

# Rizika nízké motivace zaměstnanců

Adam Pokorný

---

Bakalářská práce  
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

|                   |                                   |
|-------------------|-----------------------------------|
| Jméno a příjmení: | Adam Pokorný                      |
| Osobní číslo:     | L19155                            |
| Studijní program: | B3909 Procesní inženýrství        |
| Studijní obor:    | Ovládnání rizik                   |
| Forma studia:     | Prezenční                         |
| Téma práce:       | Rizika nízké motivace zaměstnanců |

## Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretickou rešerši k zadanému tématu bakalářské práce.
2. Analyzujte současný stav motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci.
3. Na základě zjištění navrhnete opatření pro zvýšení motivace zaměstnanců.

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

1. BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskému nástroji*. Praha: Grada. Manažer, 2018. ISBN 978-80-271-0648-6.
2. LATHAM, Gary. *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practise*. 2. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE Publications, 2012. ISBN 978-1-4129-9093-6.
3. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucí bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Slavomíra Vargová, Ph.D.**  
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2021**

Termín odevzdání bakalářské práce: **13. května 2022**

L.S.

---

**doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**  
děkanka

---

**Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.**  
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 1. prosince 2021

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji 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;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji 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,**

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

V Uherském Hradišti, dne: 13. 5. 2022

Jméno a příjmení studenta: Adam Pokorný

.....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce je zaměřená na analýzu rizik nízké motivace zaměstnanců. Teoretická část se zabývá samotným principem motivace pro člověka. Následně tato část vysvětluje samotnou motivaci v pracovní sféře a jejího významu na výkon zaměstnanců. Jsou zde uvedeny jak dopady na firmu, tak i dopady na samotného zaměstnance v případě, že je jeho motivace příliš nízká. S tím jsou spojené hodnotící a motivační nástroje, metody a postupy a také jsou podrobně vysvětleny psychosociální rizika. V úvodu praktické části je možné se seznámit s firmou, na kterou jsou aplikovány veškeré metody a nástroje pro zjištění rizik nízké motivace zaměstnanců. Mezi nástroje a metody používané v praktické části se řadí anketa spokojenosti zaměstnanců, interview a What if analýza. Z What if analýzy plynou rizika s různě vysokým indexem závažnosti. Ke každému riziku je přiřazen návrh opatření pro jeho eliminaci.

Klíčová slova: motivace, riziko, řízení lidských zdrojů, psychosociální rizika, metody hodnocení, fluktuace, výkon zaměstnanců, analýza rizik.

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis is focused on the analysis of risks of low motivation of employees. The theoretical part deals with the very principle of motivation for a person. Subsequently, this section explains the motivation itself in the work sphere and its importance on the performance of employees. It lists both the impacts on the company and the impacts on the employee himself if his motivation is too low. This is associated with evaluation and motivational tools, methods and procedures, as well as a detailed explanation of psychosocial risks. At the beginning of the practical part, it is possible to get acquainted with the company, to which all methods and tools are applied to determine the risks of low motivation of employees. The tools and methods used in the practical part include an employee satisfaction survey, interviews and What if analysis. What if analysis results in risks with different severity indices. Each risk is accompanied by a proposal for measures.

Keywords: motivation, risk, human resources management, psychosocial risks, evaluation methods, fluctuation, employee performance, risk analysis

Mé poděkování patří paní Ing. Slavomíře Vargové, Ph.D. za její ochotu, vstřícnost a velmi intenzivní komunikaci v rámci vedení mé odborné bakalářské práce a za její poskytnuté cenné rady.

Dále bych chtěl poděkovat celé mé rodině za podporu po celou dobu trvání bakalářského studijního programu.

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

# OBSAH

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ÚVOD</b> .....  | <b>10</b> |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....   | <b>12</b> |
| <b>1 MOTIVACE</b> .....  | <b>13</b> |
| 1.1    MOTIVACE A STIMULACE .....  | 13        |
| 1.2    TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE.....                                     | 13        |
| 1.2.1    Maslowova pyramida potřeb.....                                  | 13        |
| 1.2.2    Alderferova ERG teorie .....                                    | 14        |
| 1.2.3    Herzbergova dvoufaktorová teorie.....                           | 15        |
| 1.2.4    Teorie X a Y .....  | 16        |
| 1.3    PRINCIP ODMĚNY A TRESTU JAKO ZÁKLADNÍ NÁSTROJ MOTIVACE.....       | 16        |
| 1.3.1    Odměna .....  | 16        |
| 1.3.2    Trest.....  | 17        |
| 1.3.3    Funkčnost nástrojů v praxi .....                                | 17        |
| 1.3.4    Vedoucí jako vzor motivace za předpokladu odměny a trestu ..... | 17        |
| 1.4    FLUKTUACE JAKO DOPAD NÍZKÉ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ .....             | 17        |
| 1.4.1    Míra fluktuace a její výpočet.....                              | 18        |
| 1.4.2    Důvody zvyšující se fluktuace .....                             | 18        |
| <b>2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZROJŮ</b> .....                                     | <b>20</b> |
| 2.1    STRUKTURA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....                             | 21        |
| 2.1.1    Manažeři.....   | 21        |
| 2.1.2    Personalisté .....  | 21        |
| 2.2    ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....                                | 21        |
| 2.3    OUTSOURCING.....  | 22        |
| <b>3 VÝKON LIDSKÉHO KAPITÁLU</b> .....                                   | <b>23</b> |
| 3.1    PŘÍČINY NÍZKÉ VÝKONNOSTI .....                                    | 23        |
| 3.1.1    Příčiny na straně zaměstnanců .....                             | 23        |
| 3.1.2    Příčiny na straně vedoucího zaměstnance .....                   | 24        |
| 3.2    DESET FAKTORŮ VEDOUCÍ K VYŠŠÍMU VÝKONU .....                      | 24        |
| 3.3    HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU .....                                 | 25        |
| 3.4    DŮVODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....                                 | 26        |
| 3.5    OBLASTI HODNOCENÍ .....   | 26        |
| 3.5.1    Výstup .....  | 27        |
| 3.5.2    Vstup .....   | 27        |
| 3.5.3    Proces .....  | 27        |
| 3.6    CÍLE HODNOCENÍ.....   | 28        |
| 3.7    KRITÉRIA HODNOCENÍ, JEDNOTKY MĚŘENÍ A HODNOTÍCÍ STUPNICE .....    | 28        |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| 3.7.1     | Neverbální hodnotící stupnice.....                            | 29        |
| 3.7.2     | Verbální hodnotící stupnice .....                             | 29        |
| 3.7.3     | Kombinované metody .....                                      | 29        |
| 3.8       | ZÁKLADNÍ METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....                     | 29        |
| 3.8.1     | Motivačně-hodnotící pohovor .....                             | 29        |
| 3.8.2     | MBO (Management by Objectives) .....                          | 31        |
| 3.8.3     | Metoda klíčové události .....                                 | 31        |
| 3.8.4     | Assessment Centre (AC) a Development Centre (DC).....         | 32        |
| 3.8.5     | 360 ° zpětná vazba .....                                      | 33        |
| 3.8.6     | Sociogram .....   | 34        |
| 3.8.7     | Manažerský audit .....  | 35        |
| 3.8.8     | Mystery shopping.....   | 36        |
| 3.8.9     | Hodnocení potenciálu.....                                     | 36        |
| 3.8.10    | Supervize a intervize .....                                   | 37        |
| <b>4</b>  | <b>PSYCHOSOCIÁLNÍ RIZIKA.....</b>                             | <b>38</b> |
| 4.1       | CHARAKTER PRÁCE .....   | 39        |
| 4.2       | PRACOVNÍ ZÁTĚŽ .....  | 39        |
| 4.3       | ROZVRŽENÍ A PLÁNOVÁNÍ PRÁCE .....                             | 39        |
| 4.4       | ROZHODOVÁNÍ O PRÁCI.....                                      | 40        |
| 4.5       | PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ A INTERNÍ VYBAVENÍ .....                   | 40        |
| 4.6       | FIREMNÍ KULTURA .....   | 40        |
| 4.7       | MEZILIDSKÉ VZTAHY NA PRACOVIŠTI.....                          | 41        |
| 4.8       | MANAŽEŘI VE FIRMĚ A JEJICH ROLE .....                         | 41        |
| 4.9       | KARIÉRNÍ POSTUP A OSOBNÍ ROZVOJ .....                         | 41        |
| 4.10      | SLADĚNÍ PRÁCE A SOUKROMÍ .....                                | 41        |
| <b>5</b>  | <b>METODY ANALÝZY RIZIK APLIKOVANÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI.....</b> | <b>43</b> |
| 5.1       | WHAT-IF .....   | 44        |
| 5.2       | INTERVIEW (ROZHOVOR).....                                     | 44        |
| 5.3       | ANKETA .....  | 45        |
| <b>II</b> | <b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>                                    | <b>47</b> |
| <b>6</b>  | <b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....</b>                           | <b>48</b> |
| 6.1       | HISTORIE MCDONALD´S .....                                     | 48        |
| 6.2       | HODNOTY, MISE A VIZE .....                                    | 48        |
| 6.3       | STAKEHOLDERS.....   | 49        |
| 6.4       | PROCES VÝROBY A DEFINICE SPA SYSTÉMU .....                    | 49        |
| 6.5       | ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....                                   | 50        |
| <b>7</b>  | <b>SEZNÁMENÍ S HODNOTÍCÍMI SYSTÉMY VE SPOLEČNOSTI.....</b>    | <b>52</b> |
| 7.1       | KONTROLNÍ SEZNAM POZOROVANÉHO STANOVIŠTĚ .....                | 52        |



|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| 7.2       | AKČNÍ PLÁN (AP).....  | 52        |
| 7.3       | PRACOVNÍ HODNOCENÍ.....   | 53        |
| 7.4       | KOMUNIKAČNÍ DEN (KD).....   | 55        |
| 7.5       | PDS (PERFORMANCE DEVELOPMENT SYSTEM).....   | 55        |
| 7.6       | SEBEHODNOCENÍ V JEDNOTLIVÝCH OBLASTECH .....  | 55        |
| 7.7       | MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI .....   | 56        |
| 7.8       | ZHODNOCENÍ CÍLŮ A AKČNÍCH PLÁNŮ .....   | 57        |
| <b>8</b>  | <b>MZDOVÝ ŘÁD .....</b>   | <b>59</b> |
| 8.1       | DPP A DPČ.....  | 59        |
| 8.1.1     | Crew, CT, LPOH, Barista .....   | 59        |
| 8.1.2     | FMC a SMC manažer.....  | 60        |
| 8.2       | HLAVNÍ PRACOVNÍ POMĚR .....   | 61        |
| 8.2.1     | Crew, CT, LPOH, barista .....   | 62        |
| 8.2.2     | FMC a SMC manažer.....  | 62        |
| 8.2.3     | I. a II. Asistent .....   | 63        |
| <b>9</b>  | <b>MOTIVAČNÍ SYSTÉMY .....</b>  | <b>64</b> |
| <b>10</b> | <b>ANKETA SPOKOJENOSTI.....</b>   | <b>67</b> |
| 10.1      | PEOPLE INDEX .....  | 67        |
| 10.2      | VÝSLEDKY PEOPLE INDEX .....   | 68        |
| 10.3      | TRI*M INDEX.....  | 70        |
| 10.4      | VÝSLEDKY TRI*M INDEXU .....   | 70        |
| 10.5      | PĚT NEJHŮŘE HODNOCENÝCH OTÁZEK Z DOTAZNÍKU .....  | 74        |
| <b>11</b> | <b>INTERVIEW (NESTRUKTUROVANÝ) .....</b>  | <b>75</b> |
| 11.1      | INTERVIEW OBLAST CREW, CREW TRAINER, BARISTA .....                                      | 75        |
| 11.2      | INTERVIEW OBLAST MANAŽEŘI + ASISTENTI + LPOH.....                                       | 76        |
| <b>12</b> | <b>WHAT IF ANALÝZA.....</b>   | <b>77</b> |
| 12.1      | RIZIKA S NEJVYŠŠÍM INDEXEM VYPLÝVAJÍCÍ Z WHAT-IF ANALÝZY A NÁVRH<br>JEJICH ŘEŠENÍ ..... | 83        |
|           | <b>ZÁVĚR .....</b>  | <b>84</b> |
|           | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>  | <b>85</b> |
|           | <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>   | <b>87</b> |
|           | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>   | <b>89</b> |
|           | <b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>   | <b>90</b> |
|           | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>  | <b>91</b> |

## ÚVOD

Motivace je zcela jistě pojem, který každý člověk chápe tak trochu jinak. S jistotou ale můžeme říct, že si každý z nás uvědomuje, jak je pro nás motivace stěžejní. Zcela jistě vede ke spokojenému životu a s její pomocí dosahujeme vysokých výkonů, a to jak v osobním životě, tak v pracovní sféře. Motivace je velmi často podceňována. Ve většině publikovaných knih zabývajících se osobním rozvojem se čtenář dozví, jak právě motivace rozhoduje v osobním životě a pracovní oblasti o úspěchu či neúspěchu. Právě o tom, jak je klíčová, je možné se například dočíst v publikované knize: „Vnitřní svět vítězů“ od mentálního kouče a manažera PhDr. Mariana Jelínka, Ph.D., kde uvádí, že jedinci s vysokou motivací a evolučním vnitřním nastavením, ale bez talentu dosahují značně přesahujících výkonů než talentovaní lidé, ale bez těchto dvou vlastností. Je tedy zcela na místě vyloučit, že všichni lidé jsou vysoce motivovaní. Kdyby tomu tak bylo, jistě by se některé firmy na světovém trhu neocitly v krizových situacích, které potažmo vedou k finančním či dokonce existenčním problémům. Právě pomocí motivovaných zaměstnanců firma, organizace nebo společnost dosahuje svých strategických, organizačních a finančních cílů. Vyvolat u člověka motivaci není vždy snadné. Naopak se v některých případech jedná o poměrně složitý proces. Někteří zaměstnanci jsou stimulováni již svou povahou a vnitřním nastavením, u jiných zaměstnanců je potřeba motivaci uměle vyvolat ze strany managementu nebo vedoucích zaměstnanců. Právě na tuto problematiku je zaměřena tato bakalářská práce.

V teoretické části je objasněný samotný princip motivace a dále pojmy, které jsou s touto problematikou úzce spjaté. Jedná se o řízení lidských zdrojů, výkon pracovníků nebo například psychosociální rizika.

V praktické části je oblast motivace aplikována na vybranou franchisingovou společnost, kde se čtenář seznámí s firmou a jejím principem fungování. Hlavním cílem je vyhledat a zanalyzovat rizika související s nízkou motivací zaměstnanců a také navrhnout opatření k jejich eliminaci. K naplnění tohoto cíle bude sloužit anketa spokojenosti zaměstnanců a v souvislosti s ní navázané interview se dvěma respondenty. Právě anketa spokojenosti a interview budou sloužit jako hlavní vstupní informace pro zjištění hrozeb. Pro zjištění rizika a jeho závažnosti je využita metoda „What-if analysis“, která poukazuje na všechna rizika, na které je potřeba reagovat. Pro každé jednotlivé riziko je ve What-if analýze vytvořen návrh opatření právě pro jejich odstranění. Rizika s nejvyšším indexem míry závažnosti budou následně zrekapitulována a okomentována.

Cílem práce je objasnit problematiku motivace a dále problémy s ní úzce související. Dále posoudit rizika ve vybrané firmě a navrhnout optimální řešení pro jejich eliminaci.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MOTIVACE

Základní myšlenkou motivace je nenásilné vytvoření pozitivního postoje většinou k určitému výkonu nebo typu chování. Pojmem motivace se zpravidla označuje jednak proces, ale i samotný jeho výsledek. Tím je myšlena skutečnost určitého dění nebo také fakt určité existence. (Plamínek, 2015)

### 1.1 Motivace a stimulace

Podstatou mezi pojmy motivace a stimulace je uvědomění si, že vznik kladného vztahu k určitému úkolu je podmíněno dvěma základními faktory. Jednak proto, že splnění daného úkolu je závislé na zisku nějakých hodnot přicházejících z externího prostředního neboli zvenčí (např. odměny nad rámec výplaty), nebo z toho důvodu, že jeho splnění je ve shodě s vnitřním nastavením dané osoby, jenž je vykonavatelem úkolu. (Plamínek, 2015)

Konkrétně zadaný úkol je tedy vykonáván za pomoci působení vnějších podnětů, tedy stimulů anebo vnitřních pohnutek člověka, tedy motivů. Oba tyto faktory mohou působit společně a navzájem se tak posilovat. Podněcujeme-li ochotu něco vykonávat za pomoci stimulů, mluvíme o stimulaci. Jestliže k tomuto podněcování ochoty užíváme individuální pohnutky vnitřního nastavení člověka, mluvíme o motivaci. (Plamínek, 2015)

### 1.2 Teorie pracovní motivace

Jedním z hlavních úkolů a odpovědností vedoucího pracovníka je motivace zaměstnanců. Existuje několik důvodů, proč je tomu tak. Zaměstnanci, kteří jsou motivovaní, pracují urputněji a vynakládají ze sebe větší vnitřní sílu a také dělají výrazně méně chyb. Navíc jejich ochota a vstřícnost je na mnohem vyšší úrovni než u těch, kteří motivovaní nejsou. (Urban, 2017)

Presumpcí motivace pracovníků je jednak pochopení okolností, které jsou velmi důležitým prvkem, jenž k motivaci přispívají, ale jsou to i ty, které pochopení okolnosti brání. Komplexním označením pro tyto okolnosti jsou motivační faktory. Jejich jednotným rysem je uspokojování lidských potřeb. (Urban, 2017)

#### 1.2.1 Maslowova pyramida potřeb

Faktorů ovlivňujících lidské potřeby pracovní motivace je velké množství. Ty mohou motivaci ovlivňovat ať už příznivě nebo negativním způsobem. Americký psycholog Abraham Maslow (Maslowova pyramida potřeb) se opírá o určitý hierarchistický model

určitých lidských potřeb, tzn. že potřeby jsou uspokojovány v návaznosti po sobě. Z Maslowovy pyramidy tedy vyplývá, že nemůže být uspokojena hierarchisticky nejvyšší potřeba, pokud nejsou naplněny potřeby pod ní, hierarchisticky nižší. Tyto potřeby přerozděluje do pěti skupin:

- **Fyziologické (základní) potřeby** – Tato potřeba má zajistit člověku přežití. Jako příklad můžeme uvést především mzdu za práci.
- **Potřeby jistoty** – Je charakteristická bezpečím a zdravím. U této potřeby je z velké části rozhodující pracovní prostředí zaměstnance a pracovní podmínky.
- **Potřeby sociální** – Jako sociální potřebu je možné uvést sounáležitost, přátelství nebo také kolegiálnost týmu na pracovišti.
- **Potřeba uznání** – Jedná se o potřebu úspěchu, kariérního růstu a také úcty a uznání.
- **Potřeba seberealizace** – Tím je namysli mít potřebu využívat své schopnosti, být při práci potřebný a kreativní. (Urban, 2017)

Z Maslowovy pyramidy potřeb je možné pozorovat, že proces pracovní motivace je zcela závislý na potřebách neuspokojených. (Urban, 2017)

### 1.2.2 Alderferova ERG teorie

Clayton Paul Alderfer je americký psycholog, jehož dílem je rozvinutí Maslowovy hierarchie potřeb do své ERG teorie. Tato teorie se skládá ze tří skupin, existence (E) relatedness (R) a growth (G), tedy existence, příbuznosti a růstu. Všechny tyto zde uvedené zkratky se odvíjí od Maslowových úrovní fyziologických potřeb, sociálních potřeb a hierarchisticky nejvyšší potřeby této pyramidy a tou je seberealizace. (Alderfer's ERG Theory, 2017)

- Potřeba existence se odvíjí od těch nejzákladnějších materiálních potřeb důležitých k životu. Do této kategorie spadá vše, co již Abraham Maslow strukturoval jako fyziologické potřeby.
- Potřeba vztahu souvisí s udržováním a péčí o mezilidské vztahy lidí. Tato potřeba je založena hlavně na sociální komunikaci s jinými lidmi. Taktéž je ve shodě s Maslowovými úrovněmi potřeb, které převážně souvisí s láskou. Můžeme sem zařadit například přátelství mezi dvěma lidmi nebo sexuální intimitu.

- Potřeba růstu je naše přirozená potřeba se osobně rozvíjet a vzdělávat. Tato potřeba je ve shodě s vrcholovou částí Maslowovy pyramidy a tou je úcta a potřeba seberealizace. (Alderfer's ERG Theory, 2017)

Výsledkem teorie Claytona Paula Alderferna je uvědomění si, že pokud není specifická kategorie danou potřebou naplněna, lidé tak inklinují k dvojnásobnému úsilí naplnit potřeby v nižších kategoriích. (Alderfer's ERG Theory, 2017)

### 1.2.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Teorii Fredericka Herzberga je možné pojmout jako teorii dvoufaktorovou. Zakládá se na dělení motivačních faktorů na tzv. „motivátory“ a „hygienické faktory“, což je založena na analogii péče o zdraví zaměstnanců.

Motivátory se zakládají na principu pracujících zaměstnanců s vyšším zájmem a pracovním nasazením. Kromě vlastnosti práce jako takové jsou s nimi spojeny jisté okolnosti, o kterých se může pracovník snažit, jedná se například o kariérní růst nebo získání bonusové či variabilní složky.

Naproti tomu hygienické faktory účinek na zaměstnance nemají. Za jistých okolností dokonce mohou mít i demotivující účinek. Tyto faktory se týkají pracovního prostředí, mezi které patří zhoršené vztahy na pracovišti, základní mzda a podobně.

Jedním z nejdůležitějších zdrojů demotivace nebo celkové nespokojenosti zaměstnanců je zpravidla jejich nespravedlivé ohodnocení. (Urban, 2017)

Tabulka 1 - Přehled motivátorů a hygienických faktorů (Urban, 2017)

|  |   |
|--|---|
| <b>Motivátory:</b>                             | finanční odměna (prémie, bonus, provize apod.), možnost kariérového růstu, samostatná či různorodá práce, vyšší rozhodovací pravomoci, uplatnění vlastních schopností a zájmů, získávání nových znalostí, schopností a zkušeností, širší společenský význam či dopad práce, práce v zajímavém a inspirujícím společenském prostředí, možnost vidět výsledky vlastní práce a být na ně hrdý (spojená zpravidla s vykonáváním ucelenějšího okruhu činnosti), výzva (vykonávání náročnějších úkolů, podporujících vlastní sebevědomí), pochvala, uznání, respekt, společenský status spojený s prací a jejími výsledky |
| <b>Působení motivátorů vyvolává:</b>           | vyšší pracovní nasazení (zájem o práci, pracovní úsilí, odpovědnost), vyšší pracovní spokojenost  |
| <b>Hygienické faktory:</b>                     | základní plat, zaměstnanecké výhody, pracovní jistoty, vztahy na pracovišti, pracovní prostředí, pravidla organizace, informovanost zaměstnanců, rovnováha mezi prací a osobním životem   |
| <b>Zlepšení hygienických faktorů vyvolává:</b> | omezení pracovní nespokojenosti, vyšší spokojenost  |

#### 1.2.4 Teorie X a Y

Jedná se o teorii zakládající se na motivaci zaměstnanců ve firmě, která byla známá již v roce 1957 Douglasem McGregorem. Princip teorie spočívá v základním rozdělení zaměstnanců na skupiny X a Y. (Latham, 2012)

Předpokladem teorie X je fakt, že bez zásahu ze strany vedení jsou zaměstnanci pasivní, mají určitou nechuť k práci, vyhýbají se zodpovědnostem. McGregor tuto skutečnost přisuzuje výsledku řízení filozofie a praxe, nikoli však výsledku vlastní povahy člověka. (Latham, 2012)

Zatímco teorie X je podmíněna vnější kontrolou chování, teorie Y je založena především na sebekontrolě a sebeovládání. Její princip také spočívá na rozvoji potenciálu, schopnosti převzít určitou míru odpovědnosti, schopnost zaměstnance směřovat k organizačním a strategickým cílům firmy. Zde je hlavním úkolem managementu umožnit zaměstnancům, aby si své vlastnosti uvědomovali a tím správným směrem je dále rozvíjeli. (Latham, 2012)

### 1.3 Princip odměny a trestu jako základní nástroj motivace

Každý vedoucí pracovník nebo organizace disponuje několika možnostmi, jak motivovat své podřízené zaměstnance. Je třeba si uvědomovat dopad jejich působení a také je velmi důležité je uplatňovat tím správným směrem. Samotný princip motivace funguje prostřednictvím působení sankcí a odměn, které vedoucí pracovník vytváří.

Zaměstnanec, jenž vykonává danou práci nabývá představy, že získá určitou odměnu za její naplnění, což je samozřejmě jeho primárním cílem. Opakem odměny je motivace formou možné sankce, která naopak tu hlavní myšlenku uspokojení potřeb vylučuje. (Urban, 2021)

#### 1.3.1 Odměna

Nejvíce se vyskytující a také nejvíce atraktivní odměna jsou peníze, pomocí kterých zaměstnanec nabývá svým individuálních potřeb. Peněžní forma odměny ale naplní potřebu zaměstnance jen do určité míry. Po uspokojení svých individuálních potřeb, jenž nabude formou peněžní odměny existují i jiné odměny, které s penězi nesouvisí. Mezi ně patří například pochvala, možnost osobního rozvoje, možnost kariérního růstu, a podobně. Podstatou odměny je to, že daná věc je pro zaměstnance příjemná či uspokojivá. (Urban, 2021)



### 1.3.2 Trest

Jedná se o motivaci negativní, jenž se zakládá na principu uděleného trestu, respektive sankce. Tu lze chápat jako odměnu, která je zaměstnanci odebrána případně je mu snížena. Jako příklad z praxe je možné uvést nevykonání určitého úkolu, případně tento úkol strádá na kvalitě nebo nebyl vykonán v předem stanoveném časovém horizontu. Sankcí může nabývat cokoliv, podstatnou informací pro zaměstnance však je, že je pro něj nepříjemná. Sankcí stejně jako u odměny je podstata to, že může být hmotná (například neudělení prémie či bonusové složky) ale i nehmotná jako je kritika nebo prezentace negativního osobního ohodnocení na zaměstnance. (Urban, 2021)

### 1.3.3 Funkčnost nástrojů v praxi

Důležitou myšlenkou je to, že pozitivní motivace (odměna) je ve většině případech účinnější forma. Je ale důležité s touto formou určitým způsobem pracovat. Forma trestu či sankce je důležitá v tom případě, chceme-li zamezit určitému jednání. Ze základního pravidla či nástroje motivace vyplývá, že pracovníci pružně reagují na to, jak jsou odměňováni nebo také trestáni. Z psychologického hlediska označujeme tento princip za mechanismus, jenž se zakládá na tzv. „posilování“ (Urban, 2021)

Princip „posilování“ funguje způsobem, že zaměstnanci vykonávají činnosti častěji, jenž jsou nějak odměňovány, a to velmi často i podvědomě. Naopak je tomu v případě trestu, kdy zaměstnanci danou práci již nechtějí vykonávat. (Urban, 2021)

### 1.3.4 Vedoucí jako vzor motivace za předpokladu odměny a trestu

Důležitým faktorem při ohodnocování zaměstnanců, zda jim bude udělena sankce či odměna je často založeno na vlastních získaných zkušenostech nebo také jejich individuálních zážitcích z pracovního prostředí. Jednání pracovníků, kteří chtějí získat odměnu může být také závislé na tom, jak jedná jejich nadřízené pracovníci. Zaměstnanci totiž své nadřízené pracovníky velmi často napodobují. Tento proces může vznikat vědomě i nevědomě. Souvisejícím a velmi důležitým nástrojem pracovní motivace je tedy i to, jakým způsobem jedná jejich nadřízený pracovník. (Urban, 2021)

## 1.4 Fluktuace jako dopad nízké motivace zaměstnanců

Primární myšlenka fluktuace spočívá ve stavu, kdy firma nemá dostatek zaměstnanců. Tento stav se zakládá na tom, že firma není momentálně schopna obsadit dané pozice. Může se

jednat jak o kvalifikované pracovníky, tak i o pozice dělnického charakteru. Tento problém s absencí zaměstnanců je často řešen formou přelévání potřebné práce na stabilně pracující personál, dále náborem zahraničních zaměstnanců, nejčastěji pak z východní Evropy. To ale nemusí vždy přinést kýžený cíl a výsledek. Dále se ale může jednat o snahu získat zaměstnance z prostředí konkurenčních firem, přičemž se jedná o nejméně etickou variantu. Firma je tak nucena nabírat nový personál pro potřeby svého rozvoje, dále hledat náhrady za zaměstnance, kteří odešli do prostředí jiných firem. Je důležité si uvědomit, že novým zaměstnancům je třeba se náležitě věnovat. Mluvíme zejména o přípravě a jejich zaškolení. U nových zaměstnanců ale také vzniká větší procentuální šance, že se zraní, také jsou tyto zaměstnanci výrazně méně efektivní. Dalším stěžejním problémem je faktor tlaku nově pracujících zaměstnanců na ty zde dlouhodobě pracující a zkušené pracovníky, jenž tak vyvolávají jejich odliv. (Bednář, 2018)

#### 1.4.1 Míra fluktuace a její výpočet

Je nutné dodat, že určitá míra fluktuace je součástí každého podniku. Za vyšší hranici běžné fluktuace se považuje v České republice maximálně 15 %, přičemž ideálním stavem je hodnota 5-7 %. Míru fluktuace v podniku je možné vypočítat jako počet odcházejících zaměstnanců děleno celkovým stavem plného počtu zaměstnanců za stejné období, kdy zaměstnanci odcházejí. Vynásobíme-li výsledek stem, dostaneme pak procentuální vyjádření celkové fluktuace. (Hardyn, 2021)

#### 1.4.2 Důvody zvyšující se fluktuace

Důvody odchodů zaměstnanců jsou samozřejmě individuální. Je ale možné je rozdělit do hlavních třech kategorií. (Bednář, 2018)

- **Odchod za penězi** – Bereme-li v potaz méně kvalifikované zaměstnance, je pak nejčastější příčinou zvyšující se fluktuace odchod za slíbenou vyšší finanční odměnou. Pokud má zaměstnanec svoji přidělenou mzdu pod jeho danou hranici minimálních potřeb, nepůsobí na něj ani faktory jako je pocit užitečnosti, nebo že pracují v přátelském kolektivu. (Bednář, 2018)
- **Kombinace vztahů a smyslů** – Máme-li na mysli zaměstnance s vyšší kvalifikací, kteří jsou se svým finančním ohodnocením spokojeni, bývá příčinou jejich odchodu kombinace určitých vztahů a smyslů. Některé personální agentury právě tyto zaměstnance získávají v rámci nabídek bonusů a různých benefitů, přičemž jim

zároveň nabízí přátelský kolektiv a příjemné prostředí firmy, možnost kariérního růstu a osobního rozvoje. Všechny tyto faktory jsou právě rozhodujícím pro budoucí zaměstnance hned po získané odměně za odvedenou práci. (Bednář, 2018)

- **Odchod za výzvou** – Mluvíme-li o těch nejlepších zaměstnancích a také zaměstnancích s dosažením vysoké kvalifikace, u kterých je mzda i benefity v optimální výši, tedy na motivační úrovni, důvodem jejich odchodu je určitá „výzva“. Onou výzvou většinou bývá určitá nová zkušenost, která jim je nabídnuta a slíbena. Oblibou těchto zaměstnanců je určitý růst, který ve stávajícím zaměstnání již nevidí. (Bednář, 2018)

Ve velmi obecném pojetí bez ohledu na dosažené vzdělání zaměstnanců se podílí významnou rolí na vysoké fluktuaci určitý nedostatek komunikace s jejich nadřízenými pracovníky. Dále jsou to určité skutečnosti, kterým daný pracovník nerozumí, proč se dějí. Posledním stádiem odchodu daného zaměstnance je finanční nabídka konkurence, vzniknou-li neřešitelné problémy v rámci dlouhodobého horizontu nebo pokud existují určité konflikty, které přetrvávají. (Bednář, 2018)

Dojde-li k odchodu některého ze stávajících zaměstnanců je dále velmi pravděpodobné, že jejich odchody se budou kumulovat. (Bednář, 2018)

## 2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZROJŮ

Řízení lidských zdrojů je možné pojmut dvěma významy. Jeden z nich označuje určitou personální práci, jenž se zabývá řízením personálu v dané organizaci. Druhý význam označuje pojetí současné koncepce personální činnosti. Přičemž jsou to také novodobé postoje k řízení a vedení zaměstnanců v určité organizaci. (Ulrich, 2009)

Samotné označení lidské zdroje, odvozený z anglického pojmu *human resources (HR)* je chápán především jako lidský kapitál v organizaci nebo firmě. (Ulrich, 2009)

Jedná-li se o naplňování samotného úkolu řízení lidských zdrojů, slouží k tomu pak jednotlivé kategoricky rozdělené činnosti, které firmám napomáhají systematickým způsobem získávat předem stanovený počet motivovaných lidí s požadovanými schopnostmi. Dále tyto zaměstnance využívá pro potřeby firmy a určitým způsobem rozvíjí. S jejich pomocí tak firma dosahuje svých předem definovaných strategických cílů. (Šikýř, 2014) Vysvětlení jednotlivých pojmů činností řízení lidských zdrojů v tabulce.

Tabulka 2 - Činnosti řízení lidských zdrojů (Šikýř, 2014)

| Činnost řízení lidských zdrojů                   | Účel činnosti   |
|--|---|
| Vytváření a analýza pracovních míst              | Definování pracovních úkolů (a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce) a jejich seskupování do pracovních míst (základních organizačních jednotek); zpracování popisů a specifikací pracovních míst v organizaci. |
| Plánování lidských zdrojů                        | Plánování potřeby, pokrytí potřeby a personálního rozvoje zaměstnanců; zpracování plánů personálních činností.  |
| Obsazování volných pracovních míst               | Obsazování nově vytvořených nebo uvolněných pracovních míst v organizaci; získávání vhodných uchazečů, výběr nejvhodnějších uchazečů, přijímání vybraných uchazečů, adaptace přijatých uchazečů.  |
| Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců | Usměrňování a podněcování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu pomocí systematického získávání a poskytování zpětné vazby (informace o skutečném výkonu).   |
| Odměňování zaměstnanců                           | Oceňování skutečného výkonu zaměstnanců a stimulace zaměstnanců k dosahování požadovaného výkonu.   |
| Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců                  | Utváření, prohlubování a rozšiřování schopností (znalostí, dovedností i chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.  |
| Péče o zaměstnance                               | Dosahování příznivých hodnot všech proměnných, které ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní vztahy apod.).    |
| Využívání personálního informačního systému      | Zpracování personálních údajů potřebných k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci.   |

## 2.1 Struktura řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů ve firmě zajišťují zejména liniový manažeři. Některé firmy nebo organizace, které jsou charakteristické větším počtem zaměstnanců zajišťují řízení lidských zdrojů ve spolupráci se kvalifikovanými specialisty. (Armstrong a Stephens, 2008)

### 2.1.1 Manažeři

Hlavním cílem manažerů je odpovědnost za naplnění strategických cílů firmy nebo organizace prostřednictvím získávání požadovaných výkonů dalších pracovníků. Podílejí se na úspěchu firmy nebo organizace tím, že se snaží ze zaměstnanců získat určité schopnosti, rozvíjet tak jejich potenciál a dále je motivovat. Všechny tyto faktory se ale očekávají i od manažerů samotných. (Armstrong a Stephens, 2008)

Jako jejich základní úkoly, které se od této funkce očekávají jsou plánování a koordinace zaměstnanců, vzájemné propojení firmy s pracovníky, plánování různých zaměstnaneckých výhod a benefitů. Manažeři také dohlíží na práci specialistů, v jejich rukou je mít dohled nad náborů nových zaměstnanců a s tím spojených pohovorů. (Human resources manager, 2021)

### 2.1.2 Personalisté

Hlavní úkoly personalistů představují především naplnění personálních činností, jenž vyplývají z pracovněprávních předpisů. Dále plní úkoly koncepční a podílejí se na metodických či analytických činnostech, které souvisejí s řízením pracovníků. Počet zaměstnanců na pozici personalisty není stanoven, odvíjí se od velikosti organizace a také od celkové koncepce personální práce v dané firmě nebo organizaci. (Dvořáková, 2012)

## 2.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Prioritou každé firmy nebo organizace je mít dostatek schopného, a hlavně motivovaného lidského kapitálu, jelikož právě schopnost a motivace personálu určuje jejich výkon. Zde je možné sledovat proces kumulovaného efektu, kdy právě výkon zaměstnanců vytváří výkon organizace nebo firmy. Vzájemnou souvislost mezi schopnostmi (S), výkonem lidského kapitálu (V) a motivací (M) vyjadřuje tato rovnice, kde:

$$V = f(S \times M). \text{ (Pauknerová a Stephens, 2006)} \quad (1)$$

### 2.3 Outsourcing

Některé vybrané činnosti řízení lidských zdrojů je možné vykonávat za pomoci outsourcingu. Mezi tyto činnosti patří například výběrové řízení zaměstnanců, BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci), a podobně. Pojem outsourcing představuje využívání zdrojů z cizího prostředí, které mají za cíl zajištění vybraných činností v oblasti řízení lidských zdrojů. Ty tak byli až do současnosti zajišťovány výhradně vlastními zdroji. (Šikýř, 2014)

Mezi důvody využívání outsourcingu vybraných činností patří:

- Zdroje orientované na hlavní činnosti – Principem je nákup vedlejších činností, jenž jsou prováděny nepravidelně. Zdroje vlastního charakteru jsou využívány na hlavní činnosti, které jsou konány uspořádaně s cílem realizovat přidané hodnoty, jak ze strany zaměstnance, tak i organizace nebo firmy. (Šikýř, 2014)
- Úspora některých nákladů nebo eliminace rizik – Proces se uskutečňuje prostřednictvím nakupování činností organizace nebo firmou, jejichž zajištění přímo souvisí s vysokými náklady nebo určitým rizikem neúspěchu. (Šikýř, 2014)
- Přístup k určitým znalostem – Organizace nebo firma nakupuje ty činnosti, u kterých je jejich zajištění v rámci techniky nebo personalistiky na velmi obtížné úrovni. (Šikýř, 2014)

Tabulka 3 - Role outsourcingu (Šikýř, 2014)

Jaké činnosti řízení lidských zdrojů zajišťujete formou outsourcingu?



### 3 VÝKON LIDSKÉHO KAPITÁLU

Obecný pojem výkon (pracovního charakteru) lze definovat jako komplexní výraz pro výstup kvality a kvantity práce a také individuální přístup každého jednotlivého zaměstnance ke své práci. (Farkačová, 2021) Řízení výkonu zaměstnanců je založeno na přesně zadaných úkolech a cílech. Dále se vytváří podmínky, prostřednictvím kterých se předem stanovené úkoly realizují, a to za předpokladu naplnění představy vedoucího zaměstnance. Samotné pojetí výkonu se může ale také zásadně lišit, a to v souvislosti s různým druhem zaměstnání, tedy vykonávané práce. Lze ho chápat jednak jako výsledek vykonané práce, kterého zaměstnanec dosáhl nebo také určité chování, které je v s požadavky vedoucího pracovníka, aby jeho podřízení dodržovali. Případně může jít o kombinace obou faktorů. (Urban, 2012)

#### 3.1 Příčiny nízké výkonnosti

Reálný původ nedostatečných či nízkých výkonů pracovníků není vždy zřejmé na první pohled. Na úkor tohoto faktu mají vedoucí zaměstnanci často tendenci přisuzovat nízkou výkonnost jiným příčinám. Konkrétních zdrojů nízkých výkonů existuje velké množství. Struktura těchto zdrojů je však ve většině případech obdobná. Bez ohledu na druh zaměstnání nebo na specifika dané firmy lze tyto zdroje kategoricky rozdělit do dvou úrovní. (Urban, 2012)

První pohled tvoří určité příčiny, které vyplývají ze strany zaměstnanců. Druhou úroveň je daná příčinami, které jsou závislé na jejich vedoucích. Důležitým ochranným krokem kvalitního řízení výkonu, jenž eliminuje tyto situace je nábor vhodných zaměstnanců. Mezi výkonové nedostatky, jenž jsou závislé na osobních limitech a omezeních jsou ale i skutečnosti, které plynou ze strany firmy nebo přímého nadřízeného pracovníka. (Urban, 2012)

##### 3.1.1 Příčiny na straně zaměstnanců

Mezi zásadní příčiny nízkého výkonu zaměstnance bezprostředně patří jejich osobní limity nebo také individuální osobní problémy. Velmi zásadním problémem jsou právě tyto osobní limity. Tím jsou namysli situace, kdy je zaměstnanec pověřen určitým úkolem nebo činností, případně vykonává určitou pracovní pozici, kde jsou nároky a předpoklady na vyšší úrovni, než je momentálně schopen naplnit. Navíc tyto zaměstnanci nemají jednak předpoklady mít schopnost danou úroveň naplnit, případně nemají nadání či motivaci pro úspěšné absolvování tréninku, který by jim tyto schopnosti zajistil. U specifických pracovních pozic

mohou mít osobní limity přímou souvislost s osobními rysy člověka, individuálními pracovními postoji, které jejich výkonu brání. Problémy na osobní úrovni pak souvisejí s jejich osobním životem, které se zpravidla netýkají práce, pouze je do své práce přenáší. Většinou jsou tyto problémy přechodné. Jejich výkonnost je ale může velice silně ovlivnit. (Urban, 2012)

### 3.1.2 Příčiny na straně vedoucího zaměstnance

Jestliže firma získá jen ty nejkvalitnější zaměstnance, tak tento fakt ji ještě nezaručuje, že jejich pracovní proces bude probíhat bez výkonových problémů. Nejčastěji jde o 3 se nejčastěji opakujícími problémy, které plynou ze strany nadřízeného pracovníka. (Urban, 2012)

- Velmi důležité je zaučení zaměstnanců a jejich trénink během pracovního procesu. Zde se nejedná o osobní limity zaměstnanců. Jedná se o situace, kdy zaměstnanci mají předpoklady požadované schopnosti získat, ale firma nebo organizace dosud nebyla schopna tyto schopnosti na ně přenést.
- Dalším stěžejním faktorem jsou předpoklady nebo podmínky, jenž jsou nezbytné pro kvalitní provedení jejich úkolů nebo činností. Může jít například komunikační problémy, tedy problém informativní, kdy zaměstnanec nemá dostatek informací, aby daný úkol nebo činnost mohl kvalitně provést. Dalšími možnostmi jsou nedostatečné nástroje nebo také pravomoci a také velmi krátký čas, za který je tento předem stanovený úkol neproveditelný.
- Správný motivační proces je základem úspěchu. Určitě není podmínkou, že dostatečně placený zaměstnanec vynakládá ze sebe plný výkon. Způsobem, kterým jsou zaměstnanci odměňováni nebo trestáni svým vedoucím pracovníkem může být doajista v rozporu s kvalitním prováděním úkolů. (Urban, 2012)

### 3.2 Deset faktorů vedoucí k vyššímu výkonu

Vezmeme-li v úvahu konkrétně specifikované nástroje nebo opatření vedoucí k likvidaci jednotlivých příčin výkonových problémů, nalezneme těchto nástrojů v praxi velmi velké množství. Odstranění těchto příčin vede k zvýšení výkonu. Prostřednictvím orientace na cíl je ale lze kategoricky rozřadit do deseti faktorů. (Urban, 2012)



- Zaměstnanci 100 % znají jim zadané úkoly a jsou jim skutečně jasné.
- Zaměstnanci vědí, jak v případě potřeby správně postupovat.
- Pracující člověk věří ve správnost předepsaných postupů a vidí v nich smysl.
- Pracující osoba chápe podstatu celého úkolu
- Zaměstnanec chápe správně své priority
- Ten dostává zpět včas feedback na vykonanou práci.
- Všichni pracující lidé jsou správně motivováni.
- Firma nebo organizace uplatňuje vhodné sankce
- Zaměstnancům k jejich pracovnímu výkonu nebrání žádné překážky, které by je nějakým způsobem omezovali.
- Firma je schopna řešit osobní limity a individuální problémy jednotlivých zaměstnanců. (Urban, 2012)

### 3.3 Hodnocení pracovního výkonu

Většina z autorů v rámci odborné literatury používá spíše modernější pojem, tedy řízení výkonnosti. Lze konstatovat, že řízení výkonnosti nahrazuje pojem hodnocení pracovníků, přičemž je nutno zmínit, že řízení výkonnosti je širší pojem. Zahrnuje totiž různé motivační soutěže, jejichž smyslem je vyvolat výkonnost. Hodnocení zaměstnanců současně přesahuje pojem řízení výkonnosti, jelikož proces hodnocení výkonnosti využíváme při výběru daných pracovníků. Na základě těchto faktorů jsou tyto dva uvedené pojmy právoplatné, přičemž jejich význam je mírně odlišný. (Hroník, 2006)

Obecně můžeme říct, že hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti pracovníků zahrnují personální činnosti, jenž nejsou synonymy, přičemž obě jsou součástí nynější personalistiky, tedy řízení lidských zdrojů. Kromě personalistů nebo HR (oddělení lidských zdrojů) specialistů a personalistů provádí tyto činnosti také manažeři. (Hroník, 2006)

Při procesu hodnocení pracovníků se nezaobíráme jejich osobností, ale tím, jakým způsobem svým chováním ovlivňují pracovní výkon. Proto při používání pojmu hodnocení pracovníků není myšleno hodnocení jejich osobních rysů. Častým jevem je hodnocení pracovníků efektivním nástrojem v oblasti odměňování. (Hroník, 2006)

### 3.4 Důvody hodnocení pracovníků

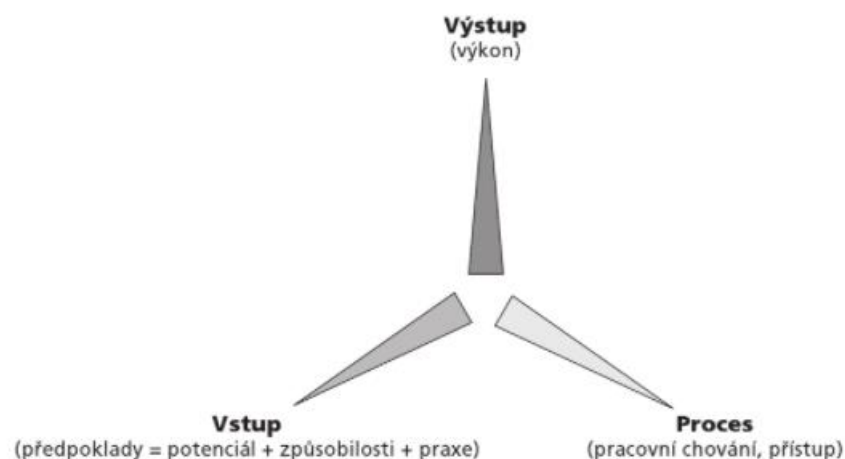
Existují tři hlavní důvody, proč se zaměstnanci hodnotí. Změna nebo posílení organizační struktury je jedním z nich. Jestliže vstupuje nějaký zahraniční vlastník do určité firmy nebo organizace, obvykle jeden z prvních kroků, které udělá je zavedení kompetenčního modelu a také zmiňovaného hodnocení pracovníků. Tyto nástroje jsou právě vhodné pro změnu firemní kultury. (Hroník, 2006)

Dalším důvodem je sjednocování zájmu všech zúčastněných stran. Každá správně a efektivně fungující firma nebo organizace má předem definovány strategické cíle a interní strategie, jak je naplnit. Daná firma potřebuje, aby tyto strategické cíle byly i v zájmu zaměstnanců firmy, přičemž ty mají zase jiné zájmy. Hodnocení je nástroj, kterým může firma tohoto cíle, tedy společného zájmu dosáhnout. (Hroník, 2006)

Zvýšení výkonnosti je neodmyslitelným cílem hodnocení. Pokud aplikujeme proces hodnocení na dané zaměstnance, dojde k tomu, že si zaměstnanci nejen sami sebe uvědomí, ale také i jejich reálnou výkonnost. (Hroník, 2006)

### 3.5 Oblasti hodnocení

Obecně lze říct, že existují tři oblasti hodnocení pracovníků. Je-li cílem, aby celý proces hodnocení pracovníka nebo zaměstnance byl efektivní, musí být hodnocení zaměřeno na všechny tři oblasti. Důraz lze klást na jednu či dvě oblasti daného hodnocení dle povahy funkce. Mezi tyto tři oblasti patří vstup, výstup a proces. (Hroník, 2006)



Obrázek 1 - Oblasti hodnocení (Hroník, 2006)

### 3.5.1 Výstup

Výstup chápeme velmi často jako výkony a výsledky, jenž mají velmi dobrou vlastnost měřitelnosti. Velmi často se v rámci hodnocení výstupů používá metoda tzv. Balance Score Card (BSC). (Hroník, 2006) Tato metoda je určitý systém měření a řízení výkonnosti firmy nebo organizace. Její zakladatelem jsou ekonomové Kaplan a Norton. Jedná se o metodu strategického řízení, jenž prochází skrz celý podnik. Tento systém rozpoznává poslání a také vizi firmy do komplexního souboru určitých ukazatelů nebo měřítek a ukazatelů výkonnosti finančních i nefinančních. Tento systém sleduje v oblasti managementu oblasti, jako jsou finanční hodnoty, perspektiva daného zákazníka, flexibilita a růst a také podnikové procesy. (Balanced ScoreCard (BSC), 2012)

- **Přímé hodnocení výstupu** – Za výkon nebo výsledek lze považovat právě přímé hodnocení a měření výstupu. Podmínkou přímého hodnocení je číselného vyjádření tohoto výkonu nebo výsledku a také musí mít rozlišovací schopnost. Jako příklad přímého hodnocení lze uvést obrat firmy nebo vyjádření určité chybovosti.
- **Nepřímé hodnocení výstupu** – Další hodnotící možností výsledků je hodnocení na základě určité stupnice, prostřednictvím které lze odhadnout hodnotu výstupu. (Hroník, 2006)

### 3.5.2 Vstup

Kompetence jsou velmi často zahrnuty mezi vstupy. Je nutné si ale uvědomit, že některé určité kompetence odráží i postoj hodnoceného pracovníka k danému úkolu, jenž je hodnocený na základě oblasti procesu. Mluvíme-li o vstupu, v tom případě mluvíme o všem, co daný zaměstnanec do svého pracovního procesu vkládá. Jde například i o zkušenosti, které nyní předává do pracovního procesu. (Hroník, 2006)

### 3.5.3 Proces

V případě hodnocení procesu se klade důraz na hodnocení v rámci přístupu nebo postoje dané osoby v pracovním procesu k různým úkolům, zadáním a podobně. V obecném pojetí lze také říct, že proces je středním článkem právě mezi vstupem a výstupem. Je to tedy to, jakým způsobem se pracovník při pracovním procesu chová. (Hroník, 2006)

### 3.6 Cíle hodnocení

Hodnocení pracovníka se může soustředit na vícero cílů naráz, přičemž je nutné vyloučit soustředění se na všechny cíle a stejnou měrou. Když by byl pracovník takto hodnocen, došlo by k nežádoucímu jevu, a to k rozmělnění jeho pracovního nasazení. Došlo by ke ztrátě zaměření se na daný cíl. Mohou být preferovány různé cíle v rámci souvislosti na personální strategii. Stejným způsobem se budou lišit cíle v rámci jednotlivých skupin pracovníků na základě jejich různorodosti. V rámci důležitosti lze uvést tyto cíle. (Hroník, 2006)

- Monitoring výkonu daného pracovníka v minulosti kvůli stanoveným normám a cílům organizace.
- Podpůrný činitel v rámci rozhodování v dané oblasti.
- Identifikace potenciálu daných pracovníků.
- Udělování zpětné vazby pracovníkům v rámci jejich pracovních procesů.
- Zdokonalovat pracovní výkon v budoucnu.

V rámci hodnocení pracovníků je naprosto klíčová zásada: „Nejdříve koho, co, až pak jak a čím“. (Hroník, 2006)

### 3.7 Kritéria hodnocení, jednotky měření a hodnotící stupnice

Při hodnocení pracovníků můžeme považovat jako kritérium hodnocení jejich reálný pracovní výkon, jednotlivé oblasti hodnocení nebo také způsobilosti jednotlivých pracovníků. (Hroník, 2006)

Během průběhu hodnocení pracovního výkonu, tedy výsledku, můžeme aplikovat čtyři jednotky měření. V případě použití dalších jednotek dochází k zvýšení náročnosti aplikace a většinou nadbytečné komplikace. Těmito čtyřmi jednotky jsou kvantita, náklady, kvalita, čas. (Hroník, 2006)

Při hodnocení dle kompetencí ale i v rámci jednotlivých oblastí hodnocení je potřeba kromě kvalitativního hodnocení také stanovit míru. Existuje několik stupnic, které lze použít. Jedná se o stupnici trojdílnou, čtyřdílnou, pětídílnou, šestídílnou, sedmidílnou, desetidílnou a stodílnou. Každá tato stupnice má své výhody i nevýhody a také předpoklady, kdy je efektivní použít právě tu jednu konkrétní stupnici. (Hroník, 2006)

Pro pochopení principu funkce daných stupnic je jako příklad popsána stupnice čtyřdílná.

Čtyřdílná stupnice je charakteristická tím, že nemá středovou hodnotu jako například stupnice trojdílná. Reálně má středová hodnota dvě varianty, a to nižší nebo vyšší střed. Pouze v 10 % případech je přidělována nejnižší hodnota stupnice. Na hodnotu dvě a tři připadá 65-75 % a na nejvyšší hodnotu připadá 15-25 %. (Hroník, 2006)

Nezávisle na faktu, o jakou stupnici se jedná (třídílná až stodílná) jsou tyto stupnice v podstatě trojího druhu a to neverbální, verbální, kombinované. (Hroník, 2006)

### **3.7.1 Neverbální hodnotící stupnice**

Neverbální, tzn. grafické nebo numerické hodnotící stupnice jsou v praxi metodou, která se nejvíce využívá. Tyto stupnice separují dle jednotlivých složek vlastnosti práce, které vystihují charakteristické rysy daného pracovníka a jeho vykonávaného úkolu. Za každou jednotlivou položkou následuje stupnice, prostřednictvím které vedoucí pracovník ohodnotí pracovníka v rozmezí špatným a výborným. Pokud se tyto číselná ohodnocení pospojují, výsledkem je graficky znázorněný profil. (Hroník, 2006)

### **3.7.2 Verbální hodnotící stupnice**

Na neverbální hodnotící stupnici se vedoucí pracovník rozhoduje na základě faktu, co daná bodová hodnota zobrazuje za výkon nebo projev. Na verbální hodnotící stupnici je tento výkon nebo projev slovně pojmenován. (Hroník, 2006)

### **3.7.3 Kombinované metody**

Ke každé hodnocené charakteristice se uplatňuje kombinace předchozích dvou hodnotících stupnic, tedy grafické, verbální nebo numerického typu vyjádření. (Hroník, 2006)

## **3.8 Základní metody hodnocení pracovníků**

V obecné rovině řadíme mezi základní metody takové metody, které mají obecný charakter. Často se mezi ně řadí Motivačně-hodnotící rozhovory, Management by Objectives (MBO) a Balance Score Card (BSC) a další. (Hroník, 2006)

### **3.8.1 Motivačně-hodnotící pohovor**

Tato metoda se skládá ze dvou částí. V první části proběhne sebehodnocení pracovníka. Hodnotí se, co se stalo v minulosti a pokračuje se směrem do budoucna a k samotnému kontextu. S danými otázkami a body sebehodnocení je pracovník seznámen sedm až čtrnáct dní dopředu před jeho hodnocením. Pracovník se tak může dopředu připravit. Každý

zaměstnanec je autentický a jedinečný, tudíž příprava na hodnocení ze strany zaměstnance může mít jakoukoliv podobu, to stejné se týká i obsahu informací. Vše má být informativního a významového charakteru. Cílem určitě není zkoušení hodnoceného pracovníka.

V druhé části dochází k hodnocení zaměstnance ze strany nadřízeného pracovníka. V případě že tato metoda je přímo závislá na předem stanovených úkolech, je do této metody zahrnuto také plnění a splnění. Výhodou motivačně-hodnotících rozhovorů je pokrytí časových horizontů jednotlivých hodnocení. (Hroník, 2006)

Tabulka 4 - Struktura motivačně-hodnotícího pohovoru (Hroník, 2006)

|   | Sebehodnocení  | Komentář   |
|---|--|--|
| 1 | <b>Vlastní silné a slabé stránky, největší úspěch a nezdár</b> (vzhledem k profesionálnímu životu), s čím byl za uplynulou dobu u sebe spokojen, co považuje za svůj nejvýznamnější úspěch, s čím naopak není spokojen, co považuje za svůj největší nezdár. Tedy rozdělit na silné-slabé stránky (strukturálnější) a úspěch-nezdár (více situační). | Kromě obsahové stránky zde hodnotíme míru konkrétnosti a hloubky – jak je schopen rozlišovat mezi silnými a slabými stránkami na jedné straně a úspěchem a nezdarem na straně druhé. Pakliže hodnocení již probíhalo, patří do této části sebehodnocení plnění cílů z posledního období. |
| 2 | <b>Aspirace za 1 rok, 3 roky</b><br>Tři formy postupu či růstu:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• prohlubování odbornosti (profesní růst),</li> <li>• postup v hierarchii (více manažerských kompetencí, kariérový růst),</li> <li>• postup v horizontále (získání další odbornosti).</li> </ul>   | Zajímá nás preference toho kterého postupu či růstu a kvalita zdůvodnění. Proč tak a ne jinak.   |
| 3 | <b>Co potřebuje, aby dosáhl svých profesionálních cílů</b> (vzdělávání, podmínky).   | Otázka podsouvá její uchopení jako požadavku, „nastavené dlaně“ směrem k firmě. Zajímá nás, zda ji pracovník uchopí jako otázku po tom, co on sám je ochoten do toho vložit.   |
| 4 | <b>Silné a slabé stránky firmy</b> , jak to vidí pracovník.  | Zde nás zajímá, jak pracovník vnímá firmu jako celek. Je zřejmé, že zná její vizi, poslání a strategii? Jak si je formuluje sám pro sebe? Je schopen být kritický a zároveň loajální?  |
| 5 | <b>Co by jako první změnil u firmy</b> , kdyby mohl.   | Zde nás zajímá, jak pracovník ve svém uvažování „přesahuje práh“ svého pracoviště.   |
| 6 | <b>Co by změnil v organizaci své práce, co jej nejvíce brzdí</b> (tedy něco je navíc a překáží), co mu chybí (tedy něco není, schází), aby dosáhl svých cílů.  | Zde lze získat řadu cenných podnětů, na některé je možno reagovat ihned a zabezpečovat si tak budování důvěry v celý systém hodnocení.   |
| 7 | <b>Co jej u firmy drží a co by se muselo stát, aby uvažoval o odchodu z firmy.</b>   | Odpověď velmi dobře naznačuje, co daného pracovníka motivuje a co naopak demotivuje.   |
| 8 | <b>Jiné, co pracovník považuje za důležité.</b>  |  |

#### 2. část

|   | Hodnocení pracovníka nadřízeným  | Komentář  |
|---|--|---|
| 1 | <b>Pozitivní hodnocení</b> – tj. ohodnocení toho s čím je nadřízený spokojený.               | Probíhá zde vyhodnocení splnění cílů a úkolů za minulé období. Nic není samozřejmostí, nelze nic přejít tím, že to má přece v popisu práce a tak to není nic mimořádného.       |
| 2 | <b>Rezervy</b> , tedy víra, že na něco pracovník má, ale z nejrůznějších důvodů nerealizuje. | Probíhá zde vyhodnocení splnění cílů a úkolů za minulé období.  |
| 3 | <b>Perspektiva</b> , jak firma počítá s pracovníkem.   | Zde je příležitost odpovědět na hodnocením vyjádřené ambice v předešlé části, ale dochází také k seznámení s očekáváními nadřízeného a cíli firmy a s jejich významem, smyslem. |
| 4 | <b>Návrh řešení, opatření, stanovení cílů a úkolů</b>  | De facto je zde integrován proces MBO. Taktéž výstup do rozvojového plánu. Má již formu plného dialogu.   |

### 3.8.2 MBO (Management by Objectives)

MBO neboli metoda řízení podle cílů je základní metodou, která se aplikuje na budoucí období. Je možno ji využít ve všech oblastech hodnocení, avšak nejlépe je využitelná a aplikovatelná v rámci hodnocení výstupů. Metoda obsahuje tyto kroky: stanovení cílů, plánování úkolů, sebeřízení a průběžnou pravidelnou kontrolu. Důležitou součástí prvního kroku stanovení cílů je to, aby každý jednotlivý cíl splňoval podmínku SMART nebo KART. Co vyjadřují jednotlivá písmena vysvětluje následující tabulka. (Hroník, 2006)



Obrázek 2 - Model procesu MBO (Hroník, 2006)

### 3.8.3 Metoda klíčové události

Tato metoda je zaměřená na sledování oblasti procesu. Principem této metody je stále se opakující záznam jedné pozitivní a také jedné negativní události v rámci předem stanoveného časového intervalu. Tento interval velmi často bývá stanoven na dobu 14 dnů až do jednoho měsíce. Každé této negativní i pozitivní události přiřadí daný hodnotitel určitou váhu v okamžiku daného zápisu. Výhodou této metody je časová nenáročnost a administrativní jednoduchost. Stěžejním předpokladem metody klíčové události je to, aby daná osoba popisovala a konkretizovala události v co nejvyšší možné míře z hlediska kvality v rámci zpracování a porozumění zápisu dotyčné osoby i za určité časové období. Suverénně největší výhodou této metody je propojení mezi formální a neformálním hodnocením, jelikož její orientace je zaměřená na konkrétní situace, což vede hodnotitele k reakci a poskytnutí zpětné vazby na místě v danou chvíli. (Hroník, 2006)

Tabulka 5 - Ukázka formuláře metody klíčové události (Hroník, 2006)

| Metoda klíčové události   |   |      |   |      |
|---|---|------|---|------|
| Jméno a příjmení posuzovaného _____ <i>Ilja Pivonič</i> _____   |   |      |   |      |
| Hodnotitel _____ <i>Bořivoj Ochablý</i> _____   |   |      |   |      |
| Každý týden (14 dní, 1 měsíc) popište u svého podřízeného chování, které se vám líbilo a které ne, tzn. že každý týden (14 dní, 1 měsíc) je třeba nalézt u podřízeného jak kladné, tak záporné chování, bez ohledu na jejich poměr či závažnost. U každého zápisu je pak třeba vyznačit váhu události (1 = minimálně závažná událost; 5 = maximálně závažná událost). |   |      |   |      |
| Datum   | Positivní událost   | Váha | Negativní událost   | Váha |
| 29. 3. 01   | Řešil situaci s rozzlobeným zákazníkem Blabolilem tak, že se nevymlouval, orientoval vše hned do řešení, navrhoval konkrétní postup, jak vyřešit situaci... | 5    | Dotaz nové kolegyně na to, jak má postupovat při chybné platbě kartou odbyl tím, že to není jeho starost. | 3    |
|   |   |      |   |      |
|   |   |      |   |      |
|   |   |      |   |      |

### 3.8.4 Assessment Centre (AC) a Development Centre (DC)

Assessment Centre a Development Centre neboli AC/DC používá různé skupiny několika metod. Zpravidla jsou myšlené skupinové modelové situace nebo různé individuální situace a také psychodiagnostické metody. Dále je metoda charakteristická tím, že na této metodě je závislý větší počet pozorovatelů-hodnotitelů. Větším počtem hodnotitelů je tak zajištěno mnohostranné hodnocení. V obecné rovině lze tedy konstatovat, že se jedná o multisituační zkoušku s vícestranným hodnocením pozorovatelů-hodnotitelů. Obvykle metoda AC nebo DC zabírá 24 hodin času. Výstupem těchto dvou metod je zpráva, která je velice podrobná a vyjadřuje úroveň kompetencí, které jsou seřazeny do konkrétního modelu. Rozdíl mezi AC a DC je pouze v různorodosti postavení personálního rozhodnutí. Jednou z mála nevýhod je velká finanční náročnost, jenž se pohybuje v rozmezí 10 000 Kč – 22 000 Kč (v době publikace knihy, 2006). Tuto metodu využívá velké množství firem. (Hroník, 2006)

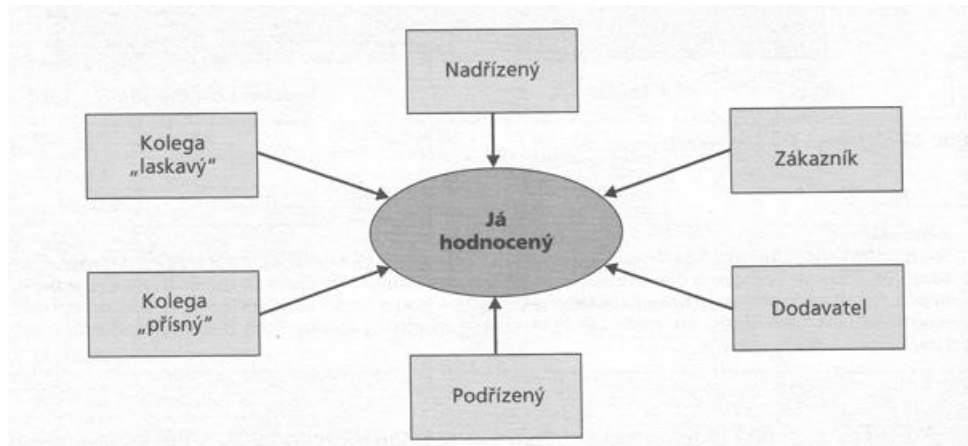


Tabulka 6 - Matice AC a DC (Hroník, 2006)

| Hodnocení                   | Orientace na výsledky | Tvořivé myšlení | Orientace na zákazníka | Analytické myšlení | Interpersonální citlivost | Integrita | Týmová práce | Koučování a vedení | Komunikace a vliv | Vize a strategie | Průměr z kompetence |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------|------------------------|--------------------|---------------------------|-----------|--------------|--------------------|-------------------|------------------|---------------------|
| <b>Skupinové situace</b>    |                       |                 |                        |                    |                           |           |              |                    |                   |                  |                     |
| Křeliv                      |                       |                 | 1                      | 2                  |                           |           | 2            | 3                  |                   |                  |                     |
| Nadace                      | 2                     |                 |                        |                    | 3                         |           | 3            |                    | 3                 |                  |                     |
| Soutěž                      |                       |                 | 2                      | 3                  |                           |           |              |                    | 3                 | 2                |                     |
| Na lodi                     | 4                     | 2               |                        |                    | 3                         | 3         |              |                    |                   |                  |                     |
| Film                        |                       | 2               | 1                      |                    |                           |           |              | 1                  | 2                 |                  |                     |
| Ostrov                      |                       | 2               | 0                      |                    |                           | 2         |              | 2                  |                   |                  |                     |
| Akcionáři                   | 2                     |                 |                        |                    | 1                         |           | 2            |                    |                   | 2                |                     |
| <b>Individuální situace</b> |                       |                 |                        |                    |                           |           |              |                    |                   |                  |                     |
| Nejcennější neúspěch        | 2                     |                 |                        | 1                  |                           | 2         |              |                    | 3                 |                  |                     |
| Motivační pohovor           |                       | 1               | 2                      |                    |                           |           |              | 2                  |                   | 1                |                     |
| Kritika                     |                       |                 |                        |                    | 2                         | 2         |              | 1                  | 1                 |                  |                     |
| Rozhovor o budoucnosti      | 2                     | 1               |                        |                    |                           | 2         |              |                    |                   | 1                |                     |
| <b>Testy</b>                |                       |                 |                        |                    |                           |           |              |                    |                   |                  |                     |
| Abstraktní test             |                       |                 |                        | 3                  |                           |           |              |                    |                   |                  |                     |
| Numerický test              |                       |                 |                        | 1                  |                           |           |              |                    |                   |                  |                     |
| Verbální test               |                       |                 |                        | 4                  |                           |           |              |                    |                   |                  |                     |
| <b>Průměr</b>               | 2,4                   | 1,6             | 1,2                    | 2,3333             | 2,25                      | 2,2       | 2,3333       | 1,8                | 2,4               | 1,5              | 2,002               |
| <b>Dosažená kvalita</b>     | 4                     | 2               | 2                      | 2                  | 4                         | 3         | 3            | 3                  | 3                 | 2                |                     |

### 3.8.5 360 ° zpětná vazba

Druhým názvem této metody je také tzv. vícezdrojové hodnocení. Základním principem funkčnosti je to, že dle stejných kritérií je dotyčný zaměstnanec hodnocen několika odlišnými lidmi. Je výhodou, pokud tato metoda je založena na kompetenčním modelu, který je též uplatňován také v předchozí zmiňované metodě Development Centre. Společný znak s Development Centre je v tom, že probíhá také na větším počtu hodnotitelů. Důležitá je také elektronická podpora, nejlepší se tak zdá být prostředí internetu. Způsoby administrace (vstupy) mohou být: dotazníková forma, hodnocení pro jednotlivé kompetence, mini 360 ° zpětná vazba. Existují 3 formy výstupů pro hodnoceného: Částečně anonymní, zcela anonymní, odkrytá. Největší výhodou této metody je soustředěnost informací a také jsou seříděné, což poskytuje velmi kvalitní podklad pro danou formulaci konkrétně stylizovaného rozvojového plánu. (Hroník, 2006)



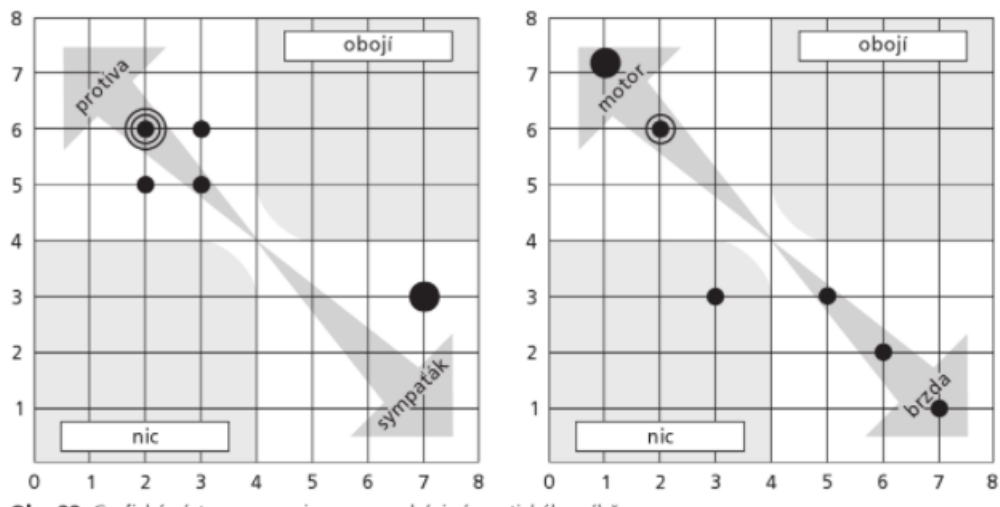
Obrázek 3 - Model 360° zpětné vazby (Hroník, 2006)

### 3.8.6 Sociogram

Sociogram je metoda, která se zaměřuje na současný stav a hodnocení daného procesu. Cílem jistě není zhodnocení získaných dovedností daného pracovníka případně jeho dosažených výsledků. U této metody jsou primárně sledovány vzájemné vazby. Každý pracovník, který se zúčastní sociogramu může sledovat svoji pozici v rámci srovnání s jinými pracovníky. Bereme-li v úvahu rozšířenost forem sociogramu, jistě je mezi ně patří tzv. klasický sociogram a sociogram na bázi sémantického výběru. (Hroník, 2006)

- **V klasickém sociogramu** se většinou vykytují 3-4 otázky, na které lze odpovědět buď kladně nebo záporně. Tyto otázky můžeme dále kategorizovat na otázky přímého typu nebo otázky projektivní. Administrace tohoto sociogramu většinou zabere cca. 10 minut.
- Všichni zúčastnění **sociogramu na bázi sémantického výběru** přisuzují jednotlivým pojmům a konkrétním jménům účastníkům symboly, které si vybírají z předem vytvořeného seznamu. Pojmy jsou prezentovány určitými polaritami (pozitivní člověk x negativní člověk). Výsledkem je poté síť vzdálených a také příbuzných voleb. Délka trvání administrace tohoto druhu sociogramu závisí na velikosti skupiny, která se ho účastní. (Hroník, 2006)

Obrázek 4 - Grafický výstup e-sociogramu – sémantický výběr (Hroník, 2006)



### 3.8.7 Manažerský audit

Pod touto metodou si lze představit určitý soubor několika různých metod, které zpravidla vyžadují individuální administrativu. Složení metod může být velice pestré. Manažerský audit je zaměřený na hodnocení daných vstupů a je zcela jistě zaměřený na přítomnost. Obsahem tohoto auditu je:

- Kompetenční pohovor (někdy nazývané jako hloubkové interview)
- Business esej
- Psychologické zhodnocení

Tato metoda zasahuje až do oblasti hodnocení procesu. Někdy obsahuje zkrácenou formu 360 ° zpětné vazby, kde se nachází nadřízený, podřízený a kolega, dohromady do 4 osob. Manažerský audit je zcela určitě individuální metoda, jenž ale vykazuje několik podobných charakteristik s Development Centre nebo právě 360 ° zpětnou vazbou. (Hroník, 2006)

Tabulka 7 - Porovnání pracovních výsledků a výsledků manažerského auditu (Hroník, 2006)

|                                      | Podprůměrný výkon v MA   | Nadprůměrný výkon v MA                                       |
|--------------------------------------|--|--|
| <b>Nadprůměrné pracovní výsledky</b> | Manažeři praktici, kterým je třeba sestavit odpovídající rozvojový plán. | Manažeři, kterým je potřebné předložit nové výzvy.           |
| <b>Podprůměrné pracovní výsledky</b> | Manažeři, se kterými je vhodné se rozloučit.                             | Manažeři, kterým je třeba sestavit akční plán (druhá šance). |

### 3.8.8 Mystery shopping

Tato metoda je velice podobná metodě pozorování na místě. Rozdíly mezi těmito metodami jsou v úrovni anonymity a také v rámci pozorování a časové návaznosti určitého feedbacku. Po celou dobu využívání metody mystery shoppingu jsou hodnotitelé v naprosté anonymitě, mají odlišné rysy při porovnání s ostatními zákazníky. Jelikož je zde zpětná vazba velmi důležitým prvkem, je zpracovávána na zaměstnance okamžitě. Tato metoda může mít i několik různých podob. Tvar této podoby může souviset s tím, jakým způsobem anonymní hodnotitel nakupuje, ale také podle výstupů z této metody. Její využití je většinou spojováno s prostředím, kde pracovník přichází do kontaktu s danou sortou zákazníků a je prováděná externími zaměstnanci. Určitou výhodou při aplikaci této metody je získávání poznatků o procesu chování zákazníka v rámci daného pozorování. (Hroník, 2006)

### 3.8.9 Hodnocení potenciálu

Hodnocení potenciálu je velmi často nepřímý proces. V obecné rovině potenciál obsahuje tři složky. Tím jsou namysli kognitivní předpoklady, flexibilita, zaujetí nebo centralita. (Hroník, 2006)

- **Kognitivní předpoklady** jsou popisovány za pomoci využití výkonových testů. Tyto výkonové testy hodnotí danou úroveň koncepčního myšlení a také myšlení analytického. Jedná se o tzv. rozumovou složku daného potenciálu.
- **Flexibilita** je založena na několika škálách. Zde se hodnotí, do jaké míry uspokojuje člověka, který je testován, obohacující nebo chudé prostředí a také, do jaké míry je otevřený změně. Velmi stručně lze tento pojem definovat jako postojovou složku potenciálu.
- **Zaujetí nebo centralitu práce** lze také hodnotit za pomoci jednotlivých dotazníků, jehož vyplnění je v kompetenci nadřízeného pracovníka. Jedná se o tzv. emocionální a motivační složku daného potenciálu. (Hroník, 2006)

Metodu hodnocení potenciálu se aplikuje na vybrané skupiny pracovníků. Velmi často se používá při výběru osob do programu Talents management. Z tohoto faktu vyplývá, že tato metoda je užívána v oblasti hodnocení pracovníků spíše výjimečně. (Hroník, 2006)

### 3.8.10 Supervize a intervize

Supervizní a intervizní setkání jsou z větší části metodami osobního rozvoje pracovníků než jejich samotné hodnocení. Jejich dvěma podstatnými složky jsou reflexe a zpětná vazba. Tyto dvě složky poskytují zpravidla spolupracovníci z jiných pracovních úseků, kteří splňují všechny předpoklady k tomu, aby se na daný problém dívali z určitého nadhledu. V rámci vztahů je hierarchie na zhruba stejné úrovni a zároveň nejsou ve vztahu jasně stanovené vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Pomocí zmiňované metody je také možné určitým způsobem zabezpečit přenos znalostí a dovedností z teorie do praxe. Výhodou je účinnost této metody, která může být výrazně vyšší než feedback od nadřízeného pracovníka nebo kolegy. (Hroník, 2006)

## 4 PSYCHOSOCIÁLNÍ RIZIKA

**Z obecného hlediska můžeme riziko definovat jako možnost, že s určitou mírou pravděpodobnosti vznikne určitá situace, jenž je lidstvem považována za nežádoucí, a to převážně z bezpečnostního hlediska. Riziko je pokaždé odvozené z hrozby, kterou lze přesně pojmenovat a konkretizovat.** (Ministerstvo vnitra České republiky, 2021)

Psychosociální rizika souvisí s výkonem určité práce. Tyto rizika mohou vést k aktivaci zdroje pracovního stresu. Stejně je tomu tak u jiných faktorů pracovní zátěže. Všechny tyto faktory přímo souvisí s organizací práce, jednotlivých vtaů na pracovišti, s atmosférou a také pracovní náplní. Lze jednoznačně prokázat, že výskyt pracovních rizik přímo závisí na více faktorech. Může to být nízký pracovní výkon, zvýšená míra absentismu, a podobně. Psychosociální rizika mají zcela jistě negativní dopad na zdraví člověk, a to jak psychické, tak i fyzické. (Psychosociální faktory, 2021)

Přehled závažnosti psychosociálních rizik zveřejnila Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (EU-OSHA), která prostřednictvím průzkumu napříč podniky v celé Evropě zveřejnila statistiku, kde uvádí, že více než polovina všech zaměstnanců považuje stres při pracovním výkonu za standardní. Nejčastějším důvodem aktivace stresu byla zaměstnanci uváděna nejistota zaměstnání nebo špatně zorganizovaná práce, příliš dlouhý čas pracovního výkonu, nebo například nadměrná pracovní zátěž nebo dokonce šikana apod. (Psychosociální faktory, 2021)

V rámci dvou nejčastěji zmiňovaných psychosociálních faktorů spjatých s rizikem bylo uvedeno jednání se zákazníky, pacienty nebo žáky, kteří jsou problémový (58 %) a také velmi krátký časový deadline pro splnění předem stanoveného úkolu (43 %). (Psychosociální faktory, 2021)

Psychosociální rizika lze kategorizovat do 10 oblastí, které charakterizuje Světová zdravotnická organizace (WHO) ve zveřejněném dokumentu: „Guidance on the European Framework for Psychosocial risk management“. (Psychosociální faktory, 2021)

Snaží-li se firma eliminovat psychosociální rizika na co nejnižší možnou míru, zavedená opatření nemohou být jednorázového charakteru, ale musí představovat dlouhodobé působení s několika fázemi. V rámci prevence před psychosociálními riziky jsou v pracovním prostředí klíčové zásady efektivní komunikace, vzájemného porozumění a pozitivní přístup ze strany vedení firmy. Dále to může být také správný životní styl a

vzájemná rodinná a kamarádská podpora a také realizace volnočasových aktivit mimo práci. (Psychosociální faktory, 2021)

#### **4.1 Charakter práce**

Z charakteru práce vyplývají různá rizika v rámci tělesného a duševního zdraví zaměstnanců, přičemž jejich ovlivnitelnost je právě v rukou jejich zaměstnavatele. I v rámci precizního dodržování BOZP, jak je uloženo zákonem vzniká i další velké množství rizik spojených s prací, které lze určitými opatřeními eliminovat či úplně odstranit. Mezi tyto opatření se řadí efektivní a správná organizace práce, usilování o co nejmenší přetěžování zaměstnanců, dále v závislosti na vyšších požadavcích na pracovní výkon zapojovat do procesu i další zaměstnance, zainteresovat vícero přestávek na odpočinek a spoustu dalších opatření. (Psychosociální faktory, 2021)

#### **4.2 Pracovní zátěž**

Cílem zaměstnavatele by mělo být zajistit odpovídající zatížení zaměstnanců vzhledem k jejich individuálnímu zdravotnímu stavu. Je velmi důležité uvědomění si faktu, že i zaměstnanec po pracovní neschopnosti s delším trváním nebo specifickou chronickou chorobou může podávat velmi kvalitní výkon, a to v případě, že zaměstnavatel vytvoří zaměstnanci adekvátní podmínky k jeho dosažení. (Psychosociální faktory, 2021)

#### **4.3 Rozvržení a plánování práce**

Při plánování jednotlivých směn personálním manažerem nebo jiným stanoveným pracovníkem s těmito kompetencemi by měl mít vždy za cíl spolupracovat se zaměstnanci a zohledňovat jejich možnosti při tvoření tohoto plánu. Těmito možnosti může být např. způsob dopravy nebo rodinné důvody, jako je starání se o děti a podobně. V zájmu zaměstnavatele je také zajistit jejich bezpečnost při výkonu tzv. „přesčasů“ nebo pozdějších odchodů ze zaměstnání, dále je to zajištění příležitosti vhodného stravování na nočních směnách v závislosti na fyziologických předpokladech daného člověka pracujícího v noci. Mezi další možností vzniku rizika spojená s nerovnoměrným pracovním vytížením patří kouření a mnoho dalších rizik. (Psychosociální faktory, 2021)

Zaměstnanec by si měl ale také uvědomit význam správné životosprávy, dále si sám plánovat odpočinek, práci a nezanedbávat svůj osobní život v závislosti na individuálních potřebách každého jedince. (Psychosociální faktory, 2021)

#### 4.4 Rozhodování o práci

V pozornosti zaměstnavatele by mělo být zapojování zaměstnanců do zdokonalování výkonnosti jednotlivých pracovních procesů ve firmě. V situacích a místech, kde je to možné, by měl zaměstnavatel dát možnost volby zaměstnanci výběru jeho kolegů pro pracovní proces. Pozitivním faktorem by měla být nabídka možnosti stupňovat jejich kvalifikaci, což zvyšuje schopnost zaměstnance se samostatně rozhodovat. (Psychosociální faktory, 2021)

V rámci svého duševního a fyzického zdraví by měl zaměstnanec sledovat své pracovní zatížení a případně navrhnout opatření k jeho eliminaci, dále podávají návrhy na zefektivnění organizace práce a mohou také navrhnout možnosti lepších ergonomických podmínek. (Psychosociální faktory, 2021)

#### 4.5 Pracovní prostředí a interní vybavení

Pracovní zátěž může pocitově zaměstnavatel snížit mimo jiné i vytvořením pohodlného a vkusného prostředí, které je pro zaměstnance atraktivní. Jestliže zaměstnavatel zajistí dobře vybavenou relaxační oblast na pracovišti (např. kuchyň nebo relaxační koutek), zajistí sportovní náčiní v rámci rekonvalescence neustále sedících zaměstnanců např. u počítače, zajistí eliminaci rušení různých elementů a zabezpečí další možnosti v rámci zpříjemnění pracovní směny, mají tyto faktory zásadní vliv na spokojenost zaměstnance a jeho pozitivní přístup k firmě. (Psychosociální faktory, 2021)

#### 4.6 Firemní kultura

Znaky dobrého zaměstnavatele pro zaměstnance je naprosto otevřená komunikace se zaměstnanci, správné zacházení s nimi, hodnocení a s tím spojené oceňování jejich pracovních výkonů, snaha účastnit se na zájmu z hlediska jejich potřeb a zájem o jejich zdravotní stav a jejich vnitřní klid. Takto se chovající zaměstnavatel podporuje prostředí rodinné firmy. Zaměstnanci vždy ocení přátelský přístup. To, že jsou rádi, obvykle ocení spontánními vřelými projevy určité vděčnosti za tento postoj. Neocenitelnými aspekty úspěšně fungující firmy je bezpochyby jejich pověst, dále loajalita, a právě spokojenost zaměstnanců. (Psychosociální faktory, 2021)



#### **4.7 Mezilidské vztahy na pracovišti**

Jestliže je v zájmu zaměstnavatele podporovat udržitelnost otevřených vztahů a také spolupráce a určitá míra otevřenosti při řešení určitých problémů, a pokud je ve firmě nebo společnosti řízení zcela funkční s přesně stanovenými pracovními kompetencemi a zodpovědnostmi a současně je prostředí spolupráce na dobré úrovni na rozdíl od vzájemné soutěživosti, je zcela pravděpodobným předpokladem této firmy, že může zásadním způsobem eliminovat nebo zcela odstranit všechna psychosociální rizika v pracovním prostředí firmy. (Psychosociální faktory, 2021)

#### **4.8 Manažeři ve firmě a jejich role**

Organizaci řídí manažeři na různých úrovních, tedy od mistrů přes manažery střední úrovně až po vrcholové manažery. V kompetenci vrcholového manažera je správný výběr individuálních osobností do jednotlivých pracovních pozic manažerských funkcí, prostřednictvím kterých dokáže úspěšným směrem řídit firmu a zabezpečit tak výkonnost, ale také i spokojenost pracovníků. Mezi charakteristiky vrcholového manažera, který je hlavním článkem úspěšného podniku je zájem o zaměstnance na osobní úrovni a také pomoc různými způsoby z hlediska jejich individuálních potřeb. (Psychosociální faktory, 2021)

#### **4.9 Kariérní postup a osobní rozvoj**

Důležitou vlastností zaměstnavatele je pochopení smyslu podporovat své zaměstnance v rámci osobního rozvoje, dále realizace stupňování jejich kvalifikace případně i poskytnout možnost určité rekvalifikace. Zaměstnavatel se také zajímá o perspektivu pracovníků ve fázích obměny struktury firmy a zajišťuje jim jiné zaměstnání v jejich okolí. V zájmu zaměstnanců je také zhodnocení své individuální eventuality na trhu práce a také to, aby sami aktivně usilovali o získání i jiným pracovních schopností a dovedností. Nejlépe tomu bude, pokud tento proces bude probíhat ve spolupráci se svým zaměstnavatelem. (Psychosociální faktory, 2021)

#### **4.10 Sladění práce a soukromí**

Zaměstnavatel rozumí tomu, že není v jeho silách věnovat veškerý svůj čas danému zaměstnanci. Dle svých možností spolupracuje se zaměstnanci a zajímá se o jejich individuální potřeby, poskytuje pomoc zaměstnaným rodičům a zajišťuje podporu společných motivačních aktivit zaměstnanců. Pracovníci podávají informace svému

zaměstnavateli o vlastních individuálních potřebách a podávají návrhy na různá opatření.  
(Psychosociální faktory, 2021)

## 5 METODY ANALÝZY RIZIK APLIKOVANÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI

Samotnou myšlenkou analýzy rizik je realizovat rozbor a odkrýt různá nebezpečí nebo také nežádoucí stavy, u kterých může dojít k aktivaci v určitém předmětu zájmu. Pouze použití samotné metody není dostačující. Je potřeba zachovat určitý postup, který je správný a má vzájemnou návaznost, která je následující:

- 1) Definice prostředí
- 2) Sestavení týmu pro realizaci analýzy
- 3) Definování rizik v systému
- 4) Rozdělení rizik do jednotlivých oblastí
- 5) Určení pravděpodobnosti a dopadu rizika
- 6) Výběr rizik a oblastí k řešení
- 7) Určení a popis opatření k eliminaci rizika
- 8) Opakování celé analýzy v závislosti na čase a měnících se faktorech (Střelec, 2021)

Ideální je situace, kdy se s analýzou pracuje průběžně. Pověřený tým určený na realizaci analýzy obvykle odkrývá mnoho dalších rizik. Tyto rizika nemusela být při realizaci známá nebo se nepředpokládaly. Vhodné je tedy tuto analýzu neustále doplňovat. K tomu slouží norma ISO 9001. (Střelec, 2021)

Mezi nejznámější metody v rámci realizace analýzy rizik patří:

- Kontrolní seznamy (CLA)
- Analýza stromů událostí (ETA)
- Analýza selhání a jejich dopadů (FMEA)
- Analýza lidské spolehlivosti (HRA)
- Analýza stromu poruch (FTA)
- Analýza ohrožení a provozuschopnosti (HAZOP)
- Analýza, co se stane „když“ (What-if)
- A další... (Rizika a nebezpečí, 2021)

## 5.1 What-if

Analýza „What-if“ je určitý postup na identifikaci možný dopadů ve zvolených různých provozních situacích. V zásadě se jedná o náhlou diskusi a hledání ideálních myšlenek, prostřednictvím kterých tým lidí se zkušenostmi předem seznámených s daným procesem ve firmě se ptá na otázky. Tým také podněcuje různé úvahy o nehodách, které by mohli nastat. Je podstatné si uvědomit, že se nejedná o vnitřně hierarchizovanou techniku jako tomu může být například u metody HAZOP nebo FMEA. Naopak je po vybraném analytikovi požadována modifikace základního pojetí šetření s určitým úkolem. (Rizika a nebezpečí, 2021)

## 5.2 Interview (rozhovor)

Principem metody interview nebo také rozhovoru je přímé dotazování konkrétního respondenta nebo větší skupiny respondentů formou verbální komunikace osobou, která tento výzkum, metodu provádí. Interview lze rozlišovat několika kritérii. Dle počtu dotazovaných toto interview může být buď individuální nebo skupinové. Ve skupinové formě se mohou zúčastnění různě inspirovat, doplňovat a vyjadřují své zkušenosti a své individuální názory z dané oblasti dotazování. Výhodou skupinového dotazování je možnost získání větší množství informací, nebo také mohou dosahovat vyšší kvality než u individuálního rozhovoru. Nevýhodou může být obtížnější zpracování informací pro iniciátora rozhovoru. Dalším kritériem je struktura interview, tedy rozhovor strukturovaný, polostandardizovaný a nestrukturovaný. (Švarcová-Slabinová, 2005)

- **Strukturovaný (standardizovaný)** rozhovor se uskutečňuje prostřednictvím předem strukturovaných otázek. To znamená, že je přesně stanoven pořadí otázek a mají přesné zadání, přičemž jsou alternativy odpovědí předem připraveny.
- **Polostandardizovaný** – Zásadní rozdíl oproti strukturovanému rozhovoru spočívá v možnosti respondenta klást různé doplňující nebo upřesňující otázky.
- V rámci **nestrukturovaného interview** jsou také předem připravené otázky, které bude respondentovi klást ale obsah, formulace případně i jeho pořadí závisí čistě na respondentovi. (Švarcová-Slabinová, 2005)

### 5.3 Anketa

Jedná se o výzkumnou metodu, jejímž principem je uskutečnění samotného dotazníku, jejíž cílem je zjištění názorů od co největšího počtu osob. Anketa je složena z několika otázek, které se rozesílají poštou, mohou se rozdávat při různých nákupech nebo například mohou být umístěné na internetu. Aby anketu vyplnil maximální počet lidí, může být tato anketa podpořena různými cenami v rámci slosování jednotlivých odpovědí od různých osob. (Dotaznik-online, 2007)

Pro praktickou část bakalářské práce je vybrána pobočka franchisingové společnosti, která se nachází v kraji Vysočina. Jedná se o restaurační zařízení s milionovými obraty ročně, kterou navštěvují stovky, někdy i tisíce zákazníků denně. Veškeré metody a postupy budou uplatňovány na tento podnik.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Vybrané restaurační zařízení v kraji Vysočina se stalo před několika roky franchisingovou společností, kdy došlo k procesu odkupu od McDonald's ČR spol, s.r.o. Nyní je majitelem této pobočky franchisant, který podniká na základě licence a musí tak dodržovat určité zásady firemní kultury, hodnoty a další požadavky nastavené McDonald's ČR spol, s.r.o. a také musí odvádět pravidelné renty z výtěžku.

### 6.1 Historie McDonald's

Společnost McDonald's se netají dlouhodobou a transparentní historií. Celá éra společnosti McDonald's začíná v roce 1953, kdy shodou okolností český občan Raymond Albert Kroc cestuje po světě a v dozvídá se o restauraci v Kalifornii, kterou také navštíví a z celého konceptu je uchvácen. Tuto restauraci vlastní bratři McDonałdovi. S uplynutím dalšího roku Raymond Kroc otevírá svoji první restauraci McDonald's se stejným konceptem a jeho cílem se stává vytvořit síť těchto restaurací po celé Americe. S rokem 1962 kupuje značku McDonald's za 2,7 milionu dolarů. Ještě v tomto roce je pod jeho taktovkou více než 500 restaurací po celém území USA. V průběhu 60. a 70. let expanduje společnost například do Kanady, Německa a Velké Británie a v 90. letech se dostává do střední a východní Evropy. V Praze jako první McDonald's vznikl ve Vodičkově ulici v roce 1992. Postupem času většina restaurací funguje typem franšízy.

### 6.2 Hodnoty, mise a vize

Společnost se prezentuje několika hodnotami, které zní takto:

- **Staráme se** – McDonald's staví zákazníky jednoznačně na první místo. Společnost usiluje soustavně o to, aby dokázala naplnit přání zákazníka a zpříjemnit mu jeho den.
- **Dáváme příležitost každému** – Tím dává společnost na vědomí, že pro něj není rozhodující věk, původ a ani zkušenosti. Dává spíše přednost motivaci a charakteru člověka, kterého si váží víc. Ve stručnosti tím dává najevo, že: „U nás mají všichni dveře otevřené“.
- **Jsmo zodpovědní, děláme věci správně** – Společnost se snaží dělat pouze to, co předpokládá za správný krok pro všechny. Dále inklinuje k nejrůznějším aktivitám, u kterých věří, že tím zlepší budoucnost.



- *Pomáháme, jsme dobří sousedé – Prioritou není pouze poskytovat péči společnosti jako takové, ale také rozdávat radost a pomoc i vnějšmu okolí.*
- *Jsme rodina, společně jsme lepší – Do této rodiny patří všichni zaměstnanci McDonald's v České republice, dodavatelé a franšizanti jednotlivých poboček. Společně tak tvoří jednu velkou rodinu, která je tak silnější, lepší a stará se o blahobyt zákazníků.*

Důležitou součástí strategií je **vize** (poslání), která je charakterizována takto: "Chceme být nejlepší na světě v rychlém servisu a zákazníkům poskytovat nejlepší kvalitu, servis, čistotu a hodnotu." S naplněním vize souvisí nepochybně mise, která jasně udává směr pro její naplnění. **Mise** zní: „Neustále inovovat a zdokonalovat systém a prostředí a také interagovat na neustále se měnící potřeby zákazníků“.

### 6.3 Stakeholders

Stakeholders jsou důležitými aktéry, jelikož se s podnikem navzájem ovlivňují a také doplňují. Patří sem zaměstnanci firmy, dodavatelé firmy, kterým je HAVI,s.r.o, firma zajišťující opravy strojů a systémů AUTOCONT, a.s., a IMESO s.r.o., firma, svážející vytríděný odpad Marius Pedersen, a.s., dále laboratoř Eurofins CZ, s.r.o. ověřující bezpečnost a nezávadnost potravin. Do této skupiny samozřejmě patří také zákazníci, externí konzultanti a vedení firmy, konkurence, nadační fond ovlivňující rodiny s nemocnými dětmi v tísni a také obchodní partneři a spousty dalších subjektů.

### 6.4 Proces výroby a definice SPA systému

Primární myšlenkou společnosti je poskytovat zákazníkům vyrobené produkty v gastronomickém odvětví. Zákazník se může najíst přímo uvnitř restaurace nebo využít služby tzv. „take away“, tedy s sebou. Veškeré produkty jsou vyráběny za pomoci strojů a lidských zdrojů. Tento proces výroby je založen na principu systému SPA, tedy Service, Product, Assembly. Což ve stručnosti znamená, že veškerý proces výroby produktů je aktivován až po finálním vytvoření objednávky zákazníkem. Tato metoda je zavedena pouze několik málo roků. Její princip spočívá ve vysoké kvalitě čerstvosti prodáváných produktů. S touto metodou souvisí také rozvoj technologií, kdy si zákazník může jídlo objednat na samoobslužném kiosku, kde si může složit svůj unikátní produkt podle svých chutí. Kvalita a bezpečnost potravin je pravidelně kontrolována prostřednictvím analýzy rizika a stanovení

kritických kontrolních bodů (HACCP). Na tvoření těchto produktů se podílí mnoho zaměstnanců.

## 6.5 Organizační struktura

Jednotlivé úkoly jsou v kompetenci různých osob na jednotlivých pracovních pozicích.

- **Crew** – Jedná se o řadové zaměstnance a také o nejpočetnější skupinu, v jejichž kompetenci je příprava produktu a zajišťování čistoty restaurace.
- **Crew Trainer** – Tento zaměstnanec má už určité zkušenosti, do pozice „Crew Trainer“ je jmenován na základě pracovních výsledků. Jeho pracovní náplní je příprava produktů, trénink podřízených zaměstnanců (Crew), zajišťují checklisty potřebné pro hodnocení zaměstnance a také mohou fungovat na jednotlivých směnách jako vedoucí určitého úseku.
- **Barista** – Baristé pracují na oddělení McCafé a jejich náplní je příprava kávy a dezertů. Tito zaměstnanci pracují výhradně na tomto stanovišti a také jsou schopni trénovat nové zaměstnance právě na McCafé.
- **Lídr péče o hosty** – Lídr je zaměstnanec, který se stará o zákazníka v prostředí Lobby, což znamená v prostředí, kde se stravují zákazníci. Jeho náplní je zajistit spokojenost zákazníků, komunikovat s nimi a poskytovat jim nadstandardní péči. Úzce spolupracuje se Shift managerem na dané směně.
- **Floor manager** – Tato pozice je určena pro zaměstnance, který ovládá veškeré provozní činnosti, ovládá cash room, má vůdčí a komunikační schopnosti, umí organizovat práci a má ovládat také další manažerské dovednosti. Každý manažer zastřešuje jednu konkrétní oblast restaurace (např. profit, personál, marketing apod.) a také vede jednotlivé úseky na pracovišti na dané směně. Tito manažeři také trénují pozice „Crew Trainer“ a zajišťují na ně checklisty pro jejich hodnocení. Stížnosti zákazníků řeší výhradně manažeři.
- **Shift manager** – Jediným rozdílem oproti pozici „Floor Manager“ je v absolvování kurzu shift leadership. Po absolvování tohoto kurzu a tréninku na restauraci je schopen vést jednotlivé směny. Zodpovídá za průběh směny, za zaměstnance, za dodržování zákoníků práce a za veškeré problémy které nastanou. Na každé ranní, odpolední a noční směně je tedy právě jeden plně zodpovědný shift manager.

- **II. asistent vedoucího** – Zastřešuje jednotlivé oblasti, které řídí manažeri. V případě nepřítomnosti osoby na pozici „Restaurant manager“ (RM) je schopný ho zastoupit. Koordinuje manažery a předává jim roční hodnocení (PDS). Tento asistent je pravou rukou vedoucího restaurace.
- **I. Asistent vedoucího** – Náplň této pracovní pozice je stejná jako u II. asistenta ale s potenciálem, stát se blízké budoucnosti vedoucím restaurace.
- **Restaurant manager (RM)** – Pracovní náplň vedoucího restaurace je chod celé restaurace, je zodpovědný za její finanční i provozní výsledky. Vedoucí řídí jeho asistenty.

## 7 SEZNÁMENÍ S HODNOTÍCÍMI SYSTÉMY VE SPOLEČNOSTI

Společnost používá několik hodnotících metod souvisejících s jednotlivými pracovními pozicemi. Mezi tyto metody patří: checklisty, roční celkové hodnocení, akční plány, PDS, KM.

### 7.1 Kontrolní seznam pozorovaného stanoviště

*Kontrolní seznam pozorovaného stanoviště (Station Observation Checklist), zkráceně SOC* je aplikován na všechny zaměstnance v restauraci. Každý jednotlivý checklist neboli kontrolní seznam je přiřazen k jednomu konkrétnímu stanovišti a otázky jsou jasně strukturovány. Každý takový checklist je vypracován na daného zaměstnance osobou, která je na vyšší pracovní pozici, nikdy tomu není naopak. Checklisty mají základní dělení, které mají určitou posloupnost. Jako první checklist novému zaměstnanci je vypracován checklist vysvětlovací, který není vyhodnocen procenty na úspěšný nebo neúspěšný. Daný pracovní úsek má pouze vysvětlený. Následuje checklist ohlašovací, kdy je mu předem oznámeno vypracování SOC na jeho osobu. Poté po celou dobu trvání jeho pracovního výkonu ve společnosti jsou mu vypracovávány pouze checklisty neohlášené. Aby brala firma zaměstnance jako už zkušeného, tedy jako zaměstnance (Crew) se žlutou jmenovkou, měl by absolvovat všechny stanoviště s úspěšným zakončením. Úspěšné zakončení u ohlášeného checklistu je 90 % a u neohlášeného 85 %. Pokud zaměstnanec získá neúspěšný checklist, nic závažného se neděje. Měl by pouze usilovat o úspěšné splnění. Dalším významem kromě zpětně vazby je vypracovávání hodnocení z podkladů, kterými jsou právě SOC. Na každém stanovišti může být neomezený počet checklistů. Z konkrétního stanoviště se počítá průměr ze získaných procent. Výsledné procento získáme tedy do následujícího budoucího hodnocení. Jako příklad z praxe lze uvést:

Stanoviště LOBBY

12.3.2021 - 84 % (neúspěšné)

24.6.2021 - 94 % (úspěšné)

30.11.2021 - 98 % (úspěšné)

Pro stanoviště Lobby je výsledným procentem uplatněným v ročním hodnocení 92 %.

### 7.2 Akční plán (AP)

Akční plán je přiřazován pozicím jako je Crew Trainer, FMC a SMC Manažer a I. a II. Asistent. V akčním plánu jsou přesně stanovené cíle pro další profesní posun zaměstnance

včetně přesně po sobě jdoucích kroků, které k tomuto cíli povedou. Každý krok je ohraničený časovým intervalem, do kdy má zaměstnanec tohoto kroku dosáhnout. Výsledkem je cíl také s přesně stanoveným datumem splnění. Akční plán je po tomto časovém období vyhodnocen jako splněn nebo nesplněn s písemným komentářem nadřízeného. Nesplnění akčních plánů vede ke snížení procenta v celkovém ročním hodnocení zaměstnance. Opakované nesplnění akčního plánu by mohlo vést k přidělení akčního plánu na udržení pracovní pozice vedoucím restaurace. Vyhodnocování akčního plánu vždy závisí na jednotlivých pracovních pozicích. Pozice Crew Trainer je v kompetenci tréninkového manažera, pracovní pozice FMC a SMC manažer zastřešuje jeden z asistentů a asistenty vedoucí restaurace.

### 7.3 Pracovní hodnocení

Pracovní hodnocení je vypracováno na zaměstnance jedenkrát ročně. Vždy k datu jeho nástupu do zaměstnání. Toto hodnocení je zpracováváno pouze u zaměstnanců na pozici Crew, Barista, Crew Trainer. U pozic lídra péče o hosty, FMC a SMC manažera, I. a II. asistenta se zpracovává hodnocení jinak strukturované, které bude uvedeno v další kapitole.

Zmiňované pracovní hodnocení se skládá ze dvou nebo ze tří částí odvíjejících se od faktu, zda se hodnotí pozice Crew, Barista (2 části) nebo Crew Trainer, které zahrnuje 3. část a tou je dosažení splnění akčních plánů.

- ***Dosažené výsledky checklistů*** – Jednotlivé checklisty z každého stanoviště se zprůměrují na jedno výsledné procento. Dalším krokem je výpočet průměru ze všech těchto stanovišť (procent) v jedno konečné procento, což je tedy výsledkem této části hodnocení. Pro znázornění je možné uvést ukázkou v následující tabulce.

Tabulka 8 - Výpočet procenta ze SOC (Vlastní)

| Chceklisty za dané období  |            |        |
|----------------------------|------------|--------|
| Datum                      | Stanoviště | %      |
| 21.01.                     | Lobby      | 94%    |
| 22.03.                     | Lobby      | 89%    |
| 24.03.                     | Pokladna   | 87%    |
| 13.05.                     | Pokladna   | 99%    |
| Součet pro hodnocení       |            |        |
| Stanoviště                 | %          |        |
| Lobby                      | 91,50%     |        |
| Pokladna                   | 93%        |        |
| Průměr ze všech chceklistů |            | 92,25% |

- **Osobní hodnocení** – V této části se hodnotí parametry jako jsou znalost práce, kvalita vykonané práce, spolehlivost, osobní kvality, týmová spolupráce a komunikace nebo upravenost a hygiena. Zde hodnotitel volí mezi varianty „nedostatečný“, „potřeba zlepšení“, „Výborný“, „Výjimečný“. Nejhorší volba tzn. nedostatečný znamená pro pracovníka hodnotu 70 %, následně se další varianty stupňují po 10 %, tzn. 80,90,100 %. Výsledkem je opět procento, které se získá průměrem z jednotlivých oblastí osobního hodnocení.
- **Cíle akčního plánu** – Pojem akční plán je blíže vysvětlen v kapitole 7.2. Zde se zhodnotí pouze skutečnost, zda cíle stanovené v akčním plánu byly naplněny (100 %) nebo nikoliv (0 %)

Na konci tohoto hodnocení se nachází závěrečný komentář hodnotitele a poznámky, které obsahují podkategorie jako je komentář, dosažené výsledky, příležitosti ke zlepšení, nové cíle.

Úplným závěrem se vypočítá konečné procento hodnocení za určité období, které je vypočítáno jako procento dané oblasti x pevně přidělená váha systémem

$$A \times váha(x) + B \times váha(y) + C \times váha(z) = \%$$

Následuje slovní vyjádření procenta, např. 97 % - Výjimečné.

## 7.4 Komunikační den (KD)

Komunikační den probíhá pouze u pozic FMC a SMC manažerů a u asistentů I. a II. Jedná se o interní elektronický formulář, kde se zaměstnanec vyjádří k některým vybraným oblastem v restaurace, jednou z nich je například oblast zákazníci. Po vyplnění tohoto formuláře se ke komentáři zaměstnance vyjádří také nadřízený pracovník a sdělí na pohled zaměstnance svoje stanovisko. Zaměstnanec hodnotí vždy jen sebe v rámci dané oblasti. Výsledkem není žádný výsledek nebo procento. Komunikační den má sloužit primárně pro zpětnou vazbu nadřízeného zaměstnancům a nabývat charakteru možnosti dalšího osobního rozvoje a také má mít motivační charakter. Po oboustranném vyplnění nadřízený pracovník tento formulář zaměstnanci odprezentuje a následuje oboustranná komunikace k daným oblastem a tématům.

## 7.5 PDS (Performance Development System)

Při velmi obecném pojetí nástroj PDS nahrazuje nástroj pracovního hodnocení zaměstnanců s tím rozdílem, že PDS je uplatňováno na pozice FMC a SMC manažery a I. a II. Asistenta, zatímco pracovní hodnocení se aplikuje na hierarchisticky nižší pracovní pozice. Performance development systém je jinak strukturovaný. Jeho forma spočívá v rozdělení na následující 3 části.

## 7.6 Sebehodnocení v jednotlivých oblastech

Zaměstnanec v rámci uplynulého roku sám sebe zhodnotí, jaký udělal v dané oblasti profesní pokrok. Tuto oblast okomentuje a ohodnotí se známkou 1-4. Jednotlivé stupně vyjadřují následující fakta

**1 – nepříjemné výsledky** (některé cíle nebyly splněny, nutné zlepšení výkonu),

**2 – potřeba určitého zlepšení** (splnil některé, ale ne všechny stanovené cíle, očekávání od své pozice nenaplnuje důsledně),

**3 – výborné výsledky** (splňuje, někdy překračuje stanovené cíle, požadavky na pozici jsou zcela plněny)

**4- Výjimečné výsledky** (výrazně překračuje stanové cíle (vždy před termínem, vyšší kvalita, význam pro celý systém apod.)

Hodnotí se oblasti jako je například QSC (kvalita, servis, čistota), Sales, a podobně. Po zhodnocení zaměstnance přidá komentář také vedoucí restaurace a ohodnotí zaměstnance

také známkou, též ve stejné hodnotící škále. Konečným výstupem této části je známka hodnocení výkonu, která se počítá jako:

**Známka nadřízeného \* váha přidělená systémem = výsledná známka dané oblasti**

Takto stanoveným postupem se zhodnotí každá analyzovaná oblast ve formuláři PDS. Výsledkem je konkrétní známka, např. 2,85

## 7.7 Manažerské dovednosti

V této části se manažer nebo asistent zhodnotí v předem stanovených manažerských dovednostech, které jsou od něj vyžadovány, jako je např. „efektivně komunikace“ a podobně. Systém hodnocení je podobný jako v předchozí první části této metody. Proběhne zhodnocení ze strany zaměstnance, který si přidělí známku a poté zhodnocení ze strany vedoucího, jehož známka je stěžejní. Dalším krokem je sečtení známek ze všech oblastí a vydělí se počtem hodnocených oblastí, přičemž váha všech oblastí je jednotná. Výsledkem je známka, např. 2,88.

Jednotlivé známky vyjadřují následující charakteristiku:

**1 – 1,49 – Nepřijatelný projev** (některá očekávání nebyla zcela naplněna.) Podmínkou je skutečnost, že pokud zaměstnanec získá z některé manažerské dovednosti známku 1, nemůže získat výslednou známku ze všech oblastí vyšší než 1.

**1,5 – 2,49 – Požadováno určitého zlepšení** (Splnil některá, ale ne všechna očekávání). Existuje opět skutečnost, že nemůže získat výslednou známku 2, pokud byla některá z jeho dovedností 1. Pak musí být tedy hodnocení vždy ohodnoceno známkou 1.

**2,5 – 3,49 – Výborné výsledky** (splňuje, někdy překračuje očekávání. Podmínkou je zásada, že zaměstnanec nemůže nabýt známky 3, jestliže je některá jeho dovednost hodnocena známkou 1 a zároveň nemůže získat známku lepší než 2,5, pokud některá jeho dovednost je pouze ohodnocena známkou 2.

**3,5 – 4 – Výjimečné výsledky** (Zaměstnanec výrazně překračuje očekávání ve své funkční pozici. Trvale zdokonaluje sebe i druhé zaměstnance a má vliv na celou restauraci.



## 7.8 Zhodnocení cílů a akčních plánů

Zaměstnanec zhodnotí své akční plány z uplynulého období, vyjádří se buď známkou 1 – Nesplněno nebo 4 – Splněno. Následně se opět vyjádří nadřízený pracovník. Výslednou známkou z části „akční plány“ je tedy vždy známka 1 nebo 4.

Závěrem této hodnotící metody je známka, která se počítá následujícím způsobem: (váhy jsou přiděleny systémem)

Tabulka 9 - Výpočet finální známky v PDS

|                                  | VÁHA | ZNÁMKA | CELKEM           |
|----------------------------------|------|--------|------------------|
| Sebehodnocení výkonu v oblastech | x    | (1-4)  | 1,0-4,0          |
| Manažerské dovednosti            | y    | (1-4)  | 1,0 - 4,0        |
| Akční plány                      | z    | (1-4)  | 1,0 - 4,0        |
|                                  |      |        | SOUČET           |
|                                  |      |        | <b>1,0 - 4,0</b> |

Finální získaná známka od hodnotitele, tedy vedoucího restaurace vyjadřuje následující charakteristiku:

**1,0 – 1,49 - Nepříjemný výkon** – Pracovní výkon zaměstnance nedosáhl požadovaných výsledků ani cílů. Je potřeba okamžité zlepšení pro setrvání v pracovní pozici. Zaměstnanec tak nově získá akční plán na udržení pozice. V tomto akčním plánu budou přesně stanové kroky, které k jeho udržení v pracovní pozici povedou. Pokud by toho zaměstnanec nebyl schopen dosáhnout, mohl by být na základě svých pracovních výsledků sesazen z pracovní pozice.

**1,5 – 2,49 - Je potřeba určitého zlepšení** – Pracovní výkon zaměstnance má jisté výkyvy a schopnost dosahovat cílů nebyla konzistentní. Takto ohodnocenému zaměstnanci musí být přidělen akční plán na zlepšení výkonu, jestliže chce v pozici setrvat a získávat i nadále benefity.

**2,5 – 3,49 - Výborný výkon** – Takto ohodnocený zaměstnanec dosáhl výsledků, jenž splňoval nebo i v určitých fázích převyšoval cíle restaurace.

**3,5 – 4 - Výjimečný výkon** – Výkon zaměstnance byl naprosto výjimečný a jeho pracovní výsledky přesáhli veškerá očekávání.

Toto finální hodnocení může být doplněno o závěrečný komentář vedoucího. Závěrečným krokem ze strany hodnoceného zaměstnance je stanovení cíle profesní dráhy, kde uvede, v jaké pozici a fázi osobního rozvoje se vidí v rozmezí následujících 1-3 letech a přesně stanoví, jaké kroky k tomu povedou a bude soustavně usilovat o jejich naplnění.

## 8 MZDOVÝ ŘÁD

Restaurace zaměstnává osoby formou hlavního pracovního poměru (HPP) a také na dohodu o provedení práce (DPP) a dohodu o provedení činnosti (DPČ). Dle typu pracovní smlouvy získává zaměstnanec na dané pracovní pozici mzdu, která je schválena ve mzdovém řádu pro konkrétní franchisingovou pobočku a společnost se jím tak musí řídit. S pracovní pozicí a typem pracovní smlouvy souvisí i různé příplatky.

### 8.1 DPP a DPČ

DPP (dohoda o provedení práce) je charakteristická náplní odpracované doby maximálně 300 hodin. Tento počet hodin nesmí být přesáhnutý a lze ji ukončit dohodou zaměstnancem a zaměstnavatelem ke konkrétnímu dni nebo výpovědí zaměstnancem nebo zaměstnavatelem s patnáctidenní výpovědní lhůtou.

DPČ (dohoda o provedení činnosti) je spíše dlouhodobějšího charakteru, povinnost zaměstnavatele je strhávat zdravotní a sociální pojištění již v měsíční odměně dosažené částky 3 500 Kč.

U obou typu dohod může zaměstnavatel zaměstnávat tyto pracovní pozice:

#### 8.1.1 Crew, CT, LPOH, Barista

Finanční ohodnocení na jednotlivých pracovních pozicích závisí na tom, zda se nachází v procesu úvodního tréninku nebo jej úspěšně absolvovali. Úvodní trénink probíhá ihned po nástupu do zaměstnání a jeho účelem je nabytí zkušeností na všech pracovních úsecích v restauraci. U osob, zaměstnaných na základě jedné z dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr bývá tento interval stanoven na **6 měsíců**, přičemž tato lhůta může být prodloužena na základě odpracovaných hodin a z toho vyplývajícího množství získaných zkušeností nebo naopak může být ukončena v dřívějším termínu.

Proces úvodního tréninku je aplikován pouze na pracovní pozice „Crew“ a „Barista“, jelikož pozice „Crew Trainer“ a „LPOH“ jsou pracovní pozice, které vyžadují určité zkušenosti a dosažení určitých osobních výsledků, což znamená, že jsou na tyto pozice povýšení právě z pozic „Crew“ nebo „Barista“

V následujícím tabulkovém přehledu je možné pozorovat jednotlivé mzdy pracovních pozic včetně příplatků.

Tabulka 10 - Finanční ohodnocení na DDP a DPČ na pozicích Crew, CT, Barista, LPOH (Vlastní)

| Pracovní pozice                             | Sazba Kč/hod    | Pohyblivá složka za 1h/LPOH | Příplatek ošatné sazba Kč/h |
|---|-----------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Crew a Barista před úvod. tréninkem         | 97              | -                           | 10                          |
| Crew a Barista po úvodním tréninku          | 97              | -                           | 10                          |
| Crew Trainer                                | 97              | -                           | 10                          |
| LPOH (Lídr péče o hosty)                    | 118             | <b>0-20 Kč</b>              | 18                          |
| <b>Druh příplatku (všichni zaměstnanci)</b> |                 |                             |                             |
| Druh příplatku (všichni zaměstnanci)        | Sazba           |                             |                             |
| Práce za práci v noci                       | 30%             |                             |                             |
| 1x hodina práce péče o hosty                | <b>5 Kč/hod</b> |                             |                             |

Poznámka: Při změně pozice je zaměstnanci přiznána základní hodinová odměna v základní sazbě dané pro danou pozici. Základní hodinová odměna bude navýšena po dobu výkonu práce v lobby o Složku za hodiny LPOH. Podmínkou je výkon práce v lobby v požadovaném čase a kvalitě a plnění náplně práce této pozice.

Po ukončení úvodního tréninku (6 měsíců) se zaměstnanci zavádí tzv. výkonnostní pohyblivá složka, jejíž výše vyplývá z osobních výsledků úvodní orientace. Podle výsledného procenta, je mu přiděleno tabulkové slovní vyjádření: „nedostatečný“, „potřeba určitého zlepšení“, „výborné“, „vynikající“ a na základě tohoto parametru je mu výše výkonnostní pohyblivé složky přidělena. Tato složka se pohybuje **od 0 do 30 Kč**.

Do 12 měsíců od data nástupu je zaměstnanci vypracováno roční pracovní hodnocení, viz. kapitola 7.3, kdy je mu může být tato výkonnostní složka navýšena opět podle výsledků **od 0 do 10 Kč**. Možnost navýšení této složky se opakuje v pravidelných intervalech v tomto pracovním hodnocení každý rok.

### 8.1.2 FMC a SMC manažer

Princip odměňování je velice podobný jako u nižších pracovních pozic. Výkonnostní pohyblivá složka se zavádí po jeho ročním pracovním hodnocení formou PDS, viz. kapitola 7.5. Každý rok tato pohyblivá složka může být navyšována.

Hodinovou odměnu a příplatky vyjadřuje následující tabulka:

Tabulka 11 - Finanční ohodnocení formou DPP a DPČ na pozicích FMC a SMC Manager (Vlastní)

| Pracovní pozice             | Sazba Kč/hod | Ošatné. Sazba Kč/hod | Shiftovné Kč/hod |
|-----------------------------|--------------|----------------------|------------------|
| (FMC) Floor Manažer Control | 132          | 10                   | --               |
| (SMC) Shift Manažer Control | 132          | 10                   | 17 Kč            |
| Druh přípatku               |              | Sazba Kč             |                  |
| Přplatek za práci v noci    |              | 30%                  |                  |

Pohyblivá výkonnostní složka závisí na faktoru, zda je výkon nevyhovující, potřeba určitého zlepšení, výborný nebo dokonce výjimečný. Tato složka je dána procentem ze své hodinové mzdy a je přiznaná jako prémie. Výkonnostní pohyblivá složka se pohybuje ve škále **od 0 do 50 % dané hodinové mzdy.**

## 8.2 Hlavní pracovní poměr

Práce formou uzavření hlavního pracovního poměru je charakteristický tříměsíční výpovědní lhůtou, s pracovním poměrem se zvyšuje i hodinová mzda zaměstnance, dále jsou s touto smlouvou spjaty různé přípatky. Zaměstnanec prochází z počátku zkušební tříměsíční dobou, kdy má možnost jedna ze stran od smlouvy bez udání důvodů odstoupit, tedy zaměstnanec nebo zaměstnavatel. Formou hlavního pracovního poměru mohou být zaměstnány zaměstnanci na všech pracovních pozicích. Princip pracovního hodnocení, skrz který je zaměstnanci přiznaná výkonnostní pohyblivá složka je stejný jako u DPP a DPČ, proto budou dále uváděny rovnou pouze mzdové hodinové sazby a příplatky.

### 8.2.1 Crew, CT, LPOH, barista

V následující tabulce lze nalézt jednotlivá mzdová ohodnocení pro jednotlivé pracovní pozice včetně nenárokových složek.

*Tabulka 12 - Finanční ohodnocení na základě pracovní smlouvy na pozicích Crew, Crew Trainer, Barista, LPOH (Vlastní)*

| Pracovní pozice                             | Sazba Kč/hod | Pohyblivá složka za 1h/LPOH | Příplatek ošatné sazba Kč/h |
|---|--------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Crew a Barista před úvodním tréninkem       | 110          | -                           | 15                          |
| Crew a Barista po úvodním tréninku          | 118          | -                           | 15                          |
| Crew Trainer                                | 118          | -                           | 15                          |
| LPOH (Lídr péče o hosty)                    | 118          | <b>0-20 Kč</b>              | 18                          |
| <b>Druh příplatku (všichni zaměstnanci)</b> |              |                             |                             |
|   |              | <b>Sazba</b>                |                             |
| Práce za práci v noci                       |              | 30%                         |                             |
| 1x hodina práce péče o hosty                |              | 5 Kč/hod                    |                             |
| Příplatek za práci přesčas                  |              | 25%                         |                             |
| Příplatek za práci v sobotu a neděli        |              | 10%                         |                             |

Výkonnostní pohyblivá složka se pohybuje **od 0 do 80 Kč**.

### 8.2.2 FMC a SMC manažer

Mzdové ohodnocení u pozic FMC a SMC je značně vyšší než u pracovních pozic v předchozí tabulce. Toto ohodnocení vyjadřuje následující tabulka.

*Tabulka 13 - Finanční ohodnocení na základě pracovní smlouvy na pozici FMC a SMC Manager (Vlastní)*

| Pracovní pozice                        | Sazba Kč/hod | Ošatné. Sazba Kč/hod | Shiftovné Kč/hod |
|--|--------------|----------------------|------------------|
| (FMC) Floor manažer control            | 132          | 25                   | --               |
| (SMC) Shift manažer control            | 132          | 25                   | 17 Kč            |
| <b>Druh přípatku</b>                   |              | <b>Sazba Kč</b>      |                  |
| Příplatek za práci v noci              |              | 30%                  |                  |
| Příplatek za práci v sobotu a v neděli |              | 10%                  |                  |
| Příplatek za práci přesčas             |              | 25%                  |                  |

Výkonnostní pohyblivá složka se pohybuje ve škále **od 0 do 50% dané hodinové mzdy**.

### 8.2.3 I. a II. Asistent

Jedním z nejvyšší mzdových ohodnocení připadá asistentům restaurace. Toto ohodnocení vyjadřuje následující tabulka.

*Tabulka 14 - Finanční ohodnocení na základě pracovní smlouvy na pozicích I. a II. Asistent (Vlastní)*

| Pracovní pozice                        | Sazba Kč/hod | Ošatné. Sazba Kč/hod | Shiftovné Kč/hod |
|--|--------------|----------------------|------------------|
| II. Asistent                           | 158          | 23                   | 17 Kč            |
| I. Asistent                            | 176          | 23                   | 17 Kč            |
| Druh přípatku                          |              | Sazba Kč             |                  |
| Příplatek za práci v noci              |              | 30%                  |                  |
| Příplatek za práci v sobotu a v neděli |              | 10%                  |                  |
| Příplatek za práci přesčas             |              | 25%                  |                  |

Výkonnostní pohyblivá složka se pohybuje ve škále **od 0 do 50% dané hodinové mzdy.**

## 9 MOTIVAČNÍ SYSTÉMY

Vybraná společnost využívá mnoho finančních i nefinančních motivačních nástrojů k udržení zdravé míry fluktuace zaměstnanosti a také k podpoře spokojenosti zaměstnanců, která mimo jiné vede k jejich vyšším výkonům. Na těchto motivačních nástrojích se dlouhodobě pracuje a nenabývají účinku jednorázového charakteru.

**Mobilní tarif** – Společnost nabízí možnost všem manažerům a asistentům mobilní tarif (paušál) bez ohledu na faktor, zda jsou se společností ve vztahu jedné z dohody nebo formou hlavního pracovního poměru. Tento tarif je plně hrazen ze strany zaměstnavatele a je neomezený. Samozřejmostí je používání tarifu pro osobní účely, je možné převést soukromé číslo pod firemní smlouvu.

**Sick Day** – Každý zaměstnanec pracující v rámci pracovního úvazku má v rámci benefitů nárok na 3 dny zdravotního volna (Sick Day). Jestliže zaměstnanec je nevolno nebo má jakýkoliv jiný zdravotní problém, který se vyskytne v den, kdy má nastoupit do zaměstnání na směnu, na jeho žádost mu tento den bude proplacen v plné výši, aniž by musel čerpat dovolenou nebo být ve stavu pracovní neschopnosti.

**Půlroční příplatek 3000 Kč za nečerpání pracovní neschopnosti** – Na tento příplatek má nárok každý zaměstnanec na hlavním pracovním poměru, jestliže v uplynulých dvou kvartálech nebyl ve stavu pracovní neschopnosti. Tutu položku zaměstnanec získá s pravidelnou mzdou ve výplatním termínu jako mimořádnou odměnu.

**Strava v zaměstnání se slevou 50 % + nápoje zdarma** – Všem zaměstnancům bez ohledu na druhu dohody nebo typu hodinového úvazku náleží možnost využít 50 % personální slevu na stravování v hodnotě 250 Kč za směnu. Jedinou podmínkou je odpracování alespoň 4 hodin v daný den. Dále má možnost zaměstnanec využít možnost 1 horkého a 1 studeného nápoje zdarma za směnu.

**Náborový příspěvek 10 000 Kč** – Jedná se o příspěvek jednorázového charakteru, který obdrží zaměstnanec, který přivede nového kolegu do týmu. Podmínky pro jeho získání jsou následující: Jestliže nový zaměstnanec odpracuje celou zkušební dobu (tedy 3 měsíce), náleží zaměstnanci, který ho dovedl odměna ve výši 1000 Kč, po 6 měsících dalších 4 000 Kč a po roce dalších 6 měsících 5000 Kč. Jestliže zde nový zaměstnanec bude pracovat 1 rok, obdrží tak zaměstnanec, který ho dovedl do zaměstnání dohromady 10 000 Kč.



**Benefit Card** – Jedná se o virtuální elektronická kartu, kterou získá každý zaměstnanec při nástupu do zaměstnání. Možnost používat tuto kartu má zaměstnanec po registraci a stažení celorepublikové aplikace, kterou používají i zákazníci například při uplatňování slevových kuponů s tím rozdílem, že zaměstnanec má velmi výhodné ceny na vybrané produkty v restauracích tohoto řetězce po celé ČR. Dále má na tuto kartu zaměstnanec možnost využít slevy u vybraných partnerů, které se průběžně mění. Například na knihy, a podobně.

**Virtuální prostředí na platformě Work Place** – Ještě donedávna využívala společnost platformu Ourlounge.cz, která sloužila k podpoře zaměstnanců, kde měli možnost sledovat aktuální novinky z různých oblastí v rámci restaurací tohoto řetězce. Tento nástroj měl i motivační parametry, kdy mohli zaměstnanci soutěžit i v rámci jiných restaurací o různé ceny, např. vstupenky zdarma do Aqualandu, a podobně. Na konci roku společnost přechází na platformu Work Place, který má za cíl ještě větší propojení mezi zaměstnanci mezi jednotlivými restauracemi.

**Bonusy a prémie** – Zaměstnanci mají možnost získat prémie nebo bonusy za určité období při splnění akčních cílů restaurace, např. při splnění určitých výsledků při různých kontrolách nebo při dosažení určitých cílů.

**Soutěže na směnách** – V rámci motivace zaměstnanců a podávání co nejlepšího výkonu z jejich strany se konají v rámci provozu různé tipovací soutěže, tombola a podobně. Výhrou může být například strava zdarma. Také se každý zaměstnanec může zúčastnit tematických soutěží, např. Valentinská hra apod.

**Motivační akce** – V rámci stmelování kolektivu a motivace zaměstnanců se konají motivační akce různého typu. Jedná se o akci pro všechny zaměstnance, jako jsou letní akce nebo vánoční večírky. Také se jednotliví zaměstnanci mají možnost zúčastnit motivačních akcí, které jsou určeny výhradně pro jejich pozici a mají za cíl neustále zlepšovat spolupráci v jejich týmu. Jedná se například o oběd v nějaké restaurace pro pozice „Crew trainer“ nebo dvoudenní akce různého typu pro manažery a asistenty restaurace.

**Hodnotící metody jako motivační nástroj** – Veškeré hodnotící metody (*viz. kap.7*) mají také funkci motivačního charakteru. Totiž v každém hodnotícím nástroji nebo metodě se nachází prvky, které zaměstnance mají motivovat, tzn. obsahují jak příležitosti ke zlepšení, tak činnosti, které vykonávají správně a za ty jsou chváleni. Nikdy nemají být tato hodnocení negativní, musí se najít vždy něco pozitivního, protože určitě každý zaměstnanec vykonává některé činnosti tím správným způsobem. V některých hodnoceních se nachází také kroky

v rámci kariérního posunu, kde se zaměstnanec vidí za určitý časový horizont a které kroky k tomuto posunu povedou.

**Osobní rozvoj a kariérní posun** – Systém osobního rozvoje je v této restauraci propracovaný na takovou úroveň, aby měl možnost každý zaměstnanec se kariérně posouvat, pokud on sám bude chtít. Veškeré kroky jsou tomu poté nakloněny, nikdo nemá v tomto směru dveře zavřené.

**Stravenkový paušál** – Každému zaměstnanci pracující ve společnosti formou hlavního pracovního poměru náleží stravenkový paušál, který je odstupňován dle pracovní pozice, kterou vykonává.

**Strava zdarma pro vybrané pracovní pozice** – Pro pracovní pozice FMC a SMC manager, I. a II. Asistent a pro vedoucího restaurace je strava na směně zcela zdarma včetně konzumace studených a teplých nápojů.

## 10 ANKETA SPOKOJENOSTI

Společnost se každoročně účastní ankety spokojenosti zaměstnanců, která probíhá ve všech restauracích tohoto řetězce. Anketa má za účel zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni a motivovaní v každé jednotlivé restauraci, s čím jsou pracovníci spokojeni, co by chtěli zlepšit a také mohou dát feedback pro nějakou konkrétní změnu. Pro jednotlivá srovnání existují jednotlivé parametry, které budou následně vysvětleny v jednotlivých podkapitolách.

Všechny zde uvedené hodnoty jsou uváděny za tuto konkrétní restauraci.

Anketa funguje od roku 2015 elektronicky, kdy zaměstnanec si sám vybere kartičku s unikátním kódem pro vstup do formuláře, což mu garantuje jeho anonymitu. K roku 2021 se v této společnosti ankety zúčastnilo 79 osob (Crew, Crew Trainer, LPOH, barista) dále 15 osob (manažeři a asistenti). Průběžné vyplnění dotazníku trvalo 7 minut.

### 10.1 People index

Ukazatel People index je globální McDonald's míra reportovaná na mezinárodní úrovni. Cílem je People index průběžně zvyšovat. Tento ukazatel vykazuje určité %, jak zaměstnanci věří ve splnění závazků společnosti ve vztahu k jejich osobě, přičemž tento ukazatel vyplývá ze čtyř hlavních otázek:

*„Můj nadřízený semnou komunikuje vždy správně“*

*„V naší restauraci je dobré pracovní prostředí“*

*„Moje práce ve společnosti mě naplňuje“*

*„McDonald's je dobrý zaměstnavatel“*

Všechny tyto otázky se skládají z několika podotázek, např. u otázky „**Můj nadřízený semnou komunikuje vždy správně**“ je podotázkou: „**Můj nadřízený má pozitivní přístup k práci.**“

Kromě těchto otázek obsahuje People index dále i několik nezařazených otázek jako je:

*„V práci jsou mé podněty a názory brány vážně“*

*„Během posledních 12 měsíců se mnou v práci někdo hovořil o mém pokroku“*

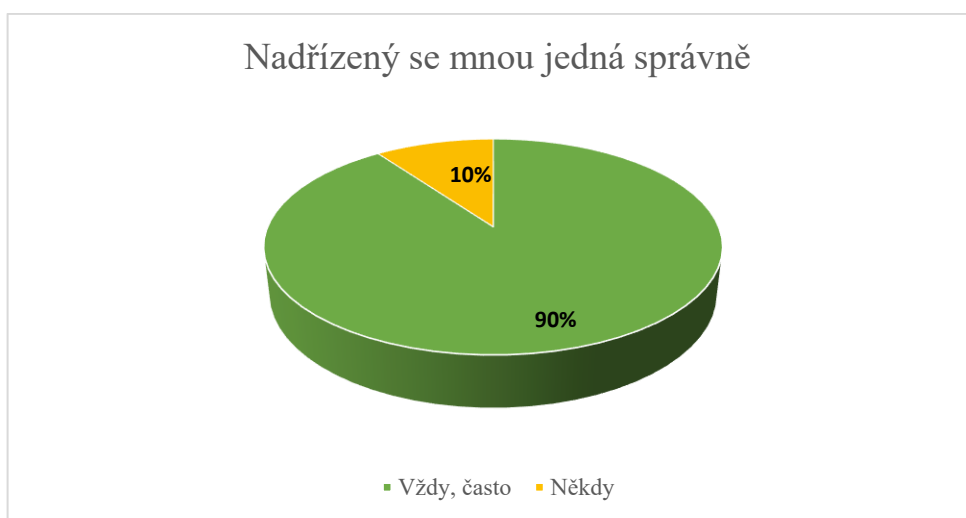
*Atd...*

Na všechny tyto otázky jsou na výběr jasně strukturované odpovědi, které mají buď pozitivní, neutrální nebo negativní význam a mají na výběr volby Vždy, často, někdy, málokdy, nikdy.

## 10.2 Výsledky People Index

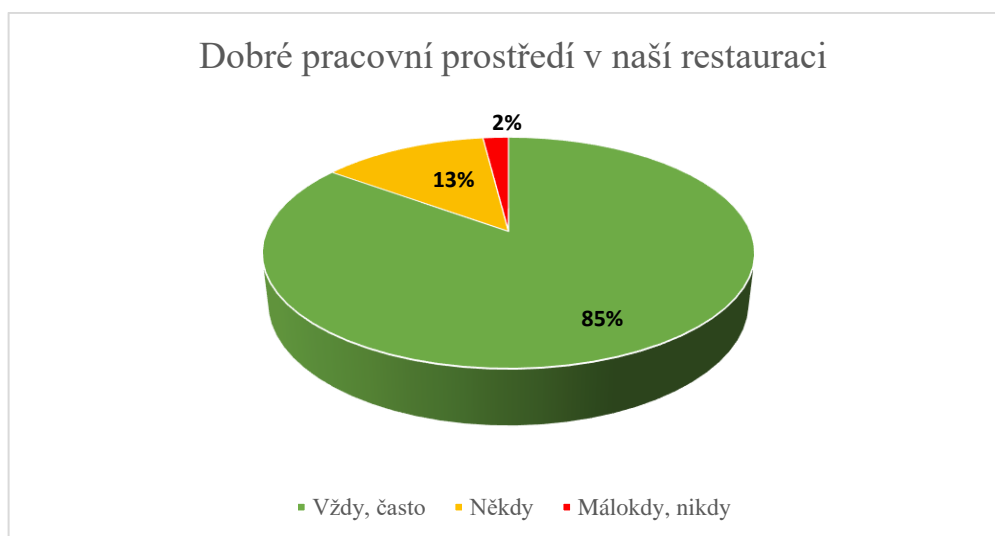
Jelikož každá ze 4 hlavních otázek obsahuje mnoho podotázek, uvedu zde výsledky těchto základních 4 otázek, které představují hodnoty za všechny pozice, tedy výsledek všech 94 zaměstnanců.

### OTÁZKA Č.1



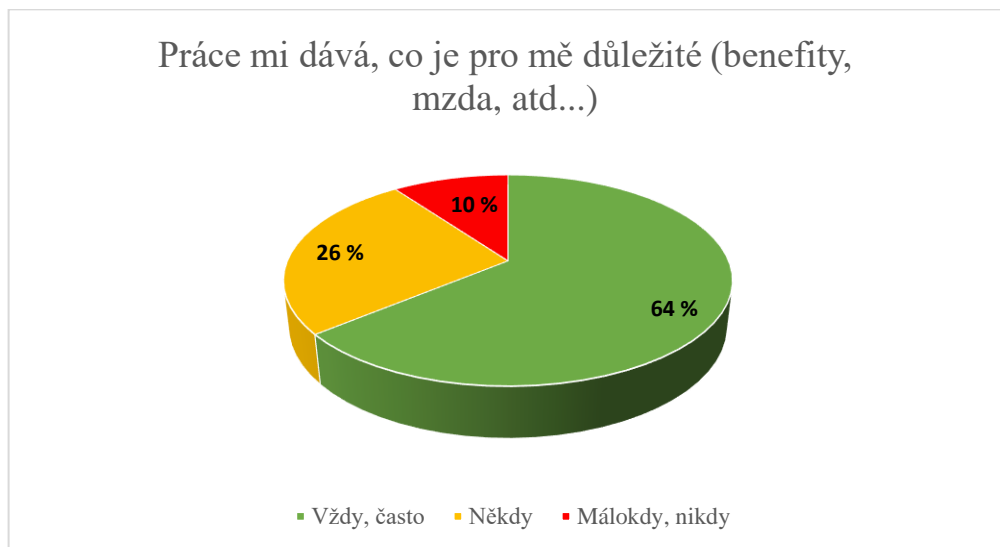
Graf 1 – Nadřízený se mnou jedná správně (Vlastní)

### OTÁZKA Č.2



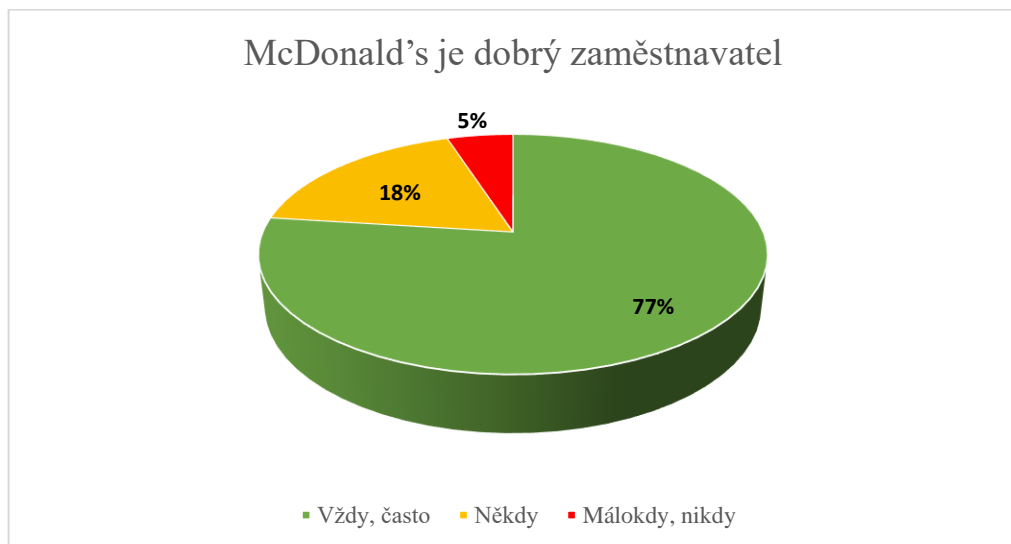
Graf 2 – Dobré pracovní prostředí v naší restauraci (Vlastní)

## OTÁZKA Č.3



Graf 3 – Práce mi dává to, co je pro mě důležité (Vlastní)

## OTÁZKA Č.4



Graf 4 – McDonald's je dobrý zaměstnavatel (Vlastní)

Ze 4 základních otázek People Indexu lze jednoznačně vyčíst, že největší problém zaměstnanci vidí v tom, že **zaměstnancům ne vždy práce dává to, co od ní očekávají**. Do této oblasti také patří mzda, benefity, možnost kariérního postupu, dostatečný trénink pro svoji funkci a podobně.

### 10.3 TRI\*M INDEX

TRI\*M Index vyjadřuje míru připoutanosti zaměstnanců, tedy jejich spokojenosti a motivace. TRI\*M Index nabývá hodnot mezi **0–100**, čím je výsledek lepší, tím je hodnota tohoto ukazatele vyšší. Pro srovnání je možné uvést evropský průměr 56. Tento index se skládá ze základních 5 otázek, přičemž 2 z nich jsou založeny na motivaci a 3 na spokojenosti. Tyto otázky znějí takto:

*„Jsem celkově spokojen s prací ve společnosti“*

*„Práci ve společnosti bych rozhodně doporučil příteli/přítelkyni“*

*„Kdybyste se dnes rozhodoval/a, ucházel byste se znovu o zaměstnání ve společnosti?“*

*„Jak byste hodnotil motivovanost kolegů na Vašem pracovišti?“*

*„Jak byste hodnotil celkový výkon, úspěšnost společnosti na trhu?“*

Na všechny tyto otázky jsou na výběr jasně strukturované odpovědi, které mají buď pozitivní, neutrální nebo negativní význam. Konkrétně volí mezi souhlasím, nevím, nesouhlasím.

Tento index dle spokojenosti a motivace rozděluje typologicky zaměstnance do 4 jednotlivých skupin. Toto rozdělení je důležité, jelikož každý typologicky zařazený člověk má pro společnost určitý význam.

Mezi vysoce spokojené zaměstnance se řadí usedlíci a tahouni. Mezi málo spokojené patří kritici a potíživí.

**Tahouni** jsou velmi cení zaměstnanci, jelikož přímo napomáhají výkonu společnosti.

**Usedlíci** představují stabilní pracovní sílu společnosti, i když nejsou až příliš motivovaní.

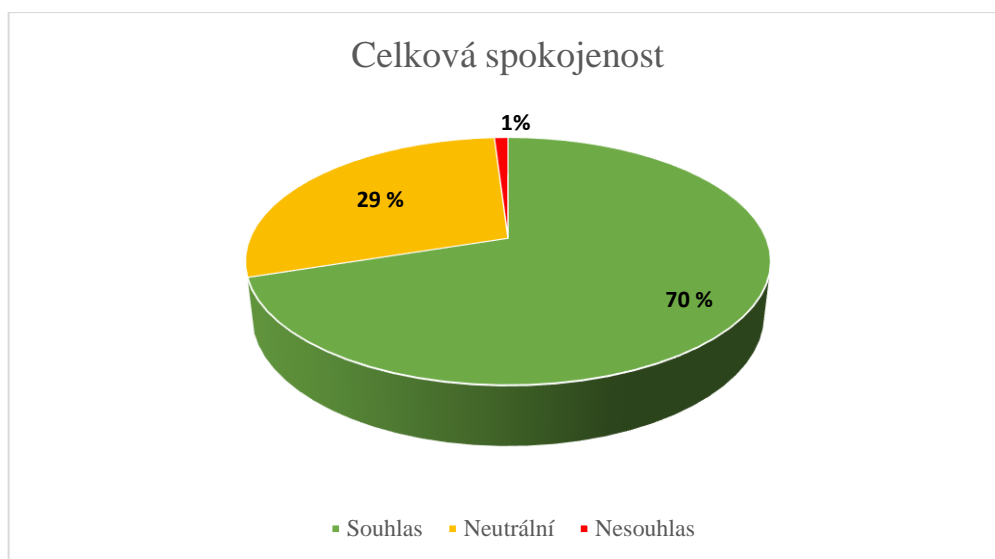
**Kritici** hledají změny a velmi často je iniciují a chtějí prosazovat.

**Potíživí** nejsou pro společnost přínosem.

### 10.4 Výsledky TRI\*M Indexu

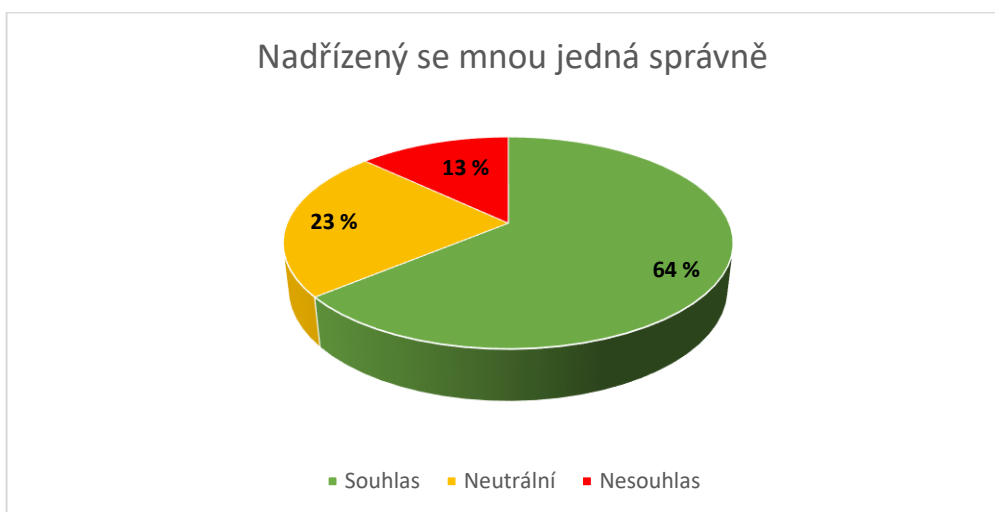
Zde budu uvádět výsledky všech 94 zaměstnanců, stejně, jako tomu bylo v případě výsledků People Indexu.

## OTÁZKA Č.1



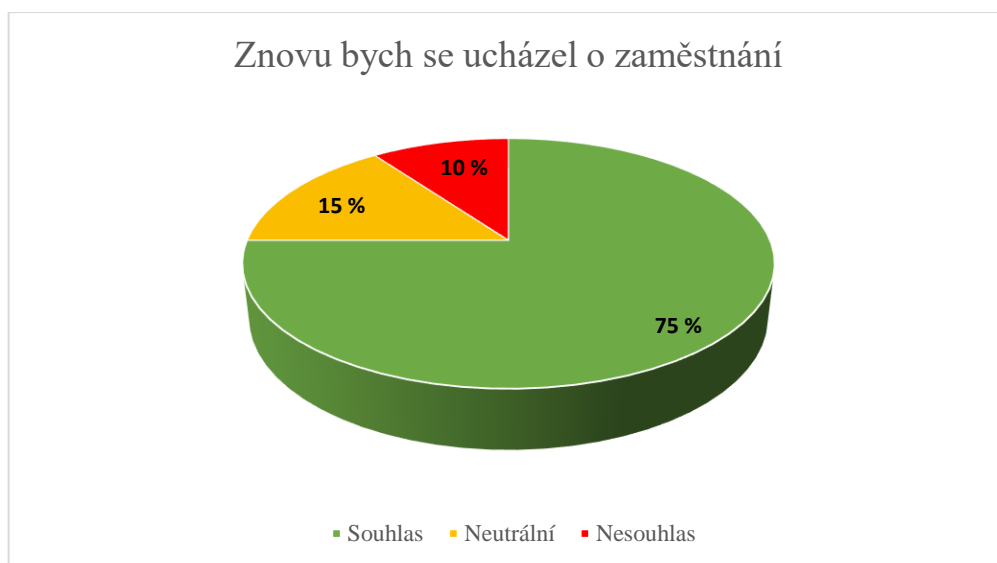
Graf 5 – Celková spokojenost (Vlastní)

## OTÁZKA Č.2



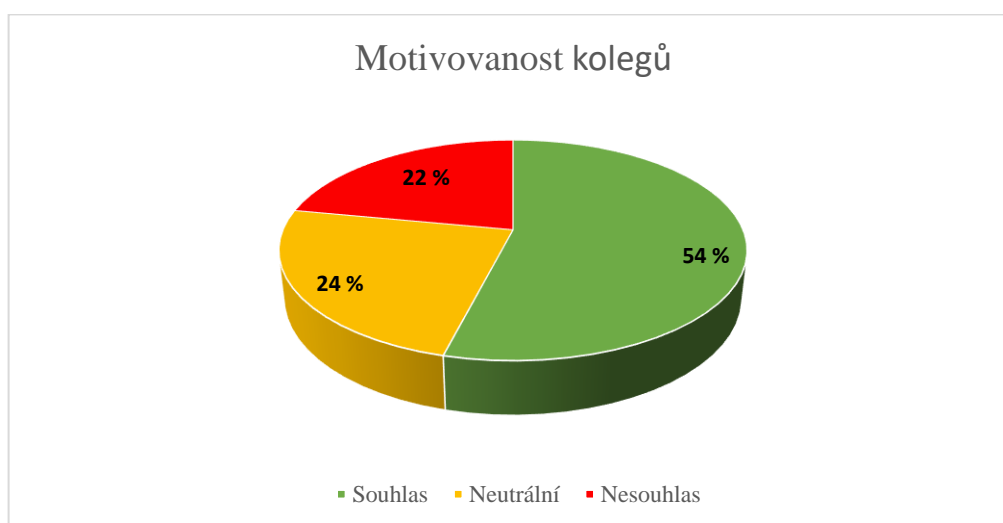
Graf 6 – Doporučení osobě blízké (Vlastní)

## OTÁZKA Č.3



Graf 7 – Znovu bych se ucházel o zaměstnání (Vlastní)

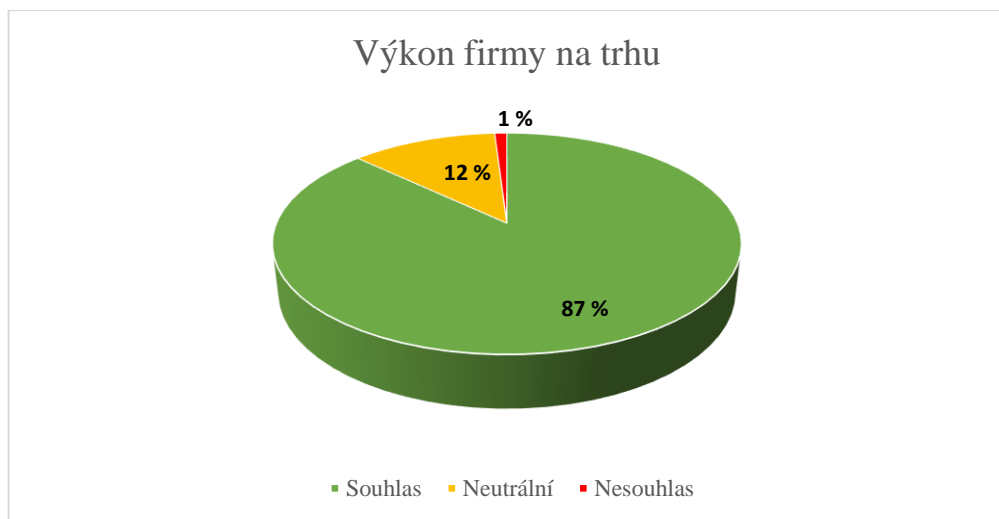
## OTÁZKA Č.4



Graf 8 – Motivovanost kolegů (Vlastní)



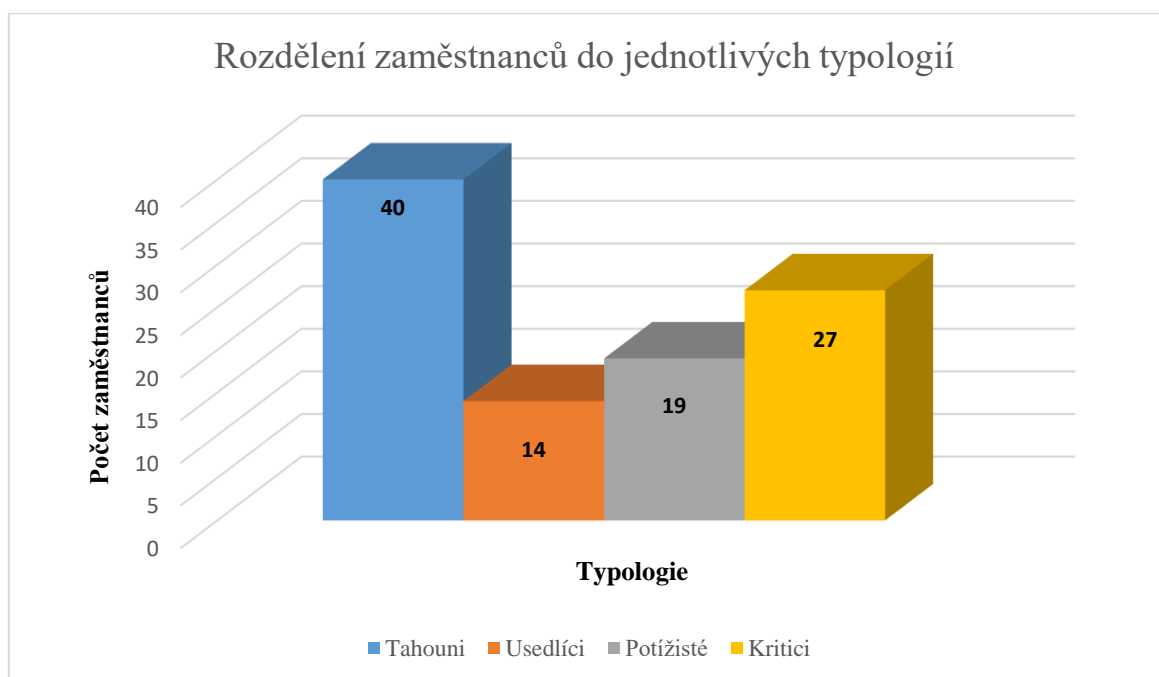
## OTÁZKA Č.5



Graf 9 – Výkon firmy na trhu (Vlastní)

Z těchto základních 5 otázek z kterých se TRI\*M Index skládá lze vyčíst, že dosud největší problém představuje otázka č.4 a tou je **motivovanost kolegů**.

V rámci toho, jak zaměstnanci odpovídali na otázky, můžeme vidět graf s rozdělením zaměstnanců mezi jednotlivé typologie.



Graf 10 – Rozdělení zaměstnanců do jednotlivých typologií (Vlastní)

## 10.5 Pět nejhůře hodnocených otázek z dotazníku

V následujícím přehledu je možné pozorovat 5 nejhůře hodnocených otázek v rámci pracovních pozic (Crew, Crew Trainer, Barista) a také 5 otázek v rámci pozice manažerů a asistentů ze všech kladených otázek v anketě spokojenosti.

*Tabulka 15 - Nejhůře hodnocené otázky u pozic  
Crew, Crew Trainer, Barista (Vlastní)*

| <b>Crew, Crew Trainer, Barista</b>  |          |
|---|----------|
| <b>Otázka</b>   | <b>%</b> |
| Mzda  | 58       |
| Časová flexibilita  | 58       |
| Má práce mi dává to, co je pro mě důležité  | 61       |
| Činnost a cíle společnosti McDonald's mi dávají pocit, že moje práce je důležitá. | 65       |
| Příležitost rozvíjet schopnosti využitelné v životě.                              | 66       |

*Tabulka 16 - Nejhůře hodnocené otázky u pozic  
Manažeři + Asistenti + LPOH (Vlastní)*

| <b>Manažeři + Asistenti + LPOH</b>                |          |
|---|----------|
| <b>Otázka</b>                                     | <b>%</b> |
| Mzda  | 67       |
| Na směnách je dost lidí, aby obsloužili zákazníky | 67       |
| Mohu si naplánovat dost času na osobní rozvoj     | 67       |
| Benefity  | 67       |
| Můj nadřízený ocení dobře vykonanou práci         | 80       |

V obecné rovině lze konstatovat, že většina zaměstnanců v rámci všech pozic vidí problém v rámci své spokojenosti a motivace ve mzdě a interním plánování. Ať už jde o plánování svého volného času v rámci potřebné flexibility od zaměstnanců, která je od nich vyžadovaná nebo plánování času na svůj osobní rozvoj v rámci manažerského týmu. Důležitým bodem motivace zaměstnanců a také nejhůře hodnocenou otázkou je pochvala od nadřízeného pracovníka. Tato otázka se týká zejména manažerské pozice. V závislosti na těchto otázkách jsem se v další kapitole interview doptával na několik doplňujících informací.

## 11 INTERVIEW (NESTRUKTUROVANÝ)

Následující metoda interview vyplývá z 5 nejhůře hodnocených otázek z celého dotazníku v rámci ankety spokojenosti. Pro možnost detailnější analýzy v rámci analýzy „What if“ jsem se na těchto 5 otázek zeptal dvou respondentů dopodrobna. Každý z těchto respondentů zastupuje jednu skupinu zaměstnanců, na které se tyto otázky vztahují, tedy skupina **Crew**, **Crew Trainer**, **Barista** a skupina **MANAŽEŘI + ASISTENTI + LPOH**. Pro větší relevantnost bylo zvoleno interview nestrukturované, kde mají dotazovaní zaměstnanci větší volnost v odpovědích.

### 11.1 Interview oblast Crew, Crew Trainer, Barista

Interview byl veden se zaměstnancem na pozici „Crew“.

**Tazatel:** „*Máš pocit, že tvoje hodinová mzda je natolik nízká, že ovlivňuje tvůj výkon na směně?*“

Dotazovaný: „*Vždycky chce člověk co nejvíc peněz, ale já osobně jsem se mzdou docela spokojená*“

**Tazatel:** „*Když by ti někdo nabídl vyšší mzdu, odešla bys za jiným zaměstnáním?*“

Dotazovaný: „*Pokud by to nebyl nějaký výrazný rozdíl tak asi ne. Práce mě baví a mám hlavně ráda tady ten kolektiv*“

**Tazatel:** „*Vadí ti, že musíš být při plánování směn víc flexibilní než například v jiném zaměstnání?*“

Dotazovaný: „*Jelikož to tu mám pouze jako brigádu, tak ne. Se školou mě vždy vyjdou vstříc, ale chápu, že například plnému úvazku to může vadit, že jim mění směny v průběhu měsíce.*“

**Tazatel:** „*Máš pocit, že by ti mohlo vedení dávat více příležitosti rozvíjet své schopnosti, které budeš moct uplatnit v osobním životě?*“

Dotazovaný: „*Trochu ano, myslím si, že bych mohla být dobrá trošku v něčem jiném, než jakou funkci momentálně zastávám, ale furt to tu beru jako dobrou brigádu při škole, takže to v sobě nějak zásadně neřeším*“

## 11.2 Interview oblast MANAŽEŘI + ASISTENTI + LPOH

Rozhovor byl veden se zaměstnancem na pozici „Manažer“.

**Tazatel:** „*Myslíš si, že tvoje hodinová mzda, kterou dostáváš je adekvátní vůči tvé pozici? Jsi s ní spokojen?*“

Dotazovaný: „*Mohlo by to být ještě o trošku lepší... Ale za poslední rok se tu udělal velký posun v rámci různých příplatků, takže výsledná mzda už není tak špatná. Možná ve srovnání s podobnými řetězci je docela dobrá*“

**Tazatel:** „Je mzda jeden z faktorů, proč bys chtěl odejít do jiného zaměstnání?“

Dotazovaný: „*To je složitá otázka... Asi by záleželo na okolnostech.*“

**Tazatel:** „*Jsi spokojený celkově s benefity?*“

Dotazovaný: „Je to určitě lepší než dříve, ale v rámci pozice, kterou vykonávám a nároků na ni by mohly být určitě lepší...“

**Tazatel:** „*Můžeš mi říct, jaké by to například měly být?*“

Dotazovaný: „*Tak třeba Flexi Passy, více dovolené, a podobně...*“

**Tazatel:** „*Máš pocit, že je na směnách nedostatek lidí pro obsluhu zákazníků?*“

Dotazovaný: „*Někdy je to dost náročný. Je potřeba plnit cíle restaurace, např. cíl produktivity, takže je nás na směně méně. Zákazníky obsloužíme, ale provoz není tak klidný a pokud vedu směnu, tak jsem někdy opravdu vyčerpaný...*“

**Tazatel:** „*Máš pocit, že jde z vedení málo pochvaly po odvedení tvé práce?*“

Dotazovaný: „*Asi jak komu. Určitě by jí mohlo být víc, hledají se spíš nedostatky...*“

## 12 WHAT IF ANALÝZA

Z ankety spokojenosti zaměstnanců a doplňujícím interview vyplývají zdroje jednotlivých rizik v rámci nízké motivace a spokojenosti zaměstnanců. Pro určení míry rizika a možného návrhu opatření bude sloužit What-if analýza.

Negativně hodnocené otázky z ankety spokojenosti a interview budou sloužit jako vstupní informace, tedy plnohodnotně nahrazují checklist.

**Kategorie pravděpodobnosti (P) x kategorie dopadu (D) = Míra rizika (R) (2)**

*Tabulka 17 - Kategorie pravděpodobnosti (Vlastní)*

| <i>Kategorie pravděpodobnost</i> |                          |                         |
|----------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Označení                         | Název                    | Popis/definice          |
| I.                               | Velmi málo pravděpodobné | Max. 1x za rok          |
| II.                              | Méně pravděpodobné       | Minimálně 1x za kvartál |
| III.                             | Pravděpodobné            | Minimálně 1x měsíčně    |
| IV.                              | Velmi pravděpodobné      | Minimálně 1x týdně      |
| V.                               | Neustále se vyskytující  | Skoro každý den         |

Tabulka 18 - Kategorie dopadu část 1. (Vlastní)

| Označení | Název   | KATEGORIE DOPADU   |  |   |                                  |  |  |
|----------|---|--|--|---|----------------------------------|--|--|
|          |   | Míra motivace (slovně)   | Pracovní nasazení  | Fluktuace   | Atmosféra a vztahy na pracovišti | Vliv na plnění cílů společnosti  | Jakost vyráběných produktů                           |
|          |   | Míra motivace a spokojenosti zaměstnanců (slovně)                            | Míra pracovního nasazení zaměstnance (slovně)                    | Velmi nízká/nízká/středně vysoká/vysoká/extremně vysoká | Pozitivní/negativní              | Míra plnění organizačních a strategických cílů firmy                         | Velmi nízká/nízká/středně vysoká/vysoká/velmi vysoká |
| <b>A</b> | <b>Bezvýznamné</b> (neovlivní organizaci)                         | Úroveň motivace a spokojenosti zaměstnanců je velmi vysoká                   | Vysoká míra pracovního nasazení zaměstnanců                      | Velmi nízká   | Velmi pozitivní atmosféra        | Organizační a strategické cíle jsou pravidelně naplňovány                    | Velmi vysoká   |
| <b>B</b> | <b>Málo významné</b> (nízká pravděpodobnost ovlivnění organizace) | Úroveň motivace a spokojenosti zaměstnanců je velmi dobrá s občasnými výkyvy | Vysoká míra pracovního nasazení zaměstnanců s občasnou výchytkou | Nízká   | Pozitivní atmosféra              | Organizační a strategické cíle jsou převážně naplňovány s možnými odchylkami | Vysoká   |
| <b>C</b> | <b>Významné</b> (může mít zásadní vliv na organizaci)             | Úroveň motivace a spokojenosti zaměstnanců je nevyvážená.                    | Nízká míra pracovního nasazení zaměstnanců                       | Středně vysoká  | Spíše negativní atmosféra        | Organizační a strategické cíle jsou naplňovány jen příležitostně.            | Středně vysoká                                       |

Tabulka 19 - Kategorie dopadu část 2. (Vlastní)

| Označení | Název   | KATEGORIE DOPADU  |   |   |                                  |  |   |
|----------|---|---|---|---|----------------------------------|--|---|
|          |   | Míra motivace (slovně)  | Pracovní nasazení   | Fluktuace   | Atmosféra a vztahy na pracovišti | Vliv na plnění cílů společnosti  | Jakost vyráběných produktů                    |
|          |   | Míra motivace a spokojenosti zaměstnanců (slovně)                                     | Míra pracovního nasazení zaměstnance (slovně)                             | Velmi nízká/nízká/středně vysoká/vysoká/extrémně vysoká | Pozitivní/negativní              | Míra plnění organizačních a strategických cílů firmy                         | Velmi nízká/nízká/střední/vysoká/velmi vysoká |
| <b>D</b> | <b>Kritické</b><br>(má zásadní vliv na organizaci)                                      | Úroveň motivace a spokojenosti zaměstnanců je velmi malá                              | Míra pracovního nasazení je velmi nízká                                   | Vysoká  | Negativní atmosféra              | Organizační a strategické cíle jsou naplňovány pouze nahodile, spíše nejsou. | Nízká   |
| <b>E</b> | <b>Katastrofické</b><br>(vysoká pravděpodobnost způsobení celkového kolapsu organizace) | Úroveň motivace a spokojenosti zaměstnanců je kriticky nízká a má destruktivní účinky | Míra pracovního nasazení je extrémně nízká a může mít destruktivní účinky | Velmi vysoká  | Velmi negativní atmosféra        | Organizační a strategické cíle nejsou naplňovány.                            | Velmi nízká                                   |

Tabulka 20 - Matice rizika (Vlastní)

| P/D  | A  | B  | C  | D  | E  |
|------|----|----|----|----|----|
| I.   | 1  | 3  | 6  | 10 | 15 |
| II.  | 2  | 5  | 9  | 14 | 19 |
| III. | 4  | 8  | 13 | 18 | 22 |
| IV.  | 7  | 12 | 17 | 21 | 24 |
| V    | 11 | 16 | 20 | 23 | 25 |

Tabulka 21 - Slovní vyjádření jednotlivých hodnot v matici (Vlastní)

| Označení | Název                | Popis  |
|----------|----------------------|--|
| 1 až 7   | přijatelné           | riziko je přijatelné, není potřeba zavádět různá opatření, ale je nutné ho uvést do registru rizik a sledovat jeho vývoj v čase. |
| 8 až 14  | přechodně přijatelné | riziko je přechodně přijatelné, je nutné ho dále analyzovat a vytvářet nová opatření pro jeho eliminaci-                         |
| 15 až 25 | nepřijatelné         | riziko je nepřijatelné, opatření pro ošetření rizika musí být implementována okamžitě.   |



Tabulka 22 - What if analýza část I. (Vlastní)

| P.č. | PŘÍČINA  | Následek  | Návrh opatření k minimalizaci   | P | D | R  |
|------|--|---|---|---|---|----|
| 1    | Mzda u zaměstnanců typu <b>CREW</b> není optimální   | Může způsobit vysokou fluktuaci, nižší pracovní nasazení a nedodržování standardů, hůř se plní strategické a organizační cíle firmy | Lépe propracovat mzdový systém, navýšit mzdy zaměstnanců.   | 3 | C | 13 |
| 2    | Zaměstnanci pozice <b>CREW</b> musejí být až příliš časově flexibilní  | Zaměstnanci nemají tak dostatek prostoru pro naplánování osobního volna, to může vést k vyšší fluktuaci                             | Zajistit efektivní nábor zaměstnanců, to způsobí nižší potřebu flexibility stávajících zaměstnanců  | 3 | B | 5  |
| 3    | Zaměstnancům typu <b>CREW</b> práce nedává to, co je pro ně důležité.  | Možnost vyšší fluktuace, nízká míra pracovního nasazení, nedodržování pracovních standardů  | Zajistit, aby směny nebyly stereotypní, mluvit více se zaměstnanci o osobním rozvoji (náplň tréninkového manažera)  | 4 | B | 12 |
| 4    | Činnost a cíle společnosti McDonald's<br>Dávají zaměstnancům na pozici <b>CREW</b> pocit, že je jejich práce důležitá. | Odchod do jiného zaměstnání, nízká míra pracovního nasazení, zaměstnanci jsou demotivováni  | Udělat meeting pro zaměstnance, kde zaměstnavatel zaměstnancům vysvětlí důvody jejich jednotlivých činností nebo změn = bude jim tak práce dávat smysl      | 2 | C | 9  |
| 5    | Zaměstnanci na pozici <b>CREW</b> nemají možnost rozvíjet své schopnosti uplatnitelné v osobním životě                 | Změna zaměstnání, nedodržování standardů a postupů, špatně se plní organizační a strategické cíle firmy.                            | Komunikace <b>CREW</b> s <b>MANAGEMENTEM</b> co je baví a na základě toho je zařazovat do jednotlivých oblastí provozu a rozvíjet tak jejich silné stránky. | 4 | C | 17 |
| 6    | Mzda <b>manažerů a asistentů</b> není optimální  | Možnost kaskádového efektu – nespokojený management = nespokojení zaměstnanci, špatně se plní strategické a organizační cíle.       | Propracovat mzdový systém, navýšit mzdy zaměstnanců.  | 3 | C | 13 |

Tabulka 23 - What if analýza část II. (Vlastní)

| P.č. | PŘÍČINA  | Následek  | Návrh opatření k minimalizaci                                | P | D | R  |
|------|--|---|--|---|---|----|
| 7    | Manažeři a asistenti mají pocit, že na směnách není dostatek zaměstnanců | Větší chybovost v objednávkách, úbytek zákazníků kvůli špatné zkušenosti  | Zoptimalizovat produktivitu práce a spokojenost zaměstnanců. | 4 | C | 17 |
| 8    | Manažeři a asistenti mají dostatek času na osobní rozvoj                 | Zaměstnanci jsou vyčerpaní, mohou mít nechuť k práci a s tím souvisí i nízký pracovní výkon                       | Lépe rozepisovat směny (více dní v kuse volno)               | 3 | B | 8  |
| 9    | Manažeři a asistenti mají malé množství benefitů                         | Může způsobit nižší míru pracovního nasazení, případně vyšší fluktuaci  | Propracovat bonusový a motivační systém na vyšší úroveň      | 2 | B | 5  |
| 10   | Manažeři a asistenti jsou málo oceňováni za dobře vykonanou práci        | Zaměstnanci jsou demotivovaní, nemají chuť dělat svoji práci správně, hůře se plní organizační a strategické cíle | Zlepšení komunikace vedoucího s manažery a asistenty         | 4 | C | 17 |

Poznámka: Do skupiny CREW jsou zahrnutí zaměstnanci na pozici Crew, Crew Trainer a Barista.

## 12.1 Rizika s nejvyšším indexem vyplývající z What-if analýzy a návrh jejich řešení

1. Zaměstnanci na pozici CREW nemohou rozvíjet své schopnosti uplatnitelné v životě. To může mít velmi zásadní vliv na organizaci z hlediska fluktuace, protože každý zaměstnanec chce rozvíjet své schopnosti v tom, v čem je dobrý. Dále to může mít zásadní vliv na plnění organizačních cílů firmy, jelikož zaměstnanci pravděpodobně nebudou odvádět tak kvalitní výkon. Kdyby pracovali na pozici, která je bude dále rozvíjet, jejich výkon bude na vyšší úrovni. Řešením je tedy zařazení zaměstnanců do oblastí a pracovních stanovišť, která je budou naplňovat a dále rozvíjet.
2. Manažeři a asistenti mají pocit, že na směnách není dostatek zaměstnanců (CREW), aby obsloužili své zákazníky v co nejkratším čase – Zde je důležité zoptimalizovat produktivitu práce se spokojeností zaměstnanců a také zákazníků. Pokud budou zákazníci dlouho čekat na své objednávky, určitě to nepovede k jejich spokojenosti. Také zaměstnanci budou vyčerpaní a z dlouhodobého hlediska nebudou podávat vysoký výkon. Stěžejním řešením je tedy zoptimalizovat produktivitu práce se spokojeností zaměstnanců.
3. Manažeři a asistenti jsou málo oceňováni za dobře vykonanou práci – Pokud nebude nadřízený pracovník schopen ocenit zaměstnance za dobře odvedenou práci tím správným způsobem, popřípadě pochvaly nebude dostatek, nebude mít tak zaměstnanec potřebu i nadále odvádět dobré výkony. Hůř se budou plnit organizační a strategické cíle. Také může nastat vyšší fluktuaci, protože každý zaměstnanec potřebuje pozitivní zpětnou vazbu. Nejlepším řešením je zlepšení komunikace vedoucího s manažery a asistenty formou pravidelných sezení.

## ZÁVĚR

Po prostudování bakalářské práce se čtenář mohl přesvědčit, jak je motivace důležitá a stěžejní pro výkon firmy nebo organizace. Jejím prostřednictvím právě firma dosahuje svých organizačních a finančních cílů. Nicméně není vůbec snadné získat motivované zaměstnance, případně u nich motivaci vyvolat. Pokud těmito zaměstnanci firma nedisponuje nebo není schopna motivovat zaměstnance tím správným způsobem, mohou se aktivovat rizika, kterých je opravdu velké množství. Při jejich aktivaci mohou nastat různé problémy spojené s nedodržováním standardů na pracovišti, s nízkým pracovním nasazením, s finančními a organizačními problémy firmy, s vysokou fluktuací, a tím nejhorším scénářem je krach.

V teoretické části byly vysvětleny některé termíny jako jsou motivace nebo stimulace, dále jsou zde uvedeny některé teorie pracovní motivace používané v praxi. Jedním z nejdůležitějších pojmů jsou nástroje motivace, které firma nebo organizace denně využívá. Tato část se také významem fluktuace pro firmu, řízením lidských zdrojů, výkonem lidského kapitálu, základními metodami pro hodnocení pracovníků, což může také někdy sloužit jako nástroj motivace. Důležité je také zmínit psychosociální rizika, které jsou úzce spjaté s výkonem a motivací pracovníků. Některé z nich si pravděpodobně ani neuvědomujeme.

Praktická část se již zaměřuje na rozbor konkrétních rizik ve vybrané firmě. Pro jejich identifikaci jsou vybrány metody jako je anketa spokojenosti a interview, které plnohodnotně nahrazují checklist, jenž slouží jako podklady pro vytvoření What-if analýzy, z které vyplývají rizika s různě vysokými indexy závažnosti. U každého rizika se také nachází návrh opatření pro jejich eliminaci. Tři rizika s nejvyššími indexy závažnosti v této firmě jsou poté vypsána ve zvláštní kapitole a jsou podrobně okomentovány.

Jelikož v pracovním prostředí každý strávíme velkou část svého života a zároveň máme zájem o prosperující firmy v České republice, jsem přesvědčen, že právě motivace je opravdu velmi důležitá a bez ní bychom se nedokázali obejít.

Doufám, že tato práce přispěje ke zlepšení motivace v pracovním prostředí a všestranné spokojenosti ve firmách a bude tato práce inspirující a bude z ní možné čerpat v praxi.

Domnívám se, že stanovené cíle práce byl naplněny.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### ZDROJE

Alderfer's ERG Theory, 2017. *Course Search /Lumen Learning: Introduction to Business* [online]. Washington St. [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <https://courses.lumenlearning.com/wm-introductiontobusiness/chapter/alderfers-erg-theory/>

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada. Expert (Grada), 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

Balanced ScoreCard (BSC), 2012. *Středoevropské centrum pro finance a management* [online]. [cit. 2021-12-02]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Balanced+ScoreCard&IdPojPass=56>

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. První vydání. Praha: Grada. Manažer, 2018. ISBN 978-80-271-0648-6.

Dotaznik-online, 2007. *Dotaznik-online* [online]. [cit. 2022-01-14]. Dostupné z: <http://www.dotaznik-online.cz/>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FARKAČOVÁ, Lenka, 2021. Pracovní výkon zaměstnanců a faktory, které ho ovlivňují. *Práce a mzda* [online]. [cit. 2021-10-20]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/pracovni-vykon-zamestnancu-factory-ktere-ho-ovlivnuji>

HARDYN, Michal, 2021. FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ – CO TO JE, JAK SE POČÍTÁ, JAK JI SNÍŽIT?. *Duveryhodna Firma* [online]. [cit. 2021-10-16]. Dostupné z: <https://www.duveryhodnafirma.cz/fluktuace-zamestnancu/>

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

Human resources manager: Duties, 2021. *Truity* [online]. [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <https://www.truity.com/career-profile/human-resources-manager>

LATHAM, Gary. *WORK MOTIVATION: History, Theory, Research, and Practise*. 2. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE Publications Inc, 2012. ISBN 978-1-4129-9093-6.

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY, 2021. Pojmy: Riziko. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. [cit. 2021-11-17]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/riziko.aspx>. Bezpečnostní strategie.

PAUKNEROVÁ, Daniela a Tina STEPHENS. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Manažer, 2006. ISBN 80-247-1706-9.

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

Psychosociální faktory: Psychosociální rizika, 2021. *Znalostní systém prevence rizik v BOZP* [online]. Praha [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <https://zsbozp.vubp.cz/pracovni-prostredi/rizikove-faktory/psychologicke-faktory/233-psychosocialni-rizika>

Rizika a nebezpečí: Metody hodnocení rizik, 2021. *Znalostní systém prevence rizik v BOZP: Prevence rizik* [online]. Praha [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <https://zsbozp.vubp.cz/prevence-rizik/rizika-a-nebezpeci/371-metody-hodnoceni-rizik>

STŘELEČ, Jiří, 2021. Management/Leadership: Vlastní cesta/Metody/Analýza rizik. *Vlastnicestac* [online]. Brno [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/analyza-rizik-risk/>

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠVARCOVÁ-SLABINOVÁ, Iva. *Základy pedagogiky*. Praha: Vydavatelství VŠCHT, 2005. ISBN 80-708-0573-0.

ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

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

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

URBAN, Jan, 2021. Motivace zaměstnanců. *Práce a mzda* [online]. Praha 3: Wolters Kluwer ČR, a. s., [cit. 2021-10-15]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/motivace-zamestnancu>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

|         |   |
|---------|---|
| AC      | Assessment Centre   |
| BOZP    | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci                       |
| BSC     | Balance Score Card  |
| CLA     | Check List Analysis   |
| CT      | Crew Trainer  |
| ČR      | Česká republika   |
| DC      | Development Centre  |
| DPČ     | Dohoda o provedení činnosti                                 |
| DPP     | Dohoda o provedení práce                                    |
| ERG     | existence, relatedness, growth                              |
| ETA     | Event Tree Analysis   |
| EU-OSHA | Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci |
| FMC     | Floor Manager Control                                       |
| FMEA    | Failure Mode and Effects Analysis                           |
| FTA     | Fault Tree Analysis   |
| HACCP   | Hazard Analysis and Critical Control Points                 |
| HAZOP   | Hazard and Operability Study                                |
| HPP     | Hlavní pracovní poměr                                       |
| HR      | Human Resources   |
| HRA     | Human Reliability Analysis                                  |
| KD      | Komunikační den   |
| LPOH    | Lídr péče o hosty   |
| MBO     | Management by Objectives                                    |
| PDS     | Performance Development Systém                              |

|              |  |
|--------------|--|
| QSC          | Quality, Service, Cleanliness                      |
| RM           | Restaurant manager                                 |
| SMART        | Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Timely |
| SMC          | Shift Manager Control                              |
| SOC          | Station Observation Checklist                      |
| SPA          | Service, Product, Assembly                         |
| spol. s.r.o. | Společnost s ručením omezeným                      |
| TRI*M Index  | The Customer Retention System                      |
| WHO          | Světová zdravotnická organizace                    |



## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

|   |    |
|---|----|
| <i>Obrázek 1 - Oblasti hodnocení (Hroník, 2006)</i> .....                               | 26 |
| <i>Obrázek 2 - Model procesu MBO (Hroník, 2006)</i> .....                               | 31 |
| <i>Obrázek 3 - Model 360° zpětné vazby (Hroník, 2006)</i> .....                         | 34 |
| <i>Obrázek 4 - Grafický výstup e-sociogramu - sémantický výběr (Hroník, 2006)</i> ..... | 35 |

## SEZNAM GRAFŮ

|  |    |
|--|----|
| <i>Graf 1 - Nadřizený se mnou jedná správně (Vlastní)</i> .....                  | 68 |
| <i>Graf 2 - Dobré pracovní prostředí v naší restauraci (Vlastní)</i> .....       | 68 |
| <i>Graf 3 - Práce mi dává to, co je pro mě důležité (Vlastní)</i> .....          | 69 |
| <i>Graf 4 - McDonald's je dobrý zaměstnavatel (Vlastní)</i> .....                | 69 |
| <i>Graf 5 - Celková spokojenost (Vlastní)</i> .....                              | 71 |
| <i>Graf 6 - Doporučení osobě blízké (Vlastní)</i> .....                          | 71 |
| <i>Graf 7 - Znovu bych se ucházel o zaměstnání (Vlastní)</i> .....               | 72 |
| <i>Graf 8 - Motivovanost kolegů (Vlastní)</i> .....                              | 72 |
| <i>Graf 9 - Výkon firmy na trhu (Vlastní)</i> .....                              | 73 |
| <i>Graf 10 - Rozdělení zaměstnanců do jednotlivých typologií (Vlastní)</i> ..... | 73 |

## SEZNAM TABULEK

|   |    |
|---|----|
| <i>Tabulka 1 - Přehled motivátorů a hygienických faktorů (Urban, 2017)</i> .....                        | 15 |
| <i>Tabulka 2 - Činnosti řízení lidských zdrojů (Šikýř, 2014)</i> .....                                  | 20 |
| <i>Tabulka 3 - Role outsourcingu (Šikýř, 2014)</i> .....  | 22 |
| <i>Tabulka 4 - Struktura motivačně-hodnotícího pohovoru (Hroník, 2006)</i> .....                        | 30 |
| <i>Tabulka 5 - Ukázka formuláře metody klíčové události (Hroník, 2006)</i> .....                        | 32 |
| <i>Tabulka 6 - Matice AC a DC (Hroník, 2006)</i> .....  | 33 |
| <i>Tabulka 7 - Porovnání pracovních výsledků a výsledků manažerského auditu (Hroník, 2006)</i><br>..... | 35 |
| <i>Tabulka 8 - Výpočet procenta ze SOC (Vlastní)</i> .....  | 54 |
| <i>Tabulka 9 - Výpočet finální známky v PDS</i> .....   | 57 |
| <i>Tabulka 10 - Finanční ohodnocení na pozicích Crew, CT, Barista, LPOH (Vlastní)</i> .....             | 60 |
| <i>Tabulka 11 - Nejhůře hodnocené otázky u pozic Crew, Crew Trainer, Barista (Vlastní)</i> ...          | 74 |
| <i>Tabulka 12 - Nejhůře hodnocené otázky u pozic Manažeři + Asistenti + LPOH (Vlastní)</i>              | 74 |
| <i>Tabulka 13 - Kategorie pravděpodobnosti (Vlastní)</i> .....  | 77 |
| <i>Tabulka 14 - Kategorie dopadu část 1. (Vlastní)</i> .....  | 78 |
| <i>Tabulka 15 - Kategorie dopadu část 2. (Vlastní)</i> .....  | 79 |
| <i>Tabulka 16 - Matice rizika (Vlastní)</i> .....   | 80 |
| <i>Tabulka 17 - Slovní vyjádření jednotlivých hodnot v matici (Vlastní)</i> .....                       | 80 |
| <i>Tabulka 18 - What if analýza část I. (Vlastní)</i> .....   | 81 |
| <i>Tabulka 19 - What if analýza část II. (Vlastní)</i> .....  | 82 |

