá také nazývána motivačně hygienickou teorií či o teorií pracovní spokojenosti. V 50. letech 20. století totiž Herzberg a kolektiv zjistili, že na pracovní spokojenost působí dvě odlišné skupiny faktorů (Bedrnová a kol., 2012, s. 246). Podle Pauknerové (2012, s. 173) je Herzbergova teorie založena na předpokladu, že každý člověk má dvě protikladné potřeby. Potřebu vyhnout se bolesti a potřebu psychického růstu. Herzberg zjistil, že na pracovní spokojenost a motivaci působí dva faktory. Faktory vnější (hygienické faktory) a faktory vnitřní (motivátory). Tyto dva faktory působí v určité dimenzi.

Paulík (2020, s. 92) vysvětluje vnější faktory jako „*organizační a řídicí aspekty práce*“. Patří mezi ně například pracovní podmínky a plat. Zaměřují se spíše na pracovní spokojenost než na pracovní výkon. Vnitřní faktory jsou pak faktory motivující, proto jsou nazývány motivátory. Je to pro člověka již samotná práce, úspěchy v ní nebo také uznání.

Armstrong a Taylor (2015, s. 221) rozdělují tyto dva faktory na hygienické faktory a motivační faktory. Hygienické faktory se týkají kontextu práce a souvisí s nimi mzda či

pracovní podmínky. Motivační faktory se týkají obsahu práce a zahrnují například potřebu vykonávat práci nebo dosáhnout úspěchu v práci. Hygienické faktory mají sloužit k prevenci před nespokojeností v práci. Proti této teorii však existují jisté výhrady, protože při jeho výzkumu nebyl změřen vztah mezi spokojeností a výkonem.

McGregorova teorie XY

Autorem teorie X a Y je profesor průmyslového managementu Douglas McGregor. Tato teorie rozlišuje dva typy pracovníků z pohledu chování a postoje k práci. Pracovníci typu X se práci vyhýbají a pracovníci typu Y mají vrozenou lásku k práci. Tato teorie má manažerům pomoci pracovat efektivněji se svými pracovníky (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 324).

Pracovník typu X

Představy pracovníka typu X vyjadřují podle Bedrnové a kol. (2012, s. 250), že člověk je líný a má vrozenou nechuť k práci. Je tedy nezbytné takového člověka k práci nutit například pohrožením a za dobrý výkon ho finančně odměnit. Dále je tento typ pracovníka vyjadřován jako nesamostatný člověk, který potřebuje neustálou kontrolu a dohled. Podle Pauknerové (2012, s. 177) jsou pracovníci typu X nespolehliví a vrozeně líní. Proto je za potřebí je řídit a stimulovat, ať už pomocí odměn či sankcí.

Pracovník typu Y

Představy pracovníka typu Y naopak podle Bedrnové a kol. (2012, s. 250) vysvětlují práci jako něco přirozeného. Práce je v tomto případě přirovnána ke hře či odpočinku. Tento typ pracovníka také vyjadřuje, že pocit důležitosti a užitečnosti je přednější než finanční odměna. Podle Pauknerové (2012, s. 177) je tento typ pracovníka odpovědný jedinec, který vyhledává spíše tvořivou práci, zaměřuje se na svůj osobní rozvoj a je nezávislý.

Manažer s pracovníky jedná podle toho, zda je člověk typem X či typem Y. Přistupuje tedy k pracovníkům na základě převažujícího typu. Díky tomu s nimi lépe jedná a přizpůsobuje se jim (Bedrnová a kol., 2012, s. 250).

2 PRACOVNÍ MOTIVACE

Druhá kapitola pojednává o pracovní motivaci, pracovní spokojenosti a o motivaci spojené s pracovním výkonem. Pracovní motivace je zde rozdělena na hmotnou a nehmotnou.

2.1 Pracovní motivace

Pracovní činnost je cílevědomá, systematicky vykonávaná činnost s určitým záměrem – je tedy činností motivovanou. Pracovní motivací rozumíme aspekt motivace lidského chování, který je spojen s pracovním výkonem se zastáváním pracovní pozice a zároveň s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje konkrétní podobu pracovní ochoty člověka. Jedná se o psychologický proces, jenž má vliv na osobní zdroje a úsilí, které se vztahuje k výkonu práce (Bedrnová, 2012, s. 244). Podle Paulíka (2020, s. 87) je pracovní motivace proces podněcování pracovních činností člověka. Pokud chceme, aby byla pracovní motivace co nejúčinnější, měli bychom spojit vnitřní motivaci člověka s vnějšími podněty.

Mikuláščík (2015, s. 122) popisuje motivaci v pracovní činnosti podle toho, jak člověk práci vnímá. Někdo má svou práci rád nebo ji dělá za účelem výdělků a dělá ji dobře. Naopak jsou tu lidé, kteří svou práci dobře nedělají, a to může být například z důvodu, že je práce nebaví nebo ji neumí a podobně. U někoho vyvolává práce radost a náročnější úkoly jsou pro něho výzvou. Jiným může dělat starosti, v tomto případě hovoříme o útlumu. Pro vedoucí pracovníky je dobré zjistit motivy svých podřízených. Pokud máme odvážného zaměstnance, který se nebojí riskovat a je ochoten jít do všeho, nemůžeme tvrdit jen to, že je odvážný. Může pro to mít určité důvody. Možná nezná míru rizika nebo se jen předvádí. Musíme jít tedy hlouběji do kořenů příčin jeho chování. Díky tomu zjistíme jeho opravdový motiv. Pokud známe motivy zaměstnance, mnohem lépe ho budeme motivovat.

Podle Marylene (2014, s. 231, přeloženo) je pracovní motivace spojena i s pracovním stresem, který je znepokojujícím problémem každé organizace. Vytváří negativní důsledky ať už na jedince, tak na celkový výkon organizace. Podle Pauknerové (2012, s. 171) hovoříme o pracovní motivaci ve chvíli, kdy má v organizaci motivace význam v souvislosti s podáváním pracovního výkonu. U některých lidí je podávání pracovního výkonu samozřejmostí, jiným tato tendence úplně schází. Proto je důležité tuto motivaci jak z hlediska kvality, tak i kvantity podpořit či úplně vytvořit.

Urban (2017a, s. 28) popisuje důvody, proč někdy pracovní motivace slábne. Může to být například, protože zaměstnanci nedostávají žádné odměny. Dalším důvodem může být, že

tyto odměny dostávají, ale příliš pozdě. Jako poslední důvod uvádí, že zaměstnanci dosažitelnosti odměn nevěří nebo jsou zde neúčinné sankce za porušování povinností. Podle Mikulášťika (2015, s. 126) lze rozlišovat dvě varianty pracovní motivace, při kterých je pracovník motivován k činnosti. Jedná se o hmotnou a nehmotnou pracovní motivaci.

Hmotná pracovní motivace

Mezi postupy hmotné motivace při práci patří především optimální a stimulující mzda. Dále tam patří pravidelné zvyšování platu, odměny a prémie, podíly na zisku či věcné dary (Mikulášťik, 2015, s. 126). Armstrong a Taylor (2015, s. 229) uvádí, že účinnost peněz zpochybnil psycholog Frederick Herzberg. Tvrdil totiž, že vydělávání peněz nezajišťuje trvalou spokojenost. Je zřejmé, že některé lidi budou peníze motivovat více a některé méně. Přesto jsou uváděny jako nejobvyklejší hmotná či vnější odměna.

Nehmotná pracovní motivace

Mezi nehmotné motivační postupy při práci patří vše, co pracovník nemůže uchopit, ale má to pro něj velmi podobnou cenu jako hmotné motivační odměny. Patří sem především okamžitá zpětná vazba, podpora, naslouchání ze strany vedoucích pracovníků či hygienické podmínky a péče o zaměstnance. (Mikulášťik, 2015, s. 128)

Pracovní motivace úzce souvisí i s tím, jaké je pro zaměstnance vytvořeno pracovní prostředí. Tracy (2015, s. 117-118) uvádí, že je důležité vytvořit prostředí, ve kterém si lidé navzájem důvěřují, a panuje tam pozitivní atmosféra. Vedoucí pracovník by neměl zbytečně kritizovat a dávat něco za vinu druhým. Nejlepším řešením je podle Tracyho vytvořit prostředí, ve kterém je přijímáno selhání a odmítnutí. V takovém prostředí se pak člověk nebojí dělat chyby. Což je dobře, protože se pak po diskuzi o případné chybě může člověk lépe zamýšlet a uvažovat mnohem kreativněji. Jak už bylo řečeno mnohokrát, chybami se člověk nejlépe učí.

2.2 Pracovní spokojenost

Spokojenost s prací souvisí s pocity a postoji, které lidé ve vztahu k práci zažívají. Pozitivní pocity naznačují spokojenost. Negativní pocity naznačují nespokojenost (Armstrong a Taylor, 2015, s. 228). Pracovní spokojenost je podle Bedrnové a kol. (2012, s. 253) uváděna v literatuře jako kritérium hodnocení personální politiky podniku. Dále je uváděno, že čím větší je pracovní spokojenost, tím lépe se podnik stará o své zaměstnance. O pracovní spokojenosti je také hovořeno, jako o efektivním využití pracovního potenciálu, kdy je

zaměstnanec uspokojen ze smysluplné práce. Pracovní spokojeností může být i uspokojením nízkých cílů, kdy zaměstnanec řekne: „mě to stačí“ a nemusí se více namáhat.

Podle Paulíka (2020, s. 97) je pracovní spokojenost zážitkový jev, který je utvářen na základě určitého hodnocení výkonu profese a jeho podmínek. Hodnocení pracovní spokojenosti se odvíjí podle toho, jaký je stav současný a jaký byl stav minulý až doposud.

Urban (2013, s. 120) tvrdí, že pokud chceme mít své pracovníky motivované k práci, nesmíme dopustit jejich nespokojenost, protože brání jejich motivaci. Největší vliv na spokojenost zaměstnance má jednání jeho přímých nadřízených. Pokud se nadřízený dokáže vyvarovat problémům a zbytečným konfliktům se zaměstnanci, usnadní tím cestu k pracovní motivaci zaměstnanců. Pauknerová (2012, s. 179) uvádí, že měřítkem vyjadřující pracovní spokojenost jsou postoje, které mohou být buď pozitivní či negativní. Podle Herzbergové teorie můžeme spokojenost rozdělit na vnější a vnitřní spokojenost. Vnější faktory si pracovník uvědomuje až ve chvíli, kdy mu nevyhovují. Pokud se o tyto faktory organizace stará, ovlivňuje tak vnitřní spokojenost zaměstnance. Bedrnová a kol. (2012, s. 254) uvádí, že dobré pracovní podmínky ve vztahu pracovní spokojenosti s motivací nepřímo stimulují motivaci k práci.

Tracy (2015, s. 105-106) tvrdí, že úkolem každého manažera je vytvořit zaměstnancům co nejlepší pracovní prostředí. Rozděluje citové potřeby každého zaměstnance na závislost, nezávislost a vzájemnou závislost. Závislost má být potřebou někam patřit a být něčeho součástí. Nezávislost je potřeba být zároveň i samostatná jednotka, spíše ve smyslu vystoupit z davu, jako například někdo výjimečný. Vzájemná závislost má pak být potřebou, která značí touhu být součástí nějakého týmu. Tyto tři potřeby může manažer uspokojit v moment, kdy svým zaměstnancům naslouchá a pružně a co nejlépe reaguje při jednání s každým ze svých zaměstnanců. Je zapotřebí si uvědomovat, že každý člověk má jiné potřeby a mohou se lišit.

2.3 Motivace a pracovní výkon

Motivace při pracovním výkonu podle Bedrnové a kol. (2012, s. 238) představuje osobnostně příznačnou tendenci člověka dosahovat co nejlepší výsledky z výkonu, při kterém může dosáhnout úspěchu. Podle Mikuláščíka (2015, s. 226-227) se pracovní výkon odvíjí od různých okolností a dá se měřit podle různých kritérií. Okolnosti, kterými je pracovní výkon ovlivňován, mohou působit z vnějšího prostředí či osobnostními předpoklady pracovníka. Okolnosti působící z vnějšího prostředí jsou například mezilidské

vztahy v organizaci, vybavenost pracoviště či technologie pracovních postupů. Mezi osobnostní předpoklady pracovníka pak patří jeho pracovní a duševní schopnosti nebo například motivace a charakterové vlastnosti. Pracovní výkon lze měřit pomocí kritérií, jako jsou množství chyb, množství práce, náročnost pracovní pozice či kvalitou provedené práce.

Pauknerová (2012, s. 164) hovoří o pracovní výkonnosti jako o schopnosti jedince vykonávat určitou činnost, která je hodnocená různými kritérii. Záleží například na množství práce a míře únavy. Tracy (2015, s. 97) uvádí, že udržovat výkonost svých zaměstnanců nám pomůže například to, že zaměstnanci jasně vysvětlíme, co po něm chceme i spolu s požadovanými výstupy. Podobně o výkonnosti a motivovanosti zaměstnanců hovoří i Urban (2017a, s. 54). Jednoznačné a jasně zadané úkoly zvyšují motivaci zaměstnanců. Součástí jasně zadaných úkolů by mělo být například i stanovení termínu jeho dokončení. Díky jasně zadanému úkolu zaměstnanec zároveň neztrácí čas a může se mu plně věnovat.

Nakonečný (2015, s. 487-491) popisuje výkonové chování podle toho, jak moc člověk touží po úspěchu. Lidé se liší především silou motivu výkonu. Čím je strach z neúspěchu větší, tím je motiv výkonnosti slabší. Podstata motivu výkonu je emocionální zážitek, který je ale zeslabován jinou emocí. Jako přirovnání dal zážitek z úspěchu, který je zeslabován strachem z neúspěchu.

Důležité je podle Plamínka (2015, s. 17) především komu, a jaký úkol je přidělen. Pokud je přidělen člověku, který už tento úkol v minulosti zvládl, určitě u něj už probíhá motivace k tomu ho splnit znova. Pokud ale člověk nikdy tento úkol nedělal a nemá s ním zkušenosti, motivace nebude dostatečně vysoká. Působí na něj totiž několik ostatních vlivů. Může to být strach, respekt a neznámost. V takový moment jsou na výběr dvě možnosti. Buď nadřízená osoba vyjde vstříc lidem, nebo úkolům. Především je vhodné přizpůsobit zaměstnance úkolům. Úkol, který je zadán, by se měl respektovat takový, jaký je a zaměstnanec by si s ním měl umět poradit. Důležitá je zde kontrola úkolů. Pokud ale lidé dostanou úkoly, které jim jistým způsobem vyhovují, je zde větší pravděpodobnost, že zde zafunguje motivace a zároveň zde nemusí probíhat taková kontrola úkolů jako v předešlém případě

3 KONTROLA A PLNĚNÍ ÚKOLŮ

Třetí kapitola vysvětluje proces při kontrole plnění úkolů. Kontrola, zpětná vazba či pochvala a uznání patří k důležitým aspektům k motivaci zaměstnanců. Vhodně prováděná kontrola, okamžitá a konkrétní zpětná vazba či dobře podaná pochvala a uznání totiž posiluje motivaci zaměstnanců.

3.1 Personální řízení

Za řízení a vedení lidí ke strategickým cílům organizace odpovídají manažeři. Manažer vede své podřízené k dosahování požadovaných výkonů pomocí nástrojů, které motivují a snaží se o využití těch nejlepších schopností zaměstnanců (Šikýr, 2012, s. 39). Řídící funkci vykonává manažer, který má za úkol reprezentovat cíle a záměry podniku. Organizace na manažera deleguje určitou odpovědnost. Ten by měl mít schopnosti a znalosti k vykonávání činnosti manažera. (Bedrnová a kol., 2012, s. 15)

Řízení zaměstnanců je podle Urbana (2017b, s. 81-83) často spojováno s formou určitého nátlaku. Řídící pracovníci totiž mohou odměňovat či dávat sankce za špatně či dobře odvedenou práci zaměstnanců. Avšak cílem vedení nemá být tlak, ale „tah“. Tím je myšleno, že zde probíhá určitý proces snahy, aby zaměstnanec měl sám zájem plnit vize podniku. Ve vedení by měla stát osoba, která má důvěru zaměstnanců. Taková osoba mnohem lépe přivede pracovníky ke společným cílům, prováděním společných změn nebo ke společné motivaci.

V případě vůdcovství hovoří Bedrnová a kol. (2012, s. 413) o člověku, který má mimořádné osobnostní předpoklady. Často o takovém vlivném člověku hovoříme ve smyslu, že „má charisma“. Nemusí se jednat vždy o pozitivně vlivného člověka, ale jeho projev chování či styl jednání má na jiné osoby mimořádný vliv. Takový člověk působí na své okolí a měl by jít vzorem. O pozitivním vedení se zmiňuje Owen (2017, s. 7) jako o stavu mysli, kdy se vedoucí pracovník zaměřuje především na budoucnost, ne na minulost. Dále vysvětluje, že by se měl pozitivní vedoucí soustředit na to, jak věci vyřešit, ne zda to bude problém. Vedoucí by měl kontrolovat, ne být kontrolován. Tyto věci jdou našťastí naši mysl naučit, pokud jsme se s nimi nenarodili.

Šikýr (2012, s. 33) ve své knize uvádí, že: „*Personální činnosti slouží naplňování úkolů personalistiky. Umožňují organizaci zabezpečovat dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace.*“

Vedení lidí spočívá podle Armstronga (2020, s. 23-27) v rozvíjení vizí podniku, v srozumitelném vysvětlení takové vize a zároveň v motivaci a nasměrování lidí k určitému procesu. Schopní vůdci jsou schopni převzít zodpovědnost, jsou schopni zajistit dosažení stanoveného cíle se zapojením všech členů týmu, jsou sebejistí a vědí, co mají dělat, umějí motivovat členy týmu, dokážou zapojit ostatní do spolurozhodování, jsou schopni ovlivňovat ostatní a vyjadřovat své názory.

3.2 Zpětná vazba

Zpětná vazba je cenným nástrojem manažera při vyhodnocení úkolu. Steiger (2012, s. 141) uvádí, že řídicí pracovníci jsou zprostředkovatelé cílů, proto tedy musí jasně stanovit, zda byl úkol splněn či ne. Podle Paulíka (2020, s. 54-56) je hodnocení pracovního výkonu založeno na „*přisuzování určité hodnoty ve srovnání s kritériem, normou.*“ Hlavní úkol hodnocení spočívá v tom, že známe svého pracovníka. Známe jeho silné a slabé stránky, úroveň jeho výkonnosti nebo například jeho rezervy. Hodnocení by mělo být zaměřeno na osobu nebo na její pracovní chování. Tuto osobu pak hodnotí nadřízený nebo skupina nadřízených. Šikýr (2012, s. 117-119) uvádí, že hodnotit by se mělo u zaměstnanců chování, výsledky jejich práce, schopnosti, motivace ve smyslu ochoty k jejich práci a podmínky práce. Hodnotitelem je pak především nadřízený.

Zpětná vazba, která vychází z kontroly práce, by měla být podle Urbana (2017a, s. 64-67) poskytnuta okamžitě a měla by být co nejkonkrétnější. V případě, že je tato zpětná vazba kritická či negativní, mělo by se zamezit nepříznivým emocím. Součástí kritické zpětné vazby by měla být i pomoc s nalezením řešení problému. Okamžitá by měla být z důvodu, že zaměstnanec tím posílí svou motivaci a zároveň pokud by se jednalo o kritickou zpětnou vazbu, můžeme včas zamezit chybám či nesprávnému postupu. Konkrétní by měla být bez ohledu na to, zda se jedná o negativní či pozitivní zpětnou vazbu. Důvodem je, že pokud je předána pochvala nebo kritika konkrétně, zaměstnanec bude lépe vědět, co udělal konkrétního dobře a co naopak ne. Při příliš obecné zpětné vazbě nemusí vedoucí pracovník dosáhnout motivace. Naopak může motivace ještě poklesnout. Při společném hledání východisek by měl vedoucí pracovník spolu se zaměstnancem rozebrat, kde nastal problém. Zaměstnanec by měl vědět, jaké konkrétní jednání od něj očekáváme. Dalším krokem by měla být rada či určitá pomoc, jak by mohl zaměstnanec jednání zlepšit.

Latham (2012, s. 210, přeloženo) hovoří o zpětné vazbě, jako o spouštěči stanovování cílů. Tracy (2015, s. 98) uvádí, že nesmíme nikdy předpokládat o tom, že nám lidé rozumí. Pokud

zadáváme zaměstnanci úkol, můžeme mu doporučit, ať si postupy zapisuje. Nejspíš v polovině zapsaných úkolů by byly věci, kterým zaměstnanec neporozuměl. Dalším důležitým krokem je po splnění úkolu zpětná vazba jako nástroj hodnocení zaměstnanců. Zaměstnanec totiž potřebuje vědět, v čem si vede dobře a kde musí přidat.

Odpověď na otázku, jak často hodnotit pak rozděluje Šikýr (2012, s. 119-120) podle formálního a neformálního hodnocení. Neformální hodnocení by se mělo podávat podle aktuální potřeby. Formální hodnocení by se mělo podávat podle plánu hodnocení zaměstnanců. Mělo by však proběhnout alespoň jednou až dvakrát za rok. Celkové hodnocení by mělo proběhnout formou hodnotícího rozhovoru. Jako první je dobré sdělit zaměstnanci pozitiva. Měli bychom tedy na začátku rozhovoru zhodnotit jeho dobré výsledky, pochválit ho a upevnit tak jeho pocit významnosti. Pokud se chystáme kritizovat, měli bychom si ověřit skutečnost. Pokud opravdu problém nastal, bylo by dobré zjistit za jakých okolností. Pokud se jednalo o nedbalost, kritika je na místě. Pokud se jednalo o problém vzniklý nevědomostí, měli bychom zvážit, zda nebyla chyba na straně manažera. Kritizovat by se neměla v práci v žádném případě osoba zaměstnance, ale jeho pracovní výkon.

3.3 Pochvala a uznání

Vyslovení pochvaly či uznání patří podle Urbana (2017a, s. 73) k nejméně nákladným a současně nejúčinnějším a nástrojům motivace. Vedoucí pracovníci, kteří pochvalu podceňují, protože ji považují za nedůležitou, sami ztrácí význam své osoby v očích svých pracovníků. Bělohlávek (2016, s. 18) uvádí, že pochvalu je dobré vyslovit ve chvíli, kdy pracovník splní požadovaný úkol či dokáže něco mimořádného a my ho chceme i nadále motivovat k dobrým pracovním výsledkům. Tento motivační nástroj posiluje pozitivitu člověka a jeho chování. Aby pochvala splnila svůj účel, měla by být konkrétní, zaměřená na danou osobu a případně doplněná o rozhovor s otázkami.

Pochvala by se však podle Urbana (2017a, s. 75) neměla přehánět. Pokud chválíme své dobré zaměstnance neustále, ztrácí to pro ně hodnotu. Pokud si zaměstnanci pochvalu nezaslouží a my je pochválíme, oslabíme tím nejen důvěryhodnost, ale také oslabíme motivaci celé skupiny. Tracy (2015, s. 114) uvádí, že pochválit zaměstnance bychom měli ihned po události, za kterou chválíme. Měli bychom zároveň chválit pravidelně.

4 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Čtvrtá kapitola pojednává o vlivu odměňování zaměstnanců na pracovní výkon a o zaměstnaneckých výhodách, které jsou ve firmách využívány. Podle Urbana (2013, s. 125) je při tvorbě systému odměňování zapotřebí, aby firma zohlednila svou strategii podniku, podmínky na trhu práce a také strukturu svých zaměstnanců.

4.1 Vliv odměňování na pracovní výkon

Pracovní výkon je podle Paulíka (2020, s. 53) výsledkem práce člověka za určitý čas. Výkon lze vztahovat k množství úkolů nebo ke kvalitě plnění těchto úkolů. Výkonnost je pak důkazem kvality pracovníka, která spočívá v připravenosti podávat různé výkony za různých podmínek.

Bednář (2017, s. 29) uvádí, že k loajalitě zaměstnance je důležitá nejen odměna, ale i způsob jakým ji dostává. Prostředí, které zaměstnanci vytvoříme, má vliv na udržení zaměstnance ve firmě. Mohlo by se zdát, že čím je motiv silnější, tím vyšší je i výkon. To ale podle Bedrnové a kol. (2012, s. 237) neplatí. Když člověk nechce nebo chce jen málo, výsledek jeho práce nebývá uspokojivý. Ani pokud je mu nabídnuta atraktivní odměna, výsledek jeho práce nemusí být uspokojivý. Příliš vysoká motivovanost totiž s sebou přináší i vnitřní psychický nátlak, který narušuje „normální“ psychiku člověka a celkově tak výkon spíše snižuje.

Pokud je výkon pracovníka nízký, vedoucí pracovník nejspíš nevyužívá všechny nástroje, které má k dispozici. Je zde také možnost, že chybí již samotná prevence výkonových problémů při řízení výkonu pracovníka. Někdy vedoucí tuto prevenci výkonových problémů ospravedlňují například domněnkou, že jejich podřízení pozornost nechťejí a nevyžadují si ji. Někdy vzniká ze strany vedoucích domněnka, že výkon jejich podřízených už zvýšit nejde a dělají svou práci, jak nejlépe to jde (Urban, 2012, s. 24-25).

Otázkou je pak dále to, zda je úkol dostatečně odměněn. To je však velmi individuální. Lidé pracují kvůli jisté finanční odměně, což ale není vždy pravidlem. Jak už bylo řečeno v první kapitole – záleží, zda je tato motivaci vnitřní či vnější. Z toho jasně vyplývá, že by každý zaměstnavatel, minimálně v malé firmě, měl znát své zaměstnance. Měl by vědět, v čem vynikají a v čem si dokážou poradit. Pracovní výkon se tedy odvíjí od toho, jaký úkol zaměstnanec dostane. Doslova záleží na tom, zda se mu úkol líbí či nelíbí. Tento výkon bude značně vyšší, pokud osoba, která úkol vykonává, zná a už se s ním někdy setkala. Dále bude

motivace spojena s pracovním výkonem značně vyšší, pokud tento úkol osobu zajímá a tento úkol je pro ni smysluplný. Vyšší motivace bude také pramenit z určité výzvy. Pokud totiž dostane člověk za úkol něco více významného, něco, co bude značně důležité, bude pod určitým tlakem a bude se chtít ukázat v nejlepším světle. Ať už před ostatními zaměstnanci, tak před nadřízenými (Plamínek, 2015, s. 18-19).

Podle Šikýra (2012, s. 112-113) jsou to podmínky práce, množství či kvalita práce, které zvyšují výkonnost zaměstnance. Nástrojem pro řízení pracovního výkonu je systematické hodnocení zaměstnanců, zpětná vazba a podobné hodnotící informace o pracovním výkonu. Pro úspěšné řízení pracovního výkonu je za potřebí rozvoj schopností zaměstnance, rozvoj jeho motivace a vytváření co nejlepších pracovních podmínek.

4.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody mohou v mnoha případech ovlivnit pracovní výkon zaměstnance. Nejsou sice v přímém vztahu k odměnám z pracovního výkonu, ale podniky na ně přihlíží z pohledu délky zaměstnání, postavení pracovní pozice či náročnosti pracovní pozice. Slouží tedy jako bonusová odměna, která může motivovat pracovníky stejně tak, jako právě odměny z pracovního výkonu. Z dlouhodobého hlediska mohou také přispívat k vyšší výkonnosti pracovníka (Urban, 2017a, s. 145).

Zaměstnanecké výhody popisují Armstrong a Taylor (2015, s. 442) jako výhody, které zvyšují blahobyt zaměstnanců a určitým způsobem působí pozitivně na pracovní pohodu. Tyto odměny poskytují zaměstnavatelé k peněžním odměnám jako bonusovou součást celkové odměny.

Podle Blažka (2014, s. 172) jsou zaměstnanecké výhody služby, které působí pozitivně na pracovní výkon. Tyto služby slouží i na pomoc v tíživých situacích nebo mohou být zaměřeny na volnočasové aktivity. Do zaměstnaneckých výhod se řadí i služby spojené s klasifikačním rozvojem či finanční služby. Podle Armstronga (2017, s. 16) je zaměstnaneckými výhodami myšleno cokoliv, co dostane zaměstnanec „navíc“ a je to pro něj výhodou.

Zaměstnanecké výhody rozděluje Urban (2017a, s. 145-146) na výhody vztahující se k práci, pracovní pomůcky i pro osobní potřebu a osobní a sociální výhody. Výhody vztahující se k práci jsou například příspěvky na stravování. Mohou to být jak stravenky, tak i dotované stravování. Dalšími výhodami vztahujícím se k práci mohou být doprava na pracoviště,

jazykové kurzy, delší placená dovolená či příspěvek na hromadnou dopravu. Pracovní pomůcky sloužící i pro osobní potřebu jsou velmi zajímavou zaměstnaneckou výhodou. Nejčastěji jde o osobní automobil, notebook, telefon či služby telefonních operátorů. Tyto pracovní pomůcky jsou zajímavé tím, že je pracovník může používat o pro vlastní potřebu, což je velmi příjemnou výhodou. Osobní a sociální zaměstnanecké výhody jsou výhody nejen pro zaměstnance, ale i pro jeho rodinné příslušníky. K takovým výhodám patří nadstandardní zdravotní péče, jako jsou léčebné a lázeňské pobyty, rehabilitace, masáže a také sem patří péče o děti v podobě dětských táborů, jeslí či školky. Dále se sem řadí příspěvky na sportovní, kulturní a rekreační aktivity nebo také příspěvky na dovolenou, příspěvky na stavební spoření nebo dárky a dárkové šeky.

Šikýr (2012, s. 144) uvádí, že nabídku zaměstnaneckých výhod i jejich rozpočet je možné rozlišovat podle kritérií jako jsou podmínky práce, pracovního výkonu a podobně. Správu volitelných zaměstnaneckých výhod může organizace i outsourcovat, především ke snížení nákladů na administrativu a personální zajištění tohoto systému. Poskytování zaměstnaneckých výhod je totiž podle Armstronga a Taylora (2015, s. 442-443) řádně řízeno a plánováno, protože jde o poměrně dost nákladnou součást celkové odměny.

Zaměstnanecké výhody se sjednávají již ve smlouvě nebo jsou stanoveny vnitřním předpisem. Podle Šikýra (2012, s. 143-144) může být systém zaměstnaneckých výhod plošný či volitelný. Plošný systém umožňuje zaměstnancům využívat všechny zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem. Volitelný systém, také nazýván kafetéria systém, umožňuje zaměstnancům čerpat zaměstnanecké výhody podle vlastních potřeb a preferencí. Při těchto systémech se aplikuje částečně volitelný systém a zcela volitelný systém. Částečně volitelný systém umožňuje zaměstnancům vybrat si určité výhody (např. příspěvek na životní pojištění) a zároveň výhody plošné (např. dovolená navíc). Zcela volitelný systém pak umožňuje zaměstnancům vybrat si podle preference z nabídky výhod zaměstnavatele.

5 MOTIVAČNÍ NÁSTROJE

Pátá kapitola hovoří o motivačních nástrojích v podobě odměn a sankcí. Motivační nástroje mohou být již samotné úkoly nebo také důsledky jejich splnění či nesplnění. Aby úkoly motivovaly, měly by být splnitelné, srozumitelné a přiměřeně obtížné vzhledem k individualitě osoby, která úkol dostala. Podle Urbana (2017a, s. 24) jsou dva hlavní motivační nástroje, a to odměny a sankce.

Šikýr (2012, s. 32) uvádí, že každá organizace potřebuje schopné a motivované zaměstnance. Pokud máme schopné zaměstnance, naše organizace je výkonnější. Blažek (2014, s. 168) tvrdí, že po přečtení motivačních teorií nelze jednoznačně říci, že známe odpověď na otázku, jak tyto teorie efektivně využít v manažerské praxi. Ve specializovaných publikacích a knihách z oblasti psychologie spíše zjišťujeme, že tyto teorie nebyly vždy empirickými výzkumy potvrzeny a jsou k nim jisté výhrady. Ať už k Maslowově teorii, Herzbergově teorii či jiné. Člověk je totiž natolik složitý, že teorie nedokáže jednoznačně odpovědět na všechny otázky. Pokud má však vedoucí efektivně motivovat, měl by vhodně kombinovat a využívat motivační nástroje s ohledem na teorii, aktuální situaci a na vnitřní motivaci pracovníků.

5.1 Odměny

Podle Bednáře (2017, s. 36-37) je zaměstnanec své firmě loajální tehdy, když má pocit, že může být oceněn stejně jako jeho spolupracovníci, se kterými se identifikuje. Pokud se jedná o ocenění, mělo by být viditelné pro ostatní a mělo by být jasně uvedeno, za co je dotyčný oceněn. Mezi hmotné motivační nástroje patří podle Urbana (2017a, s. 24) především finanční odměna v podobě peněz. Dále jsou to odměny v podobě benefitů či prémie a podobně. Tyto nástroje mohou velmi ovlivnit motivaci zaměstnance. Není to však pravidlem, protože každý je individuální a nemusí tuto odměnu vnímat jako hlavního motivačního nástroje v práci. Mezi nehmotné motivační nástroje patří pochvala a poděkování. Tyto dva nehmotné nástroje jsou organizacemi a vedoucími v mnoha organizacích podceňovány. I tyto okolnosti jsou však pro zaměstnance velmi důležité. Ať už z důvodu, že právě takové potřeby nelze uspokojit penězi.

Šikýr (2012, s. 124) uvádí, že zaměstnavatel odměňuje své zaměstnance za vykonávání sjednaného výkonu prostřednictvím peněžních a nepeněžních forem odměňování. Peněžní formy odměňování zahrnují mzdu, plat a jiné finanční odměny plynoucí z dohody. Nepeněžní formy odměňování zahrnují například formální i neformální pochvalu, motivující

pracovní úkoly, přátelské pracovní vztahy, lepší pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu při práci nebo flexibilnější pracovní dobu.

Podle Tomana (2012, s. 169) by měli být všichni lidé odměňováni stejně, konkrétně a co nejrychleji po úspěchu. Způsob, jakým nadřizený odmění podřízeného je stejně důležitý jako odměna sama o sobě. Dalšími nehmotnými motivačními nástroji je podle Urbana (2017a, s. 25) vyslechnutí si názorů zaměstnance nebo také zpětná vazba po dokončení práce. Také je velmi motivující účast na rozhodování určitých úkonů. Zaměstnanec totiž v takovém případě cítí svou důležitost a také je pro něho příjemné zjištění, že se na něho někdo spoléhá a dává mu šanci podílet se na chodu firmy. Důležitým motivačním nástrojem je i naslouchání zaměstnancům a vyslechnutí si jejich názoru. Názor zaměstnanců je podle Bednáře (2017, s. 84-85) velmi efektivním gestem ze strany vedení. Vyslechnutí tohoto názoru je dobrým motivačním nástrojem. Zároveň se vedení dozví, co zaměstnance trápí nebo zda by udělali něco jinak. Vedení tak dává najevo, že chce se zaměstnanci komunikovat a zlepšit tím i pracovní prostředí.

Tracy (2015, s. 113-115) hovoří o tom, jak je důležité dokázat svým zaměstnancům, že jsou důležití. Podle něj bychom měli používat reakce, jako jsou ocenění, uznání, obdiv a pozornost. Za ocenění můžeme brát jakoukoli formu poděkování. Nemusí se jednat o nic nadstandartního. Někdy totiž stačí pouze slova jako „děkuji“ a zaměstnanec z toho může být pozitivně motivován i po zbytek pracovního dne. Uznání je dobré vyjádřit při každé možné příležitosti. Stačí už jen samotná pochvala, především pro zaměstnance, kteří dělají v práci nad rámec svých možností. Obdiv je pak tedy důkazem, že se nám líbí určité osobní rysy či vlastnosti člověka. Chválit pracovníky bychom měli jak za pracovní úspěchy, tak i osobní. Nejdůležitější reakcí je pozornost. Věnovat totiž pozornost svým zaměstnancům zahrnuje i velmi důležité naslouchání. Už jen vyjádření názoru či nějakých poznatků před manažerem je pro zaměstnance velkým uspokojením.

5.2 Sankce

Motivaci nemusí vyvolat jen pozitivní nástroje, mohou to být i negativní nástroje. Negativním nástrojem může být například to, že zaměstnanec žádnou odměnu nedostane či mu bude tato odměna snížena. Tato negativní motivace bude znamenat, že se zaměstnanec rozhodne tuto práci vykonat a je tak motivován k tomu úkol dokončit. Sankce může být hmotná i nehmotná. Finanční sankce nemusí být pro zaměstnance tím největším trestem. Jako nehmotná sankce může být považována jakákoliv slovní kritika. Pozitivní motivace je

většinou účinnější než negativní, ale na rozdíl od odměn jsou sankce dobrým nástrojem, pokud chceme v podniku zamezit určitému jednání (Urban, 2017a, s. 25).

Šubrt (2018, s. 77-78) hovoří o tom, že zaměstnavatel nemůže udělit mzdovou sankci zaměstnanci, nevztahuje se to ale na škody, které zaměstnanec způsobí. Například sankce snížení mzdy je zakázána, ale jen do určité míry stanovené zákonem. Pokud zaměstnanec porušuje pracovní kázeň, srážku ze mzdy mu zaměstnavatel jako finanční sankci udělit může. Urban (2017a, s. 26) dále uvádí, že sankce by měly být používány jako motivační nástroj pouze tehdy, když je snížený výkon zaměstnance záměrný. V opačném případě je mnohem produktivnější využití pozitivní motivace.

Bělohávek (2016, s. 18) popisuje kritiku jako negativní nástroj motivace. Měla by být použita v případě, kdy zaměstnanec udělal chybu, kterou už nechceme, aby opakoval. Kritika by měla být poskytnuta také pokud chceme, aby zaměstnanec prováděl nějaký úkon jiným způsobem. Měla by se zaměřovat na pracovní chování, nikoli na jeho vlastní osobu. Měla by být stejně jako v případě pozitivní zpětné vazby konkrétní a zaměřená na výsledky práce. Kritika bývá někdy doprovázena pokáráním, snížením benefitů a prémie nebo například přeřazením zaměstnance na jiné pracoviště, a to z důvodu zdůraznění postihu. Zda je takový stupeň postihu motivací je velmi individuální. U negativních motivačních nástrojů tohoto typu záleží na osobnosti člověka.

Mikuláščík (2015, s. 126-127) uvádí postupy při hmotné a nehmotné motivaci. Při hmotné motivaci bychom měli dbát například na stimulační základní mzdu. Rozdílné odměny a prémie bychom měli přiřazovat jednotlivým pracovníkům podle jejich výkonnosti. Při nehmotné motivaci by měli být pracovníci informováni proč práci dělají a proč je důležitá. Vedení by se mělo přesvědčit, zda jejich požadavkům zaměstnanci rozumí. Zaměstnanci by měli dostávat rychlou zpětnou vazbu o tom, jak práci dělají a výsledky práce by měly být bezodkladně oceňovány. V neposlední řadě by měly být zaměstnanci poskytnuty dobré pracovní podmínky či bezkonfliktní komunikace s vedením.

Podle Blažka (2014, s. 174) by měla být proporce mezi motivačními nástroji co nejvíce vyvážená. Docílí se tak efektivní motivace. Firmy si často neuvědomují, že plat je nejnákladnějším nástrojem motivace a zbytek motivačních nástrojů je opomenutý. Přitom podle Herzbergovy teorie se plat časem mění z motivátoru na frustrátor. Často jsou opomíjeny například nenákladné podmínky práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PRAKTICKÁ ČÁST – CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ FIRMY

Šestá kapitola představuje firmu, její organizační strukturu a její hlavní ekonomické ukazatele. Výzkum je prováděn v restauračním zařízení se dvěma hotely. V poslední podkapitole se nachází motivační nástroje, které tato firma využívá.

6.1 Představení firmy

Společnost XY je společnost s ručením omezeným, která sídlí ve Zlínském kraji. Tato firma vznikla v roce 2014 a má jednoho majoritního vlastníka. Zaměstnává 18 zaměstnanců. Jedná se o restaurační zařízení, které se nachází v areálu spolu s dvěma hotely. Tyto hotely patří k restauraci, ale jsou od ní oddělené. Majitel je však stejný.

Restaurační zařízení navštěvuje mnoho lidí především z okolních firem, které se také nacházejí v areálu restaurace a hotelů. Jelikož jde o poměrně veliký prostor, konají se zde nejen oslavy, ale i vánoční, firemní večírky a svatby. V ranních a večerních hodinách chodí do restaurace především hosté z hotelů. V ceně ubytování je totiž zahrnuta i snídaně. V hotelích se ubytovávají lidé nejen za účelem turistiky v dané oblasti, ale i z důvodu služebních cest. Někteří hosté jsou zde ubytováni z pracovních důvodů i po dobu několika měsíců. Hotely mají také poměrně velkou kapacitu, podobně jako restaurace, často se zde tedy ubytovávají i větší skupiny lidí.

6.2 Organizační struktura firmy

Organizační struktura je velmi jednoduchá. Je zde jedna majitelka, která se stará o chod restaurace a hotelů spolu s provozní. Dohromady je zde 18 zaměstnanců. Dalšími zaměstnanci jsou kuchaři, číšníci, pokojské, recepční, uklízečka a pomocné síly na mytí nádobí.

6.3 Hlavní ekonomické ukazatele firmy

Jako hlavní ekonomické ukazatele firmy byla zvolena rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita aktiv a rentabilita tržeb. Dále byl vypočítán ukazatel celkové zadluženosti. Tyto data byly získány z rozvahy a výkazu zisku a ztrát poskytnuté podnikem.

Rentabilita vlastního kapitálu

V letech 2018 a 2019 byla rentabilita vlastního kapitálu podniku v záporu. Vložený kapitál společnosti tedy nebyl zhodnocen příliš dobře. V roce 2020 je už tento ukazatel kladný.

Společnost tedy lépe hospodařila s vloženým kapitálem. Rentabilita vlastního kapitálu vychází z poměru čistého zisku po zdanění a vlastního kapitálu.

Tabulka 1 Rentabilita vlastního kapitálu (vlastní zpracování)

Rentabilita vlastního kapitálu	ROK		
	2018	2019	2020
	-0,257	-1,6114	0,65244

Rentabilita aktiv

Ukazatel rentability aktiv je důležitým ukazatelem, který měří výkonnost podniku. Do poměru vkládáme čistý zisk se zdaněnými úroky a celková aktiva. Rentabilita aktiv podniku byla také v letech 2018 a 2019 záporná. Výkonnost podniku tedy byla dost nízká. V roce 2020 už podnik lépe hospodařil a jeho výkonnost stoupla o značnou část.

Tabulka 2 Rentabilita aktiv (vlastní zpracování)

Rentabilita aktiv	ROK		
	2018	2019	2020
	-0,1499	-0,7269	0,51454

Rentabilita tržeb

Ukazatel rentability tržeb se vypočítá poměrem zisku po zdanění a tržeb. Rentabilita tržeb daného podniku byla také v letech 2018 a 2019 záporná. Podnik tedy nedokázal příliš dobře transformovat zásoby na hotové peníze. Dobrým úkazem je, že rentabilita tržeb má u sledovaného podniku stoupající tendenci. V roce 2020 je tento ukazatel již kladný.

Tabulka 3 Rentabilita tržeb (vlastní zpracování)

Rentabilita tržeb	ROK		
	2018	2019	2020
	-0,0613	-0,1138	0,16786

Ukazatel celkové zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti se vypočítá poměrem cizího kapitálu a celkových aktiv. Výsledek vychází v procentech. Celková zadluženost podniku je v roce 2019 nejvyšší, a to 54,89 %. Znamená to tedy, že v tomto roce by byla tato společnost v případě žádosti o nový úvěr pro banku nejrizikovější ve srovnání s ostatními lety. V roce 2020 se ale celková

zadluženost snížila na 21,13 %. Časový rozvoj tohoto ukazatele se mezi lety 2019 a 2020 snížil. Což je pro společnost jen dobře.

Tabulka 4 Celková zadluženost (vlastní zpracování)

Celková zadluženost	ROK		
	2018	2019	2020
	0,41651	0,54892	0,21137

6.4 Motivační nástroje firmy

Uvedené motivační nástroje jsem získala z rozhovoru s majitelkou podniku.

Odměny

Firma, ve které jsem prováděla analýzu využívá motivační nástroje jako jsou především *finanční odměna, zpětná vazba, přátelské pracovní vztahy a dobré pracovní podmínky*. Firma nabízí svým zaměstnancům i značné benefity. Převládají však odměny hmotné.

Finanční odměna je nejvíce využívanou odměnou firmy. *Zpětná vazba* s sebou nese určité rezervy, ale firma se jí snaží také využívat k motivaci svých zaměstnanců. Především využívá *zpětnou vazbu* v podobě pochvaly. *Přátelské pracovní vztahy* jsou ve firmě velmi viditelné. Zaměstnanci se spolu přátelí i v osobním životě. S vedoucí podniku mají zaměstnanci také dobré vztahy. *Pracovní podmínky* jsou ve firmě velmi dobré. Největším benefitem, který firma svým zaměstnancům nabízí je strava zdarma. V gastronomii je však tento benefit běžný. Firma také nabízí svým zaměstnancům ubytování ve svém hotelu za zvýhodněné ceny, aby nemuseli zaměstnanci firmy dojíždět. Zaměstnanci mají také placenou půlhodinovou obědovou pauzu. Znamená to tedy, že v době obědové přestávky dostávají zaplacenou stejně tak, jako když zrovna pracují.

Sankce

Mezi negativní motivační nástroje firmy patří *konstruktivní kritika* a *finanční sankce*. Obecně je známo, že v odvětví gastronomie je *konstruktivní kritika* velmi častým nástrojem k motivaci zaměstnanců. Zaměstnanci podniku si ji však často berou osobně a berou ji spíš, jako výtku. Ve firmě, ve které byl prováděn výzkum, je tento předpoklad důkazem.

Finanční sankce využívá firma v případě, že nejsou dodrženy bezpečnosti práce, alkohol na pracovišti nebo zaměstnanci obecně nedodržují pracovní povinnosti. V takovém případě je zaměstnancům strhnuta část z měsíční mzdy.

7 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

V sedmé kapitole jsou popsány cíle výzkumného šetření a výzkumné otázky. Jdou zde popsány metody výzkumu, charakteristika výzkumného vzorku a popis sběru výzkumných dat. Výzkumné šetření bakalářské práce je prováděno pomocí kvalitativní analýzy. Ke sběru výzkumných dat jsem zvolila formu polostrukturovaného rozhovoru. Výzkumné šetření bylo dále analyzováno metodou interpretativní fenomenologické analýzy.

7.1 Cíle a výzkumné otázky

Hlavním cílem výzkumného šetření je zjistit motivační nástroje, které vybraná firma využívá. Hlavní výzkumná otázka k tomuto cíli:

- Jaké motivační nástroje firma využívá a jak působí na zaměstnance?

Dílčí cíle se týkají tří okruhů. První okruh se zabývá pracovní spokojeností, druhý okruh kontrolou a plněním úkolů a třetí okruh vlivem odměňování na pracovní výkon. Na základě dílčích cílů jsem stanovila dílčí výzkumné otázky:

1. Jak firma a zaměstnanci hodnotí pracovní spokojenost?
2. Jak firma kontroluje plnění úkolů svých zaměstnanců?
3. Jak firma a zaměstnanci hodnotí vliv odměňování na pracovní výkon?

7.2 Metody výzkumu

Výzkumné šetření jsem prováděla pomocí metody polostrukturovaného rozhovoru. Podle Novotné, Špačka a Šťovíčkové Jantulové (2019, s. 323) se jedná o rozhovor, který má částečně danou strukturu. Výzkumník si tedy připraví tematické okruhy a otázky, na které se respondentů ptá. Zároveň má možnost pokládat předem nepřipravené otázky, které se k řešenému tématu vztahují. Díky tomu je rozhovor flexibilní a tyto improvizativní otázky mohou výzkumníka navést na zajímavá či nová témata. Pokud není výzkumníkovi některá odpověď jasná, doptává se, dokud jí neporozumí.

Pro analýzu výzkumných dat jsem zvolila interpretativní fenomenologickou analýzu. Dle Koutné Kostíkové a Čermáka (2013, s. 9-12) je výzkumným fokusem žitá zkušenost člověka, která nám napomáhá porozumět procesu – fenoménu této události. Tato analýza se využívá pro podrobný výzkum subjektivních zkušeností i pro výzkumníky, kteří nemají hluboké filozofické znalosti. Při této analýze můžeme při výzkumu pohlížet na kvalitativní

data kreativně a svobodně. Teorie IPA vychází z těchto teoretických perspektiv – fenomenologie, hermeneutika a idiografický přístup. Fenomenologie zachycuje žitou skutečnost člověka. Prozkoumává se, jak člověk vnímá svět a spolu s konkrétními lidmi v konkrétním čase. Další částí výzkumného procesu je hermeneutický kruh. Respondent reaguje na fenomén a snaží se mu porozumět. Výzkumník se přitom snaží porozumět zkušenosti respondenta s fenoménem. Prostřednictvím přímých citací respondentů pak výzkumník interpretuje data, které od respondenta získal. Posledním pilířem IPA je idiografický přístup, kdy se výzkumník zaměřuje na specifickou zkušenost konkrétního respondenta a snaží se jí porozumět. Až se tak stane, přechází výzkumník k analýze dalšího případu.

7.3 Charakteristika výzkumného vzorku

Vzhledem k použití interpretativní fenomenologické analýzy při analýze výzkumných dat, je zapotřebí se podle Koutné Kostínkové a Čermáka (2013, s. 13) zaměřit na nižší počet respondentů. Výzkumný vzorek je tedy tvořen z pěti respondentů. Jelikož se jedná o firmu, která provozuje restaurační zařízení a dva hotely zároveň, rozhovor byl uskutečněn s lidmi z jednotlivých pracovních pozic tohoto podniku. Respondenty byli: vedoucí podniku, kuchař, číšník, hotelová pokojská a hotelová recepční.

7.4 Popis sběru výzkumných dat

Výzkumné data byly získávána pomocí polostrukturovaných rozhovorů s osobami z různých pracovních pozic ve vybrané firmě. Rozhovor byl proveden s pěti respondenty. Sběr těchto dat byl nahráván na diktafon. Všichni zúčastnění byli o této skutečnosti informováni a souhlasili. V rozhovoru byly použity předem připravené otázky i nepřípravené doplňující otázky. V případě, že respondenti nedokázali odpovědět, byla jim poskytnuta pomoc své názory rozvinout.

8 VÝSLEDKY VÝZKUMU

V osmé kapitole se nachází výsledky výzkumu, jejich analýza pomocí metody interpretativní fenomenologické analýzy a shrnutí těchto výzkumných dat. Výsledky výzkumu vychází z pěti polostrukturovaných rozhovorů.

8.1 Analýza výzkumných dat

Analýza výzkumných dat pomocí metody IPA je rozdělena do pěti okruhů. Nultou fází výzkumu je reflexe vlastní zkušenosti s tématem výzkumu. První okruh se týká vstupních otázek, kdy bylo předmětem zjištění, jak dlouho respondenti v daném podniku pracují a kde a jak dlouho pracovali předtím. Druhý okruh se zaměřuje na pracovní spokojenost zaměstnanců i vedoucí podniku. Třetí okruh se týká kontroly a plnění úkolů. Čtvrtý okruh je zaměřen na vliv odměňování na pracovní výkon a pátý okruh se zabývá motivačními nástroji, které firma využívá. Pomocí polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci podniku a s jejich vedoucí byli zjištěny výzkumná data, které souvisí s jednotlivými okruhy.

8.1.1 Reflexe vlastní zkušenosti s tématem výzkumu

Téma motivační nástroje mě zaujalo v době, kdy jsem začala chodit na vysokou školu, protože se často objevovalo v některých vyučovaných předmětech. Obecně téma motivace pro mě znamenalo složitost a jednoduchost zároveň. Ráda motivuji lidi kolem sebe, poměrně si i užívám, když můžu svým blízkým promlouvat do duše. Je to až zvláštní, jak často jsem se potýkala s tím, že byl někdo z mých blízkých demotivovaný. Já sama jsem se potýkala s tím, že jsem spíše proplouvala životem a čekala na zázraky, které však nikdy nepřišly. Až na vysoké škole jsem si uvědomila, že když nepřiložím ruku k dílu, nikdo za mě nikdy nic nevyřeší a nedostanu se tam, kam chci. Obecně si myslím, že platí, pokud není vysokoškolský student motivovaný, ať už okolím nebo sebou samotným, nejspíš už studentem dávno není.

To samé platí podle mě i v práci. Pokud není zaměstnanec motivován, nemá dobré pracovní prostředí a pracovní podmínky, nejspíš už v daném podniku nepracuje nebo je zde velmi nespokojen. Motivační nástroje považuji za důležitý aspekt k práci v každém podniku. Pokud zaměstnavatel dokáže motivovat, je téměř jisté, že jeho zaměstnanci jsou pro práci zapálení a neberou ji na lehkou váhu. Souvisí s tím podle mě i pracovní výkon zaměstnanců. Čím víc jsou motivovaní, tím vyšší výkon u nich můžeme pozorovat. Pokud jsou demotivovaní, určitě v podniku dlouho nevydrží nebo je jejich pracovní výkon slabý.

Respondenty znám všechny osobně. Některé méně a k některým mám bliž z důvodu, že s nimi dodnes pracuji. V tomto podniku jsem, dalo by se říct, vyrůstala. Zažila jsem zde svou první pracovní zkušenost a do dnešního dne si do tohoto podniku chodím ráda při studiu přivydělávat. A to hlavně díky přátelskému pracovnímu prostředí. Zajímalo mě, proč chodí ostatní zaměstnanci tohoto podniku do práce, co je motivuje. Jedná se totiž o práci s někdy až nepříjemně dlouhou pracovní dobou. Chtěla jsem tedy zjistit, jak fungují motivační nástroje v této firmě.

8.1.2 Vstupní otázky

V počáteční části výzkumu jsem se zaměřila na tři základní otázky, kterými jsem uváděla každý rozhovor. První vstupní otázka se zaměřovala na délku pracovního poměru v tomto podniku. Respondentka A je zakladatelkou podniku. „*Podnik jsme zakládali před osmi lety. Takže od té doby.*“ Respondentka B pracuje v tomto podniku poměrně krátce. „*V tomhle podniku pracuji přesně jeden rok.*“ Podobně krátkou dobu jako respondentka E. „*Hm, asi rok.*“ Respondent C je zde delší dobu. „*V tomto podniku jsem čtyři roky. Dva roky jsem tu byl na praxích a dva roky jsem tu zaměstnaný.*“ Respondent D je zde však nejdelší dobu. Nastoupil do tohoto podniku v době, kdy se zakládal. „*Asi osm roků.*“

Druhá vstupní otázka se u respondentky A, jakožto zakladatelky podniku, zaměřovala na to, jaká je průměrná délka pracovního poměru v tomto podniku. „*Zhruba dva – dva a půl roku.*“ U zaměstnanců tohoto podniku jsem se ptala, u kolika jiných zaměstnavatelů doposud pracovali. Respondentka B po delším přemýšlení odpověděla, že předešlých zaměstnavatelů bylo asi osm. „*Já jsem měla tak osm, osm zaměstnavatelů v různých oborech.*“ Respondent C pracoval pouze v tomto podniku. „*U jednoho.*“ Respondent D pracoval u mnoha zaměstnavatelů. „*Hm. To je těžko říct no. Dvacet – třicet.*“ Respondentka E pracovala pouze u tří zaměstnavatelů. „*U tří.*“ Zdá se tedy, že na rozdíl od jiných respondentů, nerada mění zaměstnání nebo k tomu zatím neměla důvody. Největší zkušenosti ve změně zaměstnání má tedy respondent D.

Třetí vstupní otázka se u respondentky A zaměřovala na to, kolik zaměstnanců obvykle ukončí pracovní poměr v jejím podniku. „*Zhruba jeden až dva.*“ U zaměstnanců podniku byla třetí vstupní otázka zaměřena na dobu pracovního poměru u předešlých zaměstnavatelů. Respondentka B pracovala dlouhou dobu v domově pro zdravotně postižené. Poté pracovala převážně v oboru hotelnictví a gastronomie, který se týká i vybraného podniku. „*V domově pro zdravotně postižené jsem pracovala devět let, pak jsem měla i nějaké praxe v zahraničí*

a pak co jsem dělala jak kdyby servírku, tak to jsem měla jak kdyby na dohodu a tam jsem byla dva roky. A v protetice ve Starém Městě jsem pracovala čtyři měsíce, tam jsme se nepohodli se šéfem a jinak víceméně jsem zůstávala pořád v oboru, takže s postiženými lidmi.“ Respondent C pracoval pouze u jednoho zaměstnavatele, a to v daném podniku. Z tohoto důvodu na tuto otázku neodpověděl. Respondent D pracoval u mnoha zaměstnavatelů, byly to převážně kratší pracovní poměry. Až postupem věku zjistil, že nechce stále měnit zaměstnání. *„Většinou kratší poměry. Až teďka postupem věku se to...“* Respondentka E pracovala u svého předešlého zaměstnavatele před příchodem do daného podniku poměrně dlouhou dobu na rozdíl od ostatních respondentů. *„U toho posledního, než jsem přešla sem, to bylo dvanáct let.“*

8.1.3 Pracovní spokojenost

První okruh dotazovaných otázek je zaměřen na pracovní spokojenost. Respondenti se vyjadřovali k tomu, jak vnímají pracovní spokojenost v podniku, ve kterém současně pracují.

Respondentka A si myslí, že její zaměstnanci jsou spokojeni na škále 0 až 5, zhruba na čísle 4. Kdy 0 značí velmi nespokojené zaměstnance a 5 značí velmi spokojené zaměstnance. Podle ní je však stále co zlepšovat. *„Myslím si, že jsou spokojení tak na čtverce. Myslím, že tu mají všechno, co by mohli nebo co by mohli... chtěli. Samozřejmě je co zlepšovat.“* Zaměstnanci toto hodnocení zakladatelky podniku na škále 0 až 5 o něco snížili, kdy 0 značí velmi nespokojen a 5 velmi spokojen. Respondentka B si myslí, že její pracovní výkon není dostatečně ohodnocen, jinak je poměrně spokojená. *„Já bych to uvedla spíš na 3 a půl. Jakože neříkám, že náplň práce, že by mě nebavila. Ale spíš si myslím, že na to, kolik práce vykonávám nebo snažím se ji poctivě dělat a všechno, tak to není nikde vidět a není to nikde ohodnoceno.“* Respondent C hodnotí svou pracovní spokojenost číslem 3. Jedná se podle něj o poměrně náročné povolání, ale je spokojen hlavně díky dobrému kolektivu. *„Z jedné strany je to zaměstnání, že to je těžké povolání, co se týče jako náročnosti a tak. A ta druhá půlka je kolektiv.“* Respondent D má velmi podobný názor jako jeho vedoucí. Je spokojený, ale podle něj se dá vždy co zlepšit. Svou pracovní spokojenost hodnotí na čísle 3 až 4. *„Tak vždycky by to mohlo být lepší.“* Respondentka E hodnotí svou pracovní spokojenost číslem 2, není tedy spokojená v daném podniku. *„Myslím, že není ta práce ohodnocená a není to adekvátní prostě. Není to... ta úměra jako práce a peníze tam nefunguje.“* Podle ní není její pracovní výkon dostatečně ohodnocen, stejně tak, jako si myslí respondentka B.

Respondentka A, jakožto vedoucí podniku, dále hodnotila svůj vztah mezi ní a jejími zaměstnanci, a to velmi kladně. „*Tak to určitě na 5. Já si myslím, že máme dost dobré vztahy mezi zaměstnanci.*“ Respondentka B hodnotí vztah s její nadřízenou také kladně. Na škále 0 až 5 ohodnotila tento vztah číslem 4. „*Zvolila jsem 4 proto, protože si myslím, že moje paní vedoucí je jak kdyby dobrý člověk, ale prostě v určitých chvílích se, jak bych to... nějak jinak vyjadřuje než bychom si nebo jak já bych si představovala a prostě i to, že mě řekne, že si, jak kdyby mé práce váží, ale nikde to, jak už jsem řekla není poznat.*“ Respondent C také hodnotí svůj vztah s nadřízenou číslem 4. „*Hm, to záleží, jak se člověk vyspí. Někdy má dobrou náladu, někdy špatnou. A to zase i já. Je to takové oboustranné.*“ Respondent D hodnotí svůj vztah s nadřízenou stejně, jako jeho kolegové číslem 4. „*Tak kolikrát mě vyjde vstříc ve všem.*“ Respondentka E hodnotí vztah pouze s provozní podniku, která však odchází do starobního důchodu. „*Tak ono záleží ještě, tady těch vedoucích je víc, ale jakoby s provozní, co se týče komunikace bych to ohodnotila asi tak trojkou.*“

Dalším tématem byla komunikace vedoucí se zaměstnanci. Respondentka A, jakožto vedoucí podniku, hodnotí komunikaci se zaměstnanci na škále 0 až 5 číslem 4,5. „*Je velký rozdíl mezi tím, jestli jsou to zaměstnanci na různých pozicích. Všeobecně se všema ta komunikace je dobrá. Potom je tam takové speciální odvětví, kde je to trochu horší, takže všeobecně 4 a půl.*“ S některými zaměstnanci se jí tedy nekomunikuje dobře. Zaměstnanci podniku hodnotili své vztahy s ostatními spolupracovníky. Respondentka B hodnotí vztahy s ostatními zaměstnanci velmi kladně. „*Tak tam bych dala pětku, protože já si myslím, že my jsme tým, držíme při sobě a že mám ve svých spolupracovnících větší oporu, jak ve vedení.*“ Respondent C hodnotí také svůj vztah s ostatními zaměstnanci číslem 5. Má pocit, že jsou jako rodina. „*Tak my jsme tady jak... my jsme tady taková rodinka.*“ Respondent D hodnotí svůj vztah s kolegy číslem 4. „*Tak vzhledem k této profesi, je to kolikrát napjatá situace, takže...*“ Občas má s ostatními zaměstnanci neshody. Číslem 4 hodnotí svůj vztah s ostatními zaměstnanci i respondentka E. „*Tak to je... tak není to těžké, ale protože tady nejsem moc dlouho a vídáme se v podstatě jenom na obědové přestávce nebo kdy já mám obědovou přestávku a mimo pracovní dobu se moc nestýkáme, ale nicméně bych klidně dala čtyřku.*“ Velmi často je na svém pracovišti sama, bylo tedy pro ni těžší ohodnotit tento vztah. Obecně by se dalo říci, že zaměstnanci spolu vychází velmi dobře.

Dalším řešeným tématem bylo, co jednotliví respondenti v práci postrádají. Vedoucí podniku odpovídala, co postrádá u svých zaměstnanců a zaměstnanci se vyjadřovali k tomu, co postrádají v práci obecně. Co u svých zaměstnanců respondentka A nejvíce postrádá je

dotahování věcí do konce. Je to také komunikace s jejími zaměstnanci, kterou postrádá. „*Vážne komunikace a dotahování věcí do konce.*“ Zaměstnanci však uvedli, že postrádají komunikaci ze strany vedení. Respondentka B postrádá bližší vztah s vedoucí podniku. Kvůli špatné komunikaci také často nedostává informace, které ke své práci potřebuje. „*No, řekla bych, že komunikace, jako předávání informací s tím, že se ke mně dostane třeba jenom polovina informací. Někdy se ke mně nedostanou vůbec, i když je tvrzeno, že se ke mně dostaly. A jinak, tak to spíš, že mě přijde, že se vedení, jak kdyby straní, jak kdyby než abychom byli takto nějaký jako celek.*“ Respondent C v práci také postrádá komunikaci. „*Komunikace, větší respekt, nějakou flexibilitu od ostatních.*“ Tu postrádá i respondent D. „*Spíš komunikace no.*“ Podle respondentky E by bylo dobré, kdyby se vedení podniku více zajímalo o to, jakou dělá práci. Chybí jí také komunikace ze strany vedení a bližší kontakt. „*Bylo by možná dobré, kdyby ten vedoucí se víc zajímal, jaká je tady práce. Jestli prostě to odpovídá jakože. Víc jakože se ptát, víc kontakt.*“

Respondentka A dále hodnotila vzájemné vztahy mezi svými zaměstnanci. Na škále 0 až 5 ohodnotila tento vztah číslem 4, kdy 0 značí velmi nepřátelské vztahy a 5 značí velmi přátelské. „*Dala bych také tak 4, vesměs se spolu všichni přátelí i v osobním životě. Často se navštěvují a ta přátelskost tam jde poznat, cítit.*“ Zaměstnanci se mezi sebou přátelí i v osobním životě, jejich vztah je tedy u většiny z nich velmi dobrý. Zaměstnanci přemýšleli, co nejvíce postrádají u svých spolupracovníků. Respondentka B se smíchem odpověděla, že postrádá pouze trávení více času s nimi. „*U mých spolupracovníků? Tam asi, asi nic. Možná to, že na sebe nemáme tolik času, kolik bych chtěla.*“ Respondent C zmínil pouze flexibilitu svých spolupracovníků. „*Hm. flexibilitu.*“ Respondent D postrádá pouze dříve zmíněnou komunikaci. „*Spíš komunikace no.*“ Respondentka E se se svými spolupracovníky příliš neseťkává. Nenapadá ji tedy nic, co by jí u spolupracovníků chybělo. „*Tam asi, věřím tomu, že si každý dělá svoji práci tak jak má. Nemám kompetenci k tomu jakoby. Myslím si, že si každý dělá... že každý vykonává dobře tu svoji činnost, kterou má.*“ Respondentku A nenapadá nic, co by mohli její zaměstnanci v práci postrádat. „*No, tak to úplně netuším.*“

Dále jsem u zaměstnanců zjišťovala, co by mohlo být důvodem jejich odchodu ze současného zaměstnání. Respondentka B odpověděla bez rozvahy, že by opustila své stávající zaměstnání, pokud by jí bylo jinde nabídnuto více peněz. „*Plat.*“ Respondent C si připomněl pandemickou situaci, která velmi restaurační a hotelová zařízení v České republice v roce 2020 a 2021 postihla. „*Hm, Covid.*“ Stejně jako respondentka B, považuje

finanční ohodnocení jako jeden z důvodů odchodu ze současného zaměstnání i respondent D. *„Je to možná finanční nabídka. Jo. Může se stát cokoliv.“* Respondentka E také zmiňuje finanční ohodnocení jako možný důvod k odchodu z podniku. Také špatný přístup vedení k zaměstnancům by ji mohl přimět k podání výpovědi. *„No je to právě o tom přístupu a finančním ohodnocení samozřejmě.“*

8.1.4 Kontrola a plnění úkolů

Druhý okruh otázek se týkal kontroly a plnění úkolů. Prvním tématem tohoto okruhu byla reakce zaměstnanců na zadání nového pracovního úkolu. Respondentka A hovoří v prvním momentu o strachu zaměstnanců z nového úkolu. Později, když zaměstnanci pochopí, o co je vedoucí žádá, jejich strach už není tak velký. *„První reakce bývá taková smíšená. Spíš mají strach z toho, co je čeká. Takže, ale po tom, co rozebereme o co, o co je žádáme nebo co po nich chceme, tak většinou už je to potom kladnější.“* Co může být důvodem negativní reakce na nově zadané úkoly vedoucí podniku, neví. *„Hm, tak to úplně netuším.“* Respondentka B uvedla, že pokud dostane nový úkol od své vedoucí, snaží se ho hned splnit. *„Většinou se ho snažím hned splnit. Jako neodkládám to, protože já jsem zas takový typ, že potřebuji všechno hned a vím, že bych mohla zapomenout nebo něco. Takže prostě, co dostanu, tak hned splním.“* Dále uvedla, že nové úkoly jsou pro ni srozumitelné, a když si neví rady, vedoucí jí poradí. *„Ano, to zase bývá vysvětleno, a když nevím, tak jakože mě poradí.“* Respondent C odpověděl, že nové úkoly jsou někdy nesrozumitelné a neobsahují důležité informace. *„Jak kdy. Občas to tak jako řekne, že řekne půl věci, ale v hlavě ještě myslí jako další čtyři věci, ale to už ti, jakože neřekne.“* Respondent D uvedl, že nové úkoly a zadání dostává pozdě. *„Bývá to zadání většinou pozdě. Haha. A pak se musí všechno dohánět no.“* Na otázku, zda mu v nově zadaném úkolu chybí podstatné informace, odpověděl, že ano. *„Stoprocentně.“* Zda jsou tyto nové úkoly srozumitelné, respondentka E odpověděla, že jelikož pracuje na hotelu, tak ano. *„Záleží na tom, čeho se to týká, ale vzhledem k tomu, že jsme na hotelu, tak ano.“*

Dále jsem se zaměstnanců podniku ptala, kdy a jak často dostávají od své vedoucí zpětnou vazbu o tom, jak nově zadané úkoly splnili. Respondentka A tvrdí, že dává svým zaměstnancům zpětnou vazbu téměř vždy. *„Velmi často, vždy. Vždy po tom, co jim zadám ten úkol, tak i v průběhu se snažím s nimi komunikovat, aby to bylo přesně podle toho, jak já si to představuji a potom samozřejmě po ukončení toho úkolu, tak si zkontroluji, jak ten úkol byl provedený.“* Respondentka B dostává někdy zpětnou vazbu hned po provedení pracovního úkolu a někdy vůbec. *„Někdy hned a někdy vůbec.“* Respondent C dostává

zpětnou vazbu minimálně. „*Málokdy.*“ Respondent D odpověděl totožně, jako respondent C. Zpětnou vazbu od své vedoucí tedy také dostává minimálně „*No málokdy.*“ Respondentka E nedostává zpětnou vazbu téměř vůbec. „*V podstatě vůbec. Jo, je to...*“ Na otázku, zda někdy dostala pochvalu, odpověděla, že ji nikdo ani nekontroluje. „*Ano, je to v podstatě taková dvousečná zbraň. Protože nás nikdo jakoby... dobré je, že nás nikdo jakoby nekontroluje. Jak se říká jako, nestojí mi nikdo za zády. Ale zase na druhou stranu, když je tady fakt hodně práce, tak nikdo nepřijde a nepodívá se, kolik té práce je udělané za zlomek času jo. A dělá to vlastně třeba jeden člověk. Takže toto mě tu schází. No, taková, jakože interakce, jakože s tím zaměstnancem.*“

Další téma se týkalo pomoci v případě, že zaměstnanci řeší nějaký problém a neví si s ním rady. Vedoucí podniku, respondentka A souhlasila s tím, že pomáhá svým zaměstnancům s problémy, které v práci nastanou. „*Ano.*“ Respondentce B pomáhá vedoucí většinou hned při řešení problému. „*Tak většinou mě pomůže hned, taky se to snaží hned řešit. A hm..., jsou prostě i výjimky, kdy se prostě postaví na moji stranu nebo takhle.*“ Respondent C uvedl, že jim vedoucí podniku nepomáhá s problémy, které v práci nastanou, vůbec. „*Musíme si to vyřešit sami.*“ Vedoucí podniku pomáhá při řešení pracovních problémů i respondentovi D. „*Kolikrát se mě zastane. No, když udělám chybu, tak ji kolikrát dokážu přiznat.*“ Respondentce E pomáhá vedoucí při řešení problémů v práci většinou telefonicky. V některých případech však vedoucí odmítá pomoci a řekne respondentce, ať si to vyřeší sama. „*Mhm. Tak záleží, čeho se to týká. Pokud to jde vyřešit hned, tak telefonicky vedoucí nemá problém, pokud je možné sehnat někoho například na opravu něčeho drobného, vyměnit a tak dál. Tak to nebývá problém. Problém bývá ve chvíli, když je něco dlouhodobějšího nebo... Anebo ta vedoucí to chce po nás a my na to nemáme, my to prostě neumíme. Nejsme na to kvalifikovaní, nejsme ani chlapi, jo.*“

Dvě poslední otázky okruhu kontroly a plnění úkolů se týkají pochvaly. Respondentka A se snaží své zaměstnance chválit, ale ví, že by měla chválit více. „*Myslím si, že tam jsou možná trošku rezervy. Ale snažím se je chválit.*“ Své zaměstnance chválí především v případě, že úkol byl složitější a je spokojená s výsledkem. „*Většinou teda když po nich chci nějaký úkol, který není úplně každodenní, a jsem spokojená s tím, jak provedli úkol. Tak potom je samozřejmě pochválím.*“ Zaměstnanci také pociťují rezervy ve chválení ze strany vedení. Respondentku B chválí vedoucí občas. „*Někdy ano, někdy ne.*“ Chválí ji velmi málo, ale nechce tvrdit, že by ji nechválila vůbec. „*Hm, jak často... tam bych řekla, že tak jako minimálně. Ale zas nemůžu říct, že by mě nechválila.*“ Respondenta C chválí vedoucí také

jen občas. V rozmezí jednoho měsíce je to podle něj třikrát. „*Třeba třikrát.*“ Respondent D odpověděl totožně jako předchozí respondenti. „*Občas.*“ Respondentku E nechválí vedoucí vůbec. „*Ne. Vůbec. To je právě... to zase souvisí s tím, jakože si nedokáže představit jaká práce to je. Ale to je zase všude. To není jenom tady, to si myslím, že jak je v kuchyni, tak na tom place.*“

8.1.5 Vliv odměňování na pracovní výkon

Ve třetím okruhu jsem se zaměřila na to, jak zaměstnanci vnímají vliv odměňování na jejich pracovní výkon. Prvním řešeným tématem byla výše mzdy.

Respondentka A si myslí, že mzdy hotelových zaměstnanců odpovídají ohodnocení, které ve Zlínském kraji dostávají i jiní hoteloví zaměstnanci. Zaměstnanci restaurace mají podle ní vyšší mzdu, než by si představovala, aby měli. Je to podle ní hlavně způsobené tím, že je nedostatek zaměstnanců. „*Je to individuální, protože co se týče třeba hotelu, tak tam si myslím, že ty mzdy jsou optimální a odpovídají tomu, co je tady v kraji standardem. A co se týká v restauraci a v kuchyni, tak si upřímně trošku myslím, že jsme díky tomu, že je veliký vliv na to, že zaměstnanci nejsou, jsme byli trošku donuceni ty platy nazdvihnout víc než, než jako si představuji, aby takový za tu odvedenou práci by měli dostat.*“ Zaměstnanci měli vyjádřit názor na výši jejich mzdy. Mohli tento názor vyjádřit na škále 0 až 5, kdy 0 je velmi nespokojen a 5 je velmi spokojen. Respondentka B udala číslo 2. „*Momentálně nejsem spokojená se svým platem, protože si myslím, že na to, kolik práce dělám a když to srovnám nebo co mě bylo řečeno... kolik dělala přede mnou kolegyně, tak dělám mnohem víc práce než ona, ale na platu to prostě nejde poznat. Mám úplně stejné peníze, a přitom dělám prostě i teď práci co před tím dělala paní vedoucí, tak teď ji dělám já. Ale nijak se to neodráží na platovém výměru.*“ Respondent C zvolil na škále číslo 4 a odůvodnil to tak, že je se mzdou spokojen, ale mohla by být i vyšší. „*Je to dobré, ale mohlo by to být ještě líp placené.*“ Respondent D hodnotil svou mzdu na škále číslem 3. „*Tak mám i lepší nabídky.*“ Respondentka E nejprve ohodnotila svou mzdu na škále číslem 5. Pak ale uvedla, že se jedná o hodnocení jako ve škole. Později se tedy opravila a na škále hodnotila svou mzdu číslem 0. „*Ne, jakože tak teda nula. Jakože to nejhorší. Za 5, tak jak ve škole. Takže nula, ano. Bohužel.*“

Dále respondenti mluvili o tom, co nejvíce ovlivňuje jejich pracovní výkon. Respondentka A si myslí, že je to především mzda nebo také přátelské prostředí. „*Přátelské prostředí? To si myslím, určitě. Mzda, to je, to je věc asi si myslím, že na prvním místě. A ty vztahy že jsou*

tady tak dobré, tak si myslím, že je to sem láká no. Nebo že je jim tu dobře.“ Pracovní výkon respondentky B ovlivňuje především to, že má kolem sebe spolupracovníky, se kterými se jí dobře pracuje. *„Spíš mě motivuje, ano i jako pochvala, samozřejmě peníze by mě motivovaly, ale spíš jako, že tu mám prostě kolem sebe lidi, které mám ráda, s kterými je mě dobře a s kterými ráda pracuji a prostě proto bych práci nezměnila, protože kdybych to měla říct úplně narovinu, tak by mě asi ti lidi chyběli kolem mě.*“ Respondent C odpověděl, že mzda ho nemotivuje k pracovnímu výkonu. Jsou to podle něj také přátelské pracovní vztahy. *„Ne, přátelské vztahy.*“ Respondenta D nejvíce ovlivňuje to, že už je ve svém současném zaměstnání zvyklý a nechce jej měnit. *„Už jsem si to tu osvojil, už jsem si zvykl. A nechce se mě už zas měnit, už vím. Už jsem prošel tolik míst, že všude je něco prostě.*“ Pro respondentku E je to mzda. Označila ji jako potřebnou věc. Špatný kolektiv podle ní v podniku není, nechodí však do práce kvůli kolektivu, ale kvůli finanční jistotě. *„Je to bohužel ta mzda, kterou potřebuji. Je to vlastně věc potřeby. Není to ani jako nutné, hmotné nějaké. Není to prostě, že by, ale nemůžu zase říct, že je tady špatný kolektiv. A taky nemůžu říct, že to dělám zase pro ně, protože peníze potřebuji. Že, to zase bych jako lhala.*“

Vedoucí podniku jsem se dále ptala, zda využívá v práci víc hmotné či nehmotné motivační odměny. Respondentka A tedy odpověděla, že se snaží kombinovat oba druhy odměn. *„Je to kombinace obojího. Snažíme se víc teda, tam víme, že máme rezervy. Že motivujeme víc, že bychom měli víc chválit. Ale samozřejmě motivujeme i finančně. Mají různé benefity, jako stravu zdarma, když jsou v práci. Ubytování za velmi zvýhodněné, zvýhodněné podmínky. A plus mají půl hodinu, co mají na oběd, tak ji nezapočítáváme, respektive mají ji započítanou, že jsou v práci.*“

Dalším tématem tohoto okruhu bylo, kolik dalších úkolů nad rámec svých pracovních povinností zaměstnanci obvykle od své vedoucí dostávají. Vedoucí podniku má pocit, že svým zaměstnancům nedává úkoly nad rámec pracovních povinností. Respondentka A tedy tvrdí, že se to týká pouze hotelu. *„Těch moc není. Bývá to spíš výjimka a týká se to většinou, většinou hotelu. Recepční konkrétně.*“ Do výše měsíčního platu se to konkrétně u recepční hotelu promítne procentem navíc v měsíční mzdě. *„Je to věc, na které jsme domluvené. A je pravda že u těch. Trošku mě postrádá, chybí to, že u ostatních zaměstnanců to po nich nemůžu chtít, jo že opravdu si jdou to, co mají za úkol, tak si prostě jdou. Takže to využíváme jenom u naší recepční. A tam jsme domluveni, že má nějaké procento navíc. Při platu.*“ Respondentka B uvedla, že občas dostává úkoly nad rámec svých pracovních povinností. *„Jak kdy, tam je to jakože... Záleží jako když třeba, to můžu říct zrovna. Když jsem měla syna*

nemocného, tak jsem jako samozřejmě pracovala z domu a tam prostě samozřejmě mě bylo řečeno, že mám tolik času, takže můžu dělat snad všechno. Ted' mám firemní telefon, takže telefony zvedám nonstop, když to tak řeknu. A nad rámec jak kdy, někdy po mě prostě chce víc věcí, někdy miň jakože nemůžu to takto, že by to bylo pořád.“ Avšak na výši měsíčního platu se tato skutečnost, že zaměstnankyně dostala další úkoly nad rámec své pracovní náplně vůbec nepromítne. „*Nijak.*“ Respondent C dostává údajně mnoho úkolů nad rámec svých pracovních povinností. Na otázku, kolik jich dostává, odpověděl: „*Všechny.*“ Na výši jeho měsíčního platu se tato skutečnost také nepromítne. Poměrně často dostává úkoly nad rámec pracovních povinností i respondent D. Výše jeho měsíčního platu se také nezvýší vykonáním úkolů navíc. „*Většinou nijak.*“ Respondentka E dostává úkoly nad rámec svých pracovních povinností podle potřeby vedení. Podle ní v oboru hotelnictví obecně dělají zaměstnanci práci navíc, kterou by dělat neměli. Jako pokojská se například musí starat i o prádlo. Což už podle ní není její pracovní náplní. Jelikož se stará i o věci, o které by se starat neměla, nestíhá uklízet pokoje po hostech. „*Tak je to jak kdy. Ale myslím si, že zrovna tady, v tomto našem oboru děláme jakoby práci, kterou bychom neměli dělat a myslím si to hlavně proto, abychom udělali tu svoji práci, tak jak má být na sto procent, tak bychom nad ten rámec právě neměli dostávat věci jiné. Takže vysvětlím třeba jo, pokojská by měla uklízet pokoje. Ale tady to funguje tak, že se vlastně staráme i o prádlo. To znamená, že první si musím jakoby obstarat prádlo, musím ho vyprat, vysušit, vymandlovat a teprve potom jdu uklízet. Pokud to prostě je možné. Pokud to není možné. Musím jít rychle uklidit. Prostě podle toho, jak je potřeba. Ale myslím si, že toto by už pokojská neměla dělat. Pokud jako chtějí, aby to dělala pořádně. Nehledě na to, že jsme tady jedna pokojská na jeden hotel.“* Skutečnost, že dělá práci nad rámec své pracovní náplně se stejně jako u ostatních respondentů nijak nepromítne. „*Nijak.*“ Dále respondentka E uvádí, že jsou tato zadání nad rámec pracovní náplně dána rozkazem a neprobíhá při tom žádná diskuse. „*Je to bráno jako samozřejmost. V podstatě se mě ani nikdo neptá, je to prostě zadání. Není to jako formou nějaké diskuse. Je to prostě v podstatě rozkazem.*“

Další téma rozhovoru se týkalo vlivu přátelských pracovních vztahů na výkon zaměstnanců. Obecně lze totiž říct, že čím lepší jsou vztahy na pracovišti, tím lépe se zaměstnancům pracuje. Respondentka A si myslí, že její zaměstnanci nechodí do práce, protože tam mají své přátele. Myslí si, že je to však výhoda v tom, že se jim spolu lépe komunikuje. Na škále 0 až 5, kdy 0 značí, že přátelské pracovní vztahy nemají vliv na výkon zaměstnanců a 5 značí velký vliv na pracovní výkon, ohodnotila tento vliv číslem 3. „*Myslím si, že tak vliv na ten*

pracovní výkon jako takový... si myslím, že má tak 3. Jo, nemyslím si, že by to bylo úplně tak, že mám kamaráda kolegu a o to víc já budu prostě pracovat, ale má to na to veliký vliv proto, protože ti lidi dokážou komunikovat mezi sebou a dokážou díky tomu líp pracovat, protože tam nedrhne právě ta komunikace.“ Respondentka B si myslí, že její pracovní výkon ovlivňují přátelské pracovní vztahy hodně. „Já si myslím, že hodně. Protože když mám kolem... člověk kolem sebe lidi, se kterými je mu dobře, se kterými se mu dobře pracuje, tak je pozitivně naladěný a bere to jak kdyby týmově, že to nedělá jenom pro sebe, ale aj, jakože takhle pro ostatní, že... takový klid na duši.“ To samé si myslí i respondent C. Podle něj na škále 0 až 5 ovlivňují přátelské pracovní vztahy výkon na čísle 5. „Pět. Hodně.“ Avšak dále mluví o tom, že pokud máte přátel v práci, může to být i v nějakých situacích špatné. „Jako je to dobré, ale v něčem je to i špatné.“ Respondent D si myslí, že jsou přátelské pracovní vztahy důležité. „No, tak když s člověkem nemůže člověk vyjít, tak s ním nemůže ani dělat.“ Pro respondentku E je důležitější mzda než přátelské pracovní vztahy. „No, můžou no. Ale bohužel ta mzda to převyšuje jo, takže. Jako, pokud bych byla dobře finančně ohodnocena, tak ty přátelské vztahy jsou jako pětka je nejvíc. Jakože ano.“ Podle ní je však kolektiv důležitý a pokud by byla i zároveň dobře finančně ohodnocena, hodnotila by vliv přátelských pracovních vztahů na pracovní výkon na škále 0 až 5 číslem 5. „Jako pokud by to bylo v rovnováze, bylo by to úplně ideální. Ale zase pravda je, že ten kolektiv je v podstatě taky hodně důležitý. Jo, že když budu mít peníze a nebudu mít ty kolegy a budu chodit s velkým odporem do práce, tak mě to taky nebude moc jakože...“

Poslední téma tohoto okruhu se týkalo zaměstnaneckých výhod. Podle respondentky A je pro její zaměstnance největším benefitem neplacená strava. „Já si myslím, že je to ta strava.“ Zaměstnanecké výhody respondentky B jsou neplacená strava, firemní notebook a firemní telefon. „Já mám vlastně stravu zdarma s tím, že to je asi tak jako všechno. Výhody mám teď teda firemní notebook, ale vyloženě ten slouží jako na pracovní účely. Jakože si ho nebrávám, jakože já bych na tom něco jako dělala, mám, teď jsem dostala firemní telefon, což je pro mě lepší než třeba rozdávat těm hostům osobní číslo a myslím si, že to ulehčí i práci vlastně... kolektivu.“ Mezi zaměstnanecké výhody respondenta C patří strava zdarma. „No, jenom stravu.“ Podnik poskytuje některým zaměstnancům i ubytování v hotelu, aby nemuseli dojíždět z místa bydliště. Respondent C si později vzpomněl, že výhodou je i ubytování za zvýhodněné ceny. Za ubytování platí tedy 600 Kč na měsíc. „No, platíme jak kdyby 600, takže nemáme to vyloženě zdarma.“ Největším benefitem z těchto výhod pro něj však není nejspíš nic. Raději, než zaměstnanecké výhody by dostal vyšší měsíční mzdu. „No

ta mzda, kdyby byla jako.“ Respondent D považuje za největší benefit firemní paušál. „Stravu zdarma máme všichni. Nevím jak ostatní, ale já mám třeba paušál, který si platím, ale to v rámci firmy, kdy to mám za úplný pakatel, ale...“ Má také stravu zdarma. To je však podle něj v restauraci běžná záležitost a nebere to tedy jako výhodu. „Tak strava si myslím, že je v této gastronomii, by měla být normální. Jakože...“ Když jsem se ho zeptala, co je pro něj tedy největším benefitem, odpověděl, že je to spíše paušál než strava. „Spíš ten paušál.“ Respondentka E také hovoří o stravě zdarma. „Ano, tu máme všichni. To je ale asi tak všechno.“ To je prý jediné, co od podniku dostává jako zaměstnaneckou výhodu. Pro ni to však není ideální. Mnohem výhodnější by pro ni byly stravenky. Často si totiž nemůže vybrat z nabídky menu a zašla by si raději do obchodu na jídlo. „Ale pro mě to třeba není úplná topka. Já třeba nemám problém si tu svačinu přinést, ale myslím si, že daleko větší přínos pro mě by byly třeba stravenky. Jo, které bych si mohla využít tak, jak já budu chtít. Já prostě kolikrát si taky nemůžu vybrat z toho jídla nebo není to prostě tak, že bychom potom přišli a kuchař by nám udělal steak jo. Jako což je jasné, že ani bychom po něm nemohli chtít. Nicméně není to prostě... Mohla bych si prostě... Měla bych větší možnost výběru. Buď na ten oběd chci jít a tu stravenku odevzdám anebo prostě nechci jít a koupím si za ni svačinu.“

8.1.6 Motivační nástroje

Pátý a zároveň poslední okruh se týká motivačních nástrojů využívaných v podniku. Prvním tématem tohoto okruhu byly nehmotné motivační nástroje, které vedoucí ve svém podniku využívá.

Respondentka A uvádí, že z nehmotných motivačních nástrojů používá u svých zaměstnanců nejvíce pochvalu a snahu posunout některé zaměstnance výš. „To je samozřejmě to chválení a posouvání toho člověka trošku jako jinam. Trošku výš a tam hodně jde vidět, že je to hodně motivační. Že ty lidi, pokud jsou opravdu chválený za tu práci, tak to jde vidět, že potom při tom dalším úkolu se o to míň bojí a o to jako víc jdou, s tou vervou do toho dalšího úkolu. Takže to jsou spíš ty nehmotné.“ Zaměstnanci podniku odpovídali na to, jaké nehmotné odměny a kolik jich v posledním roce dostali. Odpovědi zaměstnanců byli spíše negativní. Buďto nedostali pochvalu nikdy nebo jen párkrát. Respondentka B tvrdí, že za poslední rok dostala pouze jednu pochvalu. „Dostala jsem jednu jedinou. Když jsem šla žádat o zvýšení platu a kdy mě bylo řečeno, že si mě paní vedoucí váží jo. Proto jako kolik toho dělám, že prostě se k věcem stavím hned a že nemám jako problém s novými věcmi.“ Dodává, že občas její vedoucí řekne, že něco udělala dobře, ale pochvalu rozhodně nedostává od své vedoucí často. „Třeba řekne, jo dobrý, dobře si to udělala, ale jako že by to bylo nějak extra...“

Respondent C však dostal pochvalu nedávno. „*Hm, teď jsem dostal pochvalu.*“ Dostal ji za dobře odvedený úkol. „*Dělali jsme nový jídelní a nápojový lístek. Tak to mě pochválila, že jsem jako udělal ty nápoje.*“ Zda dostal nějaké další pochvaly si nevybavuje. „*A to je tak všechno.*“ Respondent D dostal pochvalu párkrát do roka. „*Hm, párkrát. Párkrát no.*“ Respondentka E se nejdřív zeptala, zda se k otázce o nehmotných motivačních nástrojích vztahuje i nějaká škála, aby mohla přístup vedení ohodnotit. „*Je tam škála 0 až 5?*“ Protože pochvalu nedostala zatím žádnou. „*Já bych dala pětku jak ve škole. Takže vůbec nic. Je to zase... to souvisí s tou komunikací s tím vedoucím, kdy já chápu, že těch zaměstnanců... že tady nejsem sama, ale myslím si, že zase jich tolik není...*“

Další téma tohoto okruhu se týkalo finančních sankcí. Respondentka A dává svým zaměstnancům finanční sankce za kouření, alkohol na pracovišti a nedodržování bezpečnosti práce. „*Dáváme finanční sankce. Za nedodržování pracovních věcí, jako je třeba kouření, že chodí kouřit a byli na to několikrát upozorněni. Za alkohol na pracovišti a za nedodržování vlastně bezpečnosti práce. V minulém roce jsme díky bohu nemuseli tady tento nástroj vůbec využít.*“ Tento nástroj je prý velmi účinný a porušení pravidel na pracovišti se nadále neopakuje při využití finanční sankce. „*Většinou to dost pomůže. Bývá to teda ta finanční, že se mu strhnou peníze a většinou to pomůže, že se to neopakuje. Ten problém, který tam byl.*“ Respondentka B nikdy žádnou finanční sankci nedostala. „*Ne, nedostala. Ne.*“ Stejně tak respondent C. Vedoucí mu nikdy nedala žádnou finanční sankci. „*Ne, ne. To nedělá.*“ Respondent D také nikdy nedostal finanční sankci od jeho vedoucí. „*Ne.*“ Ani respondentka E nedostala zatím žádnou finanční sankci. „*To ne. Nebyl zatím důvod.*“

Dalším tématem bylo používání konstruktivní kritiky v rámci motivování zaměstnanců. V některých oborech se obecně tento nástroj velmi často využívá. Musím souhlasit s názorem vedoucí podniku. Často je totiž konstruktivní kritika, stejně jak uvádí respondentka A, brána osobně a není zaměstnanci pochopena. „*Vyžívám konstruktivní kritiku. Bohužel, v tomto odvětví to není úplně pochopené. Tady se setkáváme často s tím, že to berou jako výtka a berou si to příliš osobně. Místo toho, aby to vnesli na ten úkol, který jim byl zadáný, tak to vztahují sami na vlastní osobu. Mají pocit z té konstruktivní kritiky, že kritizují je. Že kritizují jejich vlastní osobu. Ale přitom tomu tak vůbec není. Kritizují ten způsob, jakým byl provedený ten úkol. A u nás to příliš nefunguje a doufám, že jednou se dostaneme do doby, kdy to ty lidé pochopí, že je to opravdu míněno jako konstruktivní. I když to rozebíráme, říkám není to přímo, není to na tvoji osobu, je potřeba se na to znova podívat a ten úkol znova splnit správně. Nechápu to tady bohužel.*“ Respondentka B se setkává

s kritikou často. Nebere ji ale často jako konstruktivní kritiku, spíše jako nepřiměřené chování ze strany vedení. „*Setkávám se od kritiky nebo spíše takového, někdy nepřiměřeného chování. Nebo mě to přijde nepřiměřené, protože já jsem jako takový citlivý člověk, mě rozbere a zamrzí cokoliv.*“ S konstruktivní kritikou se v tomto podniku setkává velmi často a přála by si, aby tak častá nebyla. „*Jako v té situaci chápu jako, všichni jsme ve stresu, stát se může. Ale nemuselo by to být tak časté.*“ S používáním konstruktivní kritiky ze strany vedení se setkává často i respondent C. „*Ano.*“ Ten si ale tuto kritiku prý nebere vůbec osobně. „*Neberu.*“ Respondent D se z konstruktivní kritiky snaží ponaučit. „*Tak zkusím si z toho vzít ponaučení a...*“ Uvádí, že se s konstruktivní kritikou moc často neseťkává. „*No letmo spíš.*“ Když ji však dostane a vztahuje se k jeho pracovním úkolům, snaží se z ní něco vzít. „*Pokud je to v rámci mých úkolů, tak si z toho něco vezmu. Pokud je to nad rámec mých úkolů, tak to většinou tak hodím za hlavu.*“ Respondentka E se setkává s konstruktivní kritikou v podniku velmi často. Podle ní je to jediný nástroj provozní podniku, který využívá. „*Bohužel ano. Je to v podstatě jediný nástroj, který pokud se bavíme o vedoucím pracovníku jakoby provozní. Nebavíme se o té šéfce. Takže to mě celkem i vadí, že vlastně je to trošičku demotivační, jakože. Jako myslím si, že nikdo není rád, když slyší... je to v podstatě už takové i vyhrožování. Jo, že prostě... myslím si já, že je daleko lepší toho pracovníka namotivovat pozitivně. Než si ho trošičku jako vydržet v šachu a jako... spíš opačně.*“ Konstruktivní kritiku tedy možná provozní podniku využívá špatným způsobem. Působí totiž podle respondentky E demotivačně a bere to spíše jako nadávky. Přijde jí také, že se tento způsob kritiky využívá v podniku příliš často, až zbytečně. „*Určitě, nemyslím si jako... to by musel být asi někdo masochista nebo blázen, aby si nechal jako nadávat že. Jakože není to prostě... Jako myslím si, že nikdo rád neposlouchá, že... pokud ta kritika je oprávněná, tak já v tom nevidím vůbec žádný problém, ale tady se to používá i když to není potřeba. Jenom proto aby prostě získali jako svého.*“ Jako příklad uvádí, že jí bylo řečeno, že nebude chodit do práce o víkendech, avšak o víkendu chodit do práce musí a je jí to dáno rozkazem. „*Jo, dám příklad. Tady se nechodí o víkendech nebo bylo domluveno, že se nechodí. Ale jakoby nepřijde nikdo a nepožádá, že by bylo potřeba, protože jestli můžeme, jestli je to možné. Prostě se to dá zase jakoby rozkazem, že se musí jít. Nemusí, já to nemám ani ve smlouvě ani... Ale prostě je mě líto toho člověka, který by šel zase za mě, tak prostě jdu. Ale není to prostě, nejdu určitě s úsměvem jo o víkendu do té práce. Takže jako tak, tak to asi no.*“

Respondentka A dále odpovídala na to, jaké odměny při motivování zaměstnanců nejčastěji využívá. Podle ní nejvíce motivuje finanční odměna. „*Musím říct teda bohužel, nevyužívám*

toho, protože z toho nemám takový ten správný pocit. Ale vidím, že nejvíc je motivuje finanční odměňování.“ Zaměstnanci se vyjadřovali k tomu, co nejvíc motivuje je a také proč pracují v daném podniku. Respondentka B zjistila ve svém předešlém zaměstnání, že práce u stroje není nic, co by chtěla do konce života dělat. Proto když dostala tip od kamarádky na pozici recepční, chtěla tuto práci zkusit. „Tak díky tomu, že jsem na pozici recepční, tak se hodně toho odvíjí jako... nebo odvíjí, jsem za hodně věcí zodpovědná. A chtěla jsem zkusit nový obor, a hlavně mě to motivovalo s tím, že jsem předtím dělala ve fabrice, kde prostě jsem zjistila, že práce za strojem není moje, moje náplň nebo jako něco, co by člověk chtěl doživotně dělat. A prostě dostala jsem od kamarádky tip na tuto pozici, tak říkám, zkusím to vzhledem k tomu, že z angličtiny mám maturitu, takže nějak jak se říká, rukama nohama se člověk domluví.“ Je také ráda, že jí vedoucí podniku vyšla vstříc, když měl její syn zlomenou ruku a potřebovala s ním zůstat doma. Vedoucí ji nepropustila a snažila se tuto situaci recepční vyřešit prací z domu. Často také nemá, kdo jejího syna pohlídat. Vedoucí jí tedy dovolila brát občas syna do práce s sebou. Je tedy ráda, že může skloubit svou práci i se svým osobním životem. „Protože jsem se synem sama, mám někdy možnost, samozřejmě nezneužívám toho, ale bohužel to hlídání nemám tak, že si můžu sem syna vzít. S tím, že tady může se mnou být, může si tady vzít oběd jo. Všechno, že mám, když prostě teď třeba se stala taková nehoda ve škole. Když si polámal ruku, tak jsem mohla zůstat doma. Že to nebylo jako, že by mě paní vedoucí jako propustila jo. Prostě jsme se to snažili vyřešit tím home officem. A takhle jakože zas, musím říct, že v tomto ona je strašně jako vstřícná.“ Respondent C odpověděl, že ho nejvíc motivuje v práci to, že si zde vybudoval přátelské vztahy s ostatními kolegy. „Tak to jsou ty přátelské vztahy. To je asi jediné, co jakože nás tady drží při sobě.“ Respondent D uvedl, že ho v práci nejvíc motivuje mzda. „Je to i mzda, to že pevně věřím, že tady nikdy s penězi problém nebyl. Kdežto u ostatních firem, co jsem tam pracoval, jsem měl špatné zkušenosti.“ Stejně tak motivuje respondentku E v práci hlavně finanční ohodnocení. „No tak je to zase ta mzda, kterou potřebuji, že... v tom období kdy se dává.“

Poslední téma okruhu motivační nástroje se týkalo pracovních podmínek. Vedoucí podniku hodnotila pracovní podmínky, ve kterých její zaměstnanci pracují. Respondentka A si tedy myslí, že její zaměstnanci pracují v dobrých podmínkách. Jediné, co může podle ní zaměstnancům vadit je dlouhá pracovní doba. Tu však ovlivnit nelze, jelikož obor gastronomie je tak obecně nastaven. „Subjektivní názor je, že pracují v dobrých podmínkách. Samozřejmě, je co zlepšovat, neříkám, že ne. Myslím si, že jedna z věcí, která těm

zaměstnancům vadí. Když se, když přejdeme do restaurace, tak je to pracovní doba. Často. Je to ale tak specifický obor, že úplně každý to dělat nemůže a chápu, že každému může vadit, že se tady prostě dělá dlouho.“ V tomto konkrétním podniku ani současně ovlivnit pracovní dobu nelze, protože se potýká s nízkým počtem zaměstnanců a na inzeráty o volných pracovních pozicích nikdo nereaguje. *„Takže je to dlouhá doba a v dnešní době se právě potýkáme s tím, že nemáme zaměstnance, a to je právě vyvíjen veliký tlak na ty, kteří tady jsou. Je jich málo, tím pádem se nemůžou střídat. A je to věc, kterou bych strašně ráda ovlivnila, ale nejde ovlivnit. Ať jsme dělali cokoli, tak máme velký problém s náborem nových zaměstnanců.“* Zaměstnanci podniku se vyjadřovali k pracovním podmínkám, ve kterých pracují. Respondentce B pracovní podmínky vyhovují. Je na hotelové recepci sama a vyhovuje jí klid. Někdy má však na druhou stranu pocit, že je příliš osamocená. Celkově je ale spokojená s pracovními podmínkami, ve kterých současně pracuje. *„Tak podmínky... já vzhledem k tomu, že mám kancelář nebo recepci samostatně, tak mě to vyhovuje, protože já jsem zas takový typ, že já potřebuji na práci klid, a ne aby na mě mluvilo dalších dvacet lidí. Anebo byl jako nějaký hluk, že se potřebuji jako plně soustředit. Takže mě to tady vyhovuje. A říkám jako, jsem tu jak kdyby takto svým pánem. A co mě, jak kdyby nevyhovuje... tak zas někdy, někdy zas mě nevyhovuje, že už jsem tu moc dlouho sama, že jako nemám tak kontakt, jenom při obědě jako s kolegy, ale jinak jako já jsem tady spokojená, jakože nemám žádný problém.“* Respondent C si přál ohodnotit pracovní podmínky na škále 0 až 5, kdy 0 jsou velmi špatné pracovní podmínky a 5 jsou velmi dobré pracovní podmínky. Hodnotil tedy současné pracovní podmínky číslem 3. *„Tři. Tak podmínky jsou tady dobré, že. Zas jakože v něčem jo, v něčem zas ne. Zas máme tady to ubytování, máme tady stravu. Můžeme si tady prakticky dělat, jakože víceméně co chceme. Ale zas to vedení že.“* Dále dodal, že mu schází to, že se v tomto podniku nemůže rozvíjet a nemůže příliš jednat tak, jak by si on sám přál. *„Že se tady nemůže člověk rozvinout sám podle sebe, co chce. Že tady to má všechno namarkované od vedení, a tak to prostě musí splnit.“* Podle respondenta D jsou současné pracovní podmínky v podniku dobré. *„Myslím si, že když to vezmu tak kolem jakože, je to dobré, ale pořád je co zlepšovat že.“* Jediné, co mu schází je lepší materiál při práci. *„Chtělo by to lepší materiál.“* Myslel tím lepší suroviny, ze kterých by uvařil lepší jídlo než současně. *„Ano, suroviny.“* Respondentka E si myslí, že pracovní podmínky jsou výborné. Jediné, co jí schází je komunikace s vedením. *„Jakoby pracovní podmínky jako takové pro tu práci, kterou mám vykonávat jsou výborné. Jakoby, já nemám problém jakoby, tady s ničím nestrádám. Je to spíš problém té komunikace.“*

8.2 Shrnutí výzkumných dat

Po provedení analýzy výzkumných dat pomocí metody interpretativní fenomenologické analýzy, bylo zjištěno, jaké motivační nástroje firma využívá. Dále bylo zjištěno, jak hodnotí vedoucí podniku a její zaměstnanci pracovní spokojenost v podniku, jak hodnotí kontrolu a plnění úkolů a vliv odměňování na pracovní výkon. Shrnutí výzkumných dat je popsáno vždy k jednotlivému okruhu.

Vstupní otázky

U vstupních otázek bylo zjištěno, že nejdéle ve firmě pracuje respondent D, a to od jejího založení, takže přibližně 8 let na pozici kuchaře. Jak sám v rozhovoru později popisoval, je na práci v současném zaměstnání už zvyklý a jelikož prošel už mnoha zaměstnáními ví, že všude je „něco“ a proto by svou současnou práci již nevyměnil. Dalším respondentem C byl zaměstnanec na pozici číšníka. Ten je zde druhým rokem na hlavní pracovní poměr a před tímto poměrem chodil 2 roky do tohoto podniku i na praxi. Je zde tedy dohromady už 4 roky. Dvě zbylé respondentky jsou tu zhruba rok a v průběhu rozhovoru jsem zjistila, že zde nejsou příliš spokojené.

Pracovní spokojenost

Jak již bylo zmíněno, dvě respondentky tohoto podniku **nejsou téměř vůbec spokojené** především z toho důvodu, že by uvítaly lepší finanční ohodnocení. Respondentka B si zde oblíbila kolektiv, ve kterém pracuje a respondentka E si neoblíbila ani to. Zároveň však netvrdí, že by zde byl kolektiv špatný, avšak není to podle ní důvod, proč chodí do práce. Je to právě lepší finanční ohodnocení, které jí zde schází. Vedoucí podniku si však myslí, že její zaměstnanci spokojení jsou. Respondent C má velmi podobný názor jako respondentka B. Také je spokojený hlavně díky **přátelskému kolektivu**. Respondent D je to poměrně jedno, ale myslí si, že je vždy co zlepšovat.

Dále respondenti hodnotili svůj vztah s vedoucí podniku. Všichni **tento vztah zhodnotili kladně**. Respondentku B však mrzí, že se jí nedostává takovému finančnímu hodnocení, jaké by si ona zkrátka představovala. Podle respondenta C záleží na tom, jak se člověk vyspí, ale je to prý oboustranné a s vedoucí podniku má tedy spíše kladný vztah. Vedoucí podniku, tedy respondentka A uvedla, že komunikace se zaměstnanci je dobrá, ale s některými zaměstnanci je to složitější.

Zaměstnanci hodnotili vztahy i s ostatními spolupracovníky. Přátelské vztahy mezi spolupracovníky jsou opravdu **velmi dobré**. Mnozí z nich se přátelí i v osobním životě. Jen respondent D má občas problém se svými spolupracovníky vyjít. Podle něj je v podniku občas napjatá situace, ale to je podle něj v gastronomii běžné. Respondent C nazval své kolegy rodinou. Respondentka B uvedla, že jsou pro ni její spolupracovníci **větší oporou než vedení**. Respondentka E se s kolegy příliš nevidá ani v práci, pracuje totiž jako pokojská a na hotelu je téměř neustále sama.

Při diskusi, co vedoucí podniku postrádá u svých zaměstnanců, odpověděla, že je to dotahování věcí do konce a komunikace. Zaměstnanci se vyjadřovali k tomu, že v práci **postrádají lepší komunikaci** s vedením podniku. Respondentka B má často problém s tím, že se k ní **nedostávají informace včas nebo v nich chybí podstatné věci**. I ostatní zaměstnanci podniku hovořili o nedostatečné komunikaci s vedením. Respondentka D si myslí, že by bylo dobré, kdyby se vedoucí víc zajímala o to, jakou práci dělá a kolik té práce je.

U svých spolupracovníků postrádá respondent C větší flexibilitu. Respondent D postrádá komunikaci. Respondentka B uvedla, že jediné, co u svých spolupracovníků postrádá, je více volného času, aby s nimi mohla být i mimo práci. Vedoucí však netuší, co by mohli její zaměstnanci postrádat.

Dále bylo zjištěno, co by mohlo být odchodem jednotlivých zaměstnanců ze současného zaměstnání. Všichni kromě respondenta C odpověděli, že by to byla **lepší finanční nabídka**. Hovořili tedy o tom, že pokud by dostali více zapláceno, šli by jinam a je to tedy jediná věc, která by mohla být důvodem jejich odchodu. Respondent C odpověděl, že by to mohl být nejspíš jen Covid. Vzpomněl si na pandemickou situaci, která velmi postihla odvětví gastronomie v roce 2020 a 2021, tedy velmi nedávno.

Kontrola a plnění úkolů

Zaměstnanci podniku mají podle slov vedoucí, tedy respondentky A z nových úkolů strach. Co by mohlo být příčinou strachu netuší. Zaměstnanci z větší části tvrdili, že nově zadané úkoly neodkládají a snaží se je hned splnit. Podle některých respondentů však **nejsou zadání nových úkolů dostatečně srozumitelné** a chybí v nich podstatné informace. Respondent C uvedl, že občas vedoucí řekne jen půlku důležitých informací. I respondent D má problém s nově zadanými úkoly. Často prý **dostává zadání úkolu pozdě** a pak musí s kolegy vše dohánět.

Zpětnou vazbu poskytuje svým zaměstnancům vedoucí podniku, tedy respondentka A téměř vždy. Tvrdí, že se zaměstnanci komunikuje i v průběhu úkolu a po dokončení úkolu své zaměstnance také kontroluje. Zaměstnanci ale toto tvrzení vyvrací. Většina z nich tvrdí, že **zpětnou vazbu dostávají velmi málo nebo dokonce vůbec**. Například respondentka E tvrdí, že ji nikdo ani nekontroluje, což je jí na jednu stranu příjemné a na druhou stranu by byla ráda, kdyby vedoucí podniku věděla, kolik toho v práci musí udělat sama. Ostatní respondenti odpověděli, že dostávají zpětnou vazbu jen málokdy.

Dále bylo zjištěno, jak se snaží vedoucí podniku pomáhat svým zaměstnancům při řešení problémů, které v práci nastanou. Většina respondentů odpověděla, že se s nimi snaží vedoucí **problémy v práci řešit hned**. Jen respondent C uvedl, že musí všechno s kolegy řešit sám. Respondentce E se snaží vedoucí vždy pomoci co nejrychleji především telefonicky, ale dodala, že pokud se jedná o nějaké drobnější opravářské práce, bývá jí dokonce řečeno, ať si to opraví sama.

Dalším řešeným tématem bylo chválení zaměstnanců. Vedoucí podniku ví, že nechválí tak často, jak by měla a má v tom značné rezervy. Pokud však ví, že úkol byl nevšední a líbí se jí výsledek, své zaměstnance pochválí. Zaměstnanci uvedli, že také **pocítují rezervy ve chválení**. Respondentka E uvedla, že dokonce nebyla pochválena dokonce ani jednou. Ostatní respondenti uvedli, že byli pochváleni jen párkrát.

Vliv odměňování na pracovní výkon

Prvním řešeným tématem tohoto okruhu bylo hodnocení výše mzdy. Podle vedoucí podniku jsou mzdy hotelových zaměstnanců optimální a odpovídají výším mzdám v daném kraji. U restauračních zaměstnanců si myslí, že je jejich mzda poměrně vyšší, než by si přála a uvádí, že je to způsobeno tím, že zaměstnanci nejsou a musela tedy jejich mzdy o něco navýšit. Respondent C a respondent D jsou poměrně spokojeni s výší své mzdy. Respondentka B a respondentka E jsou však **velmi nespokojené**. Odpovídá to tedy skutečnosti, kterou zmínila vedoucí podniku. Respondent C a respondent D jsou totiž zaměstnanci restaurace. Jejich mzda je tedy o něco vyšší než mzda zmíněných respondentek.

Zjišťováno bylo také, co ovlivňuje pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců. Vedoucí podniku si myslí, že je to **mzda**, ale může to podle ní být i **přátelské pracovní prostředí**. Zaměstnanci podniku tuto domněnku vedoucí potvrdili. Polovina respondentů tvrdí, že je ovlivňuje především přátelské pracovní prostředí a druhá polovina tvrdí, že je to právě mzda, která dokáže ovlivnit jejich pracovní výkon.

Vedoucí podniku dále hovořila o **hmotných a nehmotných motivačních odměnách**, které využívá. Tvrdí, že se snaží kombinovat oba druhy odměny. Využívá tedy jak finanční odměny, tak nehmotné odměny, i když ví, že tam jsou stále rezervy. Hovořila také o různých benefitech, které zaměstnanci podniku dostávají. Je to například strava zdarma, ubytování za zvýhodněné ceny nebo například to, že obědovou přestávku mají zaměstnanci započítanou do pracovních hodin. Nestrhává se jim tedy z výplaty.

Dalším tématem bylo zjištění, kolik úkolů nad rámec svých pracovních povinností zaměstnanci dostávají a jak jsou za to zaměstnanci případně odměněni. Vedoucí podniku hovoří o tom, že se to týká jen výjimek, konkrétně recepční hotelu. Ta prý dostává nějaké procento navíc při platu. Zároveň ji mrzí, že nemůže tyto pracovní povinnosti nad rámec využívat i u ostatních zaměstnanců. Téměř všichni zaměstnanci mají však pocit, že **dělají práci nad rámec jejich pracovních povinností**. Není to prý pořád, ale velmi často. Například respondentka E má pocit, že by vůbec neměla obstarávat prádlo a měla by se, jako každá jiná pokojská, věnovat pouze uklízení pokojů. Dokonce se jí stává, že s ní o práci nad rámec nikdo nediskutuje a dostává toto sdělení příkazem. Všichni dotazovaní respondenti tvrdí, že pokud dělají práci nad rámec jejich povinností, **nepromítne se to na jejich finančním ohodnocení**.

Další téma se týkalo vlivu přátelských pracovních vztahů na pracovní výkon zaměstnanců. Vedoucí podniku si myslí, že přátelské pracovní vztahy nemají velký vliv na výkon zaměstnanců, ale také souhlasí s tím, že pokud jsou v práci lidé, kteří spolu vycházejí, nedrhně v tomto případě komunikace, což je dobře. Všichni respondenti kromě respondentky E si myslí, že **přátelské pracovní vztahy mají vliv na jejich pracovní výkon**. Lépe se jim pracuje, cítí se jako tým a lépe se jim i komunikuje. Jen respondentka E má pocit, že mzda je přednější než přátelské pracovní vztahy. Bohužel tuto skutečnost nemůže příliš ohodnotit, protože je na svém pracovišti sama.

Poslední probírané téma tohoto okruhu se týkalo zaměstnaneckých výhod. Všichni zaměstnanci tohoto podniku mají stravu zdarma. Respondentka B má, jakožto recepční i firemní notebook a firemní telefon, ale pouze pro pracovní účely. Podle vedoucí podniku je to právě strava, která je pro zaměstnance největším benefitem. Zaměstnanci si to však nemyslí. Podle respondenta D je to firemní paušál, který je pro něj přednější a respondentka E by mnohem raději, než stravu zdarma v restauračním zařízení tohoto podniku, dostávala stravenky. Aby si mohla ve chvíli, kdy si nemůže vybrat z menu, jít koupit vlastní jídlo do obchodu. Zaměstnanci podniku **nejsou příliš spokojeni se zaměstnaneckými výhodami**.

Motivační nástroje

Poslední okruh se týká motivačních nástrojů. Nejprve bylo zjištěno, jaké nehmotné nástroje vedoucí podniku využívá u svých zaměstnanců. Nejvíce se snaží své zaměstnance chválit a posouvat je výš, jelikož vidí, že je to motivuje. Zaměstnanci podniku však hovořili o tom, že pochvalu dostali jen párkrát nebo vůbec. Všichni respondenti se shodli na tom, že jsou u nich využívány **nehmotné motivační nástroje jen párkrát do roka**. Respondentka E dokonce tvrdí, že nedostala zatím jedinou pochvalu.

Finanční sankce dává vedoucí podniku za nedodržování bezpečnosti práce, časté kouření a alkohol na pracovišti. Zároveň uvedla, že tento rok však finanční sankci nemusela využít ani jednou. Žádný z respondentů se s finanční sankcí zatím v tomto podniku neseťkal.

Konstruktivní kritiku však pocítili všichni zaměstnanci tohoto podniku. Vedoucí podniku hovořila o tom, že si tento způsob kritiky její zaměstnanci často **berou osobně**. I když jim opakovaně řekla, že to není mířeno na jejich osobu, ale na úkol, který měli splnit. Někteří z respondentů si prý konstruktivní kritiku neberou vůbec osobně, a naopak se z ní snaží ponaučit. Někteří respondenti však uvedli, že se ze strany vedení často setkali až s nepřiměřeným chováním. Respondentka B hovořila o tom, že je citlivý člověk, takže tento způsob kritiky, který ji má motivovat, nebere vůbec dobře. Respondentka E tvrdí, že je to v podstatě jediný nástroj, který provozní podniku využívá a nenechá si nadávat.

Vedoucí podniku dále hovořila o tom, jaké odměny při motivování nejčastěji využívá. Podle ní je **nejvíce motivuje finanční odměna**. Většina zaměstnanců však odpověděla jinak. Respondentka B je v daném podniku stále především proto, protože jí její vedoucí mockrát vyšla vstříc. Zároveň zjistila, že práce u stroje není nic, co by chtěla dělat po zbytek života. Respondenta C nejvíce **motivují přátelské vztahy na pracovišti**. Jen dva zbylé respondenty motivuje mzda.

Poslední téma tohoto okruhu se týkalo pracovních podmínek. Vedoucí podniku si myslí, že **pracovní podmínky jsou v tomto podniku dobré**. Jediné, co si myslí, že zaměstnancům překáží je delší pracovní doba. Bohužel se podnik potýká s tím, že má nedostatek zaměstnanců, často tedy musí zaměstnanci pracovat za dva. Nemůžou se příliš střídat, a i když vedoucí dělá všechno pro to, aby nové zaměstnance získala, nedaří se jí to. Zaměstnanci uvedli, že podmínky v práci jsou velmi dobré. Respondenta C však trápí, že se zde nemůže více rozvíjet a dělat některé věci více podle sebe. Respondent D uvedl jedinou výtku, a to **nekvalitní suroviny**, ze kterých musí vařit.

9 DOPORUČENÍ PRO FIREMNÍ PRAXI

Na základě výsledků z provedených rozhovorů se zaměstnanci a vedoucí podniku jsou vymezena následující doporučení.

Zlepšení pracovní spokojenosti zaměstnanců v podniku

Značná část zaměstnanců není ve firmě spokojená. Důvodem nespokojenosti je finanční ohodnocení zaměstnanců, a to především hotelových zaměstnanců. Vedoucí podniku by tedy mohla zvážit, zda je možné vylepšit systém odměňování svých zaměstnanců a zvýšit tak jejich pracovní spokojenost.

Zlepšení komunikace vedení se zaměstnanci

Zaměstnanci mají pocit, že se jim vedení straní a chtějí by s nimi více komunikovat. Vedoucí podniku by se mohla více ptát svých zaměstnanců na pracovní povinnosti a udržovat s nimi kontakt. Tímto krokem by také zlepšila pracovní spokojenost zaměstnanců.

Poskytovat svým zaměstnancům srozumitelnější zadání nových úkolů

Při zadávání nových pracovních úkolů chybí podle zaměstnanců důležité informace nebo jsou jim tyto informace dodány pozdě. Pokud tedy bude vedoucí podniku poskytovat zaměstnancům nový úkol, měla by se zaměřit na všechny důležité aspekty úkolu a předat je svým zaměstnancům, aby zaměstnancům při práci nevznikaly problémy, které musí s nedostatkem času řešit.

Využívat více zpětnou vazbu

Zaměstnanci podniku ji dostávají velmi málo nebo dokonce vůbec. Zpětná vazba by měla být zaměřena na konkrétní osobu a hodnotit by měla vedoucí chování zaměstnanců, výsledky jejich práce, ochotu a jejich schopnosti. Měla by být zaměstnancům poskytnuta okamžitě a vedoucí by ji měla uvést, co nejkonkrétněji. Součástí zpětné vazby by měla vedoucí i pomoci vyřešit problémy, které by mohly při plnění pracovního úkolu vzniknout.

Udržovat přátelské pracovní vztahy mezi zaměstnanci

Zaměstnanci jsou ve firmě spokojeni hlavně díky přátelským pracovním vztahům se svými kolegy. Proto by měla vedoucí zajistit, aby spolu kolegové i nadále dobře vycházeli a v případě neshod mezi spolupracovníky by se měla snažit situaci uklidnit, aby tyto dobré vztahy nebyly narušeny.

Lépe předávat zaměstnancům konstruktivní kritiku

Konstruktivní kritika je podle zaměstnanců v podniku příliš častá a občas je zaměstnanci brána jako nepřiměřené chování. Jde sice o negativní motivační nástroj, ale tento nástroj má zaměstnance motivovat, aby neopakovali chyby, které v daný moment udělali. Tento nástroj by měla firma používat hlavně tehdy, kdy chce zamezit určitému jednání. Jako doporučení je tedy pro firmu používat konstruktivní kritiku jen ve chvíli, kdy se zaměstnanci opravdu dopustili chyby. Konstruktivní kritika by neměla obsahovat nadávky ani nepřiměřené chování. Vedoucí podniku by měla také zvážit, zda se nejedná o příliš citlivého jedince. Může totiž na některé zaměstnance působit demotivačně. U využívání konstruktivní kritiky totiž záleží na osobnosti jedince. Stejně tak, jako zpětná vazba by měla být konstruktivní kritika co nejkonkrétnější a měla by být zaměřena na výsledky práce.

Poskytnout gastronomickým zaměstnancům lepší suroviny

Z kvalitnějších surovin mohou kuchaři připravit lepší jídlo svým hostům. Zlepší se tak nejen kvalita služeb, ale firma tak docílí i lepšího hodnocení od hostů, což je pro restaurační zařízení klíčové, pokud chce firma zvýšit návštěvnost svého podniku a tím i zvýšit své tržby.

ZÁVĚR

V této bakalářské práci byla pozornost věnována analýze využívání motivačních nástrojů ve vybrané firmě. Hlavním cílem bylo zjistit, jaké motivační nástroje firma využívá a na základě analýzy navrhnout doporučení pro firemní praxi. V první části práce byly zpracovány teoretické poznatky z oblasti motivace, dále byly definovány vybrané teorie motivace. První část se dále zabývala pracovní motivací, kontrole a plnění úkolů a v konečné fázi odměňováním zaměstnanců a motivačním nástrojům.

Na základě teoretických poznatků byla zpracována druhá část, tedy část praktická. Ta se nejprve zabývala představením firmy, byly analyzovány ekonomické ukazatele firmy a motivační nástroje, které firma využívá. Ve výzkumné fázi byla použita interpretativní fenomenologická analýza. Pomocí polostrukturovaných rozhovorů s pěti respondenti byla nalezena odpověď na hlavní výzkumnou otázku, tedy jaké motivační nástroje firma využívá a jak tyto působí na zaměstnance podniku. Jednou z respondentek byla vedoucí podniku a zbylí čtyři respondenti byli její zaměstnanci. Pomocí těchto rozhovorů byly zodpovězeny i dílčí výzkumné otázky. Byla tedy zjištěna pracovní spokojenost zaměstnanců, jakým způsobem firma kontroluje plnění úkolů svých zaměstnanců a to, jak firma a její zaměstnanci hodnotí vliv odměňování na pracovní výkon.

Hlavní výzkumná otázka se dotazovala na to, jaké motivačních nástroje firma využívá a jak působí na zaměstnance podniku. Z výsledků analýzy vyplynulo, že firma využívá především nástroj finanční odměny. Dalším významným nástrojem firmy jsou přátelské pracovní vztahy a dobré pracovní podmínky. Zpětná vazba je ve firmě také využívána, avšak zaměstnanci v ní pocítují značné rezervy. Mezi sankce, kterými firma motivuje patří z velké části konstruktivní kritika, která není příliš zaměstnanci pozitivně vnímána. Berou si ji osobně a mají pocit, že je příliš častá.

Na základě polostrukturovaných rozhovorů byly zjištěny značné nedostatky v některých řešených tématech. První dílčí výzkumná otázka se dotazovala na to, jak firma a zaměstnanci podniku hodnotí pracovní spokojenost. Polovina respondentů při rozhovorech nehodnotila svou spokojenost ve firmě vůbec dobře. Hotelovým zaměstnancům chybí výraznější finanční ohodnocení. Mají pocit, že jejich práce není dobře zaplácena ve srovnání s jejich pracovním výkonem. Druhá dílčí výzkumná otázka se zaměřovala na to, jak firma kontroluje plnění úkolů svých zaměstnanců. Z analýzy rozhovorů také vyplynulo, že kontrola a plnění úkolů není ze strany vedení dostatečná. Zpětná vazba u některých respondentů naprosto

schází. Třetí dílčí výzkumná otázka se zaměřovala na to, jak firma a zaměstnanci hodnotí vliv odměňování na pracovní výkon. Při hodnocení tohoto vlivu poukazovala polovina respondentů na nízké platové ohodnocení a druhá polovina spíše hovořila o tom, že jejich pracovní výkon ovlivňují především přátelské pracovní vztahy. Na základě těchto nedostatků byla pro potřeby zvoleného podniku navržena doporučení, která by mohla přispět ke zlepšení situace v něm. Díky těmto doporučením by podnik mohl zvýšit motivaci svých zaměstnanců, jejich spokojenost a v konečném důsledku i jejich pracovní výkon. Výsledky práce mohou být využity i u jiných menších a středních firem, kdy se vedení podniku potýká s nedostatečnou motivací svých zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2020. *Naučte se správně vést lidi: získajte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. V Brně: Lingea, 202 s. Vstříc úspěchu. ISBN 978-80-750-8621-1.

ARMSTRONG, Michael, 2015. *Armstrong's handbook of reward management practice: an evidence-based guide to improving performance through reward*. Fifth edition. London: Kogan Page, xii, 376 s. ISBN 978-07-4947-389-1.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2017. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 105 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 175 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5872-5.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 211 s. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2.

CAKIRPALOGLU, Panajotis, 2012. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada, 287 s. Psyché. ISBN 978-80-247-4033-1.

KOUTNÁ KOSTÍNKOVÁ, Jana a Ivo ČERMÁK, 2013. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6382-2.

LATHAM, Gary P., 2012. *Work motivation: history, theory, research, and practice*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE, xxix, 424 s. ISBN 978-14-129-9093-6.

MASLOW, Abraham Harold, 2021. *Motivace a osobnost*. Praha: Portál, 375 s. ISBN 978-80-262-1728-2.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 338 s. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

NAKONEČNÝ, Milan, 2015. *Obecná psychologie*. Praha: Stanislav Juhaňák – Triton, 662 s. ISBN 978-80-7387-929-7.

NAKONEČNÝ, Milan, 2014. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton, 599 s. ISBN 978-80-738-7830-6.

NOVOTNÁ, Hedvika, Ondřej ŠPAČEK a Magdaléna ŠTOVÍČKOVÁ, 2019, ed. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: FHS UK, 495 s. ISBN 978-80-757-1025-3.

OWEN, Jo, 2017. *The leadership skills handbook: 90 essential skills you need to be a leader*. Fourth edition. London: Kogan Page, xi, 306 s. ISBN 978-07-494-8033-2.

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 259 s. Management. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 159 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

PORVAZNÍK, Ján, Janka VYDROVÁ a Ivana LJUDVIGOVÁ, 2015. *Celostní management*. 6. přepracované a doplněné vydání. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 364 s. ISBN 978-80-8153-062-3.

STEIGER, Thomas a Eric D. LIPPMANN, 2012. *Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést*. Brno: BizBooks, 2 sv. (371, 368 s.). ISBN 978-80-265-0006-3.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 207 s. Management. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠUBRT, Bořivoj, 2018. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. Olomouc: ANAG, 575 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-138-3.

TOMAN, Ivo, 2012. *Motivace zvenčí je jako smrad*. Praha: Taxus International, 192 s. ISBN 858-6-11-22030-6.

TRACY, Brian, 2015. *Zaměstnejte ty nejlepší lidi a udržte si je: 21 jednoduchých, osvědčených a ihned použitelných technik*. [Praha]: Synergie, 135 s. ISBN 978-80-7370-433-9.

URBAN, Jan, 2017a. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, Jan, 2017b. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 132 s. Management. ISBN 978-80-87974-15-5.

URBAN, Jan, 2013. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

URBAN, Jan, 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci.* Praha: Grada, 123 s. Management. ISBN 978-80-2473-955-7.

VÁGNEROVÁ, Marie, 2016. *Obecná psychologie: dílčí aspekty lidské psychiky a jejich orgánový základ.* Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 413 s. ISBN 978-80-246-3268-1.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

MARYLENE GAGNE PHD, 2014. *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. ISBN 9780199794911. Dostupné také z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&an=777468&scope=site>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

IPA Interpretativní fenomenologický analýza

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (vlastní zpracování dle Bedrnové a kol., 2012, s. 229).....	13
Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb (vlastní zpracování)	17

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Rentabilita vlastního kapitálu (vlastní zpracování)	35
Tabulka 2 Rentabilita aktiv (vlastní zpracování)	35
Tabulka 3 Rentabilita tržeb (vlastní zpracování)	35
Tabulka 4 Celková zadluženost (vlastní zpracování)	36

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Otázky k polostrukturovaným rozhovorům

Příloha P II: Přepisy polostrukturovaných rozhovorů

PŘÍLOHA P I: OTÁZKY K POLOSTRUKTUROVANÝM ROZHOVORŮM

Otázky na vedoucí podniku

Vstupní otázky

1. Jak dlouho pracuješ ve tvém podniku, kterými pracovními pozicemi si v něm prošla?
2. Jaká bývá průměrná délka pracovního poměru zaměstnanců ve tvém podniku?
3. Kolik zaměstnanců obvykle ročně ukončí pracovní poměr ve tvé firmě?

Pracovní spokojenost

1. **Jak ve tvém podniku zjišťuješ pracovní spokojenost tvých zaměstnanců?** Na škále 0 až 5 (0 = velmi nespokojen až 5 = velmi spokojen) vyjádři stávající pravděpodobnou míru pracovní spokojenosti tvých zaměstnanců. Prosím, svou volbu zdůvodni.
2. **Jak hodnotíš své vztahy s tvými zaměstnanci?** Posuď na škále 0 až 5 (0 = velmi nepřátelské až 5 = velmi přátelské) pravděpodobnou míru přátelskosti ve vztahu mezi tebou a tvými zaměstnanci. Prosím, svoji volbu zdůvodni.
3. **Jak se ti s tvými zaměstnanci komunikuje?** Jak hodnotíš svou komunikaci s tvými zaměstnanci? Posuď na škále 0 až 5 (0 = neefektivní až 5 = efektivní) míru efektivity své komunikace s tvými zaměstnanci. Prosím, svoji volbu zdůvodni.
4. **Co u svých zaměstnanců nejvíce v práci postrádáš?**
5. **Jak hodnotíš vzájemné vztahy mezi tvými zaměstnanci?** Posuď na škále 0 až 5 (0 = velmi nepřátelské až 5 = velmi přátelské) pravděpodobnou míru přátelskosti ve vzájemných vztazích tvých zaměstnanců. Prosím, svoji volbu zdůvodni.
6. **Co podle tebe tvoji zaměstnanci nejvíce v práci postrádají?**

Kontrola a plnění úkolů

7. **Jak obvykle tvoji zaměstnanci reagují na zadání nového pracovního úkolu?** Co může být příčinou jejich reakce na tvé zadání? Mohou mít tvoji zaměstnanci problémy s pochopením tebou zadaného úkolu? Co děláš pro to, aby tomu tak nebylo?
8. **Jak často a kdy poskytuješ tvým zaměstnancům zpětnou vazbu vázanou k plnění jejich pracovních povinností a tebou zadaných úkolů?**
9. **Pomáháš svým zaměstnancům při řešení problémů, které v práci nastanou?**
10. **Jak a jakým způsobem chválíš své zaměstnance za dobře odvedenou práci?**
11. **Kdy a jak často své zaměstnance chválíš?**

Vliv odměňování na pracovní výkon

12. **Jaký máš názor na výši mzdy svých zaměstnanců?** Jak moc odpovídá výše mzdy výkonu, který konkrétní pracovník odvádí? Co je možné ze strany vedení firmy udělat, aby výše mzdy co nejvíce odpovídala konkrétnímu pracovnímu výkonu konkrétního pracovníka?
13. **Co podle tebe nejvíce ovlivňuje pracovní výkon tvých zaměstnanců?** Tebou uvedené faktory seřaďte podle důležitosti od nejvíce až pro nejméně důležitý faktor?

Využíváš ve své práci více hmotné nebo nehmotné motivační odměny? Které z nich a proč působí na tvé zaměstnance účinněji?

14. **Kolik dalších úkolů zadáváš obvykle tvým zaměstnancům nad rámec jejich pracovních povinností?** Jak se do výše měsíčního platu promítne skutečnost, že pracovník/ce plnil/a další úkol/y nad rámec jeho/její pracovní náplně?
15. **Jak moc podle tebe mohou přátelské pracovní vztahy ovlivňovat pracovní výkon tvých zaměstnanců?** Vyznač svůj názor na škále 0 až 5 (0 = vůbec ne až 5 = velmi moc) pravděpodobnou míru vlivu přátelských pracovních vztahů na pracovní výkon tvých zaměstnanců. Prosím, svoji volbu zdůvodni.
16. **Které zaměstnanecké výhody mohou být pro tvé zaměstnance největším benefitem?** Prosím, svoji volbu zdůvodni. Jaké konkrétní zaměstnanecké výhody tvým zaměstnancům můžeš v současné době nabídnout?

Motivační nástroje

17. **Jaké formy nehmotné motivace obvykle u tvých podřízených používáš?** Jak hodnotíš jejich dopad na pracovní výkon konkrétního pracovníka? O kterých formách doposud nepoužívaných formách nehmotné motivace uvažuješ, že bys je ve své práci vedoucího pracovníka použila?
18. **Kolik finančních sankcí a za co si v posledním roce tvým pracovníkům udělila?** S jakými reakcemi na finanční sankci jste se u postižených pracovníků setkala? Posuď na škále 0 až 5 (0 = velmi neúčinná až 5 = velmi účinná) míru účinnosti dané finanční sankce na další výkon pracovníka. Prosím, svoji volbu zdůvodni.
19. **Jaký je tvůj názor na používání konstruktivní kritiky v rámci motivování tvých zaměstnanců?** Proč konstruktivní kritiku ve tvé práci využíváš nebo nevyužíváš? Jaká rizika jsou spojena s jejím využíváním? Jak na ni tvoji zaměstnanci reagují nebo by mohli reagovat?
20. **Jaké odměny a proč v rámci motivování tvých zaměstnanců pro dosažení jejich vysokého výkonu v práci nejčastěji používáš?** Které odměny podle tebe nejvíce tvé zaměstnance motivují?
21. **Jak ty osobně hodnotíš pracovní podmínky, ve kterých tvoji zaměstnanci pracují?** Které z tebou uvedených podmínek práce podle tebe tvým pracovníkům vyhovují a které ne. Jak lze tebou uvedené nevyhovující podmínky práce zlepšit? Jak velký vliv mají podle tebe pracovní podmínky na pracovní výkon tvých zaměstnanců? Svůj názor vyznač na škále 0 až 5 (0 = velmi nízký až 5 = velmi vysoký).

Otázky na personál

Vstupní otázky:

1. Jak dlouho pracuješ v tomto podniku?
2. U kolika zaměstnavatelů si doposud pracoval/a?
3. Jak dlouho si u tvých dřívějších zaměstnavatelů pracoval/a?

Pracovní spokojenost

1. **Jak moc jsi spokojen/a ve tvém současném zaměstnání?** Na škále 0 až 5 (0 = velmi nespokojen až 5 = velmi spokojen) vyjádři svoji stávající pravděpodobnou míru pracovní spokojenosti. Prosím, svou volbu zdůvodni.
2. **Jak hodnotíš své vztahy s tvou vedoucí?** Posuď na škále 0 až 5 (0 = velmi nepřátelské až 5 = velmi přátelské) pravděpodobnou míru přátelskosti ve vztahu mezi tebou a tvou vedoucí. Prosím, svou volbu zdůvodni.
3. **Jak hodnotíš své vztahy s tvými spolupracovníky?** Posuď na škále 0 až 5 (0 = velmi nepřátelské až 5 = velmi přátelské) pravděpodobnou míru přátelskosti ve vztahu mezi tebou a tvými spolupracovníky. Prosím, svou volbu zdůvodni.
4. **Co konkrétně v práci nejvíce postrádáš?** Svou odpověď, prosím, vysvětli.
5. **Co u tvých spolupracovníků nejvíce v práci postrádáš?** Svou odpověď, prosím, vysvětli.
6. **Co konkrétně by tě mohlo přimět k tomu, abys změnil/a tvé stávající zaměstnání?** Svou odpověď, prosím, vysvětli.

Kontrola a plnění úkolů

7. **Jak obvykle reaguješ na zadání nového úkolu ze strany tvé vedoucí?** Bývá ti většinou toto zadání sděleno jasně a srozumitelně? Scházejí ti často v něm podstatné a důležité informace? Pokládáš obvykle při této příležitosti tvé vedoucí další doplňující otázky?
8. **Jak často a kdy dostáváš od tvé vedoucí zpětnou vazbu o tom, jak si pracovní povinnosti nebo nově zadané úkoly splnil/a?**
9. **Jak a v čem ti tvá vedoucí pomáhá, když řešíte problémy, které v práci nastanou?**
10. **Pochvální tě obvykle tvá vedoucí za dobře odvedenou práci nebo kvalitně splněný úkol?**
11. **Kdy a jak často tě tvá vedoucí chválí?**

Vliv odměňování na pracovní výkon

12. **Jak moc si spokojen/a s výší tvé mzdy?** Na škále 0 až 5 (0 = velmi nespokojen až 5 = velmi spokojen) vyjádři tvoji stávající pravděpodobnou míru pracovní spokojenosti. Prosím, svou volbu zdůvodni.
13. **Co podle tebe nejvíce ovlivňuje tvůj pracovní výkon?** Tebou uvedené skutečnosti seřaď podle důležitosti od nejvíce až pro nejméně důležité.
14. **Kolik dalších úkolů nad rámec svých pracovních povinností obvykle od tvé vedoucí dostáváš?** Jak se do výše tvého měsíčního platu promítne skutečnost, že jsi dostal od tvé vedoucí zadán/y další úkol/y nad rámec tvé pracovní náplně?

15. **Jak moc podle tebe mohou přátelské pracovní vztahy ovlivňovat tvůj pracovní výkon?** Vyznač svůj názor na škále 0 až 5 (0 = vůbec ne až 5 = velmi moc) pravděpodobnou míru vlivu přátelských pracovních vztahů na pracovní výkon tvých spolupracovníků. Prosím, svoji volbu zdůvodněte.
16. **Které zaměstnanecké výhody by pro tebe osobně mohly být největším benefitem?** Prosím, svoji volbu zdůvodni. Které benefity tvého podniku si doposud využil/a?

Motivační nástroje

17. **Jaké nehmotné odměny, kolik jich bylo a za co si je v posledním roce dostal/a?**
18. **Kolik finančních sankcí a za co ti v posledním roce bylo uděleno?** Jak si na ně reagoval/a? Posuďte na škále 0 až 5 (0 = velmi neúčinná až 5 = velmi účinná) míru účinnosti dané finanční sankce na tvůj další pracovní výkon. Prosím, svoji volbu zdůvodni.
19. **Jaký je tvůj názor na používání konstruktivní kritiky v rámci motivování zaměstnanců?** Setkáváš se s ní v tomto podniku? Jak by na tebe mohla konstruktivní kritika působit? Jaké problémy mohou být spojeny s využíváním konstruktivní kritiky?
20. **Proč pracuješ v tomto podniku?** Co tě konkrétně nejvíce motivuje k tomu, abys ve tvé současné práci podával/a kvalitní pracovní výkon?
21. **Jak ty osobně hodnotíš pracovní podmínky, ve kterých pracuješ?** Které z tebou uvedených podmínek práce ti vyhovují a které ne. Jak by bylo možné tebou uvedené nevyhovující podmínky práce zlepšit? Jak velký vliv mají podle tebe pracovní podmínky na tvůj pracovní výkon? Svůj názor vyznač na škále 0 až 5 (0 = velmi nízký až 5 = velmi vysoký).

PŘÍLOHA P II: PŘEPISY POLOSTRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ

PŘEPISY ROZHOVORŮ K PRAKTICKÉ ČÁSTI BAKALÁŘSKÉ PRÁCE:

Analýza motivačních nástrojů ve vybrané firmě

Vypracovala: Adéla Fridrichová

Studijní obor: Ekonomika a management podniku

Vedoucí práce: doc. PhDr. Dana Linhartová, CSc.

1. rozhovor

Tazatel: Adéla Fridrichová

Respondent: vedoucí podniku

Označení v bakalářské práci: Respondentka A

T: Jak dlouho pracuješ ve tvém podniku?

R: Podnik jsme zakládali před osmi lety. Takže od té doby.

T: Jaká bývá průměrná délka pracovního poměru zaměstnanců ve tvém podniku?

R: Zhruba dva – dva a půl roku.

T: Kolik zaměstnanců obvykle ročně ukončí pracovní poměr ve tvé firmě?

R: Zhruba jeden až dva.

T: Tak teď se přesuneme k otázkám na pracovní spokojenost. A první otázka je: Jak ve tvém podniku zjišťuješ pracovní spokojenost tvých zaměstnanců. Můžeš na škále od 0 až po 5 vyjádřit stávající pravděpodobnou míru pracovní spokojenosti tvých zaměstnanců a tuto volbu prosím zdůvodni.

R: Myslím si, že jsou spokojeni tak na čtverce. Myslím, že tu mají všechno, co by mohli nebo co by mohli... chtěli. Samozřejmě je co zlepšovat. Asi tak.

T: Dobře. Druhá otázka: Jak hodnotíš své vztahy s tvými zaměstnanci? Můžeš také posoudit na škále od 0 až po 5 pravděpodobnou míru přátelskosti ve vztahu mezi tebou a tvými zaměstnanci.

R: Tak to určitě na 5. Já si myslím, že máme dost dobré vztahy mezi zaměstnanci.

T: Mhm. Třetí otázka: Jak se ti s tvými zaměstnanci komunikuje? Jak hodnotíš svou komunikaci s tvými zaměstnanci a můžeš to posoudit na škále od 0 až po 5.

R: Je velký rozdíl mezi tím, jestli jsou to zaměstnanci na různých pozicích. Všeobecně se všema ta komunikace je dobrá. Potom je tam takové speciální odvětví, kde je to trošku horší, takže všeobecně 4 a půl.

T: Dobře. Čtvrtá otázka: Co u svých zaměstnanců v práci nejvíce postrádáš?

R: Vážne komunikace a dotahování věcí do konce.

T: Dobře. Pátá otázka: Jak hodnotíš vzájemné vztahy mezi tvými zaměstnanci. Můžeš posoudit na škále 0 až 5 pravděpodobnou míru přátelskosti ve vzájemných vztazích tvých zaměstnanců.

R: Dala bych také tak 4, vesměs se spolu všichni přátelí i v osobním životě. Často se navštěvují a ta přátelskost tam jde poznat, cítit.

T: Dobře. Šestá otázka: Co podle tebe tvoji zaměstnanci nejvíc v práci postrádají?

R: No, tak to úplně netuším.

T: Haha. Dobře, tak půjdeme dál. Teďka budou otázky ohledně kontroly a plnění úkolů. Takže sedmá otázka: Jak obvykle tvoji zaměstnanci reagují na zadání nového pracovního úkolu?

R: První reakce bývá taková smíšená. Spíš mají strach z toho, co je čeká. Takže, ale po tom, co rozebereme o co, o co je žádáme nebo co po nich chceme, tak většinou už je to potom kladnější.

T: Co může být příčinou jejich reakce na tvé zadání?

R: Hm, tak to úplně netuším.

T: Dobře. Jak často a kdy poskytuješ svým zaměstnancům zpětnou vazbu vázanou k plnění jejich pracovních povinností a tebou zadaných úkolů?

R: Velmi často, vždy. Vždy po tom, co jim zadám ten úkol, tak i v průběhu se snažím s nimi komunikovat, aby to bylo přesně podle toho, jak já si to představuji a potom samozřejmě po ukončení toho úkolu, tak si zkontroluji, jak ten úkol byl provedený.

T: Dobře. Devátá otázka: Pomáháš svým zaměstnancům při řešení problémů, které v práci nastanou?

R: Ano.

T: Dobře. Desátá otázka: Jak a jakým způsobem chválíš své zaměstnance za dobře odvedenou práci?

R: Myslím si, že tam jsou možná trošku rezervy. Ale snažím se je chválit.

T: Dobře. Jedenáctá otázka: Kdy a jak často své zaměstnance chválíš?

R: Většinou teda když po nich chci nějaký úkol, který není úplně každodenní a jsem spokojená s tím, jak provedli úkol. Tak potom je samozřejmě pochválím.

T: Dobře. Tak teď se vrhneme na otázky, které se týkají vlivu odměňování na pracovní výkon. Takže dvanáctá otázka: Jaký máš názor na výši mzdy svých zaměstnanců? Jak moc odpovídá výše mzdy výkonu, který konkrétní pracovní odvádí?

R: Je to individuální, protože co se týče třeba hotelu, tak tam si myslím, že ty mzdy jsou optimální a odpovídají tomu, co je tady v kraji standardem. A co se týká v restauraci a v kuchyni, tak si upřímně trochu myslím, že jsme díky tomu, že je veliký vliv na to, že zaměstnanci nejsou, jsme byli trochu donuceni ty platy nazdvihnout víc než, než jako si představuju, aby takový za tu odvedenou práci by měli dostat.

T: Mhm. Třináctá otázka: Co podle tebe nejvíce ovlivňuje pracovní výkon tvých zaměstnanců?

R: No, tak to je...

T: Je to například mzda nebo myslíš, že je to, že jsou to třeba pracovní vztahy, že ti lidé raději chodí do té práce, když tady mají vlastně...

R: Přátelské prostředí? To si myslím, určitě. Mzda, to je, to je věc asi si myslím, že na prvním místě. A ty vztahy že jsou tady tak dobré, tak si myslím, že je to sem láká no. Nebo že je jim tu dobře.

T: Využíváš ve své práci víc hmotné nebo nehmotné motivační odměny? Je to spíš finanční odměna nebo spíš používáš tu pochvalu, uznání?

R: Je to kombinace obojího. Snažíme se víc teda, tam víme, že máme rezervy. Že motivujeme víc, že bychom měli víc chválit. Ale samozřejmě motivujeme i finančně. Mají různé benefity, jako stravu zdarma, když jsou v práci. Ubytování za velmi zvýhodněné, zvýhodněné podmínky. A plus mají půl hodinu, co mají na oběd, tak ji nezapočítáváme, respektive mají ji započítanou, že jsou v práci.

T: Mhm, dobře. Čtrnáctá otázka: Kolik dalších úkolů zadáváš obvykle tvým zaměstnancům nad rámec jejich pracovních povinností?

R: Těch moc není. Bývá to spíš výjimka a týká se to většinou, většinou hotelu. Recepční konkrétně.

T: Mhm. Jak se do výše měsíčního platu promítne skutečnost, že pracovník nebo pracovnice plnila další úkoly nad rámec jejího pracovního, její pracovní náplně?

R: Je to věc, na které jsme domluvené. A je pravda že u těch. Trošku mě postrádá, chybí to, že u ostatních zaměstnanců to po nich nemůžu chtít, jo že opravdu si jdou to, co mají za úkol, tak si prostě jdou. Takže to využíváme jenom u naší recepční a tam jsme domluveni, že má, že má nějaké procento navíc. Při platu.

T: Dobře. Patnáctá otázka: Jak moc podle tebe mohou přátelské pracovní vztahy ovlivnit pracovní výkon tvých zaměstnanců. Můžeš vyznačit svůj názor na škále od 0 až po 5 a pravděpodobnou míru vlivu přátelských pracovních vztahů na pracovní výkon tvých zaměstnanců. Svoji volbu prosím zdůvodni.

R: Myslím si, že tak vliv na ten pracovní výkon jako takový... si myslím, že má tak 3. Jo, nemyslím si, že by to bylo úplně tak, že mám kamaráda kolegu a o to víc já budu prostě pracovat, ale má to na to veliký vliv proto, protože ti lidi dokážou komunikovat mezi sebou a dokážou díky tomu líp pracovat, protože tam nedrhne právě ta komunikace.

T: Šestnáctá otázka: které zaměstnanecké výhody mohou být pro tvé zaměstnance největším benefitem? Prosím svoji volbu zdůvodni.

R: Největším benefit pro mé zaměstnance?

T: Je to ta strava nebo to ubytování, co myslíš, že je největším benefitem pro ně?

R: Který máme teď?

T: Mhm.

R: Já si myslím, že je to ta strava.

T: Tak, teď se pouštíme do posledního okruhu, což jsou motivační nástroje. Takže, sedmnáctá otázka: Jaké formy nehmotné motivace obvykle u tvých podřízených používáš? Jak hodnotíš jejich dopad na pracovní výkon konkrétního pracovníka? Takže jaké formy nehmotné motivace obvykle používáš?

R: To je samozřejmě to chválení a posouvání toho člověka trošku jako jinam. Trošku výš a tam hodně jde vidět, že je to hodně motivační. Že ty lidi, pokud jsou opravdu chválený za tu práci, tak to jde vidět, že potom při tom dalším úkolu se o to míň bojí a o to jako víc jdou, s tou vervou do toho dalšího úkolu. Takže to jsou spíš ty nehmotné.

T: Dobře. Osmnáctá otázka: Kolik finančních sankcí a za co si v posledním roce tvým pracovníkům udělila? S jakými reakcemi na finanční sankci ses u postižených pracovníků setkala? Dáváte nějaké finanční sankce?

R: Dáváme finanční sankce. Za nedodržování pracovních věcí, jako je třeba kouření, že chodí kouřit a byli na to několikrát upozorněni. Za alkohol na pracovišti a za nedodržování vlastně bezpečnosti práce. V minulém roce jsme díky bohu nemuseli tady tento nástroj vůbec využít.

T: Mhm. Znamená to tedy, že když ten pracovník něco takového udělá, dostane finanční sankci, tak co to znamená?

R: Většinou to dost pomůže. Bývá to teda ta finanční, že se mu strhnou peníze a většinou to pomůže, že se to neopakuje. Ten problém, který tam byl.

T: Dobře, devatenáctá otázka: Jaký je tvůj názor na používání konstruktivní kritiky v rámci motivování tvých zaměstnanců? Proč konstruktivní kritiku ve tvé práci využíváš nebo nevytvíáš a jaká rizika jsou spojena s jejím využíváním?

R: Využívám konstruktivní kritiku. Bohužel, v tomto odvětví to není úplně pochopené. Tady se setkáváme často s tím, že to berou jako výtku a berou si to příliš osobně. Místo toho, aby to vznesli na ten úkol, který jim byl zadaný, tak to vztahují sami na vlastní osobu. Mají pocit z té konstruktivní kritiky, že kritizují je. Že kritizují jejich vlastní osobu. Ale přitom tomu tak vůbec není. Kritizují ten způsob, jakým byl provedený ten úkol. A u nás to příliš nefunguje a doufám, že jednou se dostaneme do doby, kdy to ty lidé pochopí, že je to opravdu míněno jako konstruktivní. I když to rozebíráme, říkám není to přímo, není to na tvoji osobu, je potřeba se na to znova podívat a ten úkol znova splnit správně. Nechápu to tady bohužel.

T: Dobře, tak dvacátá otázka: Jaké odměny a proč v rámci motivování tvých zaměstnanců pro dosažení jejich vysokého výkonu v práci nejčastěji používáš? Které odměny podle tebe nejvíce tvé zaměstnance motivují?

R: Musím říct teda bohužel, nevytvíám toho, protože z toho nemám takový ten správný pocit. Ale vidím, že nejvíce je motivuje finanční odměňování.

T: Dobře. Poslední otázka: Jak ty osobně hodnotíš pracovní podmínky, ve kterých tvoji zaměstnanci pracují? Které s tebou uvedených podmínek práce podle tebe tvým pracovníkům vyhovují a které ne? Jak lze tebou uvedené podmínky práce zlepšit? Takže jak ty osobně hodnotíš pracovní podmínky, ve kterých tví zaměstnanci pracují?

R: Subjektivní názor je, že pracují v dobrých podmínkách. Samozřejmě, je co zlepšovat, neříkám, že ne. Myslím si, že jedna z věcí, která těm zaměstnancům vadí. Když se, když přejdeme do restaurace, tak je to pracovní doba. Často. Je to ale tak specifický obor, že úplně každý to dělat nemůže a chápu, že každému může vadit, že se tady prostě dělá dlouho.

T: Mhm.

R: Takže je to dlouhá doba a v dnešní době se právě potýkáme s tím, že nemáme zaměstnance, a to je právě vyvíjen veliký tlak na ty, kteří tady jsou. Je jich málo, tím pádem se nemůžou střídát. A je to věc, kterou bych strašně ráda ovlivnila, ale nejde ovlivnit. Ať jsme dělali cokoli, tak máme velký problém s náborem nových zaměstnanců.

T: Dobře, tak děkuju moc za rozhovor.

2. rozhovor

Tazatel: Adéla Fridrichová

Respondent: recepční hotelu

Označení v bakalářské práci: Respondentka B

T: Tak jak dlouho pracuješ v tomto podniku?

R: V tomhle podniku pracuji přesně jeden rok.

T: Dobře. U kolika zaměstnavatelů si doposud pracovala?

R: Ježíš Maria. Já jsem měla tak osm, osm zaměstnavatelů v různých oborech.

T: Jo, dobře. Jak dlouho si u tvých dřívějších zaměstnavatelů pracovala? Po jakou dobu?

R: V domově pro zdravotně postižené jsem pracovala devět let, pak jsem měla i nějaké praxe v zahraničí a pak co jsem dělala jak kdyby servírku, tak to jsem měla jak kdyby na dohodu a tam jsem byla dva roky. A v protetice ve Starém Městě jsem pracovala čtyři měsíce, tam jsme se nepohodli se šéfem a jinak víceméně jsem zůstávala pořád v oboru, takže s postiženými lidmi.

T: Mhm. Tak teď se vrhneme na otázky o pracovní spokojenosti. Tak první otázkou je jak moc si spokojená ve svém současném zaměstnání? Můžeš to posoudit na škále 0 až 5, kdy 0 je velmi nespokojena a 5 je velmi spokojena.

R: Já bych to uvedla spíš na 3 a půl. Jakože neříkám, že náplň práce, že by mě nebavila. Ale spíš si myslím, že na to, kolik práce vykonávám nebo snažím se ji poctivě dělat a všechno, tak to není nikde vidět a není to nikde ohodnoceno.

T: Mhm. Druhá otázka: jak hodnotíš své vztahy s tvou vedoucí? Posuď na škále 0 až 5. Zase 0 velmi nepřátelské a 5 velmi přátelské.

R: Já bych dala tak 4.

T: Mhm. Prosím svoji volbu zdůvodni.

R: Zvolila jsem 4 proto, protože si myslím, že moje paní vedoucí je jak kdyby dobrý člověk, ale prostě v určitých chvílích se, jak bych to... nějak jinak vyjadřuje než bychom si nebo jak já bych si představovala a prostě i to, že mě řekne, že si, jak kdyby mé práce váží, ale nikde to, jak už jsem řekla není poznat.

T: Mhm. Třetí otázka: Jak hodnotíš své vztahy s tvými spolupracovníky? Můžeš posoudit zase na škále 0 až 5. Nula velmi nepřátelské...

R: Tak tam bych dala pětku, protože já si myslím, že my jsme tým, držíme při sobě a že mám ve svých spolupracovnících větší oporu, jak ve vedení.

T: Mhm. Čtvrtá otázka: Co konkrétně v práci nejvíc postrádáš? Svou odpověď prosím vysvětlí.

R: Hm, ježiš, co postrádám...

T: Je to například komunikace? Nebo?

R: No, řekla bych, že komunikace, jako předávání informací s tím, že se ke mně dostane třeba jenom polovina informací. Někdy se ke mně nedostanou vůbec, i když je tvrzeno, že se ke mně dostaly. A jinak, tak to spíš, že mě přijde, že se vedení, jak kdyby straní, jak kdyby než abychom byli takto nějaký jako celek.

T: Mhm. Čtvrtá. Počkat, jo. Pátá otázka: Co u tvých spolupracovníků nejvíc postrádáš?

R: U mých spolupracovníků? Tam asi, asi nic. Možná to, že na sebe nemáme tolik času, kolik bych chtěla. Haha.

T: Haha, dobře. Šestá otázka: Co konkrétně by tě mohlo přimět k tomu, abys změnila své stávající zaměstnání?

R: Plat.

T: Dobře. Kontrola a plnění úkolů, přesouváme se do dalšího okruhu. A sedmá otázka: Jak obvykle reaguješ na zadání nového úkolu ze strany tvé vedoucí?

R: Většinou se ho snažím hned splnit. Jako neodkládám to, protože já jsem zas takový typ, že potřebuji všechno hned a vím, že bych mohla zapomenout nebo něco. Takže prostě, co dostanu, tak hned splním.

T: Mhm a bývá ti většinou toto zadání sděleno jasně a srozumitelně?

R: Ano, to zase bývá vysvětleno, a když nevím, tak jakože mě poradí.

T: Mhm, dobře. Tak osmá otázka: Jak často a kdy dostáváš od své vedoucí zpětnou vazbu o tom, jak si pracovní povinnost nebo nově zadané úkoly splnila?

R: Někdy hned a někdy vůbec. Haha.

T: Mhm, dobře. Devátá otázka: Jak a v čem ti tvá vedoucí pomáhá, když řešíte problémy, které v práci nastanou?

R: Tak většinou mě pomůže hned, taky se to snaží hned řešit. A hm..., jsou prostě i výjimky, kdy se prostě postaví na moji stranu nebo takhle.

T: Mhm. Desátá otázka: Pochválí tě obvykle tvá vedoucí za dobře odvedenou práci nebo kvalitně splněný úkol?

R: Hm, jak kdy.

T: Dobře.

R: Někdy ano někdy ne. Haha.

T: Jedenáctá otázka: Kdy a jak často tě tvá vedoucí chválí?

R: Hm, jak často... tam bych řekla, že tak jako minimálně. Ale zas nemůžu říct, že by mě nechválila.

T: Mhm, dobře. Tak přesouváme se k dalšímu okruhu, což je vliv odměňování na pracovní výkon. Tak dvanáctá otázka: Jak moc si spokojená s výší tvé mzdy? Na škále 0 až 5 to můžeš ohodnotit.

R: Dala bych dvojku.

T: Dobře. Vyjádři svou, tvoji pravděpodobnou míru pracovní spokojenosti. Prosím svou volbu zdůvodni.

R: Momentálně nejsem spokojená se svým platem, protože si myslím, že na to, kolik práce dělám a když to srovnám nebo co mě bylo řečeno... kolik dělala přede mnou kolegyně, tak dělám mnohem víc práce než ona, ale na platu to prostě nejde poznat. Mám úplně stejné peníze, a přitom dělám prostě i teď práci co před tím dělala paní vedoucí, tak teď ji dělám já. Ale nijak se to neodráží na platovém výměru.

T: Mhm. Třináctá otázka: Co podle tebe nejvíc ovlivňuje tvůj pracovní výkon?

R: Asi, motivace jakože, aby to tak nějak fungovalo tady a aby prostě nebyli nějaké problémy, stížnosti od hostů nebo od lidí, kterým třeba vystavuji faktury za ubytování, aby prostě všichni dostali ve správný čas to, co mají.

T: A co tě tak ovlivňuje, je to například... jsou to spíš peníze? Je to spíš hmotná věc nebo nehmotná, jako ta pochvala, uznání? Motivuje tě to?

R: Spíš mě motivuje, ano i jako pochvala, samozřejmě peníze by mě motivovaly, ale spíš jako, že tu mám prostě kolem sebe lidi, které mám ráda, s kterými je mě dobře a s kterými ráda pracuji a prostě proto bych práci nezměnila, protože kdybych to měla říct úplně narovinu, tak by mě asi ti lidi chyběli kolem mě.

T: Mhm. Čtrnáctá otázka: Kolik dalších úkolů nad rámec svých pracovních povinností obvykle od tvé vedoucí dostáváš?

R: Jak kdy, tam je to jakože... Záleží jako když třeba, to můžu říct zrovna. Když jsem měla syna nemocného, tak jsem jako samozřejmě pracovala z domu a tam prostě samozřejmě mě bylo řečeno, že mám tolik času, takže můžu dělat snad všechno. Teď mám firemní telefon, takže telefony zvedám nonstop, když to tak řeknu. A nad rámec jak kdy, někdy po mě prostě chce víc věcí, někdy méně jakože nemůžu to takto, že by to bylo pořád.

T: Mhm, jo. A jak se do výše tvého měsíčního platu promítne skutečnost, že si dostala od vedoucí zadány další úkoly nad rámec své pracovní náplně?

R: Nijak.

T: Dobře. Patnáctá otázka: Jak moc podle tebe mohou přátelské pracovní vztahy ovlivňovat tvůj pracovní výkon?

R: Já si myslím, že hodně. Protože když mám kolem... člověk kolem sebe lidi se kterými je mu dobře, se kterými se mu dobře pracuje, tak je pozitivně naladěný a bere to jak kdyby týmově, že to nedělá jenom pro sebe, ale aj, jakože takhle pro ostatní, že... takový klid na duši.

T: Jo... dobře. Šestnáctá otázka: Které zaměstnanecké výhody by pro tebe osobně mohly být největším benefitem? Nevím, jaké máš třeba ty, jako pokojská nebo jako recepční, ale holky mají třeba vlastně třeba stravu zdarma, ty taky?

R: Já mám taky. Já mám vlastně stravu zdarma s tím, že to je asi tak jako všechno. Výhody mám teď teda firemní notebook, ale vyloženě ten slouží jako na pracovní účely. Jakože si ho nebrávám, jakože já bych na tom něco jako dělala, mám, teď jsem dostala firemní telefon, což je pro mě lepší než třeba rozdávat těm hostům osobní číslo a myslím si, že to ulehčí aj práci vlastně... kolektivu, protože já, když končím o půl čtvrté, tak vlastně svoji práci předělávám na směnu, co je v restauraci, takže aspoň v tomto jí to částečně, že kdo volá tady na recepční telefon, tak mě se to automaticky přepojí na ten telefon, takže aspoň v tomhle mají jako ulehčení. Ale jinak, jinak prostě oni dělají práci za dva, jako když to tak řeknu. Jo? Dělají jako práci jakože jsou servírky, číšník, ale ještě dělají od půl čtvrté v uvozovkách recepční. Protože předávají klíče od pokojů, což si myslím, že je takové nelogické, ale bohužel. Tak to je no.

T: Dobře. Tak přesouváme se k poslednímu okruhu, což jsou motivační nástroje. Takže sedmnáctá otázka: Jaké nehmotné odměny a kolik jich bylo a za co si je v posledním roce dostala? Nehmotné odměny, těmi je myšlena samozřejmě pochvala, uznání, zpětná vazba.

R: Dostala jsem jednu jedinou. Když jsem šla žádat o zvýšení platu a kdy mě bylo řečeno, že se, že si mě paní vedoucí váží jo. Proto jako kolik toho dělám, že prostě se k věcem stavím hned a že nemám jako problém s novými věcmi, že i to, jak na mě předělala jak kdyby dělání těch faktur, nebo vystavování faktur, že jsem prostě neřekla, že to dělat nebudu. Nebo s tím, že mě řekla, ať si prostě sama uklízím na recepci, že ať nechodí pokojské. Říkám, já s tím absolutně nemám žádný problém si tady vytrít prach, že klasika, ale jinak jakože by nějak chodila, chválila mě... třeba řekne, jo dobrý Kláry, dobře si to udělala, ale jako že by to bylo nějak... já nevím. Nějak... extra...

T: Jo, chápu. Osmnáctá otázka: Kolik finančních sankcí a za co ti v posledním roce bylo uděleno? Dostala si nějakou finanční sankci tady?

R: Ne, nedostala. Ne.

T: Dobře. Devatenáctá otázka: Jaký je tvůj názor na používání konstruktivní kritiky v rámci motivování zaměstnanců? Setkáváš se s ní v tomto podniku často?

R: Setkávám se od kritiky nebo spíš takového, někdy nepřiměřeného chování. Nebo mě to přijde nepřiměřené, protože já jsem jako takový citlivý člověk, mě rozbere a zamrzí cokoliv. Spíš od paní provozní než od paní vedoucí, a to spíš jakože, jako tak nepřiměřené, že zbytečně si myslím, že se ta dotyčná osoba jako rozčílí, že ani není potřeba tak jako rvát a sprostě mluvit. Jako v té situaci chápu jako, všichni jsme ve stresu, stát se může. Ale nemuselo by to být tak časté.

T: Mhm, dobře. Dvacátá otázka: Proč pracuješ v tomto podniku? Co tě konkrétně nejvíc motivuje k tomu, abys v tvé současné práci podávala kvalitní pracovní výkon?

R: Tak díky tomu, že jsem na pozici recepční, tak se hodně toho odvíjí jako... nebo odvíjí, jsem za hodně věcí zodpovědná. A chtěla jsem zkusit nový obor, a hlavně mě to motivovalo s tím, že jsem předtím dělala ve fabrice, kde prostě jsem zjistila, že práce za strojem není moje, moje náplň nebo jako něco, co by člověk chtěl doživotně dělat. A prostě dostala jsem od kamarádky tip na tuto pozici, tak říkám, zkusím to vzhledem k tomu, že z angličtiny mám maturitu, takže nějak jak se říká, rukama nohama se člověk domluví. A spíš, že je to takové, že... protože jsem se synem sama, mám někdy možnost, samozřejmě nezneužívám toho, ale bohužel to hlídání nemám tak, že si můžu sem syna vzít. S tím, že tady může se mnou být, může si tady vzít oběd jo. Všechno, že mám, když prostě teď třeba se stala taková nehoda ve škole. Když si polámal ruku, tak jsem mohla zůstat doma. Že to nebylo jako, že by mě paní vedoucí jako propustila jo. Prostě jsme se to snažili vyřešit tím home officem. A takhle jakože zas, musím říct, že v tomto ona je strašně jako vstřícná.

T: Mhm, dobře. A poslední otázka: Jak ty osobně hodnotíš pracovní podmínky, ve kterých pracuješ? Které s tebou uvedených podmínek práce ti vyhovují a které ne?

R: Tak podmínky... já vzhledem k tomu, že mám kancelář nebo recepci samostatně, tak mě to vyhovuje, protože já jsem zas takový typ, že já potřebuji na práci klid, a ne aby na mě mluvilo dalších dvacet lidí. Anebo byl jako nějaký hluk, že se potřebuju jako plně soustředit. Takže mě to tady vyhovuje. A říkám jako, jsem tu jak kdyby takto svým pánem. A co mě, jak kdyby nevyhovuje... tak zas někdy, někdy zas mě nevyhovuje, že už jsem tu moc dlouho sama, že jako nemám tak kontakt, jenom při obědě jako s kolegy, ale jinak jako já jsem tady spokojená, jakože nemám žádný problém.

T: Dobře, tak děkuju.

R: Jo, není zač.

3. rozhovor

Tazatel: Adéla Fridrichová

Respondent: číšník

Označení v bakalářské práci: Respondent C

T: Tak, jak dlouho pracuješ v tomto podniku?

R: V tomto podniku jsem čtyři roky. Dva roky jsem tu byl na praxích a dva roky jsem tu zaměstnaný.

T: Mhm.

R: Půjde to slyšet?

T: Jo.

R: Fakt?

T: U kolika zaměstnavatelů si doposud pracoval?

R: U jednoho.

T: Mhm. Jak dlouho si u tvých dřívějších zaměstnavatelů pracoval? No, takže to nic. Haha. Tak teď se dostáváme k otázkám, co se týká pracovní spokojenosti. Tak jak moc jsi spokojen ve tvém současném zaměstnání? Můžeš to posoudit na škále 0 až 5, kdy 0 je velmi nespokojen a 5 velmi spokojen.

R: Hm, tři.

T: Mhm, prosím svou volbu zdůvodni.

R: Z jedné strany je to zaměstnání, že to je těžké povolání, co se týče jako náročnosti a tak. A ta druhá půlka je kolektiv.

T: Mhm. Jak hodnotíš své vztahy s tvou vedoucí? Posud' na škále 0 až 5.

R: Čtyři.

T: Prosím svou volbu zdůvodni.

R: Hm, to záleží, jak se člověk vyspí. Někdy má dobrou náladu, někdy špatnou. A to zase i já. Je to takové oboustranné.

T: Dobře. Jak hodnotíš své vztahy s tvými spolupracovníky? Také posud' na škále 0 až 5.

R: Pět.

T: Mhm, prosím svou volbu zdůvodni.

R: Tak my jsme tady jak... my jsme tady taková rodinka.

T: Mhm. Dobře. Co konkrétně v práci nejvíc postrádáš? Je to třeba respekt, komunikace?

R: Komunikace, větší respekt, nějakou flexibilitu od ostatních.

T: Mhm, dobře. Co u tvých spolupracovníků v práci nejvíc postrádáš?

R: Hm. flexibilitu.

T: A je to u všech nebo?

R: Ne, u všech ne.

T: Dobře. Co konkrétně by tě mohlo přimět k tomu, abys změnil své stávající zaměstnání?

R: Hm, Covid.

T: Dobře. Tak přesouváme se k okruhu kontrola a plnění úkolů. Tak jak obvykle reaguješ na zadání nového úkolu ze strany tvé vedoucí? Bývá ti většinou toto zadání sděleno jasně a srozumitelně?

R: Jak kdy. Občas to tak jako řekne, že řekne půl věci, ale v hlavě ještě myslí jako další čtyři věci, ale to už ti, jakože neřekne.

T: Mhm. Scházejí ti často v něm podstatné a důležité informace?

R: Jo.

T: Pokládáš obvykle při této příležitosti své vedoucí další doplňující otázky?

R: Ano.

T: Dobře. Jak často a kdy dostáváš od tvé vedoucí zpětnou vazbu o tom, jak si pracovní povinnost nebo nově zadané úkoly splnil?

R: Mállokdy.

T: Takže pochvala, nějaké uznání? Vůbec?

R: No, no málo.

T: Mhm. Jak a v čem ti tvá vedoucí pomáhá, když řešíte problémy, které v práci nastanou?

R: Nepomáhá.

T: Nepomáhá?

R: Musíme si to vyřešit sami.

T: Dobře. Pochválí tě obvykle tvá vedoucí za dobře odvedenou práci nebo kvalitně splněný úkol?

R: Občas.

T: Občas? Jak často bys to tak zhruba řekl?

R: Jako v rozmezí měsíc třeba? Do měsíce?

T: No.

R: Třeba třikrát.

T: Dobře. Kdy a jak často tě tvá vedoucí chválí? No, tak to jsme si řekli. Tak teď se přesouváme k okruhu vliv odměňování na pracovní výkon. Tak jak moc jsi spokojený s výší tvé mzdy? Můžeš posoudit na škále 0 až 5.

R: Tři.

T: Mhm.

R: Je to dobré, ale mohlo by to být ještě líp placené.

T: Mhm. Co podle tebe nejvíc ovlivňuje tvůj pracovní výkon? Jsou to třeba přátelské vztahy?

R: No, spíš ty přátelské vztahy.

T: Nebo je to ta mzda?

R: Ne, přátelské vztahy.

T: Dobře. Kolik dalších úkolů nad rámec svých pracovních povinností obvykle od tvé vedoucí dostáváš?

R: Všechny.

T: Haha. Jak se do výše tvého měsíčního platu promítne skutečnost, že si dostal od tvé vedoucí zadány další úkoly nad rámec tvé pracovní náplně?

R: Hm.

T: Dostaneš přidáno, když uděláš nějakou práci navíc?

R: Ne. Haha.

T: Dobře. Jak moc podle tebe mohou přátelské vztahy ovlivňovat tvůj pracovní výkon? Vyznač svůj názor na škále 0 až 5.

R: Pět. Hodně.

T: Mhm. Proč si to myslíš?

R: Jako je to dobré, ale v něčem je to i špatné.

T: Mhm. Které zaměstnanecké výhody by pro tebe osobně mohli být největším benefitem? Vy tady máte vlastně stravu zdarma, že.

R: No, jenom stravu.

T: Ubytování taky máte zdarma?

R: No, platíme jak kdyby 600, takže nemáme to vyloženě zdarma.

T: A co je pro tebe...

R: Ale nějaké měsíční prémie nebo ohodnocení, to by se mě líbilo jako.

T: A co je pro tebe největším benefitem z těch... z té stravy, ubytování?

R: No ta mzda, kdyby byla jako.

T: Mhm, dobře. Tak teď se přesouváme k motivačním nástrojům. Jaké nehmotné odměny, kolik jich bylo a za co si je v posledním roce dostal? Takže tím je myšleno, nehmotné odměny jako pochvala, uznání?

R: Pochvala no.

T: Mhm, kolik jich bylo a za co si je v posledním roce dostal?

R: Hm, teď jsem dostal pochvalu.

T: Mhm, za co?

R: Dělali jsme nový jídelní a nápojový lístek. Tak to mě pochválila, že jsem jako udělal ty nápoje.

T: Mhm.

R: A to je tak všechno.

T: Dobře. Kolik finančních sankcí a za co ti v posledním roce bylo uděleno? Dostáváš nějaké finanční sankce? Třeba, že ti sníží mzdu?

R: Ne, ne. To nedělá.

T: Dobře. Jaký je tvůj názor na používání konstruktivní kritiky v rámci motivování zaměstnanců? Setkáváš se s ní v tomto podniku často?

R: Ano.

T: Dobře. Jak by na tebe mohla konstruktivní kritika působit? Nebo jak na tebe působí? Když ti někdo řekne konstruktivní kritiku. Říká to tak, aby to neznělo špatně? Bereš si to osobně?

R: Neberu.

T: Dobře. Proč pracuješ v tomto podniku, co tě konkrétně nejvíc motivuje k tomu, abys ve tvém současném zaměstnání podával kvalitní pracovní výkon?

R: Jakože tady?

T: Mhm.

R: Tak to jsou ty přátelské vztahy. To je asi jediné, co jakože nás tady drží při sobě.

T: Mhm. A jak ty osobně hodnotíš pracovní podmínky, ve kterých pracuješ?

R: Hm. Taky tam máš to rozmezí nebo?

T: Jo, tak můžeš. Jak velký vliv mají podle tebe pracovní podmínky na tvůj pracovní výkon. Svůj názor vyznač na škále 0 až 5.

R: Tři. Tak podmínky jsou tady dobré, že. Zas jakože v něčem jo, v něčem zas ne. Zas máme tady to ubytování, máme tady stravu. Můžeme si tady prakticky dělat, jakože víceméně co chceme. Ale zas to vedení že.

T: Jojo.

R: Jsou tady tři ženské že jo. A nevedou to moc dobře.

T: Mhm. A ještě nějaké pracovní podmínky, které ti tady schází? Nebo jsou ti tady nepříjemné?

R: Že se tady nemůže člověk rozvinout sám podle sebe, co chce. Že tady to má všechno namarkované od vedení, a tak to prostě musí splnit.

T: Jo, dobře. Tak to je konec, děkuji ti za rozhovor.

4. rozhovor

Tazatel: Adéla Fridrichová

Respondent: kuchař

Označení v bakalářské práci: Respondent D

T: Tak jak dlouho pracuješ v tomto podniku?

R: Asi osm roků.

T: Mhm. U kolik zaměstnavatelů si doposud pracoval?

R: Hm. To je těžko říct no. Dvacet – třicet.

T: Mhm. Jak dlouho si u tvých dřívějších zaměstnavatelů pracoval? Byli to nějaké kratší poměry nebo?

R: Většinou kratší poměry. Až teďka postupem věku se to...

T: Jo. Tak teď se vrhneme na otázky, které se budou týkat pracovní spokojenosti. Tak jak moc si spokojen ve tvém současném zaměstnání? Můžeš to posoudit na škále 0 až 5, kdy 0 je velmi nespokojen a 5 je velmi spokojen.

R: Tak tři. Tři až čtyři no.

T: A prosím svoji volbu zdůvodni. Proč je to takové číslo.

R: Tak vždycky by to mohlo být lepší.

T: Mhm. A jak hodnotíš své vztahy s tvou vedoucí? Můžeš také posoudit na škále 0 až 5.

R: Čtyři.

T: A prosím svoji volbu zdůvodni.

R: Tak kolikrát mě vyjde vstříc ve všem.

T: Mhm. A jak hodnotíš své vztahy s tvými spolupracovníky? Můžeš také posoudit na škále 0 až 5.

R: No, taky tak čtyři asi.

T: Mhm. Svou volbu můžeš zdůvodnit.

R: Tak vzhledem k této profesi, je to kolikrát napjatá situace, takže...

T: Mhm. Dobře.

R: Musí být člověk psychicky odolný.

T: Ano. Co konkrétně v práci nejvíc postrádáš? Je to třeba respekt, uznání, komunikace s někým?

R: Spíš komunikace no.

T: Mhm. A co u tvých spolupracovníků nejvíc postrádáš? Je to třeba, aby ti víc pomáhali nebo?

R: Tak je to možné. Taky. I ta komunikace tam vážne že.

T: Mhm. A co konkrétně by tě mohlo přimět k tomu, abys změnil své stávající zaměstnání?

R: Je to možná finanční nabídka. Jo. Může se stát cokoliv.

T: Jo, dobře. Tak teď se přesouváme k otázkám z kontroly a plnění úkolů. Tak jak obvykle reaguješ na zadání nového úkolu ze strany tvé vedoucí? Bývá ti většinou toto zadání sděleno jasně a srozumitelně?

R: Bývá to zadání většinou pozdě. Haha. A pak se musí všechno dohánět no.

T: Mhm. Scházejí ti v něm často podstatné a důležité informace?

R: Stoprocentně.

T: Mhm. Jak často a kdy dostáváš od tvé vedoucí zpětnou vazbu o tom, jak si pracovní povinnost nebo nově zadané úkoly splnil? Dostáváš nějakou pochvalu hned po tom, co vykonáš nějaký pracovní úkon?

R: No málokdy.

T: Jak a v čem ti tvá vedoucí pomáhá, když řešíte problémy, které v práci nastanou?

R: Kolikrát se mě zastane. No, když udělám chybu, tak ji kolikrát dokážu přiznat.

T: Dobře. Pochválí tě obvykle tvá vedoucí za dobře odvedenou práci nebo kvalitně splněný úkol?

R: Občas.

T: Mhm, dobře. Tak jak moc si spokojený s výší tvé mzdy? Na škále 0 až 5 to můžeš vyjádřit.

R: No tak za tři.

T: Mhm. Prosím svou volbu zdůvodni.

R: Tak mám i lepší nabídky.

T: Mhm. Co podle tebe nejvíc ovlivňuje tvůj pracovní výkon? Je to například to, že tady máš dobré pracovní vztahy? Nebo je to třeba pracovní doba asi ne, že...

R: Pracovní ani doba ne, ale už jsem si to tu osvojil, už jsem si zvykl. A nechce se mě už zas měnit, už vím. Už jsem prošel tolik míst, že všude je něco prostě.

T: Mhm. Jasně. Tak kolik dalších úkolů nad rámec svých pracovních povinností obvykle od tvé vedoucí dostáváš?

R: No, docela často. Haha.

T: A jak se do výše tvého měsíčního platu promítne skutečnost, že si dostal od tvé vedoucí zadány další úkoly nad rámec tvé pracovní náplně?

R: Většinou nijak. Haha.

T: Mhm. Jak moc podle tebe mohou přátelské pracovní vztahy ovlivňovat tvůj pracovní výkon?

R: No, tak když s člověkem nemůže člověk vyjít, tak s ním nemůže ani dělat.

T: Mhm, jasně. Tak, další otázka: které zaměstnanecké výhody by pro tebe osobně mohly být největším benefitem? Nevím, co tady máš ty za zaměstnanecké výhody. Jestli je to třeba strava, tu si myslím, že máte všichni, že.

R: Stravu zdarma máme všichni. Nevím jak ostatní, ale já mám třeba paušál, který si platím, ale to v rámci firmy, kdy to mám za úplný pakatel, ale...

T: A nemáš třeba od firmy nějaké auto nebo něco podobného?

R: Ne, já nemám ani řidičák už.

T: Mhm a co je pro tebe z těchto zaměstnaneckých výhod největším tím benefitem? Je to ta strava nebo?

R: Tak strava si myslím, že je v této gastronomii, by měla být normální. Jakože...

T: Neplacená že.

R: Jo neplacená. To je můj názor jakože.

T: Mhm, takže...

R: Protože spoustu jídla třeba po meníčkách zbude a zbytečně se to vyhazuje.

T: Jasně no, takže je to teda spíš ta strava než ten paušál nebo?

R: I ten paušál jakože.

T: Mhm.

R: Spíš ten paušál.

T: Dobře. Tak poslední okruh, motivační nástroje. Jaké nehmotné odměny a kolik jich bylo a za co si je v posledním roce dostal? Dostal si za poslední rok nějakou odměnu ve smyslu pochvala, uznání.

R: Hm, párkrát. Párkrát no.

T: Kolik finančních sankcí a za co ti v posledním roce bylo uděleno? Dostal si někdy finanční sankci? Snížili ti plat nebo za něco, cos udělal špatně?

R: Ne.

T: Mhm, dobře. Jaký je tvůj názor na používání konstruktivní kritiky v rámci motivování zaměstnanců? Tak jaký máš názor na to, když vlastně ti řekne kritiku, ale nemyslí ji úplně špatně?

R: Tak zkusím si z toho vzít ponaučení a...

T: A setkáváš se s ní v tomto podniku často?

R: No letmo spíš.

T: Dobře. Jak by na tebe mohla ta konstruktivní kritika působit? Působí na tebe tak, že teda vezmeš si z toho něco nebo?

R: Tak jak kdy. Jak z čeho že. Pokud je to v rámci mých úkolů, tak si z toho něco vezmu. Pokud je to nad rámec mých úkolů, tak to většinou tak hodím za hlavu.

T: Mhm. Další otázka, proč pracuješ v tomto podniku? Co tě konkrétně nejvíc motivuje k tomu, abys ve tvé současné práci podával kvalitní pracovní výkon? Je to třeba ta mzda nebo je to spíš, že už si tady dlouho?

R: Je to i mzda, to že pevně věřím, že tady nikdy s penězi problém nebyl. Kdežto u ostatních firem, co jsem tam pracoval, jsem měl špatné zkušenosti.

T: Mhm. Dobře. Jak ty osobně hodnotíš pracovní podmínky, ve kterých pracuješ? Myslíš si, že jsou tady dobré pracovní podmínky?

R: Myslím si, že když to vezmu tak kolem jakože, je to dobré, ale pořád je co zlepšovat že.

T: A co třeba tě za pracovní podmínku trápí nebo? Je tady něco takového?

R: Chtělo by to lepší materiál.

T: Mhm. Myslíš suroviny nebo?

R: Ano, suroviny.

T: Dobře, tak to je všechno. Děkuji za rozhovor.

R: Hm, děkuji.

5. rozhovor

Tazatel: Adéla Fridrichová

Respondent: pokojská

Označení v bakalářské práci: Respondentka E

T: Tak jak dlouho pracuješ v tomto podniku?

R: Hm, asi rok.

T: Mhm. U kolik zaměstnavatelů si doposud pracovala?

R: U tří.

T: Mhm. A jak dlouho si u tvých dřívějších zaměstnavatelů pracovala?

R: U toho posledního, než jsem přešla sem, to bylo dvanáct let.

T: Mhm. Tak teď se dostáváme k otázkám, které se budou týkat pracovní spokojenosti. Tak jak moc si spokojená ve tvém současném zaměstnání? Můžeš to posoudit na škále 0 až 5, kdy 0 je velmi nespokojena a 5 velmi spokojena.

R: Mhm. Tak nevím ať jsem objektivní. Tak dva.

T: Dobře. Prosím svou volbu zdůvodni.

R: Myslím, že není ta práce ohodnocená a není to adekvátní prostě, není to... ta úměra jako práce a peníze tam nefunguje.

T: Dobře. A jak hodnotíš své vztahy s tvou vedoucí? Také můžeš posoudit na škále 0 až 5, kdy 0 jsou velmi nepřátelské a 5 velmi přátelské.

R: Tak ono záleží ještě, tady těch vedoucích je víc, ale jakoby s provozní, co se týče komunikace bych to ohodnotila asi tak trojkou.

T: Mhm dobře. A jak hodnotíš své vztahy s tvými spolupracovníky? Také můžeš posoudit na škále 0 až 5.

R: Tak to je... tak není to těžké, ale protože tady nejsem moc dlouho a vídáme se v podstatě jenom na obědové přestávce nebo kdy já mám obědovou přestávku a mimo pracovní dobu se moc nestýkáme, ale nicméně bych klidně dala čtyřku.

T: Mhm, dobře. Co konkrétně v práci nejvíc postrádáš? Je to třeba komunikace nebo vadí ti něco?

R: Je to přístup. Je to takové to... zase je to z hlediska toho vedoucího, jo. Bylo by možná dobré, kdyby ten vedoucí se víc zajímal, jaká je tady práce. Jestli prostě to odpovídá jakože. Více jakože se ptát, víc kontakt.

T: Mhm, dobře. Co u tvých spolupracovníků nejvíc postrádáš?

R: Tam asi, věřím tomu, že si každý dělá svoji práci tak jak má. Nemám kompetenci k tomu jakoby. Myslím si, že si každý dělá... že každý vykonává dobře tu svoji činnost, kterou má.

T: Dobře. A co konkrétně by tě mohlo přimět k tomu, abys změnila své stávající zaměstnání?

R: Jakože, proč bych změnila zaměstnání?

T: Mhm.

R: No je to právě o tom přístupu a finančním ohodnocení samozřejmě.

T: Dobře. Tak přesouváme se k okruhu, který se bude týkat kontroly a plnění úkolů. Tak jak obvykle reaguješ na zadání nového úkolu ze strany tvé vedoucí? Bývá ti většinou toto zadání sděleno jasně a srozumitelně?

R: Záleží na tom, čeho se to týká, ale vzhledem k tomu, že jsme na hotelu, tak ano.

T: Mhm, dobře. Jak často a kdy dostáváš od tvé vedoucí zpětnou vazbu o tom, jak si pracovní povinnost nebo nově zadané úkoly splnila?

R: Je tam nějaká škála 1 až 5?

T: Haha, není. Jak často a kdy dostáváš od tvé vedoucí zpětnou vazbu?

R: V podstatě vůbec. Jo, je to...

T: Takže žádná pochvala? Nic?

R: Ano, je to v podstatě taková dvousečná zbraň. Protože nás nikdo jakoby... dobré je, že nás nikdo jakoby nekontroluje. Jak se říká jako, nestojí mi nikdo za zády. Ale zase na druhou stranu, když je tady fakt hodně práce, tak nikdo nepřijde a nepodívá se, kolik té práce je udělané za zlomek času jo. A dělá to vlastně třeba jeden člověk. Takže toto mě tu schází. No, taková, jakože interakce, jakože s tím zaměstnancem.

T: Mhm, jasně. Jak a v čem ti tvá vedoucí pomáhá, když řešíte problémy, které v práci nastanou?

R: Mhm. Tak záleží, čeho se to týká. Pokud to jde vyřešit hned, tak telefonicky vedoucí nemá problém, pokud je možné sehnat někoho například na opravu něčeho drobného, vyměnit a tak dál. Tak to nebývá problém. Problém bývá ve chvíli, když je něco dlouhodobějšího nebo... Anebo ta vedoucí to chce po nás a my na to nemáme, my to prostě neumíme. Nejsme na to kvalifikovaní, nejsme ani chlapi, jo.

T: Jasně, takže když něco opravit...

R: Dám příklad jo, jakože je třeba, já nevím. V koupelně je třeba špatný silikon, my to zadáme jakoby, že je tam něco špatně a kolikrát nám je řečeno ať to teda uděláme my jo. Takže takto to myslím jakože. My to nedokážeme, jo.

T: Jasně, chápu. Pochválí tě obvykle tvá vedoucí za dobře odvedenou práci nebo za kvalitně splněný úkol?

R: Ne. Vůbec. To je právě... to zase souvisí s tím, jakože si nedokáže představit jaká práce to je. Ale to je zase všude. To není jenom tady, to si myslím, že jak je v kuchyni, tak na tom place.

T: Mhm, dobře. Tak teď se přesouváme k okruhu vliv odměňování na pracovní výkon. Tak jak moc si spokojená s výší tvé mzdy? Můžeš ohodnotit na škále 0 až 5.

R: Pět.

T: Takže si spokojená velmi?

R: Ne, jakože tak teda nula. Jakože to nejhorší. Za 5, tak jak ve škole. Takže nula, ano. Bohužel.

T: Mhm. Dobře. Co podle tebe nejvíc ovlivňuje tvůj pracovní výkon. Jsou to třeba nějaké dobré přátelské vztahy nebo je to mzda, která tě žene do toho?

R: Je to bohužel ta mzda, kterou potřebuji. Je to vlastně věc potřeby. Není to ani jako nutné, hmotné nějaké. Není to prostě, že by, ale nemůžu zase říct, že je tady špatný kolektiv. A taky nemůžu říct, že to dělám zase pro ně, protože peníze potřebuju. Že, to zase bych jako lhala.

T: Jasně.

R: Tak jak asi každý.

T: Dobře. Kolik dalších úkolů nad rámec svých pracovních povinností obvykle od tvé vedoucí dostáváš?

R: Tak je to jak kdy. Ale myslím si, že zrovna tady, v tomto našem oboru děláme jakoby práci, kterou bychom neměli dělat a myslím si to hlavně proto, abychom udělali tu svoji práci, tak jak má být na sto procent, tak bychom nad ten rámec právě neměli dostávat věci jiné. Takže vysvětlím třeba jo, pokojská by měla uklízet pokoje. Ale tady to funguje tak, že se vlastně staráme i o prádlo. To znamená, že první si musím jakoby obstarat prádlo, musím ho vyprat, vysušit, vymandlovat a teprve potom jdu uklízet. Pokud to prostě je možné. Pokud to není možné. Musím jít rychle uklidit. Prostě podle toho, jak je potřeba. Ale myslím si, že toto by už pokojská neměla dělat. Pokud jako chtějí, aby to dělala pořádně. Nehledě na to, že jsme tady jedna pokojská na jeden hotel.

T: Jasně. Jak se do výše tvého měsíčního platu promítne skutečnost, že si dostala od tvé vedoucí zadány další úkoly nad rámec tvé pracovní náplně?

R: Nijak.

T: Dobře.

R: Je to bráno jako samozřejmost. V podstatě se mě ani nikdo neptá, je to prostě zadání. Není to jako formou nějaké diskuse. Je to prostě v podstatě rozkazem.

T: Dobře, chápu. Jak moc podle tebe mohou přátelské pracovní vztahy ovlivňovat tvůj pracovní výkon? Můžeš to vyznačit na škále 0 až 5, nula – vůbec ne, pět – velmi moc.

R: Jak můžou ovlivnit?

T: Přátelské pracovní vztahy tvůj pracovní výkon.

R: No, můžou no. Ale bohužel ta mzda to převyšuje jo, takže. Jako, pokud bych byla dobře finančně ohodnocena, tak ty přátelské vztahy jsou jako pětka je nejvíc. Jakože ano.

T: Jo, dobře, chápu.

R: Jako pokud by to bylo v rovnováze, bylo by to úplně ideální. Ale zase pravda je, že ten kolektiv je v podstatě taky hodně důležitý. Jo, že když budu mít peníze a nebudu mít ty kolegy a budu chodit s velkým odporem do práce, tak mě to taky nebude moc jakože...

T: Jo, chápu.

R: To je pravda no.

T: Ano. A které zaměstnanecké výhody by pro tebe osobně mohly být největším benefitem? Nevím, jaké máš ty zaměstnanecké výhody. Jestli je to strava zdarma, tu máte podle mě všichni.

R: Ano, tu máme všichni. To je ale asi tak všechno. Ale pro mě to třeba není úplná topka. Já třeba nemám problém si tu svačinu přinést, ale myslím si, že daleko větší přínos pro mě by

byly třeba stravenky. Jo, které bych si mohla využít tak, jak já budu chtít. Já prostě kolikrát si taky nemůžu vybrat z toho jídla nebo není to prostě tak, že bychom potom přišli a kuchař by nám udělal steak jo. Jako což je jasné, že ani bychom po něm nemohli chtít. Nicméně není to prostě... Mohla bych si prostě... Měla bych větší možnost výběru. Buď na ten oběd chci jít a tu stravenku odevzdám anebo prostě nechci jít a koupím si za ni svačinu.

T: Dobře, takže stravenky... kdybys dostávala stravenky, tak by to bylo lepší?

R: Daleko lepší. Pro mě, no určitě.

T: Dobře. Tak přesouváme se k poslednímu okruhu, motivační nástroje. Jaké nehmotné odměny, kolik jich bylo a za co si je v posledním roce dostala? Nehmotné odměny jsou ta pochvala, uznání, nějaká zpětná vazba, poděkování.

R: Mhm. Je tam škála 0 až 5?

T: Není.

R: Já bych dala pětku jak ve škole. Takže vůbec nic. Je to zase... to souvisí s tou komunikací s tím vedoucím, kdy já chápu, že těch zaměstnanců... že tady nejsem sama, ale myslím si, že zase jich tolik není... není tu sto zaměstnanců, že aby si nemohli prostě pohlídat... takže ne.

T: Dobře.

R: Prostě bohužel.

T: A kolik finančních sankcí a za co ti v posledním roce bylo uděleno? Dostala si někdy nějakou finanční sankci? Třeba, že by ti byla snížena mzda za něco.

R: To ne. Nebyl zatím důvod.

T: Mhm.

R: Teda myslím si aspoň, že jsem nic neprovedla.

T: Dobře. Jaký je tvůj názor na používání konstruktivní kritiky v rámci motivování zaměstnanců? Setkáváš se s ní v tomto podniku často?

R: Bohužel ano. Je to v podstatě jediný nástroj, který pokud se bavíme o vedoucím pracovníku jakoby provozní. Nebavíme se o té šéfce. Takže to mě celkem i vadí, že vlastně je to trošičku demotivační, jakože. Jako myslím si, že nikdo není rád, když slyší... je to v podstatě už takové i vyhrožování. Jo, že prostě... myslím si já, že je daleko lepší toho pracovníka namotivovat pozitivně. Než si ho trošičku jako vydržet v šachu a jako... spíš opačně.

T: Mhm. Takže tu konstruktivní kritiku podává takovým způsobem, že to demotivuje?

R: Určitě, nemyslím si jako... to by musel být asi někdo masochista nebo blázen, aby si nechal jako nadávat že. Jakože není to prostě... Jako myslím si, že nikdo rád neposlouchá, že... pokud ta kritika je oprávněná, tak já v tom nevidím vůbec žádný problém, ale tady se

to používá i když to není potřeba. Jenom proto aby prostě získali jako svého. Jo dám příklad. Tady se nechodí o víkendech nebo bylo domluveno, že se nechodí. Ale jakoby nepřijde nikdo a nepožádá, že by bylo potřeba, protože jestli můžeme, jestli je to možné. Prostě se to dá zase jakoby rozkazem, že se musí jít. Nemusí, já to nemám ani ve smlouvě ani... Ale prostě je mě líto toho člověka, který by šel zase za mě, tak prostě jdu. Ale není to prostě, nejdu určitě s úsměvem jo o víkendu do té práce. Takže jako tak, tak to asi no.

T: Dobře. Proč pracuješ v tomto podniku? Co tě konkrétně nejvíc motivuje k tomu, abys ve tvé současné práci podávala kvalitní pracovní výkon?

R: No tak je to zase ta mzda, kterou potřebuji, že... v tom období kdy se dává. A jako jasně, udělám si tu práci. Může ji po mě kdykoliv kdokoliv zkontrolovat, takže ji musím udělat pořádně. Jako může to i ten, tady ten ubytovaný... ty zpětné vazby jsou na internetu vlastně normálně hodnocení tohoto podniku nebo tohoto hotelu, takže jako si to můžou, když už by ten vedoucí chtěl si to zkontrolovat, tak si to může i tak zkontrolovat.

T: Mhm, dobře. A poslední otázka: Jak ty osobně hodnotíš pracovní podmínky, ve kterých pracuješ? Můžeš také označit, vyznačit na škále 0 až 5, nula – velmi nízký a pět – velmi vysoký. Takže, pracovní podmínky. Myslíš, že jsou dobré tady?

R: Jakoby pracovní podmínky jako takové pro tu práci, kterou mám vykonávat jsou výborné. Jakoby, já nemám problém jakoby, tady s ničím nestrádám. Je to spíš problém té komunikace.

T: Dobře, tak děkuji moc za rozhovor.

R: To je všechno.