

**Vysoká škola technická a ekonomická  
v Českých Budějovicích**

# **Bakalářská práce**

**Veronika Fořtová**

2023

**Vysoká škola technická a ekonomická  
v Českých Budějovicích**

**Ústav podnikové strategie**

**Motivace a odměňování  
specifické kategorie  
pracovníků**

**Autor bakalářské práce:**

**Veronika Fořtová**

**Vedoucí bakalářské práce:**

doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.

**České Budějovice, 2023**



VYSOKÁ ŠKOLA TECHNICKÁ A EKONOMICKÁ V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Akademičtý rok: 2022/2023

<b>Studentka:</b>	Veronika Fořtová
<b>UČO:</b>	27797
<b>Program:</b>	Řízení lidských zdrojů
<b>Specializace:</b>	Řízení lidských zdrojů
<b>Téma práce:</b>	Motivace a odměňování specifické kategorie pracovníků
<b>Téma práce anglicky:</b>	
<b>Vedoucí práce:</b>	doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.
<b>Zadání:</b>	Studentka objasní a zhodnotí hlavní metody motivace a odměňování specifické kategorie pracovníků ve vybraném typu organizací a navrhne možnosti případného zlepšení.
<b>Literatura:</b>	CAHA, Z. et al., 2017. Management lidských zdrojů. Lüdenscheid, Germany: RAM-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1.  URBAN, J., 2017. Motivace a odměňování pracovníků : co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.  PILAŘOVÁ, I., 2008. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2042-5.  PLAMÍNEK, J., 2010. Tajemství motivace: Jak zařídít, aby pro vás lidé pracovali. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5515-1

Souhlasím se zadáním (podpis, datum):

2.5.2023

Veronika Fořtová  
studentka

doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.  
vedoucí práce

# Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně pouze s použitím uvedených zdrojů.

V Českých Budějovicích, 1.5.2023

.....  
vlastnoruční podpis

# Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce doc. PhDr. Ing. Janu Urbanovi, CSc za cenné rady a čas, který mi věnoval. Dále bych také ráda poděkovala zaměstnancům kin za vyplnění anonymních dotazníků.

# Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá motivací a odměňováním zaměstnanců v zábavním průmyslu. Teoretická část práce vysvětluje pojmy jako jsou pracovní motivace a odměňování, a to pouze v obecné rovině. Praktická část využívá SWOT analýzu a dotazníkové šetření pro získání odpovědí na položené otázky. K přesnějším výsledkům těchto metod přispívá i pozorování zaměstnanců v organizaci. V závěru práce jsou sepsány skutečnosti, které byly pomocí metod zjištěny a jsou navržena doporučení ke zvýšení motivace zaměstnanců v zábavním průmyslu.

## Klíčová slova

Motivace, pracovní motivace, odměňování, SWOT analýza, dotazníkové šetření

## Abstract

The bachelor's thesis deals with the motivation and remuneration of employees in the entertainment industry. The theoretical part of the work explains concepts such as work motivation and reward, but only in a general way. The practical part uses a SWOT analysis and a questionnaire survey to obtain answers to the questions posed. Observing part-timers in the organization also contributes to more accurate results of these methods. At the end of the thesis, the facts that I discovered using the methods are written down and recommendations are proposed to increase the motivation of employees in the entertainment industry.

## Key Words

Motivation, Work motivation, Remuneration, SWOT analysis, Questionnaire survey

# **JEL kódy**

M12 - Personnel Management; Executives; Executive Compensation

J24 - Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity

O15 - Economic Development: Human Resources; Human Development; Income Distribution;  
Migration

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Cíl práce.....	2
3 Literární rešerše .....	3
3.1 Motivace a její teoretické vymezení .....	3
3.2 Motivace ve firemním prostředí.....	7
3.2.1 Dimenze pracovní motivace ve firemním prostředí .....	9
3.3 Vnitřní a vnější motivace v pracovním prostředí .....	11
3.4 Motivace a odměňování zaměstnanců na plný úvazek .....	13
3.5 Motivace a odměňování zaměstnanců v brigádní formě.....	13
4 Data a metody .....	17
5 Výsledky .....	19
5.1 Charakteristika odvětví zábavního průmyslu.....	19
5.2 Charakteristika zaměstnanců v kinech .....	20
5.3 Charakteristika vybraného podniku .....	20
5.4 Výsledky dotazníkového šetření .....	21
5.5 SWOT analýza .....	31
6 Diskuse výsledků.....	34
7 Přínos práce .....	36
8 Závěr .....	37
Seznam zdrojů.....	39
Seznam tabulek a obrázků.....	43

# 1 Úvod

Bakalářská práce se věnuje tématu motivace a odměňování zaměstnanců v zábavním průmyslu. Motivace a odměňování zaměstnanců jsou klíčovými faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost a celkový výkon zaměstnanců. Společenská poptávka po motivaci a odměňování zaměstnanců se v průběhu let neustále zvyšuje a je důležité, aby každá organizace měla dobře fungující systém vedení lidí a systém odměňování. Každý člověk je jiný a na každého působí jiné motivační faktory. Právě tyto faktory jsou zkoumány v souvislosti s pracovní motivací.

K motivování pracovníků se přistupuje rozdílně, v závislosti na tom, jestli se jedná o pracovníka na hlavní úvazek nebo o zaměstnance v brigádní formě. Cílem bakalářské práce je zhodnocení stávajících motivačních procesů. V návaznosti na to uvést návrhy a doporučení na jejich zlepšení. Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část práce vysvětluje pojmy pracovní motivace a odměňování v obecné rovině. Praktická část využívá SWOT analýzu a dotazníkové šetření pro získání odpovědí na položené otázky. Následují návrhy a doporučení pro zlepšení motivace a tím i zajištění lepší pracovní spokojenosti. Dané téma bakalářské práce bylo zvoleno z důvodu osobního zájmu o danou problematiku.

Pro správnou motivaci je důležité, aby vedení firmy sjednotilo zájmy své firmy se zájmy svých pracovníků. Vytvoření fungujícího systému motivace a odměňování dosáhne firma jedině tím, že bude vyhovovat oběma stranám. Každý zaměstnanec chce, aby byl za svou práci dostatečně ohodnocen, a každá firma chce v podniku kvalitní zaměstnance, kteří budou přispívat k rozvoji firmy.

Motivace a odměňování zaměstnanců jsou klíčovými faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost a celkový výkon zaměstnanců. Společenská poptávka po motivaci a odměňování zaměstnanců se v průběhu let neustále zvyšuje.



## 2 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je objasnit a zhodnotit hlavní metody motivace a odměňování pracovníků v odvětví zábavního průmyslu, a jak tyto motivační faktory mohou ovlivnit jejich pracovní spokojenost, výkon a celkovou pohodu.

Za účelem splnění cíle této práce byly položeny následující výzkumné otázky.

1. Jak jsou motivováni a odměňováni zaměstnanci vybrané společnosti?
2. Jaké motivační faktory působí na zaměstnance ve vybrané organizaci nejvíce?
3. Jaké jsou možnosti zlepšení pracovních výkonů pomocí systému odměňování?

Odpovědi na položené otázky budou hledány pomocí SWOT analýzy a dotazníkového šetření.

## 3 Literární rešerše

### 3.1 *Motivace a její teoretické vymezení*

Motivace v teoretickém pojetí představuje síly působící na člověka nebo v něm, které iniciují žádoucí či očekávané chování. Slovo je odvozeno z latinského termínu *motivus* ("pohyblivá příčina"), který naznačuje aktivační vlastnosti procesů zapojených do psychologické motivace (Alase, Akinbo, 2021). Psychologové studují motivační síly, aby pomohli vysvětlit pozorované změny v chování, k nimž u jedince dochází. Motivace se obvykle neměří přímo, ale spíše se odvozuje jako výsledek změn chování v reakci na vnitřní nebo vnější podněty. Důležité je také pochopit, že motivace je především výkonová proměnná. To znamená, že účinky změn motivace jsou často dočasné. Jedinec, který je díky změně motivace vysoce motivován k plnění určitého úkolu, může později v důsledku další změny motivace projevovat o tento úkol malý zájem (Armstrong, Taylor, 2014).

Motivy se často dělí na primární neboli základní, které jsou nenaučené a jsou společné u zvířat a lidí. Dále na sekundární neboli naučené, které se mohou lišit zvíře od zvířete a člověk od člověka (Berman et al., 2010). Předpokládá se, že mezi primární motivy patří hlad, žízeň, vyhýbání se bolesti a možná i agrese a strach. Mezi sekundární motivy, které se obvykle studují u lidí, patří úspěch, motivace mocí a řada dalších specializovaných motivů. Motivy se také někdy dělí na "tlaky (push)" a "tahy (pull)" (Chowdhury et al., 2014). Push motivy se týkají vnitřních změn, které mají za následek vyvolání specifických stavů motivů. Pull motivy představují vnější cíle, které ovlivňují chování člověka směrem k nim. Většina motivačních situací je ve skutečnosti kombinací push a pull stavů (Forson et al., 2021). Například hlad může být zčásti signalizován vnitřními změnami hladiny glukózy v krvi nebo tukových zásob, ale motivace k jídlu je také silně ovlivněna tím, jaké potraviny jsou k dispozici. Některé potraviny jsou žádanější než jiné a působí na naše chování vůči nim. Chování je tedy často složitou směsicí vnitřních tlaků a vnějších tahů.

Motivace byla studována různými způsoby. Byla například analyzována na fyziologické úrovni pomocí elektrické a chemické stimulace mozku, záznamu elektrické aktivity mozkových vln pomocí elektroencefalografu a technik lézí, kdy je zničena část mozku (obvykle laboratorního zvířete) a jsou zaznamenány následné změny motivace (Gift, Obindah, 2020). Fyziologické studie prováděné především na různých zvířatech, než na lidech prokázaly význam určitých mozkových struktur při řízení základních motivů, jako je hlad, žízeň, agrese a strach. Motivaci lze analyzovat

také na individuální psychologické úrovni. Tyto analýzy se snaží pochopit, proč lidé jednají určitým způsobem, a snaží se z jednotlivých případů vyvodit obecné závěry. Prostřednictvím studií jednotlivců bylo například zjištěno, že muži i ženy procházejí během chování vedoucího k pohlavnímu styku a vrcholícího pohlavním stykem řadou identifikovatelných fází vzrušení. Toto zjištění lze vztáhnout na lidi obecně a aplikovat i v teoretickém vymezení motivace (Herzberg et al., 1957).

Motivaci jedince ovlivňuje také přítomnost dalších lidí. Sociální psychologové aktivně zjišťovali, jak přítomnost druhých lidí v dané situaci ovlivňuje motivaci. Například studenti a učitelé se ve třídě chovají předvídatelným způsobem. Toto chování se však často značně liší od toho, jak se studenti a učitelé chovají mimo třídu (Isa et al., 2016). Studie konformity, poslušnosti a pomáhajícího chování, které přináší prospěch ostatním bez odměny, jsou tři oblasti, kterým byla věnována značná pozornost. A konečně, k motivaci se někdy přistupuje i z filozofického směru. To znamená, že analýzy motivace jsou alespoň částečně chápány na základě zkoumání konkrétního filozofického hlediska, které zastávají odborné zdroje (Kuranchie et al., 2016). Někteří teoretici motivace například chápou motivaci jako averzivní stav: stav, kterému je třeba se vyhnout. V tomto rámci lze uplatnit pohled Sigmunda Freuda na motivační procesy, jeho tvrzení, že zablokovanou sexuální energii lze přemístit do přijatelného chování znamená, že hromadění sexuální energie (motivace) je averzivní (Maslow, 1943). Jiní teoretici považují motivaci za mnohem pozitivnější zkušenost. To znamená, že motivace může vyvolat chování, které vede ke zvýšení budoucí motivace. V tomto rámci lze uplatnit koncept seberealizace amerického psychologa Abrahama H. Maslowa (Maslow, 1943).

Ať už se motivace studuje jakkoli, pro postoje badatelů jsou typické určité zásadní debaty. Jedna taková debata se týká otázky, zda je lepší studovat skupiny jednotlivců a pokoušet se vyvozovat obecné závěry (označované jako nomotetický přístup), nebo studovat chování, které činí jednotlivce jedinečným (označované jako idiografický přístup) (Mawoli et al., 2011). Ačkoli oba přístupy přispěly k pochopení motivačních procesů, nomotetický přístup ve výzkumu motivace převládl. Druhá debata mezi teoretiky se týká toho, do jaké míry jsou motivační procesy vrozené (geneticky naprogramované) a do jaké míry získané (naučené). Od 90. let 19. století se tato debata přehoupla z jednoho extrému do druhého a pak zpět ke středu. Dřívější přístupy považovaly motivaci za převážně nebo zcela instinktivní (Riyanto et al., 2017). Když ve 20. letech 20. století upadl instinktivní přístup v nemilost, nahradila ho do značné míry myšlenka, že veškeré chování je naučené. V šedesátých letech 20. století a dále až do současnosti výzkum naznačil, že odpovědí na tuto debatu je, že správné jsou oba postoje. U některých druhů se zdá, že některé

motivory jsou skutečně do značné míry vrozené. Jiné motivory, například motivace k úspěchu, se zdají být více spojeny s učením. Některé stavy motivů, jako je extrémní plachost, se zdají být výsledkem vrozené predispozice ve spojení s určitým prostředím, kde učení s touto predispozicí interaguje (Ryan, Deci, 2000).

Dalším rozměrem, v jehož rámci se rozvíjejí debaty týkající se motivačních procesů, je otázka, zda je motivace primárně výsledkem vnitřních potřeb, nebo vnějších cílů. Jak již bylo uvedeno dříve, tato dimenze popisuje rozdíly mezi motivory "push" a "pull". Výzkumy naznačují, že některé motivační stavy je nejlépe klasifikovat jako vnitřní (push motivory), zatímco jiné motivační stavy se vyvíjejí z cílů vnějších pro jedince (pull motivory) (Said et al., 2015). Mnoho reálných životních situací je nepochybně kombinací vnitřních i vnějších motivů. V neposlední řadě mají výzkumníci tendenci nahlížet na motivační procesy buď jako na mechanistické, nebo kognitivní. První z nich předpokládá, že motivační procesy jsou automatické; to znamená, že organismus, ať už lidský nebo jiný, nemusí rozumět tomu, co dělá, aby procesy fungovaly. Tento pohled dosáhl značné popularity. V mechanistickém přístupu se nepředpokládá, že by fungovalo vědomé uvědomění nebo záměr (Alwali, Wafaa, 2022). Výzkumníci zastávající mechanistický pohled se často zajímají o studium vnitřních stavů potřeb a geneticky naprogramovaného chování. Druhý a novější přístup, prosazovaný výzkumníky, kteří se častěji zajímají o vnější a získané motivory, zdůrazňuje význam poznání v motivačních procesech (Ashraf, 2020). Kognitivní přístup předpokládá, že způsob, jakým člověk interpretuje informace, ovlivňuje motivory. Kognitivní motivační přístupy předpokládají, že aktivní zpracování informací má významný vliv na budoucí motivaci. Vzhledem ke složitosti motivačních procesů se většina teoretiků cítí bezpečně, když předpokládá, že některé motivační stavy jsou relativně mechanistické, zatímco jiné jsou více kognitivní (Baqi et al., 2021).

Ve společnosti se objevily pokusy o využití motivačních metod k dosažení určitých cílů. V mnoha kulturách nelze deprivaci u lidí používat tak snadno jako u jiných lidí, ačkoli existuje mnoho lidských příkladů. Proto byly zaznamenány určité úspěchy při ovlivňování žádoucího chování ve třídě tím, že se dětem odepře část přestávky, když se chovají způsobem, který vedení školy považuje za nežádoucí. Ve školách, psychiatrických léčebnách a ústavech pro retardované osoby byly zavedeny ekonomiky založené na používání žetonů (např. pokerových žetonů). Výsledkem je obvykle zlepšení chování a osobní péče o svěřence a usnadnění jejich řízení. V těchto ekonomikách lze žetony vyměnit za privilegia a komodity (např. sladkosti a hračky). Schopnost jedince získat žetony je podmíněna sociálně žádoucími činy, jako je stlaní postelí, osobní čistota, spolupráce a celková přijatelnost pro ostatní (Bilge et al., 2021).

Účinnost těchto a podobných postupů se nejnázne prokázala v ústavech, kde situace umožňuje velkou kontrolu nad životními podmínkami a činností subjektů. Ve společnosti jako celku je ovšem taková míra kontroly fakticky neproveditelná. Existují také široce podporované morální nebo etické obavy ohledně vhodnosti zavedení takové kontroly, i kdyby byla možná (Bilyk et al., 2019). Používání určitých druhů motivačních prostředků při kontrole lidského chování se mnohým jeví jako neslučitelné s etickou myšlenkou osobní svobody a plné možností nemorálního zneužití v rukou těch, kteří se snaží manipulovat druhými za účelem politicky nebo společensky konformním. Na druhou stranu se často konstatuje, že mnohé problémy společnosti mají motivační příčinu. Toto pozorování obvykle znamená, že cíle a hodnoty ekonomicky bohatých skupin v Americe, Evropě a Asii nesdílejí příslušníci chudých městských populací nebo miliony chudých lidí v průmyslově méně rozvinutých zemích (Cabanas et al., 2020). Nebo to může znamenat, že cíle těch, kteří vlastní nebo kontrolují podniky usilující o zisk (vyrobit výrobek nebo poskytnout službu za účelem zisku investorů), nesdílejí pracovníci pod úrovní středního managementu. V obchodě a průmyslu bylo vyzkoušeno mnoho technik, jak dosáhnout tzv. motivačního zapojení řadových zaměstnanců do výroby (Candradewi et al., 2019). Některé z nich měly úspěch. Příkladem používaných postupů jsou motivační systémy, účast zaměstnanců na plánování a rozhodování podniku a školení v oblasti lidských vztahů. Značný sbor odborníků po celém světě poskytuje průmyslu programy, jejichž cílem je zlepšit motivaci, morálku a spokojenost pracovníků na všech úrovních. Přestože se tyto programy těší širokému uznání, většina z nich se dočkala jen velmi malého objektivního hodnocení (Chakrabarty, 2021).

Motivace je komplexní téma, které zasahuje prakticky do všech oblastí psychologie. Žádná teorie není schopna vysvětlit vše, co o motivačních procesech víme. Některé motivy, jako je hlad, žízeň a sexuální aktivita, se zdají být nejlépe pochopitelné z biologického hlediska. Jiné motivy se zdají být naučené a tyto motivy pomáhají vysvětlit rozmanitost a složitost lidských činností. Ještě jiné motivy jsou ovlivněny kognitivními procesy, do kterých se zapojujeme. Naše interpretace událostí kolem nás ovlivňuje naši budoucí motivaci. Komplikujícím faktorem lidské motivace je skutečnost, že i základní motivy jsou ovlivněny řadou prvků. Tato interakce mnoha faktorů při určování motivace chování nám vážně ztěžuje schopnost pochopit i základní motivační procesy; podíl různých motivačních složek je třeba pečlivě oddělit a analyzovat. Při pokusu o studium jemnějších motivů tyto komplikující faktory brání porozumění ještě více. Navzdory velkému množství informací, které máme o motivaci k dispozici, zůstává ještě mnoho nepochopeného (Chen, Hassan, 2022).

### ***3.2 Motivace ve firemním prostředí***

Organizace firem existují a fungují na základě jednotlivců, kterými jsou nejenom řadoví zaměstnanci, ale též brigádníci nebo i management či vlastníci firem (Chen a Hsieh, 2006). Zaměstnanci firem obecně investují své znalosti, čas a energii do úsilí o dosažení strategických cílů organizace firem (Stewart, 1998). Pokud zaměstnanci ztratí svou motivaci, organizace ztratí i jejich vysokou výkonnost a také loajalitu a často dochází vlivem jejich nespokojenosti z různých důvodů k jejich fluktuaci (Shaw, Duffy a Johnson, 2005). Motivace zaměstnanců se týká jejich energie, směřování a vytrvalosti. Zaměstnanci jsou motivováni k realizaci pracovních činností, ale také dodržování interních procesů a činností z hlediska firemní kultury i utváření pozitivního pracovního prostředí (Darma et al., 2017). Proces motivace ve firemní praxi je komplexní. Lidé mají různé potřeby, cíle a k naplnění svých potřeb realizují různé kroky, které vedou k naplnění těchto potřeb a dosažení nejenom pracovních, ale též osobních cílů. Teorie motivace zkoumá proces motivace u zaměstnanců. Snaží se pochopit a vysvětlit důvody, proč se lidé chovají tak, jak se chovají, jaké vyvíjejí úsilí a jakým směrem se ubírají ve svém pracovním i osobním životě (De Clercq et al, 2019).

Během 20. století byla konceptu motivace věnována značná pozornost. Podobně je tomu i v prvních dvaceti letech 21. století. Značné úsilí je realizováno také ze strany organizačních firem a výzkumníků i praktikujících manažerů. Společným cílem je pochopení koncepčního řešení motivace a jak jednotlivé složky motivace zaměstnanců ovlivňují organizační chování v prostředí firem. Organizace firem využívají motivační teorie, aby povzbudily lidi k tomu, aby své úsilí využili způsobem, který povede k dosažení organizačních i strategických cílů s ohledem na formulovanou korporátní strategii. Cílem je získat přidanou hodnotu, která je vyšší než náklady na vytvoření přidané hodnoty pro jednotlivé zákaznické segmenty (Armstrong, 2006). Při diskusi o motivaci v pracovním prostředí je důležité se zaměřit na to, co dodává lidskému chování energii. Jsou to také předpoklady, které vysvětlují, co takové chování řídí nebo usměrňuje ve firemním prostředí. Je též nutné hodnotit, jak je takové chování udržováno nebo udržitelné z hlediska pracovního prostředí a firemní kultury dané firmy (Dietz et al., 2020).

Ve firemní či institucionální praxi existuje mnoho pracovních činností. Například poskytování zdravotní péče je vysoce náročné na pracovní sílu a zaměstnance je nutné v jejich pracovních činnostech motivovat. Efektivita a spravedlnost nepochybně přímo souvisí s ochotou zaměstnanců plnit své pracovní úkoly (Dinter et al., 2022). K vyšší produktivitě přispívají pozitivně motivovaní zaměstnanci a soubor motivačních nástrojů v praxi organizace firmy nebo instituce. Každý jedinec

má jedinečné potřeby a přání, které je třeba uspokojit. Ty souvisejí s chováním, které projevuje, a hrají významnou roli v jeho osobních preferencích. Chování zaměstnanců ovlivňují sociální, kulturní a pracovní faktory, jak je uvedeno v dalších kapitolách textu. Motivace zaměstnanců se proto odráží v jejich chování na pracovišti a ovlivňuje výsledky práce i přidanou hodnotu pracovních činností pro zainteresované strany. Nicméně je nutné uvést, že podstatné k motivaci jsou i faktory související s odměňováním zaměstnanců a nastavením tohoto systému (Edeh et al., 2022).

Nízká úroveň pracovní motivace zaměstnanců představuje pro pracovní trh v ČR, ale i v jednotlivých zemích EU zásadní problém. Průzkum ministerstev práce a sociálních věcí v mnoha zemích ukázal, že nízká motivace je považována za druhý nejvýznamnější problém zaměstnanců hned po nedostatku personálu, resp. nedostačujícím počtu kvalifikovaných pracovních pozic. Pro každou organizaci firmy či instituce je zásadní, aby si byla vědoma dobrého stavu svých interních zaměstnanců, aby mohla poskytovat vysoce kvalitní produkty či služby externím skupinám zákazníků (Egerová et al., 2021). Porozumění atributům, které přispívají k motivaci, může pomoci vedení či managementu lépe řídit jejich organizaci s ohledem na docházku, efektivitu, fluktuaci, výkonnost zaměstnanců a produktivitu zaměstnanců. Tím spíše, že s výzvami, kterým čelí jednotlivé segmenty české ekonomiky, včetně technologického pokroku proměn, k nimž dochází v demografii a rozmanitosti pracovní síly, neustále se měnících potřeb zákazníků a dalších zainteresovaných stran, zlepšování vztahů mezi členy pracovních týmů a pacienty, zvýšené soudržnosti potřebné mezi zaměstnanci a potřebné spolupráce mezi organizací a jejími zaměstnanci (Egerová et al., 2021).

Přehled literatury ukázal, že výkonnost organizace firmy či instituce je do značné míry určována angažovaností zaměstnanců, zejména pokud jde o zvýšení organizační efektivity firmy či instituce. Motivaci lze definovat jako faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem pro dosažení osobních nebo organizačních cílů (Ghozali, 2016). Dále lze na motivaci nahlížet jako na proces podněcování lidí povzbuzením, usměrňováním a udržováním chování a výkonu k dosažení požadované potřeby nebo očekávání. Motivace zaměstnanců má přímý vliv na jejich výkonnost, přičemž mnozí výzkumníci tvrdí, že pouze motivovaní zaměstnanci se mohou zapojit do činnosti organizace a vykazovat oddanost, výkonnost a spokojenost s prací, která vede k vyšší loajalitě zaměstnanců. Herzbergova teorie dvou faktorů, známá také jako teorie, která je zdrojem spokojenosti a motivace. Herzbergova teorie uvádí, že motivace je řízena různými faktory, které jsou definovány osobními zkušenostmi a hodnotami a určují základ pro soudržný a vitální pocit sebeúcty a integrity (Gorgenyi et al., 2021). Frederick Herzberg je za tuto teorii velmi uznávaný,

protože se zaměřuje nejen na zájem o dosažení organizačních cílů, ale také na umožnění osobního růstu a rozvoje zaměstnanců. Jeho poznatky naznačují, že při vytváření motivace existují dvě skupiny faktorů (Herzberg, 1966).

První skupina faktorů, které byly pojmenovány jako "motivační" faktory neboli satisfaktory, jsou vnitřní a týkají se samotného obsahu práce. Motivují jedince k usilovnější práci a výkonu směřujícímu k vyšším standardům práce a zahrnují úspěch, uznání, odpovědnost za úkol, postup k úkolům vyšší úrovně a růst. Jejich existence je smysluplná a potřebná k motivaci zaměstnanců k vyšším výkonům. Druhá skupina faktorů, kterou Herzberg označil jako "hygienické" faktory neboli disatisfikátory, se týká pracovního prostředí (Ha et al., 2022). Tyto faktory jsou vnější a zahrnují firemní politiku a postupy, odměňování, vedlejší výhody a pracovní podmínky, administrativu, kvalitu dohledu, mezilidské vztahy, plat, postavení a bezpečnost (Ha et al., 2022). Tyto faktory odpovídají prvním třem úrovním Maslowovy hierarchie potřeb, a to normálním potřebám, potřebám bezpečí a sociálním potřebám. Slouží jako výchozí bod pro motivaci. Zlepšení těchto podmínek však nemusí nutně přinést očekávanou motivaci. Závěrem lze říci, že při zachování hygienických faktorů se lze vyhnout nespokojenosti; na druhou stranu, pokud je výskyt nespokojenosti nejpravděpodobnější, k motivaci nemůže dojít (Hayes, 2018).

Motivačně-hygienická teorie motivace tedy předpokládá, že určité faktory (motivační faktory) vedou k pracovní spokojenosti, zatímco jiné (hygienické faktory) zabraňují nespokojenosti, ale nemohou spokojenost vyvolat. V důsledku toho mohou nedostatečné hygienické faktory vést k nespokojenosti, ale zároveň adekvátní hygienické faktory nemusí nutně vést k pracovní spokojenosti. Hygienické faktory jsou předpokladem pro to, aby motivační faktory mohly ovlivňovat motivaci zaměstnanců. Má se za to, že kritickým problémem je špatná implementace systematického zlepšování a motivace zaměstnanců může být klíčovou složkou provozního neúspěchu (Klopotan et al., 2018). Přetrvávající význam Herzbergovy teorie spočívá v tom, že pro motivaci zaměstnanců k výkonu musí existovat nějaký přímý vztah mezi výkonem a odměnou, ať už exogenní jako v případě uznání, nebo inherentní jako v případě přirozeně příjemné práce. Zároveň musí manažeři zajistit, aby práce byla povzbuzující a odměňující, aby zaměstnanci byli motivováni k práci a k lepším výkonům (Kowalski et al., 2022).

### **3.2.1 Dimenze pracovní motivace ve firemním prostředí**

Jedním ze způsobů, jak zvýšit pracovní motivaci, je definovat různé faktory na pracovišti, které vedou k tomu, že se zaměstnanci cítí spokojeni nebo nespokojeni. Herzbergova teorie motivátorů a hygieny (ve zkratce jako M-T) je označovaná jako dvoufaktorová teorie (Sanjeev a Surya, 2016).



Cíleně byla vyvinuta za účelem analýzy lidských potřeb a motivace a zkoumá též postoje k práci. Tato teorie předpokládá, že lidé mají dva soubory potřeb, které mohou způsobit uspokojení či spokojenost nebo nespokojenost vyplývající z různých prvků práce i situace v pracovních činnostech v rámci firmy. Tyto dva faktory jsou označovány jako motivační a hygienické faktory (Hezberg et al., 1957). Motivační faktory se vztahují k vnitřním podmínkám, jako je uznání a pozitivní zpětná vazba, když je pracovní úkol ze strany zaměstnance splněn. Podle Herzberga jsou to faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost, a tím zvyšují pracovní motivaci i loajalitu zaměstnanců. Na druhé straně hygienické faktory nejsou přímo spojeny s prací samotnou. Vztahují se k vnějším podmínkám obklopujícím práci, jako například vztahy se spolupracovníky, práce v týmu, kvalita pracovního prostředí a další. Tyto faktory přispívají k pracovní spokojenosti v různém rozsahu (Hezberg et al., 1957).

Věkové rozdíly i další kritéria v pracovní motivaci jsou tématem, kterému se věnuje pozornost i z hlediska současné firemní praxe. Je tomu tak i s ohledem na dopady pandemie COVID-19 a vývoj současných ekonomických faktorů v ČR. Vzhledem k tomu, že ve všech věkových kategoriích jsou zaměstnanci různého věku v organizacích firem, je důležité pochopit, jak jsou zaměstnanci motivováni a v této souvislosti existují různé přístupy k jejich motivaci. Konkrétněji je důležité pochopit, zda se motivace zaměstnanců mění i vzhledem k existenci pracovního poměru nebo brigádní formy pracovní spolupráce. To znamená, zda jsou zaměstnanci motivováni stejnými faktory v pracovním poměru nebo brigádním pracovním vztahu. Je důležité prozkoumat, jak mohou být zaměstnanci na částečný úvazek, resp. brigádní formu spolupráce motivováni a jaký typ motivace tyto zaměstnanci mají, pokud jde o vlastní motivaci (Kowalski et al., 2022).

Kromě toho je nutné analyzovat, zda se tato motivace liší, když jsou zaměstnanci ve firmě na plný úvazek nebo pracovní spolupráce probíhá brigádní formou. Motivace na pracovišti je téma, kterému se analyticky věnuje i řada výzkumných a analytických studií. Výzkumníci a vedoucí zaměstnanci a manažeři v organizacích si uvědomují význam, který motivace hraje, i význam, který má na život zaměstnance i pracovního týmu, jeho pracovní výkon, morálku a spokojenost s prací a mnoha dalších faktorů, které jsou často u konkrétních zaměstnanců určeny individuálně (Klopotan et al., 2018). Obecně je možné uvést, že motivace má vliv na zaměstnance v organizaci firmy, je nezbytné pochopit tento jev podrobněji z praktických hledisek s ohledem na různé skupiny zaměstnanců, nejenom podle věku, ale též s ohledem na dosažené vzdělání, jejich pracovní zkušenosti a praxi a další ukazatele. Odborné zdroje se též zaměřují na to, jak se motivace může týkat zaměstnanců na plný úvazek i zaměstnanců v brigádní formě spolupráce. Motivaci

zaměstnanců v brigádní pracovní formě je věnováno nižší množství výzkumů i analytických studií (Hayes, 2018 a další).

Pochopení pracovní motivace může umožnit vedoucím zaměstnancům v organizacích firem a výzkumným i akademickým zdrojům zjistit, proč zaměstnanci činí určitá rozhodnutí, proč se zaměstnanci ve své práci chovají tak, jak se chovají, a jak by zaměstnanci mohli být schopni podávat efektivnější pracovní činnosti i pracovní výkony. Motivace zaměstnanců by měla optimálně zvyšovat pracovní výkonnost v organizaci firmy a v konečném důsledku tak ziskovost dané firmy (Ha et al., 2022). Současným trendem jsou proměny v obsahu pracovních činností během pracovní kariéry jednotlivce. Přispívá k tomu řada skutečností, mimo životního stylu sem patří i technické a technologické inovace, změny ve vzdělávání dospělých a nové možnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Firmy musí vhodným způsobem analyzovat i získat informace, jak mohou své zaměstnance s co nejnižšími náklady motivovat a jak je udržet motivované. Při vyšší míře fluktuace u zaměstnanců pak vznikají dodatečné náklady, které jsou spojeny s nutností získat nové lidské zdroje, zaškolit je a zapracovat, což obecně snižuje efektivitu i výkonnost pracovních činností (Egerová et al., 2021).

Motivace zaměstnanců v nadměrném či nedostatečném rozsahu, může způsobit jak pozitivní, tak negativní důsledky v organizaci dané firmy (Joseph, Dai, 2010). Různé faktory, jako jsou finanční odměny a benefity, zaměstnanecké benefity, spokojenost s prací a pocit odpovědnosti a další, jsou mimo jiné faktory, které mohou často vést k tomu, že každý zaměstnanec je motivován (Cerasoli, Nicklin a Ford, 2014). V závislosti na tom, co konkrétně pohání individuální zaměstnanecké motivace, může být motivace buď vnější, nebo vnitřní (Egerová et al., 2021).

### ***3.3 Vnitřní a vnější motivace v pracovním prostředí***

Při bližším vymezení je vnitřní motivace poháněna vnitřními důvody jedince, jako je osobní potěšení z práce nebo zájem o danou práci, mohou to být i jeho osobní charakteristiky či předpoklady pro pracovní činnosti (Valentine, Valentine a Dick, 1998). Tento druh motivace může konkrétního zaměstnance motivovat. Může to být například jen pouhý fakt, že jedince baví dělat to, co dělá a toto je pro něj motivující. Autonomie, uspokojení z práce a smysluplnost práce mohou způsobit, že se jedinec cítí být vnitřně motivován. Naproti tomu vnější motivace je poháněna vnějšími faktory, které mají jen málo společných rysů s vnitřním vnímáním a pocity jedince (Edeh et al., 2022). Při tomto typu motivace nejsou ve středu pozornosti zaměstnance jen aspekty práce, ale spíše jsou to aspekty vnější ve vztahu k samotné práci. Konkrétně je jedinec motivován jinými

faktory, než samotnou práci. Mezi faktory zvažované v rámci vnější motivace patří pochvala, prémie a odměny. Zaměstnanci, kteří mají převažující vnější motivaci, budou vykonávat práci, protože chtějí zažít vnější výhody, nebo se vyhnout vnějším důsledkům (Dinter et al., 2022).

Na druhé straně mohou jednotlivci vykonávat práci nebo pracovní úkol také proto, aby předešli nějaké problémové nebo negativní situaci či důsledku. Systém trestů a pochval také může být považován za vnější faktor týkající se motivace. Teorie sebeurčení zdůrazňuje, že jedinci se do určité pracovní činnosti zapojují nejenom na základě určitého počtu času a vlastního úsilí, ale činí tak z několika důvodů (Ryan & Deci, 2000). Teorie sebeurčení řadí různé motivační důvody do kontinua, které sahá od amotivace až po vnitřní motivaci. Na jednom konci kontinua se nachází amotivace. Amotivace obecně znamená, že jedinci chybí motivace. Tyto osoby nejsou ani vnitřním, ani vnějším způsobem motivovány, absentuje u nich také vnitřní motivace. Na druhém konci kontinua se nachází vnitřní motivace. Vnitřní motivaci v tomto teoretickém pojetí lze vysvětlit tak, že jedinci se zapojují do pracovních činností z důvodu uspokojení, plynoucího z této pracovní činnosti (Dietz et al., 2022).

Tento typ motivace je vysoce autonomní a nevyžaduje vnější motivaci k tomu, aby se projevily vnější faktory. Mezi těmito dvěma kontinuitami amotivace a vnitřní motivace byly v rámci teorie sebeurčení identifikovány čtyři podtypy motivace. V teorii sebeurčení je vnější motivace nejprve rozdělena do dvou skupin: řízená a autonomní motivace. Řízená motivace se obvykle zabývá tím, že se člověk zapojuje do nějakého druhu pracovní činnosti kvůli tlaku nebo kontrole. Autonomní motivace se týká jednotlivce, který jedná s plným pocitem svobody a volby. Kromě toho kontrolovaná vnější motivace obsahuje vnější regulaci a interní regulaci (Darma et al., 2017). Vnější regulace jsou faktory, které jsou způsobeny věcmi vnějšími vůči člověku. Může jít o faktory, jako je získání požadované odměny nebo vyhnutí se nežádoucím důsledkům i v pracovním prostředí. Vnější regulace je vysoce kontrolovanou formou vnější motivace. Tito jedinci se zapojují do pracovního úkolu z čistě vnějších důvodů. Vstřícná regulace se týká jedince, který se zapojuje do něčeho nebo má zájem chtít nějakou formu podpory či utváření vlastní hodnoty. Tento druh vnější motivace je méně kontrolovaný než vnější motivace a regulace. Tento druh motivace může být také způsoben vyhnutím se osobnímu pocitu viny nebo studu, případně i k získání vlastní hodnoty (Chen, Hassan, 2022).

### ***3.4 Motivace a odměňování zaměstnanců na plný úvazek***

Odborné zdroje zkoumající motivaci na pracovišti zjistili, že existují různé motivační faktory. Kromě toho odborné zdroje dále vysvětlili, že různé charakteristiky a analytické predikce lze odvodit z teorie sebeurčení na pracovišti, jak bylo uvedeno výše. Některé odborné zdroje uvádí, že jedinci, kteří mají větší autonomní motivaci, jsou více zainteresovaní a lze předpovídat větší míru uspokojení jejich potřeb pro kompetence, autonomie a příbuznosti. Podobně bylo jinými odbornými zdroji prokázáno, že jedinci, kteří patří k více autonomním zaměstnáním, měli tendenci být zaměstnáni na vyšších pozicích a uváděli, že se jim dostává vyšší míry podpory ze strany vedení jednotlivých firem (Cabanas et al., 2020). Odborné zdroje uvádí, že charakteristiky pracovního místa, které ovlivňují uspokojování potřeb, jako je design pracovního místa, participativní vedení a organické struktury oproti byrokratickým strukturám, bývají spojeny s výrazně vyššími faktory autonomní motivace zájemců o práci i zaměstnanců. Z tohoto důvodu jsou pracovní místa ve výrobě a v dalších dělnických odvětvích méně atraktivní s ohledem na nižší rozmanitost dovednosti, autonomii pracovních činností, direktivnějšímu vedení i finanční výši hodinové mzdy. S ohledem na tyto skutečnosti bude méně pravděpodobné, že budou potřeby zaměstnanců v plném rozsahu uspokojeny (Bilyk et al., 2019).

Naproti tomu i specializovaná práce v rámci institucí ve státní správě může mít byrokratický charakter, což prakticky znamená, že zaměstnanci mohou ve svých pracovních činnostech mít nižší úroveň autonomie a řízení pracovní motivace. Pro výkonnost pracovních činností jsou relevantní čtyři různé motivační profily a obecně je možné uvést, že pracovní výkon je těsněji spojený s vnější motivací než s vnitřní motivací, a to v tom smyslu, že většina lidí pracuje, aby získala finanční prostředky pro uspokojení svých potřeb, případně pro zabezpečení své rodiny. Analytické studie a výzkumné studie uvádí, že vhodným způsobem internalizovaná vnější motivace je důležitější, než vnitřní motivace při plánování a predikci pracovní výkonnosti. Bylo zjištěno, že faktory vnější i vnitřní motivace jsou relevantní k pracovnímu výkonu zaměstnanců. Motivační faktory též pomáhají zaměstnancům identifikovat strategické cíle a hodnoty organizace firmy nebo instituce, ve které pracují. Tyto skutečnosti zpětně působí při zlepšování pracovního výkonu na jednotlivých pracovních pozicích (Bilge et al., 2021).

### ***3.5 Motivace a odměňování zaměstnanců v brigádní formě***

Pokud jde o pracovní činnosti brigádní formou, existují obecně dva různé typy zaměstnanců brigádně nebo na částečný úvazek. Zaměstnance na částečný úvazek lze rozdělit na dobrovolné

zaměstnance na brigádní i částečný úvazek a nedobrovolné zaměstnance na brigádní i částečný úvazek. Obecně existuje mnoho rozdílů mezi dobrovolnými a nedobrovolnými zaměstnanci na brigádní formu pracovních činností (Ashraf, 2020). Obecně platí, že dobrovolní zaměstnanci na brigádní či částečný úvazek jsou ti, kteří pracují na brigádní formu pracovní spolupráce, protože se tak rozhodli. Je tomu tak z různých důvodů, například s ohledem na skutečnost, že studují, starají se o děti nebo seniorní či nemocné osoby. Nedobrovolně pracující brigádní formou či na částečný úvazek jsou ti jednotlivci, kteří pracují na částečný úvazek, protože nemohou najít zaměstnání na plný úvazek. Jednotlivci v této kategorii mohou chtít pracovat na plný úvazek, ale brání jim v tom důvody, jako jsou náklady zaměstnavatele, nebo omezený trh práce v jejich současném oboru pracovní činnosti (Alwali et al., 2022).

Jedním z důvodů rozhodnutí zaměstnanců pracovat brigádní formou či na částečný úvazek může být to, že jedinec chce mít více volného času nebo méně pracovních povinností, které musí pravidelně realizovat. Tito jedinci buď nechtějí, nebo nemohou zvládnout zaměstnání na plný úvazek, který zahrnuje mnoho pracovních činností i souvisejících pracovních povinností. Tito jedinci mohou být těmi, kteří mají spoustu koníčků nebo jiných povinností v souvislosti se svou osobou či svou rodinou, o které se musí starat, a proto by raději dali přednost práci, kde pracují pouze formou brigádní práce. Další důvod může být to, že tyto jedinci chtějí zůstat aktivní ve svém současném oboru, ale nechtějí se věnovat pracovním činnostem ve větším časovém rozsahu, a to například z důvodu seniorního věku či zdravotního omezení a dalších skutečností (Said et al., 2015). Tito jedinci mohou být odborníci se zkušenostmi ve svém oboru, kteří pracují i ve specializovaných pracovních činnostech. Může se stát, že tyto jednotlivci nechtějí přijmout práci na plný úvazek ve svém oboru, ale raději by se pracovním činnostem věnovali brigádní formou nebo na částečný úvazek. Je to pro ně i motivujícím faktorem zůstat aktivní ve svém oboru a přitom může být respektována rovnováha jejich pracovních i osobních činností (Alwali et al., 2022).

Třetím důvodem, proč se tyto jednotlivci rozhodli pracovat brigádně nebo na částečný úvazek, může být to, že jednotlivci chtějí prozkoumat nový obor nebo uplatnit své odborné znalosti v oblasti mimo jejich současný obor a mimo své současné pracovní činnosti. Tito jedinci si mohou chtít vyzkoušet nový obor z mnoha důvodů. Mohou chtít vyzkoušet práci v novém oboru, nebo se jednoduše pokusit využít své zkušenosti a svou dosavadní odbornou praxi v jiných oborech lidské činnosti (Bilge et al., 2021). Motivačním faktorem v této souvislosti je změna pracovní činnosti i oboru, než v jakém pracovali doposud. Čtvrtým důvodem může být to, že chtějí postupně odejít do důchodového věku s tím, že chtějí, aby tento přechod byl postupný, a aby své zkušenosti a znalosti mohli předat mladším zaměstnancům. Být ještě přínosem pro danou firmu či instituci je

těž pro danou osobu motivující skutečností. Jednotlivci mohou být před důchodem, a proto by raději pracovali méně hodin než na plný úvazek, a to například brigádní formou. Tento přístup jim pomůže při pozvolném přechodu do důchodu spíše, než aby ukončili zaměstnání náhle a hned. K tomu může dojít z různých důvodů, jako je dosažení věku odchodu do důchodu nebo únava z dlouhé práce a pracovních činností v organizaci instituce či firmy, ale také k tomu mohou vést zdravotní důvody (Bilyk et al., 2019).

Stejně jako dobrovolnou práci brigádní formou i na částečný úvazek mohou jednotlivci přijmout i nedobrovolnou práci brigádně a na částečný úvazek z různých důvodů. K dalšímu důvodu, proč mohou jednotlivci přijmout práci v brigádní formě je i ztráta původního zaměstnání z různých důvodů i podstatné zkrácení pracovní doby. K odchodu z firmy či instituce může dojít s ohledem na propuštění dané osoby, ale také v důsledku organizačních změn či zrušení konkrétní pracovní pozice. Kvůli potřebě získat zaměstnání se mohou rozhodnout tyto osoby pracovat na částečný úvazek. Stejně tak mohou tito jednotlivci pracovat pro organizace a firmy, v nichž došlo k povinnému zkrácení pracovní doby (Chen, Hassan, 2022). Pokud tyto jednotlivci potřebují práci, mohou nedobrovolně pracovat v brigádní formě a realizovat pracovní činnosti například z nutnosti zajistit i stabilnější formu finančního příjmu. Dalším důvodem pro nedobrovolné zaměstnávání brigádní formou i na částečný úvazek může být nedostatek dostupných pracovních míst na plný úvazek (Muzzolon, Spoto, Vidotto, 2015). Tito jedinci nemusí být schopni najít zaměstnání na plný úvazek, a proto si musí zvolit práci brigádní formou. Část je to z důvodu nízké kvalifikace či pracovních zkušeností v daném oboru a mohou existovat i další relevantní důvody. Může to být také tím, že současné zaměstnání, na kterém pracují, neumožňuje nabízet práci na plný úvazek, ale je možné pracovat brigádní formou. Jedná se například o různé pracovní příležitosti v letních měsících, jako jsou různé sběry ovoce a zeleniny, či brigády na kulturních akcích, které mají sezónní charakter (Darma et al., 2017).

Četnost brigádních forem spolupráce může záviset na charakteru pracovního trhu v ČR, takže relevantní jsou geografická hlediska a nízká mobilita v rámci pracovního trhu. Jednotlivci mohou žít v oblasti, kde není k dispozici mnoho pracovních míst na plný úvazek. Někteří z nich z důvodů této geografické imobility mohou mít vlastní rodinné důvody, ekonomické nebo osobní důvody a jejich motivací je využívat brigádních forem pracovních činností. Jednotlivci nemusí být schopni se přestěhovat, protože s sebou nechtějí vzít rodinu, nebo si nemohou dovolit vzít rodinu s sebou s ohledem na odlišné skutečnosti (Muzzolon, Spoto, Vidotto, 2015). Jednotlivci mohou mít také nedostatek finančních prostředků na přestěhování se do nové lokality, například se jedná o dopravu či na náklady na stěhování do nové lokality. Stejně tak mají vysoké náklady s ohledem na svou

nezaměstnanost v daném období, než si naleznou novou pracovní příležitost. Osobní důvody jednotlivce, které omezují jeho možnosti přestěhovat se za novou práci, spočívají v aktuálních osobních povinnostech péče o rodinné příbuzné osoby, ale mohou to být i jiné osobní závazky. Práce brigádní formou či na částečný pracovní úvazek má smysl v souvislosti s péčí o děti nebo starší nemocné rodinné účastníky (Dietz et al., 2022). Pracovní trh i v rámci ČR by se měl modifikovat s ohledem na větší flexibilitu výkonu pracovních činností, což by pro mnoho zaměstnanců mělo motivující efekt. Změny na českém pracovním trhu i s ohledem na motivace k brigádní formě zaměstnávání ovlivňují i skutečnosti týkající se příslušných změn pracovněprávních předpisů a vyšší podpora hybridních pracovních míst i práce na home office brigádní formou. Je nutné uvést, že v současné době jsou plánovány příslušné změny v pracovněprávních předpisech, které tyto oblasti budou podporovat (Dinter et al., 2022).

## 4 Data a metody

V této kapitole je třeba představit metodiku užitou ke zpracování výzkumné části této práce. Tato část práce byla zpracována zejména za využití metodiky primárního výzkumu, doplňkově byl využit také výzkum sekundární. V rámci primárního výzkumu byla jako vhodná zvolena metodika dotazníkového šetření, aby bylo možné získat data od většího počtu respondentů, což je hlavní vlastnost kvantitativního výzkumu. Plusem dotazníkového šetření je jeho nízká finanční i časová náročnost, kromě toho také následné zpracování získaných dat je poměrně nenáročné. Machková (2009) pak mezi další výhody dotazníkového šetření zařazuje také skutečnost, že se respondenti mohou na vyplňování dotazníku soustředit a vyplnit jej s ohledem na své časové možnosti a také je možné pokládat otázky citlivějšího charakteru, kromě toho v průběhu dotazníkového šetření nemohou být podle názoru autorky respondenti ovlivňováni tazateli. Sedláková (2014) pak samotnou metodu dotazníku označuje jako metodu umožňující získání vysoce standardizovaných dat, díky čemuž jsou současně tato data rovněž vysoce spolehlivá a srovnatelná. Prostřednictvím dotazníku je tedy možné zejména zjišťovat a zkoumat verbálně vyjádřené názory, postoje a pocity respondentů, a tedy jejich subjektivní pohledy na sociální realitu.

Z uvedeného tedy plyne, že s dotazníkovou metodou je obecně spojeno mnoho dílčích výhod, které umožňují dosažení výzkumného cíle v případě využití této výzkumné metody. V rámci této práce bylo rozhodnuto o využití nestandardizovaného dotazníku, kdy není striktně stanoveno pořadí a obsah jednotlivých otázek. Proto má výzkumník možnost sestavit dotazník dle potřeb výzkumného cíle. Výsledný dotazník je složen celkem z 18 otázek. Dotazníkové šetření bylo připraveno v elektronické podobě, aby mohli respondenti dotazník vyplnit ve svém volném čase s ohledem na vlastní časové možnosti. Kromě toho je samotná distribuce dotazníků i následné vyhodnocování získaných dat jednodušší ve srovnání s dotazníkem v papírové podobě. Dotazník byl připraven prostřednictvím portálu Survio.com a dotazníkové šetření se uskutečnilo v měsíci únoru roku 2023. Následně po získání žádoucího počtu odpovědí proběhlo jejich dodatečné zpracování a doplnění o odpovídající grafické výstupy. Jednotlivé výsledky byly doplněny také o slovní komentáře za účelem poukázání na důležité informace, které byly v rámci šetření získány.

Dále byla za účelem dosažení výzkumného cíle této práce vybrána také metoda SWOT analýzy. Jedná se o jednoduchou metodu zaměřenou na analýzu klíčových faktorů, které ovlivňují situaci a postavení určitého subjektu, často se jedná o podnik, kdy je tímto způsobem analyzováno a hodnoceno tržní postavení podniku (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010). Základním principem



SWOT analýzy je identifikace ústředních silných a slabých stránek daného subjektu (vnitřní vlivy), což je porovnáváno s ústředními vlivy působícími z podnikového okolí, jedná se o příležitosti a hrozby, které na podnik působí zvenčí a podnik má pouze velmi omezené možnosti tyto okolnosti ovlivnit. Základním cílem přitom je zejména rozvíjet identifikované silné stránky a eliminovat vliv slabých stránek a společně s tím zajistit také připravenost subjektu na potenciální příležitosti a hrozby působící na subjekt (Sedláčková a Buchta, 2006).

## 5 Výsledky

V následující kapitole bakalářské práce budou prezentovány výsledky výzkumu týkajícího se motivace a odměňování specifické kategorie pracovníků. Nejprve bude charakterizováno odvětví zábavního průmyslu, v další části budou charakterizováni zaměstnanci zábavního průmyslu, a nakonec ve stručnosti bude charakterizována společnost, která byla vybrána za účelem podrobnější analýzy. Poté budou uvedeny výsledky získané prostřednictvím provedeného dotazníkového šetření mezi specifickou kategorií pracovníků této společnosti. Následně bude také provedena SWOT analýza současného systému motivace a odměňování specifické kategorie pracovníků této společnosti.

### *5.1 Charakteristika odvětví zábavního průmyslu*

Zábavní průmysl je rozsáhlé a rozmanité odvětví, které zahrnuje různé formy médií a uměleckého vyjádření. Zábavní průmysl zahrnuje obory, jako je film, televize, hudba, divadlo, literatura, výtvarné umění, hry a další. Umělci a tvůrci hrají klíčovou roli při vytváření obsahu, který pobaví a zaujme publikum.

Zábavní průmysl uspokojuje širokou škálu zájmů a preferencí publika. Existuje neustálá poptávka po novém a poutavém obsahu, což vede ke konkurenčnímu prostředí, kde se producenti a tvůrci snaží zaujmout publikum a odlišit se od konkurence.

Technologie hraje významnou roli v zábavním průmyslu. Pokroky v oblastech, jako je filmová produkce, speciální efekty, animace, virtuální realita, streamovací platformy a digitální distribuce, způsobily revoluci ve způsobu, jakým je obsah vytvářen, produkován, distribuován a konzumován.

Zábavní průmysl se neustále vyvíjí a přizpůsobuje změnám v technologii, preferencích publika a společenským trendům. Pravidelně se objevují nové formáty, platformy a obchodní modely, které utvářejí prostředí tohoto odvětví a zpochybňují tradiční modely. Stojí za zmínku, že zábavní průmysl je rozsáhlý a mnohostranný a tyto charakteristiky se mohou do určité míry lišit v různých sektorech a médiích v tomto odvětví.

## ***5.2 Charakteristika zaměstnanců v kinech***

Zaměstnanci kina by měli mít přátelské a vstřícné vystupování, protože se zákazníky pravidelně komunikují. Potřebují poskytovat vynikající služby zákazníkům, pomáhat s dotazy a profesionálně řešit problémy zákazníků. Efektivní komunikace je v prostředí kina klíčová. Zaměstnanci by měli být schopni komunikovat se zákazníky, kolegy a nadřízenými. Zákazníkům jsou nápomocni s výběrem filmů, ceny vstupenek a také s nimi vyřešit jakékoli problémy nebo obavy. Zaměstnanci by měli vždy zachovávat profesionální vystupování. Měli by být spolehliví, dochvilní a oddaní svým povinnostem a měli by prokazovat silnou pracovní morálku a zodpovědnost.

Zaměstnanci v kině musí věnovat velkou pozornost detailům, aby zajistili hladký chod kina. To zahrnuje ověřování informací o vstupenkách, sledování kapacit hlediště, kontrolu čistoty a zajištění správného fungování zařízení.

Kina vyžadují týmovou práci, aby fungovala efektivně. Zaměstnanci by měli být schopni spolupracovat se svými kolegy. Je nutné spolupracovat především během rušných období, vzájemně si pomáhat při různých úkolech. Zaměstnanci kin si často musí poradit s více úkoly současně. Prodávat vstupenky, občerstvení a uklízet sály mezi představeními.

Práce v kině často znamená vypořádat se s proměnlivými rozvrhy, nepravidelnou pracovní dobou a schopností přizpůsobit se měnícím se okolnostem. Zaměstnanci by měli být flexibilní a ochotní pracovat večer, o víkendech a svátcích, protože to jsou pro kina období špičky. Práce v kině může zahrnovat dlouhé hodiny strávené na nohou, zejména v rušných obdobích. Pracovníci by měli mít fyzickou výdrž, aby vydrželi dlouhé stání, chůzi a občasné zvedání těžkých předmětů, jako jsou krabice se zbožím.

## ***5.3 Charakteristika vybraného podniku***

Na tomto místě je vhodné nejprve charakterizovat podnik, který byl vybrán pro účely detailnější analýzy stávající podoby motivace a odměňování pracovníků. Pro tyto účely byla vybrána společnost Embey s.r.o., která dodává zaměstnance do 13 poboček multikin v České republice. Jedná se o ryze českou obchodní a zprostředkovatelskou společnost se sídlem v Praze. Společnost si velmi zakládá na dlouhodobě budovaných mezinárodních vztazích a dlouhodobě prověřeným know-how. Společnost v rámci své činnosti zastupuje české společnosti a firmy na zahraničních trzích a současně také zahraničním firmám pomáhá s rozvíjením obchodních aktivit na českém a slovenském trhu. Společnost působí na trhu již 25 let a mezi její hlavní oblasti činnosti patří lidské

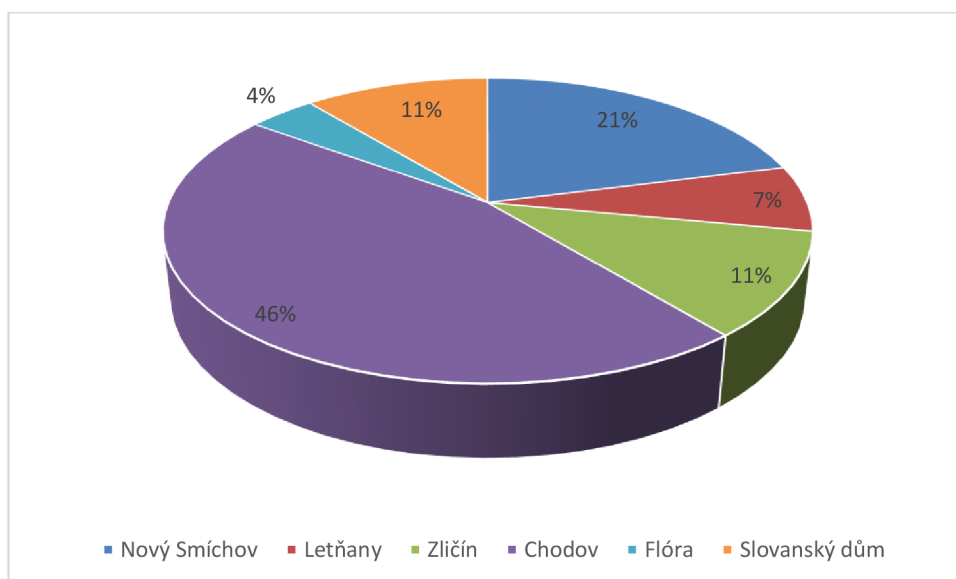
zdroje, mezinárodní obchod a také investiční strategie. V rámci lidských zdrojů se společnost zaměřuje na zprostředkování zaměstnanců, dočasné přidělení zaměstnanců, outsourcing lidských zdrojů, zapůjčení brigádníků a pracovníků. Sama sebe společnost označuje jako licencovanou personální agenturu. Druhou důležitou oblastí aktivit společnosti je také mezinárodní obchod, kdy se společnost věnuje budování obchodních vztahů se zákazníky. Středem zájmu společnosti je zejména dosažení spokojenosti klienta. Třetí oblastí aktivit společnosti jsou také investiční strategie, kdy společnost zákazníkům poskytuje rady týkající se investování (Embey.cz. 2023).

## ***5.4 Výsledky dotazníkového šetření***

V následující podkapitole bakalářské práce bude uvedena interpretace výsledků, které byly získány prostřednictvím provedeného dotazníkového šetření. Jednotlivé výsledky budou pro přehlednost a názornost doplněny souvisejícími grafickými výstupy. Je vhodné podotknout, že šetření se zúčastnilo celkem na 165 respondentů a dotazník byl zobrazen 247 osobami. Celkový počet možných respondentů byl 451, úspěšnost dotazníku je tedy ve výši 37 %, což relativně špatný výsledek. V rámci otázky úvodní bylo zkoumáno nejprve pohlaví respondenta, kdy bylo zjištěno, že celkem 82 % respondentů představovali respondenti ženského pohlaví a pouze 18 % respondentů odpovídajících v rámci šetření bylo mužského pohlaví. Vzhledem k zaměření tohoto šetření na specifickou kategorii pracovníků společnosti se šetření zúčastnilo celkem 71 % osob z věkové kategorie mezi 18 a 25 lety a zbývajících 29 % osob uvedlo věkovou kategorii mezi 15 a 17 lety.

Respondenti byli dotázáni také na to, jak dlouhou dobu již ve společnosti působí. Celkem 54 % respondentů uvedlo, že jsou ve firmě krátkou dobu, a to konkrétně méně než 1 rok. Naopak 46 % osob uvedlo, že ve firmě působí po dobu delší než 1 rok. Vzhledem k tomu, že firma disponuje pobočkami rozmístěnými v různých částech Prahy, byli respondenti dotázáni také na to, na které konkrétní pobočce této firmy v současnosti působí. Výsledky zobrazuje níže uvedený graf 1.

Graf 1: Pracoviště respondentů

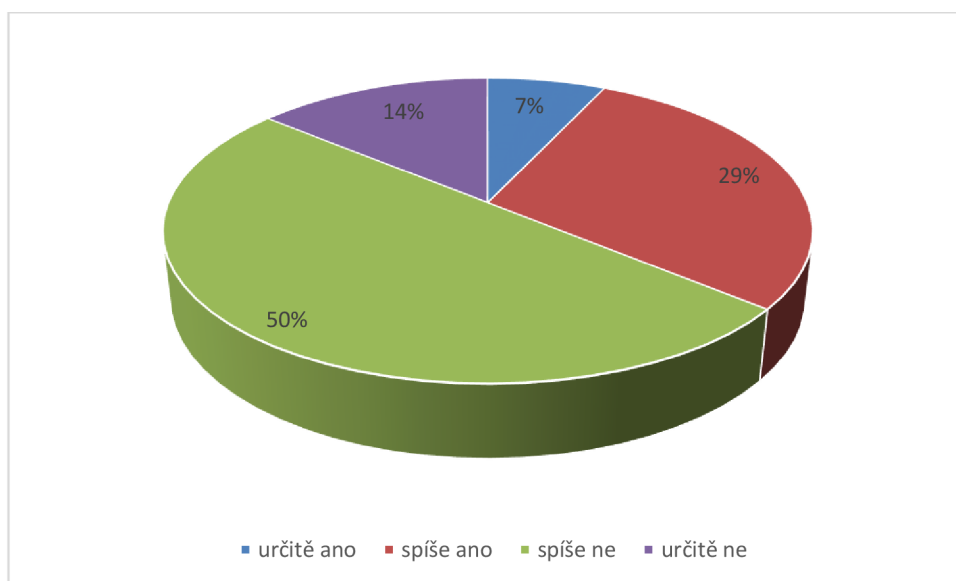


Zdroj: Vlastní zpracování.

Podle zjištěného relativně největší podíl respondentů (46 %) aktuálně pracuje na pobočce v pražském Chodově, celkem 21 % osob pracuje na Novém Smíchově. Dále pak celkem 11 % respondentů shodně uvedlo pobočku Praha-Zličín a Praha-Slovanský dům. Celkem 7 % respondentů uvedlo pobočku v pražských Letňanech a zbývající 4 % respondentů uvedla, že působí na pobočce Flóra.

Respondenti byli dotázáni také na to, zda plánují si v horizontu blízké budoucnosti hledat nové zaměstnání. Tato otázka má směřovat zejména ke zjištění toho, zda jsou respondenti ve svém zaměstnání v současnosti spokojeni, nebo nikoliv. Pakliže spokojeni nebudou, velmi pravděpodobně je to bude motivovat ke změně zaměstnání a nalezení nové práce. Získané výsledky prezentuje níže uvedený graf 2.

Graf 2: Úvahy respondentů o změně pracoviště

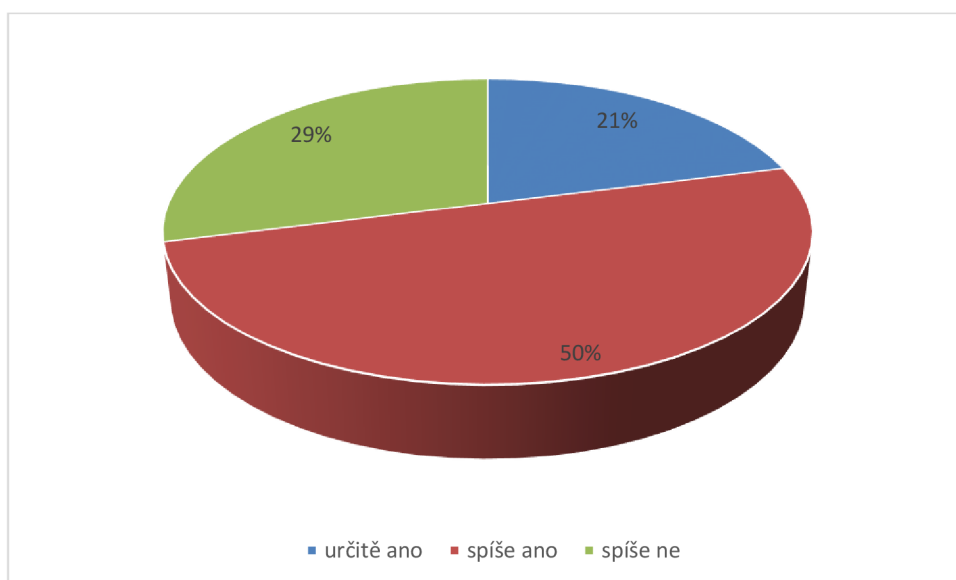


Zdroj: Vlastní zpracování.

Jak ukazuje graf 2, celkem 64 % respondentů s dohledné době nezvažuje změnu zaměstnání, naopak 36 % respondentů o této změně aktuálně uvažuje. Přitom celkem 7 % osob uvedlo, že rozhodně v současnosti změnu zaměstnání zvažují. Z uvedeného výsledku plyne, že relativně značný počet osob aktuálně zvažuje změnu zaměstnání, což ukazuje na jistou nespokojenost respondentů se současným zaměstnáním.

Důležitá byla také navazující otázka, v rámci které bylo zkoumáno, zda jsou respondenti v současnosti spokojeni se svou prací. Výsledky prezentuje graf 3 uvedený níže.

Graf 3: Spokojenost respondentů s prací

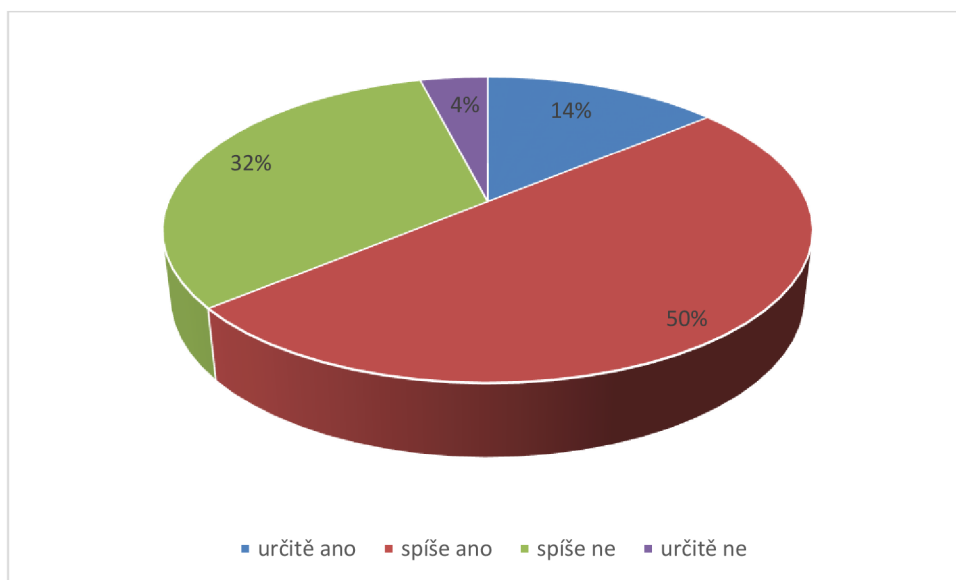


Zdroj: Vlastní zpracování.

Podle grafu 3 celkem 71 % oslovených respondentů uvedlo spokojenost se svou prací, z tohoto podílu však pouze 21 % respondentů uvedlo, že jsou rozhodně spokojeni. Celkem 50 % osob tedy uvedlo, že jsou s prací v současnosti spokojeni pouze částečně. Zbývajících 29 % osob uvedlo, že jsou s prací v současnosti spíše nespokojeni. Do jisté míry však je kladným zjištěním v tomto případě skutečnost, že žádný z respondentů neuvedl, že by byl s prací v současnosti zcela nespokojen. Přesto však je třeba si povšimnout skutečnosti, že celkem téměř tři desetiny respondentů uvedly, že v jejich případě v současnosti panuje spíše nespokojenost s vykonávanou prací. Je možné předpokládat, že tato nespokojenost postupně povede respondenta k úvahám nad odchodem ze zaměstnání a volbou jiného zaměstnavatele.

Dále byli respondenti dotázáni také na to, zda jsou spokojeni obecně s přístupem vedoucích pracovníků. Jedná se bezpochyby o důležitou součást pracovního života zaměstnanců, jelikož postoj vedoucího pracovníka má vliv také na motivaci a úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců. Níže uvedený graf prezentuje výsledky získané v rámci zkoumání spokojenosti respondentů s přístupem vedoucích pracovníků společnosti.

Graf 4: Spokojenost respondentů s přístupem vedoucích pracovníků



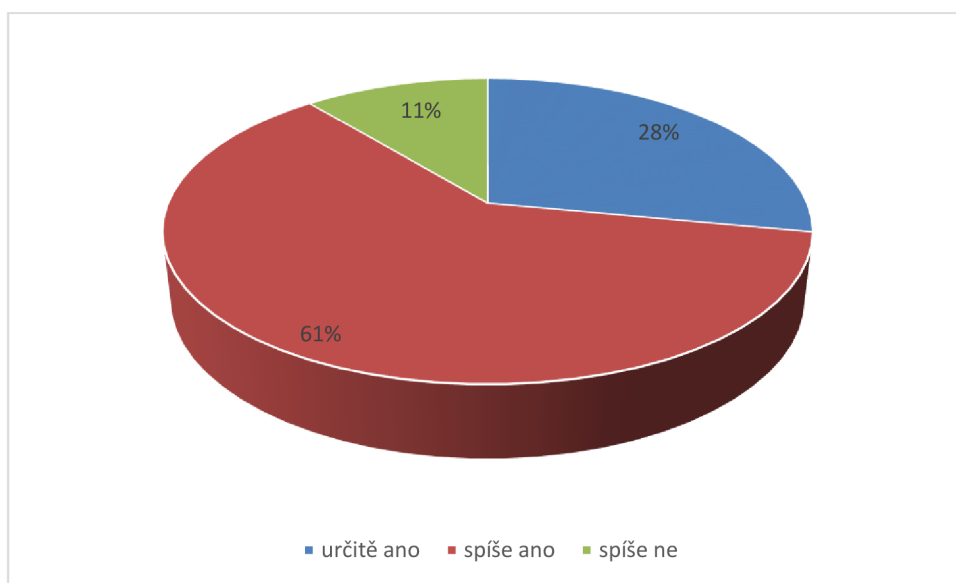
Zdroj: Vlastní zpracování.

Celkem 64 % oslovených respondentů podle zjištěného uvádí spokojenost s přístupem ze strany vedoucích pracovníků, z tohoto podílu přitom celkem 50 % respondentů přitom uvedlo, že jsou v tomto ohledu spíše spokojeni. Naproti tomu 36 % respondentů uvedlo, že s tímto aspektem profesního života naopak spokojeni nejsou, pouze 4 % respondentů však uvedla vysokou nespokojenost. Kladným zjištěním je skutečnost, že většina respondentů v tomto směru uvádí

spokojenost, současně však více než třetina respondentů vnímá v tomto směru určité problematické aspekty.

Velký vliv na pracovní motivaci a spokojenost samozřejmě také mají mezilidské vztahy na pracovišti. Proto bylo dále také zkoumáno, zda podle názoru respondentů panují na pracovišti pozitivní mezilidské vztahy a respondenti se domnívají, že v jejich pracovním kolektivu panuje pozitivní atmosféra. Získané výsledky znázorňuje graf 5.

Graf 5: Spokojenost respondentů s pracovním kolektivem



Zdroj: Vlastní zpracování.

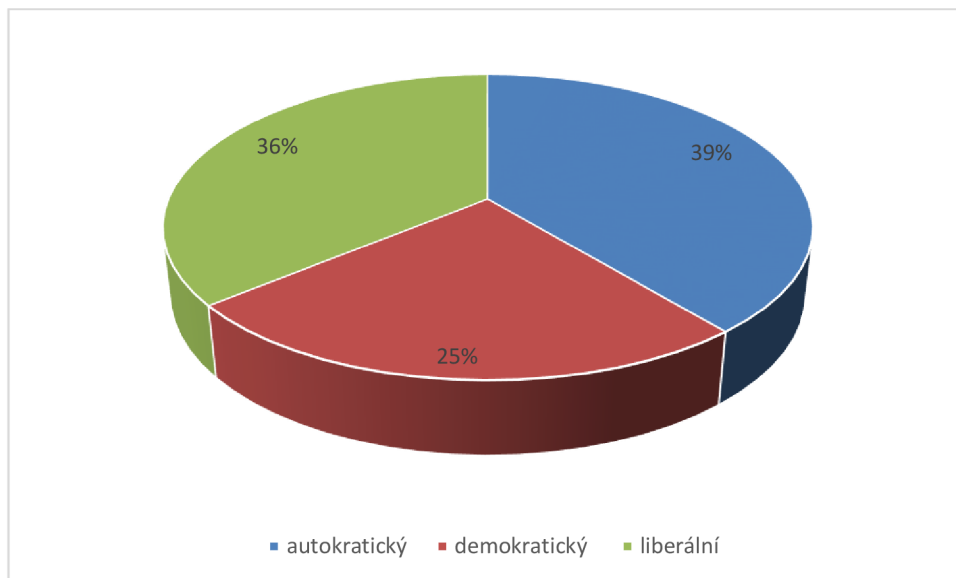
Podle grafu 5 uvedlo celkem 89 % respondentů spokojenost s pracovním kolektivem, z tohoto podílu přitom 28 % respondentů uvedlo, že jsou v tomto směru rozhodně spokojeni. Zbývajících 11 % respondentů pak uvedlo, že jsou v tomto ohledu v současnosti spíše nespokojeni. V tomto případě byl tedy získán kladný výsledek, který ukazuje na skutečnost, že naprostá většina respondentů v současnosti pociťuje spokojenost s mezilidskými vztahy na pracovišti. Zajímavým výsledkem pak bylo zjištění, že na otázku, zda podle názoru respondentů usilují vedoucí pracovníci o budování pozitivních mezilidských vztahů na pracovišti. Na tuto otázku odpověděli všichni oslovení respondenti, že vedoucí pracovníci spíše nekladou důraz na budování pozitivních vztahů v pracovním kolektivu. To je nepochybně negativním zjištěním, které ukazuje na to, že na pracovišti nejsou ze strany vedoucích pracovníků dostatečně budovány žádoucí kladné vztahy mezi jednotlivými účastníky.

Úkolem respondentů dále také bylo specifikovat styl vedení, který podle názoru respondenta aplikuje vedoucí pracovník ve vybrané společnosti. Úkolem respondenta se tedy stalo zvolit mezi autokratickým, demokratickým a liberálním stylem vedení podřízených pracovníků. Jednotlivé



styly přitom byly ve stručnosti respondentům popsány, aby byli respondenti správně seznámeni s tím, co je třeba si pod každým z těchto stylů představit.

Graf 6: Styl vedení vedoucích pracovníků podle názoru respondentů

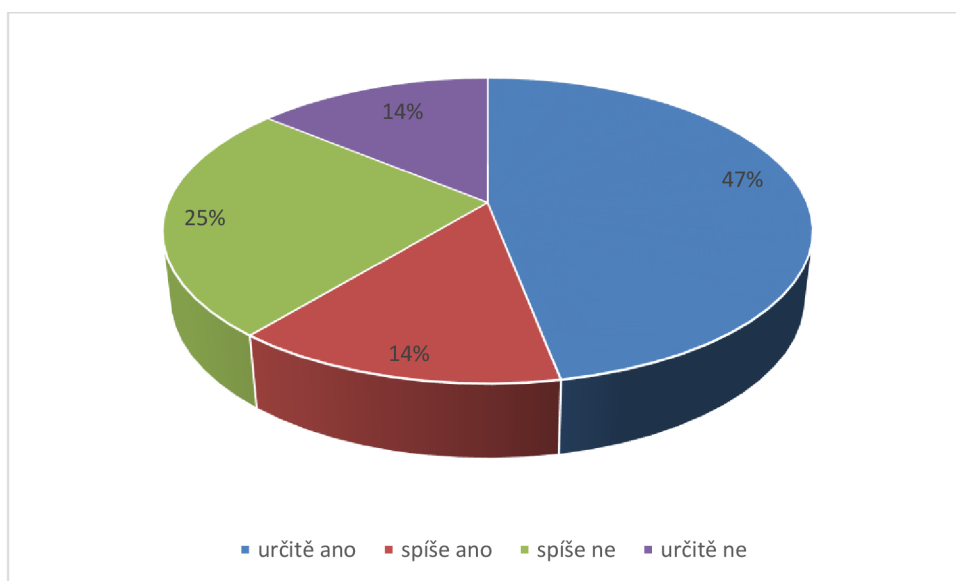


Zdroj: Vlastní zpracování.

Jak ukazuje výše uvedený graf 6, celkem 39 % oslovených respondentů se domnívá, že vedoucí pracovník prosazuje zejména autokratický styl vedení podřízených založený primárně na autonomním rozhodování vedoucího pracovníka a příkazech z jeho strany. Naproti tomu 36 % oslovených osob styl vedení vedoucího pracovníka hodnotí spíše jako liberální, a tedy založený primárně na svobodném rozhodování a jednání podřízeného pracovníka. Zbývající čtvrtina oslovených respondentů označuje styl vedení nadřízeného jako demokratický, a tedy ve značné míře otevřený návrhům a připomínkám podřízených pracovníků, s nimiž jsou konzultována v praktické rovině veškerá důležitá rozhodnutí. Výsledky jsou přitom v tomto případě relativně vyrovnané, přesto však největší podíl respondentů označil styl vedoucího pracovníka jako autokratický. Spokojenost se současným stylem vedení podřízených pracovníků ze strany vedoucího pracovníka vyslovilo celkem na 65 % oslovených respondentů (4 % určitě ano, 61 % spíše ano), naopak 35 % respondentů uvedlo, že s tímto stylem v současnosti spokojeni nejsou (28 % spíše ne, 7 % určitě ne).

Zkoumáno dále také bylo, zda je podle samotného názoru respondentů pracovní výkon respondenta ovlivňován zřetelně mírou motivace respondenta. Smyslem bylo zjistit, zda si jsou sami respondenti vědomi toho, že by měla míra motivace vliv na dosahovaný pracovní výkon, nebo tomu tak naopak není. Zjištěné výsledky jsou prezentovány v níže uvedeném grafu.

Graf 7: Vliv motivace na pracovní výkon podle názoru respondentů

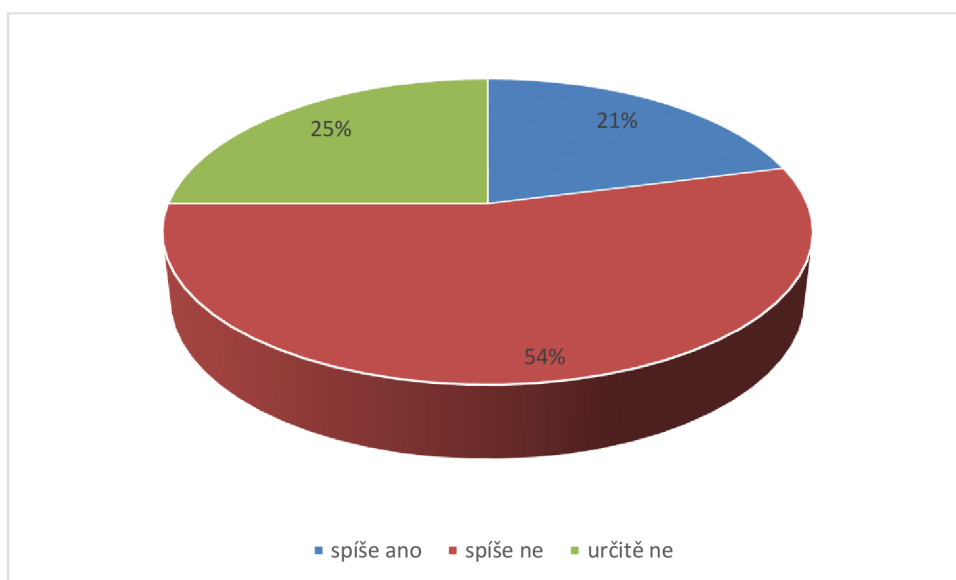


Zdroj: Vlastní zpracování.

Z uvedeného výsledku je jasně patrné, že si celkem 61 % oslovených respondentů uvědomuje, že je míra jimi dosahovaného pracovního výkonu skutečně v praktické rovině ovlivňována mírou motivace. Z tohoto podílu přitom celkem 47 % respondentů uvedlo, že určitě ano. Naopak 39 % osob vliv motivace na dosahovaný pracovní výkon neuznává. Přesto však podle naprosté většiny respondentů má míra motivace na dosahovaný pracovní výkon v praktické rovině vliv.

V rámci navazující otázky byli respondenti dotázáni na to, zda jsou podle vlastního názoru dostatečně motivováni ze strany vedoucího pracovníka. Získaný výsledek ukazuje graf 8.

Graf 8: Dostatečnost motivace ze strany vedoucího pracovníka

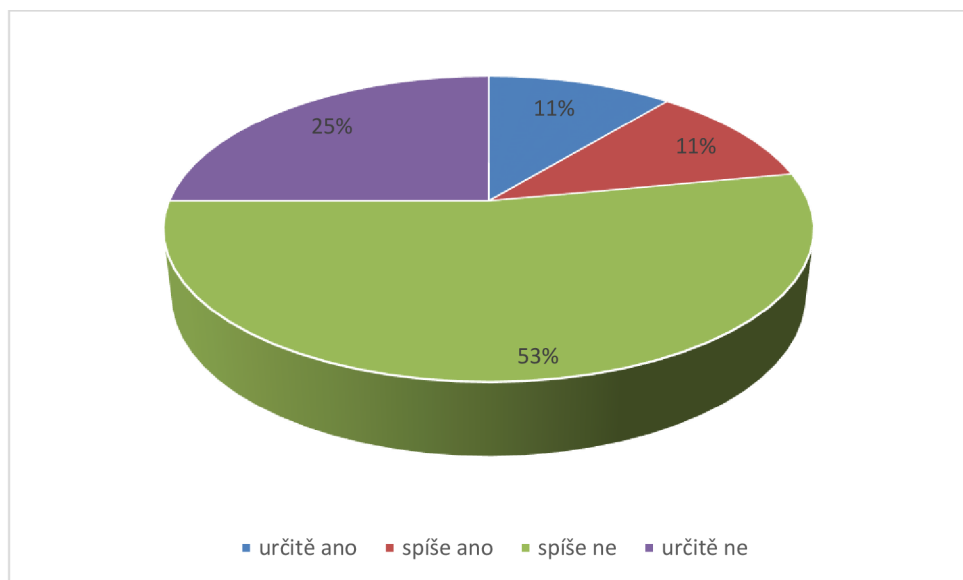


Zdroj: Vlastní zpracování.

Jak ukazuje graf 8, celkem 75 % oslovených osob pohlíží na motivaci ze strany vedoucího pracovníka jako na nedostatečnou, celkem 21 % osob přitom uvedlo, že je určitě nedostatečná. Naopak čtvrtina oslovených osob míní, že motivace ze strany vedoucího pracovníka je dostačující. Získaný výsledek je možné hodnotit jako negativní, jelikož ukazuje, že naprostá většina oslovených osob pohlíží na způsob motivace vedoucího pracovníka jako na neadekvátní a nedostatečný, což by se nepochybně mělo změnit, jelikož vedoucí pracovník je osobou, která by rozhodně měla dokázat podřízené pracovníky vhodně motivovat a zaměřovat se na jejich pracovní spokojenost.

Důležitou součástí správného motivování podřízených pracovníků je také jejich neformální motivace, která může mít rovněž podobu pochvaly, uznání a respektu k pracovním výsledkům zaměstnance. Poskytování odpovídající pochvaly za dosažené pracovní výsledky je přitom v praktické rovině velmi důležité, jelikož tím vedoucí pracovník vyjadřuje spokojenost s výsledky zaměstnance a dává najevo, že si jeho působení ve společnosti váží a zaměstnanec jako jednotlivec je pro společnost důležitý. V rámci další otázky proto bylo zkoumáno, zda mají zaměstnanci pocit, že jsou za dobře odvedenou práci pro společnost adekvátně pochváleni. Výsledky ukazuje graf 9.

Graf 9: Dostatečnost pochvaly za dobře odvedenou práci



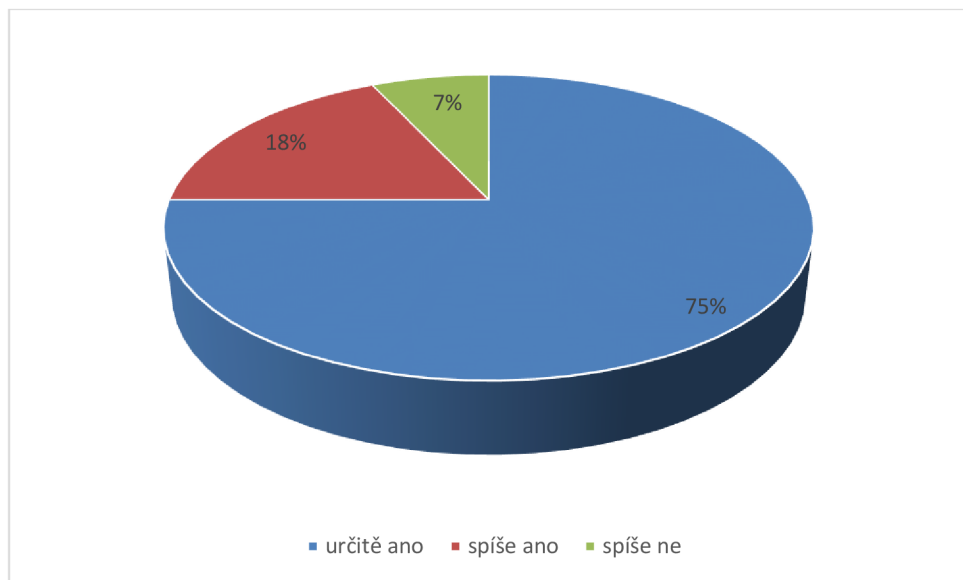
Zdroj: Vlastní zpracování.

Podle grafu 9 tedy celkem 22 % oslovených zaměstnanců uznává, že jim je poskytována adekvátní pochvala za dobře odvedenou práci. Nicméně současně naprostá většina respondentů, a to konkrétně celých 78 % osob, uvedla, že jim dostatečná pochvala není ze strany vedoucího pracovníka za dobře odvedenou práci poskytována. Taková situace pochopitelně může vést u pracovníka k demotivaci a pracovní nespokojenosti a v případě dlouhodobého stavu pak dokonce

k úvahám nad odchodem ze společnosti. Proto by se tato situace nepochybně měla změnit a vedoucí pracovník by měl poskytovat přiměřenou pochvalu podřízeným za dobře splněné pracovní úkoly.

Stejným způsobem bylo následně v rámci další otázky zkoumáno, zda vedoucí pracovníci své podřízené pracovníky upozorňují na případná pochybení týkající se vykonané práce, a tedy zda dávají podřízeným pracovníkům najevo, když zadaná práce a pracovní úkoly nejsou splněny v souladu s očekáváními podřízených pracovníků. Výsledky ukazuje graf 10 uvedený níže.

Graf 10: Upozornění na špatně odvedenou práci ze strany vedoucího pracovníka



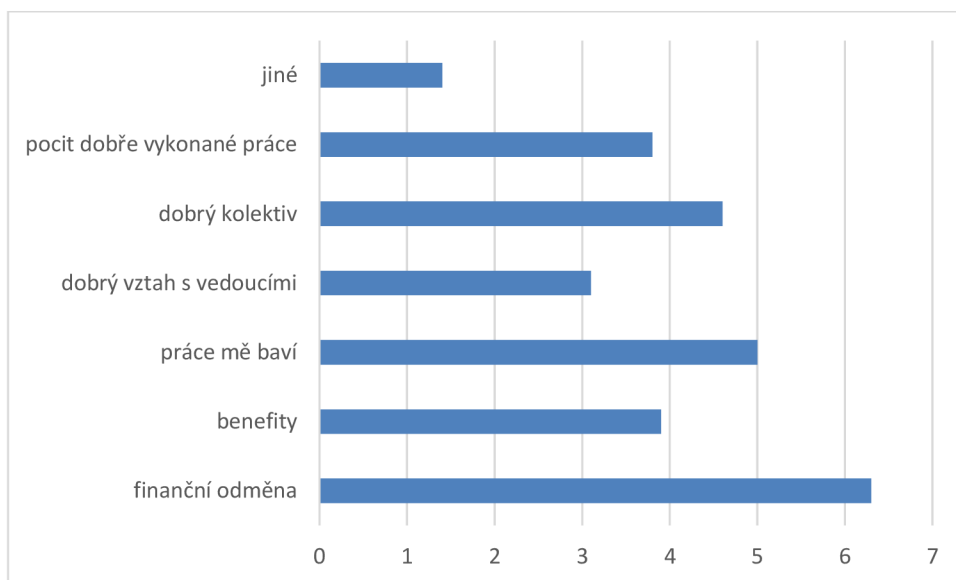
Zdroj: Vlastní zpracování.

Podle grafu 10 tedy skutečně naprostá většina oslovených respondentů uvádí, že pokud nějaký pracovní úkol není dostatečně dobře splněn, vedoucí pracovník poskytne tuto zpětnou vazbu zaměstnanci. Konkrétně tímto způsobem odpovědělo celých 93 % zaměstnanců, z tohoto podílu celkem 75 % zaměstnanců odpovědělo, že rozhodně ano. Pouze 7 % respondentů v tomto případě odpovědělo, že spíše ne. Je třeba si povšimnout toho, že zatímco pouze menšina osob uvedla, že jí je poskytována adekvátní pochvala za dobré pracovní výsledky, naprostá většina zaměstnanců vnímá poskytování negativní odezvy na pracovní výsledky, které nejsou splněny podle představ vedoucího. Z tohoto výsledku je možné usuzovat na skutečnost, že zaměstnanci se cítí být v současnosti ze strany vedoucího zejména kárání namísto toho, aby cítili také uznání dobře vykonané práce ze strany vedoucího pracovníka. Takový stav samozřejmě může vést v konečném důsledku k významné demotivaci zaměstnance, proto je třeba, aby byl kladen důraz na již zmíněné pozitivní ocenění výsledků práce zaměstnance a negativní odezva byla poskytována vhodnou cestou a vhodným způsobem.

Respondenti byli dále také vyzváni k ohodnocení současného nastavení motivačního systému v analyzované společnosti. Celkem 64 % respondentů přitom tento systém ohodnotilo jako průměrný, zbývajících 36 % oslovených osob pak jako podprůměrný. Žádný z respondentů přitom neuvedl, že by motivační systém byl v současnosti nadprůměrným. Získaný výsledek tedy ukazuje na skutečnost, že respondenti příliš nevnímají současný motivační systém ve společnosti jako dobře nastavený, jelikož žádný z respondentů neoznačil tento motivační systém za nadprůměrný.

Předposlední otázkou dotazníku bylo, jaké jsou hlavní motivační faktory v profesní praxi podle názoru respondentů. Respondenti tedy byli vyzváni k seřazení jednotlivých motivačních faktorů na základě jejich důležitosti, získané výsledky prezentuje graf 11.

Graf 11: Motivační faktory v profesní praxi respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování.

Z uvedeného grafu jasně plyne, že respondenti přisuzují relativně největší důležitost motivačnímu faktoru v podobě finanční odměny, což tedy jasně ukazuje na význam mzdy pro pracovní spokojenost a motivaci zaměstnance. Dále pak byl vysoce hodnocen také motivační faktor v podobě toho, že zaměstnanec vykonávaná práce baví a dělá ji s radostí, což je nepochybně velice pozitivní zjištění. Třetím nejdůležitějším motivačním faktorem pak je podle zjištěného pracovní kolektiv na pracovišti, což reflektuje význam mezilidských vztahů na pracovišti pro motivaci a spokojenost pracovníků. Důležité však jsou podle zjištěného také poskytované zaměstnanecké benefity a pocit dobře odvedené práce. Nicméně motivační faktor v podobě finanční odměny zcela převážil podle získaných dat nad ostatními motivačními faktory, což není velmi překvapivé, jelikož je třeba si uvědomit, že práce vždy byla a vždy bude pro zaměstnance v první řadě zdrojem obživy.

Poslední otázkou dotazníkového šetření bylo, co přesně by zvýšilo motivaci zaměstnanců k dosahovaným pracovním výsledkům. Jednalo se o otevřenou otázku, kam měli respondenti možnost vepsat libovolné návrhy a náměty dle vlastního uvážení. Objevily se zde různé zajímavé a přínosné návrhy a náměty ze strany respondentů, některé z nich se objevily v rámci výsledků opakovaně. Například respondenti opakovaně uváděli, že podle jejich názoru je důležité, aby získávali za svou práci odpovídající ohodnocení a ocenění, a ve společnosti nebyly hodnoceny ze strany vedoucích pracovníků pouze nedostačující výsledky. Toto zjištění úzce souvisí s předchozím zjištěním, kdy respondenti sami akcentovali namísto pochvaly ze strany vedoucího pracovníka daleko spíše výtky v případech, kdy zadané úkoly nejsou splněny zcela podle požadavků a představ vedoucího pracovníka. Obecně respondenti opakovaně poukazovali na nutnost lepšího přístupu a chování k zaměstnancům ze strany vedení společnosti, větší otevřenost k novým nápadům a podnětům ze strany vedení společnosti a také zlepšení současného systému poskytování zaměstnaneckých benefitů. Zaměstnanci sami poukazovali na nutnost zlepšení současného nastavení systému benefitů, který by si přáli rozšířit o některé zajímavé benefity (volné vstupenky do kina, motivační soutěže atd.). Z uvedeného výsledku tedy plyne, že zaměstnanci jsou si dobře vědomi toho, co přesně by chtěli na chodu a přístupu společnosti k nim samotným změnit, aby byli ve společnosti spokojenější a zvýšila se jejich motivace.

## **5.5 SWOT analýza**

V následující podkapitole bakalářské práce budou uvedeny výsledky provedené SWOT analýzy současného systému motivace a odměňování pracovníků v zábavním průmyslu. Pozornost tedy bude zaměřena na silné a slabé stránky současného nastavení systému motivace a odměňování pracovníků a dále také na příležitosti a hrozby, které mohou systém motivování a odměňování v praktické rovině ovlivnit (Kozel, 2006). Níže uvedená tabulka 1 prezentuje výsledky provedené SWOT analýzy.

Tabulka 1: SWOT analýza zkoumaného podniku

	<b>POMOCNÉ</b> (k dosažení cíle)	<b>ŠKODLIVÉ</b> (k dosažení cíle)
<b>VNITŘNÍ</b> (atributy organizace)	<b>SILNÉ STRÁNKY</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilní zaměstnavatel s vybudovanou historií</li> <li>• Ryze česká společnost</li> <li>• Dlouhodobě budované mezinárodní vztahy a know-how</li> <li>• Dobré mezilidské vztahy na pracovišti</li> <li>• Zajímavá a konkurenceschopná finanční odměna pro zaměstnance</li> <li>• Poskytované zaměstnanecké benefity</li> </ul>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Přístup vedoucích pracovníků k zaměstnancům</li> <li>• Nedostatečné pochvaly za splnění pracovních úkolů</li> <li>• Nadměrný důraz na výtky na úkor pochval zaměstnanců</li> <li>• Nedostatečná motivace ze strany vedoucího pracovníka</li> </ul>
<b>VNĚJŠÍ</b> (atributy prostředí)	<b>PŘÍLEŽITOSTI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozšíření systému zaměstnaneckých výhod</li> <li>• Zahájení spolupráce s externími společnostmi (například poskytování cafeteria systému)</li> <li>• Zvýšení finanční odměny zaměstnanců v případě pozitivního vývoje</li> <li>• Společenský vývoj vedoucí k poskytování nových forem benefitů</li> </ul>	<b>HROZBY</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomická krize a související pokles poptávky</li> <li>• Vstup nových konkurentů na trh</li> <li>• Neočekávané situace ovlivňující výsledky podniku (COVID-19 atd.)</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Jak ukazuje tabulka, systém motivace a odměňování zaměstnanců v zábavním průmyslu je v současnosti typický existencí různých silných a slabých stránek a také je současně ovlivňován různorodými příležitostmi a hrozbami. Jak bylo uvedeno, mezi silné stránky současného systému odměňování a motivace je možné zařadit zejména skutečnost, že se jedná v tomto případě o stabilního zaměstnavatele s vybudovanou historií, nejedná se tedy o novou společnost bez určité tradice, jelikož na českém trhu společnost působí již téměř tři desítky let. S tím také souvisí skutečnost, že se jedná o společnost s dlouhodobě budovanými mezinárodními vztahy a know-how a pro mnohé zaměstnance je jistě také důležité, že jde o ryze českou společnost. V rámci této společnosti také panují velmi kladné mezilidské vztahy na pracovišti, což je důležitou součástí

pracovního života zaměstnanců a také významným motivačním faktorem pro většinu zaměstnanců. Kromě toho se společnost snaží o poskytování zajímavé a konkurenceschopné finanční odměny pro zaměstnance a také o poskytování vhodných a zajímavých zaměstnaneckých benefitů. Na druhou stranu nelze současně opomíjet ani určité identifikované slabé stránky systému motivace a odměňování v zábavním průmyslu, kam patří zejména přístup vedoucích pracovníků k zaměstnancům, dále pak podle zjištěného také nedostatečné pochvaly za splnění pracovních úkolů společně s nadměrným důrazem na výtky v případě nedostatečného splnění pracovního úkolu. Také bylo zjištěno, že v této společnosti v současnosti nejsou zaměstnanci ze strany vedoucího pracovníka adekvátně motivováni, což subjektivně sami zaměstnanci pocítují.

Pokud jde o vnější vlivy, pak byly identifikovány v rámci fungování a chodu podniku se zaměřením na systém motivace a odměňování zaměstnanců také některé příležitosti a hrozby. Mezi příležitosti patří zejména možné rozšíření systému zaměstnaneckých výhod, s čímž souvisí bezprostředně také příležitost v podobě zahájení spolupráce s externími společnostmi, což by umožnilo rozšíření současného systému zaměstnaneckých benefitů společnosti. Tyto externí společnosti umožňují kupříkladu zavedení již zmíněného cafeteria systému do společnosti a následně také jeho efektivní správu. Vzhledem k roli finanční odměny mezi motivačními faktory pak je vhodné také klást důraz na to, aby finanční odměna byla vždy pro zaměstnance zajímavá a konkurenceschopná, nabízí se proto příležitost v podobě zvýšení finanční odměny zaměstnanců v případě pozitivního vývoje hospodářství a dosažení kladných výsledků podniku. Také je určitou příležitostí obecný společenský vývoj, který postupně vede k objevování a poskytování nových forem benefitů zaměstnanců, které budou odpovídat moderním trendům a samozřejmě zejména preferencím zaměstnanců. Také není vhodné opomíjet potenciální hrozby pro současný systém motivace a odměňování zaměstnanců, kam patří zejména možná ekonomická krize a související pokles poptávky, což by vedlo k negativním ekonomickým výsledkům společnosti se všemi potenciálními souvisejícími dopady, kam patří například nutnost propouštění zaměstnanců a také možné negativní dopady na finanční odměnu zaměstnanců. Podobně by tomu mohlo být také v případě vstupu nových konkurentů na trh, což však není v horizontu blízké budoucnosti možné pokládat za skutečnou a velkou hrozbu. Určitou hrozbou by také mohlo být opakování určité neočekávané situace ovlivňující výsledky podniku, což by mohla být například situace týkající se onemocnění COVID-19 společně s jeho negativními dopady na ekonomickou situaci podniku. Proto je třeba, aby se společnost na tyto možné hrozby připravovala, aby jim byla v případě, že skutečně nastanou, schopna efektivně čelit.



## 6 Diskuse výsledků

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že současný systém motivace a odměňování v odvětví zábavního průmyslu je na odpovídající úrovni. Přesto však byly v tomto ohledu identifikovány také určité dílčí problematické aspekty, které mají do jisté míry negativní vliv na míru motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců. Také z provedené SWOT analýzy vyplynuly navzdory mnoha silným stránkám některé slabé stránky dotýkající se stávající podoby motivace a odměňování zaměstnanců ve společnosti. Je důležité systematicky podporovat identifikované silné stránky a současně se snažit omezit vliv stránek slabých. Z hlediska vnějšího podnikového prostředí je důležité dokázat využít nabízejících se příležitostí a vyrovnat se vhodnými způsoby s hrozbami.

Za účelem splnění cíle této práce bylo stanoveno v úvodu práce několik výzkumných otázek, proto je vhodné se na tomto místě pokusit o nalezení odpovědí na tyto otázky.

**Výzkumná otázka 1:** *Jak jsou motivováni a odměňováni zaměstnanci vybrané společnosti?*

Jak vyplynulo z provedené analýzy, společnost se v současnosti systematicky zaměřuje na motivování svých zaměstnanců prostřednictvím nastaveného motivačního systému odměňování zaměstnanců. Ten je založen mimo jiné také na systému zaměstnaneckých benefitů, které jsou zaměstnancům poskytovány. Společnost se snaží zaměstnancům poskytovat zajímavé firemní benefity tak, aby byla zajištěna dostatečná motivace a spokojenost zaměstnanců. Samozřejmostí je také poskytování adekvátní finanční odměny, která je podle získaných výsledků velice důležitým motivačním faktorem v profesní praxi respondentů. Důležitou součástí je přitom také nehmotná forma odměny, kam může patřit pochvala ze strany vedoucího pracovníka, uznání a respekt k výsledkům práce zaměstnance, což posiluje bezpochyby loajalitu, motivaci a spokojenost zaměstnance. Ačkoliv také těmto faktorům je věnována v současnosti pozornost, přesto byly zjištěny určité dílčí nedostatky, které by měly být napraveny, aby se motivace a spokojenost pracovníků ve firmě skutečně zvýšila. Především se jedná o volné vstupenky do kina.

**Výzkumná otázka 2:** *Jaké motivační faktory působí na zaměstnance ve vybrané organizaci nejvíce?*

Na základě provedeného dotazníkového šetření bylo zjištěno, že respondenti přisuzují relativně největší důležitost motivačnímu faktoru v podobě finanční odměny, což jasně ukazuje na význam mzdy pro pracovní spokojenost a motivaci zaměstnance. Dále pak byl vysoce hodnocen také motivační faktor v podobě zájmu o vykonávanou práci a dosažení radosti a potěšení díky

vykonávání práce. Třetím nejdůležitějším motivačním faktorem pak je v případě oslovených respondentů podle zjištěného pracovní kolektiv a mezilidské vztahy na pracovišti.

**Výzkumná otázka 3:** *Jaké jsou možnosti zlepšení pracovních výkonů pomocí systému odměňování?*

Jak vyplynulo ze získaných výsledků, je třeba se zaměřit zejména na přístup a chování vedoucích pracovníků k zaměstnancům a poskytovat pozitivní odezvu a pochvalu v případě, že je pracovní úkol zaměstnancem adekvátně splněn. Společně s tím je třeba omezit výtky vůči zaměstnancům v případě, že pracovní výkon není splněn zcela podle představ vedoucího pracovníka, jelikož získané výsledky ukázaly, že jsou zaměstnanci ze strany vedoucích pracovníků nadměrně káráni, což má negativní vliv na jejich motivaci a pracovní spokojenost. Také je třeba prosazovat větší otevřenost k novým nápadům a podnětům předkládaným zaměstnanci ze strany vedení společnosti, aby zaměstnanci měli větší pocit, že si společnost jejich názoru váží a přikládá mu dostatečnou váhu a také zlepšení současného systému poskytování zaměstnaneckých benefitů. Vhodné je podle zjištěného rovněž zlepšení a rozšíření současného nastavení systému zaměstnaneckých benefitů, kdy sami respondenti by si podle zjištěných informací přáli rozšířit stávající systém benefitů o některé další zajímavé benefity. Mezi ty je možné zařadit například volné vstupenky do kina pro zaměstnance, konání různých motivačních soutěží se zajímavými cenami, zajímavou možností pak je například také nabídka takzvaného cafeteria systému, kdy budou mít zaměstnanci každý měsíc od zaměstnavatele přidělen určitý počet bodů, které následně smění u zapojených externích partnerů za určité produkty nebo služby dle vlastních preferencí. Může se jednat například o nákupy v lékárnách, ale stejně tak například o využití sportovních a relaxačních aktivit za účelem obnovy a podpory zdraví respondenta. Obecně jsou v současnosti v moderních společnostech cafeteria systémy velmi populární, jelikož umožňují využití příspěvku zaměstnavatele na aktivity nebo produkty podle vlastních preferencí zaměstnance.

## 7 Přínos práce

Přínosem této předkládané teoreticko-výzkumné bakalářské práce je zejména sjednocení dostupných poznatků odborníků na téma motivace, a to se zaměřením na otázku pracovní motivace coby důležité součásti pracovního života zaměstnanců a také specifikace problematiky motivace a odměňování vybrané specifické kategorie podnikových pracovníků, kdy se jedná o pracovníky působící v zábavním průmyslu. Díky tomu je možné, aby čtenář této práce lépe pronikl do zkoumaného tématu a porozuměl všem podstatným souvislostem vztahujícím se k otázce pracovní motivace a toho, jaký vliv na míru motivace a spokojenosti pracovníků má nastavení motivačního systému ve společnosti a nastavení systému odměňování.

Práce se kromě toho může stát rovněž cenným zdrojem informací pro samotnou analyzovanou společnost, která má díky tomu možnost reálně zhodnotit svou stávající situaci a podniknout případné kroky za účelem přijetí určitých zlepšujících opatření. Vzhledem k tomu, že v rovině motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců byly skutečně shledány určité dílčí nedostatky, měla by se analyzovaná společnost na tato dílčí slabá místa zaměřit, aby se díky tomu zvýšila míra motivace a také pracovní spokojenost zaměstnanců v odvětví zábavního průmyslu.

## 8 Závěr

Předkládaná bakalářská práce byla věnována systému motivace a odměňování zaměstnanců v odvětví zábavního průmyslu. Cílem této bakalářské práce bylo zejména objasnit a zhodnotit hlavní metody motivace a odměňování specifické kategorie pracovníků ve vybrané organizaci, kterou byla společnost Embey s.r.o. Pro dosažení cíle této práce byla nejprve provedena literární rešerše vztahující se k tématu této práce, kdy byly zejména objasněny základní pojmy tématu, byl definován pojem motivace a přiblížena problematika pracovní motivace se zaměřením na rozdíly mezi motivací vnitřní a vnější. Také byla vysvětlena problematika motivace a odměňování zaměstnanců působících na plný úvazek a zaměstnanců-brigádníků. Následně pak byly představeny metody užití ke zpracování praktické části práce. Samostatná kapitola práce shrnovala výsledky provedeného dotazníkového šetření a SWOT analýzy. Získané výsledky byly následně diskutovány a také byl specifikován konkrétní přínos vztahující se ke zpracování této bakalářské práce.

Jak vyplynulo z provedeného dotazníkového šetření a SWOT analýzy, společnost Embey s.r.o. se v současnosti systematicky zaměřuje na motivování svých zaměstnanců prostřednictvím nastaveného motivačního systému odměňování zaměstnanců. Ten je založen mimo jiné také na systému zaměstnaneckých benefitů, které jsou zaměstnancům poskytovány. Společnost Embey s.r.o. se snaží zaměstnancům poskytovat zajímavé firemní benefity tak, aby byla zajištěna dostatečná motivace a spokojenost zaměstnanců. Samozřejmostí je také poskytování adekvátní finanční odměny, která je podle získaných výsledků velice důležitým motivačním faktorem v profesní praxi respondentů. Důležitou součástí je přitom také nehmotná forma odměny, kam může patřit pochvala ze strany vedoucího pracovníka, uznání a respekt k výsledkům práce zaměstnance, což posiluje bezpochyby loajalitu, motivaci a spokojenost zaměstnance. Ačkoliv také těmto faktorům je věnována ve společnosti Embey s.r.o. v současnosti pozornost, přesto byly zjištěny určité dílčí nedostatky, které by měly být napraveny, aby se motivace a spokojenost pracovníků ve firmě skutečně zvýšila.

Také bylo zjištěno, že respondenti přisuzují relativně největší důležitost motivačnímu faktoru v podobě finanční odměny, což jasně ukazuje na význam mzdy pro pracovní spokojenost a motivaci zaměstnance. Důležitý je pro zaměstnance také motivační faktor v podobě zájmu o vykonávanou práci a dosažení radosti a potěšení díky vykonávání práce. Třetím nejdůležitějším motivačním faktorem pak je v případě oslovených respondentů podle zjištěného pracovní kolektiv a mezilidské vztahy na pracovišti. Důležité je zejména to, aby ve společnosti Embey s.r.o. byla

systematická pozornost věnována přístupu a chování vedoucích pracovníků k zaměstnancům a byla poskytována odpovídající pozitivní odezva a pochvala v případě, že je pracovní úkol zaměstnancem adekvátně splněn. Společně s tím je třeba omezit výtky vůči zaměstnancům v případě, že pracovní výkon není splněn zcela podle představ vedoucího pracovníka, jelikož získané výsledky ukázaly, že jsou zaměstnanci ze strany vedoucích pracovníků nadměrně káráni, což má negativní vliv na jejich motivaci a pracovní spokojenost. Také je třeba prosazovat větší otevřenost k novým nápadům a podnětům předkládaným zaměstnanci ze strany vedení společnosti, aby zaměstnanci měli větší pocit, že si společnost jejich názoru váží a přikládá mu dostatečnou váhu, a také zlepšení současného systému poskytování zaměstnaneckých benefitů. Vhodné je podle zjištěného rovněž zlepšení a rozšíření současného nastavení systému zaměstnaneckých benefitů, nabízí se například zařazení benefitu v podobě volných vstupenek do kina pro zaměstnance, konání různých motivačních soutěží se zajímavými cenami, zajímavou možností pak je například také nabídka již zmíněného cafeteria systému.

Pokud se tedy společnost Embey s.r.o. zaměří na eliminaci a vyřešení stávajících identifikovaných nedostatků, nepochybně to bude mít v konečném důsledku kladný dopad na míru motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců této společnosti.

Vhodné je proto zavést popsané změny a následně s určitým časovým odstupem realizovat srovnatelné šetření za účelem vyhodnocení účinků přijatých změn. Toto šetření by dále také mohlo obsahovat veškeré pobočky v České republice, kam společnost zaměstnance dodává. Limitem výzkumu bylo omezení dotazníkového šetření pouze na pražské pobočky. Mezi limity výzkumu by se dal zařadit i fakt, že výzkum byl prováděn pouze u jedné značky kin v České republice. Vzhledem k povaze šetření by bylo možné na tyto limity v budoucnu navázat a zaměřit se i na jiné značky kin, které v České republice máme. Na závěr této práce je možné podotknout, že byl stanovený cíl bakalářské práce splněn.

# Seznam zdrojů

- ALASE, G., AKINBO, T. (2021). Employee motivation and job performance: Empirical evidence from Nigeria. *Applied Journal of Economics, Management and Social Sciences*, 2(2), 16-23, <https://doi.org/10.53790/ajmss.v2i2.20>
- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. London: Kogan Page Limited.
- BERMAN, D., BOWMAN, F., WEST, B., WART, W. (2010). The effects of perceived external prestige, ethical Institutional climate and leader-member exchange (LMX) quality on employees' commitments and their subsequent attitudes. *Personnel Review*, 40(6), 761-784, <https://doi.org/10.1108/00483481111169670>
- CHOWDHURY, M., ALAM, Z., AHMED, S. (2014). Understanding employee motivation; The case of Non-teaching staff of a public university. *British Journal of Marketing Studies*, 2(6), 17-24.
- FORSON, J. A., OFOSU-DWAMENA, E., OPOKU, R. A., ADJAVON, S. E. (2021). Employee motivation and job performance: A study of basic school teachers in Ghana. *Future Business Journal*, 7(1), 1-12, <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00077-6>
- GIFT, R., OBINDAH, F. (2020). Examining the influence of motivation on organizational productivity in Bayelsa state private hospitals. *Open Access Journal of Science*, 4(3), 94-108.
- GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., A ŘEHÁK, D. (2010). *Analýza v rukou manažera: 33 nejčastěji používaných metod strategického řízení*. Brno: Computer Press.
- HERZBERG, F. H., MAUSNER, B., SNYDERMAN, B. S. (1957). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- HERZBERG, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York: Staple Press.
- ISA, N. H. M., ROMLE, A. R., UDIN, M. M., ZAHID, S. Z. M., EMBI, M. S. C., ZABRI, M. A. H. M. (2016). Relationship between motivation and commitment on job performance among employees in higher education from students' perspective. *World Applied Sciences Journal*, 34(3), 400-407.

- KURANCHIE-MENSAH, BOYE, E., KWESI, A. T. (2016). Employee motivation and work performance. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(2), 255-309, <https://doi.org/10.3926/jiem.1530>
- MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, c2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2986-2.
- MASLOW, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- MAWOLI, M. A., BABANDAKO, A. Y. (2011). An evaluation of staff motivation, dissatisfaction and job performance in an academic setting. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 01–13, <https://doi.org/10.52283/nswrca.ajbmr.20110109a01>
- RIYANTO, S., SUTRISNO, A., ALI, H. (2017). The impact of working motivation and working environment on employees performance in Indonesia stock exchange. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 342-348.
- RYAN, R. M., DECI, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67, <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- SAID, N. S. M., ZAIDEE, A. S. E. A., ZAHARI, A. S. M., ALI, S. R. O., SALLEH, S. M. (2015). Relationship between employee motivation and job performance: A study at MARA university of technology. *Terengganu). Mediterranean Journal of*
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada, 2014. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3568-9.
- Social Sciences*, 6(4), 632-638, <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n4s2p632>
- ALWALI, J., AND WAFAA, A. 2022. The relationship between emotional intelligence, transformational leadership, and performance: A test of the mediating role of job satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal* 43: 928–52.

- ASHRAF, A. 2020. Demographic factors, compensation, job satisfaction and organizational commitment in private university: An analysis using SEM. *Journal of Global Responsibility* 11: 407–36.
- BAQI, F., INDRADEWA, A. 2021. The Effect of Compensation on Job Satisfaction of Permanent Employees and Contract Employees. *American International Journal of Business Management* 4: 144–51.
- BILGE, H., FLORINA, V., DENIZ Z. ET AL. 2021. Generation Y's Perception of Servant Leadership and Job Satisfaction. *Economies* 9: 24.
- BILYK, V., SHEREMET, I. 2019. A New View of the Nature of Reality and the Teaching Higher-Level Cognitive Strategies. *Philosophy and Cosmology* 22: 92–100. [Google Scholar] [CrossRef]
- CABANAS, S., PROENÇA, T., CAROZZO-TODARO, M. 2020. Pay for Individual Performance: Aiding or Harming Sustainable Intrinsic Motivation? *Sustainability* 12: 6322.
- CANDRADEWI, I., MANUATI DEWI, G. 2019. Effect of compensation on employee performance towards motivation as mediation variable. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences* 6: 134–43.
- CHAKRABARTY, S. 2021. Intrapreneurship in teams/groups: Self-determination theory and compensation. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 28: 45–58.
- CHEN, CH., HASSAN, A. 2022. Management gender diversity, executives compensation and firm performance. *International Journal of Accounting and Information Management* 30: 115–42.
- DARMA, P., SUPRIYANTO, S. 2017. The effect of compensation on satisfaction and employee performance. *Management and Economics Journal (MEC-J)* 1: 69–78.
- DE CLERCQ, D., UL HAQ, I., AZEEM, M. 2019. Why happy employees help: How meaningfulness, collectivism, and support transform job satisfaction into helping behaviours. *Personnel Review* 48: 1001–21.
- DIETZ, C., BAUERMAN, P., ZACHER, Z. 2022. Relationships between ICT Use for Task and Social Functions, Work Characteristics, and Employee Task Proficiency and Job Satisfaction: Does Age Matter? *Merits* 2: 224–40.



- DINTER, M., MOSENHAUER, M ET AL. 2022. The Effect of Fragile Self-Esteem on Course Completion in Business Studies. *European Journal of Management Issues* 30: 131–41.
- EDEH, F., MOHAMMAD ZAYED, N., PEREVOZOVA, I. ET AL. 2022. Talent Management in the Hospitality Sector: Predicting Discretionary Work Behaviour. *Administrative Sciences* 12: 122.
- EGEROVÁ, D., ROTENBORNOVÁ, L. 2021. Towards understanding of workplace conflict: An examination into causes and conflict management strategies. *Problems of Management in the 21st Century* 16: 7–18.
- GHOZALI, I. 2016. Multivariate Analysis Application With IBM SPSS 21 Program. *Semarang: Diponegoro University*.
- GORGENYI-HEGYES, E., JEYAKUMAR NATHAN, R., FEKETE-FARKAS, M. 2021. Workplace Health Promotion, Employee Wellbeing and Loyalty during Covid-19 Pandemic: Large Scale Empirical Evidence from Hungary. *Economies* 9: 55.
- HA, J., JUN-WOO L. 2022. Promoting Psychological Well-Being at Workplace through Protean Career Attitude: Dual Mediating Effect of Career Satisfaction and Career Commitment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19: 11528.
- HAYES, A., F. 2018. *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression Based Approach*, 2nd ed. New York: Guilford Press.
- KLOPOTAN, I., MJEDA, I., KUREČIĆ, P. 2018. Exploring the motivation of employees in a firm: A case-study. *Business Systems Research: International Journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy* 9: 151–60.
- KOZEL, R. 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada.
- KOWALSKI, K., ARULDOSS, A. ET AL. 2022. Work-From-Home Productivity and Job Satisfaction: A Double-Layered Moderated Mediation Model. *Sustainability* 14: 11179.

## Seznam tabulek a obrázků

Graf 1: Pracoviště respondentů .....	22
Graf 2: Úvahy respondentů o změně pracoviště .....	23
Graf 3: Spokojenost respondentů s prací .....	23
Graf 4: Spokojenost respondentů s přístupem vedoucích pracovníků .....	24
Graf 5: Spokojenost respondentů s pracovním kolektivem .....	25
Graf 6: Styl vedení vedoucích pracovníků podle názoru respondentů .....	26
Graf 7: Vliv motivace na pracovní výkon podle názoru respondentů .....	27
Graf 8: Dostatečnost motivace ze strany vedoucího pracovníka .....	27
Graf 9: Dostatečnost pochvaly za dobře odvedenou práci .....	28
Graf 10: Upozornění na špatně odvedenou práci ze strany vedoucího pracovníka .....	29
Graf 11: Motivační faktory v profesní praxi respondentů .....	30
Tabulka 1: SWOT analýza zkoumaného podniku .....	32